Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Analyse der relevanten Anreize von institutionellen Investor:innen und Wohnbaugenossenschaften zur Umsetzung von Reduce-Objekten bei Wohnimmobilien in der Schweiz

Verfasser: Sigrist Daniel

Eingereicht bei: Jörg Lamster

Abgabedatum: 09.09.2024

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis IV

Abbildungsverzeichnis V

Tabellenverzeichnis VI

Executive Summary VII

1. Einleitung 1

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung 1

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung 3

1.3 Abgrenzung 4

1.4 Aufbau der Arbeit 5

1.5 Methodik und Erarbeitungsprozess 5

2. Theorie und Recherche 6

2.1 Konzepte der Kreislaufwirtschaft 6

2.2 Einordnung der Kreislaufwirtschaft in der Immobilienbranche 9

2.3 Begrifflichkeit von Reduce 10

2.3.1 Entstehung und Definition von Reduce 10

2.3.2 Messbarkeit von Reduce 11

2.3.3 Mess- und Zielgrössen 11

2.4 Aktuelle Herausforderungen und Chancen von Reduce 13

2.4.1 Governance 13

2.4.2 Ökonomie 15

2.4.3 Ökologie, Politik und rechtliche Grundlagen 15

2.4.4 Soziales 17

2.5 Untersuchte Akteursgruppen 18

2.5.1 Institutionelle Investor:innen 18

2.5.2 Genossenschaften 20

3. Hypothesen und Fragestellungen 21

3.1 Hypothesen 21

3.2 Fragestellungen ... 23
4. Empirische Untersuchung ... 23
4.1 Expert:innen-Interviews ... 23
4.1.1 Ziel der Interviews ... 24
4.1.2 Auswahl der Gesprächspartner:innen ... 24
4.1.3 Befragungsmethode ... 25
4.1.4 Frageleitfaden ... 25
4.2 Auswertung ... 26
4.2.1 Dimension Governance-Anreize ... 26
4.2.2 Dimension ökonomische Anreize ... 31
4.2.3 Dimension ökologische, politische und rechtliche Anreize ... 35
4.2.4 Dimension soziale Anreize ... 38
4.3 Interpretation ... 42
4.3.1 Auslegung der Erkenntnisse ... 42
4.3.2 Schlussfolgerung ... 48
5. Schlussbetrachtung ... 49
5.1 Fazit ... 49
5.2 Diskussion und Ausblick ... 53
5.3 Methodische Reflexion ... 55
Literaturverzeichnis ... 57
Anhang ... 61

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BWO	Bundesamt für Wohnungswesen
ESG	Environmental, Social and Governance
GRESB	Global Real Estate Sustainability Benchmark
LDTR	Loi sur les démolitions, transformations et rénovations de maisons d'habitation
MAG	Mehrwertausgleichsgesetz
OR	Obligationenrecht
PBG	Planungs- und Baugesetz
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
WBG	Wohnbaugenossenschaft
WFG	Wohnraumförderungsgesetz

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bauliche Erneuerung von WBG in der Stadt Zürich..... 3
Abbildung 2: Bauliche Erneuerung von privaten Gesellschaften in der Stadt Zürich 3
Abbildung 3: Schmetterlings-Diagramm..... 7
Abbildung 4: 10R-Prinzipien..... 8
Abbildung 5: Organigramm Aktiengesellschaft..... 19

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auflistung der 11 Expert:innen 25
Tabelle 2: Anreiz-Dimensionen des Frageleitfadens..... 26

Executive Summary

Reduce ist ein Prinzip der Kreislaufwirtschaft und befasst sich mit der Reduzierung der Primärressourcen, die in den Materialkreislauf eingebracht werden. Der Gebäude- und Infrastruktursektor in der Schweiz verursacht ein Drittel der landesweiten CO_2-Emissionen, beansprucht die Hälfte des Rohstoffbedarfs und erzeugt 80% des Abfallaufkommens. Daher ist der Reduce-Ansatz in der Immobilienbranche von höchster Aktualität. Er verfolgt die Einsparung von Grauer Energie mit der Umsetzung von Sanierungs-, Erweiterungs- und Umnutzungsbauten.

Die Arbeit geht der Frage nach, welche Anreize institutionelle Investor:innen und WBGs beeinflussen, Reduce-Objekte bei Wohnimmobilien in der Schweiz durchzuführen und versucht so, eine Momentaufnahme der derzeitigen Reduce-Praxis wiederzugeben.

Anhand einer Literaturrecherche wurden Reduce-Anreize in folgende 4 Dimensionen unterteilt: 1. Governance, 2. Ökonomie, 3. Ökologie, Politik, Recht sowie 4. Soziales. Die daraus abgeleiteten Hypothesen wurden mittels Expert:innen-Interviews überprüft.

Die Auswertung zeigt, dass die ökonomischen Anreize der einflussreichste Faktor für die Durchführung von Reduce-Projekten sind, jedoch stark von den rechtlichen Rahmenbedingungen abhängen. Die aktuell geltenden Auflagen und Regulierungen für Reduce-Bauten sind mehrheitlich hinderlich. Daher besteht die grösste Hebelwirkung in rechtlichen und politischen Anreizen. Bei beiden Akteursgruppen bildet sich die intrinsische Motivation, Reduce-Projekte zu verfolgen aus ihrer Governance-Struktur heraus. Bei den WBGs durch Geschäftsführung und Vorstand und bei den institutionellen Investor:innen primär durch die Anleger:innen. Ökologische Anreize sind bei beiden Akteursgruppen gegeben, jedoch keine essenziellen Treiber. Der Hauptgrund hierfür ist die mangelhafte Vergleichbarkeit, in der Praxis aufgrund fehlender Daten. Selbst bei vorhandener Vergleichbarkeit, würde der ökologische dem ökonomischen Anreiz jedoch unterliegen, dies aufgrund kleiner Marktnachfrage und fehlender Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Wohnimmobilien. Demgegenüber steht die öffentliche Wahrnehmung, welche sauber aufgegleiste nachhaltige Projekt-Prozesse einfordert, was die Überprüfung mit dem Bestand weiterzubauen fördert. Das macht soziale Anreize zu indirekten Treibern von Reduce-Projekten. Die Anreize der 2 wichtigsten Stakeholder lassen sich gleichzeitig in Governance- und soziale Anreize einordnen: die Genossenschafter:innen mit ihrem Wunsch nach günstigen Wohnungen, was dem Reduce-Ansatz entgegenkommt, und die Anleger:innen mit ihrer Forderung nach Nachhaltigkeit in Anlagestrategien. Generell ist festzuhalten, dass der Reduce-Ansatz derzeit kein stark gewichtetes Thema bei den Akteur:innen der Branche ist, an Bedeutung jedoch zunimmt.

1. Einleitung

Diese Arbeit untersucht die Frage, welche Anreize und Rahmenbedingungen Wohnbaugenossenschaften und institutionelle Investor:innen dazu bewegen, mit dem Bestand weiterzubauen. Sie erstellt eine aktuelle Momentaufnahme zur Praxis des Reduce-Ansatzes in der Wohnimmobilienbranche der Schweiz.

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Das Interesse an der Thematik beruht auf einer Debatte, welche im Vorfeld des Studienauftrags der Wohnbaugenossenschaft Habitat 8000 und der institutionellen Investorin Swiss Life AG für die Wohnsiedlung Bergacker in Zürich-Affoltern im Jahr 2022/2023 stattfand. Die Diskussion beruht auf ein in Umlauf gebrachtes Flugblatt von verschiedenen Akteuren: Mieterinnen- und Mieterverband Zürich, Baubüro in situ, Urban Equipe und 2 Architekturstudierende der ETH Zürich (Mieterinnen- und Mieterverband Zürich et al., 2022). In diesem postulieren sie ein Weiterbauen im Bestand und halten fest, dass ein Abriss in Anbetracht der Klimakrise nicht vertretbar sei. Die Bauträger:innen argumentieren mit dem Bedarf an Verdichtung von Wohnraum aufgrund der wachsenden Nachfrage, und dem dazu nicht geeigneten Bestand (Tamino Kuny, 2023, S. 12).

Rund 50% des Rohstoffbedarfs und über 80% des Abfallaufkommens entfallen in der Schweiz auf Gebäude und Infrastrukturen (Pollack & Kälin, 2023). Im Jahr 2015 entstand ein Abbruchvolumen von 10 Mio. Kubikmeter (Wüest & Partner AG, Guerra, et al., 2015, S. 22).

30% aller CO_2-Emissionen sind auf den Gebäudesektor zurückzuführen. Davon fallen 10% bei der Erstellung und 20% im Betrieb an (Petersen, 2024, S. 2). Mit der Unterzeichnung des Übereinkommens von Paris verpflichtet sich die Schweiz, die Treibhausgasemissionen bis 2030, gegenüber 1990, um 50% zu senken, und bis 2050 eine Netto-Null-Bilanz zu erreichen (Bundesamt für Umwelt BAFU, 2023b).

Der Schweizer Gebäudepark verbrauchte 2019 etwa 90 TWh, was 40% des Endenergiebedarfs der Schweiz ausmachte. Etwa 70% des Gebäudeenergieverbrauchs werden für das Heizen aufgewendet. Heizöl bleibt dabei der häufigste Energieträger und deckt über 30% des Energiebedarfs des Gebäudeparks ab, gefolgt von Erdgas das einen Anteil von rund 25% ausmacht (Bundesamt für Energie BFE, 2023, S. 1).

Der Schweizer Gebäudepark zählt 2.3 Mio. Gebäude, davon sind 1.8 Mio. Wohngebäude, wovon 1 Mio. also 61% älter als 40 Jahre sind (Bundesamt für Statistik BFS, 2023). Ihr betrieblicher Energiebedarf ist so hoch, dass die energetische Sanierung des Bestands einen gewichtigen Anteil zur Erreichung der Klimaziele ausmacht. Die Baubranche nutzt diese Gegebenheit, um den Ersatzneubau zu lobbyieren (Schweizerischer Baumeisterverband, 2020). Dabei wird der Faktor der Grauen Energie nicht berücksichtigt. Graue Energie ist nicht erneuerbare Primärenergie, die für alle vorgelagerten Prozesse, vom Rohstoffabbau über Herstellungs- und Verarbeitungsprozesse inkl. der dazu notwendigen Transporte und Hilfsmittel, bei der Erstellung von Bauten erforderlich ist (Bundesamt für Energie BFE, 2020, S. 5). Nebst der anfallenden Grauen Energie der Neubauten ist ebenfalls die gespeicherte Graue Energie in bestehenden Gebäuden miteinzukalkulieren, welche nicht weiterverwendet, sondern entsorgt wird. Nach Charlotte Malterre-Barthes entsteht: *„Die Kalkulation von angeblich ökologisch nachhaltigen Neubauten […] auf einem Lügengerüst. Weder der Abriss noch der Bauschutt, geschweige denn die Graue Energie, die im Bestand enthalten ist, also alles, was für seine Errichtung in Sachen Material, Arbeitskraft, CO-2 und so weiter bereits verbraucht wurde, werden in die Berechnung der Klimabilanz eines neuen Gebäudes eingerechnet.“* (Stahl, 2024, S. 4).

Aufgrund der aktuellen Klimapolitik spielt in der heutigen Baubranche die Kreislaufwirtschaft eine zunehmend bedeutende Rolle, um Treibhausgasemissionen und den Verbrauch Grauer Energie zu reduzieren (Wüest & Partner AG et al., 2024). Es gibt kaum Untersuchungen, welche die konkreten Anreize von Immobilienakteur:innen auf ihre Beteiligung und Motivation an der Kreislaufwirtschaft untersuchen. In der vorliegenden Arbeit werden Expert:innen-Interviews genutzt, um die Anreize innerhalb der Immobilienbranche gezielt aus der Sicht von 2 Gesellschaftsformen, Genossenschaften und Kapitalgesellschaften, zu beleuchten. Ziel ist es, deren Interessen zu verstehen und die Grundlagen ihrer Anreize zu erörtern.

Folgende 2 Grafiken zeigen am Beispiel der Stadt Zürich die baulichen Erneuerungen von WBGs und privaten Gesellschaften im Wohnungsbau über die letzten 23 Jahre. Es zeigt sich, dass private Gesellschaften, welche mit ihrer Gestaltung der Preispolitik nach Marktpreisen ertragsorientiert sind, mehr Umbauten durchführen als WBGs, welche mit ihrem Kostenmietmodell gemeinnützig orientiert sind.

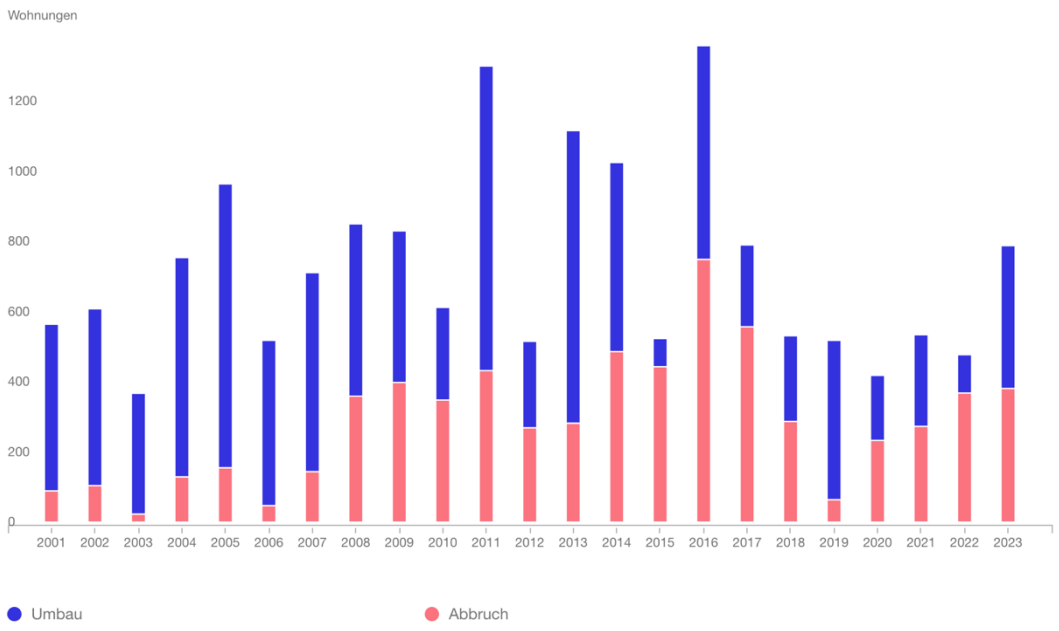

Abbildung 1: Bauliche Erneuerung von WBG in der Stadt Zürich (Stadt Zürich, 2024)

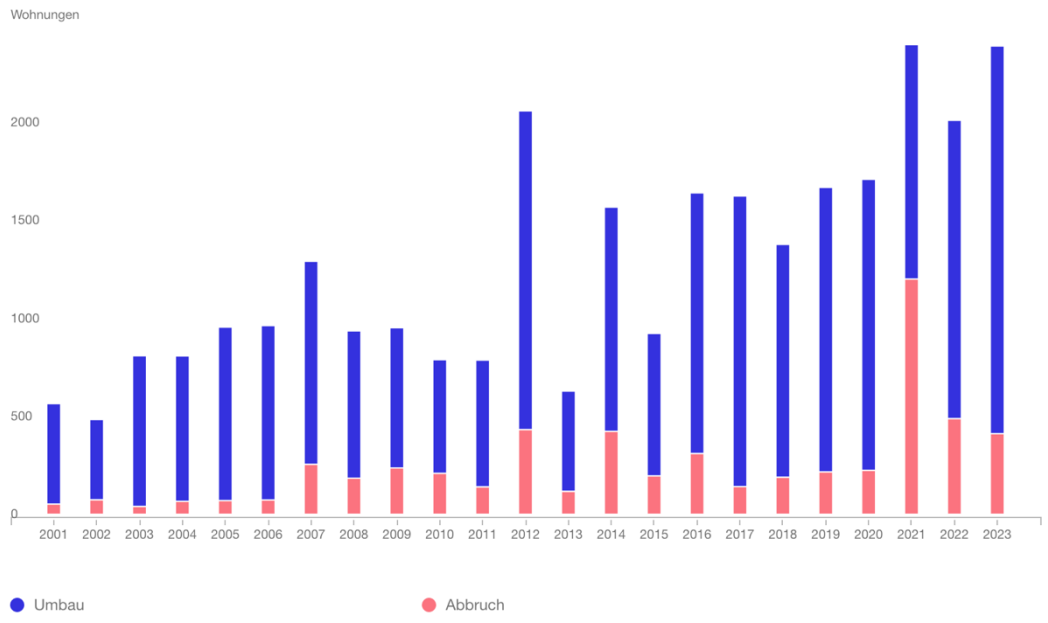

Abbildung 2: Bauliche Erneuerung von privaten Gesellschaften in der Stadt Zürich (Stadt Zürich, 2024)

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Basierend auf der eingangs geschilderten Ausgangslage und der derzeitigen Reduce-Praxis in der Immobilienbranche, lautet die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit:

Welche Anreize beeinflussen institutionelle Investor:innen und WBGs, Reduce-Objekte bei Wohnimmobilien in der Schweiz durchzuführen?

Die Forschungsfrage wird im Rahmen einer Literaturrecherche anhand von aufgestellten Hypothesen spezifiziert und in folgende 4 Dimensionen aufgefächert: 1. Governance, 2. Ökonomie, 3. Ökologie, Politik, Recht und 4. Soziales.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Einflüsse zu ermitteln, die bei der Entscheidungsfindung zur Anwendung des Reduce-Prinzips auf das Immobilienportfolio der 2 genannten Akteursgruppen eine Rolle spielen. Ebenfalls wird geprüft, inwieweit deren unterschiedliche Governance-Strukturen die Prozesse beeinflussen.

1.3 Abgrenzung

Diese Arbeit befasst sich ausschliesslich mit den Akteursgruppen der institutionellen Investor:innen und WBGs. Anhand dieser Eingrenzung werden die unterschiedlichen Governance-Strukturen von marktbasierter Ertragsorientierung und gemeinnütziger Kostenmiete-Orientierung gegenübergestellt.

Ebenso befasst sich die Arbeit ausschliesslich mit dem Prinzip des Reduce der Kreislaufwirtschaft. Andere Prinzipien der Kreislaufwirtschaft werden nicht behandelt. Der Fokus liegt auf der Minimierung des Eingriffs in den Bestand und somit des geringeren Einsatzes von Primärressourcen, sowie der damit verbundenen Grauen Energie.

Die Arbeit beschränkt sich auf den Schweizer Wohnimmobiliensektor und berücksichtigt keine internationalen Beispiele oder Vergleichsstudien. Der Fokus liegt ausschliesslich auf den spezifischen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten des Schweizer Marktes.

Obwohl politische und regulatorische Rahmenbedingungen als Einflussfaktoren anerkannt werden, liegt der Schwerpunkt der Arbeit nicht auf einer detaillierten Analyse von Gesetzen, Vorschriften oder politischen Massnahmen. Diese Aspekte werden nur insoweit berücksichtigt, als sie direkte Anreize oder Hindernisse für die untersuchten Akteursgruppen darstellen.

Die Arbeit umfasst keine Fallstudien einzelner Immobilienprojekte. Stattdessen analysiert sie allgemeine Trends und Muster basierend auf Expert:innen-Interviews und vorhandenen Daten. Einzelne Projekte werden als Beispiele erwähnt, sind aber nicht der Fokus der Untersuchung.

Ebenfalls nicht behandelt werden detaillierte technische Bauverfahren und spezifische technische Lösungen. Die technische Machbarkeit von Reduce-Massnahmen ist daher nicht Gegenstand dieser Arbeit.

1.4 Aufbau der Arbeit

Im ersten Kapitel wird zur Einführung die Relevanz und Aktualität des Forschungsgebiets in der Immobilienbranche erläutert und der Bezug zu den 2 Akteursgruppen hergestellt. Die Forschungsfrage wird formuliert und das Forschungsgebiet eingegrenzt. Ebenso wird Aufbau der Arbeit, die Methodik und der Prozess erläutert sowie die wichtigen, themenbezogenen Begriffe definiert.

Das zweite Kapitel bildet die theoretischen Grundlagen für die empirische Untersuchung. Hier werden die zentralen Konzepte der Kreislaufwirtschaft und des Reduce-Prinzips erläutert. Diese werden ergänzt durch Erläuterungen zu verschiedenen Mess- und Zielgrössen, welche ihm Rahmen der Interviews gesammelt wurden und in der derzeitigen Praxis Anwendung finden. Gefolgt von einer Literaturrecherche von aktuellen Berichten zum Forschungsgebiet, welche eine Momentaufnahme der aktuellen Praxis wiedergibt. Abschliessend wird auf die unterschiedlichen Governance-Strukturen von institutionellen Investor:innen und WBGs eingegangen sowie deren jeweilige Ziele und Strategien im Immobiliensektor dargestellt.

Das dritte Kapitel widmet sich den Erkenntnissen aus den theoretischen Grundlagen. Sie bilden die Basis zur Bildung der Hypothesen, welche wiederum die Forschungsfrage spezifizieren und die Grundlage der empirischen Untersuchung sind.

Das vierte Kapitel widmet sich der empirischen Untersuchung. Es wird beschrieben, wie die empirische Forschung durchgeführt wurde, welche Methoden zum Einsatz kamen und wie die Daten erhoben, analysiert und ausgewertet wurden. Der Schwerpunkt liegt auf den qualitativen Expert:innen-Interviews, die mit Vertretenden von institutionellen Investor:innen und WBGs geführt wurden.

Im fünften Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse dargelegt und es wird ein Ausblick gegeben, der die bedeutenden Hebel und Herausforderungen beleuchtet, welche für die Zukunft des Reduce-Ansatzes Relevanz haben. Abschliessend wird eine methodische Reflexion zur Arbeit vorgenommen.

1.5 Methodik und Erarbeitungsprozess

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wird ein qualitativer Untersuchungsansatz verwendet. Dieser basiert auf 4 verschiedenen Anreiz-Dimensionen, und strebt eine Klärung der Forschungsfrage an. Die Literaturrecherche bildet die Grundlage für ein umfassendes Verständnis der Thematik und bietet Ansatzpunkte für die Vertiefung spezifischer Themenbereiche.

Für den empirischen Teil wurde die Methodik der leitfadengeführten Expert:innen-Interviews angewendet, um die Überprüfung der Forschungsfrage so praxisorientiert wie möglich zu gestalten. Die Interviews wurden mittels induktiver Kategorienbildung ausgewertet und gemeinsam mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche interpretiert. Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte gezielt, um eine möglichst repräsentative Sichtweise zu gewährleisten.

2. Theorie und Recherche

2.1 Konzepte der Kreislaufwirtschaft

Die Kreislaufwirtschaft zielt darauf ab, einen ressourcenschonenden Umgang mit Rohstoffen zu finden, indem sie das lineare Modell "Entnehmen-Herstellen-Entsorgen" durch einen regenerativen Ansatz ersetzt, der auf Abfallvermeidung und Wiederverwendung abzielt. Ein zentraler Gedanke ist, dass Abfall als Ressource betrachtet wird, die in den Produktionskreislauf zurückgeführt werden kann. Insbesondere im Bauwesen, das für einen erheblichen Teil des Ressourcenverbrauchs und Abfalls verantwortlich ist, sollen Materialien so eingesetzt werden, dass sie nach dem Gebrauch wiederverwertet werden können. Wichtige Ansätze sind die Sortenreinheit der Materialien und lösbare Verbindungstechniken, um den Rückbau und die Wiederverwendung zu erleichtern. Städte könnten so zu "urbanen Minen" werden, die ihre eigenen Rohstoffe für die Zukunft bereitstellen. Dies erfordert jedoch neue Konstruktionsmethoden und technologische Innovationen. Im Gegensatz zu linearen Wirtschaftsmodellen, bei denen Ressourcen entnommen, Produkte hergestellt und schliesslich entsorgt werden, fokussiert die Kreislaufwirtschaft auf die Wiederverwendung, Reparatur und Regeneration von Materialien und Produkten (Bundesamt für Umwelt BAFU, 2024; Hebel et al., 2022, S. 24–26). Siehe hierzu Abbildung 3, welche eine schematische Übersicht der verschiedenen Ausprägungen der Kreislaufwirtschaft zeigt. Das Schmetterlings-Diagramm zeigt die Hauptannahmen und Lösungsansätze für den Übergang in eine Kreislaufwirtschaft. Es erklärt, wie Materialströme sowohl in der Biosphäre als auch in der Technosphäre verwaltet werden können, um den Materialkreislauf zu schliessen. Es beschreibt verschiedene Prozesse wie Wiederverwendung, Reparatur und Regeneration durch natürliche und industrielle Prozesse, sowie Nutzung regenerativer Energien (Hebel et al., 2022, S. 25).

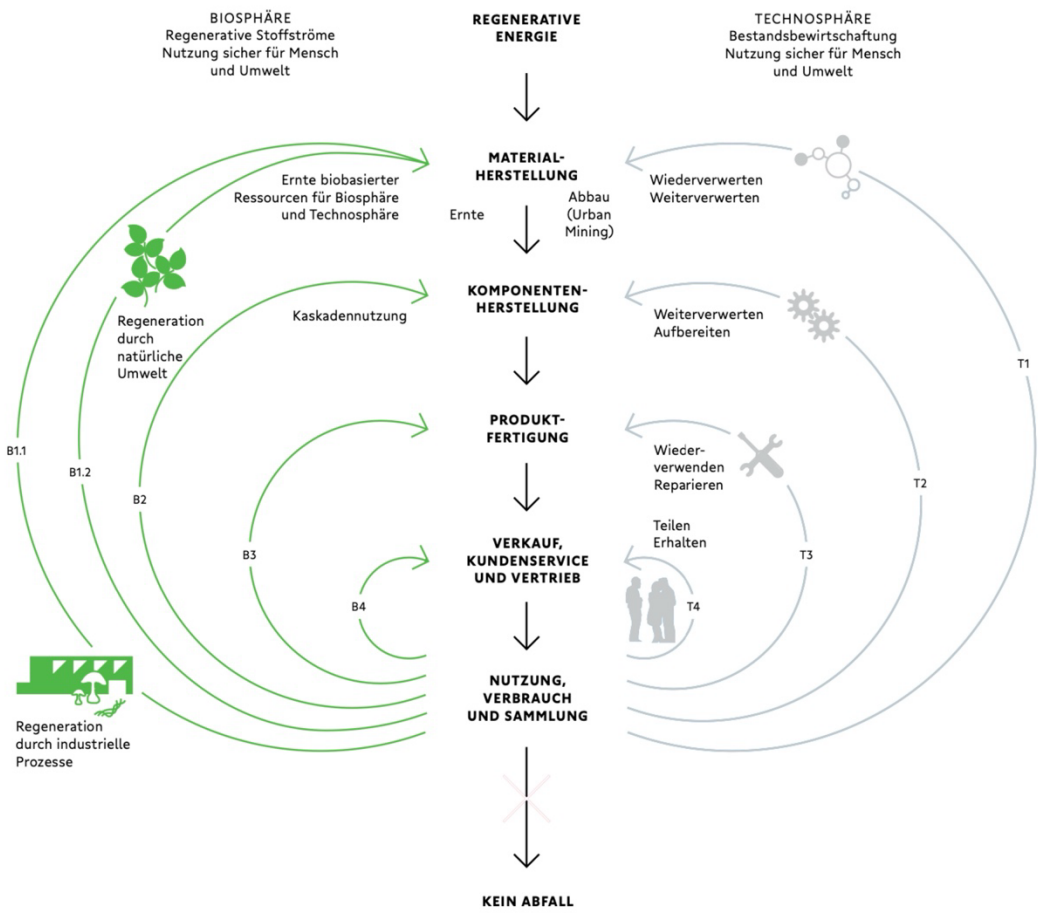

Abbildung 3: Schmetterlings-Diagramm (Hebel et al., 2022, S. 25)

Nach dem Bericht der Ellen MacArthur Foundation kann die Kreislaufwirtschaft in 3 Konzepten gedacht werden, in welche sich die 10R-Prinzipien unterordnen lassen (The Ellen MacArthur Foundation, 2015, S. 25). Dies ist anhand der Abbildung 4 ersichtlich.

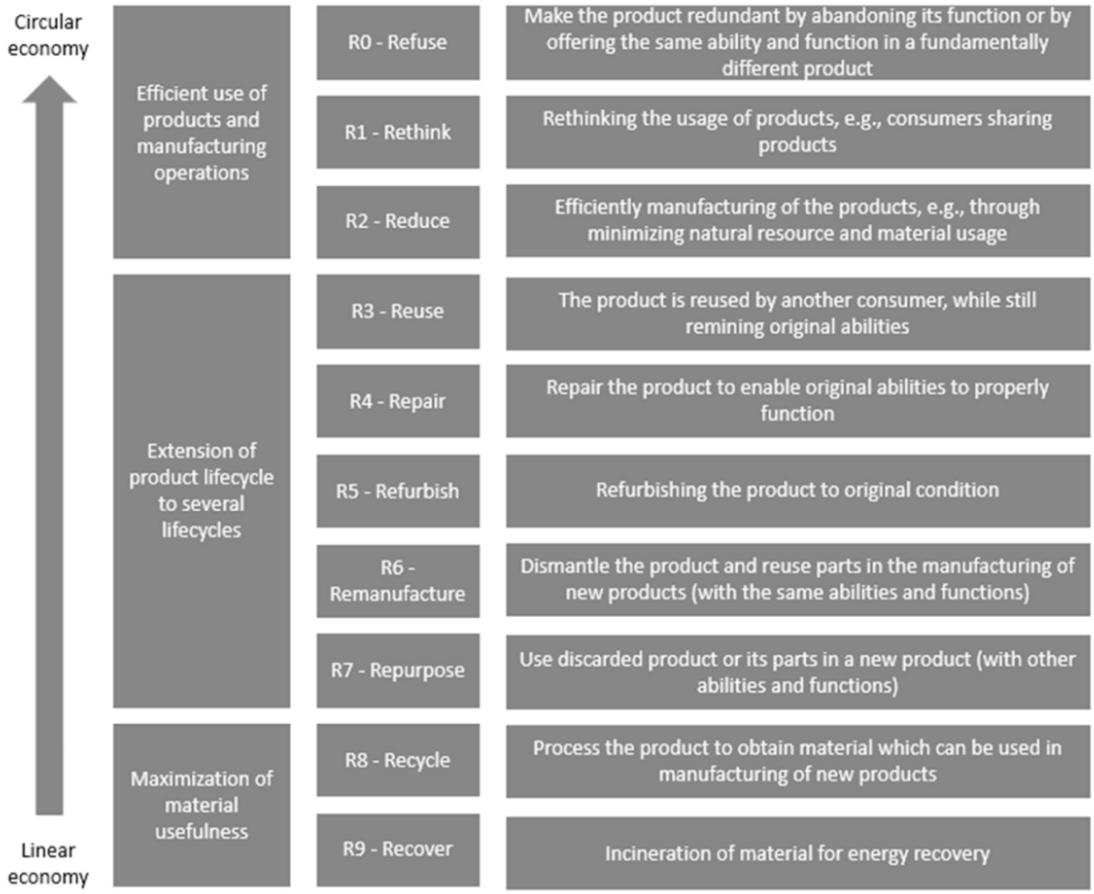

Abbildung 4: 10R-Prinzipien (Skärin et al., 2022, S. 3)

Das erste Konzept, "Efficient use of products and manufacturing operations", fokussiert auf die Bewahrung und Verbesserung des Naturkapitals durch die Kontrolle endlicher Ressourcen und die Förderung erneuerbarer Ressourcenströme anhand der Prinzipien Ablehnen (Refuse), Überdenken (Rethink) und Reduzieren (Reduce). Dies führt zu einer effizienteren Nutzung und Herstellung der Produkte. Das zweite Konzept, "Extension of product lifecylcle to several lifecycles", zielt mittels der Prinzipien Wiederverwenden (Reuse), Reparieren (Repair), Aufarbeiten und Verbessern (Refurbish), Wiederaufbereiten (Remanunfacture) und Umfunktionieren (Repurpose) auf die Optimierung der Ressourcenausbeute. Produkte, Komponenten und Materialien zirkulieren in technischen und biologischen Kreisläufen, behalten stets ihren höchsten Nutzen und überdauern somit mehrere Lebenszyklen. Das dritte Konzept, "Maximization of material usefulness", strebt die Förderung der Systemwirksamkeit der Kreislaufwirtschaft an. Negative externe Effekte werden aufgedeckt und gestaltet. Somit wird der Nutzen der Materialien maximiert. Diesem Konzept sind die Prinzipien Recyceln (Recycle) und Verwerten (Recover) unterzuordnen (Skärin et al., 2022, S. 2–3).

2.2 Einordnung der Kreislaufwirtschaft in der Immobilienbranche

In der Immobilienbranche herrscht zurzeit ein lineares Denk- und Wirtschaftsmodell vor. Primärrohstoffe werden aus natürlichen Kreisläufen gewonnen und es werden Produkte hergestellt, welche verbraucht und im Anschluss wieder entsorgt werden. Im Bausektor Schweiz werden jährlich Rohstoffmengen von 62 Mio. Tonnen umgesetzt und zugleich ein Abfallaufkommen von 74 Mio. Tonnen verzeichnet, wovon 57 Mio. Tonnen Aushub- und Ausbruchmaterial ausmachen (Bundesamt für Umwelt BAFU, 2022).

In Anbetracht dessen, dass die Kreislaufwirtschaft die Ressourcen aus dem Bestehendem bezieht, kann die gebaute Umwelt als anthropogenes Rohstofflager in einem vorübergehenden Zustand gesehen werden, einer sogenannten "urbanen Mine", welche in einem endlosen Kreislauf von Ressourcen funktioniert (Hebel et al., 2022, S. 22). Um das lineare Bauwirtschaftsmodell in eine kreislauforientierte Wirtschaft umzuwandeln, sind die erwähnten 3 Konzepte der Kreislaufwirtschaft (Kapitel 2.1) zu berücksichtigen.

Das erste Konzept fokussiert auf den Eingang der Ressourcen in den Kreislauf und den damit zusammenhängenden Gebrauch von Energie. Durch die Minderung von neuen Primärressourcen kann zum einen der aktuelle Energiebedarf gesenkt werden, aber auch der bereits investierte Energiebedarf weiter genutzt werden.

Das zweite Konzept befasst sich mit der wiederholenden Zirkulation der Materialien im Kreislaufmodell. Die "urbane Mine" bietet dafür grosses Potenzial als Materialquelle des Kreislaufs. Aus heutiger Betrachtung besteht die gebaute Umwelt aus Materialkombinationen und Konstruktionen, die nicht für den Rückbau und die Wiederverwendung konzipiert sind. Dies führt zum Zielkonflikt, dass der Gebrauch des bestehenden anthropogenen Rohstofflagers mit grossem Kraft- und Energieaufwand verbunden ist. Das macht den Einsatz der "urbanen Mine" bezogen auf die Wiederverwendung von Bauteilen und Materialien, aus einer nachhaltigen Perspektive fraglich. Zukunftsgerichtet kann man den künftigen Baubestand, durch neue Bauweisen und -prinzipien und ein kreislaufwirtschaftliches System antizipierend, so errichten, dass er einen einfachen Rückbau und Wiederverwendung anstrebt (Hebel et al., 2022, S. 23).

Das dritte Konzept funktioniert entkoppelt von den anderen beiden Konzepten nicht als Kreislauf. Bau- und Abbruchabfälle können recycelt und in wiederverwendbare Materialien umgewandelt werden. Durch den Recycling-Prozess wird der Wert der ursprünglichen Abfälle verringert, und kann als Downcycling-Prozess betrachtet werden. Umgekehrt braucht es für Upcycling zusätzliche Energie und Einsatz von neuen

Ressourcen, um die Materialien in ihre ursprüngliche Qualität zu versetzen. Das Recycling und die Verwertung von Materialien verlangsamt den linearen Prozess, ist jedoch ohne Beanspruchung von zusätzlichen Primärressourcen nicht als kreislauforientierte Wirtschaft anzuwenden (Monsù Scolaro & De Medici, 2021, S. 5).

2.3 Begrifflichkeit von Reduce

Reduce, angesiedelt im ersten Konzept, zielt darauf ab, den Einsatz neuer Baumaterialien auf das Notwendigste zu beschränken, indem vorhandene Strukturen erhalten und wiederverwendet werden. Dies reduziert die Graue Energie nicht nur bei der Herstellung neuer Bauteile, sondern vor allem, da die gespeicherte Graue Energie im Bestand nicht entsorgt wird. Umgesetzt werden Reduce-Projekte in der Nutzung, Umnutzung oder Mehrfachnutzung von bestehenden Flächen oder Gebäuden (Hebel et al., 2022, S. 44). Das sind in der Praxis Sanierungen mit unterschiedlicher Eindringtiefe, Umnutzungs- und Erweiterungsbauten.

2.3.1 Entstehung und Definition von Reduce

Kreislaufwirtschaftliche Anwendungen können bis in die 70er Jahre zurückverfolgt werden. Zu dieser Zeit wurden in europäischen Ländern Gesetze für Abfallwirtschaft und Umweltschutz verabschiedet. Auch wenn in diesen Anträgen die Kreislaufwirtschaft oder das Schliessen des Kreislaufs nicht explizit erwähnt werden, teilen sie die Ansicht, Abfallentsorgung einzuschränken. Weitere erstmalige Anwendungen von kreislaufwirtschaftlicher Politik in der Welt gehen auf Anfang der 90er Jahre zurück. Japan verabschiedete das Gesetz zur effektiven Nutzung von Wertstoffen, um die Abfallbeseitigung zu reduzieren und, um den Zugang zu Rohstoffen für die japanische Industrie zu sichern. Deutschland beschliesst Mitte der 90er Jahre ein Gesetz für eine bessere Abfallbewirtschaftung. Das Verständnis des Reduzierens von Primärressourcen entstand aus der Folge der Notwendigkeit, die Abfallwirtschaft und somit die Umweltbelastung zu verringern (Andrade et al., 2021, S. 4, 10).

In der Literatur wird der Begriff Reduce in frühen Publikationen der Kreislaufwirtschaft, im Zeitraum zwischen 2006 bis 2013, im Rahmen der 3R-Prinzipien (Reduction, Reuse, Recycle) beschrieben. Der Grundsatz von Reduce definiert sich darin, den Einsatz neuer Materialien in Konsum und Produktion auf das Notwendigste zu beschränken, indem vorhandene Materialien erhalten und wiederverwendet werden (Su et al., 2013, S. 216; Yong, 2007; Yuan et al., 2008, S. 5–6).

Ein wesentlicher Bestandteil des Reduce-Grundsatzes, neben der Verringerung der Nutzung von Primärressourcen, ist die Verlangsamung des Kreislaufs. Durch die Wiederaufbereitung des Bestands wird dessen Lebenszyklus verlängert und somit ebenfalls die Geschwindigkeit reduziert, in welcher die Primärressourcen in den Produktionskreislauf zurückgeführt werden (Andrade et al., 2021, S. 15; Bocken et al., 2017).

2.3.2 Messbarkeit von Reduce

Auf den Gebäude- und Bausektor, der nicht nur alle Produktionsschritte, sondern auch den Betrieb von Gebäuden umfasst, fallen global 37% des gesamten CO_2-Ausstosses. Rund ein Drittel davon also 12% der gesamten Emissionen entfallen auf die Erstellung im Hoch- und Tiefbau (Albrecht, 2024a, S. 3). Während durch die Energieeffizienzvorschriften Treibhausgasemissionen bei der Gesetzgebung und Nachhaltigkeits-Labels berücksichtigt werden, fehlt es heutzutage aus politischer und behördlicher Sicht mehrheitlich an Initiative, die Grauen Emissionen ebenfalls anzuerkennen (Albrecht, 2024a, S. 7). Da die Vorgaben fehlen, gibt es keine einheitlichen Mess- und Zielgrössen, bei welchen die Graue Energie in der Immobilienbranche übergreifend zur Anwendung kommt. So werden in der heutigen Praxis von verschiedenen Akteuren unterschiedliche Messgrössen für die Bewertung von Nachhaltigkeitsfaktoren in Bezug auf Graue Energie angewendet.

2.3.3 Mess- und Zielgrössen

Im Rahmen der Interviews und der Recherche wurde eine Auflistung von Messgrössen erstellt, welche in der Praxis für die Bewertung und den Vergleich von Projekten verwendet wird. Diese folgende Auflistung ist als Auswahl zu verstehen und widerspiegelt nicht die Gesamtheit an Messgrössen und Zielwerten, die in der Immobilienbranche in Verwendung sind.

Lebenszyklusanalyse (Life Cycle Assessment, LCA)

Die Methode berücksichtigt die Ökobilanz eines Gebäudes über dessen gesamten Lebenszyklus hinweg. Dabei werden alle Phasen von Rohstoffgewinnung, Herstellung und Transport der Baumaterialien, über Bauphase und Nutzung, bis hin zur Instandhaltung und Entsorgung berücksichtigt. Dieser Ansatz berücksichtigt die gespeicherte Graue Energie im Bestand und gewichtet somit eine Sanierung schwerer als einen Neubau (Bundesamt für Umwelt BAFU, 2023a).

Belegung pro Zimmer oder Personen pro Quadratmeter

Durch die Erfassung der Anzahl von Personen pro Quadratmeter lässt sich die Effizienz der Flächennutzung bewerten. Eine höhere Belegung bedeutet, dass weniger Baufläche pro Person benötigt wird. Dies führt zu einer Verringerung des Bedarfs an Bausubstanz sowie Baumaterialien und somit zu einer Reduktion der Grauen Energie (Expert:in 1, S. 11; Expert:in 2, S. 7; Expert:in 4, S. 4).

CO_2-Äquivalente pro Quadratmeter Energiebezugsfläche

Diese Grösse beschreibt die Menge an Treibhausgasen, die bei Herstellung, Transport, Bau, Nutzung und Entsorgung der Baumaterialien pro Quadratmeter Gebäudefläche emittiert werden. CO_2-Äquivalente beinhalten nicht nur CO_2, sondern auch andere Treibhausgase wie Methan und Lachgas, die in eine einheitliche CO_2-Basis umgerechnet werden. Dies ermöglicht einen Vergleich von Projekten und Objekten in Bezug auf ihren Treibhausgas-Fussabdruck (Hartmann et al., 2016, S. 14, 19).

CO_2-Äquivalente pro Person

Der branchenübliche Standardwert CO_2-Äquivalente pro Quadratmeter Energiebezugsfläche ermöglicht den Vergleich von Objekten unabhängig von ihrer Nutzungsdichte. Jedoch ist dieser Wert aus gesellschaftlicher Sicht für Wohnobjekte weniger aussagekräftig, da die pro Person produzierten Emissionen nicht berücksichtigt werden. In der Schweiz beträgt der durchschnittliche CO_2-Äquivalente-Ausstoss pro Person 13 Tonnen jährlich. Eine alleinstehende Person in einer energieeffizienten 200 m² Neubauwohnung könnte einen guten " CO_2-Äquivalente pro m² Energiebezugsfläche"-Wert haben, aber aufgrund der grossen Fläche wäre der individuelle CO_2-Fussabdruck höher. Daher berücksichtigen einzelne Immobilienakteure zusätzlich die CO_2-Äquivalente pro Person im Jahr. Dieser Wert ist jedoch kein branchenüblicher Vergleichswert (Expert:in 7, S. 6).

GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)

GRESB ist eine weltweit anerkannte Bewertungs- und Berichterstattungsplattform, welche die Nachhaltigkeitsleistung von Immobilienportfolios und Infrastrukturinvestments misst. Als unabhängige Instanz bewertet sie Immobilienportfolios in den Kategorien Bestands- bzw. Entwicklungsportfolios und Management. Dabei werden Aspekte aus allen drei ESG-Dimensionen beurteilt, unter anderem auch der Faktor der Grauen Energie. Die ESG-Dimensionen basieren auf Umwelt (Environment), Soziales (Social) und Unternehmensstruktur (Governance). Die jährliche GRESB-Bewertung ermöglicht es den teilnehmenden Unternehmen, ihre

Nachhaltigkeitsleistung zu vergleichen und zu optimieren, was sowohl zu besseren Umweltpraktiken als auch zu einem höheren Wert für Investor:innen führt (Bachmann, 2024).

SIA-Norm 390/1

Der SIA führte 2011 den "SIA-Effizienzpfad Energie" ein, der im Merkblatt SIA 2040 Zielwerte für Treibhausgasemissionen in Erstellung, Betrieb und Mobilität festlegt. 2021 beschloss der SIA, diesen Pfad zur Norm SIA 390 weiterzuentwickeln. Diese berücksichtigt eine Betrachtung des gebäudespezifischen Lebenszyklus und eine Anpassung des bisherigen Absenkpfads der 2000-Watt-Gesellschaft an das Netto-Null-Ziel. Die Norm, deren Veröffentlichung für 2024 geplant ist, enthält Vorgaben für eine etappierte Umsetzung bis 2030 und 2050 (Ménard, 2022).

Nachhaltigkeitslabels

Nachhaltigkeitslabels sind Kennzeichnungen, Richtlinien und Kriterien, die sich an Nachhaltigkeitsstandards orientieren. Sie dienen als Gütesiegel und geben eine erkennbare Bestätigung für die Nachhaltigkeitseigenschaften des jeweiligen Untersuchungsobjekts. Diese Labels werden durch unabhängige Zertifizierungsstellen vergeben. Die Bewertung hängt von den spezifischen Kriterien und der aktuellen Entwicklung der Zertifizierungssysteme ab (Gantner et al., 2024). Für Objektstrategie-Vergleiche werden die Kriterien und Richtlinien der Labels von einigen Immobilien-Akteur:innen berücksichtigt oder sie entwickeln mit den Labels die Kriterien und Richtlinien weiter (Expert:in 09, S. 4; Expert:in 10, S. 1).

2.4 Aktuelle Herausforderungen und Chancen von Reduce

Die Literaturrecherche umfasst Berichte, welche eine Momentaufnahme aus der aktuellen Praxis wiedergeben. Die relevanten Chancen und Herausforderungen in Bezug auf den Reduce-Ansatz lassen sich in 4 Kategorien einteilen: 1. Governance, 2. Ökonomie, 3. Ökologie, Politik, Recht sowie 4. Soziales. Sie bilden die Basis für die Hypothesenbildung.

2.4.1 Governance

Mentalität, Bedingungen und Wissen

Derzeit fehlt es in der Branche an Planungssicherheit, denn die dafür notwendigen Rahmenbedingungen müssen erst noch geschaffen werden (Petersen, 2021, S. 12). Für die erfolgreiche Umstellung auf Kreislaufwirtschaft im Bausektor sind grundlegende Änderungen in Geschäftsmodellen, Mentalitäten, Ausbildung und Baugesetzen

notwendig (Petersen, 2021, S. 2). Einen neuen Massstab setzt bspw. die Idee der intelligenten Ruine. Sie besagt, dass neue Gebäude ihre künftige Nachnutzung schon mitbedenken sollen. Gebäude werden so erschaffen, dass sie mehr als nur einen Zweck erfüllen können (Stahl, 2024, S. 9). Zudem braucht der Reduce-Ansatz im Vergleich zu normierten Produkten ein umfassendes Material und Konstruktionswissen, um konkurrenzfähig zu sein (Petersen, 2021, S. 7).

Fortschritt durch Digitalisierung

Um den ganzen Lebenszyklus von Gebäuden und Grauen Emissionen exakt messen zu können, fehlt es oft an Daten oder Datenqualität (Albrecht, 2024a, S. 6). Neue Tools und Software, wie Norm oder Optiml, eröffnen Chancen, die Ansprüche an Nachhaltigkeit und Rentabilität in Einklang zu bringen. So hat bspw. der Kanton Basel-Stadt für das Projekt Volta Nord ein Online-Tool entwickelt, mit welchem die Klimabelastung der Primärkonstruktion berechnet werden kann. Das Tool erfüllt nicht nur den Zweck umweltschonend zu bauen, sondern auch die Kosten im Griff zu haben (Albrecht, 2024b, S. 6–7).

Unterschiedliche Standpunkte

Grosse Immobilieninvestor:innen wie die Baloise-Versicherung verfolgen nach eigenen Angaben ambitionierte Klimaziele (Albrecht, 2024b, S. 7). Für das Generalunternehmen Halter spielt neben Ökonomie und Ökologie auch die Identität von Gebäuden eine Rolle, und es wird bei allen Projekten eine Sanierung geprüft (Albrecht, 2024a, S. 6). Der Baumeisterverband Schweiz vertritt die Meinung, dass die gesetzten Klimaziele nur durch neue klimaneutrale Ersatzbauten zu erreichen sind. Dieser Ansicht widersprechen wiederum mehrere Architekturschaffende und bringen zum Ausdruck, dass eine Bewilligungspflicht für Abrisse oder ein Abrissmoratorium eine Lösung wären. So wie es bspw. Leon Faust vom Netzwerk Countdown 2030 formuliert. Mit Projekten wie dem Abrissatlas von Countdown 2030, einer Online-Plattform auf welcher alle Rückbauten verzeichnet werden, wird Bewusstsein für die aktuellen Abrissdimensionen geschaffen und politischer Druck erzeugt (Albrecht, 2024a, S. 3–4).

Individuelle Architektur

Im Reduce-Ansatz ergeben sich durch die gestalterischen Gelegenheiten Chancen für spannende Architektur. *"Im Spiel mit den Zeitschichten können Spannung und Identität entstehen, was bei Neubauten keineswegs einfacher ist."* (Petersen, 2024, S. 6).

2.4.2 Ökonomie

Kosten-Nutzen-Überlegungen

Aus unternehmerischer Sicht wird unter anderem der Abriss bevorzugt, da der Kapitalwert des Grundstücks den Materialwert eines Gebäudes übersteigt. Renovierungen sind zudem oft mit Risiken verbunden, welche die Bereitschaft der Banken für eine Kreditgabe mindert. Unsicherheiten und Ungewissheiten, welche Materialien sich in Gebäuden verbergen und, welche kostenintensiven Massnahmen tatsächlich umgesetzt werden müssen, kommen hinzu (Stahl, 2024, S. 6–7). Aufgrund der hohen Renditechancen und der Zinslage der letzten 15 Jahre, welche Investitionen begünstigte, hat sich auf dem Schweizer Immobilienmarkt der Ersatzneubau durchgesetzt. Neubauten sind nicht nur wirtschaftlich rentabel, sondern wegen der derzeitigen Wohnungsknappheit durchaus nachvollziehbar (Albrecht, 2024a, S. 2). Der Abbau von Baumaterialien ist oft teuer, energieintensiv und wirtschaftlich wenig rentabel. Zudem mindert der hohe Arbeitsaufwand und die damit verbundenen Kosten bei der Wiederverwendung von Bauteilen die Attraktivität des Business-Case Bestandsbau zusätzlich (Petersen, 2021, S. 2–3, 6).

Budget- und Entwurfsvorgaben

Bauträger:innen geben im Entwurf detailliert bestimmte Parameter vor. Im Wohnungsbau sind das bspw. die Anzahl Zimmer mit einem bestimmten Umfang an Quadratmetern, sowie Vorgaben zu Ausstattungen und Materialien. In Kombination mit einem klassischerweise straffen Budgetrahmen für Büro- und Wohnungsbau, führt dies zu einem eingeschränkten Gestaltungsspielraum für die Architektur (Petersen, 2024, S. 3).

Eingriffstiefe und Normen

Je mehr Eingriffstiefe ein Umbau aufweist, desto mehr rechtliche Rahmenbedingungen müssen eingehalten werden. Wird ein Umbau als neubaugleich bewertet, gelten dieselben Baunormen wie für Neubauten. So zum Beispiel Normen für alters- und behindertengerechte Bauten oder Brand- und Schallschutz. Solche Auflagen verkleinern den finanziellen Vorsprung eines Bestandsbaus gegenüber einem Neubau (Petersen, 2024, S. 6).

2.4.3 Ökologie, Politik und rechtliche Grundlagen

Fehlende Gesetze und Anreize

Derzeit fehlen rechtliche Rahmenbedingungen, Grenzwerte und Anreize für den Reduce-Ansatz. In der Energiestrategie 2050 sowie im CO_2-Gesetz sind die Grauen Emissionen im Bausektor kein gewichtiges Thema (Petersen, 2021, S. 12). Gemäss Albrecht müssen

Fehler innerhalb der Energiestrategie 2050 korrigiert werden, und die 2020 verabschiedeten Steuererleichterungen für Abrisse nochmals überdacht werden. Das Parlament beschloss 2023 die Einführung eines schweizweiten Grenzwertes für Graue Emissionen bei Neubauten und bei bedeutenden Erneuerungen von Bestandsbauten. Die Festlegung der Höhe des Grenzwerts und deren Umsetzung wurde den einzelnen Kantonen delegiert, was zu einer Verzögerung des Prozesses führt (Albrecht, 2024a, S. 7). Basel-Stadt will bis 2027 als erster Kanton Grenzwerte für Graue Emissionen einführen (Albrecht, 2024b, S. 3).

Regulationsdichte

Neben fehlenden Anreizen zum Reduce-Ansatz, herrscht andererseits eine hohe Regulationsdichte. So beschliessen Bund, Kantone und Gemeinden Richt- und Zonenpläne, Regeln zum Brand- und Lärmschutz, sowie Energie- und Umweltauflagen. Baugesetze und zusätzlich knapp tausend Baunormen und Ordnungen des SIA regulieren das Bauen in der Schweiz (Petersen, 2024, S. 3). Nach Olaf Grawert besteht die grosse Herausforderung darin: *"wie wir das Gesetz so umschreiben, dass eine Renovierung des Bestandes den Nutzungsanforderungen der Gegenwart und Zukunft gerecht wird."* (Stahl, 2024, S. 8).

Offene Fragen und lange Entscheidungsprozesse

Die Politik steht vor wichtigen neuen Fragen und es geht nur in sehr kleinen Schritten voran (Albrecht, 2024a, S. 8). Offene Fragen, für welche Politik und Berufsverbände Antworten finden müssen, umfassen u.a. die Themen Steuervorteile, Miteinbezug gebundener Emissionen und Entsorgungsgebühren (Petersen, 2021, S. 12).

Erreichbarkeit von Klimazielen

Die Abfallberge der Bauindustrie und die Graue Energie bereiten der Immobilienbranche viel ökologische Kritik (Petersen, 2021, S. 12). Ökologisch betrachtet ist das Bauen mit Bestand im Vergleich zu einem Neubau besser zu bewerten, wenn man das gespeicherte CO_2 in der bestehenden Substanz mit einrechnet. Gemäss Olaf Grawert wäre das Erreichen der Klimaziele realistisch betrachtet nur noch umsetzbar durch minimale Renovierungen des Gebäudebestands (Stahl, 2024, S. 4). Um diesen Wechsel vom Standard des Abrisses auf Umbau zu schaffen, könnte ein Abrissverbot erlassen werden. Für Städte, die unter Wohnungsnot leiden, kann dies gemäss Albrecht jedoch kein Thema sein (Albrecht, 2024b, S. 4).

Einfluss von Verbänden und Behörden

Der private Verein Heimatschutz und die behördlichen Fachstellen der Denkmalpflege, sind Organisationen, welche die Pausierung von Bauvorhaben erwirken können. Sie agieren vor allem auf der Logik vom Erscheinungsbild und können daher für umfassende Sanierungen oder Umbauten hinderlich sein (Stahl, 2024, S. 8). Die Thematik des Reduce bekommt nach und nach mehr Aufmerksamkeit. Der private Verein Minergie hat 2023 Grenzwerte für Graue Energie bei seinen Zertifizierungen eingeführt (Albrecht, 2024b, S. 9). Mieterverbände hinterfragen Baupläne und beauftragen, wie beim Projekt Bergacker in Zürich-Affoltern, Analysen zu ökologischen und sozialen Folgen (Albrecht, 2024a, S. 5).

2.4.4 Soziales

Zeitgeist und Positionierung von Architektur

Architektur entsteht im sozialen Kontext, denn jeder Bau wird von Paragrafen und Kommissionen überwacht und indirekt beeinflusst. Ergänzt durch stilistische Vorlieben, Zeitgeist und relevante Themen der Gegenwart, positioniert sich jeder Bau sozial und kulturell in seinem Kontext (Petersen, 2024, S. 3). Sozialpolitische Kritik, vor allem an Neubauten, beschäftigt sich mit den Themen Verdrängung sowie Verlust von Identität und günstigem Wohnraum. Petersen benennt Ersatzneubauen in diesem Kontext als innerstädtisches Feindbild (Petersen, 2024, S. 2). Demgegenüber sind im Reduce-Ansatz soziale Chancen enthalten, wie bspw. in Siedlungen der Nachkriegszeit. Dank kompakten Wohnungen und moderatem Komfort kann hier günstiger Wohnraum erhalten bleiben (Petersen, 2024, S. 4). Jedoch werden von der Bevölkerung Bedenken hinsichtlich der Versorgung mit Wohnraum aufkommen, falls die Branche sich vom Ersatzneubau komplett abwenden würde (Stahl, 2024, S. 3).

Wohnraum und Marktnachfrage

Für den Bestandsbau kommen weitere soziale Herausforderungen wie die Forderung nach Verdichtung, mehr Wohnraum und schlussendlich auch die Marktnachfrage hinzu. Die Bevölkerungszahl wächst und es besteht ein Wohnungsengpass (Stahl, 2024, S. 3). Einbussen im Komfort, wie bspw. weniger Wohnfläche oder tieferer Ausbaustandard wären ein Mittel gegen die Wohnungsnot, da es den Gegebenheiten von Bestandsbauten entspricht. Hierfür muss jedoch auch die Bevölkerung bereit sein (Stahl, 2024, S. 6). Die Kalkulationen am Markt sind bestimmt durch Zahlungsbereitschaft und Ansprüche an Wohnungsgrössen, Ausstattung und Komfort. Diese Nachfrage wird aber durch die

ökologischste Bauweise, nämlich die sanfte Sanierung, nicht gelöst. Deshalb hält Petersen pointiert fest: *"Der Abriss sind wir."* (Petersen, 2024, S. 6).

2.5 Untersuchte Akteursgruppen

In diesem Kapitel werden die Gesellschaftsformen der Akteursgruppen institutionelle Investor:innen und WBGs beschrieben, welche im Rahmen dieser Arbeit zur Forschungsfrage befragt wurden.

2.5.1 Institutionelle Investor:innen

Governance-Struktur

Institutionelle Immobilieninvestor:innen sind in der Regel in einer Rechtsform der Kapitalgesellschaft begründet. Mehrheitlich sind sie als Aktiengesellschaft organisiert, welche eine mit Rechtspersönlichkeit ausgestattete Kapitalgesellschaft ist (Vogt, 2024, Kapitel 12).

Die AG, welche umfassend im OR geregelt ist, braucht bei der Gründung ein minimales Grundkapital von CHF 100'000 und hat ihr gesamtes Eigentum gemäss Aktienanteile der Aktionäre verteilt. Wobei die AG mindestens ein Mitglied haben muss (OR 620 Ziff. 1) und jedes Mitglied mindestens eine Aktie zeichnen muss, dessen Einlageerbringung seine einzige Pflicht ist (Art. 680 Abs. 1 OR). Die vermögenswerten Rechte der Aktionär:innen bemessen sich nach der Kapitalbeteiligung und nicht nach der Persönlichkeit. Somit ist die AG der Idealtyp der kapitalbezogenen Gesellschaft (Vogt, 2024, Kapitel 12.1.4).

Jede:r Anteilshabende hat Anspruch auf den Bilanzgewinn. Falls die Statuten keine abweichenden Regelungen treffen, werden die Gewinnanteile proportional zu den auf das Aktienkapital eingezahlten Beträgen berechnet (Art. 660 Abs. 1 ff. OR; Art. 661 OR).

Die AG besteht aus 3 im OR definierten Organen. Die Generalversammlung, der Verwaltungsrat und die Revisionsstelle. Die Generalversammlung der Anteilshabenden, als oberstes Organ der AG, wählt unter anderem den Verwaltungsrat und die Revisionsstelle und setzt die Statuten fest (Art. 698 OR). Die Statuten stellen das grundlegende Regelwerk und die Verfassung der Aktiengesellschaft dar. Innerhalb der gesetzlichen Vorgaben regeln sie die internen Rechtsverhältnisse der Aktiengesellschaft und, in bestimmten Aspekten, auch ihre externen Beziehungen. Der Verwaltungsrat, welcher aus mindestens einem Mitglied bestehen muss, ist das geschäftsführende Organ. Sofern die Statuten es nicht verweigern, darf der Verwaltungsrat die Geschäftsführung an einzelne Mitglieder des Verwaltungsrates oder an externe Dritte delegieren (Art. 716b Abs. 1 OR). Zu seinen unübertragbaren Aufgaben gehören unter anderem die Oberleitung

der Gesellschaft, die Festlegung der Organisation, sowie die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung (Art. 716a Abs. 1 OR).

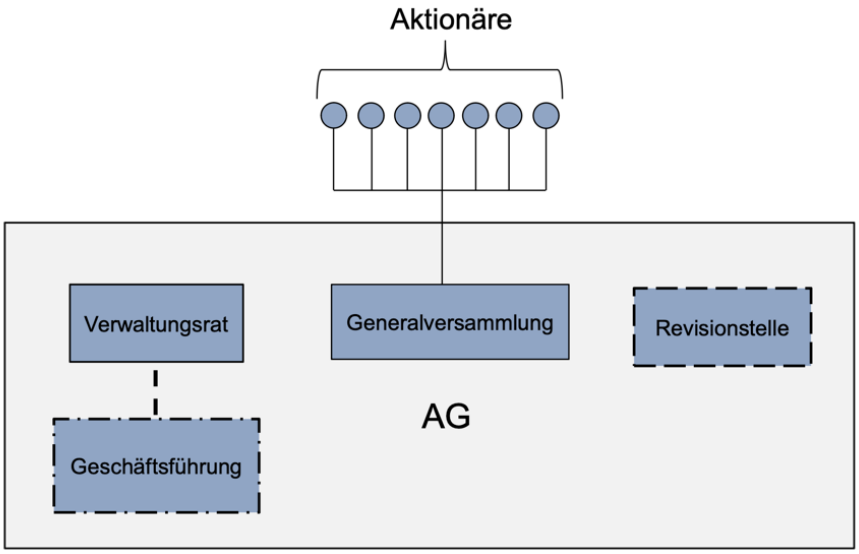

Abbildung 5: Organigramm Aktiengesellschaft (Wyss, 2023, Blatt 13)

Zweck und Absichten

Die Aktiengesellschaft kann sowohl wirtschaftliche als auch nichtwirtschaftliche Ziele verfolgen und hat die Möglichkeit, ein kaufmännisches Unternehmen zu führen oder darauf zu verzichten. Die Regelung der Aktiengesellschaft wurde entwickelt, um eine Rechtsform zu schaffen, die vor allem grossen Wirtschaftsunternehmen dient. Durch die kapitalbezogene Struktur der Mitgliedschaft wird die Beschaffung von Kapital erleichtert. Üblicherweise ist die Aktiengesellschaft kapitalorientiert und funktioniert als Sammelstelle für Kapitalbeträge vieler Anleger:innen. In der Praxis existiert jedoch eine breite Vielfalt an Aktiengesellschaften, darunter grosse und kleine sowie öffentliche und private AGs (Vogt, 2024, Kapitel 12.1.5).

Institutionelle Investor:innen legen für ihre Anleger:innen, nebst anderen Anlagen ausserhalb der Immobilienbranche, das Kapital in direkte Immobilien an, bspw. in Liegenschaften aus dem eigenen Portfolio, oder in indirekte Immobilien, via Immobilienfonds und -stiftungen. Ziel ihres renditeorientierten Wohnungsbaus ist eine hohe, langfristige, risikoarme Rendite, welche durch Wert- und Mieterträge erzielt wird. Um das Potential des Marktes optimal auszuschöpfen, orientiert sich der anlageorientiere Wohnungsbau an der herrschenden Nachfrage. Er wird somit zu Marktpreisen angeboten, um die maximal erzielbaren Mieterträge zu erwirtschaften (Wüest & Partner AG, Meier, et al., 2015, S. 9 ff.).

2.5.2 Genossenschaften

Governance-Struktur

Die Genossenschaft ist in der Organisation ähnlich wie die Aktiengesellschaft aufgebaut. Sie besteht ebenfalls aus den gleichen 3 Organen, wobei der Vorstand (Verwaltungsrat) jedoch aus mindestens 3 Mitgliedern bestehen muss (Art. 894 Abs. 1 OR) und bei der Gründung die Genossenschaft mindestens 7 Mitglieder zählen muss (Art. 831 Abs. 1 OR). Anders als die AG ist die Genossenschaft eine personenbezogene Körperschaft, sprich alle Mitglieder sind unabhängig von ihrer Kapitalbeteiligung zwingend gleich zu behandeln (Art. 854 OR). Ebenfalls wird mit dem zwingenden Kopfstimmrecht bei der Genossenschaft, das Stimmrecht der Mitglieder unabhängig von ihrer Beteiligung behandelt und nicht nach Aktienanteil wie bei der AG gewichtet (Art. 885 OR).

Eine Genossenschaft ist nicht zwingend zur Haltung eines Grundkapitals verpflichtet, wodurch keine gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der Mindesthöhe des Grundkapitals, des Mindestnennwerts der Anteilscheine oder der minimalen Liberierungsquote bestehen (Vogt, 2024, Kapitel 16.1.2). Sollte ein Grundkapital festgelegt werden, darf dessen Höhe nicht fixiert sein (Art. 828 Abs. 2 OR), da andernfalls keine neuen Genossenschafter:innen aufgenommen werden könnten. Dies widerspräche dem Prinzip der offenen Tür (Art. 839 Abs. 1 OR). Kapitalerhöhungen erfolgen ausschliesslich durch den Beitritt neuer Genossenschafter:innen (Art. 853 Abs. 1 OR).

Der Jahresgewinn einer Genossenschaft wird, sofern die Statuten keine abweichenden Bestimmungen enthalten, vollständig dem Genossenschaftsvermögen zugeführt. Falls eine Ausschüttung des Jahresüberschusses an die Genossenschafter:innen vorgesehen wird, erfolgt diese im Verhältnis der Nutzung der genossenschaftlichen Einrichtungen durch die einzelnen Mitglieder (Art. 859 Abs. 1, 2 OR).

Da die Genossenschaft als Personengesellschaft strukturiert ist, können den Genossenschafter:innen vielfältige Verpflichtungen auferlegt werden. Die Rechte und Pflichten der Genossenschafter:innen, insbesondere ihr Einfluss auf die Geschäftsführung unterscheiden sich abhängig der spezifischen Ausgestaltung, Zielsetzung und Grösse der jeweiligen Genossenschaft (Vogt, 2024, Kapitel 16.3). Im Gegensatz zur Aktiengesellschaft können bei der Genossenschaft persönliche Pflichten der Mitglieder vorgesehen werden (Art. 680 Abs. 1 OR), welche von der gesetzlichen Treuepflicht, welcher die Genossenschafter:innen unterstehen, abgeleitet werden kann (Art. 866 OR). Deren Umfang ist von den jeweiligen Gegebenheiten abhängig und kann auch in Form von spezifischen Leistungspflichten verstanden werden (Vogt, 2024, S. 16.3.1).

Zweck und Absichten

"Die Genossenschaft ist eine […] Körperschaft […], die in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt oder die gemeinnützig ausgerichtet ist." (Art. 828 Abs. 1 OR).

WBGs verdeutlichen anschaulich den grundlegenden Zweck von Genossenschaften. Durch das Zusammenlegen von Ressourcen wird eine Organisation ins Leben gerufen, die Wohnraum schaffen und verwalten soll. Die Mitglieder dieser Genossenschaften streben keine Gewinnausschüttungen an, sondern verfolgen, dass die Genossenschaft kostendeckend arbeitet, um ihnen erschwinglichen Wohnraum bereitzustellen (Vogt, 2024, S. 16.1.1). Sie gehören somit zu den gemeinnützigen Wohnbauträger:innen, welche nach Begriffsdefinition des Wohnraumförderungsgesetzes preisgünstigen Wohnraum anbieten, ohne Gewinnabsichten zu verfolgen (Art. 4 Abs. 3 WFG).

Der preisgünstige Wohnraum wird am Haushalt der mittleren und unteren Einkommensklassen ausgerichtet, wonach sich ebenfalls die Erstellungskosten orientieren. Diese dürfen nicht die standortabhängigen Anlagekostenlimiten des Bundes überschreiten, um Anspruch auf Finanzhilfen vom Bund oder Kantonen zu haben (SR 842.1 BWO; SR 842.4 BWO). Zudem wird mit dem Kostenmiete-Modell, zu welchem sich die meisten WBGs statuarisch verpflichten, als Miete der notwendige Betrag verlangt, um die tatsächlichen anfallenden Kosten zu decken. Die Berechnung dieses Modells variiert von Kanton zu Kanton, hat jedoch überall gemein, dass eine zusätzliche Rendite zu den anfallenden Kosten ausgeschlossen wird. Dies führt zum Ausbleiben von Zweckrenditesteigerungen wie bei anlageorientierten Wohnbauten (Blumer et al., 2018, S. 6–7).

3. Hypothesen und Fragestellungen

3.1 Hypothesen

Die Forschungsfrage aus Kapitel 1.2 wurde durch Hypothesen spezifiziert. Deren Grundlage sind die Erkenntnisse, welche in der Auseinandersetzung mit der Theorie und der Literaturrecherche gewonnen wurden. Die Hypothesen wurden in die Dimensionen von Governance, ökonomischen, ökologischen, politischen, rechtlichen und sozialen Anreizen unterteilt. Die ökologischen, politischen und rechtlichen Anreize wurden aufgrund ihrer mehrheitlich überschneidenden Thematik als eine Dimension

zusammengefast. Die insgesamt 9 folgenden Hypothesen sind die Basis für die Fragestellungen im empirischen Teil der Arbeit.

Governance-Anreize:

1. Die nachhaltige Gestaltung des eigenen Portfolios ist ein intrinsischer Motivator von institutionellen Investor:innen und WBGs, um einen Beitrag für eine nachhaltige ökologische und ökonomische Umwelt zu leisten.

2. Der Durchführung von Reduce-Objekten geht ein Umdenken der Stakeholder voraus, mit dem Ziel, eine neue Dimension von Nachhaltigkeit zu etablieren.

Ökonomische Anreize:

3. Institutionelle Investor:innen und WBGs sind bereit, Reduce-Projekte durchzuführen, wenn die Erstellungskosten und die Betriebskosten nicht diejenigen eines Ersatzneubaus übersteigen oder dessen Rendite-Erträge unterschreiten, bzw. die zu erwartenden Kosten-Miete-Erträge übersteigen.

4. Institutionelle Investor:innen und WBGs sind bereit, Reduce-Projekte durchzuführen, falls sie davon ausgehen können, dass sie genügend Mietende / Nutzende finden können, die auf gesteigerte Komfortstandards, wie mehr Flächengebrauch oder höheren Ausbaustandard, verzichten oder ihre Zahlungsbereitschaft für geringere Graue Emissionen erhöhen würden.

Ökologische, politische und rechtliche Anreize:

5. Die Durchführung von Reduce-Projekten ist abhängig von den zugrundeliegenden Daten zur Vergleichbarkeit von Ersatzneubauten und Reduce-Projekten, sowie deren Qualität und deren Anwendung (Eigenschaften) in der Gegenüberstellung.

6. Regulierungen, wie strengere Bauvorschriften und gesetzliche Anforderungen, die auf die Minimierung von Neubauten und die Förderung der Umnutzung bestehender Strukturen abzielen, mindern die Bereitschaft zur Umsetzung von Reduce-Projekten.

7. Förderungen wie politische Unterstützung, steuerliche Vergünstigungen und die Verabschiedung spezifischer Gesetze, die die Umnutzung und Umwandlung von Bestandsobjekten priorisieren, erhöhen die Bereitschaft für Reduce-Initiativen bei Investor:innen und WBGs.

Soziale Anreize:

8. WBGs und institutionelle Investor:innen sind aufgrund der Verantwortung für Nachhaltigkeit, welche sich aus den angebotenen Produkten und Leistungen (Lebensversicherung, Pensionsgelder, gemeinnütziger Wohnraum) ergibt, gegenüber ihren Stakeholdern geneigt, Reduce-Projekte zu unterstützen, um eine auf ihr Produkt / Leistung bezogene zukunftsträchtige, nachhaltige Umwelt zu verfolgen.

9. WBGs und institutionelle Investor:innen sehen in Reduce-Projekten eine Möglichkeit, ihre soziale Verantwortung gegenüber ihren Stakeholdern zu demonstrieren und ihre Wahrnehmung in der Öffentlichkeit / ihr gesellschaftliches Ansehen zu verbessern.

3.2 Fragestellungen

Aus den genannten Hypothesen wurden Fragen formuliert, welche so angelegt sind, dass die daraus erhaltenen Antworten den Hypothesen inhaltlich gegenübergestellt werden konnten. Dabei erörterten die Fragen nicht nur die Gegebenheit der jeweiligen Anreize, sondern erkundeten ebenfalls, auf welcher Ebene die Verantwortung für die Durchführung von Reduce-Projekten gesehen wird. Jede Dimension hat 3 übergeordnete, offen formulierte Hauptfragen, welche durch spezifische Folgefragen ergänzt und konkretisiert wurden. Siehe hierzu den Frageleitfaden (Anhang 01).

4. Empirische Untersuchung

4.1 Expert:innen-Interviews

Die empirische Untersuchung wurde anhand von qualitativen Expert:innen-Interviews durchgeführt. Der Interview-Prozess wurde in folgende Stufen gegliedert:

1. Bildung des Interviewleitfadens (Anhang 01)
2. Durchführung der Interviews mittels Frageleitfaden, inkl. Videoaufnahme
3. Geglättete Transkription (Anhang 02 - 12)
4. Kategorisierung der Inhalte (Anhang 13)
5. Auswertung der Ergebnisse (Kapitel 4.2)
6. Interpretation der Ergebnisse (Kapitel 4.3)

4.1.1 Ziel der Interviews

Mit den Expert:innen-Interviews soll eine Einschätzung der WBGs und verschiedener institutioneller Investor:innen hinsichtlich ihrer Anreize für die Durchführung von Reduce-Projekten in der Schweiz erfasst werden. Hierzu wurden die Erfahrungen und Motive der Expert:innen aus ihrem Arbeitsalltag erfasst und verglichen. Die Fragestellungen (Anhang 01) wurden beantwortet, um die übergreifende Forschungsfrage zu klären.

Die Informationen und Einblicke der Expert:innen sollen die Potenziale, Chancen und Herausforderungen des Reduce-Prinzips in der Praxis aufzeigen. Zusätzlich soll aufgezeigt werden, inwiefern die Durchführung von der Gesellschaftsform der untersuchten Akteursgruppen abhängt und welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestehen.

4.1.2 Auswahl der Gesprächspartner:innen

Die Befragung zielte ausschliesslich auf die Gesellschaftsformen von Genossenschaften und Kapitalgesellschaften. Bei den Genossenschaften handelte es sich bei 5 Gesprächspartner:innen um WBGs sowie einen Dachverband, welcher basierend auf den Erfahrungen der Zusammenarbeit mit WBGs und auch deren Vertretung, die Fragen aus deren Standpunkt beantwortete. In diesem Sinne wurde bei der Auswertung der Dachverband als WBG genannt. Bei den institutionellen Investor:innen handelte es sich ausschliesslich um Kapitalgesellschaften, konkret Aktiengesellschaften. Die Gesprächspartner:innen wurden so ausgesucht, dass die beiden befragten Akteursgruppen gleichwertig vertreten waren. Bei der Auswahl wurde eine Bandbreite von unterschiedlichen Genossenschaftsgrössen sowie verschiedenen Typen von Investor:innen berücksichtigt. Zudem wurde darauf geachtet, dass die Nutzungen der Portfolios und Liegenschaften, welche Bestandteil der Gespräche waren, sich ausschliesslich auf Wohnen beziehen und sich in der Schweiz befinden.

Die Interviews wurden im Zeitraum Juni 2024 bis Juli 2024 durchgeführt.

Expert:in 1:	Lelia Bollinger, Vorstandsmitglied & Vizepräsidentin, Siedlungsgenossenschaft Eigengrund	Anhang 02
Expert:in 2:	Stefan Schneider, Geschäftsführer, WBG Schweiz Regionalverband Zürich	Anhang 03
Expert:in 3:	Andreas Siegenthaler, Geschäftsführer, GWG Gemeinnützige WBG Winterthur	Anhang 04
Expert:in 4:	Anonym, Geschäftsführer, WBG	Anhang 05
Expert:in 5:	Anonym, Geschäftsführer, WBG	Anhang 06
Expert:in 6:	Anonym, Vorstandmitglied & Präsident, WBG	Anhang 07
Expert:in 7:	Oswald Severin, Head Development, Swiss Prime Site Solutions	Anhang 08
Expert:in 8:	Anonym, Portfolio Manager Real Estate, Versicherung	Anhang 09
Expert:in 9:	Anonym, Nachhaltigkeitsbeauftragte:r, Real Estate Investment Management	Anhang 10
Expert:in 10:	Anonym, Director Development Real Estate, Bank	Anhang 11
Expert:in 11:	Anonym, Construction & Development Manager, Pensionskasse	Anhang 12

Tabelle 1: Auflistung der 11 Expert:innen

4.1.3 Befragungsmethode

Für die Befragung wurde die Methode des qualitativen Leitfadeninterviews verwendet. Die Teilnehmenden erhielten den Leitfaden im Vorfeld zusammen mit einer Begriffserklärung des Reduce-Prinzips. Alle Gespräche wurden per Videocall durchgeführt und dauerten zwischen 45 und 90 Minuten. Es wurde darauf geachtet, dass die Gespräche dem Leitfaden folgen, wobei bei Bedarf Fragen vorgezogen oder nachgeholt wurden. Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschliessend transkribiert. Bei grösseren Abweichungen vom Leitfaden wurden die Antworten während der Transkription den entsprechenden Fragen zugeordnet. Die Teilnehmenden wurden im Vorfeld über die Aufzeichnung informiert und erhielten die Transkription zugestellt, um allfällige Präzisierungen vorzunehmen, oder Unstimmigkeiten zu bereinigen sowie ihr Einverständnis zu den gegebenen Antworten zu geben. Die Expert:innen wurden vor den Interviews informiert, dass die Aussagen publiziert werden und erhielten die Möglichkeit anonymisiert zu werden.

4.1.4 Frageleitfaden

Als Vorbereitung auf die Interviews und zur Führung der Gespräche wurde ein Frageleitfaden verwendet (Anhang 01). Zu Beginn der Interviews, und auch als Beiblatt vorab versendet, wurden die Expert:innen über die Begriffsdefinition des Reduce-Prinzips informiert und allfällige Unverständlichkeiten geklärt. Die Fragen wurden, wie

auch die Hypothesen, in 4 Dimensionen aufgeteilt. Dabei wurden die Hauptfragen der jeweiligen Dimension als offene Fragen formuliert, welche eine dynamische Gesprächsführung erlaubten, während die Folgefragen geschlossener Natur waren, um detailliertere Informationen zu erhalten. Die Hypothesen wurden weder auf dem Frageleitfaden genannt, noch wurden sie den Expert:innen mitgeteilt.

A: Governance-Anreize
B: Ökonomische Anreize
C: Ökologische, politische und rechtliche Anreize
D: Soziale Anreize

Tabelle 2: Anreiz-Dimensionen des Frageleitfadens

4.2 Auswertung

Die Interviews wurden transkribiert, ausgewertet und kategorisiert. Die Antworten wurden analysiert und verglichen. Mittels induktiver Kategorienbildung wurden gleiche oder ähnliche Antworten innerhalb einer thematischen Gruppe zusammengeführt (Anhang 13).

In diesem Kapitel wird die Auswertung aufs Wesentliche zusammengefasst. Aussagen aus mehreren Fragen werden teilweise zusammen betrachtet, um das Verständnis der Zusammenhänge zu fördern. Die Interpretation der Antworten erfolgt in Kapitel 4.3 und ist in die 4 Anreiz-Dimensionen unterteilt. Zudem enthält es eine Zusammenführung aller Erkenntnisse aus den Interviews, den Governance-Strukturen, sowie der Literaturrecherche zu aktuellen Herausforderungen und Chancen (Kapitel 2.4).

4.2.1 Dimension Governance-Anreize

Frage A1: Wo sehen Sie die Motivation Ihrer Geschäftsstelle und Ihres Vorstands / Verwaltungsrats, Reduce-Projekte durchzuführen?

Die Auswertung der Expert:innen-Interviews zeigt, dass die Motivation zur Durchführung von Reduce-Projekten bei WBGs und institutionellen Investor:innen vielfältig ist. Dabei lassen sich 2 Hauptthemen identifizieren: Verantwortung für Nachhaltigkeit und wirtschaftliche Ziele, wobei die Nachhaltigkeit als Motivation Reduce-Projekte durchzuführen im Durchschnitt schwerer gewichtet wurde als die Wirtschaftlichkeit.

Die Nachhaltigkeit kann gemäss den gegebenen Antworten in 4 Kategorien unterteilt werden: Ökologische Ziele, Gesellschaftliche Verantwortung, Erhaltung von günstigem Wohnraum und ESG.

Eine Mehrheit der Expert:innen betont die Bedeutung der Nachhaltigkeit und die Verantwortung gegenüber der Umwelt. Bei 6 von 11 Expert:innen, davon 4 WBGs, beruht die Motivation Reduce-Projekte durchzuführen auf der Erreichung von ökologischen Zielen. Dies äussert sich beim Verfolgen von extern gegebenen Zielen, wie bspw. Nachhaltigkeitszielen der UN oder dem Netto-Null Ziel bis 2050 (Expert:in 2, S. 1). Oder auch durch intern gesetzte Ziele in den Unternehmensstrukturen, wie bspw. das Festlegen von Nachhaltigkeitszielen in den Statuten, in Strategien, als Leitbild und als Zweck-Artikel (Expert:in 3, S. 1; Expert:in 4, S. 1).

Die Antworten lassen sich bezüglich der sozialen Motivation in 2 Sichtweisen unterteilen. Zum einen die gesellschaftliche Verantwortung gegenüber der Zivilgesellschaft Wohnraum zur Verfügung zu stellen und zum anderen die Erhaltung von günstigem Wohnraum. Hier zeigt sich eine klare Trennung zwischen den 2 Akteursgruppen. Während von allen befragten Expert:innen 2 institutionelle Investor:innen sich der gesellschaftlichen Verantwortung widmen (Expert:in 7, S. 1; Expert:in 11, S. 3) erwähnen 4 WBGs explizit ihren sozialen Verantwortungsfokus auf die untere bis mittlere Einkommensklasse (Expert:in 1, S. 2; Expert:in 2, S. 3; Expert:in 3, S. 1; Expert:in 5, S. 2).

Die Motivation anhand der ESG-Kriterien wurde ausschliesslich von Seiten der institutionellen Investor:innen begründet (Expert:in 8, S. 1; Expert:in 10, S. 1).

Die wirtschaftliche Motivation Reduce-Projekte durchzuführen, lässt sich mit Kosteneffizienz und Verdichtung begründen. Die Kosteneffizienz wird mehrheitlich von den institutionellen Investor:innen als Motivation genannt, da sie in der Verantwortung stehen, gegenüber ihren Anleger:innen eine Rendite zu erzielen. *"ein Investor oder Anleger erwartet eine gewisse Rendite. Nicht-bauen ohne Rendite wäre aus ökologischer Sicht besser als bauen mit ökologischen Folgen, aber mit Rendite."* (Expert:in 10, S. 1). Ebenfalls zeigen sich die WBGs interessiert an wirtschaftlichen Lösungen, aufgrund ihrer Absicht mit tiefen Kosten, anhand des Kostenmiet-Modells, günstige Wohnfläche anbieten zu können. Sie gewichten ebenfalls den Faktor der Verdichtung, da mehr günstigen Wohnraum zu erstellen der Grundsatz der WBGs ist (Expert:in 1, S. 1; Expert:in 2, S. 3; Expert:in 5, S. 3). Die Entscheidungsfindung, zusätzlichen Wohnraum

mit dem Reduce-Ansatz oder mit einem Ersatzneubau zu verfolgen, basiert auf monetären Überlegungen. Denn durch die Motivation mehr günstigen Wohnraum zu erstellen, wird der Reduce-Ansatz als Erweiterungsbau betrachtet und nicht nur als Sanierung. Es wird: *"von Fall zu Fall entschieden, ob sich die Liegenschaft für einen Ersatzneubau, eine Erweiterung und oder nur Instandsetzung eignet. [...] es ist objektspezifisch und situativ zu betrachten: Projekte, bei welchen wir merken, da könnten wir noch viel mehr bauen, wir hätten ein Verdichtungspotenzial"* (Expert:in 1, S. 1-2). Dies führt dann zu einer Abwägung der Massnahmen, bei welcher die wirtschaftliche Effizienz eine Rolle spielt, um mehr preisgünstigen Wohnraum gewährleisten zu können. Bspw. kann die Substanz des Bestands in einem solch schlechten Zustand sein, dass die für das Reduce-Projekt benötigten Massnahmen den Ersatzneubau begünstigen (Expert:in 5, S. 12). *"Der Fokus liegt stark auf Erhalt. Wir brechen nicht Bestandsliegenschaften ab und bauen im selben Umfang neue Wohnungen, nur damit sie neu sind und wir dadurch höhere Mieten realisieren können. Die intrinsische Motivation ist darin begründet, dass wir preisgünstigen Wohnraum halten wollen, und das ist mit Ersatzneubauten in der Regel nicht gleichermassen möglich."* (Expert:in 5, S. 2). Die Verdichtung wird im Sinne von mehr Wohnungen, aber nicht von grösseren Wohnungen verstanden (Expert:in 3, S. 4; Expert:in 6, S. 5). Mit dieser Problematik ist man bei Bestandserweiterungen konfrontiert, da die Grundstrukturen der Substanz gegeben sind und die Möglichkeit, die Wohnungsspiegel effizienter zu gestalten, schwieriger ist als bei einem Ersatzneubau. Nachverdichtung soll zu einer höheren Belegung pro Quadratmeter Bauland führen (Expert:in 5, S. 11).

Frage A2: Existiert in Ihrer WBG / Gesellschaft eine Nachhaltigkeits-Strategie?

Hier zeigt sich bei den befragten Expert:innen eine klare Unterscheidung zwischen den institutionellen Investor:innen und den WBGs. Erstere haben alle eine existierende Nachhaltigkeitsstrategie in ihrer Gesellschaft. Diese wird hoch gewichtet und ist auch organisatorisch hoch angesiedelt, bspw. auf Höhe Unternehmens-Gruppen-Ebene (Expert:in 7, S. 1), auf Divisions-Ebene (Expert:in 8, S. 1) oder direkt dem Verwaltungsrat unterstellt (Expert:in 9, S. 1). Strukturell können sich die Nachhaltigkeitsstrategien gleichzeitig aber ebenfalls auf tieferen Ebenen ansiedeln, wie bspw. auf Fonds-Ebene (Expert:in 10, S. 2) oder auf verschiedenen Ebenen innerhalb von Matrixorganisationen (Expert:in 8, S. 1-2).

Bei keiner der 6 befragten WBGs ist eine ausformulierte Nachhaltigkeitsstrategie vorhanden. Alle betrachten die Nachhaltigkeit als wichtiges Thema, sie wird jedoch

anderweitig in der Organisation verortet. Sie ist entweder Teil der übergeordneten Genossenschaftsstrategie (Expert:in 1, S. 2; Expert:in 4, S. 2) oder sinngemäss in den Statuten verankert: *"Nun haben wir in den Statuten im Zweck-Artikel, welcher der wichtigste Artikel ist, folgende Passage drin: «Die Genossenschaft verfolgt den Zweck […] preisgünstigen Wohnraum zu schaffen und zu erhalten.» Das Erhalten als Aufgabe ist eigentlich genau dieses Reduce."* (Expert:in 3, S. 1). Oder die Nachhaltigkeit wird als eine Richtlinie, Willensäusserung, Commitment, oder mittels Zielen formuliert, welche als Orientierungsinstrument dienen (Expert:in 2, S. 2; Expert:in 5, S. 3; Expert:in 6, S. 2).

Frage A3: Wie äussern sich die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder für die Wohnimmobilien? Von allen 6 WBGs wurden die Genossenschafter:innen und somit die effektiven Mietenden als die wesentlichsten Stakeholder genannt (Expert:in 1, S. 3; Expert:in 6, S. 3). Bei den institutionellen Investor:innen wurden die Anleger:innen und Investor:innen als höchst priorisierte Stakeholder genannt und die Mietenden an zweiter Stelle (Expert:in 8, S. 3, Expert:in 9, S. 2).

Anhand der Bedürfnisse der Stakeholder der befragten Expert:innen, kristallisiert sich ihre unterschiedliche Orientierung deutlich heraus. Die Stakeholder aller 11 Expert:innen äussern wirtschaftliche Überlegungen als ihre bedeutendsten Bedürfnisse. Jene der WBGs fokussieren sich auf ein Kostenbewusstsein für die Wohnfläche (Expert:in 1, S. 3; Expert:in 3, S. 2; Expert:in 5, S. 4), was sich in der gemeinnützigen Orientierung von Genossenschaften widerspiegelt.

Das Bedürfnis des kostengünstigen Wohnraums steht gemäss der WBGs per se nicht im Konflikt mit der Durchführung eines Reduce-Projekts, da bei einer Sanierung die Kosten wesentlich günstiger ausfallen als bei einem Ersatzneubau (Expert:in 3, S. 3). Die Kosten variieren je nach Eindringtiefe und können somit die Höhe des Mietzinses steuern (Expert:in 5, S. 4). Jedoch kann dasselbe Bedürfnis ebenfalls im Zielkonflikt mit dem Reduce-Ansatz stehen, wenn der Bestand am Ende seines Lebenszyklus angekommen ist und tiefgreifendere Massnahmen notwendig sind (Expert:in 5, S. 5). Wenn grundlegende Instandsetzung notwendig ist, schwindet die monetäre Abweichung zwischen dem Reduce-Projekt und dem Ersatzneubau, was unter anderem dem Ziel Verdichtung geschuldet ist. Man steht dann im Zielkonflikt mit der sozialen Verantwortung mehr preisgünstigen Wohnraum zu erstellen und gleichzeitig nachhaltig zu handeln (Expert:in 5, S. 5; Expert:in 6, S. 3). So wie bspw. bei Reihen-Einfamilienhäusern, welche am Ende ihres Lebenszyklus stehen. Man kann diese Häuser sanieren, ohne Aufstockung oder Ersatzneubau, steht dann aber im Zielkonflikt, dass kein zusätzlicher gemeinnütziger

Wohnraum zur Verfügung gestellt wird (Expert:in 2, S. 4). Eine zusätzliche Betrachtung bei Erweiterungsbauten ist, dass bei einer Erweiterung, bei welcher der Bestand nicht tiefgreifend saniert wird, eine Schnittstellenproblematik entsteht, denn gegenüber dem Neuanbau hat der Bestand eine kleinere Restlebensdauer. Diese Schnittstellen führen zu zusammenhängenden Problemen in Bezug auf Kosten und Qualität, was die anfangs projektierte Kosteneffizienz der Bestandserweiterung in Vergleich zu einem Ersatzneubau verzerren kann (Expert:in 6, S. 3).

Die institutionellen Investor:innen fokussieren sich hingegen auf eine nachhaltige, langfristige Rendite, dem wichtigsten Bedürfnis ihrer Anleger:innen (Expert:in 7, S. 3; Expert:in 9, S. 2). Das Zielkonfliktpotenzial der Rendite gegenüber dem Reduce-Ansatz ist ebenfalls vom Anwendungsumfang und demzufolge der Kostengrösse abhängig (Expert:in 9, S. 3; Expert:in 10, S. 4). Wie die WBGs arbeiten auch die institutionellen Investor:innen mit dem Bestand weiter, bis die Quantität der möglichen Erweiterungen die Belastungsgrenze des Bestands, hinsichtlich der gegebenen Bauqualität, nicht übersteigt, da es bereits bestehende Werte sind (Expert:in 11, S. 5).

Diese Belastungsgrenze ist bei allen befragten Akteursgruppen unterschiedlich, da sie nebst wirtschaftlichen Aspekten auch von den Komfortbedürfnissen der Mietenden abhängig ist.

Die Bestandserweiterung gemäss Reduce-Ansatz steht im Zielkonflikt mit dem Komfort-Bedürfnis der Mietenden. Die Grundrissgestaltungen von alten Liegenschaften entsprechen nicht mehr den gegenwärtigen Flächenansprüchen (Expert:in 3, S. 4) und die Wohnqualität bezogen auf bauphysikalische Themen wie Schallschutz und Belüftungsstandards liegen nicht auf dem Standard von Neubauten (Expert:in 8, S. 3). Dieser Zielkonflikt ist auch abhängig von den Ansprüchen der jeweiligen Mieterschaft (Expert:in 4, S. 4; Expert:in 5, S. 4).

Alle befragten WBGs kommunizieren ihren Genossenschafter:innen und Mietenden die Vorteile von Reduce-Projekten, jedoch meist im übertragenen Sinne in Form einer Liegenschaftsplanung (Expert:in 3, S. 4), als Erklärung und Begründung für eine liegenschaftsspezifische Sanierung (Expert:in 5, S. 5) oder projektspezifisch an der Generalversammlung (Expert:in 5, S. 6). Bei institutionellen Investor:innen erfolgt die Kommunikation indirekt über Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte sowie Reporting von bereits ausgeführten Reduce-Projekten (Expert:in 7, S. 5; Expert:in 10, S. 5) und auch

über direkte Gesprächen mit den Anleger:innen, wenn Projektentwicklungsanalysen in Richtung Reduce-Ansatz gehen (Expert:in 8, S. 3; Expert:in 9, S. 3).

Bei den WBGs steht das Interesse für die ökologische Verantwortung in Zusammenhang mit preisgünstigem Wohnen. *"[…] in einer unserer Liegenschaften mit 9 Wohnungen, in welcher alle in den Keller zum Duschen gehen, stiess die Mitteilung, dass in der Erneuerungsplanung eigentlich gemäss externem Gutachten vorgesehen ist, dass die Wohnungen separate Bäder erhalten würden, auf Ablehnung. Sie wollen genau diesen Standard haben, so wie er ist. Ich könnte es jetzt nicht gewichten, aber da sind sicherlich beide Faktoren entscheidend. Das ökologische Selbstverständnis als auch das Anliegen, die Kosten so tief wie irgendwie möglich zu halten. Ich würde jetzt sagen, es ist weniger der soziale Anspruch, dass man sich beim Duschen trifft, deswegen ist der Fokus glaube ich wirklich Ökologie und Ökonomie."* (Expert:in 4, S. 3).

Bei den Anleger:innen ist die ökologische Verantwortung bezüglich der Minderung der CO_2-Emissionen vorhanden. Die Thematik der Grauen Energie und Reduce ist in der heutigen Praxis bei den Anleger:innen noch nicht vorhanden und ein Verständnis für diese Anliegen ist erst noch in Entstehung (Expert:in 8, S. 3; Expert:in 9, S. 2; Expert:in 11, S. 5).

4.2.2 Dimension ökonomische Anreize

Frage B1: Welche Kosten-Nutzen-Rechnungen erstellen Sie konkret als Grundlage für die Entscheidung für oder gegen Reduce-Projekte?

Bis auf 1 WBG, bei welcher keine Ersatzneubauten geplant sind und welche gemäss ihren Statuten verpflichtet ist, den Bestand zu erhalten (Expert:in 3, S. 6), erstellen alle Befragten wirtschaftliche Kosten-Nutzen-Rechnungen, sprich Gegenüberstellung der Kosten und Erträge für die Bewertung der Objektstrategien. Diese Rechnungen sind die Grundlage, einen Reduce-Ansatz zu verfolgen oder nicht. Wirtschaftliche Kosten-Nutzen-Rechnungen werden von 10 Befragten, als einer der wichtigsten Faktoren bezeichnet. Auch hier zeigt sich eine Aufteilung der Orientierung nach Rendite oder Gemeinnützigkeit. Die WBGs berechnen den Ertrag von den Kosten ausgehend und die institutionellen Investor:innen berechnen die Kosten vom Ertrag ausgehend. Während sich Letztere an der Marktnachfrage orientieren, nehmen die WBGs, aufgrund ihres Kostenmietmodells, den Median der Markt-Mietpreise als Benchmark. Diesen versuchen sie, je nach eigenen internen Vorgaben, zu unterbieten, damit die Wohnungen für ihre Genossenschafter:innen und Mietenden tragbar sind (Expert:in 1, S. 4; Expert:in 2, S. 6; Expert:in 5, S. 6). *"Insofern sind es eigentlich nur die Miet-Ziele oder Miet-Aufschlag,*

die uns daran hindern ein neues Projekt oder ein extrem umfassendes Instandsetzungsprojekt zu machen." (Expert:in 1, S. 5). Zusätzlich kann bei den WBGs zur Erhaltung einer Subvention die Forderung zur Einhaltung einer gegebenen Kostenlimite bestehen, wie bspw. die der Wohnbauförderung. Diese kann je nach Lage, bspw. auf städtischem Grundstück, verpflichtend sein. Die Erstellungskosten dürfen dann eine gewisse Grenze nicht übersteigen. Dies kann je nach ergriffenen Massnahmen die Durchführung von Reduce-Projekten erschweren (Expert:in 1, S. 5).

Die Kosten-Nutzung-Rechnung wird nebst den wirtschaftlichen Aspekten mit sozialen und ökologischen Aspekten ergänzt. 1 institutionelle:r Investor:in berücksichtigt bereits in den Strategie-Phasen der Entwicklung neben Investitionskosten, Ertrag und Risiko auch den potenziellen CO_2-Fussabdruck der Mietenden (Expert:in 7, S. 4). 1 andere:r institutionelle:r Investor:in berücksichtigt in der Entscheidungsmatrix der Kosten-Nutzung-Rechnung Umwelt, Wirtschaft und Soziales. Die 3 Dimensionen beruhen auf Kriterien der SIA 112 und SNBS und sind einerseits eine Zusammenstellung von quantitativen Kriterien, wie CO_2-Emissionen oder Verdichtung anhand von Anzahl Wohnungen, etc. und anderseits qualitative Kriterien, welche in Bewertungen übersetzt wurden, um sie in der Rechnung zu berücksichtigen (Expert:in 9, S. 4-5). 1 weitere:r institutionelle:r Investor:in berücksichtigt Argumente der Reduce-Faktoren, wie Bestandsanalyse, Dekarbonisierung und CO_2-Senkung, nach der Bewertung der Objektstrategie anhand der finanziellen Kennzahlen (Expert:in 8, S. 4-5).

Die WBGs berücksichtigen für die Entscheidung Faktoren wie die Belegung der Wohnungen oder hohe Flächeneffizienz durch Grundrisslayouts (Expert:in 2, S. 7; Expert:in 6, S. 5), Analyse der städtebaulichen Qualität des Bestands und die damit verbundenen sozialräumlichen Verbindungen im Quartier (Expert:in 1, S. 6) oder auch eine Analyse der sozialen Strukturen in den bestehenden Siedlungen, welche gleichgewichtet wird wie die Kosten-Nutz-Rechnung (Expert:in 5, S. 7). Als passiver Faktor für den Reduce-Ansatz wurde ebenfalls die Denkmalpflege erwähnt, aufgrund ihrer Funktion Objekte zu inventarisieren und unter Schutz zu stellen (Expert:in 3, S. 7).

Die Definition vom Wert des Bestands wird von den 2 befragten Akteursgruppen unterschiedlich ausgelegt. Je länger der Bestand einen Wert hat, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass im Bestand weitergebaut wird. In der Bilanzierungspraxis von WBGs werden Immobilien zu Anschaffungskosten verbucht und anschliessend über die Nutzungsdauer abgeschrieben. Diese Abschreibungen führen jährlich zu einer Reduktion des ausgewiesenen Gewinns und wirken damit ertragsmindernd. Im Gegensatz dazu

bewerten institutionelle Investor:innen ihre Immobilien regelmässig nach dem Fair-Value-Prinzip, also zu aktuellen Marktwerten. Durch diese wiederkehrenden Neubewertungen steigt der Buchwert der Immobilien kontinuierlich, was sich positiv auf die Erfolgsrechnung auswirkt, und zusätzlichen Gewinn generiert. Somit ist es für institutionelle Investor:innen lukrativer den Bestand zu erhalten, da er noch mit Wert in den Büchern steht. Anders bei den WBGs, bei denen die Liegenschaften, ohne Wert in der Bilanz stehen, sobald sie ganz abgeschrieben sind (Expert:in 3, S. 3).

Abschreibungen und deren Mechanismen sind für die Befragten auch ein Thema. So würde Potenzial für Reduce oder Reuse geschaffen werden, indem man die Gebäude nicht vollständig abschreiben müsste (Expert:in 2, S. 9). Für eine befragte WBG wären komplett abgeschriebene Objekte der einzige Grund in Richtung Ersatzneubau zu denken. *".[…]Aber wir sind überhaupt nicht in der privilegierten Lage, uns über Ersatzneubauten Gedanken machen zu können. Respektive die Auswirkungen von einem konkreten Ersatzneubauten-Szenario ist mit einer heftigen Wertberichtigung, nämlich der Reduktion des Buchwertes ad hoc auf 0 verbunden. Diese Wertberichtigung muss die gesamte Genossenschaft tragen."* (Expert:in 4, S. 9).

Frage B2: Von welchen Bedürfnissen Ihrer potenziellen Mietenden gehen Sie in Ihren Vorabklärungen für Reduce-Projekte aus?

Da bei den WBGs die Mietenden die wichtigsten Stakeholder der Genossenschaft sind, wiederholen sich die Antworten bezüglich deren wichtigstem Bedürfnis, den günstigen Mieten. "*Es gibt eigentlich keine einzige Liegenschaft, wo die Unzufriedenheit mit dem Gebäudezustand so hoch ist, dass sie als Antrieb stärker gewichtet wird als die preisgünstigen Mieten.*" (Expert:in 5, S. 8). Zusätzlich wurden qualitative und ökologische Werte geäussert wie Qualität der Mikrolage, Grundrisslayout (Expert:in 1, S. 6), Biodiversität, Elektrifizierung und energetische Betriebsoptimierung (Expert:in 3, S. 8; Expert:in 6, S. 6). Jedoch wird die Graue Energie oder der Reduce-Ansatz nicht als Bedürfnis erwähnt. "*Es sind verschiedene Faktoren und es steht nicht von Anfang an Reduce als oberstes Ziel bei einer Projektplanung.*" (Expert:in 2, S. 7).

Bei den institutionellen Investor:innen wird von den Mietenden die Auseinandersetzung mit der Thematik der Grauen Energie und Reduce ebenfalls nicht explizit verlangt, sondern Nachhaltigkeit als Ganzes (Expert:in 9, S. 5) oder als untergeordnetes Bedürfnis innerhalb aller Themen, die an einem Objekt interessieren (Expert:in 7, S. 6), betrachtet. Entscheidendere Kriterien sind dabei Lage, Wohnungsgrösse, Ausstattung und

Aussenfläche (Expert:in 8, S. 5-6; Expert:in 11, S. 7). Die Bedürfnisse der Mietenden äussern sich bei Reduce-Objekten gleich wie bei Neubauten (Expert:in 10, S. 7).

9 der befragten Expert:innen gaben an, aufgrund der aktuellen Wohnungsknappheit, keine oder untergeordnet Vorabklärungen für Reduce durchzuführen. "*Pro Wohnung, die wir ausschreiben, und wir schreiben jede aus, enttäuschen wir jedes Mal 249 Haushalte. Wir sind eine riesige Enttäuschungs-Maschinerie.*" (Expert:in 3, S. 8). Die Vorabklärungen für Reduce-Objekte sind jedoch die gleichen wie bei Neubauten (Expert:in 8, S. 6). Bei einer WBG klärt sich die Nachfrage von selbst, da die angegangenen Bauprojekte von den selbstverwalteten Liegenschaften angestossen werden und somit die Nachfrage sichergestellt ist (Expert:in 4, S. 8). 1 institutionelle:r Investor:in beginnt jede Projektentwicklung unter anderem mit der Prüfung der Nachfragesituation (Expert:in 7, S. 7).

8 der 11 befragten Expert:innen kommunizieren die Vorteile von Reduce-Projekten an die Mietenden nicht explizit. Dies aufgrund fehlenden Interesses (Expert:in 2, S. 7-8) oder der Gleichbehandlung in der Vermarktung analog Neubauten (Expert:in 7, S. 7). 3 WBGs würden dies den Mietenden im Rahmen der Vermarktung mitteilen, jedoch gehen die Meinungen darüber auseinander, ob dies für die Mietenden von Interesse ist (Expert:in 3, S. 8; Expert:in 4, S. 5). Eine WBG sieht die Kommunikation als essenziell, um die Mietenden auf die Vorteile, wie auch die Einschränkungen des Reduce-Erweiterungsbaus aufmerksam zu machen, um sie mit dem finalen Produkt nicht zu enttäuschen (Expert:in 6, S. 7).

Frage B3: Welche Erfahrungen haben Sie bis anhin mit dem Vermieten von Reduce-Immobilien gemacht?

7 der 11 befragten Expert:innen haben keine Erfahrungen mit der Vermietung oder Vermarktung von Reduce-Objekten (Expert:in 6, S. 8; Expert:in 11, S. 9-10), weil beim Mietersegment eine Preissensitivität vorhanden ist und kein Fokus auf Reduce liegt (Expert:in 2, S. 8; Expert:in 5, S. 9) oder den Mietenden die Sicherheit zugesprochen wird nach dem Bau wieder einzuziehen und somit auch keine neue Vermietung stattfindet (Expert:in 1, S. 7).

Die Erfahrungen sind eng verbunden mit der Bepreisung der Wohnungen. Einerseits sind Sanierungsprojekte günstiger und somit begehrter, was vor allem an Marktstandorten mit geringer Nachfrage berücksichtigt wird (Expert:in 7, S. 8). Anderseits hängt es mit einer aufwändigeren und anspruchsvolleren Projektentwicklung zusammen, da die Nachfrage

des Reduce-Ansatzes in Verbindung mit der Qualität der Umsetzung betrachtet wird (Expert:in 10, S. 8). Bei einer selbstverwalteten WBG werden gute Erfahrungen erwähnt, da die Mietenden in den Prozessen mitbestimmen und unmittelbar eingebunden sind (Expert:in 4, S. 9).

Eine höhere Zahlungsbereitschaft explizit nur für den Reduce-Ansatz wird nicht wahrgenommen. Ausser von kleinen Zielgruppen, welche jedoch den Fokus auf die gesamtheitliche Nachhaltigkeit haben (Expert:in 6, S. 8; Expert:in 7, S. 7). Ansonsten wird einheitlich beobachtet, dass die Zahlungsbereitschaft von anderen Faktoren abhängt. Bei den WBGs muss der Reduce-Ansatz ein kostenminimierender Treiber für günstige Wohnfläche sein (Expert:in 2, S. 8; Expert:in 4, S. 9; Expert:in 6, S. 9). Bei den institutionellen Investor:innen liegen die Faktoren bei den bereits erwähnten Bedürfnissen (Frage B2). Der Preis ist marktbedingt gegeben (Expert:in 11, S. 10). institutionelle:r Investor:in hält fest, dass Unikate und spezielle Wohnungen, welche bspw. bei einem Reduce-Umnutzungs-Objekt entstehen, eine grosse Zahlungsbereitschaft aufweisen (Expert:in 10, S. 8).

4.2.3 Dimension ökologische, politische und rechtliche Anreize

Frage C1: Machen Sie auch nicht-monetäre Modellrechnungen zu Umweltaspekten, um Reduce-Projekte mit Ersatzneubauten zu vergleichen?

Nicht-monetäre Modellrechnungen werden von allen befragten institutionellen Investor:innen durchgeführt und ebenso von einer WBG. 4 davon, darunter die WBG, geben an, die Expertise einzukaufen, während 1 institutionelle:r Investor:in sie intern durchführt. Die Gestaltung der Modellrechnungen hat unterschiedliche Ausprägungen. Bei der WBG dienen sie in Form von qualitativen Aussagen, nebst den quantitativen Werten, als Beratungsdienst in der Führung von Projekten bezüglich deren Nachhaltigkeit (Expert:in 3; S. 10). Bei den institutionellen Investor:innen wird Expertise in Form von quantitativen Werten als auch qualitativen Informationen in Anspruch genommen. Letztere wird in Form von Aussagen über Auswirkungen auf die Umwelt von verschiedenen Baumaterialien erstellt. "*Kreislauffähigkeit ist aktuell vorwiegend in einer qualitativen Einordnung abzubilden, da für die quantitativen Zusammenhänge zur CO2-Emission des Lebenszyklus noch zu geringes Datenmaterial vorliegt.*" (Expert:in 7; S. 9). Ebenfalls wird Expertise in Form von Empfehlungen mit der Berücksichtigung der Grauen Energie in Anspruch genommen, um Massnahmen auszuarbeiten, wie bspw. eine etappierte Instandsetzung, um die einzelnen Bauteile bis zu ihrem Lebenszyklusende zu nutzen (Expert:in 9; S. 7). Oder in Form von einem Tool, welches dazu dient, bereits bei

der Phase der Auswahlverfahren die Projektbeiträge auf ihre CO_2-Komponente untereinander zu vergleichen (Expert:in 11; S. 4).

2 WBGs geben an, auf partizipativer Ebene Untersuchungen durchzuführen, um Faktoren der Mietenden einzuholen, um diese Aspekte qualitativ abzudecken (Expert:in 2, S. 8-9; Expert:in 5, S. 9). Eine Orientierung an Richtlinien von Labels oder anderen Beurteilungsinstrumenten ergänzen ebenfalls die Bewertung von Objektstrategien. (Expert:in 1, S. 8; Expert:in 10, S. 9).

2 WBGs führen bisher keine nicht-monetären Modellrechnungen durch, da es bis anhin noch bei keiner Objektstrategie nötig war (Expert:in 4, S. 9; Expert:in 6, S. 9-10).

Frage C2: Wie beeinflussen bestehende Bauvorschriften und gesetzliche Anforderungen in Form von Regulierungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?
Um den Einfluss von Regulierungen auf Reduce-Objekte definieren zu können, benötigt es eine Unterscheidung zwischen Sanierungs-, Erweiterungs- und Umnutzungsbau. Bei ersterem bewirkt der Bestandsschutz andere rechtliche Rahmenbedingungen und somit greifen Regulierungen in Form von Auflagen nicht wie bei einem Neubau (Expert:in 3, S. 10-11). *„Im Umkehrschluss sind gültige Bauvorschriften heute so einengend, dass es ganz oft zu Reduce-Projekten führt, statt zu Ersatzneubauten.“* (Expert:in 5, S. 10). Ab welcher Eindringtiefe der Bestandesschutz wirkt, ist eine projektspezifische Ermessensfrage, welche mit den beteiligten Planer:innen und zuständigen Behörden ausgehandelt wird (Expert:in 11, S. 15).

Abgesehen von den Sanierungsbauten äussern 9 der 11 befragten Expert:innen, dass Regulierungen eine negative Auswirkung auf Reduce-Projekte haben. Im Zusammenhang mit der Nachverdichtung führt im Sinne des Reduce kein Weg um den Erweiterungs- oder Umnutzungsbau. Hier greifen Auflagen wie bei einem Neubau, sie erschweren, verteuern oder verhindern die Durchführung und mindern somit die Konkurrenzfähigkeit gegenüber Ersatzneubauten (Expert:in 1, S. 9; Expert:in 9, S. 7-8; Expert:in 11, S. 14). Genannt wurden Auflagen wie das Behindertengleichstellungs-, Lärmschutz- und Brandschutzgesetz, die Anforderungen an Gebäude haben, welchen ein Bestandsbau aufgrund seiner strukturellen und geometrischen Gegebenheiten nicht oder nur mit grossen Anpassungen gerecht werden kann (Expert:in 2, S. 9-10; Expert:in 11, S. 15). Weiter wurde das Gesetz des massgebenden Terrains genannt, welches gegebenenfalls eine Aufstockung verhindert (Expert:in 1, S. 9).

Nach PBG sind bei einer Arealüberbauung ohne Gestaltungsplan grössere Unterbrüche und somit Etappierungen untersagt. Bei bestehenden Überbauungen mit unterschiedlich alten Liegenschaften, hindert dies die Ausnutzung von jüngeren Gebäuden bis zu ihrem Lebenszyklusende (Expert:in 1, S. 9-10).

3 WBGs sehen Handlungsbedarf bei der Gesetzgebung, solche genannten Massnahmen für Bestandsbauten zu lockern, um den Anreiz für Erweiterungs- und Umnutzungsbauten zur stärken (Expert:in 1, S. 9; Expert:in 2, S. 9; Expert:in 5, S. 10).

Regulierungen können sich auch positiv auf den Reduce-Ansatz auswirken, indem sie Anleger:innen veranlassen Druck auszuüben und institutionellen Investor:innen darauffolgend mehr interne Mittel zur Verfügung stehen, um den neuen Bedürfnissen gerecht zu werden und somit Prozesse zu beschleunigen (Expert:in 9, S. 7). 4 Expert:innen äussern eine antizipierende Haltung gegenüber strengerer Regulierung. Eine Verschärfung der Regulierungen würde sie nicht tangieren, da sie aufgrund ihrer intrinsischen Motivation solche Werte zu verfolgen, im Vergleich zur Gesetzgebung, in ihrer Baupraxis bereits einen Vorsprung haben (Expert:in 4, S. 10; Expert:in 7, S. 10; Expert:in 8, S. 8). Eine WBG gibt an, abzuwägen zwischen dem Nutzen eines Gestaltungsplans mit der Möglichkeit mehr Wohnraum zu erhalten und dem Risiko auf einen Rekurs, und den damit verbundenen Kosten nach mehreren Jahren Verfahren. Diese Überlegungen geschehen aufgrund der alleinigen Überwälzung des Risikos auf die Bauträgerschaft (Expert:in 5, S. 10).

Die Bepreisung von Grauer Energie wird als eine mögliche Regulierung betrachtet, welche, beim Vergleich mit Ersatzneubauten, die Mehrkosten durch komplexere Bauvorhaben von Bestandserweiterung einpreist (Expert:in 2, S. 9). *"Es ist ja eigentlich ein «Preis» für den Schaden, den man anrichtet, der irgendwann von jemanden getragen werden muss. Diesen Schadensbetrag verschiebt man dadurch in die in die Gegenwart. Gesellschaftlich gesehen ist der Betrag, der mit jeder Tonne CO2 an Emissionen in Verbindung steht, ja ohnehin vorhanden. Die Frage ist nur, ob man ihn sozusagen dem Ersteller oder Emittenten direkt aufdrückt oder ob man diesen in die Zukunft verlagert."* (Expert:in 7, S. 9-10).

Frage C3: Gibt es gesetzliche Förderungen oder politische Unterstützung, die Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten im Gegensatz zu Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

8 von 11 Expert:innen äussern, dass es zurzeit noch keine gesetzlichen Förderungen oder politische Unterstützung gibt oder diese spürbar sind, welche direkt die Durchführung von Reduce-Projekten fördern (Expert:in 2, S. 10). Als indirekte Unterstützung wird die Förderung eines Projektes im Rahmen des denkmalgeschützen Kontexts genannt (Expert:in 5, S. 13-14), sowie in Form der vorher genannten Regulierungen (Expert:in 9, S. 8) und in Form der Mehrwertabgabe. Diese verfolgt die Abschöpfung der gewonnen Mehrausnützung, welche bei Neubauten erhoben wird, jedoch nicht bei geringfügigen baulichen Massnahmen und Sanierungen (Expert:in 1, S. 10; §10 Abs. 1 MAG, SR 700.9). Das Gesetz LDTR in Genf schützt den Bestand an erschwinglichen Mietwohnungen, indem es Abbruch, Umbau und Renovierung von Wohnhäusern regelt, um spekulative Praktiken zu verhindern und die Mietenden vor unkontrollierten Mietsteigerungen zu schützen. Dies ist ebenfalls eine indirekte Förderung des Reduce-Ansatzes, jedoch erschwert es gleichzeitig die Durchführung von nachhaltigen Baumassnahmen (Expert:in 7, S. 11). Ebenfalls können Förderungen bei Kosten-Nutzen-Rechnungen von Objektstrategie-Vergleichen als minimierender Faktor der Kosten betrachtet werden. *"Meiner persönlichen Meinung nach glaube ich nicht, dass so viel Fördergelder ausbezahlt werden können, dass es ein grosser Entscheidungsfaktor ist. Es sind andere Faktoren, die viel mehr Gewicht haben, bei dieser Berechnung. Aber wenn etwas auf der Kippe steht, wenn die Lösung nicht ganz klar ist, kann es das sogenannte Zünglein an der Waage sein."* (Expert:in 8, S. 8).

Von 2 Expert:innen wurden Ansätze in der Politik genannt, welche den Reduce-Ansatz fördern würden. Zum einen eine Bewilligungsvereinfachung durch lockere Auflagen für das 1-geschossige Aufstocken von Bestandsbauten (Expert:in 6, S. 11-12). Zum anderen die Erlaubnis bei Aufstockungen auf Bestandssubstanz ein zusätzliches Stockwerk erstellen zu dürfen (Expert:in 7, S. 11).

4.2.4 Dimension soziale Anreize

Frage D1: Inwiefern glauben Sie, dass die von Ihrer WBG / Gesellschaft angebotenen Produkte und Leistungen mit einer spezifischen Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber Ihren Stakeholdern verbunden sind?

Die Antworten der Expert:innen zeigen auf, dass die Verantwortung für die Nachhaltigkeit mehrdimensional betrachtet werden muss, um der Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Ziel ist, die ökologische, ökonomische und soziale Dimension optimal aufeinander einzustellen, um möglichst vielen Personen preisgünstigen bzw. wirtschaftlich effizienten Wohnraum anzubieten, welcher einen kleinen ökologischen

Fussabdruck hat (Expert:in 2, S. 11; Expert:in 4, S. 12; Expert:in 7, S. 11). *"[…] ein gesellschaftlich irrelevantes Produkt, welches ökologisch eine Katastrophe ist, ist nicht nachhaltig, wirtschaftlich wäre es sowieso nicht. Ein Produkt, das ökologisch super ist, jedoch nicht wirtschaftlich, ist auch nicht nachhaltig. Alle drei Dimensionen müssen berücksichtigt werden und immer ausgewogen im Einklang stehen."* (Expert:in 11, S. 16).

Die Verantwortung für die Produkte und die Leistungen ihrer Gesellschaft, zeigt sich hier als Ursprung für ihre jeweilige Governance-Orientierung.

Bei den WBGs liegt der Fokus auf der Abwägung zwischen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit. Obwohl nicht alle Stakeholder der WBGs die ökologische Nachhaltigkeit priorisieren, sieht man im Vorstand und der Geschäftsstelle die intrinsische Motivation, nebst dem Maximieren des günstigen Wohnraums, die ökologische Verantwortung wahrzunehmen. Entscheide in Form eines Leitbilds, einer Strategie oder Statuten, werden den Stakeholdern zur Abstimmung vorgelegt, um sie somit zur Verantwortung für Nachhaltigkeit zu ziehen (Expert:in 1, S. 10; Expert:in 3, S. 12; Expert:in 4, S. 12; Expert:in 5, S. 14; Expert:in 6, S. 12). Wobei man die Verantwortung nur in Bezug auf die Liegenschaften betrachten kann und nicht auf das Verhalten der Stakeholder (Expert:in 6, S. 13). *"[…] wir können unseren Genossenschafterinnen nicht verbieten zu fliegen oder nachtsüber das Fenster geöffnet zu haben und gleichzeitig zu heizen, auch wenn wir immer wieder darauf hinweisen, dies zu unterlassen."* (Expert:in 1, S. 11).

Bei den institutionellen Investor:innen liegt der Fokus auf der Abwägung zwischen der ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit. Sie sehen sich in der Verantwortung für die Nachhaltigkeit gegenüber den Stakeholdern (Expert:in 8, S. 9). Pensionskassen, welche bei 4 von 5 befragten institutionellen Investor:innen deren vorwiegende Investor:innen sind, haben hohe Priorität an einer risikoarmen, langfristigen und nachhaltigen Rendite (Expert:in 7, S. 11; Expert:in 10, S. 12). Ihre Investitionswahl ist unterschiedlich. Es gibt solche mit einem stärkeren Fokus auf Nachhaltigkeit und solche mit einem geringeren Fokus (Expert:in 8, S. 9; Expert:in 9, S. 10). Die institutionellen Investor:innen sehen aufgrund der Grösse ihres Anlageportfolios neben der Verantwortung gegenüber ihren Anleger:innen, ebenfalls eine Verantwortung gegenüber der Zivilgesellschaft nachhaltig zu handeln (Expert:in 11, S. 16). Um dieser Verantwortung nachzugehen, werden Ressourcen nicht starr über das gesamte Portfolio eingesetzt, sondern an den Stellen mit der grössten Hebelwirkung (Expert:in 8, S. 9). Die Herausforderung für die institutionellen Investor:innen besteht darin, dass

Mehrinvestitionen für nachhaltiges Bauen in der Immobilienbewertung schwer abzubilden sind (Expert:in 7, S. 11).

Eine Kommunikation über die mögliche Wahrnehmung von Verantwortung an die Stakeholder findet bei 2 befragten WBGs nicht statt. Bei den weiteren wird sie über den direkten Kontakt durch bilateralen Austausch (Expert:in 4, S. 13; Expert:in 11, S. 17), über interne Kommunikationswege wie Geschäfts-, Nachhaltigkeitsbericht, Newsletter oder Hauzeitschrift (Expert:in 6, S. 13; Expert:in 7, S. 12; Expert:in 8, S. 9), durch Information und Bildung (Expert:in 2, S. 11) oder über Publikation von Messgrössen bereits erstellter Projekte (Expert:in 7, S. 12; Expert:in 8, S. 9) geführt.

Frage D2: Umgekehrt gefragt: Von welchen Erwartungen der verschiedenen von Ihnen angesprochenen Stakeholdergruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit bzw. Umwelt gehen Sie aus?

Die genannten Erwartungen der Stakeholder können in die Gruppen der Kreditgebenden und der Bewohnenden aufgeteilt werden. Bei der ersten Gruppe kann man zwischen der finanzierenden Bank und den Investor:innen unterscheiden. Bei den Banken kann in Bezug auf die Vergabe von Nachhaltigkeitskrediten die Anforderung bestehen, spezifische Kennwerte von Labels zu erreichen (Expert:in 1, S. 12; Expert:in 4, S. 13). Die Erwartung der Anleger:innen ist ein verantwortungsvoller Umgang mit den Geldern, Immobilien und der damit verbundenen Umwelt (Expert:in 8, S. 9; Expert:in 11, S. 17). Die Erwartungen von Anleger:innen bezüglich Nachhaltigkeitsstandards sind nie ganz befriedigt und nach oben offen. Sie wollen nicht in schlechte Gefässe investieren und erhöhen somit den Druck auf institutionelle Investor:innen, besser zu performen als die Konkurrenz (Expert:in 9, S. 10; Expert:in 10, S. 12). Die Anleger:innen der institutionellen Investor:innen haben ihr Kapital in Fonds angelegt. Somit sind diese Investitionen entkoppelt von den Einzelmassnahmen der Projekte (Expert:in 10, S. 5). Sie haben jedoch einen indirekten Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Produkte und Leistungen. Denn die Erwartungen und Bedürfnisse an Umweltschonung und deren Umsetzung sind bei den Anleger:innen vorhanden (Expert:in 8, S. 10; Expert:in 7, S. 12). Die institutionellen Investor:innen erarbeiten Strategien und verfolgen die Bedürfnisse der Anleger:innen in Form von Performancezielen, die es zu erreichen gilt. (Expert:in 9, S. 10; Expert:in 11, S. 17).

Die Erwartungen der Bewohnenden an Nachhaltigkeit ist nach Aussagen der Expert:innen je nach Einkommensklasse unterschiedlich ausgeprägt. Sie hat kleine (Expert:in 5, S. 15) bis mittlere Priorität (Expert:in 6, S. 14) und ordnet sich immer hinter

der Mietzinsthematik ein, welche als wichtigste Erwartung genannt wird (Expert:in 2, S. 12; Expert:in 5, S. 15; Expert:in 8, S. 10; Expert:in 9, S. 10). Der Einfluss der Genossenschafter:innen ist durch die gegebene Governance-Struktur von Genossenschaften direkt (Expert:in 2, S. 12; Expert:in 4, S. 14) und hat je nach WBG andere Prioritäten. Zum einen kann es die WBG beeinflussen innovative Wege zu gehen und mehr als die gesetzliche Mindestanforderung zu tätigen (Expert:in 3, S. 13). Zum anderen können keine Erwartungen an die Nachhaltigkeit vorhanden sein, so dass der Einfluss nicht von den Bewohnenden, sondern aus der intrinsischen Motivation von der Geschäftsstelle und Vorstand kommt (Expert:in 5, S. 15), der sich als Treuhänder bezüglich der innovativen Lösungen der WBG sieht und die Vorschläge zur Entscheidung vorlegt (Expert:in 6, S. 14).

Frage D3: Wie wichtig ist Ihnen bei Ihren Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung Ihres Tuns in Bezug auf Übernahme von Verantwortung für Nachhaltigkeit?

5 der 6 befragten WBGs schreiben der öffentlichen Wahrnehmung in Bezug auf Nachhaltigkeit keine grosse oder zweitrangige Wichtigkeit zu. Die Konzentration liegt auf den eigenen intrinsischen Motivationen und fokussiert sich nicht auf einen Vergleich mit anderen Akteuren (Expert:in 3, S. 14). Die öffentliche Wahrnehmung bezogen auf die eigenen Genossenschafter:innen, welche als Querschnitt der Öffentlichkeit betrachtet werden, hat grosse Wichtigkeit, da sie als Kontrollinstrument dient, um saubere partizipative Entscheidungsprozesse durchzuführen. Dies auch, damit sie bei Kritik begründbar sind (Expert:in 2, S. 13; Expert:in 5; S. 15-16). Auf Öffentlichkeitsarbeit sind die WBGs nicht angewiesen, da sie die umgekehrte Problematik haben, für ihr Angebot zu beliebt zu sein (Expert:in 2, S. 14). 1 WBG sieht grosse Priorität in der öffentlichen Wahrnehmung, da sie auf Genossenschafter:innen mit der gleichen Einstellung angewiesen sind (Expert:in 4, S. 14).

Jedoch sehen 2 WBGs das Potenzial die Kommunikation nach aussen aufzubauen, um sich als nachhaltige Gesellschaft zu positionieren (Expert:in 1, S. 12-13, Expert:in 6; S. 15).

Von Verbandsseite wird die öffentliche Wahrnehmung als essenziell betrachtet. *"Wir brauchen den Support der Öffentlichkeit, um die Idee des gemeinnützigen Wohnungsbaus aus- und weiterzuentwickeln. Wenn wir uns als Branche als Dreckschleuder oder Verhinderer einer Netto-Null-Strategie herausstellen würden, wäre das kontraproduktiv*

für den Support der Öffentlichkeit für unsere Branche. Somit auch negativ für jede einzelne Genossenschaft." (Expert:in 2, S. 13-14).

1 institutionelle:r Investor:in sieht bei Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung weniger gewichtet als die Erwartungen der Mietenden und Anleger:innen, mit Ausnahme der Vermeidung von Negativschlagzeilen. Einer offenen Zusammenarbeit mit den Behörden steht man offen gegenüber, jedoch nicht in Bezug auf Entscheidungsgrundlagen (Expert:in 9, S. 11-12).

Bei den restlichen 4 institutionellen Investor:innen wird die öffentliche Wahrnehmung, als sehr wichtig eingestuft, da sie als strategischer Wettbewerbsvorteil betrachtet wird (Expert:in 7, S. 13; Expert:in 8, S. 10). Die öffentliche Wahrnehmung hat für die institutionellen Anleger:innen 2 Aspekte. Einerseits ist es in urbanen Gebieten entscheidend, dass Bauprojekte strengen Nachhaltigkeitsanforderungen entsprechen, um erfolgreich zu sein, während dies in ländlichen Gebieten weniger relevant ist. Andererseits steht bei ihnen immer die Erzielung einer positiven Rendite im Vordergrund, was manchmal unpopuläre Massnahmen erfordert, wenn die Qualität des Bestands nicht ausreicht (Expert:in 10, S. 13-14). Deshalb wird, neben transparenten Planungs- und Entwicklungsprozessen (Expert:in 11, S. 7), auf eine offene und transparente Kommunikations-Strategie hohen Wert gelegt. Dies, um eine gesellschaftliche Akzeptanz zu gewährleisten und Projekte nachhaltig und im Konsens mit allen Beteiligten umzusetzen und sowohl Wertschöpfung für die Versicherten als auch gesellschaftliche Akzeptanz zu gewährleisten (Expert:in 11, S. 19-20).

4.3 Interpretation

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Ergebnisse aus den Auswertungen untersucht und den formulierten Hypothesen aus Kapitel 3.1 gegenübergestellt. Durch die Interpretation der Antworten werden die zugrundeliegenden Hypothesen verifiziert oder falsifiziert. Ziel ist es, durch die Erkenntnisse Schlüsse bezüglich der Abhängigkeiten der verschiedenen Anreize und den untersuchten Akteursgruppen zu ziehen.

4.3.1 Auslegung der Erkenntnisse

Governance-Anreize

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass sowohl institutionelle Investor:innen als auch WBGs eine intrinsische Motivation haben, Nachhaltigkeit in ihren Immobilienportfolios zu verankern. Hinter der Motivation stehen nicht nur ökologische Treiber, sondern auch ökonomische. Sanierungen sind die bevorzugten Reduce-Projekte, da sie ökologisch wie

auch ökonomisch die attraktivste Objektstrategie bilden. Bei den Erweiterungs-Projekten, unter anderem bedingt durch die Verdichtung, zeigt sich, im Vergleich zu ökologischen Motivationen, eine stärkere Abwägung der ökonomischen Motivationen. Dies basiert auf anderen Zielen, welche die untersuchten Akteursgruppen verfolgen. Zusätzlich zu der intrinsischen Motivation, zu einer nachhaltigen ökonomischen und ökologischen Umwelt beizutragen, zeigt sich bei den befragten Akteursgruppen auch die Motivation ihrer Governance-Orientierung. WBGs, welche eine gemeinnützige Orientierung innehaben, verfolgen das Ziel mehr preisgünstigen Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Bei den institutionellen Investor:innen ist es die Ertragsorientierung, mit welcher versucht wird, die gegebenen Kapitalanlagen nachhaltig, langfristig und risikoarm anzulegen. Diese unterschiedliche Orientierung beruht auf den wichtigsten Stakeholdern, die den Akteursgruppen zugrunde liegen. Bei den WBGs sind es die Genossenschafter:innen sowie mittlere bis untere Einkommensklassen, welche auf bezahlbaren Wohnraum angewiesen sind. Bei den institutionellen Investor:innen sind es die Anleger:innen, welche von besseren Anlagestrategien, mitunter höheren Renditen, überzeugt werden.

Dies zeigt sich auch an den Bedürfnissen dieser Stakeholder-Gruppen gegenüber der Nachhaltigkeit. Bei den WBGs hat die bedeutendste Stakeholdergruppe das grösste Interesse im Preis. Die Nachhaltigkeit: *"[...] ist neben dem Preis eine würdige Nebensächlichkeit."* (Expert:in 3, S. 2). Bei den Anleger:innen ist die ökologische Nachhaltigkeit ebenfalls ein zweitrangiges Bedürfnis. Jedoch kommt bei der Auswahl des Anlagegefässes dieses Bedürfnis zum Zuge, wenn die versprochenen Renditen gleich sind. Dies führt bei den institutionellen Investor:innen ebenfalls zum Interesse, sich ökologisch besser zu positionieren, um sich im Wettbewerbs-Markt um Anleger:innen behaupten zu können. Ersichtlich wird das durch Nachhaltigkeitsstrategien, welche unter anderem Labels oder Zielgrössen verfolgen, um nach aussen einen Standard zu setzen, welcher die angebotenen Produkte ökologisch attraktiv positioniert. Ein gutes Beispiel dafür ist die jährliche Nachhaltigkeitsbewertung GRESB, bei welcher sich institutionelle Investor:innen untereinander in ihrer Performance messen können. So kommt der Anreiz institutioneller Investor:innen mit dem Bestand weiter zu bauen in erster Linie nicht aus direktem unternehmerischem Selbstzweck, sondern aus der indirekten Motivation, die Präferenzen ihrer Anleger:innen wahrnehmen zu wollen. Umgekehrt bei den WBGs. Diese verfolgen keine als solche bewusst gesetzte Nachhaltigkeitsstrategie, da sie nicht die Notwendigkeit haben, sich nach aussen nachhaltig zu präsentieren. Das Bedürfnis dafür ist bei ihren wichtigsten Stakeholdern nicht oder gering vorhanden. Genossenschafter:innen haben zwar ein Interesse an Reduce-Bauten aus ökonomischen

Anreizen, jedoch nicht aus ökologischen. Das Erfüllen von Labels zum Zweck der Selbstvermarktung entspricht nicht der Intention von WBGs. Denn der ökologische Anreiz Reduce-Projekte durchzuführen, basiert nicht auf den Bedürfnissen der Mietenden oder Genossenschafter:innen, sondern auf der Motivation von Geschäftsführung und Vorstand. Diese legen den Genossenschafter:innen aus eigener Überzeugung Vorschläge zur Nachhaltigkeit vor, über welche sie dann entscheiden dürfen. Sprich, die Entscheidung liegt schlussendlich immer bei ihren wichtigsten Stakeholdern, doch die potenzielle Wegführung kann die Geschäftsführung und der Vorstand vorgeben. So werden bei WBGs die Nachhaltigkeitsbestrebungen in Governance-Strukturen, wie Leitbild, Strategie oder Statuten verankert, um eine Führung vorzugeben.

Ökonomische Anreize

Die Untersuchung zeigt, dass der ökonomische Faktor bei beiden Akteursgruppen der Einflussreichste ist, in der Entscheidung zur Durchführung von Reduce-Projekten. Institutionelle Investor:innen sind durch ihre Ertragsorientierung angewiesen, bei Objektstrategien nach Kosten-Nutzen-Rechnungen die rentablere Lösung zu verfolgen, um die Rendite sicherzustellen. Diese Rechnungen enthalten quantitative Faktoren, welche weitgehend auf wirtschaftlichen Aspekten beruhen. Es werden bei diesen Rechnungen ebenfalls auch soziale und ökologische Nachhaltigkeitsfaktoren, meist in qualitativer Form, berücksichtigt. Sie haben bei Entscheidungen keine tragende Rolle, können jedoch bei wirtschaftlich nahe liegenden Business-Cases der ausschlaggebende Faktor sein, ein Reduce-Projekt zu verfolgen. Die Auslegung und differenzierte Gewichtung der quantitativen und qualitativen Faktoren, kann das Resultat in eine bestimmte Richtung lenken. Die WBGs streben ebenfalls an, die günstigere Objektstrategie umzusetzen, jedoch aufgrund ihrer gemeinnützigen Orientierung. Durch die tieferen Erstellungskosten können sie beruhend auf dem Kostenmietmodell tiefere Mieten anbieten und so ihrer sozialen Verantwortung nachkommen. Ihr Ziel ist, mit einem selbst definierten Prozentsatz, unter dem Median der Marktmieten zu liegen, was nur in peripheren Lagen herausfordernd sein kann.

WBGs verbuchen ihre Immobilien zu den Anschaffungskosten und schreiben diese über die Nutzungsdauer ab. Dieser Ansatz führt langfristig zu einer Minderung des ausgewiesenen Gewinns und kann dazu führen, dass Immobilien in den Büchern ohne Wert verbleiben. Dies könnte aus buchhalterischer Sicht die Neigung erhöhen, in Ersatzneubauten zu investieren, da diese Immobilien in der Bilanz keinen Wert mehr darstellen. Im Gegensatz dazu bewerten institutionelle Investor:innen ihre Immobilien

regelmässig zu Marktwerten, was zu einer kontinuierlichen Wertsteigerung und somit zu einem höheren ausgewiesenen Gewinn führt. Dieser Ansatz macht es für institutionelle Investor:innen attraktiver, bestehende Immobilien zu halten und zu pflegen, da sie weiterhin wertvoll bleiben. Schlussendlich sind Sanierungen die Art von Reduce-Projekt, welche dem Ersatzneubau ökonomisch überlegen ist. Dessen Durchführung hängt von zwei Faktoren ab. Erstens, der Belastungsgrenze des Bestands, sprich trotz der baulichen Massnahmen am Bestand die Gesamtkosten des Reduce-Objekts tiefer zu halten als die Gesamtkosten des alternativen Ersatzneubaus. Zweitens, den ersten Faktor bei gleichzeitiger Vermehrung von Wohnfläche zu gewährleisten, was ohne Erweiterungsbau kaum möglich ist und den ökonomischen Vorsprung gegenüber Ersatzneubauten stark schrumpfen lässt. Zweiteres ist stark abhängig von den rechtlichen Rahmenbedingungen. Die Verdichtung wird bei beiden Akteursgruppen in der aktuellen Wohnmarktlage aus unterschiedlichen Gründen hoch gewichtet. Einerseits aus Gründen der Potentialabschöpfung der Nachfrage und anderseits zum Zweck, mehr preisgünstigen Wohnraum zur Verfügung zu stellen.

Es zeigt sich bei beiden Akteursgruppen, dass der ökonomische Anreiz grundlegend ist bei der Durchführung von Reduce-Projekten. Die Mietenden treiben den ökonomischen Anreiz voran, da der Preis für sie bei der Wohnungswahl die höchste Priorität hat. Und nicht, weil sie eine höhere Zahlungsbereitschaft für Wohnprodukte mit geringerer Grauer Energie oder gleiche Zahlungsbereitschaft für weniger Komfortstandards haben. Diese Zielgruppe ist gemäss der Untersuchung marginal bis nicht existent.

Ökologische, politische und rechtliche Anreize

Die Annahme, dass der ökologische Anreiz Reduce-Projekte durchzuführen in der Qualität und Vergleichbarkeit der zugrundeliegenden Daten basiert, hat sich zum Teil bewahrheitet. Es werden vor allem von institutionellen Investor:innen nicht-monetäre Modellrechnungen intern durchgeführt oder Expertise extern eingekauft. Diese Informationen werden jedoch quantitativ spärlich eingesetzt, da noch zu wenig Kennzahlen für die Vergleichbarkeit bestehen. Wäre eine Vergleichbarkeit aufgrund genügend vorhandener Daten möglich, würde zwar der ökologische Anreiz besser begründbar sein, in seinem Einfluss jedoch dem ökonomischen Anreiz weiterhin unterliegen. Dies zeigt sich in der vorhergehenden Darlegung, dass ökologische Faktoren die Entscheidungsfindung einer Objektstrategie in einem gewissen Rahmen steuern können, schlussendlich aber die finanzielle Gewichtung nicht übertreffen.

Die ökonomischen Ansätze mögen die wesentlichsten Anreize für Reduce-Projekte sein, jedoch zeigt sich eine grosse Abhängigkeit gegenüber den rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen. Um die Sicherheit von Investitionen zu gewährleisten, erfüllen institutionelle Investor:innen meist mehr Anforderungen als gesetzlich verlangt sind, um bei rechtlichen Verschärfungen den laufenden Prozess nicht zu gefährden.

Denn die Befragung zeigt, dass Regulierungen die Prozesse in der Immobilienbranche mehrheitlich erschweren und verlangsamen. Regulierungen in Form von Auflagen hemmen Erweiterungs- und Umnutzungsbauten mit dem Bestand, da deren Umsetzung die finanziell benötigten Massnahmen und den Anspruch an die Bausubstanz vergrössern. Dies führt zu einer Minderung der Profitabilität des Reduce-Ansatzes. Nebst dieser einschränkenden rechtlichen Ebene, verschärft die Aufforderung nach Verdichtung auf politischer Ebene die Durchführung zusätzlich. Der dem Ersatzneubau ökonomisch überlegene Sanierungsbau fällt dann als Objektstrategie weg. Eine Ausweitung der Begriffsdefinition des Bestandsschutzes, würde dazu führen, dass der Reduce-Ansatz im Auftrag der Verdichtung, dem Ersatzneubau gegenüber konkurrenzfähiger wird.

Förderungen im Bereich des Reduce-Ansatzes sind kaum vorhanden und wenn, dann in indirekter Weise, durch Regulierungen, welche Reduce-Projekten dienlich sind. Beispielhaft für eine solche Regulierung, wäre die Bepreisung von Grauer Energie. Diese Kosten, reflektieren den Schaden, der durch CO_2-Emissionen entsteht. Werden die Schadenbeträge nicht heute transparent von den Verursachern bezahlt, werden sie in die Zukunft verlagert, ohne dem Ursprung des Problems entgegenzuwirken.

Soziale Anreize

Die Hypothese, dass die befragten Akteursgruppen ihre Produkte und Leistungen mit einer Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber ihren Stakeholdern in Verbindung setzen, wird teilweise verifiziert. Die Nachhaltigkeit wird als Ganzes stets in sozialer, ökologischer und ökonomischer Dimension zusammen betrachtet. Somit werden auch die Produkte und die Leistungen, die angeboten werden, in diesen 3 Dimensionen optimal aufeinander angepasst, statt nur isoliert auf Soziales. Die Treiber der sozialen Anreize wirken indirekt und liegen einerseits bei der Zivilgesellschaft und anderseits bei den Stakeholdern der Akteursgruppen.

Die Stakeholder der WBGs fordern soziale und ökonomische Verantwortungsübernahme durch Gewährleistung von mehr preisgünstigen Wohnraum, was den Sanierungsbau fördert und somit ebenfalls den Reduce-Ansatz. Die Stakeholder der institutionellen

Investor:innen streben eine nachhaltige, langfristige Rendite an, mittels Anlagestrategien, die den Fokus auf Nachhaltigkeitsthemen haben.

Beide Forderungen führen also gleichzeitig, nebst der sozialen und ökonomischen Orientierung, auch zur Übernahme von ökologischer Verantwortung und lassen sich sowohl den sozialen Anreizen sowie den Governance-Anreizen zuordnen.

Die Erwartungen der Stakeholder sind je nach betrachteter Gruppe unterschiedlich. Die Anleger:innen haben die Erwartung und das Bedürfnis, umweltschonend zu bauen, besitzen aber nur einen indirekten Einfluss darauf, da ihre Investitionen Bestandteil von Fonds und somit entkoppelt von einzelnen Projekt-Massnahmen sind. Bei den Bewohnenden ist der Anspruch an die Nachhaltigkeit der Produkte und Leistungen marginal bis unbedeutend. Nur in gewissen Zielgruppen, welche heute noch als Nische des gesamten Nachfragspektrums gelten, ist ein Bedürfnis für die Nachhaltigkeit des Produkt- und Leistungsangebots vorhanden. Bei den WBGs liegt der genannte Anspruch an Nachhaltigkeit bei Geschäftsführung und Vorstand. Diese erarbeiten Vorschläge und legen sie den Genossenschafter:innen zur Verabschiedung vor. Eine Initiativergreifung für die nachhaltige Gestaltung der Produkte und Leistungen von den Genossenschafter:innen aus ist nicht gegeben. Somit haben sie wie die Anleger:innen ebenfalls einen indirekten Einfluss auf die Nachhaltigkeit. Es zeigt sich, dass langfristig beide Akteursgruppen eine Verantwortung für den ökologischen Aspekt tragen, der sich, wie im oberen Unterkapitel Governance-Anreize beschrieben, aus der Unternehmensstruktur heraus entwickelt.

Die Untersuchung bewahrheitet die Annahme, dass die befragten Akteursgruppen durch Reduce-Projekte ihre Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber ihren Stakeholdern demonstrieren können. Jedoch wird die Behauptung, dass die Reduce-Projekte ebenfalls für die Verbesserung ihrer öffentlichen Wahrnehmung und zivilgesellschaftlichen Ansehens wichtig sind, teilweise widerlegt und zeigt auch hier eine Unterscheidung zwischen den Orientierungen der beiden Akteursgruppen. Aufgrund ihres preisgünstigen Wohnangebots ist man bei den WBGs nicht auf Öffentlichkeitsarbeit angewiesen. Anders bei den institutionellen Investor:innen, für die es ein ausschlaggebender Faktor ihrer Konkurrenzfähigkeit gegenüber anderen institutionellen Investor:innen ist. Bei Entwicklungsprozessen von konkreten Projekten ist die Kommunikation nach aussen bei beiden Akteursgruppen von grosser Bedeutung, da die öffentliche Akzeptanz die Entwicklungsprozesse schwerwiegend beeinflussen kann. Die Zivilgesellschaft fördert

indirekt durch ihre Einforderung, dass Projektprozesse von den Akteursgruppen sauber aufgegleist werden, die Überprüfung der Möglichkeit mit dem Bestand weiterzubauen.

4.3.2 Schlussfolgerung

Anreiz-Dimensionen

Schlussfolgernd zeigt die Untersuchung auf, dass die ökonomischen Anreize der einflussreichste Faktor für die Durchführung von Reduce-Projekten sind, jedoch stark von den rechtlichen Rahmenbedingungen abhängen. Daher besteht die grösste Hebelwirkung in rechtlichen und politischen Anreizen. Dieser Zusammenhang beruht ebenfalls auf der Tatsache, dass auf zivilgesellschaftlicher Ebene das Interesse an nachhaltigen Immobilien geringfügig ist. Denn würde eine höhere Zahlungsbereitschaft für Reduce-Projekte bestehen, wären weniger Regulationen oder Förderungen notwendig, um ein Reduce-Objekt einem Ersatzneubau monetär gleichzustellen. Der ökonomische Anreiz würde rein von der Nachfrage getrieben werden. Diese Gegebenheit ist in den Governance-Anreizen zu beobachten, in welchen das Interesse Reduce-Projekte zu verfolgen aus der Unternehmensstruktur gebildet wird, und so die Voraussetzungen für Reduce geschaffen werden. Diese Voraussetzungen bewegen sich meist im Rahmen der ökonomischen Zielanforderungen, können aber auch entkoppelt von monetären Anforderungen bestehen. Die sozialen Anreize sind indirekte Treiber von Reduce-Projekten. Zum einen fördert die öffentliche Wahrnehmung, dass Projekt-Prozesse sauber aufgegleist werden und dadurch auch die Option, mit dem Bestand weiterzubauen, geprüft wird. Zum anderen sind die sozialen Anreize, vertreten durch die Stakeholder, bei beiden Akteursgruppen bereits innerhalb ihrer jeweiligen Governance-Anreize abgebildet. Die Untersuchung zeigt ebenfalls, dass die Thematik der Grauen Energie noch kein stark gewichtetes Thema bei den Akteur:innen der Immobilienbranche ist. Die Wahrnehmung und Bedeutung nehmen jedoch stetig zu.

Governance-Strukturen

Die beiden untersuchten Akteursgruppen zeigen trotz ihrer unterschiedlichen Governance-Orientierung, der gemeinnützigen Orientierung und der Ertragsorientierung, meist die gleichen Einflüsse bei den verschiedenen Anreiz-Dimensionen. Bei den Governance-Anreizen kommt bei beiden die intrinsische Motivation aus der Unternehmersturkur. Bei den institutionellen Investor:innen jedoch primär aus dem Interesse der Anleger:innen und bei den WBGs aus der Geschäftsstelle und dem Vorstand. Beide sind stark beeinflusst durch den ökonomischen Anreiz. Die WBGs durch die Verantwortung preisgünstigen Wohnraum zur Verfügung zu stellen und

institutionelle Investor:innen durch die Erwartung der Anleger:innen eine nachhaltige, risikoarme, langfristige Rendite zu gewährleisten.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Fazit

Der grosse Einfluss der Immobilienbranche auf das Klima ist gemäss aktueller Datenlage unbestritten. Die Kreislaufwirtschaft gewinnt bei verschiedenen Akteur:innen immer mehr an Bedeutung, um Verantwortung für den verursachten CO_2-Fussabdruck zu übernehmen. Reduce ist eines von 10 definierten Prinzipien der Kreislaufwirtschaft, welches durch Reduzierung des Einsatzes von Primärressourcen anregt, mit dem Bestand weiterzubauen. Diese Arbeit untersucht die relevanten Anreize von institutionellen Investor:innen und WBGs zur Umsetzung von Reduce-Objekten bei Wohnimmobilien. Aus einer Literaturrecherche wurden folgende Anreiz-Dimensionen definiert: 1. Governance, 2. Ökonomie, 3. Ökologie, Politik, Recht und 4. Soziales. Anhand von Expert:innen-Interviews wurde eine derzeitige Momentaufnahme dieser Anreize sowie Herausforderungen und Chancen des Reduce-Ansatzes bei den beiden genannten Akteursgruppen erfasst.

Governance-Anreize

Sowohl institutionelle Investor:innen als auch WBGs haben eine intrinsische Motivation, Nachhaltigkeit in ihren Immobilienportfolios zu verankern. Hinter der Motivation stehen nicht nur ökologische Treiber, sondern auch ökonomische. Bei den befragten Akteursgruppen zeigt sich ebenfalls eine Motivation begründet in ihrer jeweiligen Governance-Orientierung. WBGs, mit ihrer gemeinnützigen Orientierung, verfolgen das Ziel mehr preisgünstigen Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Ertragsorientierte institutionelle Investor:innen versuchen die gegebenen Kapitalanlagen langfristig, nachhaltig und risikoarm anzulegen. Der Grund für diese unterschiedliche Orientierung sind die jeweils wichtigsten Stakeholder der beiden Akteursgruppen. Bei den WBGs sind es die Genossenschafter:innen sowie die mittleren bis unteren Einkommensklassen. Deren Interesse an Reduce-Projekten ist nicht gegeben, sondern beruht hauptsächlich auf dem Bedürfnis eines tiefen Mietzinses. Bestrebungen in Richtung ökologischer Nachhaltigkeit werden von der Geschäftsstelle und vom Vorstand initiiert. Bei den institutionellen Investor:innen sind die bedeutendsten Stakeholder die Anleger:innen, welche von besseren Anlagestrategien, erstrangig höheren Renditen, überzeugt werden. Zweitrangig durch ökologischere Produkte, was für die institutionellen Investor:innen

unter anderem ein Grund ist, ökologische Nachhaltigkeit anzustreben. Daraus lässt sich ableiten, dass bei beiden Akteursgruppen die intrinsische Motivation für Reduce-Projekte aus der Unternehmensstruktur hervorgeht. Jedoch bei den WBGs ihren Ursprung in der Geschäftsstelle und im Vorstand findet und bei den institutionellen Investor:innen in erster Linie bei ihren Anleger:innen.

Ökonomische Anreize

Bei der Entscheidung zur Durchführung von Reduce-Projekten ist für beide Akteursgruppen der ökonomische Faktor der Einflussreichste. Institutionelle Anleger:innen sind durch ihre Ertragsorientierung angewiesen die rentablere Lösung zu verfolgen. Die Kosten-Nutzen-Rechnungen, welche beim Vergleich von Objektstrategien verwendet werden, enthalten quantitative Faktoren, welche weitgehend auf wirtschaftlichen Aspekten beruhen. Soziale und ökologische Nachhaltigkeitsfaktoren werden dabei meist in qualitativer Form berücksichtigt und haben bei Entscheidungen keine tragende Rolle. Bei ökonomisch gleichwertigen Alternativen können sie jedoch der bestimmende Faktor sein, ein Reduce-Projekt zu verfolgen. Aufgrund ihrer gemeinnützigen Orientierung streben die WBGs ebenfalls die günstigere Objektstrategie an. Beruhend auf dem Kostenmietmodell können sie so tiefere Mieten anbieten und ihrer sozialen Verantwortung nachkommen. Der ökonomische Anreiz von Reduce-Projekten wird von dem wichtigsten Bedürfnis der Mietenden, dem günstigem Mietzins, getrieben und nicht durch eine höhere Zahlungsbereitschaft für Projekte mit tieferer Bilanz der Grauen Energie oder gleicher Zahlungsbereitschaft bei geringeren Komfortstandards.

Sanierungen sind die Art von Reduce-Projekt, welches dem Ersatzneubau ökonomisch überlegen ist. Eine Durchführung hängt von 2 Faktoren ab. Einerseits der Belastungsgrenze des Bestands, sprich trotz der baulichen Massnahmen am Bestand die Gesamtkosten des Reduce-Objekts tiefer zu halten als die Gesamtkosten des alternativen Ersatzneubaus. Andererseits, in Anbetracht der derzeitigen Forderung nach Verdichtung, den ersten Faktor bei gleichzeitiger Vermehrung von Wohnfläche zu gewährleisten. Die Notwendigkeit von Verdichtung beruht auf der aktuellen Wohnmarktlage und wird von beiden Akteursgruppen aus unterschiedlichen Gründen stark gewichtet: Zur Potentialabschöpfung der Nachfrage und zum Zweck, mehr preisgünstigen Wohnraum zur Verfügung zu stellen. In Form von Reduce-Projekten ist dies ohne Erweiterungsbauten, welche stark von den rechtlichen Rahmenbedingungen abhängig sind, kaum möglich. Diese Voraussetzungen lassen den ökonomischen Vorsprung der Sanierung sinken.

Ökologische, politische und rechtliche Anreize

Ökologische Anreize sind bei beiden Akteursgruppen gegeben, jedoch kein wesentlicher Treiber bei der Durchführung von Reduce-Objekten, da derzeit ihre Vergleichbarkeit, mangels fehlender Daten, in der Praxis keine breite Anwendung findet. Selbst bei besserer Datengrundlage und somit besserer Vergleichbarkeit würden die ökologischen Anreize den ökonomischen Anreizen unterliegen. Es sind vor allem institutionelle Investor:innen, die nicht-monetäre Modellrechnungen intern durchführen oder Expertise extern einkaufen, um die ökologischen Faktoren abzeichnen zu können.

Rechtliche und politische Rahmenbedingungen schaffen massgebliche Abhängigkeiten für ökonomische Anreize. Höhere Ansprüche an die Bausubstanz und damit einhergehend mehr benötigte Massnahmen mindern die Profitabilität des Reduce-Ansatzes. Regulierungen erschweren und verlangsamen die Prozesse in der Immobilienbranche und hemmen Erweiterungs- und Umnutzungsbauten mit dem Bestand in Form von Auflagen. Nebst dieser rechtlichen Ebene, erschwert die politische Forderung nach Verdichtung die Durchführung zusätzlich. So fällt der anfangs ökonomisch überlegene Sanierungsbau dann als Objektstrategie weg, da nur durch einen Erweiterungs- oder Umnutzungsbau zusätzliche Wohnfläche generiert werden kann, bei welchen der Bestandsschutz nicht mehr greift und somit die gleichen Auflagen gelten wie bei einem Neubau.

Diesem Umstand können Förderungen entgegenwirken. Sie sind im Bereich des Reduce-Ansatzes jedoch kaum vorhanden und wenn, dann indirekt, durch Regulierungen welche Neubauten erschweren.

Beide Akteursgruppen äussern eine antizipierende Haltung gegenüber ökologischen Regulierungen und Auflagen, indem Sie bereits über die gesetzlichen Anforderungen hinaus handeln und somit bei einer Verschärfung der Gesetzgebung nicht tangiert wären.

Soziale Anreize

Statt einer separierten Betrachtung von Nachhaltigkeit, isoliert bezogen auf Soziales, wird Nachhaltigkeit innerhalb von Reduce-Projekten mehrdimensional auf sozialer, ökologischer und ökonomischer Ebene betrachtet. Ein Business-Case kann auf nur einer dieser Dimensionen reduziert nicht funktionieren.

Die sozialen Anreize werden indirekt durch die Stakeholder der Akteursgruppen sowie die Zivilgesellschaft beeinflusst. Die Stakeholder der WBGs verlangen soziale und wirtschaftliche Verantwortung, insbesondere durch die Schaffung von preisgünstigem

Wohnraum, was Sanierungsprojekte und den Reduce-Ansatz unterstützt. Gleichzeitig streben die Stakeholder institutioneller Investor:innen nach nachhaltigen, langfristigen Renditen mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit.

Beide Forderungen fördern nicht nur soziale und wirtschaftliche, sondern auch ökologische Verantwortung. Diese Interessen der Stakeholder sind sowohl den sozialen als auch, aufgrund ihrer Einbindung in die Governance-Struktur, den Governance-Anreizen zuzuordnen.

Bei den Mietenden ist der Anspruch auf Nachhaltigkeit der Produkte und Leistungen marginal bis unbedeutend. Nur in einer kleinen Nische des gesamten Nachfragspektrums, ist ein Bedürfnis für die Nachhaltigkeit des Angebots vorhanden.

Beide Akteursgruppen demonstrieren durch Reduce-Projekte ihre Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber ihren Stakeholdern. Das Ziel die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu verbessern, wird von den 2 Akteursgruppen unterschiedlich bewertet. Aufgrund ihres preisgünstigen Wohnangebots sind WBGs nicht auf Vermarktung angewiesen. Anders bei den institutionellen Investor:innen, für welche die öffentliche Wahrnehmung für ihre Konkurrenzfähigkeit gegenüber anderen institutionellen Investor:innen ausschlaggebend ist. Bei Projektentwicklungsprozessen rechnen beide Akteursgruppen der Kommunikation nach aussen eine hohe Bedeutung zu, da das öffentliche Interesse und Akzeptanz diese massgebend beeinflussen können. Somit fördert die Zivilgesellschaft indirekt, dass Akteursgruppen Prozesse sauber aufgleisen, um Widerstand von der Öffentlichkeit zu vermeiden und somit auch die Möglichkeit prüfen, mit dem Bestand weiterzubauen.

Zusammenfassung aller Anreiz-Dimensionen

Diese Arbeit zeigt, dass ökonomische Anreize bei WBGs und institutionellen Investor:innen der wichtigste Faktor für Reduce-Projekte sind, jedoch stark von rechtlichen Rahmenbedingungen abhängen. Die grösste Hebelwirkung liegt daher in rechtlichen und politischen Anreizen. Das zivilgesellschaftliche Interesse an Reduce-Objekten ist gering. Die Interessen der Stakeholder beider untersuchten Akteursgruppen können den Governance-Anreizen sowie den sozialen Anreizen zugeordnet werden. Das Bewusstsein rund um die Thematik ist bei beiden Akteursgruppen, sowie deren Stakeholder gerade erst im Aufbau.

5.2 Diskussion und Ausblick

Mit dieser Arbeit wird eine Momentaufnahme des heutigen Verständnisses für den Reduce-Ansatz in der Immobilienbranche aufgezeigt. Es lässt sich festhalten, dass die Thematik in der heutigen Praxis noch in den Anfängen steckt.

Paradigmenwechsel

Vorangetrieben durch die derzeitige Wohnungsknappheit findet in der Immobilienbranche ein grundlegender Wandel im Denken statt. Die Meinungen zu einer Reduzierung der bauhemmenden Regulierungen nehmen zu und mit ihr der Druck auf die Politik zu handeln. Je nach gewählter Richtung kann es den Sachverhalt der Kreislaufwirtschaft verstärken oder schwächen. *"Gemäss des Regionalverbands Zürich von WBGs ist ein Paradigmenwechsel im Gange, obwohl noch keine Auswirkungen der Förderungen spürbar sind. Es besteht die Einigkeit mehr Wohnfläche zu bauen, was das Bedürfnis für die Reduktion von Regulierungen mit sich zieht. Je nach politischer Orientierung kann die genannte Reduktion positive oder negative Auswirkungen auf die Kreislaufwirtschaft haben."* (Expert:in 2, S. 10). Bei Regulierungen mit der Absicht die Nachhaltigkeit zu stärken, ist darauf zu achten, dass sie nicht das Gegenteil bewirken. So wie jüngst die 2020 verabschiedete Liegenschaftskostenverordnung, in deren Rahmen eine Steuererleichterung für den Rückbau von Liegenschaften berücksichtigt wird. Mit der Absicht auf innere Verdichtung zu setzen und die energetische Gebäudesanierung zu fördern, wird die gespeicherte Graue Energie in den Bestandesbauten ignoriert. Dies zeigt beispielhaft auf, dass die Thematik des Reduce-Ansatzes sich noch in den Anfängen befindet und noch nicht auf die Bühne der sozialen, wirtschaftlichen und politischen Interessen gefunden hat. Aufgrund der langen Prozesse innerhalb der Immobilienbranche, nehmen Änderungen viel Zeit in Anspruch. Der Planungsbeginn von Bauten, die heute erstellt werden, liegen je nach Grösse bis zu 15 Jahre in der Vergangenheit. Damals wurde der Ersatzneubau in allen Belangen als die bevorzugte Massnahme betrachtet. Der Zeitgeist hat sich mittlerweile gewandelt und es wird ein oder mehrere Projektzyklen dauern, bis sich der Reduce-Ansatz etablieren lässt.

Bepreisung von Grauer Energie

Eine Regulierung, welche Reduce-Projekte fördern würde, ist die Bepreisung von Grauer Energie. Diese Kosten reflektieren den Schaden, der durch CO_2-Emissionen entsteht. Werden die Schadenbeträge nicht heute transparent von den Verursachern bezahlt, werden sie in die Zukunft verlagert, ohne dem Ursprung des Problems entgegenzuwirken. Letztlich hängt es von politischen Entscheidungen ab, in welcher Weise und in welchem

Umfang man bereits heute die Emittenten für ihre verursachten Umweltschäden finanziell zur Verantwortung zieht. Eine solche Regulierung könnte jedoch auch zu einem politischen Zielkonflikt führen. Denn sie könnte eine negative Auswirkung auf den sozialen Wohnraum haben und die Schaffung von günstigem Wohnraum beeinträchtigen. Die WBGs würden sich gegebenenfalls in einem Korsett befinden, in welchem ausschliesslich sie der Verantwortung für sozialen Wohnraum und Nachhaltigkeit nachgehen müssten und die öffentliche Hand müsste das eingenommene Geld dann allenfalls über Sozialausgaben zur Förderung der Vermietung verwenden, um den Erhalt von preisgünstigem Wohnraum zu gewährleisten. *"[…] dann müsste man mehr darauf fokussieren, wie das Individuum, das wenig Geld hat, nach wie vor ausreichend Wohnraum bekommt. Das wäre dann die nachgelagerte Fragestellung"* (Expert:in 5, S. 12-13).

Nachhaltigkeitslabels

Der Ansatz des Bestandserhalts wird in den gängigen Nachhaltigkeitslabels und Zertifizierungssystemen derzeit noch nicht ausreichend berücksichtigt. Der Fokus dieser Labels liegt oft stärker auf Neubauten und der Implementierung modernster Technologien, um Energieeffizienz und Klimafreundlichkeit zu gewährleisten. Obwohl Sanierungen, Um- und Erweiterungsbauten weniger Primärressourcen verbrauchen und die gespeicherte Graue Energie bestehende Strukturen nutzt, spiegeln aktuelle Bewertungssysteme diese Vorteile nicht immer vollständig wider. Somit kann es vorkommen, dass Neubauten besser bewertet werden als Reduce-Ansätze. Die genaue Bewertung hängt stark von den spezifischen Kriterien und der aktuellen Entwicklung der jeweiligen Zertifizierungssysteme ab. Es zeigt sich bei den Nachhaltigkeitslabels jedoch eine zunehmende Anerkennung der Vorteile von Sanierungen und dem Weiterbau im Bestand.

Ausweitung des Bestandsschutzes

Die Diskussion über die Ausweitung des Anwendungsbereichs des Bestandsschutzgesetzes ist ein aktuelles Thema im Bauwesen und hat das Potential, den Reduce-Ansatz zukünftig massgebend zu prägen. Erleichterungen des Bestandsschutzrechts bei Erweiterungs- und Umnutzungsbauten könnten den Anreiz mit dem Bestand weiterzubauen fördern. Insbesondere im Zuge der energetischen Sanierung des Gebäudeparks und der Verdichtung von Wohnraum wären Reduce-Projekte stärker zu fokussieren. Wo heute der Ersatzneubau die genannten Anforderungen zu einem ökonomischeren Business-Case umsetzen kann, könnte das Weiterbauen im Bestand

wirtschaftlich vorteilhafter sein, wenn es nicht die gleichen Baunormen und Auflagen zu erfüllen hat wie der Neubau.

Im Rahmen des Reuse-Ansatzes kann die Idee des Bestandsschutzes auch auf Bauteile übertragen werden. Gebrauchstaugliche Komponenten könnten trotz Eigenschaften, die nicht der aktuellen Norm entsprechen, wiederverwendet statt entsorgt werden.

Abschliessend ist festzuhalten, dass die Debatte komplex und vielschichtig ist, da sie den Interessenskonflikt zwischen Denkmalschutz, Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit und den Bedürfnissen moderner Wohnformen beinhaltet. Die Entwicklung zukünftiger gesetzlicher Regelungen in diesem Bereich bleibt daher abzuwarten.

5.3 Methodische Reflexion

Der Ansatz der Literaturrecherche verhalf einen übergeordneten Blick über die aktuellen Thematiken zu verschaffen, mit welchen sich die heutige Praxis bezüglich des Reduce-Ansatzes befasst. Dies ermöglichte eine Strukturierung und Einordnung der verschiedenen Themen in unterschiedliche Aspekte. Diese Aspekte, in der Arbeit Dimensionen genannt, führen durch die ganze Arbeit und verhelfen, den verschiedenen Inhalten und Erkenntnissen eine strukturierte Orientierung zu geben.

Der Entscheid WBGs und institutionelle Investor:innen bezüglich dem Thema Reduce zu untersuchen, ermöglichte, durch das Gegenüberstellen der unterschiedlichen Perspektiven, eine umfassendere Wiedergabe der Praxis. Die Auswahl von 6 WBGs und 5 institutionellen Investor:innen hätte man erhöhen können, um die Auswertung ihrer Antworten stärker generalisieren zu können und sich weniger von einzelnen Aussagen leiten lassen zu müssen.

Die Forschungsfrage wurde anhand eines qualitativen Untersuchungsansatzes analysiert. Mittels Expert:innen-Interviews konnte die Frage tiefgehend diskutiert und dabei fundierte Erkenntnisse gewonnen werden. Der dazu erstellte Frageleitfaden diente dazu, die Gespräche strukturiert und zielgerichtet zu führen, um sicherzustellen, dass alle relevanten Themen behandelt wurden. Die offene Formulierung der Hauptfragen unterstützte die Unterhaltung, eine dynamische Form anzunehmen und somit umfassendere Informationen zu erlangen und neue Themenbereiche anzustossen. Dies führte teilweise zu komplexen Fragestellungen, deren Auswertung sich als anspruchsvoll herausstellte. Der Abgleich und die Kategorisierung der verschiedenen Antworten erwies sich deshalb als herausfordernd und erschwerte die Ableitung von präzisen

Erkenntnissen. Demgegenüber gab es Antworten, welche dimensionsübergreifend wiederholt gegeben wurden.

Zudem zeigte sich in den Gesprächen, dass das inhaltliche Verständnis und die Auseinandersetzung mit dem Thema bei den verschiedenen Akteuren in Umfang und Tiefe variierten. Während einige Expert:innen mit den gestellten Fragen vertraut waren und bereits Erfahrung in diesem Bereich hatten, waren andere weniger erfahren auf dem Gebiet oder befassten sich erst seit kurzer Zeit mit dieser Thematik.

Hervorzuheben ist, dass mehrere Expert:innen die wachsende Relevanz der Grauen Energie in der Immobilienbranche erwähnten und somit die zunehmende Bedeutung der Kreislaufwirtschaft, insbesondere des Reduce-Ansatzes.

Es wäre spannend, diese Untersuchung in 10 Jahren erneut durchzuführen, um zu sehen, in welche Richtung sich die Immobilienbranche in Bezug auf den Reduce-Ansatz entwickelt hat, und inwiefern WBGs und institutionelle Investor:innen mit den Herausforderungen und Chancen umgehen. Und auch zu sehen, inwiefern sich die politische sowie zivilgesellschaftliche Wahrnehmung des Reduce im Verlaufe der Zeit verändert und entwickelt hat.

Literaturverzeichnis

Albrecht, P. (2024a). *Die Abrissfalle.* Republik AG. Gefunden unter: https://www.republik.ch/2024/01/12/die-abrissfalle

Albrecht, P. (2024b). *Grauzone.* Republik AG. Gefunden unter: https://www.republik.ch/2024/03/04/grauzone

Andrade, C., Selosse, S., & Maïzi, N. (2021). *Thirty years since the circular economy concept emerged: Has it reached a consensus* (Research Report hal-03512799).

Bachmann, F. (2024, Mai 15). *GRESB 101: Wer macht mit, was wird gemessen und wie sind die Ergebnisse zu lesen* (I. Gehrer) [Interview]. Gefunden unter: https://www.pom.ch/de/gresb-101

Blumer, D., Marbach, C., & Zahnd, T. (2018, Januar). *ABC Projektentwicklung und Architekturverfahren im gemeinnützigen Wohnungsbau* (Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Hrsg.).

Bocken, N., Ritala, P., & Huotari, P. (2017). The Circular Economy: Exploring the Introduction of the Concept Among S&P 500 Firms. *Journal of Industrial Ecology*, 21, 487–490. Gefunden unter: https://doi.org/10.1111/jiec.12605

Bundesamt für Energie BFE. (2023, Juni 1). *Gebäudepark 2050 – Vision des BFE*.

Bundesamt für Energie BFE, E. S. (2020, August 13). *Graue Energie von Neubauten—Ratgeber für Baufachleute.*

Bundesamt für Statistik BFS. (2023). *Bauperiode Gebäudealter Schweiz.* Gefunden unter: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bau-wohnungswesen/gebaeude/periode.html

Bundesamt für Umwelt BAFU. (2022, November 3). *Rohstoffe, Abfall und Kreislaufwirtschaft: Das Wichtigste in Kürze.* Gefunden unter: https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/thema-abfall/abfall--das-wichtigste-in-kuerze.html

Bundesamt für Umwelt BAFU. (2023a, April 27). *Methodische Grundlagen von Ökobilanzen.* Gefunden unter: https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/thema-wirtschaft-und-konsum/fachinformationen-wirtschaft-und-konsum/methodische-grundlagen-von-oekobilanzen.html

Bundesamt für Umwelt BAFU. (2023b, Juni 23). *Das Übereinkommen von Paris.*

Gefunden unter: https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/thema-klima/klimawandel-stoppen-und-folgen-meistern/klima--internationales/das-uebereinkommen-von-paris.html

Bundesamt für Umwelt BAFU. (2024, Mai 29). *Kreislaufwirtschaft.* Gefunden unter: https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/thema-wirtschaft-und-konsum/fachinformationen-wirtschaft-und-konsum/kreislaufwirtschaft.html

Gantner, J., Ruppel, R., & pom+Consulting AG. (2024, Juni 20). *Die Qual der Wahl: Welches Nachhaltigkeitslabel für meine Immobilie?* Gefunden unter: https://www.pom.ch/de/nachhaltigkeitslabels

Hartmann, C., Jakob, M., ECOSPEED AG, & TEP Energy. (2016). *Methodik zur Berechnung der kantonalen CO2-Emissionen im Gebäudebereich auf Basis des Gebäude- und Wohnungsregisters (GWR).*

Hebel, D. E., Heisel, F., & Webster, K. (2022). *Kreislaufgerechtes Bauen und Kreislaufwirtschaft.* Basel: Birkhäuser.

Ménard, M. (2022, Juli 13). *Warum der Effizienzpfad unverzichtbar ist | Espazium.* Gefunden unter: https://www.espazium.ch/de/aktuelles/warum-der-effizienzpfad-unverzichtbar-ist

Mieterinnen- und Mieterverband Zürich, Baubüro in situ, Urban Equipe, & Studierende der ETH–Departement Architektur und Diplomandinnen D-Arch Freies Thema. (2022, Oktober 5). *Die Zukunft beginnt im Bestand.*[Flugblatt] Zürich

Monsù Scolaro, A., & De Medici, S. (2021). *Downcycling and Upcycling in Rehabilitation and Adaptive Reuse of Pre-Existing Buildings: Re-Designing Technological Performances in an Environmental Perspective.* Energies, 14, Gefunden unter: 6863. https://doi.org/10.3390/en14216863

Petersen, P. (2021). *Recycle, Reuse, Refit.* Republik AG. Gefunden unter: https://www.republik.ch/2021/03/18/recycle-reuse-refit

Petersen, P. (2024). *Plädoyer für ein herrliches Durcheinander.* Republik AG. Gefunden unter: https://www.republik.ch/2024/03/22/plaedoyer-fuer-ein-herrliches-durcheinander

Pollack, W., & Kälin, S. (2023, Juni 27). *Lancierung «Charta kreislauforientiertes Bauen» – Kreislaufwirtschaft beim Bauen: Zwölf Grosse machen vorwärts.* EMPA, Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt. Gefunden unter: https://www.empa.ch/web/s604/charta-kreislauforientiertes-bauen

Schweizerischer Baumeisterverband. (2020, September 1). *Ersatzneubau heisst das Zauberwort.* Schweizerischer Baumeisterverband. Gefunden unter: https://baumeister.swiss/ersatzneubau-heisst-das-zauberwort/

Skärin, F., Rösiö, C., & Andersen, A.-L. (2022). *An Explorative Study of Circularity Practices in Swedish Manufacturing Companies* (Artikel 7246; S. 23).

Stadt Zürich, P. (2024). *Erneuerung, Umbau, Abbruch*—Stadt Zürich. Gefunden unter: https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/statistik/themen/bauen-wohnen/erneuerung/erneuerung-umbau-abbruch.html

Stahl, A. (2024). *«Eine Zerstörung von planetarischem Ausmass»*. Republik AG. Gefunden unter: https://www.republik.ch/2024/01/17/eine-zerstoerung-von-planetarischem-ausmass

Su, B., Heshmati, A., Geng, Y., & Yu, X. (2013). A review of the circular economy in China: Moving from rhetoric to implementation. *Journal of Cleaner Production*, 42, 215–227. Gefunden unter: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.020

Tamino Kuny. (2023, Oktober 16). Die letzte Chance ist vertan. *Hochparterre Wettbewerbe*, 4/2023, 7-12.

The Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Growth within: A circular economy vision for a competitive Europe* (S. 97).

Vogt, H.-U. (2024, Juli 31). *Gesellschaftsrecht.* Lehrstuhl für Privat-und Wirtschaftsrecht - Universität Zürich. Gefunden unter: https://www.rwi.uzh.ch/static/elt/lst-vogt/gesellschaftsrecht/charakter/de/html/index.html

Wüest & Partner AG, Guerra, F., & Kast, B. (2015). *Bauabfälle in der Schweiz—Hochbau Studie 2015* (Schlussbericht 104347).

Wüest & Partner AG, Meier, S., & Selberherr, J. (2015). *Institutionelle Investoren Schweiz: Customer Journey* (106934).

Wüest & Partner AG, Stammberger, I., & Selberherr, J. (2024, März 19). *Kreislaufwirtschaft in der Baubranche: Der Schlüssel zur Erreichung von Netto-Null.* Wüest Partner. Gefunden unter: https://www.wuestpartner.com/ch-de/2024/03/19/kreislaufwirtschaft-in-der-baubranche-der-schluessel-zur-erreichung-von-netto-null/

Wyss, A. (2023, März 25). *Gesellschaftsrecht* [Vortrag mit Foliensatz im Rahmen des CUREM MAS Real Estate Management Lehrgangs an der Universität Zürich].

Yong, R. (2007). The Circular Economy in China. *Journal of Material Cycles and Waste Management*, 9, 121–129. Gefunden unter:https://doi.org/10.1007/s10163-007-0183-z

Yuan, Z., Bi, J., & Moriguchi, Y. (2008). The Circular Economy: A New Development Strategy in China. *Journal of Industrial Ecology*, 10, 4–8. Gefunden unter: https://doi.org/10.1162/108819806775545321

Anhang

Anhang 01: Frageleitfaden

Anhang 02: Interview mit WBG Nr.1, Expert:in Nr. 1
Lelia Bollinger, Vorstandsmitglied & Vizepräsidentin,
Siedlungsgenossenschaft Eigengrund

Anhang 03: Interview mit WBG Nr.2, Expert:in Nr. 2
Stefan Schneider, Geschäftsführer,
WBG Schweiz Regionalverband Zürich

Anhang 04: Interview mit WBG Nr.3, Expert:in Nr. 3
Andreas Siegenthaler, Geschäftsführer,
GWG Gemeinnützige WBG Winterthur

Anhang 05: Interview mit WBG Nr.4, Expert:in Nr. 4
Anonym, Geschäftsführer,
WBG

Anhang 06: Interview mit WBG Nr.5, Expert:in Nr. 5
Anonym, Geschäftsführer,
WBG

Anhang 07: Interview mit WBG Nr.6, Expert:in Nr. 6
Vorstandmitglied & Präsident,
WBG

Anhang 08: Interview mit institutionelle:r Investor:in Nr.1, Expert:in Nr. 7
Severin Oswald Head Development,
Swiss Prime Site Solutions AG

Anhang 09: Interview mit institutionelle:r Investor:in Nr.2, Expert:in Nr. 8
Anonym, Portfolio Manager Real Estate,
Versicherung

Anhang 10: Interview mit institutionelle:r Investor:in Nr.3, Expert:in Nr. 9
Anonym, Nachhaltigkeitsbeauftragte:r,
Real Estate Investment Management

Anhang 11: Interview mit institutionelle:r Investor:in Nr.4, Expert:in Nr. 10
Anonym, Director Development Real Estate,
Bank

Anhang 12: Interview mit institutionelle:r Investor:in Nr.5, Expert:in Nr. 11
Anonym, Construction & Development Manager,
Pensionskasse

Anhang 13: Auswertung, induktive Kategorienbildung

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „ Analyse der relevanten Anreize von institutionellen Investor:innen und Wohnbaugenossenschaften zur Umsetzung von Reduce-Objekten bei Wohnimmobilien in der Schweiz“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.
Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich den 09.09.2024

_____

Daniel Sigrist

Frageleitfaden für Expert:innen-Interview zur Forschungsfrage:
Welches sind die relevanten Anreize von WBG und institutionellen Anleger zur Umsetzung von Reduce-Objekten bei Wohnimmobilien in der Schweiz?

A - Governance Anreize:

A1 Wo sehen Sie die Motivation Ihrer Geschäftsstelle und Ihres Vorstands / Verwaltungsrats, Reduce-Projekte durchzuführen?

A2 Existiert in ihrer WBG / Gesellschaft eine Nachhaltigkeits-Strategie?

A2.1 Wenn ja, wie sieht diese aus und können Sie in einem Unternehmens-Organigramm aufzeigen, wer für die Festlegung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeits-Strategie zuständig ist, und wer für die Umsetzung?

A3 Wie äussern sich die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder für die Wohnimmobilien?

A3.1 Gibt es Bedürfnisse Ihrer Stakeholder, die mit der Durchführung von Reduce-Projekten in Konflikt stehen? Falls ja, könnten Sie diese Bedürfnisse und die damit verbundenen Konflikte bitte aufgrund Ihrer Erfahrungen möglichst genau beschreiben?

A3.2 Kommunizieren Sie ihren Stakeholdern die Vorteile von Reduce-Objekten? Falls ja, wie?

B - Ökonomische Anreize

B1 Welche Kosten-Nutzen-Rechnungen erstellen Sie konkret als Grundlage für die Entscheidung für oder gegen Reduce-Projekte?

B1.1 Welches Gewicht haben Kosten-Nutzen-Vergleiche neben anderen Faktoren für die schliesslich Entscheidung?

B2 Von welchen Bedürfnissen Ihrer potenziellen Mietenden gehen Sie in Ihren Vorabklärungen für Reduce-Projekte aus?

B2.1 Wie klären Sie ab, ob es für ein konkretes Projekt genügend potenzielle Mieterschaft (=Nachfrage) gibt?

B2.2 Wie kommunizieren Sie potenziellen Mietern die Vorteile von Reduce-Objekten, wenn sie einmal erstellt sind?

B3 Welche Erfahrungen haben Sie bis anhin mit dem Vermieten von Reduce-Immobilien gemacht?

B3.1 Haben Sie beobachtet, dass es ein Mietersegment gibt, bei dem die Zahlungsbereitschaft mit der Abnahme der verwendeten grauen Emissionen wächst?

C - Ökologische, politische und rechtliche Anreize

C1 Machen Sie auch nicht-monetäre Modellrechnungen zu Umweltaspekten, um Reduce-Projekte mit Ersatzneubauten zu vergleichen?

C1.1 Falls ja: Welche Modelle verwenden Sie dazu? Welche Parameter enthalten diese Modelle? Welche Datenquellen verwenden Sie zur Konkretisierung dieser Parameter für Ihre Modellrechnungen?

C2 Wie beeinflussen bestehenden Bauvorschriften und gesetzliche Anforderungen in Form von Regulierungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

C2.1 Hat es in der Gesetzgebung in den letzten Jahren Änderungen gegeben, die die Konkurrenzfähigkeit von Reduce-Projekten gegenüber Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

C3 Gibt es gesetzliche Förderungen oder politische Unterstützung, die Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten im Gegensatz zu Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

C3.1 Wie beeinflussen Unterstützungen und Förderungen in Form von Subventionen oder Begünstigungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

D - Soziale Anreize

D1 Inwiefern glauben Sie, dass die von Ihrer WBG / Gesellschaft angebotenen Produkte und Leistungen mit einer spezifischen Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber Ihren Stakeholdern verbunden sind?

D1.1 Und wie versuchen Sie in der Kommunikation mit Ihren verschiedenen Stakeholdergruppen zu vermitteln, dass Sie diese Verantwortung mit Ihrem Handeln tatsächlich wahrnehmen?

D2 Umgekehrt gefragt: Von welchen Erwartungen der verschiedenen von Ihnen angesprochenen Stakeholdergruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit bzw. Umwelt gehen Sie aus?

D2.1 Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf die Festlegung der von Ihrer WBG / Gesellschaft angebotenen Produkte und Leistungen?

D2.2 Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf Ihre die Entscheidung, besonders umweltschonend zu bauen?

D3 Wie wichtig ist Ihnen bei Ihren Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung Ihres Tuns in Bezug auf Übernahme von Verantwortung für Nachhaltigkeit?

Interview mit Lelia Bollinger

Vorstandsmitglied und Vizepräsidentin, Siedlungsgenossenschaft Eigengrund

25. Juni 2024

Daniel Sigrist (DS): Beginnen wir mit der ersten Dimension, den Governance-Anreize. Wo sehen Sie die Motivation Ihrer Geschäftsstelle und Ihres Vorstands Reduce-Projekte durchzuführen?

Lelia Bollinger (LB): Für die SGE haben die drei Bereiche der Nachhaltigkeit eine hohe Wichtigkeit in der Entwicklung von ihren Liegenschaften. Dabei ist es uns ein Anliegen, den Energieverbrauch in allen Dimensionen zu reduzieren, einen Beitrag zu leisten, um die Klimaziele zu erreichen. Gleichzeitig geht es uns natürlich auch um einen kostengünstigen Unterhalt und Betrieb, damit wir unsere Genossenschafterinnen und Genossenschafter nicht zu stark finanziell belasten müssen. Wir sind uns bewusst, dass das Thema Nachhaltigkeit ein grosses Thema ist und wir hier eine Vorreiterrolle einnehmen möchten. Wir verlangen von unseren Genossenschafterinnen, Genossenschaftern ein gewisses Verständnis, um unsere gesteckten Ziele zu erreichen. Ich finde es daher schwierig sich nur auf das Reduce Projekt zu fokussieren, ohne das Gesamtpacket der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen.

DS: Stehen kostengünstige Wohnungen mit der Durchführung von Reduce-Projekten im Konflikt?

LB: Da sind wir schon mitten im Thema. Wir haben sehr viele Bestandsliegenschaften und da gibt es teilweise auch andere Themen, welche zu berücksichtigen sind. Sei es, mit einer möglichen Verdichtung, mehr Wohnraum für mehr Leute zu schaffen, oder dann eben das Thema vom Erhalt von günstigem Wohnraum.
Für uns stehen eigentlich die Reduce-Projekte im Vordergrund, weil wir meistens gar nicht diese Möglichkeit haben, Ersatzneubauten zu machen. Wir haben einen Erneuerungsplan, welcher alle unsere 20 Siedlungen über die nächsten 30-40 Jahre betrifft. Wir schauen jede Siedlung für sich im Kontext an und haben dann einen Erneuerungszyklus, der uns leitet. Da wird dann von Fall zu Fall entschieden, ob sich die Liegenschaft für einen Ersatzneubau, eine Erweiterung und oder nur Instandsetzung eignet.

Das lässt sich nicht zwingend aus der rein ökologischen Sicht erklären, sondern ist auch aus der Genossenschafter:innen-Sicht zentral, dass man möglichst viel günstigen Wohnraum versucht zu erhalten. Aber klar, es ist objektspezifisch und situativ zu betrachten: Projekte, bei welchen wir merken, da könnten wir noch viel mehr bauen, wir hätten ein Verdichtungspotenzial oder die Wohnungen sind wirklich in so einem schlechten Zustand, oder dass wir grössere Probleme mit der Energieeffizienz, dem Lärm etc., dann wird das Thema Abbruch oder Teilabbruch aufgeworfen und geprüft.

DS: Existiert in Ihrer Genossenschaft eine Nachhaltigkeitsstrategie?

LB: Wir haben eine übergeordnete (Genossenschafts-)Strategie und in dieser Strategie gibt es auch einen Teil Nachhaltigkeit, wir sehen dies aber alles zusammen. Nachhaltigkeit ist ja nicht nur Ökologie, sondern Umwelt, Soziales und Ökonomie (ESG). Zudem haben wir einen Absenkpfad für die SGE erarbeitet, den wir gerne bis 2050 erreichen möchten. Diesen haben wir intern selbst erstellt, beziehungsweise uns da auch beraten lassen. Wir haben wirklich genau analysiert, was sind die notwendigen und geeigneten Massnahmen über unser gesamtes Portfolio. Wir haben nicht gesagt, jede Siedlung muss bis 2050 komplett auf netto Null sein, sondern das gesamte Portfolio, das bedeutet wir haben auch noch Spielräume bei den einzelnen Siedlungen. Und da versuchen wir uns daran zu halten.

DS: Weder die Nachhaltigkeitsstrategie noch der Absenkungspfad, die als Richtlinien definiert sind, sind in die Statuten aufgenommen?

LB: Ja, für uns ist es eine interne Richtlinie. Diese wurde auch nicht veröffentlicht. Das haben wir den Genossenschafter:innen nicht detailliert kommuniziert.
In den Statuten heisst es aber, dass wir uns dem nachhaltigen Bauen verpflichten. Wir haben da keine strikten Ziele. Alle 10 Jahre erstellen wir unsere Strategie und zum heutigen Zeitpunkt sind wir gerade dran, die neue Strategie zu entwickeln. Dabei wird auch den Genossenschafter:innen noch die Möglichkeit gegeben mitzuwirken. Da wird vielleicht dann das Thema Nachhaltigkeit auch nochmal aufkommen. Es gibt in unserer 10 Jahres Strategie einen Punkt, der die Nachhaltigkeitsthemen und -Systeme behandelt.

DS: Wie äussern sich die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder für die Wohnimmobilien?

LB: Es geht unseren Genossenschafter:innen v.a. um das günstige Wohnen, insbesondere günstige Familien-Wohnungen, die auf dem Markt fehlen. Daher sind unsere Bedürfnisse wirklich auf einer anderen Ebene angesiedelt als wahrscheinlich derer im privaten Sektor.

DS: Stehen diese Bedürfnisse im Konflikt mit Reduce-Objekten?

LB: Nein, finde ich nicht. Im Gegenteil. Die Reduce-Projekte sind meines Erachtens meistens klar günstiger. Wenn ein Umbauprojekt das Ziel hat, Neubaucharakter zu erhalten, dann wird es meistens teurer. Als Genossenschaft haben wir aber die Möglichkeit, die Standards nicht so hochzutreiben, weil die Ansprüche unserer Bewohnerschaft angemessen sind, so können wir auch die Umbauprojekte entsprechend kostengünstig halten. Wichtig ist vor allem, dass die Menschen dort auch weiterhin wohnen können.

DS: Haben Sie auch Reduce-Objekte, bei welchen nicht nur saniert, sondern auch angebaut oder umgebaut wurde?

LB: Wir haben zum Beispiel in der Siedlung Giessächer, welche in die Jahre gekommen war, ein Erweiterungsprojekt durchgeführt. Auf dem Grundstück hatten wir eine Nutzungsreserve. Somit haben wir die Dächer komplett ausgebaut und haben im Dach komplett moderne neue Wohnungen erstellt, welche behindertengerecht sind. Die Erschliessung wurde mit einem Lift ausgebaut, die unteren Wohnungen haben wir einfach nur saniert: Oberflächen, neue Küche und neues Bad.
Wir haben somit den Wohnungsspiegel verbessern können, während das Haus erhalten bleiben konnte. Wir haben beim Bestand wenig Graue Energie vernichtet und obendrauf einen Holzbau erstellt. Für mich ist es ein klassisches und sehr gelungenes Beispiel von einem Reduce-Projekt. Wir haben alte Menschen, die eine Gehbehinderung haben, durch diese Massnahmen in der Liegenschaft halten können und den Menschen, welche eine Familie gründen wollen, die Möglichkeit gegeben, weiterhin dort zu bleiben. Zudem konnten wir auch noch eine Gästewohnung einbauen im Dach, welche den Bewohnenden die Möglichkeit bietet, ihre Gäste dort unterzubringen für wenig Geld.

DS: Ist es in diesem Sinne notwendig den Stakeholdern die Vorteile von Reduce-Projekten zu kommunizieren?

LB: Das ist siedlungsspezifisch. Es ist sehr schwierig, dies für das ganze Portfolio zu sehen, weil wir so unterschiedliche Siedlungen haben. In Umfragen werden die Genossenschafter: innen pro Siedlung gefragt, was ihre Bedürfnisse sind. Die Bedürfnisse werden immer in den Rahmen gesetzt, was für die Genossenschaft möglich ist oder was auch nicht.

DS: Welche Kosten-Nutzen-Rechnungen erstellen Sie konkret als Grundlage für die Entscheidung für oder gegen Reduce-Projekte?

LB: Bei jeder Siedlung erstellen wir für das weitere Vorgehen jeweils eine Studie, dabei werden alle möglichen Szenarien von Ersatzneubau bis Instandsetzung auf ihre Machbarkeit geprüft. Beim genannten Beispiel haben wir im Vorfeld auch eine Machbarkeitsstudie erstellt und haben angeschaut, was es denn bedeuten würde, wenn wir einen Ersatzneubau erstellen würden. Dabei haben wir dann festgestellt, dass wir mit einem Ersatzneubau nicht mehr Ausnutzung erhalten, da es auf dem Grundstück noch eine Waldgrenze hat, welche die Bebaubarkeit wesentlich einschränkt. Somit hat man sich dann für die Variante Dachausbau entschieden.
Die Kosten haben einen grossen Einfluss, aber sie sind nicht die einzige Motivation für uns.

DS: Trotz Kostenmiete-Modell?

LB: Wie bereits gesagt, geht es ja auch darum, eine Liegenschaft längerfristig gut zu unterhalten und dann muss situativ entschieden werden, welches die richtigen Massnahmen sind.
Für alle unsere Liegenschaften gilt das Kostenmiet-Modell. Zudem müssen wir bei Liegenschaften auf städtischem Land die Wohnbauförderungslimiten einhalten, was je nach Lage und Massnahen nicht immer gleich einfach umzusetzen ist. Auf unserem eigenen Land versuchen wir uns bei Neubauten nach den WBF-Limiten zu richten und schauen zudem, dass sich die neuen Mieten, nicht über dem Median der Wohngemeinde bewegen. Höher als das Marktpreis-Niveau dürfen wir nicht werden, sonst ist das nicht mehr tragbar für unsere Genossenschafter:innen, das ist uns sehr wichtig.

Insofern sind es eigentlich nur die Miete-Ziele oder Miet-Aufschlag, die uns daran hindern ein neues Projekt oder ein extrem umfassendes Instandsetzungsprojekt zu machen.

DS: Gibt es denn bei Ihnen auch Liegenschaften, die in einem so alten Zustand sind, dass es einen grösseren Eingriff braucht?
Beispielsweise eine Sanierung bis auf den Rohbau?

LB: Das haben wir bis jetzt noch nie gemacht. Wir haben auch schon abgebrochen und komplett neu gebaut - das ist unsere Liegenschaft am Letzigraben, unsere Gründer-Siedlung. Hier gab es einige Gründe, welche für einen Ersatzneubau sprachen, eine massive Ausnutzung-Reserve (Arealüberbauung). Die bestehende Liegenschaft war total unternutzt, verglichen mit der jetzigen Situation. Es hat keine Möglichkeit gegeben, den Bestand zu erweitern. Die städtebauliche Situation war sehr schwierig. Der Bestand ist aus den Nachkriegsjahren, also aus den 1945 oder 1946 und somit sehr schlecht gebaut. Selbst für die Weiterverwendung der bestehenden Liegenschaften, hätte man die Statik ertüchtigen müssen. Somit war es nicht möglich mit dem Bestand weiterzubauen.
Vorher waren es 40 Wohnungen und jetzt haben wir 90 Wohnungen, zwei Gästewohnungen, einen Gemeinschaftsraum, einen Jugendraum, einen Allmendraum, zumietbare Einzelzimmer, eine Pflegewohngruppe, eine Kita und einige Gewerberäume im Erdgeschoss. Die Neubausiedlung liegt mitten im Heiligfeld-Park und verbindet das Quartier im Gegensatz zu früher.

DS: Wurde dabei der Bestandserhalt geprüft?

LB: Man hat das damals, vor 10 Jahren, nicht in Betracht gezogen. Man hat aber eine Machbarkeitsstudie gemacht um den Sanierungsbedarf/-tiefe zu erörtern und hat relativ schnell festgestellt, dass man eigentlich nicht mal richtig sanieren kann, dass eigentlich alles marode war.

DS: Abgesehen von diesem Beispiel, gilt der Kosten-Nutzen-Vergleich als wichtigster Faktor für die Entscheidungsfindung? Oder gibt es andere Faktoren, die auch in die Entscheidung einfliessen?

LB: Kosten-Nutzen-Vergleich in Bezug, dass man am Schluss mehr günstige Wohnungen hat, kann man als wichtigsten Faktor sehen.
Für uns ist es wichtig, dass es bei einem Umbau/ Neubauprojekt möglichst viele (zusätzliche) Wohnungen gibt, damit möglichst viele Menschen vom günstigen Wohnungsangebot an dem Ort profitieren können. Die SGE hat sich dazu verpflichtet, mehr Leuten eine günstige Wohnung anbieten zu können.
Was wir ebenfalls als wichtig ansehen, sind die sogenannten Soft-Facts: Die sozialräumlichen Verbindungen und Überschneidungen im Quartier, was mit den städtebaulichen Gegebenheiten des Bestands bei gewissen Bauten sehr schlecht umsetzbar ist. Das war zum Beispiel im Letzigraben der Fall: in diesem wunderschönen denkmalgeschützten Park stand der Altbau als volumetrischer Kamm wie eine unüberwindbare Mauer ohne jegliche Verbindung zum Freiraum und zum Quartier. Jetzt kann man das Areal zwischen den Gebäuden durchwegen und spürt diesen Park viel besser.
Wir sind immer offen gegenüber Bedürfnissen aus der Nachbarschaft, da dies uns auch hilft, unsere Siedlungen besser zu integrieren und nachhaltig zu machen.

DS: Von welchen Bedürfnissen Ihrer potenziellen Mieter gehen sie in Ihren Vorabklärungen für Reduce-Projekte aus?

LB: Da gehen wir sicher von günstigen Mieten aus, oder wenig Erhöhung nach dem Eingriff. Dass dies nicht immer machbar ist, ist uns auch klar. Wenn der Markt nach oben geht und eine Instandsetzung vorgenommen wird, gehen die Mieten ebenfalls hoch. Es ist klar, dass das Anfangsmietzinsniveau nicht gehalten werden kann.
Ein weiteres Bedürfnis für die Mieter:innen ist die gute Qualität der Wohnungen (Lage, Möblierbarkeit, Ausrichtung etc.).
Zudem streben wir als Genossenschaft eine Vollbelegung der Wohnungen an. Das bedeutet, dass die Grundrisse jeweils so konzipiert werden sollen, dass z.B. in einer Vierzimmerwohnung auch mit 4 Menschen wohnen können.

DS: Besteht bei Ihnen manchmal die Befürchtung, dass Sie um die Mieter-Nachfrage bangen müssen?

LB: Nein. Ich glaube, in der Stadt ist das kein Problem. Bei Liegenschaften in Gemeinden ausserhalb der Stadt müssen wir immer schauen, dass die Wohnungsmiete

eben nicht in die Nähe vom Marktumfeld kommt. Sobald sie sich dieser annähert, dann konkurrenzieren die privaten Wohnangebote. Das versuchen wir natürlich zu vermeiden.

DS: Werden in diesen Gegenden Reduce-Objekte eigentlich nur gebaut, wenn sie günstiger sind?

LB: Genau. Das merkt man an den Orten, wo der Druck auf Wohnungen weniger stark ist. Es gibt im Kanton Zürich schon auch Orte, wo man einfacher Wohnungen findet.

DS: Wie kommunizieren Sie potenziellen Mietern die Vorteile von Reduce-Objekten, wenn sie einmal erstellt sind?

LB: Wir kommunizieren zurzeit noch keine Vorteile an die Mieterschaft.

DS: Welche Erfahrungen haben Sie bis anhin mit dem Vermieten von Reduce-Immobilien gemacht?

LB: Das ist sehr schwierig zu sagen, da bei uns die bestehende Mieterschaft nach dem Bau wieder zurückkommt. Es gibt ganz wenige die kündigen und wegziehen und somit ganz wenige, die neu dazu gezogen sind. Diesbezüglich haben wir eigentlich keine Erfahrungen.

DS: Auf die vorherige Frage bezogen: Kommuniziert Ihr eurer Mieterschaft die Möglichkeit/Sicherheit nach dem Eingriff wieder in die Liegenschaft einziehen zu können als Vorteil eines Reduce-Projektes?

LB: Ja, aber das ist bei uns natürlich auch bei Ersatzneubauten so. Bei uns braucht es einen GV-Beschluss, um ein Neubauprojekt bzw. einen Abbruch einer Liegenschaft zu beschliessen. Bevor wir die Siedlung im Letzigraben ausgeführt haben, haben wir also gemäss GV-Beschluss die Mieter:innen über den Abbruch im Jahr 2016 informiert und die Sicherheit zugesprochen im Neubau wieder einziehen zu können. Wir sehen dies als unsere soziale Verantwortung und Aufgabe gegenüber unseren Genossenschafter:innen.

DS: Haben Sie beobachtet, dass es ein Mieter-Segment gibt, bei dem die Zahlungsbereitschaft mit der Abnahme der verwendeten Grauen Emissionen wächst?

LB: Das kann ich nicht beurteilen. Natürlich zahlen die Mieter:innen beim Letzigraben jetzt mehr Miete als zuvor. Ich glaube, die Leute sind einfach froh, dass sie zurückkommen können und letztendlich immer noch tiefere Mieten haben als im Umfeld. Ich gehe somit davon aus, dass die Zahlungsbereitschaft nicht zwingend wegen nachhaltigerer Bauweise steigt, sondern weil das ihr Zuhause ist und weil sie sich dort verbunden fühlen und weitere Jahre dort leben möchten.
Unabhängig von unserer Genossenschaft, stelle ich jedoch fest, dass es ein Zielpublikum für Reduce-Projekte gibt. Ich sehe da insbesondere jüngere Menschen, die bereit wären, aufgrund ihres ökologischen Wissens und Gewissens in solche Projekte einzuziehen. Dazu gibt es einige Pilotprojekte von neu gegründeten Genossenschaften, welche dieses Thema aufnehmen. Wenn ich die Entwicklungen wie in Basel anschaue, mit Gruppierungen wie Countdown 2030, dann denke ich, es gibt Menschen, die das wahrscheinlich auch suchen und gerne so wohnen würden.
Bei uns in der Genossenschaft ist es momentan nicht das zentrale Thema, kann sich aber bei jedem weiteren Projekt auch wieder ändern.

DS: Für Ihre Genossenschafter:innen spielt dies also noch keine grosse Rolle?

LB: Ein Umbau- bzw. Sanierungsprojekt wirft immer auch Ängste und Fragen auf bei den Bewohnenden. In den meisten Siedlungen gibt es Leute, die sich dementsprechend zu Wort melden oder wissen möchten, wie das ist mit der Instandsetzung oder was genau vorgenommen wird. Aber es geht primär darum, dass sie weiterhin günstig und gut da wohnen können und weniger um Reuse oder Recycling.

DS: Gut, dann kommen wir zu den ökologischen, politischen und rechtlichen Anreizen. Machen Sie auch nicht-monetäre Modellrechnungen zu Umweltaspekten, um Reduce-Projekte mit Ersatzneubauten zu vergleichen?

LB: Nein. Wir orientieren uns nach den Richtlinien von SNBS oder anderen gängigen Nachhaltigkeitslabels. Wir verwenden keine Modellrechnungen für den Vergleich.

DS: Kommen wir zur zweiten Frage. Wie beeinflussen bestehende Bauvorschriften und

gesetzliche Anforderungen in Form von Regulierungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

LB: Regulierungen sind sicher nicht negativ. Wir möchten uns an die Standards halten und auch teilweise darüber hinausgehen. Das ist nicht das Problem. Das Problem sehe ich eher bei den Auflagen. Dort sehe ich eigentlich den grössten Hebel. Wenn wir uns bei Bestandsgebäuden eine Instandsetzung und vielleicht Erweiterung oder Aufstockung überlegen, dann kommen alle Behördenthemen zum tragen: Auflagen der Behindertengerechtigkeit, der Feuerpolizei, des gewachsenen Terrains etc. Da braucht es aus unserer Sicht eine Änderung und Anpassung der Auflagen. Auch bei einer Arealüberbauung, um das Verdichtungspotenzial auszunutzen, wird die Bedingung auferlegt, dass man ohne Gestaltungsplan das Areal ohne längerfristige Etappierungen fertigstellt. Das, obwohl es bei diversen Arealüberbauungen Bestandsgebäude gibt, die noch 20-30 Jahre Lebensdauer haben und man daher nicht gleich alles auf einmal abreissen möchte. Dies hemmt die Bereitschaft, solche Projekte auszuführen und fördert den Abriss von noch intaktem Bestand.
Das sind so Mechanismen, wo ich das Gefühl habe, da gibt es ein riesiges Potential. Oder nehmen wir die Auflage, dass man das gewachsene Terrain anwenden muss, ist teilweise alt und nicht mehr zeitgemäss. Da es beispielsweise eine Aufstockung nicht erlaubt, weil die Gebäudehöhe in Bezug auf das gewachsene Terrain dann zu hoch wird und somit ein Weiterbauen im Bestand verhindert.
Oder das Thema des hindernisfreien Bauens: Wenn man bei einer tiegreifenden Instandsetzung überall einen Lift einbauen muss, dann kann ein Reduce-Projekt in der Machbarkeits-Phase scheitern, da man dann beispielsweise ein Zimmer verliert.
Solche Themen müsste man daher mit einem einzigen Paragrafen lösen können, der beispielsweise besagt: Wenn der Bestand bleibt, dann können alle diese Auflagen anders oder weniger scharf behandelt werden. Das Ziel dieser Auflage ist bei Neubauten verständlich, aber für den Bestandsbau bräuchte es andere Regelungen.

DS: Liegt die Verantwortung bei den Behörden?

LB: Ja, ich sehe da sehr viel Verantwortung bei der Behörde. Beziehungsweise bei der Bewilligung, sprich bei der Rechtsprechung, dass man die genannten Auflagen anpassen muss. So dass das Bauen im Bestand einfacher wird.

Wenn jemand bei einem Reduce-Objekt wirklich eine Rendite rausholen muss, aber den Bestand noch behindertengerecht umbauen und die Fluchtwegauflagen einhalten muss, dann kann man eigentlich alle Gebäude aus den 40er 50er Jahre abreissen.
Es bräuchte da aus meiner Sicht auch mehr politischen Druck. Wir sind leider noch nicht so weit. Das geht wahrscheinlich auch noch lange.

DS: Gibt es Subventionen, die Reduce-Projekte fördern?

LB: Gegen den Ersatzneubau spricht eventuell das Thema der Mehrwert-Abgabe, was für uns als Genossenschaft aber nicht gross ins Gewicht fällt. Es geht dabei um das Generieren von Mehrausnützung, welche abgeschöpft werden soll. Die Mehrwertabgabe kommt aber vor allem bei den Privaten zum Tragen. Genossenschaften haben meistens einen städtebaulichen Vertrag, da wir keine Rendite haben. Die Behörde beauftragt uns dann mehr gemeinschaftliche Räume, oder Kindergarten zur Verfügung zu stellen etc. Diese Forderungen stellen für uns als Genossenschaft kein Hindernis dar, im Gegenteil, diese Nutzungen möchten wir sowieso zur Verfügung stellen. Daher sehe ich die Mehrwertabgabe nicht als «Verhinderin» eines Ersatzneubaus.

DS: Bei Reduce-Projekten, bei welchen man verdichtet, muss man doch auch eine Mehrwertabgabe leisten?

LB: Ja, aber die wird wahrscheinlich dann ein bisschen weniger hoch ausfallen.

DS: Gut, also kommen wir zu den sozialen Anreizen. Inwiefern glauben Sie, dass von Ihrer Genossenschaft angebotene Produkte und Leistungen mit einer spezifischen Verantwortung für die Nachhaltigkeit gegenüber Ihren Stakeholdern verbunden sind?

LB: Sehr stark. Egal, ob jetzt die Stakeholder das von den Genossenschaften verlangen oder nicht. Wir sehen es als unsere Aufgabe, eine in sich nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen. Das heisst, nicht nur ökologisch. Beispielsweise ist ein Gebäude so Instand zu stellen oder halt zu ersetzen, dass es nach seinem Lebenszyklus, sagen wir mal nach 50 Jahren, wieder gebraucht werden kann und Leute dort drin wohnen können. Diese Verantwortung hat grosse Gewichtung und nehmen wir sehr ernst.

DS: Werden Ihre heutigen Bauprojekte so konzipiert, dass man deren Bestand in 60 Jahren weiterverwenden kann oder auf einen zukünftigen Ersatzneubau ausrichtet?

LB: Wir haben den Anspruch an unsere Neubauten, dass wir in Zukunft eben nicht mehr abreissen, dass die Bauteile auseinandergenommen werden können. Natürlich können wir Gebäude, die wir vor 20 Jahren gebaut haben, jetzt nicht einfach so auseinandernehmen. Aber ja, grundsätzlich ist es die Aufgabe so zu bauen, dass man die Gebäude in 60 Jahren oder in 50 Jahren wieder sanieren kann und nicht wieder abbrechen muss.

DS: Und wird diese Verantwortung Ihren Stakeholdern kommuniziert?

LB: Nein. Gute Frage, könnte man mal machen. «Tu Gutes und sprich darüber».

DS: Sehen Sie den Nutzer schlussendlich auch in der Verantwortung für die Nachhaltigkeit?

LB: Ja eigentlich schon, ganz heikles Thema. Die Frage ist dann, welche Nachhaltigkeit? Wir sehen die Nutzenden in der Frage des Energieverbrauch in der Verantwortung und leisten da auch sehr viel Aufklärungsarbeit. Zudem wohnen unsere Genossenschafter:innen vergleichsmässig auf geringem Raum. Bezogen auf das Wohnen können wir ihnen die Verantwortung also überwälzen. Wir können ihnen aber keine Vorschriften in ihrem privaten Umgang mit der Nachhaltigkeit machen. Unsere Wohnungsgrössen sind entsprechend suffizient und mit den Belegungsvorschriften werden unsere Genossenschafter:innen zur Verantwortung für Nachhaltigkeit gezogen. Zudem wird der Energieverbrauch und Flächenverbrauch reduziert, indem wir Angebote für Sharing anbieten. Beispielsweise zumietbare Zimmer in gewissen Lebensphasen oder Fahrzeugflotten, die sie sich teilen können. Das ist unser maximaler Einfluss, den wir haben. Aber wir können unseren Genossenschafterinnen nicht verbieten zu fliegen oder nachtsüber das Fenster geöffnet zu haben und gleichzeitig zu heizen, auch wenn wir immer wieder darauf hinweisen, dies zu unterlassen. Dafür versuchen wir in all unseren Siedlungen von fossilen Energieträgern abzukommen und auf Erneuerbare umzustellen.

DS: Von welchen Erwartungen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit beziehungsweise Umwelt gehen Sie aus?

LB: Wir haben unsere Kreditgeber, also die Banken, welche neuerdings Anforderungen für Nachhaltigkeit haben, diese Nachhaltigkeitskredite beziehen sich dann meistens auf das Erreichen von Labels. Sie wollen nur die Kennzahlen sehen, wir müssen nicht zwingend zertifizieren.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf die Festlegung der von Genossenschaften angebotenen Produkte?

LB: Abgesehen davon, dass wir diesen Nachhaltigkeitskredit freiwillig gewählt haben, hat es natürlich einen Einfluss. Aber es ist nicht der springende Punkt, da wir sowieso die Label-Anforderungen wie SNBS anstreben. Es könnte natürlich sein, dass sich die Anforderungen für nachhaltige Kredite in Zukunft verschärfen.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf Ihre Entscheidung, besonders umweltschonend zu bauen?

LB: Wir für unseren Teil möchten das sowieso. Das einzige Kriterium nicht ökologisch zu bauen wäre, wenn die Mieten dabei unverhältnismässig hoch ausfallen, im Vergleich zu einem Ersatzneubau. Schlussendlich soll den Leuten günstige Wohnfläche angeboten werden können. Heutzutage kann man beiden Anforderungen gerecht werden.

DS: Gut, also kommen wir zur letzten Frage. Wie wichtig ist Ihnen bei Ihren Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung Ihres Tuns in Bezug auf Übernahme von Verantwortung für Nachhaltigkeit?

LB: Nicht sehr wichtig. Da haben wir aber noch Luft nach oben. Uns geht es nicht darum mitzuteilen, dass die SGE eine super Genossenschaft ist. Sondern, dass man in dieses Segment von nachhaltigen Genossenschaften reinkommt und als solche auch wahrgenommen wird.

DS: Gibt es denn eine Kommunikation gegen aussen zur Öffentlichkeit?

LB: Ja aber viel zu wenig. Ich merke das auch im Gespräch mit den Genossenschafter:innen. Obwohl wir nachhaltig agieren, sprechen wir wenig darüber. In der Kommunikation gibt es noch Luft nach oben und da sind wir aktuell auch daran, dies zu verbessern.

Interview mit Stefan Schneider:

Geschäftsführer, Wohnbaugenossenschaften Schweiz Regionalverband Zürich

2. Juli 2024

Daniel Sigrist (DS): Wo sehen Sie die Motivation Ihrer Geschäftsstelle und Ihres Vorstands, Reduce-Projekte durchzuführen?

Stefan Schneider (SS): Einleitend zur Erklärung. Wir haben selbst keine eigenen Liegenschaften, sondern wir sind der Verband aller gemeinnützigen Wohnbauträger und ich werde die Fragen aus unserem Standpunkt beantworten.
Die Motivation von uns als Branche ist durchaus gegeben. Wir verpflichten uns auch zu den Nachhaltigkeitszielen der UN oder Netto-Null bis 2050. Daher sind wir auch motiviert einen möglichst kleinen CO2-Fussabdruck zu hinterlassen.

DS: Ist die Motivation von äusseren Gegebenheiten bestimmt oder ist sie intrinsisch motiviert?

SS: Grundsätzlich intrinsisch. Wir als Verband und als Branche sind darauf angewiesen, da wir per se etwas Gutes machen wollen. Wir sind gemeinnützig und nicht kostenorientiert und als Teil unserer Gemeinnützigkeit haben wir natürlich auch Nachhaltigkeitsziele, welche wir anstreben. Es gibt aktuell keinen Regulator oder sonstige Anforderungen, die von aussen einen Druck erzeugen würden.

DS: Was für eine Rechtsform bildet euer Verband?

SS: Offiziell sind wir ein Verein und die Vereinsmitglieder sind eigentlich fast 98% von allen Wohnbaugenossenschaften. Da gibt es Regionen und dann gibt es noch einen Schweizer Dachverband. Die Region und der Dachverband sind eigentlich der gleiche Verband, wir teilen uns einfach verschiedene Aufgaben auf. Es gibt einen Geschäftsführer für die Region Zürich, welche mit Abstand die grösste Region ist mit 260 Mitgliedern, 70'000 angeschlossenen Wohnungen, was rund die Hälfte der ganzen Schweiz ist. Sprich die anderen Regionen sind ein bisschen kleiner als unser Team, das rund 16 Mitarbeiter hat. Der Dachverband, ist ungefähr gleich gross, wie wir von der Mitarbeiterzahl her. Die Mitglieder wählen dann an einer Generalversammlung den Vorstand, welcher das steuernde, strategische Organ der Geschäftsstelle ist.

DS: Existiert in Ihrem Verband eine Nachhaltigkeits-Strategie?

SS: Eine Strategie in dem Sinne nicht. Wir haben strategische Ziele definiert bis 2040, welche wir mit unseren Mitgliedern erreichen wollen.
Aber das ganze Thema des Nachhaltigkeitsmonitorings ist noch im Aufbau. Es bestehen strategische Ziele, aber eine Strategie würde ich das jetzt noch nicht nennen.

DS: Sind diese strategischen Ziele als eine Richtlinie zu verstehen, an denen man sich orientiert?

SS: Mehr eine Willensäusserung, sprich noch flacher als eine Richtlinie, welche Gegenstand der Ausarbeitung dieser Willensäusserung mit den Mitgliedern ist, bezüglich wie scharf wir uns selbst regulieren wollen oder ob das nur ein Leitbild ist. Aktuell ist das einfach eine Willensäusserung.

DS: Wo wären diese strategischen Ziele bei Ihrer Verbands-Organigramm einzuordnen und was für einen Einfluss hat es auf das Organigramm?

SS: Im Organigramm direkt keine. Es gehört eher in den Bereich der Kommunikation, Grundlagen und Politik. Wir haben den Auftrag, auch auf der politischen Ebene entsprechend zu propagieren. Aktuell treibt uns insbesondere das Thema der sozialen Nachhaltigkeitskriterien um. Dort sind wir aktuell überall dabei, im Auftrag unserer Mitglieder zu definieren, wie eine soziale Nachhaltigkeit gemessen werden soll. Und das passiert über diese politische Ebene.

DS: Wie äussern sich die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder für die Wohnimmobilien?

SS: Wir haben verschiedene Stakeholder. Einerseits und logischerweise unsere wichtigsten sind unsere Mitglieder, die Genossenschaften. Die Mitglieder kann man unter anderem in den gewählten Vorstand der Genossenschaft unterteilen, welcher unser primärer Ansprechpartner ist. Es gibt dann die Genossenschafter, also die effektiven Mieter in den Wohnungen, welche unsere zweite Priorität sind. Mit denen sprechen wir eigentlich immer indirekt, über die Vorstände unserer Mitglieder.

Ebenfalls ist die Politik ein wichtiger Stakeholder. Unser Auftrag ist möglichst gute politische Rahmenbedingungen zu schaffen für den gemeinnützigen Wohnungsbau. Es ist eine Interessensabwägung bezüglich der Reduce-Projekte. Unser oberstes Ziel ist mehr kostengünstigen Wohnraum zu Verfügung zu stellen. Das ist massgebend für all unser Handeln. Da gibt es natürlich zum Teil gewisse Zielkonflikte mit Reduce-Projekten, die wir aber sauber aufgearbeitet haben und eigentlich unseren Mitglieder so einen Leitfaden zur Verfügung stellen, wie sie die Interessensabwägungen sauber durchführen können.

DS: Gibt es noch andere Bedürfnisse nebst dem kostengünstigen Wohnraum?

SS: Wir setzen uns auch ein für starke Mitglieder. Unsere Mitglieder sind sehr unterschiedlich. Von den grossen, sehr professionell organisierten Genossenschaften mit über 5000 Wohnungen bis zur Kleingenossenschaft mit 10 Wohnungen gibt es alles. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Bedürfnisse dieser Stakeholder. Die Grossen brauchen uns vor allem im Bereich der Politik, dass wir sie dort unterstützen, um die Rahmenbedingungen entsprechend sicherzustellen. Und die Kleinen sind auf entsprechendes Know-How von uns angewiesen. Dort haben wir einen klassischen Milizvorstand, teilweise mit Immobilien-Know-How, teilweise ohne. Die sind beispielsweise auf Leitfäden angewiesen, wie man mit Themen umgeht seitens Verband.

DS: Wie zeigen sich diese Zielkonflikte in Anbetracht dieser Bedürfnisse?

SS: Grundsätzlich müssen alle Veränderungen oder Neubauten vor einer Generalversammlung von den Mitgliedern abgestimmt werden. Das ist sehr direkt demokratisch.
Wir als Verband regen unsere Mitglieder an, dass sie einen partizipativen Prozess durchführen. Dazu haben wir auch eine Anleitung, wie sie diesen Prozess sinnvollerweise bewerkstelligen können und von Anfang an eine saubere Auslegeordnung machen, ohne den Entscheid schon vorwegzunehmen. Beispielsweise wenn wir über einen klassischen Sanierungsfall einer Liegenschaft sprechen. Dann ist eigentlich die Genossenschaft angehalten, möglichst früh oder irgendwie 10 Jahre im Voraus entsprechend zu informieren, wie man vorgehen will, die verschiedensten Problemstellungen anzusprechen, und was auf einen zukommt. Sprich, grundsätzlich der Zeitplan und halt eben der Einschub der Möglichkeit zwischen einem Ersatzneubau oder einer Sanierung. Wenn es eine Gelegenheit gibt, die Ausnutzung massiv zu erhöhen, beispielsweise von

50% bis auf 200% zu gehen, ist dies eines der Ziele, welches zu erreichen ist. Da sind dann die Planer oder die Verfasser einer Machbarkeitsstudie gefordert, zu prüfen, ob das grundsätzlich auch möglich ist mit dem Erhalt des Bestands oder einen entsprechenden Ersatzneubau vorzuschlagen, da der Weiterbau mit der Substanz nicht möglich ist.

DS: Wie stehen die erwähnten Massnahmen im Konflikt mit den Bedürfnissen der Stakeholder?

SS: Viele Genossenschaften stammen aus der Nachkriegszeit und damals hat man häufig nur 2 oder 3 Geschosse, sogar Reihen-Einfamilienhäuser in Lagen gebaut, welche damals peripher waren und heute sehr zentral sind. Heute haben wir in der Stadt Zürich viele Gebiete, wo solche Reihen-Einfamilienhäuser stehen, welche klassisch am Ende ihres Lebenszyklus sind und somit Handlungsbedarf besteht. Entweder werden diese Häuser saniert, ohne aufzustocken, ohne Ersatzneubau, haben dann aber den Zielkonflikt, dass wir nicht mehr gemeinnützigen Wohnraum zur Verfügung stellen können. Und die aktuellen Bewohner wollen gar nichts verändern, die sind vollkommen zufrieden in ihrem Einfamilienhaus. Da braucht es viel Überzeugungsarbeit in diesem partizipativen Prozess, dass man sich dann entscheidet, auf der gleichen Fläche mehr Wohnungen bereitzustellen, welches möglichst wenig Graue Energie verursacht. Oder aber schlussendlich dann halt vielleicht in diesem Fall trotzdem der Ersatzneubau zum Zuge kommt, wo man das abgebrochene Baumaterial anderweitig verwendet. Das ist das Spannungsfeld, in welchem man sich drin bewegt bei den Genossenschaften.
Oft beobachten wir, dass zum Schluss gute Projekte gewinnen. Das ist ein langer Weg über mehrere Jahre, über mehrere Generalversammlungen, in welchem man eine demokratisch bestmögliche legitimierte Interessensabwägung vornimmt. Wenn ich beispielsweise Genossenschafter werde und in einem Reihen-Einfamilienhaus mit Garten wohne, wo ich vielleicht sogar selbst gewisse Sachen saniert habe, habe ich nicht per se den Wunsch, dieses Objekt zu verlassen. Ich glaube generell, jeder Mieter oder jeder Genossenschafter ist grundsätzlich glücklich dort, wo er ist, und möchte nichts Grundsätzliches verändern. Dann kommen aber externe Faktoren wie beispielsweise das Alter des Gebäudes, welches häufig nicht auf dem gewünschten Stand ist, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, also es muss etwas verändert werden. Dabei ist es wichtig, dass man die Bewohner auf diesem Prozess mitnimmt und ihnen auch die entsprechenden Augen öffnet für das ganze Thema Nachhaltigkeit und das ganze Thema Verdichtung. Das sind die Zielkonflikte.

DS: Äussern sich in der beschriebenen Situation die Mietenden für einen Ersatzneubau oder ein Reduce-Objekt?

SS: Die Genossenschaften wählen das beste Projekt und ich sehe das Potenzial vor allem seitens Planer oder Fachexperten, entsprechende Optionen auszuarbeiten. Ich kenne beides und kann somit nicht sagen, es gibt irgendeine Präferenz von dem Genossenschafter. Wenn es ein gutes Projekt gibt, bei welchem man mit dem Bestand weiter bauen kann, von welchen es viele gibt, dann werden diese in der Regel auch angenommen. Die sind dann auch kostengünstiger, die Miete ist tiefer als bei einem Ersatzneubau. Hingegen gibt es auch gute Beispiele, wo man sich durchgerungen hat, Ersatzneubauten zu realisieren, bei welchen die Genossenschaften den Preis auch in Kauf genommen haben, dass die Mietenden ihre alte Wohnung temporär verlassen müssen, aber halt verglichen doppelt so vielen Leuten das preisgünstige Wohnen ermöglichen. Da gibt es wie beides. Die Kernaussage unseres Leitfadens ist, dass man nicht voreingenommen in diesen Prozess steigt, sondern Anforderungen an entsprechende Wettbewerbsverfahren oder Machbarkeitsstudien so formuliert, dass man ergebnisoffen ist. Zum Schluss kommt es auf diverse Faktoren an, von der Bausubstanz bis zur Ausnutzung.

DS: Liegt die Verantwortung für Reduce-Projekte beim Besteller?

SS: Ja, initial ist definitiv der Besteller mitverantwortlich. Ich sehe aber auch die Branche, bei den Planern angefangen, in der Verantwortung gute Optionen auszuarbeiten. Ich beobachte oft, dass noch nicht alle so weit sind und die Expertise haben, um wirklich mit dem Bestand weiterbauen zu können. Zudem glaube ich, gibt es auch eine regulatorische Verantwortung. Architekten verweisen auf die Regulatorien, die sie nicht einhalten können beim Weiterbau mit dem Bestand. Angefangen bei der SIA500, wo es einfach gar nicht möglich ist, weiterzubauen, weil dann ja alles entsprechend auf den heutigen Standard ertüchtigt werden muss, was schlicht unmöglich ist. Also ich glaube, es ist zu kurz gegriffen nur jemanden in die Verantwortung zu setzen.

DS: Wie kommunizieren Sie Ihren Stakeholdern die Vorteile von Reduce-Objekten?

SS: Wenn wir die Vorstandsmitglieder direkt ansprechen, zeigen wir gute Beispiele von

gelungenen Reduce-Objekten. Zeigen auf, was möglich ist, motivieren und bilden sie entsprechend, dass wenn sie Bauprojekte haben, sie auch diese Varianten-Ideen mittragen. Obwohl ich sagen muss, dass heutzutage das Thema Ersatzneubau ohne saubere Güterabwägung keine Chance vor einer Generalversammlung hat. Die Bevölkerung ist eigentlich fast weiter als die Branche und hinterfragt diese Thematik sehr stark. Demzufolge müssen wir die Vorteile gar nicht mehr gross bewerben. Da gab es schon einen Paradigmenwechsel in den letzten 3, 4 Jahren. Bei einem Planungsbeginn vor 15 Jahren war der Ersatzneubau das Allerbeste, das es gibt. Und diese Projekte sind diejenigen, welche jetzt realisiert werden. Aber heute würde es sich niemand mehr leisten, einfach blind auf einen Ersatzneubau loszurennen, sondern, weil es weder bei seinen Mitgliedern, noch politisch, noch intrinsisch in den Wertekontext passt.

DS: Wie sprechen Sie diese Vorstandsmitglieder an?

SS: Unterschiedlich. Wir haben unsere Webseite, wo wir entsprechende Leitfaden etc. teilen. Wir haben diesen Leitfaden für Bauen im Bestand oder Ersatzneubauten zusammen mit den Mitgliedern partizipativ erarbeitet. Wir haben entsprechende Veranstaltungen, Erfahrungsaustausche organisiert und werden auch dieses Jahr wieder entsprechend das Thema Bauen im Bestand thematisieren.

DS: Welche Kosten-Nutzen-Rechnungen erstellen Genossenschaften konkret als Grundlage für die Entscheidung für oder gegen Reduce-Projekte?

SS: Also ich würde mal behaupten, dass schlussendlich halt schon die Investitionskosten entscheidend sind. Unsere Branche operiert mit der Kostenmiete, bei welcher, egal ob es eine neue Liegenschaft ist oder eine Bestandes-Erweiterung, das ganze Projekt durchkalkuliert wird, unter Berücksichtigung gewisser Regeln und dann kommt man am Schluss auf die Kostenmiete. Das Ziel unserer Branche ist mit der Kostenmiete nicht über den Median der Marktmieten zu kommen.
Das heisst am Schluss werden bei einem Projektvorhaben die Investitionskosten der Varianten verglichen. Das klassische Beispiel: beim Vergleich eines Ersatzneubaus mit einem Erweiterungsprojekt merkt man, dass der Ersatzneubau viel teurer ist, so ist dies das ausschlagende Kriterium oder das Co-Kriterium.
Was eher weniger eingerechnet wird, ist wieviel mehr Wohnraum bereitgestellt werden kann. Dies ist eine strategische Überlegung. Bei uns geht es nicht um Rendite. Für die

Genossenschaft an sich spielt es keine Rolle, wie viele Wohnungen sie hat, weil sie immer mit der Kostenmiete verrechnet, jedoch wollen schlussendlich die meisten Mitglieder wachsen. Dies steht auch in ihren Statuten drin, dass sie möglichst viel kostengünstigen Wohnraum bereitstellen wollen. Es ist wie ein mehrstufiges Verfahren bei der Interessensabwägung.
Beim Nutzen wird in unserer Branche vor allen die Ausnutzung betrachtet. Wieviel Quadratmeter HNF pro Quadratmeter Bodenfläche erreicht man.

DS: Gibt es auch andere Messgrössen oder Faktoren, die Sie berücksichtigen?

SS: Die Belegung, sprich wie viele Personen pro Wohnung, ist ebenfalls ein grosses Thema bei uns. Das wird in den meisten Genossenschaften sehr ernst genommen, welche auch interne Belegungsvorschriften haben. Wenn man diese nicht einhält, muss man auch entsprechend umziehen. Dabei merken wir, dass die Weise wie wir vor 60 Jahren gebaut und gelebt haben, heute nicht mehr den Realitäten entspricht. Sprich die Grundrisse, welche wir haben, sind ineffizient, da die heutige Familie andere Raumansprüche hat und die Kinder sich nicht mehr ein Zimmer teilen beispielsweise. Was dazu führt, dass wir zu viele von diesen dreieinhalb Zimmer Wohnungen haben, welche dann auch in einem Erneuerungsprojekt irgendwie vom Layer her umgestaltet werden müssen. Entweder zu Zweieinhalber für ältere Pärchen oder eher dann zu Viereinhalber für Familien mit Kindern. Dies ist nicht immer möglich oder hat sehr hohen Kosten zur Folge, was zur Ausscheidung der Variante führt.

DS: Wird bei der Belegung nur die Zimmeranzahl berücksichtigt oder auch die Fläche?

SS: Grundsätzlich geht es bei uns darum, mit der Kostenmiete möglichst günstige Wohnungen bereitzustellen. Sprich die Grundrisslayouts sind sehr flächeneffizient.
Das ist grundsätzlich bei Genossenschaften immer gegeben.

DS: Von welchen Bedürfnissen Ihrer potenziellen Mieter gehen Sie in Ihren Vorabklärungen für Reduce-Projekte aus?

SS: Das Problem mit der Nachfrage haben wir nicht. Das Problem ist, dass es sehr viel Nachfrage für kostengünstige Wohnungen gibt. Es sind verschiedene Faktoren und es steht nicht von Anfang an Reduce als oberstes Ziel bei einer Projektplanung.

Schlussendlich massgebend ist der Preis des Wohnraumes, die Menge an Wohnraum und die optimale Ausnutzung zu idealen nachhaltigen Rahmenbedingungen. Somit brauchts auch keine Kommunikation der Reduce-Vorteile an die Mietenden.

DS: Welche Erfahrungen haben Sie bis anhin mit dem Vermieten von Reduce-Immobilien gemacht? Haben Sie beobachtet, dass es ein Mietersegment gibt, bei dem die Zahlungsbereitschaft mit der Abnahme der verwendeten Grauen Emissionen wächst?

SS: Das kann ich schlecht beantworten. Das Mietersegment der Genossenschaften ist primär unter dem Medianeinkommen, also 80% von allen Genossenschafts-Mieterinnen und -Mieter verdienen weniger als das Medianeinkommen. Darum ist da eine gewisse Preissensitivität vorhanden.

DS: Dann formuliere ich die Frage um. Die Entscheidung eines Projekts, ob nun Ersatzneubau oder Reduce-Projekt, hängt davon ab, was die kostengünstigste Wohnfläche ergibt?

SS: Nicht primär, wir empfehlen eine breite Interessensbewegung zwischen allen Faktoren, welche gemäss unserem Leitfaden zu berücksichtigen sind. Aber mehr Wohnungen zu einem günstigeren Preis zu erstellen, ist grundsätzlich die beste Variante. Wenn 2 Varianten gleich viel Kosten und bei der einen, kann ich den Bestand noch erhalten, dann wird wahrscheinlich diejenige gewinnen.

DS: Und wenn die Variante mit dem Bestand teurer wäre?

SS: Das kann man auch einpreisen. Es kommt auf die Strategie der Genossenschaften an. Der Preis ist nicht per se das limitierende Kriterium, sondern es ist der Entscheid für das beste Projekt.

DS: Machen Sie auch nicht-monetäre Modellrechnungen zu Umweltaspekten, um Reduce-Projekte mit Ersatzneubauten zu vergleichen?

SS: Ja, anhand der erwähnten partizipativen Interessensabwägung versucht man alle Faktoren zu berücksichtigen. Am Schluss gibt es eine Preissensitivität, dass man nicht die

Marktmieten übersteigt, aber bei vielen Genossenschaften, welche das Land schon ewig halten, ist dies nicht so ein Problem.

DS: Gibt es noch andere Modelle, die angewendet werden?

SS: Ich glaube bei den meisten Genossenschaften noch nicht. Es sind dann Modelle die eher wieder monetäre Aspekte beinhalten. Ein guter Punkt wären die ganzen Abschreibungsmechanismen. So, dass wenn man heute baut, das Potenzial für Reduce oder Reuse geschaffen wird, indem man die Gebäude nicht vollständig abschreiben müsste. Das ist jedoch noch Zukunftsmusik.

DS: Wie beeinflussen bestehende Bauvorschriften und gesetzliche Anforderungen in Form von Regulierungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

SS: Ein Regulator der entsprechenden Einfluss nehmen könnte, wäre die Bepreisung von Grauer Energie. Dann wären die Mehrkosten durch komplexere Bauvorhaben von Bestandserweiterungen eingepreist, beim Vergleich mit Ersatzneubauten.

DS: Würde diese Regulierung den gesamten Baumarkt mindern, da es das Bauen gesamtheitlich teurer machen würde?

SS: Nein, das glaub ich nicht. Kommt darauf an, wie man es ausgestaltet. Die Vergleichbarkeit von Erneuerungsprojekten mit Ersatzneubauten würde verbessert werden. Es sind Kosten, welche so oder so anfallen würden, sie sind dann einfach entweder transparent oder nicht transparent. Regulatoren in Form von Auflagen, die Bauvorhaben extrem komplex gestalten, mindern die Durchführung von Reduce-Projekten. Wenn man es dort schaffen würde, einen pragmatischen Weg zu finden, mit Sanierungsprojekten umzugehen, sei es das Behindertengleichstellungsgesetz oder das Lärmschutzgesetz einfach, um eine gewisse Flexibilität zu gewährleisten und nicht zu 100% die aktuellen Vorschriften erfüllen muss, sondern nach gesundem Menschenverstand dort wo möglich und wo eine Verbesserung erreicht werden kann – beispielsweise eine 80-prozentige Erfüllung der Forderung – , das würde aus meiner Sicht ein Riesen-Inkubator sein für dieses Thema.

DS: Können Sie solche Auflagen oder Gesetzgebungen nennen, die in den letzten Jahren

Änderungen ergaben, die die Konkurrenzfähigkeit von Reduce-Projekten gegenüber Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

SS: Das Behindertengleichstellungsgesetz mit der SIA 500. Die ganze Lärmschutzthematik, um es plakativ zu sagen. Die ganzen feuerpolizeilichen Vorschriften. Das sind wahrscheinlich so die Massgebendsten. Das sind alles Gründe, weshalb Reduce-Projekte entweder extrem teuer werden oder fast nicht umsetzbar sind.

DS: Gibt es gesetzliche Förderungen oder politische Unterstützungen, die Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten im Gegensatz zu Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

SS: Förderungen, welche die Durchführung erhöht haben, sind noch nicht spürbar.
Es ist ein Paradigmenwechsel. Getrieben durch die Wohnungsnot merkt man jetzt, dass man einfach bauen muss oder bauen wieder möglich sein muss, und das kann jetzt nach links oder rechts kippen. Alle schreien nach Reduktion der Regulierungswut. Das kann gute Folgen haben, indem man den vorher angesprochenen Punkt umsetzt. Das kann aber auch negative Folgen haben, wenn gewisse Nachhaltigkeitsanforderungen repriorisiert werden. Je nach politischer Partei oder Stossrichtung geht das in die ein oder andere Richtung. Wo man sich einig ist, ist, dass man Vorschriften reduzieren und bauen wieder möglich machen will.

DS: Teilen die Behörden diese Ansicht?

SS: Die Behörden werden getrieben durch die Politik und bei der Politik, spüre ich, dass sich da eine breite Mehrheit für einfachere Bauprozesse ausspricht.
Aber je nach politischer Partei vertritt man andere Perspektiven und jetzt ist es eine Frage der Umsetzung. In welche Richtung das geht, ist noch schwierig abzuschätzen.
Das hat natürlich dann auch massive Konsequenzen auf das ganze Thema Kreislaufwirtschaft.

DS: Kommen wir zu der letzten Dimension, die sozialen Anreize. Inwiefern glauben Sie, dass die von Ihrer Genossenschaft angebotenen Produkte und Leistungen mit einer spezifischen Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber Ihren Stakeholdern verbunden sind?

SS: Die Nachhaltigkeit schauen wir immer mehrdimensional an. Ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit. Es ist unbestritten, dass Nachhaltigkeit entsprechend in der DNA der Genossenschaften verankert ist. Es ist eine Frage, ob alles möglich ist, sprich ob ich ökonomisch zum günstigsten Preis Wohnraum anbiete, sozial möglichst vielen Personen preisgünstigen Wohnraum anbiete und ökologisch dabei noch möglichst wenig Graue Energie oder Ressourcen verbrauche. Ob es möglich ist in allen 3 Dimensionen das Beste zu erreichen oder ob man bei der Priorisierung der Dimensionen Prioritäten setzen muss. So wie ich das beurteile, ist das aktuell auch so unter den Experten, die sich da noch nicht ganz einig sind, aber das kommt halt dann darauf an, wie die Dimensionen gemessen werden. Diese Interessensabwägung zwischen den vielen Dimensionen der Nachhaltigkeit ist bei jedem Projekt vorzunehmen.

DS: Kann man diese spezifische Verantwortung für die Nachhaltigkeit auf die ökologische Dimension runterbrechen?

SS: Ich würde sagen, im allgemeinen Verständnis nicht. Auch nach den UN ESG Richtlinien, die doch breite Abstützung haben, spricht man immer von diesen 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit.
Aus meiner Sicht muss man alle 3 Dimensionen betrachten, sonst würden wir das Ziel verfehlen, wenn man nur ökologische Nachhaltigkeit betrachtet. Dann würden wir einfach gar nicht mehr bauen. Das wäre das Ökologischste.

DS: Und wie versuchen Sie in der Kommunikation mit Ihren verschiedenen Stakeholdergruppen zu vermitteln, dass Sie diese Verantwortung mit Ihrem Handeln tatsächlich wahrnehmen?

SS: Indem wir über die komplexen Abhängigkeiten zwischen diesen verschiedenen Dimensionen hinweisen und informieren. Ihnen Instrumente in die Hand geben, diese Interessens- und Güterabwägung vorzunehmen. So sehen wir eigentlich unsere Rolle. Durch Information und Bildung.

DS: Von welchen Erwartungen der verschiedenen von Ihnen angesprochenen Stakeholdergruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit bzw. Umwelt gehen Sie aus?

SS: Von uns als gemeinnützige Wohnbauträger erwartet man möglichst günstige Wohnungen, für möglichst viele Personen, zu einem minimalen ökologischen Impact.

DS: Welche Erwartungen haben die Genossenschafter und Genossenschafterinnen?

SS: Dasselbe, jeder will die eierlegende Wollmilchsau und dann ist es eben Aufgabe der Führung der Genossenschaft oder von uns als Verband, einen partizipativen Prozess vorzuschlagen, wo man dann eben diese Interessensabwägung zusammen mit allen Genossenschafterinnen und Genossenschafter vornehmen kann und schlussendlich so ein demokratisch legitimierter Entscheid getroffen werden kann, welche Dimension der Nachhaltigkeit jetzt zu bevorzugen ist.

DS: Können Sie die die Erwartungen der Genossenschafterinnen und Genossenschafter umschreiben?

SS: Ehrlich gesagt, jeder will eine möglichst günstige Wohnung.
Zu einem minimalen ökologischen Preis, sprich wenig Graue Energie, viel Reduce und der will, dass möglichst viele solche Wohnungen auf dem Grundstück entstehen. Das sind die Erwartungen.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf die Festlegung der von Ihrer Genossenschaft angebotenen Produkte und Leistungen?

SS: Einen sehr direkten. Die Genossenschaft definiert ihr Produkt und Leistungen, also das Erneuerungsprojekt oder das Ersatzneubauprojekt zusammen mit den Genossenschaftern. Und daher haben diese Erwartungen einen direkten Einfluss, auf das Projekt, das am Schluss entsteht.

DS: Heisst, dass der Einfluss dieser Erwartung, auch auf die Entscheidung besonders umweltschonend zu bauen, stark ist?

SS: Absolut ja.

DS: Muss man davon ausgehen, dass diese Erwartungen auch ökologisch sind und nicht nur ökonomisch?

SS: Das muss man, wobei eben ökonomisch zu relativieren ist bei einer Genossenschaft. Hier braucht niemand Rendite, niemand bekommt irgendetwas ausbezahlt. Es sind die Bewohner, die man fragt und somit ist es sehr demokratisch abgestützt. Diese können sehr gut beurteilen, wenn eine Interessensabwägung vorzunehmen ist, bei welcher man Einschnitte akzeptiert und bei welcher es vielleicht auch eine rote Linie gibt, die man nicht überschreiten will. So kommen am Schluss sehr gute Projekte heraus, auch in Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit.

DS: Kommen wir zur letzten Frage.
Wie wichtig ist Ihnen bei Ihren Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung Ihres Tuns in Bezug auf Übernahme von Verantwortung für Nachhaltigkeit?

SS: Das ist sehr wichtig, vor allem auch als Kontrollinstrument. Bei uns gibt es ja wieder den Vorfilter der Genossenschafterinnen und Genossenschafter, die ja eigentlich auch einen Querschnitt der Öffentlichkeit darstellen. Und wenn ein sauberer, partizipativer Prozess durchgeführt wurde, dann kommt am Schluss ein Resultat raus, das man kritisieren kann, das ist immer der Fall egal, in welche Richtung es geht, aber es kommen auch die Argumente und die Herleitung heraus, warum man dies gewählt hat. Daher würde ich die öffentliche Wahrnehmung mehr als motivierendes Instrument sehen, dass man diese partizipativen Prozesse und die Interessensabwägung sauber durchführt.

DS: Abgesehen von den Genossenschafterinnen und Genossenschaftern, die Teil der Öffentlichkeit sind, wie wichtig ist Ihnen allgemein bei der Öffentlichkeit einen positiven Eindruck zu hinterlassen?

SS: Für die Genossenschaften selbst nur indirekt. Für uns als Verband oder für den Zusammenschluss aller gemeinnützigen Wohnbauträger eine sehr grosse. Wir brauchen den Support der Öffentlichkeit, um die Idee des gemeinnützigen Wohnungsbaus aus- und weiterzuentwickeln. Wenn wir uns als Branche als Dreckschleuder oder Verhinderer einer Netto-Null-Strategie herausstellen würden, wäre das kontraproduktiv für den

Support der Öffentlichkeit für unsere Branche. Somit auch negativ für jede einzelne Genossenschaft.

DS: Gibt es Öffentlichkeitsarbeit, die die Genossenschaften ausführen?

SS: Die Genossenschaften selbst eher nicht, da sie nicht wirklich angewiesen sind, dass sie in der Öffentlichkeit bekannt sind. Sie haben eher das umgekehrte Problem, dass sie zu bekannt sind. Für uns als Verband, wir machen Öffentlichkeitsarbeit, aber mehr in Richtung Politik. Wir zeigen den Politiker, die Zusammenhänge auf, im Kontext gemeinnützigen Wohnungsbaus und versuchen dort, andere Rahmenbedingungen zu schaffen. Wenn es dann irgendwo politische Initiativen gibt, die wir unterstützen, unterstützen wir natürlich auch in der Öffentlichkeitsarbeit und supporten dort solche Themen.

Interview mit Andreas Siegenthaler:

Geschäftsführer, GWG Gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft Winterthur

28. Juni 2024

Daniel Sigrist (DS): Fangen wir doch mit der Dimension der Governance Anreize an. Wo sehen Sie die Motivation Ihrer Geschäftsstelle und Ihres Vorstands, Reduce-Projekte durchzuführen?

Andreas Siegenthaler (AS): Die Basis bilden bei uns die Statuten. Den Zweck-Artikel haben wir vor kurzem angepasst, da auch schon unsere Vorgänger, ohne es Nachhaltigkeit zu nennen, sinnvoll Geld in die Gebäude investiert, indem man sie dämmt, in dem man viele Solarpanels montiert hat und so weiter. Nun haben wir in den Statuten im Zweck-Artikel, welcher der wichtigste Artikel ist, folgende Passage drin: «Die Genossenschaft verfolgt den Zweck […] preisgünstigen Wohnraum zu schaffen und zu erhalten.» Das Erhalten als Aufgabe ist eigentlich genau dieses Reduce. Ein Reduce-Projekt muss nicht mit einer Investition verbunden sein, sondern kann auch mit einer geringeren Investition durchgeführt werden. Der Erhalt der Wohnung, der ist unsere Aufgabe, genauso wie das Schaffen von Neuen. Weiter haben wir im Artikel zum Bau neu folgende Passage integriert: « […] bei Umbauten, Neubauten und Ergänzungen zu bestehenden Gebäuden und Aussenräumen investiert die Genossenschaft in ökologische Massnahmen. Dies mit dem Ziel, den ökologischen Fussabdruck langfristig gesamthaft zu verringern, während den Bewohnerinnen und Bewohnern ein gutes Wohnklima geboten wird.» Diese Passage wurde integriert, da uns bewusst ist, dass wenn wir etwas ökologisch Sinnvolles machen wollen, wir häufig nicht die günstigste Variante wählen können.
Diesem Artikel wurde vor zwei Jahren an der Generalversammlung zugestimmt. Das ist die Basis, nicht nur für den Erhalt, sondern auch bei Neubauten, sich dem Thema Reduce, Reuse, generell der ganzen Palette der R's zu widmen, auch wenn es mehr kostet.

DS: Kann man diese Artikel als eure Nachhaltigkeitsstrategie betrachten?

AS: Wir haben keine so formulierte Nachhaltigkeitsstrategie. Wenn man auf unserer Webseite den Begriff Nachhaltigkeit eingibt, findet man bisher nur einen Artikel. Dieser bezieht sich auf die letzte Generalversammlung, in welcher mitgeteilt wurde, dass wir an einem Nachhaltigkeitsbericht arbeiten. Das Wort haben wir davor tunlichst vermieden, weil es ein modischer Begriff ist.

Wir sagen immer, wir planen, bauen und versuchen zu denken für hundert Jahre. Wir haben eigentlich eine grosse Nachhaltigkeits-Geschichte, aber wir nennen sie nicht so, da der Begriff nicht zwingend für alle attraktiv ist. Wenn wir jedoch das nachhaltige Handeln anders formulieren, wie verantwortungsvolles und langfristiges Handeln, dann haben wir einen eigenen Begriff. Die Berichterstattung, in welche man jedoch Einsicht hat, erstellen wir nicht für Externe, sondern es geht uns darum, dass wir uns den Themen annehmen. Wir orientieren uns an die GRI (Global Reporting Initiative) und der Vorstand mit der Geschäftsstelle geht Thema für Thema durch und schaut, wo Verbesserungspotential vorliegt. Die Berichterstattung ist ein Arbeitsinstrument.

DS: Wenn Sie sagen, dass es nicht für alle attraktiv ist, welche Stakeholder sprechen Sie an?

AS: Es interessiert gar nicht so viele Leute. Wir haben viele günstige Wohnungen. Das ist neben dem Preis eine würdige Nebensächlichkeit. Viele Leute brauchen eine Wohnung und wenn sie günstig ist, ist sie gut, wenn sie zentral liegt, ist sie noch besser.

DS: Welches ist Ihre intrinsische Motivation solche Artikel in Ihren Statuten aufzunehmen?

AS: Wir müssen nicht und wir haben keine Investoren im Hintergrund oder irgendein Label, die das Fordern. Es ist einfach die Überzeugung von allen Beteiligten, dass es wichtig und richtig ist.

DS: Wie äussern sich die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder für die Wohnimmobilien?

AS: Wichtig ist die Lage, also Zentralität in der Stadt, und der Preis. Wir haben einen Vermietungsprozess, bei welchem man per Auslosung für die Besichtigung eingeladen wird. Wir haben pro Wohnung 250 Haushalte, die sich interessieren. So viele können wir nicht jedes Mal einladen. Es gibt keine statistische Relevanz in Bezug auf den Energieträger oder irgendetwas, die im Sinne der Nachhaltigkeit sinnvoll ist, um zu sagen, das gibt jetzt eine andere Nachfrage.

DS: Stehen die genannten Bedürfnisse der Mietenden in einem Zielkonflikt mit der Durchführung von Reduce-Projekten?

AS: Nein, wenn wir den Liegenschaften einen zusätzlichen Lebenszyklus anhängen können, ist das ein Reduce-Objekt und zu gar nichts im Konflikt. Wenn wir Häuser stehen lassen, bleiben sie ja günstig.

DS: Sind Bestandesserweiterungen ebenfalls günstiger als ein Ersatzneubau?

AS: Wir haben vor wenigen Jahren einen Ersatzneubau erstellt und somit ein Zuhause für 400 statt 100 Bewohnerinnen und Bewohner gemacht. Das ist ein Nachverdichtungs-Projekt. Aber das hat man schon in den Nuller Jahren begonnen zu planen. Heute würden wir mit weniger Beton planen. Damals ging es ausschliesslich um die Wohnungszahl.
Wichtig in der Frage Ersatzneubau oder nicht ist, dass wir als Wohnbaugenossenschaft die Liegenschaften nach Anschaffungswert verbuchen und dann abschreiben können. Die Abschreibung führt jedes Jahr zu einem geringeren Gewinn. Ist somit ertragsmindernd. Umgekehrt steigt bei institutionellen Anlegern, welche die Immobilien nach Fair Value, also Marktwert bewerten, der Wert laufend, da sie die Liegenschaften immer wieder aufs Neue bewerten. Das beeinflusst ihre Erfolgsrechnung genauso und macht somit zusätzlichen Gewinn. Am Schluss hat das gleiche Haus nach 20 Jahren bei uns, der Genossenschaft einen geringeren Buchwert. Deshalb, das hat auch die ZHW in Zürich analysiert, ersetzen Genossenschaften häufiger Bauwerke als institutionelle Anleger, da die institutionellen mit dem Rückbau einen grossen Betrag vernichten würden, was bei Genossenschaften in den Büchern nicht der Fall sein würde. Deshalb führen Genossenschaften, was gemäss Amt für Statistik belegt wird, mehr Ersatzneubauten aus als Institutionelle.
Der ausschlaggebende Punkt sind eigentlich die Rechnungslegungs-Vorgaben. Für unseren Ersatzneubau wurden die alten Häuser abgerissen, welche mit praktisch 0 in den Büchern waren. Dann meint man auch man vernichtet keinen Wert, jedoch bezieht sich der Wert nur auf die Buchhaltung nach Genossenschafts-Art. Auf der anderen Seite hätte die Siedlung einem institutionellen Anleger gehört, hätte dem der Rückbau wehgetan, da es noch einen hohen buchhalterischen Wert hätte, welcher auf einen Schlag weg wäre, und hätte in dem Jahr vielleicht keinen Gewinn erzielt. Ersatzneubauten durchzuführen dazu sind eigentlich Genossenschaften am ehesten animiert, aufgrund der Rechnungslegung.

Bei uns war dies jedoch nicht der Grund für einen Ersatzneubau, sondern im Stadtzentrum auf der gleichen Fläche statt 100, 400 Menschen ein Zuhause zu bieten. Man bietet mehr HNF-Fläche.

DS: Gibt es einen Zielkonflikt zwischen der Nachfrage der Mietenden nach mehr Nutzfläche pro Person und Reduce-Projekten?

AS: Nein, glaub ich nicht. Aber vielleicht schnell zu den Flächen. Das Meiste, was wir in der Schweiz bis zum Jahr 2000 gebaut haben, war weniger als 100 Quadratmeter gross. Dann hat man aber über die Hälfte der neuen Wohnungen, während den darauffolgenden 20 Jahren über 100 Quadratmeter gross gebaut. Dies hat mit dem orts- und quartierüblichen Mietzins zu tun. Wenn ich weiss, was ich pro m2 an einem Ort bekomme, dann erstelle ich diesen Quadratmeter möglichst günstig. Und es ist günstiger an einem Treppenhaus, 2x 120m2-Wohnungen zu bauen, als 2 Treppenhäuser mit 4x 60m2-Wohnungen, aufgrund der doppelten Ausbaukosten wie Bäder, Küchen usw.
Wenn ich weiss, dass ich wegen dem Quadratmeter-Zins nicht mehr verdienen kann an diesem Ort, dann investiere ich so wenig wie möglich, um das zu bekommen. So hat man damals einfach viele grosse Wohnungen gebaut und noch nicht auf die Haushaltsstruktur geschaut, da es immer mehr Kleinhaushalte gibt. Unterdessen hat die ganze Branche begriffen, dass die Haushalte die Nachfrage sind und nicht die Bevölkerungszahl. Es gibt, jetzt halt einfach mehr, die allein oder zu zweit wohnen und diejenigen fressen Fläche. Wenn man in einem Quartierplan als Stadt eine maximale Anzahl Quadratmeter pro Kopf vorgeben will, dann ist das einfach zu erreichen, wenn ich Grosshaushalte vorgebe, sprich mit mehr als 3 Personen, anstelle von Wohnungen mit tiefer Belegung.
Wohnungen mit 35m2 sind einfach wirklich für viele Leute zu klein. Und mehrere Köpfe, brauchen einfach weniger Fläche. Da hat man lange an den Haushaltsstruktur vorbei gebaut.

DS: Selbst, wenn es keine Zielkonflikte gibt zwischen den Bedürfnissen Ihrer Stakeholder und den Ausführungen von Reduce-Projekten, kommunizieren Sie Ihren Stakeholdern die Vorteile von Reduce-Objekten? Falls ja, wie?

AS: Nicht unter dem Titel. Wir haben eine 30-Jahre-Liegenschaften-Planung, in welcher wir definieren, was wir wo wann machen wollen. Je näher man an der Gegenwart ist, desto genauer wird der. Wir erklären den Stakeholdern, dass wir langfristig denken und

handeln. Zudem sagen wir 10 Jahre im Voraus, falls es grosse Bauprojekte bei Ihnen geben soll. Dies führt natürlich zu einer hohen Trägheit. Das Behalten und das Pflegen des Bestandes denke ich ist unser grösstes Reduce-Projekt. Wir haben auch Neubauprojekte, bei welchen wir das Reduce-Thema stark angehen. Aber generell, den Bestand bewahren, in die Zukunft tragen und zukunftsfähig machen, das ist eigentlich unser wichtigster Beitrag.

DS: Sie sprechen hier von einem Reduce-Neubauprojekt, ist dabei das Depot Deutweg gemeint?

AS: Ja. Depot Deutweg ist das eine, das andere ist Eschlikon, dort haben wir ein Fabrikareal, das wir übernehmen werden.
Es gibt unterschiedliche Geschichten. Beim Depot Deutweg gab es Widerstand aus der Nachbarschaft gegen den kompletten Rückbau des Bestandes. Ebenfalls hat der Heimatschutz Rekurse eingereicht gegen die Entlassung aus dem Inventar und hat sich durchgesetzt. Dann hat es geheissen, dass kleine Teile behalten werden müssen.
Eine Halle, ein Verwaltungsbau und ein Platz. Wir wollten noch mehr erhalten von diesen Hallen und haben im Gestaltungsplan festschreiben lassen, dass wir von der anrechenbarer Geschossfläche ausgehen und nicht von der Baumasse. Denn mit der anrechenbaren Geschossfläche, kann ich alle alten Hallen stehen lassen. Mit Baumasse ist es fast unmöglich, da will man alles neu haben mit 2.40m hohen Wohnungen. Aber mit anrechenbarer Geschossfläche als Mass oder als Limit, dann macht man auch mal hohe Räume oder lässt solche Hallen stehen. Das steht dann alles im Wettbewerbsprogramm zur Bewahrung zur Disposition. Somit kommen auch mehrere Entwürfe aus Richtung des Reduce. Schlussendlich hat ein Projekt gewonnen, das mehr stehen lässt als man muss.
Das ist die eine Geschichte. Die andere ist in Eschlikon, wo der Bestand nicht unter Schutz steht, sondern da haben wir einfach im Wettbewerb ebenfalls erwähnt, dass alles zur Disposition steht, in Zukunft weiter zu bestehen, um in einem Architekturwettbewerb gute Vorschläge zu begünstigen. Das Thema, mit dem Bestand weiter zubauen entwickelt sich zurzeit unglaublich, da es an Bedeutung gewinnt, sei es an der an der Hochschule oder in Architekturbüros.
Man war vor kurzem noch auf dem Niveau, wo man die Untergeschosse behalten hat, um den bestehenden Beton nicht zu entsorgen und um im gleichen Zug keinen neuen Beton zu verwenden und somit CO2-Fussabdruck zu minimieren. Jedoch, Zahlenwerte konnte

niemand liefern. Wir haben jetzt ein Projekt, wo ein Teil der Stahlstruktur und Untergeschosse bewahrt werden.

Aber da zahlt man Lehrgeld für spannende Aspekte. Beispielsweise Stützen, welche man behalten möchte, aber den falschen Anstrich haben und somit aufgrund des beinhalteten Schadstoffs entsorgen müsste. Wenn man die Stützen vor Ort sanieren würde kostet es 10-mal mehr, als wenn man die Bauteile zurückbaut, in einem Werk saniert und wieder einbaut.

Dann kommt man zum Schluss, gar nichts an den Stützen vorzunehmen, den Anstich weder weg zu nehmen noch zu überstreichen, da es nur eine Verschiebung der Aufgabe ist.

Irgendwann wird jemand diese Schadstoffe sanieren müssen, aber vielleicht kostet es zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr, wenn man es vor Ort ausführt.

Da glauben wir braucht es in Zukunft ganz andere Preisetiketten. So dass man für die Entsorgung von Bauteilen, wie beim privatem Haushalts-Abfall, bezahlen muss. Es braucht hier die regulatorische Ebene.

Wir lernen viel, bei den Reduce-Projekten. Das Wichtigste vom Volumen her ist, die Häuser altern zu lassen, dass sie alt werden können.

DS: Kommen wir zur nächsten Dimension den ökonomischen Anreizen.

Welche Kosten-Nutzen-Rechnungen erstellen Sie konkret als Grundlage für die Entscheidung für oder gegen Reduce-Projekte?

AS: Keine konkreten. Ob wir den Bestand bewahren oder nicht, da rechnen wir nicht. Wenn wir eine Siedlung belassen, brauchen wir keine Rechnung. Aber wenn wir jetzt ein Neubauprojekt konzipieren und uns fragen, welcher Bestand belassen wird und welcher nicht, dann wird grob abgeschätzt.

Wir stehen vor keinem Ersatzneubau in unserem Portfolio. Nirgends. Somit haben wir den Vergleich nicht.

DS: Wann war der letzte Ersatzneubau denn sie getätigt haben?

AS: Fertigstellung war 2018 oder 2019. Die Planung in den 00er und 10er Jahren.

Wir haben nichts vor abzureissen.

DS: Was gibt es denn sonst für Faktoren, die Ihr als Grundlage für die Entscheidung nehmt?

AS: Es gibt noch eine andere Siedlung, mit mehreren Genossenschaften zusammen, die heisst Grüzefeld und hat etwa 350 Wohnungen. Dort wurde vor 6 oder 7 Jahren ein Wettbewerb durchgeführt. Die Siedlung ist im Inventar schutzwürdiger Siedlungen. Eine Vorgabe war, dass alle, die da wohnen, auch in Zukunft da wohnen können müssen. Die wichtigste Bedingung ist, dass deren Wohnungen gleich viel kosten wie bisher.
Und dann kam eigentlich nur in Frage, weil wir auch mehr Wohnungen wollten, dass man die nebenan dazu baut. Also ergänzt und nicht ersetzt. Das war herausfordernd, auch mit der Denkmalpflege und also da sind wir jetzt noch weit vom Bauen weg. Der Gestaltungsplan ist noch nicht rechtskräftig.
Für uns alle war wichtig, die gleichen Menschen müssen sich das weiterhin leisten können und das nimmt eigentlich den Ersatzneubau-Druck gleich weg. Es hatte unterstützend noch die Denkmalpflege darauf hingewiesen, dass die Liegenschaft im neuen Inventar der schutzwürdigen Siedlungen steht, was ebenfalls ein Reduce-Entscheid ist. Man muss die Liegenschaft pflegen, behalten und bewahren, was eine regulatorische Hilfe ist.

DS: Wieso hat man nicht mit einem Ersatzneubau geprüft die gegeben Bedingungen zu erreichen?

AS: Ersatzneubau ist immer teuer. Abreissen und dann neu Bauen ist immer teurer, als wenn ich am bestehenden Haus weiterbaue.

DS: Auch wenn man den Bestand nachrüsten muss, um die neuen Normen einzuhalten, wie Brandschutz, hindernisfreies Bauen usw.?

AS: Ich muss ja gar nicht alle Normen erfüllen. Die genannten 350 Wohnungen werden nie behindertentauglich sein. Man hat die Bestandsgarantie.

DS: Von welchen Bedürfnissen Ihrer potenziellen Mieter gehen Sie in Ihren Vorabklärungen für Reduce-Projekte aus?

AS: Ersatzneubau-Projekte haben wir nicht, aber wir haben viele verschiedene

strategische Projekte in Bezug auf Ökologie, welche unsere Bewohnerinnen und Bewohner kennen. Wir haben Umfragen durchgeführt, um zu erfahren, was ihnen von dem, was schon ausgeführt wurde, wichtig ist. Beispielsweise Parkplätze mit Elektro-Ladestationen, Auto Ausleihe bei der Genossenschaft, pflanzen von Bäumen, Biodiversitätsflächen, Reduktion der Heizleistung auf 20 Grad im Winter usw. Daraufhin konnten sie mitteilen, was ihnen wie wichtig ist.
Wir haben jedoch keine Frage gestellt, wie wichtig es ihnen ist, dass wir ihr Haus stehen lassen, um CO2 zu sparen. Die Frage wurde nicht gestellt, deshalb können wir nicht sagen, was unsere Bewohnerinnen und Bewohner zu diesem Thema denken.

DS: Wie klären Sie ab, ob es für ein konkretes Projekt genügend potenzielle Mieterschaft (=Nachfrage) gibt?

AS: Leerstand haben wir keinen, ausser wir sind bei einem Wohnungsübergang die Wohnungen am Erneuern. Bei unserem Vermietungsablauf, bei welchem man sich einschreiben muss und ausgelost wird, um die Wohnung zu besichtigen, sehen wir die Menge, welche Wohnung welche Nachfrage hat. Man kann zusammenfassen, je günstiger und zentraler, desto grösser die Nachfrage.
Es ist das umgekehrte Problem. Pro Wohnung, die wir ausschreiben, und wir schreiben jede aus, enttäuschen wir jedes Mal 249 Haushalte. Wir sind eine riesige Enttäuschungs-Maschinerie. Aus Unternehmersicht gesehen, ist es ein unglaubliches Luxusproblem, dass unsere Produkte derart nachgefragt werden, dass man sich überlegen muss: Wie stehen wir da, wenn wir so viele Leute enttäuschen?

DS: Selbst, wenn es nicht notwendig ist, wie in Ihrem Fall, über die Vorteile von Reduce-Objekten zu informieren, kommunizieren Sie die Vorteile trotzdem?

AS: Ja. Bei den genannten Neubauten läuft die Vermarktung noch nicht, aber da werden wir natürlich kommunizieren, was wir Gutes tun und was wir uns überlegt haben. Das wird auch Leute, die sich dafür interessieren, ansprechen. Ob sie dann deshalb dort einziehen wollen, ist eine andere Frage.
Das Projekt in Eschlikon, Kanton Thurgau, ist Teil der Agglomeration Will und wird natürlich mehr Pendelbewegungen produzieren, als wenn man mitten in einer Stadt baut. Das ist zwar eine gute Geschichte im Sinn des Reduce, aber macht es Sinn im ganzen Mittelland zu bauen? Das ist eine andere Frage.

Deshalb ist nicht nur das eine Thema Reduce von Bedeutung, sondern wir haben dort auch Themen, wo man sich überlegt, wie man das wieder auseinandernimmt irgendwann, beispielsweise Reuse.

DS: Welche Erfahrungen haben Sie bis anhin mit dem Vermieten von Reduce-Immobilien gemacht?

AS: Keine.

DS: Haben Sie beobachtet, dass es ein Mietersegment gibt, bei dem die Zahlungsbereitschaft mit der Abnahme der verwendeten Grauen Emissionen wächst?

AS: Vielleicht. Ich habe keine Gewissheit, aber es gibt sicher solche die dazu bereit wären. Grundsätzlich gibt es mehr Leute, die gerne einer Genossenschaft einen Mietzins bezahlen, weil sie davon ausgehen, dass das Geld nicht irgendwo in eine private Tasche verschwindet oder nicht jemand Profit daraus nimmt. Wie bei einem Immobilien-Fonds, der im Grundverdacht steht, alles dem Gelverdienst wegen zu machen.
Das sind übergeordnete Gefühle gegenüber der Frage, "soll ich jetzt 100 Frauen mehr bezahlen für eine ökologische Wohnung? Ist dies ökologisch sinnvoll?". Vielleicht gibt es Leute, die mehr bezahlen würden. Grundsätzlich je billiger, desto grösser die Nachfrage.

DS: Dann kommen wir zur nächsten Dimension, den ökologischen Anreizen sowie den politischen und rechtlichen Anreizen. Machen Sie auch nicht-monetäre Modellrechnungen zu Umweltaspekten, um Reduce-Projekte mit Ersatzneubauten zu vergleichen?

AS: Was wir bei diesen beiden Projekten gemacht haben, ist mit Jörg Lamster und Konsorten zusammenarbeiten, wie Durable, dass die uns überhaupt aufzeigen, worauf man schauen muss. Sie begleiten die Projekte jetzt nicht permanent, aber die Baukommissionen wurden ausgebildet, auf was man schauen kann. Die Fähigkeit, das selbst zu rechnen, haben wir nicht. Diese Expertise kaufen wir ein. Aber das ist ein Aspekt, das ist nicht das Leitargument. Diese Expertise ist einfach ein weiteres wichtiges Argument.

DS: Anhand von welchen Messgrössen werden diese Aspekte erstellt?

AS: Wir fragen die Experten, wie müssen wir vorgehen, um möglichst keine Fehler zu machen im Sinne der Nachhaltigkeit? Was wäre geschickt? Worauf kann man schauen? Wo handelt man sich Nachteile ein für zukünftige Generationen, wo nicht? Dann hören wir gerne zu, aber die Zahlen sind nicht das, was einem dann in einer Besprechung wirklich bleibt.
Für uns ist primär der Nutzen der qualitativen Aussagen wichtig. Beispielsweise allein in der Holzdecke, nehmen wir Brettschichtholz oder eben Stapelholzdecken, was sind die Auswirkungen? Und es gibt ja auch noch nicht so viel Erfahrung im Reuse von diesen Bauteilen. So entstehen Diskussionen mit Themen, die ich ehrlich gesagt vor 15 Jahren nie in einer Planung gehört habe.

DS: Werden neben den qualitativen, ebenfalls quantitative Aussagen der Experten berücksichtigt?

AS: Ja, quantitative Aussagen erhalten wir auch, die sind mir jedoch noch nicht so geläufig.

DS: Wie beeinflussen bestehende Bauvorschriften und gesetzliche Anforderungen in Form von Regulierungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

AS: Das eine, habe ich erwähnt. Denkmalschutz ist eine regulatorische Vorgabe und die führt automatisch zu Reduce-Projekten.
Uns hat es nie betroffen, aber der Bundesgerichtsentscheid zum Umgang mit dem Lärm. Es gab viele Projekte, vor allem in Zürich, wo gerne Ersatzneubauten durchgeführt worden wären, aber wegen dem Lärmschutz verhindert wurden. Das führt eigentlich dazu, dass Bestand bestehen bleibt, was im Sinne von Reduce vielleicht gut ist. Das Ausbleiben des Verdichtungspotenzials mal ausgeklammert. Rein aus Sicht des Reduce hat dieser Bundesgerichtsentscheid ungewollt zu Reduce-Projekten geführt.

DS: Sind Sanierungen ebenfalls von den erhöhten Lärmschutzvorgaben betroffen?

AS: Weniger. Wegen der Bestandsgarantie hat man andere rechtliche

Rahmenbedingungen wie bei einem Neubau. Wir können immer noch die Schlafzimmer zur lauten Strasse hinführen. Das ist das Absurde am Ganzen. Es leben Menschen in der bestehenden Liegenschaft und die haben zum Teil ihre Schlafzimmer an der lärmigen Strasse. Und wenn man neu bauen will, geht das nicht mehr.

DS: Hat es in der Gesetzgebung in den letzten Jahren noch weitere Änderungen gegeben, die die Konkurrenzfähigkeit von Reduce-Projekten gegenüber Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

AS: Das Inventar schutzwürdige Siedlungen der Denkmalpflege im Kanton Zürich. Das ist noch keine Schutz-Verfügung, sondern bedeutet, wenn man was ausführen will, kommt die Denkmalpflege, was dazu führen kann, dass es zu einer Schutz-Verfügung kommt, welche besagt, was belassen werden muss und was nicht. Dies führt dazu, dass weniger Material einfach verbaut wird.
Sonst weiss ich nicht, ob es weitere gesetzlichen Neuerungen gab.

DS: Gibt es gesetzliche Förderungen oder politische Unterstützung, die Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten im Gegensatz zu Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

AS: Ist bei uns nicht so ein Thema. Wir sind nicht Spezialisten all diese Fördertöpfe zu benutzen. Steht bei uns nicht zuoberst. Wir machen die Dinge immer so, dass wir keine Hilfe des Staates brauchen. Es ist kein Motiv für uns, für irgendwelche Subventionen etwas zu machen.

DS: Kommen wir zu den sozialen Anreizen.
Inwiefern glauben Sie, dass die von Ihrer Genossenschaft angebotenen Produkte und Leistungen mit einer spezifischen Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber Ihren Stakeholdern verbunden sind?

AS: Das eine ist, wir schauen, dass die Wohnungen gut genutzt werden von der Auslastung her. Weiter wissen wir aus Gesprächen und Umfragen, dass es unseren Bewohnerinnen und Bewohnern gefällt und die meisten zufrieden sind.

DS: Sehen Sie in Ihren Stakeholdern die Verantwortung für nachhaltiges Bauen, sprich für Reduce-Objekte?

AS: Also für nachhaltiges Verhalten ja, das wissen wir, das andere haben wir nie gefragt.

DS: Nehmen die Stakeholder diese Verantwortung wahr?

AS: Ich glaube, es ist anders. Man hat sein Haushaltbudget und sucht sich daraus, was man sich leisten kann oder leisten will. Bei der Wiedervermietung schauen wir, dass die Wohnungen sehr gut ausgelastet sind. Wir haben auch die Belegungsrichtlinie, die wir umsetzen. So können sie Verantwortung wahrnehmen. Aber grundsätzlich zu dem Thema können sie selbst als Bewohnerinnen und Bewohner, Genossenschafterinnen und Genossenschafter gar nicht viel mehr machen, als in den Statuten festzuschreiben, dass wir mehr Geld ausgeben dürfen für Dinge die ökologisch Sinnvoll sind, anstatt nur das Günstigste zu verfolgen. Da konnten sie Verantwortung zu dem Thema übernehmen.
Verantwortung für Nachhaltigkeit wird ebenfalls durch Anpassung erzielt. Vor 15 Jahren waren 3/4 der Wohnungen mit fossiler Energie beheizt. Heute ist es umgekehrt. Aber es ist nie, in keiner Vermietung, eine Frage von den Leuten, welche einziehen «Mit was wird dieses Haus beheizt?». Das interessiert niemanden, ob wir jetzt eine Ölheizung haben oder eine Erdsonde, das fragt keine und keiner.

DS: Wird das von euch an die Mieter kommuniziert?

AS: Nein. Wir wissen, dass sie das nicht interessiert. Wir würden sofort antworten, wenn jemand fragt. Aber viel wichtiger für den Mieter ist, ob das Haus einen Lift hat und nicht, ob das Haus mit Gas beheizt wird. Es ist nicht ihr Handeln, sondern es ist unser Handeln, indem wir laufend eine Heizung nach der anderen ersetzen. Das kommunizieren wir auch. Die Mieterschaft findet es auch gut. Gemäss den Meisten, finden sie dies viel wichtiger als Elektroladestationen für Autos. Aber sie haben keinen Einfluss darauf und können deshalb eigentlich auch nicht die Verantwortung wahrnehmen.
Sie können es nur stützen und nicht dagegen sein.
Das Thema interessiert, wir wissen auch immer über was sie gerne lesen wollen in unseren Publikationen. Aber es ist nicht so, dass sie selbst etwas machen können. Wir stellen die Heizung ein auf 20 Grad.

DS: Kommen wir zur nächsten Frage.
Umgekehrt gefragt: Von welchen Erwartungen der verschiedenen von Ihnen angesprochenen Stakeholdergruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit bzw. Umwelt gehen Sie aus?

AS: Ich glaube die meisten wollen, dass wir das mehr als richtig machen, mehr als das Gesetz vorgibt. Das ist eine Erwartung an uns. Das zeigt sich an Abstimmungsergebnissen in der Befürwortung oder Verneinung der Ökologie in der in den Statuten. Das zeigt sich am Interesse, was sie gerne lesen möchten. Das zeigt sich auch an der Freude, wenn wir irgendwie Recycling-Räume bauen, damit sie nicht mehr zu Recyclingfirma fahren müssen und es damit effizienter wird.
Das wird laufend gestützt. Und deshalb haben wir auch keine Hemmungen da für uns Neues zu versuchen.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf die Festlegung der von Ihrer Genossenschaft angebotenen Produkte und Leistungen?

AS: Es stützt, da Dinge zu versuchen. Wir haben jetzt in einem Fünftel aller Wohnungen permanente Temperatur und Luftfeuchtigkeitsmessungen und können so bei der Heizungseinstellung schauen, dass wir das Ziel von 20 Grad erreichen.
Da gibt man Daten preis, aber das stützen alle Mietenden und finden das richtig, dass wir das machen.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf Ihre Entscheidung, besonders umweltschonend zu bauen?

AS: Es hat einen Einfluss. Wir wissen, dass es gut ankommt. Die Erwartungen von den Bewohnern und Bewohnerinnen beziehen sich nicht nur auf die Frage des Reduce, sondern sind alltäglichere Fragen.
Wir haben beispielsweise Velo-Anhänger, die jeder nehmen kann oder einen Leihraum, wo man alles ausleihen kann, was man irgendwann vielleicht mal braucht, wie eine Zuckerwattemaschine oder ein Gummiboot. Nach dem Motto es braucht nicht jede und jeder alles selbst, sondern nur wenn man es jetzt braucht. Das finden viele gut. Und weil sie dies so gut finden, machen wir dann auch das nächste gerne. Das Thema hat

Rückenwind, aber es muss nicht immer mit Nachhaltigkeit angeschrieben sein. Anders erzählt macht das häufig mehr Freude.

DS: Kommen wir zur letzten Frage.
Wie wichtig ist Ihnen bei Ihren Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung Ihres Tuns in Bezug auf Übernahme von Verantwortung für Nachhaltigkeit?

AS: Was wir nicht haben, im Gegensatz zu dem institutionellen Anleger, wie bei einer Pensionskassenstiftung, ist die Bedingung Labels zu erfüllen. Das ist ein unglaublich guter Hebel seitens der Kapitalgeber, für Rendite getriebene Investoren, dass man dies einfach von ihnen verlangt. Das haben wir nicht. Wir haben wie erwähnt intrinsische Motivation und den Rückenwind, unsere Genossenschafterinnen und Genossenschafter, in diese Richtung zu gehen.
Und, was man darüber im Aargau oder St. Gallen denkt, was wir hier in Winterthur machen, ist nicht unser Fokus. Sondern unsere Genossenschafterinnen und, Genossenschafter.

Interview mit WBG

Geschäftsführer:in, WBG

2. Juli 2024

Daniel Sigrist (DS): Fangen wir mit der ersten Dimension der Governance Anreize an. Wo sehen Sie die Motivation Ihrer Geschäftsstelle und Ihres Vorstands, Reduce-Projekte durchzuführen?

Geschäftsführung (GF): Wir haben sowohl in unserem Leitbild als auch in unserer Strategie, als auch in unseren Statuten Nachhaltigkeit verankert. Und die explizit nicht nur als ökologische Nachhaltigkeit verstanden wird, sondern auch als soziale und ökonomische Nachhaltigkeit.

Und was im Zusammenhang mit Reduce-Projekten stärker zum Tragen kommt als die sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit sind ökologische und ökonomische, also schlicht Kostenersparnisse als auch Reduktion des Fussabdrucks.

Im konkreten Leitbild ist in der klassischen Strategieentwicklung vorangestellt, dass man sich erstmal mit den Werten auseinandersetzt und überlegt, wofür man als Organisation steht und dann in der Strategie folgend schaut, wo gibt es Aufholbedarf oder wo legen wir jetzt unseren Fokus in der konkreten Umsetzung.

Das Leitbild unserer Genossenschaft ist vor meiner Zeit entstanden, was ich weiss, ist, dass es knapp 10 Jahre alt ist und es wurde partizipativ erarbeitet. Es ist sicherlich auch mit den Genossenschafterinnen entstanden.

Das Leitbild wurde von der Generalversammlung abgenommen. Das Leitbild ist in den Statuten verankert, ist aber ein separates Dokument. Wir haben also eine Strategie, wir haben Statuten und wir haben das Leitbild.

Das Leitbild ganz konkret ist so ein Dokument bei uns, wo unsere Werte drinstehen, und die sind alle einzeln erläutert, was man da drunter versteht. Wir sind zum Beispiel regional, wir legen Wert auf Selbstverwaltung, Gemeinschaft, Solidarität, aber auch ein Aspekt in diesem Leitbild, das ist die alleroberste Flughöhe, ist Nachhaltigkeit.

In den Statuten, welches ein separates Dokument ist und auch von der Generalversammlung natürlich beschlossen ist, steht dann drin; Nachhaltigkeit ist eines unserer Zwecke, also Zweckbestimmung. Der Zweck unserer Genossenschaft ist nachhaltige Erstellung von Wohnraum.

Und dann gibt es eine separate Strategie. Da sind mehrere Handlungsfelder definiert. Das ist aber auch ein Handlungsfeld wie Wachstum oder Stabilität. Und ein Handlungsfeld ist Nachhaltigkeit, sprich Ökologie konkret gesagt.
Also es ist keine generelle Nachhaltigkeitsstrategie, das ist eine übergeordnete Genossenschaftsstrategie und einer der Teilaspekte darin ist auch Ökologie.

DS: Wo in eurem Genossenschaftsorganigramm ist das Leitbild angeordnet?

GF: Das ist auf alleroberster Ebene. Das ist die Generalversammlung, das ist das oberste Organ, welches wir haben als Genossenschaft. Also die grössten wichtigsten Reglemente werden von einer Generalversammlung erlassen und dazu gehört auch das Leitbild. Und dazu gehören auch die Statuten. Die Strategie hingegen wird vom Vorstand erlassen, das ist dann eine Ebene drunter. Noch eine Ebene drunter wäre dann ich und noch eine Ebene drunter wäre quasi die gesamte Geschäftsstelle, aber all die Themen, die sich jetzt unmittelbar mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen, sind hoch oder an höchster Stelle aufgehängt.
Das Leitbild ist auch ganz oben bei der Generalversammlung. Wir richten unser komplettes organisationales Handeln am Leitbild aus.

DS: Wie äussern sich die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder für die Wohnimmobilien?

GF: Wir sind eine Genossenschaft, die das Prinzip der Selbstverwaltung verfolgt. Wir versuchen so viel Aspekte des Immobilienverwaltung wie möglich an die Bewohner:innen zu übertragen. Wir haben einen Vertrag mit den Bewohner:innen, separat zum Mietvertrag, in dem steht wir übertragen gewisse Leistungen von der Geschäftsstelle an die Bewohnerschaft. Diese gründen einen Hausverein und sind noch mal selbst organisiert als Haus. Das heisst, sie haben eine stärkere Identifikation, die haben eine stärkere Auseinandersetzung, eine stärkere Arbeitslast letztendlich, weil sie alles über Treppenhausreinigung bis und mit Dachrinnenreinigung, einfacher Unterhalt, Wohnungsinstandsetzungen, aber auch grosszügiger Unterhaltsarbeiten teilweise machen oder zumindest organisieren. Also sie sind eigentlich im Austausch mit den Handwerkerinnen, das sind in den meisten Fällen nicht wir. Das heisst stärker als unsere Genossenschafter:innen, sind es tatsächlich die Mieter:innen, die bei diesen Überlegungen entscheidend sind. Ausser natürlich, es gibt noch keine Mieter:innen, wenn es jetzt ein neues Projekt ist, wo es noch keinen bestehenden Hausverein gibt.

Und die Bedürfnisse der Stakeholder sind einerseits Wohnkomfort und andererseits tiefe Mieten. Das kann man, glaube ich, runterbrechen auf die beiden Aspekte. Das steht je nachdem oder nach Verständnis der Hausbewohner:innen in einem Widerspruch oder spricht eher für das eine oder das andere.

Das macht es jetzt genau schwieriger, das zu beantworten. Wir haben 16 Liegenschaften, alles von Bauwagen und Jurten, um einen alten Bauernhof herum über eine umgenutzte Kirche, über Altstadt-Reihenhäuser oder Liegenschaften bis freistehende Mehrfamilienhäuser bis zu Neubauten mit 150 Wohnungen. Wir haben das komplette Spektrum und je nach Haus ist es sehr, sehr unterschiedlich, was die Anforderungen sind. Es gibt dann beispielsweise einen Hausverein, die wollen auf gar keinen Fall neue Bauteile, mit der Überlegung ein Nachhaltigkeitsverständnis zu haben von Reduktion. Das heisst auch, dass sie auf gar keinen Fall eine neue Küche wollen und sind froh, mit ihrem Schüttstein, der 150 Jahre alt ist.

Beispielsweise in einer unserer Liegenschaften mit neun Wohnungen, in welcher alle in den Keller zum Duschen gehen, stiess die Mitteilung, dass in der Erneuerungsplanung eigentlich gemäss externem Gutachten vorgesehen ist, dass die Wohnungen separate Bäder erhalten würden, auf Ablehnung. Sie wollen genau diesen Standard haben, so wie er ist. Ich könnte es jetzt nicht gewichten, aber da sind sicherlich beide Faktoren entscheidend. Das ökologische Selbstverständnis als auch das Anliegen, die Kosten so tief wie irgendwie möglich zu halten. Ich würde jetzt sagen, es ist weniger der soziale Anspruch, dass man sich beim Duschen trifft, deswegen ist der Fokus glaube ich wirklich Ökologie und Ökonomie.

Wir können keine Erneuerungsplanung oder Umbaumassnahme beschliessen, ohne der Zustimmung des Hausvereins. Es gibt bei uns keine einzige Baukommission, die nicht unter Mitwirkung der von dem gesamten Hausverein delegierten, Mieter:innen oder Bewohner:innen funktioniert oder entscheidungsfähig ist. Wir Top-down, entscheiden gar nichts.

DS: Da Sie erwähnt haben, dass der Wohnkonform und günstige Mieten die grössten Bedürfnisse der Mietenden sind, stehen Sie in diesem Beispiel nicht in Konflikt mit dem Reduce-Ansatz?

GF: Das erwähnte Beispiel wo es keinen Zielkonflikt gibt, ist eine unserer 16 Liegenschaften. Es gibt auch andere Liegenschaften, bei welchen Sanierungseingriffe willkommen sind. Wir haben das ganze Spektrum, ich kann jetzt nicht sagen, bei uns

funktioniert es immer so. Wir haben wirklich 16 Häuser, die mindestens 10 unterschiedliche Strategien verfolgen, wie sie sich weiterentwickeln werden in den nächsten 50 oder 100 Jahren. Vom Neubau bis wir wollen partout nichts neu machen.
Beim zweiten Typus von Hausvereinen machen wir nur das Nötigste. Weil jetzt in der Stadt das Gas abgestellt wird, bauen wir halt eine entsprechende Wärmepumpe oder ein anderes System ein. Aber auch nur, weil wir das müssen. Wir glauben eigentlich, dass wir mit der alten Wärmepumpe oder mit der alten Gasheizung so lange wie möglich weiterfahren sollten und das ist wirklich von Haus zu Haus her unterschiedlich. Deswegen gibt es nicht die durchgängige Haltung.

DS: Es ist zielgruppenspezifisch, wie die Mieterschaft die Bedürfnisse äussert. Könnt Ihr sagen, welche Meinung überwiegt?

GF: Wir sind 850 Mieter:innen. Wir haben 16 Liegenschaften, aber die Altbauliegenschaften machen im Gesamtportfolio nur 20% aus. Es sind zwar 12 der 16 Häuser, aber das sind alles ganz kleine Häuser von bis und mit 9 Einheiten. Dann haben wir Häuser mit 70 und 150 Einheiten und die gewichten viel stärker in den Zahlen. Dann überwiegen natürlich eigentlich Gebäude, welche auf der grünen Wiese entstanden sind. Die klassischen Neubauten.
Wie sind da die Gewichtungen? Unsere Genossenschaft wurde vor 40 Jahren gegründet. Das älteste Haus, seit es die Genossenschaft gibt, ist 30 Jahre alt. Da bespreche ich mich nächste Woche das erste Mal zu der ersten, wirklich grosszügigen Erneuerung. Da weiss ich noch nicht, worauf der Hausverein eigentlich genau hinaus will hinsichtlich Reduce, weil wir da noch nicht in den grossen Erneuerungszyklen sind. Bei den alten Liegenschaften da haben wir das natürlich schon, aber da gibt es einen komplett anderen Anspruch, weil man nicht den Anspruch hat von der Neubauliegenschaft.

DS: Gibt es in den genannten Liegenschaften grosse Fluktuationen?

GF: Wir haben Liegenschaften, da gibt es sehr, sehr geringe Mieter:innenwechsel, nahezu 0, grosser Komfort und Wohnzufriedenheit.
Leute wohnen dort seit über 10 Jahren. Wir haben Häuser, die sind mit der bestehenden Mieter:innenschaft überhaupt erst zu uns gestossen, sprich da gab es sogar wenige Wechsel, seit unsere Genossenschaft das Haus gekauft hat. Das ist ja eigentlich auch die Idee, dass man eben erlaubt, dass die Leute dort weiter wohnen und das nicht hoch

spekuliert wird. Wir haben Neubauliegenschaften, da gibt es gar keinen Hausverein, wenn wir das Bauen. Den konsolidieren wir erst im Rahmen des Baus und da gibt es ganz klassische Wechsel, wie das halt bei aktuellen Liegenschaften und Neubauprojekten gibt.

DS: Hat die Mieterschaft, welche länger in diesen Wohnungen lebt, eine nachhaltigere Einstellung als Neuzuzügler?

GF: Ja, haben sie. Ich glaube, man muss sich mit alten Häusern sehr viel mehr auseinandersetzen und sie brauchen viel mehr Pflege und Unterhalt. Neue Häuser haben generell, so wie sie zumindest bisher hier gebaut wurden, stärkeren Wohnkomfort, eine stärkere Automatisierung und weniger Eigenbestimmung und Mitwirkung.
Wir haben 3 Selbstverwaltungsstufen die heissen Mini, Midi, Maxi und bezeichnen, wie hoch der Grad der Selbstverwaltung ist.
Also die Häuser können selbst wählen zwischen minimal-viel Selbstverwaltung, das ist immer noch viel mehr als in allen anderen Genossenschaften, midi-viel oder maximal-viel. Man sieht, dass die älteren Häuser eine Tendenz haben, zu mehr Selbstverwaltung, also bereit sind, mehr mit anzupacken oder einfach mehr selbst gestalten wollen. Und damit auch die Hoffnung haben, dass je mehr Leistungen sie selbst übernehmen, die Miete geringer bleibt. Das stimmt tatsächlich nicht, aber das ist trotzdem auch eine Motivation, die da mitspielt.

DS: Bezogen auf die jüngeren Liegenschaften kommunizieren Sie dort Ihren Stakeholdern die Vorteile von Reduce-Objekten?

GF: Das machen wir sicher, ist aber, weil die neueren von uns gebauten Liegenschaften, mit Ausnahme dieses 30-jährigen Hauses, 10 Jahre oder jünger sind, noch selten der Fall. Die sind alle noch vollkommen in ihrem ersten Lebenszyklus. Bei dem Dreissigjährigen Haus, da wird das jetzt stärker zum Tragen kommen. Man hat da bisher beispielsweise eine Küche erweitert. Aber da gab es noch keinen Wunsch eines kompletten Küchenwechsels oder Nasszellenwechsel oder Abrissneubau, also das gab es dort schlicht noch nicht in diesen 30 Jahren.

DS: Kommen wir zur nächsten Dimension, den ökonomischen Anreizen.

Welche Kosten-Nutzen-Rechnungen erstellen Sie konkret als Grundlage für die Entscheidung für oder gegen Reduce-Projekte?

GF: Wir haben bis anhin noch keine Reduce-Projekte durchgeführt. Überhaupt die Erwägung, Weiterbauen mit dem Bestand oder Ersatzneubau gab es bei uns noch nicht. Zurzeit geht es bei uns konkret um Investitionen eher im Inneren des Hauses, also um Küchen oder Bäder oder neue Leitungen und Stränge und dergleichen.

Auch bei den alten Liegenschaften, welche bis 160 Jahre alt sind, hatten wir bisher nie die Absicht diese abzureissen. Hat den Grund, dass keines unserer bisherigen Liegenschaften abgeschrieben ist. Wir hätten gar nicht die Gelder, die sind alle noch mit ordentlich Buchwert in den Büchern. Auch die 160 Jahren alten Liegenschaften, da diese erst seit 15 Jahren unserer Genossenschaft gehören. Das könnte man als Nachhaltigkeitsstrategie verstehen. Die Genossenschaft kauft Häuser logischerweise ohne Abschreibungen, die übernimmt man ja dann genauso wie sie sind. Der Anlagewert muss abgeschrieben werden und da hat unsere Genossenschaft bisher immer die Annahme, dass dieses Haus noch 100 Jahre lang weiter benutzt werden kann. Vollkommen egal, in welchem Zustand das ist. Das heisst auch, ein Haus, welches in einem recht desolaten Zustand zu uns stösst, wird dann vielleicht irgendeiner Sanierung unterzogen und dann ist der Abschreibungsplan so, dass es nach 100 Jahren abgeschrieben ist. Vollkommen egal, ob das von 1850 ist oder von 1975. Man geht immer davon aus, dass wir alle unsere Häuser noch 100 Jahre ertüchtigen können. So gab es auch aus finanziellen Engpässen, nämlich der Notwendigkeit einer Wertkorrektur, wenn man das vor diesem Ablauf der hundert Jahre vornehmen wollen würde, nie die echte Überlegung eines Ersatzneubaus.

Ich find das höhere Ziel ist immer, zu ertüchtigen. Aber wenn die Liegenschaften nicht ordentlich unterhalten wurden, dann kann man gerade bei besonders alten Gebäuden an einen Punkt gelangen, an dem der Ersatzneubau die günstigere Variante ist. Gerade wenn sich ein Teil des Unterhalts unserer Einflusssphäre entzieht, weil wir Teile dessen an die Hausvereine delegieren und nur aus der Ferne begleiten, dann besteht das Risiko, dass der Unterhalt nicht ausreichend gut vorgenommen wird.

Zudem wird zum Beispiel ein Fensterersatz erstmal als kritisch betrachtet, wenn vor allem das Ziel der Mietzins-Optimierung, also Mietzinsreduktion verfolgt wird, was häufig oberste Priorität der Genossenschafter:innen ist. Auch bei wirklich alten Fenstern, gerade dann muss von wertvermehrenden Investitionen ausgegangen werden, welchen den Anlagewert und damit unmittelbar die Miete erhöhen.

Es besteht die Gefahr, dass dies zu irrationaleren, nicht gut ausbalancierten, kurzfristigeren Entscheidungen führt.

Wir haben ein eigenes Kostenmietmodell, in welcher auch die soeben erwähnte Abschreibungspolitik verankert ist.

Um auf deine Frage zurückzukommen, zu den Kosten-Nutzen-Rechnungen. Wenn wir Baumassnahmen mit den Baukommissionen besprechen, dann werden für alle konkreten Baumassnahmen in der Regel Varianten erarbeitet, bei welchen dann auch Überlegungen wie "was wäre der wertvermehrende Anteil?", "wie finanzieren wir das?", usw. durchgeführt werden. Nicht quantifiziert, aber definitiv qualitativ werden dort auch Nutzen-Rechnungen mitberücksichtigt von Heizkostenersparnissen und dergleichen.

DS: Was seht Ihr als Nutzen und was als Kosten?

GF: Wir reden hier immer den ganzen Tag von Spannungsfeldern und die Spannungsfelder sind einerseits Kosten auf der einen Seite, tiefe Mietzinse, geringe Investitionen, geringe wertvermehrende Investitionen und geringer Unterhaltsaufwand. Idealerweise kann man natürlich eine bessere Lösung mit Kostenersparnis anbieten.

Der Nutzen auf der anderen Seite ist idealerweise ein Mehrwert, sprich ein Nutzungsmehrwert und der andere Nutzen ist ein ökologischer Mehrwert.

Letzterer wird nicht quantifiziert. Wir arbeiten nicht mit einem Beratungsbüro zusammen, die uns die Graue Energie errechnet. Bei einem Neubauprojekt berücksichtigen wir mindestens mit unseren oder mit dem Wissen der Planer die Graue Energie von Materialien. Aus den Gründen entscheidet man sich auf den Holzbau zu gehen oder auf eine Holzfassade und vermeidet irgendwie zu viel Metall und dergleichen.

Es gibt vielerlei Nutzen, es gibt den ökologischen Einsparungs-Nutzen, es gibt den Komfort-Nutzen, es gibt den Gebrauchs-Nutzen.

Es gibt einiges an Nutzen und einiges an Kosten und vieles davon führt zu Spannungsfeldern, die jedes Mal neu subjektiv ausbalanciert werden müssen und konkret von den beteiligten Personen abhängen. Da die Nutzungen und Kosten von jedem Haus und von jeder einzelnen Massnahme einzeln abhängig sind. Es braucht eine viel differenzierte Auseinandersetzung mit dem konkreten Objekt und immer für den konkreten Fall eine neue Auslegeordnung oder eine neue Gewichtung, die dann idealerweise zu der konkreten Strategie führt. Also was wir gerade erarbeiten, sind 16 Liegenschaftsstrategien, die wirklich versuchen, für jede Liegenschaft ein einzelnes Nachhaltigkeitsverständnis auch zu entwickeln und mit dem Hausverein abzustimmen.

Wir müssen wissen, ob wir Gelder in den Erneuerungsfonds einlegen müssen, um neue Bäder zu bauen oder ob die Leute gar keine neuen Bäder wollen.

DS: Liegt die Verantwortung, da Ihr eine selbstverwaltete Genossenschaft seid, für die Nachhaltigkeit und dementsprechend für Reduce-Projekte bei der Mieterschaft?

GF: Nein, aber wir können nicht Top-down unser Nachhaltigkeitsverständnis über 16 Liegenschaften stülpen. Was wir Top-down machen, ist zu sagen, wir verstehen uns als nachhaltige Genossenschaft. Aber was das ganz konkret bedeutet für jedes einzelne Haus, können wir nicht für alle 16 Liegenschaften gleichschalten. Sondern wir müssen ein eigenes Verständnis für jedes einzelne Haus entwickeln mit den Mieter:innen zusammen. Was wir generalistisch und übergeordnet machen, aber auch nicht Top-down, sondern abgestimmt, unter anderem beispielsweise in der Erarbeitung des Leitbildes oder jetzt auch in der Erarbeitung unseres Ökologieverständnisses im Rahmen der Strategie, ist eine partizipative Entwicklung unserer gesamtheitlichen Nachhaltigkeitsziele. Da geht es darum, wie sehr ist uns Nachhaltigkeit wichtig, auch wenn das beispielsweise zu Lasten der Miete geht. Das ist ein Spannungsfeld und das handeln wir ganz generell, bevor wir das runterbrechen auf die einzelnen Häuser, schon auf der strategischen Ebene mit den Genossenschafter:innen aus.
Partizipation ist mühsam, aber idealerweise wertvoll.

DS: Von welchen Bedürfnissen Ihrer potenziellen Mieter gehen Sie in Ihren Vorabklärungen für Reduce-Projekte aus?

GF: Es gibt immer erst eine Auftragsklärung. Wir gehen auf sie zu und erläutern die Massnahmen, die angegangen werden müssten. Dann gehen wir in Austausch mit den Hausvereinen. Der Hausverein kommt auf uns zu und sagt, wir würden jetzt dieses Bauprojekt angehen und dann werden erstmal die Bedürfnisse geklärt. Und somit ist auch die Nachfrage sichergestellt.

DS: Welche Erfahrungen haben Sie bis anhin mit dem Vermieten von Reduce-Immobilien gemacht?

GF: Für mich ist jetzt eine Reduce-Immobilie, eine, die Wert darauflegt, zum Beispiel

Erneuerungszyklen so lang zu strecken, wie es irgendwie geht und nicht irgendwie so schnell wie möglich die nächste grosse Bad- und Strangsanierung zu durchzuführen.
Das ist dann ein Mietersegment, welches ja mitentscheidet und somit sich genau dafür interessiert. Die auch bei der Wiedervermietung von freiwerdenden Wohnungen unmittelbar eingebunden sind und die Suchen dann natürlich auch wieder neue Mieterinnen, welche sich genau für diesen Wohnstil oder Ökologie interessieren.

DS: Haben Sie beobachtet, dass es ein Mietersegment gibt, bei dem die Zahlungsbereitschaft mit der Abnahme der verwendeten Grauen Emissionen wächst?

GF: Wenn ich unsere Mieter:innen richtig einschätze, dann müssen wir ihnen aufzeigen, dass es sich lohnen kann, höhere Investitionen im Jetzt zu tätigen. Aber wenn es sich nicht auszahlen würde durch einen längeren Lebenszyklus oder einen geringeren Energieverbrauch etc., wäre die Zahlungsbereitschaft sehr gering.
Dass jetzt jemand von vornherein sagen wird, ich bin bereit für die Ökologie massgeblich viel mehr auszugeben, dann höchstens noch so in so einem Lokalpatriotismus wie beispielsweise Unterstützung von lokalen Materialien und Produkte und dergleichen.

DS: Gehen wir zur nächsten Dimension über. Ökologische Anreize und politische und rechtliche Anreize.
Machen Sie auch nicht-monetäre Modellrechnungen zu Umweltaspekten, um Reduce-Projekte mit Ersatzneubauten zu vergleichen?

GF: Nein, weil wir den Fall noch nicht hatten. Wenn es jetzt wirklich um Ersatzneubauten geht, ist es nicht zutreffend für unsere Genossenschaft.
Der einzige Grund in Richtung Ersatzneubauten zu denken, wäre wenn unsere Abschreibungen tatsächlich schon erzielt wären. Selbst dann ist es nicht der logische nächste Schritt. Es wäre toller, wenn wir das Gebäude noch 100 Jahre weiter nutzen könnten, auch nach bereits erfolgter Abschreibung. Aber wir sind überhaupt nicht in der privilegierten Lage, uns über Ersatzneubauten Gedanken machen zu können.
Respektive die Auswirkungen von einem konkreten Ersatzneubauten-Szenario ist mit einer heftigen Wertberichtigung, nämlich der Reduktion des Buchwertes ad hoc auf 0 verbunden. Diese Wertberichtigung muss die gesamte Genossenschaft tragen. Das heisst, alle anderen Häuser müssen auf einmal einspringen, dass die eigentliche Liegenschaft nicht so abgeschrieben hat, wie sie das angesichts der offenbar realistischen Lebensdauer

hätte abschreiben müssen. Das fällt dann auf den Vorstand und die Geschäftsführung zurück und das gilt es zu vermeiden.

DS: Wie beeinflussen bestehende Bauvorschriften und gesetzliche Anforderungen in Form von Regulierungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

GF: Wir sind unter anderem unter Druck, weil die Stadt auf 2033 alle Gasleitungen stilllegt. Bis dahin müssen alle entsprechenden Heizkörper oder Wärmeträger und Energieträger ausgewechselt sein und wir haben noch einige Liegenschaften, die mit Gas heizen. Sonst beeinflussen uns externe Bauvorschriften oder gesetzliche Anforderungen diesbezüglich nicht, da wir keine Anbauten, Aufstockungen oder Erweiterungen ausgeführt haben.

DS: Erhöht oder mindert der Entscheid der Stadt die Gasversorgung einzustellen, die Durchführung von Reduce-Projekten?

GF: Ersatzneubau ist nicht das richtige Wort, sondern Ersatz des Heizsystems, ist ja das, was dadurch erstmal forciert wird. Das geht noch nicht auf die höhere Ebene, dass das uns zwingt, das ganze Haus zu hinterfragen.
Das führt dazu, dass wir nicht eine Kosten-Nutzen-Rechnung machen können. Wäre es vielleicht sinnvoll, diesen ökologisch nicht sehr tollen Energieträger Gas jetzt in manchen Häusern noch 5 Jahre weiterlaufen zu lassen, weil der Lebenszyklus der Gasheizung eigentlich noch gar nicht erreicht ist?
Üblicherweise erfüllen wir Nachhaltigkeitsziele automatisch, weil wir ein Nachhaltigkeitsverständnis haben, was den gesetzlichen Vorgaben vorauseilt oder denen mindestens entspricht. Wir lassen nicht zertifizieren, denn wir erreichen die Vorgaben eh oder wir haben andere Vorstellungen von Nachhaltigkeit, die nicht in irgendein Raster passen, aber im Zweifelsfall höher sind.
Diese grosse Langfristigkeitsperspektive von Genossenschaften beruht darauf, dass Liegenschaften der Spekulation entzogen werden und sie nie wieder verkauft werden sollen.
Für den Verkauf von Liegenschaften, brauchen wir immer einen Generalversammlungsbeschluss mit 2/3 mehr. Das ist so verankert in unserem Selbstverständnis, aber auch in unseren Reglementen, dass die Liegenschaften, die wir besitzen, nie wieder weggehen, ausser wir rasseln gnadenlos in die Insolvenz oder es

passiert irgendwas ganz Schlimmes. Deswegen haben wir per se als Genossenschaft, und da kann ich glaube ich auch für andere Genossenschaften sprechen, eine langfristige Perspektive bei der Auswahl von Baumaterialien, Unterhaltsarbeiten etc. Wir sind sehr daran interessiert, dass uns auch in 30, 40, 50 Jahren nicht auf einmal Kosten einholen, die wir als Immobilieninvestoren durch einen Verkauf an eine andere Endinvestorin einfach in den späteren Zyklus verschieben können, der uns nicht mehr interessieren braucht.
Idealerweise wird er natürlich mit der DCF eingepreist, aber unser Interesse an Nachhaltigkeit ist viel intrinsischer, in unserem Geschäftsmodell viel mehr einverleibt.

DS: Gibt es gesetzliche Förderungen oder politische Unterstützung, die Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten im Gegensatz zu Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

GF: Wir als Genossenschaft haben Subventionen oder Förderung im Bereich von ganz allgemeingenossenschaftlichem Wohnen, beim Betrieb von genossenschaftlichen Gewerbeflächen, bei PV-Anlagen, bei ganz konkreten, subventionierten Wohnungen für Einkommensschwache und dann hören unsere gesetzlichen Förderungen oder politischen Unterstützungen auf.

DS: Dann kommen wir zur letzten Dimension, den sozialen Anreizen. Inwiefern glauben Sie, dass die von Ihrer Genossenschaft angebotenen Produkte und Leistungen mit einer spezifischen Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber Ihren Stakeholdern verbunden sind?

GF: Ja, ich glaube das. Allein schon durch unsere reglementarische, statutarische Verpflichtung. Man kommt nicht zu unserer Genossenschaft und möchte nicht nachhaltig wohnen. Das ist ein Teil des Pakets, ist ein Teil des Selbstverständnisses. Unsere Stakeholder sind unsere Genossenschafter:innen, unsere Genossenschafter:innen sind unsere Eigentümer:innen. Die Genossenschaft besteht de facto aus Genossenschafter:innen und die setzen uns die Zielsetzungen. Also sind wir dem verbunden, wenn nicht gar verpflichtet, durch die hundertjährige Abschreibung, als langjährige, dauerhafte endlose Besitzer unserer Produkte. Diese auch entsprechend nachhaltig zu gestalten, unterhalten, bauen, um nicht Kosten auf spätere Generationen zu verschieben, weil wir genau wissen die späteren Generationen sind immer noch dieselbe

Genossenschaft, also immer noch wir. Und da wir auch an sehr langfristigen Mietverhältnissen interessiert sind, was auf dem freien Markt eher nicht von Interesse ist, weil man dann die Miete schlechter anpassen kann, haben wir Nachhaltigkeit im Blut.
Einerseits bleibt die Eigentümerin unserer Liegenschaften auf unbestimmte Zeit dieselbe, auf der anderen Seite sind wir an maximaler Zufriedenheit unserer Bewohner:innen interessiert, weil sie unsere Eigentümer:innen sind und weil wir auch gerade im Rahmen des Themas Selbstverwaltung daran interessiert sind, dass wir eben nicht als Facilitator zu häufig auftreten müssen, da das dauerhaft zu Aufwänden führt, sondern bringen den Leuten bei, wie sie angeln können, anstatt ihnen einen Fisch zu geben. Genau das gleiche Prinzip verfolgen wir auch. Wir machen lieber einen grösseren Initialaufwand, um die Leute irgendwie zu befähigen, anstatt ihnen immer und immer wieder Unterstützung zu bieten, in der Hoffnung, dass dann letztendlich eigentlich unter dem Strich beispielsweise mehr Effizienz und damit auch günstigerer Wohnraum entsteht. Bei Leistung verstehe ich auch die Leistung von uns als Dienstleisterin, Geschäftsstelle, Verwaltung. Wir versuchen, möglichst viel sinnvoll und gut erklärt, Verständnis zu erzeugen und nicht einfach nur zu sagen, das ist so, macht so, sondern warum macht ihr so oder warum machen wir es so? Das ist so ein Grundverständnis von uns.
Die Verantwortung unserer Produkte und Leistungen für Nachhaltigkeit spiegelt sich in allen 3 Nachhaltigkeitsaspekten.
Wir müssen ökonomisch nachhaltig agieren, damit die Genossenschaft auch in 20, 50, 100 Jahren noch auf guten Füssen steht.
Wir müssen ökologisch nachhaltig agieren, weil das idealerweise in einem Wechselspiel zur Ökonomie spielt.
Wir agieren ökologisch nachhaltig, weil das in unserem Umwelt-Grundverständnis ist, wie wir auf dieser Welt agieren wollen, hinsichtlich Klimakrise und Co.
Und wir agieren sozial nachhaltig, weil wir an das enge freudvolle, bereichernde Zusammenleben glauben und das ist wichtig, um Mieter:innenwechsel zu vermeiden und eine hohe Zufriedenheit in den Hausvereinen zu gewährleisten, weil wir darauf angewiesen sind, dass das soziale Miteinander funktioniert, weil sonst die Selbstverwaltung nicht funktioniert. Also wir haben beste Gründe für alle 3 Dimensionen, wir können gar nichts aussen vorlassen, uns darf gar nichts egal sein.

DS: Und wie versuchen Sie in der Kommunikation mit Ihren verschiedenen Stakeholdergruppen zu vermitteln, dass Sie diese Verantwortung mit Ihrem Handeln tatsächlich wahrnehmen?

GF: Ja. Auf allen Kanälen und immer wieder. Sei es Newsletter, sei es Einzelgespräche, sei es Leitbild, es ist in den Statuten verankert, wir haben eine Fachstelle Gemeinschaftsentwicklung, die schlicht nur Soziales verfolgt. Also ich habe 2 Personen in der Geschäftsstelle, die sich nur darum kümmern, das ist all over the place.

DS: Was sind die Funktionen dieser 2 Personen in der Geschäftsstelle?

GF: Es ist die Fachstelle Gemeinschaftsentwicklung. Der Aufbau und die Begleitung von Hausvereinen also überhaupt erst ein soziales Konstrukt zu erstellen oder aufrecht zu erhalten. Konfliktberatung und Bewältigung, wenn es mal knallt. Partizipationsprozesse designen und begleiten und auch die Verwaltung von Fonds, den sozial schwächer Gestellten, das Wohnen bei uns zu ermöglichen.
Pflichtdarlehensfonds, Solidaritätsfonds, es gibt da noch einen Innovationsfonds, mit dem innovative Projekte finanziert werden können, die aus der Genossenschaft kommen. Das ist alles bei diesen beiden Personen verankert.

DS: Von welchen Erwartungen der verschiedenen von Ihnen angesprochenen Stakeholder-Gruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit beziehungsweise Umwelt gehen Sie aus?

GF: Es gibt durch die Bank eine Grund-Erwartungshaltung, aber im konkreten Fall würde ich sagen, auf hohem Niveau ist die differenziert. Es gibt verschiedene Verständnisse. Wir gehen nicht von Erwartungen aus, sondern wir holen Sie ein.
Wir fragen die Leute: Was wollt ihr? Sie sagen uns, was Ihr Nachhaltigkeitsverständnis ist, darauf machen wir Ihnen eine Auslegeordnung und versuchen sie vielleicht noch in irgendeine Richtung zu stupsen. In der Regel sind wir aber sehr nah aneinander. Wir reagieren auf eine Bestellung. Wir sind Dienstleister:innen, wir machen keine Market Research über Umfrageinstitute, sondern wir fragen die Endnutzer:innen, dann bauen wir oder entwickeln wir für sie. Deswegen gibt es nicht dieses «wovon gehe ich aus?». Wir holen konkret Inputs ab.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf die Festlegung der von Ihrer Genossenschaft angebotenen Produkte und Leistungen und auf Ihre Entscheidung, besonders umweltschonend zu bauen?

GF: Maximaler Einfluss. Entscheidungseinfluss. Es ist keine Konsultation, das ist eine echte Mitbestimmung, es ist die höchste Stufe der Partizipation.
Bis zur Selbstverwaltung, bis zur Selbstentscheidung. Sie entscheiden, was sie machen.

DS: Kommen wir zur letzten Frage.
Wie wichtig ist Ihnen bei Ihren Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung Ihres Tuns in Bezug auf Übernahme von Verantwortung für Nachhaltigkeit?

GF: Sehr gross, weil wir uns als eine nachhaltige Immobilieneigentümerin positionieren, der man Liegenschaften zu Kauf anbietet, wenn man an Nachhaltigkeit interessiert ist. Wir sprechen Verkäufer:innen oder Eigentümer:innen an. Wir sind darauf angewiesen, dass wir Leute mit dem Herz am rechten Fleck haben und Herz am rechten Fleck heisst im Konkreten, die unsere Werte teilen. Wir glauben, uns ein Profil zu erarbeiten, indem wir uns Nachhaltigkeit in allen 3 Dimensionen gross auf die Fahne schreiben.

DS: Die öffentliche Wahrnehmung ist in diesem Sinn für Sie wichtig für Neuzuzügler oder allgemein?

GF: Beides. Wir haben als Genossenschaft ein starkes Profil. Wenn wir jetzt von potenziellen Mieter:innen sprechen, dann decken wir mit unserer Selbstverwaltung eine Nische ab. Aber beim ökologischen Nachhaltigkeitsverständnis sind andere Genossenschaften ähnlich unterwegs wie wir. Die Unterscheidung zu den anderen Genossenschaften findet auf der sozialen Ebene statt.
Wenn wir an den allgemeinen Wohnungsmarkt denken, dann ist das genossenschaftlich und das Selbstverwalterische sicherlich ein Alleinstellungsmerkmal, aber eine andere Stakeholder-Gruppe sind potenzielle Verkäufer:innen von Liegenschaften.

DS: Wie schwer gewichtet Ihr die Kommunikation gegen aussen, um diese öffentliche Wahrnehmung positiv erscheinen zu lassen?

GF: Wir haben Newsletter mit 2000 bis 3000 Empfänger:innen. Wir machen Öffentlichkeitsarbeit, könnten jedoch mehr tun. Man könnte Plakatkampagnen machen, man könnte Flyern, man könnte Anzeigen schalten und so weiter, das machen wir nicht.

Wir haben in der Geschäftsstelle eine Person die mit 80 Stellenprozent für die Kommunikation zuständig ist.

Interview mit WBG

Geschäftsführer:in, WBG

11. Juli 2024

Daniel Sigrist (DS): Fangen wir mit der ersten Dimension an, den Governance Anreizen. Wo sehen Sie die Motivation Ihrer Geschäftsstelle und Ihres Vorstands, Reduce-Projekte durchzuführen?

Geschäftsführung (GF): Zur Präzisierung. Unter dem Begriff Reduce versteht man unter anderem auch das Umnutzen von Gebäuden, um dadurch die Substanz zu erhalten und neuen Nutzungen zuzuführen. Das weicht stark von unserem Wirkungsfeld ab. Wir haben reinen Wohnungsbau. Es gibt bei uns zwar aktuell einen Dorfladen, ansonsten sind es nur Wohnliegenschaften. Das heisst, Umnutzung ist bei uns eigentlich kein Thema. Die Nutzung bleibt Wohnen. Das heisst, Reduce ist bei uns eigentlich dadurch getrieben, dass wir den preisgünstigen Wohnraum erhalten wollen. Wir machen Ersatzneubauten eigentlich nur dann, wenn es wirklich ersichtlich ist, dass eine deutlich höhere Menge von Wohnraum entsteht oder wenn der Bestand der Substanz wirklich schon dermassen schlecht ist, dass sie sich nicht mehr lohnt, zu erhalten oder zu erweitern. Der Antrieb kommt somit aus unserem Genossenschaftszweck heraus, nämlich der Schaffung und dem Erhalt von preisgünstigem Wohnraum bei moderatem Wachstum.

DS: Wie sieht es mit Erweiterungen im Sinne von Anbauten, Aufbauten oder Umbauten aus?

GF: Kurz eine Erläuterung. Der Grossteil unseres Portfolios besteht aus Liegenschaften der 50er, 60er Jahre. Recht zweckmässig gebaute Wohngebäude, meistens Reihengebäude mit sehr effizienten Grundrissen, eher knapp geschnitten und den damit verbundenen Nachteilen wie schlechtem Wärmeschutz, schlechtem Lärmschutz, zwischen den Wohnungen insbesondere. Zum Teil keine gut nutzbaren privaten Aussenräume.

Es gab in der Vergangenheit, in den recht frühen 2000er Jahren, Projekte, bei welchen unsere Genossenschaft an Bestandsgebäude angebaut, das heisst Wohnraum erweitert hat, um Grundrisse zu verändern. Das entsprach dem damaligen Trend, Grundrisse zu vergrössern, während wir heute eigentlich auch im Sinn der Nachhaltigkeit probieren, effiziente Grundrisse erstens bei Bestandsgebäuden zu erhalten und zweitens, auch wenn

wir Neubau machen, kleinere Grundrisse, also kompaktere, effizientere Grundrisse zu schaffen.

Das heisst, dass unsere aktuelle Portfoliostrategie vom Reduce-Gedanken, wie Sie ihn definiert haben, eigentlich gar nicht gross abweicht. Es gibt aktuell kein einziges Projekt, wo wir durch Zubauten Wohnraum erweitern werden.

Aktuell gibt es einerseits reine Sanierungsprojekte, wo es darum geht, energetisch zu sanieren oder vielleicht einen gewissen Komfort zu erhöhen für unsere Bewohnenden. Der zweite Strang sind Ersatzneubauten. Ersatzneubauten werden dann durchgeführt, wenn man sieht, dass es wirklich zu einer massageblichen Nachverdichtung führen kann.

DS: Kommt der Antrieb zur Schaffung und Erhalt bei moderatem Wachstum vom Vorstand und der Geschäftsstelle oder von den Genossenschaftern und Genossenschafterinnen?

GF: Sie müssen sich das vielleicht so vorstellen, die hundertjährige Geschichte unserer Genossenschaft hat dazu geführt, dass ein sehr grosser Teil unserer Bewohnenden bei uns lebt, weil es günstig ist. Da ist nicht primär der genossenschaftliche Gedanke im Vordergrund. Es gibt in Zürich Genossenschaften wie beispielsweise Kalkbreite, wo sich wirklich intrinsisch motivierte Leute zusammenfinden, um quasi miteinander und besonders ökologisch nachhaltig zu leben. Das ist nicht der primäre Treiber in unserer Bewohnerschaft, das heisst, das ist eher eine Bewohnerschaft, die glücklich ist, dass sie guten, qualitativen Wohnraum zu einem sehr günstigen Preis hat und alles, was strategische Weiterentwicklungen im Sinn der Nachhaltigkeit betrifft, kommt eigentlich aus dem Vorstand und aus der Geschäftsstelle und wird über die Statuten verankert. Die Statuten werden über die Generalversammlung freigegeben.

DS: Worin liegt Ihre intrinsische Motivation Reduce-Objekte durchzuführen?

GF: Ich komm wieder auf unseren Genossenschaftszweck zurück, die Erstellung und der Erhalt von preisgünstigem Wohnraum. Der Fokus liegt stark auf Erhalt. Wir brechen nicht Bestandsliegenschaften ab und bauen im selben Umfang neue Wohnungen, nur damit sie neu sind und wir dadurch höhere Mieten realisieren können. Die intrinsische Motivation ist darin begründet, dass wir preisgünstigen Wohnraum halten wollen und das ist mit Ersatzneubauten in der Regel nicht gleichermassen möglich. Das heisst, eigentlich sind Ersatzneubauten, also quasi die Abweichung vom Reduce, insbesondere dann valabel,

wenn wir merken, dass wir dadurch deutlich nachverdichten können und wiederum dem ersten Teil des Genossenschaftszwecks, nämlich der Erstellung von (mehr) Wohnraum, dienen können. Unser grösstes, aktuelles Beispiel ist unser aktuell grösstes laufendes Sanierungs- und Nachverdichtungsprojekt, welches ISOS-denkmalgeschützt ist. Mit einem recht grossen Aufwand, nämlich einem Gestaltungsplan, hat man erwirkt, dass wir einen Teil der Siedlung abbrechen und einen Ersatzneubau erstellen dürfen, während der Rest der Siedlung erhalten bleibt und unter der Aufsicht der Denkmalpflege saniert wird. Das ist immer eine Abwägungsfrage bei so grossen Projekten wie diesem. Abbruch kommt dann in Frage, wenn eine massgebliche Nachverdichtung möglich ist, beziehungsweise Nachverdichtung dazu führt, dass wir unser Angebot diversifizieren können.

Wir sind als Familiengenossenschaft gegründet worden. In den Zwischenkriegsjahren ging es darum Familien quasi Selbstversorgerhaushalte anzubieten, kleine Häuschen mit Garten davor. In den letzten hundert Jahren hat sich die gesellschaftliche Struktur stark verändert. Wir erleben eine Überalterung der Gesellschaft, wir haben viel mehr Bewohner und Bewohnerinnen bei uns, die in einem Einfamilienhaus leben, obwohl sie eigentlich nur noch zu zweit sind. Dort führen unsere Belegungsvorschriften dazu, dass wir sie anhalten, diesen Wohnraum für Familien mit Kindern freizugeben. Aber wir möchten sie selbstverständlich in der Genossenschaft halten, das heisst, wir müssen darauf achten, dass wir durch Ersatzneubauten auch mehr Angebot schaffen, um diesen kleineren Haushalten alters- oder lebensabschnittsgemässen Wohnraum zu bieten.

Das meine ich mit intrinsisch motiviert. Uns gibt niemand vor, sondern wir spüren einerseits die Verpflichtung unserer Gesellschaft gegenüber und andererseits unseren Genossenschafterinnen und Genossenschaftern gegenüber, ihnen das Angebot zu bieten, bleiben zu können

DS: Existiert in Ihrer Genossenschaft eine Nachhaltigkeits-Strategie?

GF: Wir haben eine noch recht junge Richtlinie für Nachhaltigkeit, die aus mehreren Punkten besteht. Die Umsetzung und die Erprobung ist noch in den Anfängen. Eine Vision aufzustellen wäre ja einfach, das Problem ist, noch wir wissen gar nicht, wie belastbar diese wäre. Zum Beispiel sagen wir, wir wollen eine CO2 Absenkung von 30% in 15 Jahren. Heute fehlt uns jedoch noch die Datengrundlage, um einschätzen zu können, ob das durch Eingriffe in unseren Bestand überhaupt realistisch. Das heisst, aktuell ist es

noch eine sehr vage Vorgabe und wir versuchen über laufende Projekte zu lernen, was künftig als Vision umsetzbar ist.

DS: Wer ist für die Festlegung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeits-Strategie zuständig und wer für die Umsetzung?

GF: Es gibt bei unserer Genossenschaft eine Bau- und Entwicklungskommission, die besteht aus Mitgliedern der Geschäftsleitung und aus Vorstandsmitgliedern. Das strategische Thema wird dort zum Teil mit externen Experten erarbeitet und als Auftrag in Bauprojekte verteilt und so auch wiederum gesteuert. Also die Überwachung, wenn man so möchte, erfolgt über diese Baukommission.

DS: Wurde die Strategie bei der Generalversammlung vorgestellt und darüber abgestimmt?

GF: Nein, das ist ein Dokument der Geschäftsstelle und des Vorstands, in unseren Genossenschaftswerten ist die Nachhaltigkeit jedoch verankert.

DS: Inwieweit sind Sie verpflichtet, sich an diese Richtlinien zu halten?

GF: Es gibt keine Verpflichtung von Gesetzes wegen. Auch hierbei agiert unsere Genossenschaft durch intrinsische Motivation.

DS: Wie äussern sich die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder für die Wohnimmobilien?

GF: Das sind natürlich sehr unterschiedliche Ansprüche, weil auch die Stakeholder unterschiedlich sind. Wenn man sich vorstellt in einer alten Liegenschaft, die unsaniert ist, wohnen heute Leute, die zum Teil auf sehr preisgünstigen Wohnraum angewiesen sind, deren Interesse ist, dass wir ihre Liegenschaft, wenn wir sie sanieren, im Sinne eines Reduce-Projektes behandeln, sprich eine klassische Sanierung mit geringer Eingriffstiefe. Demgegenüber steht wie gesagt, jetzt am genannten Beispiel des laufenden Sanierungs- und Nachverdichtungsprojekt, der Anspruch aus dem Vorstand, dass wir auch moderates Wachstum und Diversifikation in unserem Portfolio als Ziel umsetzen. Das heisst, es ist gibt in jedem Projekt zu Beginn eine Siedlungs- und Potenzialanalyse, wo wir genau prüfen, wie die sozialen Strukturen der bestehenden Bewohnerschaft aussehen, wie das

Potenzial aussieht nachzuverdichten oder andersartigen Wohnraum zur Diversifikation zu schaffen. Und dann gibt es eine Abwägung in der Bau- und Entwicklungskommission. Davon wird abgeleitet, lohnt es sich wirklich einen Ersatzneubau zu machen, nachzuverdichten, vielleicht Land oder Liegenschaften zuzukaufen, um mehr Wohnraum zu schaffen oder bleibt man unter Wahrung des sozialen Gefüges bei einer klassischen Sanierung.

DS: Gibt es Bedürfnisse Ihrer Stakeholder, die mit der Durchführung von Reduce-Projekten in Konflikt stehen?

GF: Mit Sicherheit. Es gibt Liegenschaften, die sind am Ende des Lebenszyklus angekommen, auch wenn sie noch nicht hundertjährig sind, aber weil sie aufgrund der damaligen Bautechnologie oder vielleicht sogar auf Grund von Ausführungsmängeln in einem zu schlechten Zustand sind. Dort wohnen trotzdem Leute, die den preisgünstigen Wohnraum brauchen. Wenn wir um den Ersatzneubau aber nicht rumkommen, dann gibt es hier einen Zielkonflikt. Diesen können wir glücklicherweise in der Regel durch die Grösse unseres Portfolios auffangen, welche es zulässt, dass wir dann innerhalb anderer bestehender Wohnungen Möglichkeiten schaffen in unserer Genossenschaft zu bleiben.

DS: Gibt es auch monetäre Zielkonflikte?

GF: Ja natürlich, wenn jetzt die Wohnung, aus der die Bewohnenden raus müssen, wirklich sehr günstig ist, weil eben auch da der Zustand schon schlecht ist und wir als Alternative nur sanierte Wohnungen anbieten können, dann werden diese teurer sein. Dies ist ein monetärer Konflikt aus Sicht des Individuums. Dort haben wir aber die Möglichkeit unseres Solidaritätsfonds , aus dem eine temporäre Unterstützung zugesprochen werden kann. In der Regel sind aber auch unsere sanierten Wohnungen immer noch sehr günstig. Das heisst, das trifft eigentlich nur im Ausnahme- und Härtefall zu, dass wir jemanden die neue Wohnung nur noch unterstützt geben können.

DS: Kommunizieren Sie ihren Stakeholdern die Vorteile von Reduce-Objekten? Falls ja, wie?

GF: Mehr im Sinne von, dass wir ihnen erläutern, warum wir sanieren. Warum wir beispielsweise energetisch sanieren oder warum wir alternative Wärmeerzeugungen

einbauen. Da jedoch viele unserer Bewohnenden auf günstige Mieten angewiesen sind, ist die Fragestellung nach Reduce aus Sicht der Bewohnerschaft oft irrelevant. Die Bewohnenden sind froh, dass man eigentlich nichts macht, nicht mal energetisch saniert, damit die Miete genau dort bleibt, wo sie heute ist.
Die Kommunikation findet über verschiedene Wege statt. In der Regel gibt es in jedem Bauprojekt Mieter-Veranstaltungen, welche sich auf die Bewohnerschaft des betroffenen Objekts beziehen. Zudem haben wir einmal im Jahr unsere Generalversammlung. Dort gibt es einen Informationsblock, wo solche Themen kommuniziert werden. Ausserdem führten wir bisher zweimal im Jahr Mieterveranstaltungen für die gesamte Bewohnerschaft durch, wo insbesondere im letzten Jahr natürlich über Energiefragen, Sanierungsfragen informiert und diese thematisiert wurden. Ebenfalls wurden die Leute eingebunden, was liegt ihnen am Herzen, wo sehen sie selbst Mitwirkungsmöglichkeiten. Das bezieht sich aber primär auf den Betrieb der Liegenschaft und nicht auf Sanierungen. Wir haben eine Homepage. Dort gibt es Informationsblöcke und wir haben aktuell noch ein Print Newsletter der 3- bis 4-mal im Jahr rauskommt und solche Themen behandelt. Der Geschäftsbericht, der eigentlich Teil unserer GV ist, hat auch ziemlich umfassende Informationen enthalten.

DS: Kommen wir zur nächsten Dimension, den ökonomischen Anreizen.
Welche Kosten-Nutzen-Rechnungen erstellen Sie konkret als Grundlage für die Entscheidung für oder gegen Reduce-Projekte?

GF: Eigentlich wie in einer klassische Projektentwicklung. Die Kosten-Nutzen-Rechnung erfolgt dann, wenn ein Projekt ausgelöst wird. Es gibt kein Portfolio Screening, anhand dessen, wir unsere Projekte aufgrund eines Kosten-Nutzen-Verhältnisses priorisieren. Das Potenzial des Objektes wird eruiert und dann stellt man die Wirtschaftlichkeitsrechnungen von verschiedenen Varianten gegenüber. Zum Beispiel Sanierung und Ersatzneubau. Man prüft recht genau, welche Auswirkungen dies vor der Sanierung, nach der Sanierung, beziehungsweise nach einem Ersatzneubau auf die Miete hat. Dann stellen wir es in Relation zum Markt. Wir versuchen mit unseren Mieten rund 10-15% unter Markt zu bleiben. Und dieses Gesamtpaket gibt die entsprechende Entscheidungsgrundlage für die Art des Umbaus.

DS: Gibt es noch andere Faktoren, die zur Entscheidung beitragen?

GF: Wir haben in unserer Unternehmensstruktur auch ein Team für Siedlungsarbeit. Zusammen mit den Bewirtschafter:innen sind diese Mitarbeitenden recht nah an der Bewohnerschaft dran, sprich sie kennen die sozialen Strukturen recht gut und diese fliessen wiederum in die Potenzial- und Siedlungsanalyse ein.
Zwei konträre Beispiele: wenn in einer Siedlung ein sozialer Brennpunkt besteht, dann könnte dort, rein hypothetisch, ein Ersatzneubau zu einer Veränderung der sozialen Strukturen in der bestehenden Siedlung führen.
Gleichermassen – und darauf legen wir unseren Fokus - kann man bei einer Sanierung, wo man weiss, dass die Strukturen innerhalb der Siedlung extrem gut funktionieren, extrem gut gewachsen sind, besonders darauf achten, dass man die Sanierung zum Beispiel auch so umsetzt, dass alle bestehenden Bewohnenden bleiben können. Die Eingriffe werden mit Zwischen-Wohnraum gelöst oder mit Rochaden innerhalb der Siedlung. Das sind wesentliche Komponenten in der Entscheidung.

DS: Kann man diesen Faktor als Bottom-Up Ansatz verstehen?

GF: Durch unsere Nähe zur Bewohnerschaft können wir deren Bedürfnisse sehr gut einschätzen. Ihre Anforderungen werden quasi durch unsere eigenen Teams eingebracht ins Projekt. In besonders komplexen Projekten bzw. Entwicklungen führen wir zudem partizipative Prozesse zur Einbindung unserer Bewohnerschaft durch.

DS: Wie werden diese Inputs gewertet und gewichtet?

GF: Das Ergebnis entsteht in der breit gefassten Diskussion, also es gibt keine hinterlegte mathematische Kosten-Nutzen-Auswertung, die am Schluss dann einen Wert ausspuckt.

DS: Werden Inputs aus den sozialen Strukturen gleichgewichtet wie die Kosten-Nutzen-Rechnungen?

GF: Ja, die Projektteams, welche die Projekte führen, kommen aus einer Matrixorganisation. Sprich, dort ist nicht nur das Bauteam involviert, sondern auch die Siedlungsarbeit und die Bewirtschaftung. Gleichermassen sind die Bereiche in der Bau- und Entwicklungskommission durch die Bereichsleiter vertreten. Es läuft kooperativ, es sind gleichberechtigte Diskussion.

DS: Von welchen Bedürfnissen Ihrer potenziellen Mieter gehen Sie in Ihren Vorabklärungen für Reduce-Projekte aus?

GF: Das Bedürfnis nach preisgünstiger Miete.

DS: Gibt es Vorabklärungen in Bezug auf die Komfort-Bedürfnisse?

GF: Es ist nicht so, dass unsere unsanierten Liegenschaften in einem dermassen schlechten Zustand sind, dass man beispielsweise permanent mit zu viel Lärmproblemen kämpft oder dass die Leute sich ihre Heizrechnung nicht mehr leisten können, weil viel zu viel Wärme raus geht. Das ist alles noch in einem guten qualitativen Zustand. Es gibt eigentlich keine einzige Liegenschaft, wo die Unzufriedenheit mit dem Gebäudezustand so hoch ist, dass sie als Antrieb stärker gewichtet wird als die preisgünstigen Mieten.

DS: Gibt es Vorabklärungen in Bezug auf Wohnflächenqualität und den Grundrissen?

GF: Bei einer Bestandsliegenschaft geht man in eine Zustandsanalyse. Dort werden auch die Grundrissqualitäten überprüft. Aber wie gesagt, der Grossteil der Liegenschaften, die jetzt in Sanierungszyklus kommen, stammen aus der 50er, 60er Jahre und haben sehr effiziente Grundrisse. Diese haben auch in den Individualbereichen, also den Zimmern, eine hohe Nutzungsflexibilität in den Grundrissen. Die Qualität ist schon sehr gut.

DS: Wie klären Sie ab, ob es für ein konkretes Projekt genügend potenzielle Mieterschaft (=Nachfrage) gibt?

GF: Die Frage stellt sich tatsächlich nicht. Im laufenden Betrieb oder durch Sanierungen frei gewordene Wohnungen werden bei uns auf der Homepage aufgeschaltet und nach rund 2 Stunden werden wieder weggenommen, weil die Nachfrage so gross ist. Die Frage stellt sich also tatsächlich weder bei unsanierten bzw. sanierten Liegenschaften noch bei Neubauten.

DS: Ist die Nachfrage in peripheren Lagen ebenfalls so gross?

GF: Die Ausnahme liegt aktuell in Schaffhausen. Wir sind dort 2019 mit der

Eisenbahner-Baugenossenschaft fusioniert. Schaffhausen ist ein schwierigerer Markt. Allerdings betreffen alle aktuellen oder kürzlich abgeschlossenen Sanierungsprojekte in Schaffhausen Einfamilienhäuser, die aufgrund ihrer Qualität und Alleinstellungsmerkmale ebenfalls eine hohe Nachfrage haben und wir diese so ohne Probleme weitervermieten können.
In Schaffhausen merken wir es eher bei den Liegenschaften, die noch nicht in den Sanierungszyklus kommen, aber doch schon älter sind. Dort ist der Markt schwieriger. Dort sind wir jetzt gerade aber noch nicht an dem Punkt angekommen, die Frage zu stellen, ob jetzt Reduce oder Ersatzneubau quasi die bessere Nachfrage bringen wird.

DS: Welche Erfahrungen haben Sie bis anhin mit dem Vermieten von Reduce-Immobilien gemacht?

GF: Genauso gute wie mit unseren übrigen. Ich verstehe Ihre Frage so, ob es jetzt quasi eine Mieterschaft gibt, die speziell, weil wir Reduce-Projekte propagieren, aus intrinsischer oder nachhaltigerer Motivation lieber bei uns einziehen. Aber das ist nicht unsere Realität.

DS: Kommen wir zur nächsten Dimension. Die ökologischen Anreize sowie die politischen und rechtlichen Anreize. Machen Sie auch nicht-monetäre Modellrechnungen zu Umweltaspekten, um Reduce-Projekte mit Ersatzneubauten zu vergleichen?

GF: Nein. Ob sich der Aufwand in Zukunft für uns wirklich lohnt, ist noch unklar. Die erwähnten Siedlungs- und Potenzialanalysen decken diese Aspekte qualitativ ab.

DS: Geht die Siedlungs- und Potenzialanalyse inhaltlich in dieselbe Richtung wie eine Nutzwertanalyse gemäss ESG?

GF: Meine persönliche Meinung, ESG ist ein schönes Label, welches gut für Werbung ist, aber überhaupt nicht unserer Intention als Genossenschaft entspricht. Dass wir ökologisch sein wollen, haben wir in unseren Werten verankert, dafür ist kein Label notwendig.
Ich glaube über das S muss man bei einer Genossenschaft wie unserer überhaupt nicht sprechen, denn es entspricht unseren Grundwerten, sozial ausgerichtet zu sein. Dies ist

aus meiner Sicht durch unsere intrinsische Motivation und durch die Statuten schon so verankert, dass wir diese Prinzipien leben, ohne dass man sie labeln muss.
Vielleicht noch ein Wort zu den übrigen Labels, wie beispielsweise SNBS. Wenn wir Projekte angehen, versuchen wir uns den Anforderungen der Labels anzunähern. Minergie und dergleichen werden geprüft, meine Kenntnis nach gibt es in unserer Genossenschaft aber keine Liegenschaft, die gelabelt wurde. Labels sind für uns nicht relevant, da sie unseren Bewohnenden keinen Mehrwert bringen. Wir vermarkten unsere Liegenschaften dadurch nicht besser.

DS: Wie beeinflussen bestehende Bauvorschriften und gesetzliche Anforderungen in Form von Regulierungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

GF: Sehr direkt natürlich. Die Problematik des Erhalts des Marktanteils von preisgünstigem Wohnen in der Stadt beispielsweise ist sehr schwierig, da es nur noch über Nachverdichtung machbar ist. Nachverdichtung bedeutet, es braucht entsprechende Bauvorschriften oder zumindest die Offenheit über Gestaltungspläne und dergleichen wirklich mehr Dichte bauen zu können. Die politische Landschaft und die Regulatoren sind heute eher so, dass das Risiko alleinig auf die Bauherrschaft übertragen wird. Wenn wir uns darauf einlassen, einen Gestaltungsplan durchzuführen, dessen Verfahren mehrere Jahre dauert, geht man das Risiko ein am Schluss einen Rekurs zu haben oder abgelehnt zu werden. Deshalb wägen wir sehr genau ab und schauen, ob der Nutzen, wenn der Gestaltungsplan durchgeht, also im Sinne von mehr Wohnraum, wirklich gross genug ist. Wir wünschen uns als Genossenschaft, spreche jetzt nicht nur für unsere Genossenschaft, sondern als Stimme des Verbands, grössere Leichtfüssigkeit, mehr Commitment Genossenschaften gegenüber, mehr Raum zu schaffen. Das entspricht jetzt zwar dann genau dem Gegenteil von Reduce, da es in der Regel zu Ersatzneubauten führt. Im Umkehrschluss sind gültige Bauvorschriften heute so einengend, dass es ganz oft zu Reduce-Projekten führt, statt zu Ersatzneubauten.

DS: Gibt es Auflagen, die Reduce-Projekte hemmen?

GF: Nein. Bei uns sind die Reduce-Projekte primär Sanierungen.
Es gibt keine konkreten Projekte bis jetzt wie Erweiterungen, wie beispielsweise Aufstockungen oder Anbauten.

DS: Mindert das Behindertengleichstellungsgesetz die Durchführung von Sanierungsprojekten?

GF: Nein, das funktioniert eigentlich recht gut für uns. Es gibt keine Auflagen in einem Sanierungsprojekt, wo es heute keinen Lift gibt, einen Lift zu bauen. Falls solche Auflagen kommen, gibt es auch hierbei die Kosten-Nutzen-Rechnung bzw. muss die Erstellung in einer korrekten Verhältnismässigkeit liegen. Man kann jetzt nicht über alle Kosten hinweg einen Lift dazu bauen, nur damit jede Wohnung rollstuhlgängig ist. Das erleben wir so nicht.

DS: Und bei Verdichtungsprojekten mit Bestandserweiterungsbauten?

GF: Klar dort wäre das so, aber dort wo wir verdichten, ist es in der Regel mit Ersatzneubauten.

DS: Wieso verdichtet Ihr mit Ersatzneubauten?

GF: Weil nur dann wirklich auch Verdichtung möglich ist. Unsere Siedlungsstrukturen haben ganz oft den Charakter einer Gartensiedlung, welche in der Regel wirklich nur ermöglichen, dass nur Wohnraum in einer bestehenden Wohnung erweitert wird. Sprich aus einer knappen Drei- oder Viereinhalb-Zimmer-Wohnung macht man eine grössere Drei- oder Viereinhalb-Zimmer-Wohnung. Das ist nicht die Art der Verdichtung, die wir anstreben. Dort erhöhen wir eigentlich den m2/Person-Verbrauch. Unter Verdichtung verstehen wir schon seit vielen Jahren, nicht die Vergrösserung von Wohnungen, sondern die Schaffung von mehr Wohnungen. Mir ist keine Siedlung bekannt, an welcher mit einem Anbau in diesem Sinn verdichtet wurde.
Nachverdichtung führt zu einer höheren Belegung pro m2 Bauland. Beispielsweise werden die Ersatzneubauten in unserer als Beispiel genannten Siedlung viele kleinere Wohnungen aufweisen. So sollen die bestehenden Einfamilienhäuser, welche heute von 1-2 Personenhaushalten bewohnt sind, für Familien freigegeben werden. Insgesamt wird nach der Entwicklung der Siedlung also mehr Personen Wohnraum geboten.
Das verstehe ich unter dem Begriff Nachverdichtung.

DS: Und der Grund wieso unsere Genossenschaft nicht mit Erweiterungen verdichtet liegt an den städtebaulichen Gegebenheiten des Bestands?

GF: Es hat auch mit der Substanz zu tun. Die Substanz des Bestandes ist problematisch. Eine Aufstockung ist aus statischer Sicht oft problematisch, beziehungsweise bräuchte die Aufstockung im Bestand so viel statische Verstärkung, dass es dann eben doch teurer wird, als wenn man ein Gebäude ersetzt.
Wenn wir zu der Erkenntnis kommen, dass die Nachverdichtung im Bestand unter Wahrung der Substanz teurer kommt, dann geht es in Richtung Ersatzneubau. Die Mieten bleiben bei Reduce-Projekten, also Sanierungen, tiefer als bei Ersatzneubauten, aber es wird nicht nachverdichtet. Das ist ein wesentlicher Unterschied.
Es gibt immer die Gegenüberstellung: Wie setzen wir das moderate Wachstum in die Realität um? Wie wahren wir die sozialen Komponenten und den preisgünstigen bestehenden Wohnraum.?

DS: Gibt es gesetzliche Förderungen oder politische Unterstützung, die Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten im Gegensatz zu Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

GF: Aktuell nicht.

DS: Würde eine Bepreisung von Grauer Energie dazu führen, dass Sie Reduce-Projekte durchführen?

GF: Es wäre meiner Meinung nach ein politischer Zielkonflikt, falls sowas eingeführt wird. Die Stadt ist aktuell in einer Teilrevision des Richtplans und nachgelagert der BZO und dort spüren wir wenig Commitment, dem preisgünstigen Wohnraum gegenüber. Sprich, man räumt ihm wenig Platz ein. Somit machen wir uns jetzt schon Sorgen um den Marktanteil preisgünstigen Wohnens. Also wenn zudem eine Besteuerung von grauer Energie kommt, dann müsste die Stadt, die Behörde oder die Verwaltung sehr schnell aufzeigen, wie sie gedenkt, den preisgünstigen Wohnraum zu fördern.
Das eingenommene Geld müsste dann über Sozialausgaben zu Förderung der Vermietung führen, sonst funktioniert aus meiner Sicht das soziale Konstrukt gar nicht mehr.

DS: Sehen Sie eine Minderung der Bauaktivität als Folge einer solchen Bepreisung?

GF: Ich denke, wenn man es im Giesskannen-Prinzip macht, was wahrscheinlich im System der Gleichbehandlung nötig ist, dann trifft es den heute bestehenden sozialen Wohnraum sehr stark. Darauf bräuchte man geeignete Antworten.
Ich müsste fast die Gegenfrage stellen: Führt das denn dann nicht zur Vernichtung von preisgünstigem Wohnraum? Wenn man jetzt nachverdichtet – Nachverdichtung ist in den Ballungszentren ja offensichtlich nötig – macht man es mit einem erhöhten finanziellen Aufwand, um das bestehende Ziel, gebundenes CO2, zu erhalten, dann drückt es letztlich auf die Mieten. Und am freien Wohnungsmarkt gibt man es weiter an die Mieter.
Da spielt dann der Markt. Das sieht man auch heute in den Ballungszentren. Ist ja alles vermietbar, auch zu hohen Preisen. Im preisgünstigen Segment, für den vielleicht Genossenschaften beispielhaft stehen, wird es Probleme auslösen.
Wenn sowas umgesetzt wird, muss man achtgeben auf den sozialen Wohnraum, denn der unterliegt in der Regel nicht Marktgesetzen. Wir sind nicht Rendite getrieben. Sprich, wenn wir nur noch Reduce-Projekte machen, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass wir wirklich nachverdichten können. Es wird weniger Wohnraum geben, das heisst, es steigt der Druck auf preisgünstigen Wohnraum immer mehr. Aus meiner Sicht ist das nicht eine wünschenswerte Entwicklung, beziehungsweise man müsste dann versuchen, den preisgünstigen Wohnraum halt wirklich zu subventionieren, beispielsweise durch ein Umlageverfahren. Es muss nicht mal die Förderung von Genossenschaften sein, aber dann müsste man mehr darauf fokussieren, wie das Individuum, das wenig Geld hat, nach wie vor ausreichend Wohnraum bekommt. Das wäre dann die nachgelagerte Fragestellung.

DS: Die Folgefrage «Wie beeinflussen Unterstützungen und Förderungen in Form von Subventionen oder Begünstigungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?» erübrigt sich demnach.

GF: Also es gibt Förderungen. Nicht speziell auf Reduce abgezielt, sondern zum Beispiel, wenn wir im denkmalgeschützten Kontext bauen und Auflagen haben. Dort gibt es Förderungen für die Berücksichtigung des Denkmalschutzes. Das ist jetzt nicht ein Anreiz im Sinne von, wir machen Reduce damit wir Geld bekommen, sondern wir müssen

Reduce machen, weil wir ein denkmalgeschütztes Gebäude haben. Und dafür bekommen wir noch ein bisschen Geld.

DS: Kommen wir zur letzten Dimension, den sozialen Anreizen.
Inwiefern glauben Sie, dass die von Ihrer Genossenschaft angebotenen Produkte und Leistungen mit einer spezifischen Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber Ihren Stakeholdern verbunden sind?

GF: Es verhält sich, wie wir es vorher besprochen haben. Die intrinsische Motivation aus dem Vorstand oder der Geschäftsstelle raus führt zur Verantwortung für Nachhaltigkeit. Der Stakeholder selbst in Form von der Bewohnerschaft wünscht sich primär eine günstige Miete. Der Stakeholder in Form des Vorstands, der Geschäftsstelle und natürlich auch der Generalversammlung, da dort vorgeschlagen wird, was man tun möchte und es auch freigegeben wird, ist intrinsisch motiviert.

DS: Und wie versuchen Sie in der Kommunikation mit Ihren verschiedenen Stakeholdergruppen zu vermitteln, dass Sie diese Verantwortung mit Ihrem Handeln tatsächlich wahrnehmen?

GF: Über die verschiedenen Kanäle, die ich vorher genannt hab. In Projekten, aber auch übergeordnet über Mieter-Veranstaltungen und Newsletter.

DS: Wie nehmen diese Stakeholder diese Informationen auf? Sind sie da bereit, Verantwortung zu übernehmen oder ist ihnen, wie Sie sagen, einfach die günstige Wohnfläche wichtig?

GF: Nein, es gibt schon eine Zustimmung. Insbesondere natürlich, wenn wir es ausserhalb von Projekten kommunizieren, wie an einer Mieterveranstaltung, wo es nicht das Individuum in einem Projekt speziell betrifft. Dort ist der Konsens, die Zustimmung einstimmig. Und in Projekten ist bei den Individuen schon die Sorge vorhanden, dass die Wohnung teurer wird, wenn wir sanieren oder weiterbauen. Dort wird es über individuelle Unterstützung oder Fallbehandlung begleitet.

DS: Von welchen Erwartungen der verschiedenen von Ihnen angesprochenen Stakeholdergruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit bzw. Umwelt gehen Sie aus?

GF: Wie gesagt, die Bewohnerschaft möchte weiter günstig wohnen.

DS: Ist das die einzige Erwartung? Gibt es keine anderen Erwartungen an die Genossenschaft?

GF: Ich war überrascht, wie stark das verankert ist, ja. Also ja, es ist nicht das einzige Argument, aber mit sehr grossem Vorsprung. Es gibt noch die Erwartung, dass die Wohnung weiterhin in einem guten, gepflegten Zustand bleibt. Zum Bespiel beim genannten laufenden Sanierungs- und Nachverdichtungsprojekt, dort gibt es einzelne Stimmen, die sich ein Mobilitätskonzept oder weniger Tiefgaragenplätze wünschen, aber das sind dann 2 von 300 Bewohnern. Das so ist es keine stark verankerte Motivation in unserer Mieterschaft.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf die Festlegung der von Ihrer Genossenschaft angebotenen Produkte und Leistungen?

GF: Ich würde sagen, die Wahrung des kostengünstigen Zustands, das ist der primäre Wunsch.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf Ihre Entscheidung, besonders umweltschonend zu bauen?

GF: Der Einfluss kommt von der intrinsischen Motivation der Geschäftsstelle und vom Vorstand, sowie ganz wenigen Stimmen aus der Bewohnerschaft.

DS: Wie wichtig ist Ihnen bei Ihren Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung Ihres Tuns in Bezug auf Übernahme von Verantwortung für Nachhaltigkeit?

GF: Öffentliche Wahrnehmung ist jetzt noch recht offen formuliert. Es ist uns sehr wichtig, dass unsere Bewohnerschaft versteht, warum wir wie handeln. Selbstverständlich publizieren wir unsere Projekte auch auf unserer Homepage und dergleichen. Unser genannte grösstes laufende Sanierungs- und Nachverdichtungsprojekt ist zum Beispiel ein Projekt das stark polarisiert hat, auch in der Presse. Da gab es das

Spannungsfeld zwischen Nachhaltigkeit und Denkmalschutz. Zu vieles denkmalpflegerisch erhalten führt dazu, dass man z.B. nicht wärmedämmen darf und so gibt es dann einen höheren CO2-Ausstoss im Betrieb.
Dort ist uns natürlich wichtig aufzuzeigen, dass wir so nachhaltig als es uns jeweils möglich ist unter Wahrung der Interessen unserer Stakeholder agieren. Wir sind aber teilweise in einem gewissen Korsett, ausgehend von gesetzlichen Regeln. Die öffentliche Wahrnehmung ist uns dabei sehr wichtig. Wir nehmen unsere Verantwortung wahr und möchten auch zeigen, wie wir sie umsetzen.

DS: Wird der Faktor der öffentlichen Wahrnehmung bei der Entscheidungsfindung, ob man einen Ersatzneubau oder ein Reduce-Projekt durchführt, berücksichtigt?

GF: Wir entscheiden nicht über Reduce oder nicht Reduce nur aufgrund der äusseren Wahrnehmung, sondern wir entscheiden, was wir tun, und dann kommunizieren wir es nach aussen.
Die öffentliche Wahrnehmung hat einen Einfluss jedoch untergeordnet.

DS: Wie wichtig ist Ihnen das Vermeiden von schlechter medialer Wahrnehmung?

GF: Also gefeit von schlechter medialer Wahrnehmung ist man ohnehin nie, da die Medien ihren Interpretationsspielraum in ihrer Berichterstattung frei auslegen. Also versuchen wir, wenn die mediale Aufmerksamkeit kommt oder sie vorhersehbar ist, sie proaktiv zu steuern. Es ist immer eine Frage der Gewichtung, ob man einen Ersatzneubau oder ein Reduce-Projekt durchführt. Je nachdem welchen Standpunkt wir einnehmen bzw. welches Ziel wir mit dem Eingriff anstreben, ist der Ersatzneubau das Richtige oder eben das Fortführen der Liegenschaft. Deshalb sind mediale, negative Auslegungen immer sehr schwierig, wenn sie als Ziel lediglich die Einnahme der Gegenposition haben. Letztlich bin ich überzeugt, dass unsere sauberen Analysen zu Projektbeginn eine solide Basis für unsere Argumentationen darstellen. Die Genossenschaften sind intrinsisch motiviert das Optimum für ihre Bewohnerschaft zu erreichen und was das Optimum ist, können alte und erfahrene Genossenschaften sehr gut einschätzen, da sie auf jahrerlange Erfahrungen abstützen können. Diese von aussen zu betrachten und abzuurteilen, finde ich schwierig. Wenn die Öffentlichkeit oder die öffentliche Hand die Verantwortung, sozial verträglichen, sprich preisgünstigen Wohnraum nicht dermassen stark auf

Genossenschaften übertragen würde, dann hätten wir auch mehr Freiraum ökologisch nachhaltiger vorzugehen.

Aber wir sind selbst in diesem Korsett. Wir wollen sozialen Wohnraum erhalten und nachhaltig sein. Irgendwann ist halt der soziale Wohnraum wichtiger und dann gibt es Abstriche im ökologischen Aspekt.

Wenn eine Genossenschaft mehr gefördert werden würde, weil sie Reduce-Projekte macht, wäre es einfacher, preisgünstige Mieten zu erhalten.

Die soziale Verantwortung auf Genossenschaften zu übertragen und sie zu kritisieren, wenn es nicht ökologisch genug ist, ist aus meiner Sicht problematisch.

Interview mit WBG

Vorstandsmitglied und Präsident, WBG

5. Juli 2024

Daniel Sigrist (DS): Wo sehen Sie die Motivation Ihrer Geschäftsstelle und Ihres Vorstands, Reduce-Projekte durchzuführen?

Vorstandsmietglied und Präsident (VP): Die Motivation dahinter ist gar nicht so einfach zu beschreiben. Ehrlicherweise muss man sagen, dass wir beim Lancieren des Wettbewerbes eigentlich von einem Ersatzneubau ausgegangen sind. Das hatte verschiedene Gründe. Es ist eine neue Entwicklung, dass man sich bewusst wird, was es bedeutet Projekte mit dem Bestand weiterzuentwickeln. Und wir sind dann eigentlich aufgrund der Fachjury darauf gekommen, dass wir das zumindest teilweise offenlassen sollen. Und wie ich vorhin erwähnt habe, hat sich das zu unserem Erstaunen so gezeigt, dass das Siegerprojekt, wie auch andere Projekte, die eingereicht wurden, welche auf den Bestand Rücksicht genommen haben und diesen auch integriert haben, durchaus attraktiv sein können. Insbesondere von der städtebaulichen Lösung und vom Aspekt der voraussichtlichen günstigen Mietzinse in diesen Objekten. Jedoch bei den Kosten haben wir schon noch unsere Fragezeichen.
Insofern ist die Motivation eigentlich gewachsen mit der Jurierung des Wettbewerbes. Man hat sich mit diesen Ideen und Gedanken eigentlich erst wirklich mit dem Eingang dieser Beiträge auseinandergesetzt.
Vor dem Wettbewerb hat man sich auch Gedanken darüber gemacht, aber man war eher der Meinung, es mache Sinn, einen Ersatzneubau über das ganze Areal zu erstellen.
Also es ist nicht aus unserer Strategie oder unserer Motivation entstanden, sondern aus der Motivation der Architekten. Etwas 20 - 30% aller Wettbewerbsbeiträge haben mit dem Bestand gearbeitet.

DS: Sehen Sie jetzt so die Verantwortung für solche Reduce-Projekte bei den Planern?

VP: Das ist bei uns jetzt so passiert. Ich würde sagen, das ist die Aufgabe aller Beteiligten, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Da es ein neues Thema ist und erfahrungsgemäss es vor allem junge Teams waren, die sich mit dem Gedanken angefreundet haben und das auch versucht haben so umzusetzen, braucht es innovative und etwas andere Lösungsansätze als sonst, um darauf hinzuwirken, dass Bauherrschaften

sich diesem Thema auch annähern. Der Wechsel ist nicht ganz einfach. Man ist sich gewohnt, neu zu bauen und nicht unbedingt Altes äquivalent zu verwenden.

DS: Existiert in Ihrer Genossenschaft eine Nachhaltigkeits-Strategie?

VP: Nicht wirklich. Wir wollen zwar nachhaltig sein, was wir in vielen Themen äussern. Bei 2 Siedlungen haben wir auf grossen Flachdachflächen vor einigen Jahren 2 sehr grosse Solaranlagen erstellt. Mit unserem soeben erwähnten aktuellen Reduce-Projekt leisten wir auch einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung des Areals.
Aber eine Strategie, in diesem Sinne, die fehlt uns noch und in den Statuten steht nichts. Es ist ein Commitment, dass man nachhaltig sein will, aber man muss offen zugeben, dass es noch viele Möglichkeiten gäbe. Beispielweise bei einer anderen Siedlung sind wir daran, die Heizung zu hinterfragen. Wir haben dort eine Gasheizung, welche noch nicht so alt ist, aber damals war uns noch nicht bewusst, wie die Entwicklung sein wird und unser Nachhaltigkeitsgedanke war uns vor 15 Jahren noch nicht so wichtig. Ebenfalls in der Siedlung mit den Solaranlage haben wir einen Heizungsersatz gemacht, bei welchem wir auch auf Gas umgestiegen sind. Ist etwas besser als Öl, aber natürlich immer noch fossil. In diesem Sinne nicht ideal, aber es gibt immer diese Aspekte der wirtschaftlichen Überlegungen. Wie lange steht eine Siedlung noch? Steht man in einem Baurecht oder nicht? Weiss man, wie es weitergeht? Gehört einem das Land und kann etwas Neues bauen und entsprechend auch von den Erdsonden später noch profitieren oder eben nicht? Das sind so die Abwägungen. Letztlich gibt es immer das Pro und Contra mit dem Geld. Vieles ist auch ökonomisch bedingt, dass man nicht ganz so nachhaltig ist, wie man das gerne wäre. Wir sind jetzt an der Erstellung von einem Neubau in einer anderen Siedlung mit etwas über 50 Wohnungen für das Mietersegment 60+. Dort haben wir bewusst auf einen Holzbau gesetzt. War dann aber auch die Diskussion, als dann die Preise gestiegen sind. Es ist eine Gratwanderung, da das Geld und die Mietzinse letztendlich eben doch eine Rolle spielen.

DS: Haben Sie Nachhaltigkeits-Richtlinien auf Ebene der Geschäftsstelle, welche als Orientierung dienen?

VP: Nein, haben wir nicht.

DS: Wie äussern sich die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder für die Wohnimmobilien?

VP: Bei uns sind die Stakeholder die Genossenschafter und Genossenschafterinnen. Ihre Bedürfnisse, was die Nachhaltigkeit betrifft, werden zwischendurch mal an einer Mieterversammlung oder einer Generalversammlung formuliert, aber es ist jetzt nicht derart hoch gewichtet. Die Genossenschafter und Genossenschafterinnen bei uns wollen primär günstig wohnen und sich nicht allzu viele Gedanken zum CO2-Abdruck oder zur Ökobilanz von einem Neubau machen.

DS: Steht das Bedürfnis der günstigen Wohnfläche im Zielkonflikt mit der Durchführung von Reduce-Projekten?

VP: Das ist jetzt eben eine gute Frage. Ich glaube ja, letztendlich. Beispielsweise bei unserem aktuellen Reduce-Projekt wurde uns von den Architekten und dem Baumanagement versprochen, dass die Kosten günstiger werden, in dem der Bestand weitestgehend erhalten und eine Aufstockung durchgeführt wird. Dadurch, dass aber für die Behindertengleichstellung überall noch ein Lift eingebaut werden muss, wodurch zusätzliche Anbauten erstellt werden, damit überhaupt die Geschosse erschlossen werden können, sind wir uns nicht sicher, ob die Kosten letztendlich günstiger ausfallen.
Vor allem bezogen auf die restliche Lebensdauer des Bestandes. Die geplante Aufstockung steht ja auf einem Gebäude, das wahrscheinlich nicht mehr 100 Jahre halten wird. Stellt sich die Frage, wie lange die restliche Lebensdauer vom Bestand noch dauert. So betrachtet bin ich mir nicht sicher, ob das eben doch im Konflikt mit den Kosten und der zu erwartenden Qualität, wie beispielsweise Schallschutz oder Dämmung, steht.
Das sind eigentlich die Fragen, die uns im Moment beschäftigen und wir nicht ganz überzeugt sind davon, dass das nachher wirklich kostengünstiger wird. Wir sind etwas skeptisch, was die Kosten betrifft, weil es wahrscheinlich auch noch wenige Projekte in diesem Rahmen und Umfang gibt, bei welchen man die Erfahrung über mehrere Jahre hat.

DS: Kommunizieren Sie Ihren Stakeholdern die Vorteile von Reduce-Objekten? Falls ja, wie?

VP: Wir werden das sicher noch kommunizieren, haben aber noch nicht allzu viel kommuniziert. Wir haben über den Ausgang des Wettbewerbs kommuniziert. Unsere Genossenschafter und Genossenschafterinnen konnten sich alle Wettbewerbsbeiträge, an

einer Ausstellung anschauen. In diesem Sinne haben die Genossenschafter und Genossenschafterinnen und Mietenden einen Einblick vom Projekt gewinnen können.
Wir haben das Projekt aber jetzt noch nicht weiter der Genossenschaften vorgestellt. Wird jetzt im Rahmen einer ausserordentlichen Generalversammlung im Herbst passieren, bei welcher wir dann den Planungskredit auch abholen werden. Sobald wir mit dem Bauprojekt fertig sind, respektive mit dem Ausführungsprojekt starten, werden wir noch die Kosten für die Realisierung bewilligen lassen und dort sicher das Projekt dann nochmals vorstellen, so wie es sich dann zeigt nach der Überarbeitung.
Dort wird man auf jeden Fall aufzeigen, was für Vorteile es hat. Nicht nur in Anbetracht der Emissionsminderung, sondern auch im Charakter der Siedlung. Der Bestand ist im ISOS aufgenommen. Die bestehenden Gebäude geben der Siedlung einen gewissen Charakter, wie ebenfalls die Neubauten, aber der Mix erscheint bei unserem aktuellen Reduce-Projekt gut ausgewogen. Das hätte man mit einem reinen Neubau nicht gehabt.
Insofern gibt es ganz klar noch andere Vorteile als die monetären und ökologischen Vorteile.

DS: Kommen wir doch zur nächsten Dimension, die ökonomischen Anreize.
Welche Kosten-Nutzen-Rechnungen erstellen Sie konkret als Grundlage für die Entscheidung für oder gegen Reduce-Projekte?

VP: Das einzige Reduce-Projekt, das wir haben, ist effektiv das bereits erwähnte Projekt. Das ist aus dem Wettbewerb hervorgegangen und wir haben da von den Architekten die Aussage erhalten, dass wir Grössenordnung 15% günstiger kommen sollen als mit einem reinen Ersatzneubau. Man kann diese Zahl nennen, aber ich will gar nicht mehr weiter darauf eingehen, weil es so viele noch unbekannte Faktoren gibt, die dabei mitspielen, dass die Wahrscheinlichkeit einer Abweichung wahrscheinlich ist. Wie weit, dass man was saniert, und mit welcher Tiefe wird sich am Schluss ja zeigen. Für uns muss der Kosten-Nutzen-Faktor am Schluss stimmen. Es kann am Schluss für uns nicht sein, dass wir eine pinselsanierte Wohnung aus den 50er Jahren haben, bei welcher wir noch einen Lift vorstellen und die Küche etwas erweitern, aber einen höheren Mietzins verlangen müssten als bei einer Ersatzneubauwohnung. Schlussendlich sollte in unserem Verständnis ein Gebäude, das umgenutzt wird, günstiger vermietet werden als ein Neubau. Nur schon, weil man gewissen Aspekte wie beispielsweise der Lärmschutz innerhalb des Gebäudes, sprich Schallthematik, sicher nicht gleich gut gelöst sind, wie

bei einem Neubau. Wie auch beispielsweise die Thematik der Schwellen. Die Schwellenfreiheit ist im Moment jedenfalls nicht gegeben.
Deshalb muss es irgendwie auch einen Nutzen auf der Kostenseite haben, sonst wird es schwierig die Leute davon zu überzeugen.

DS: Was sehen Sie als Kosten und was als Nutzen?

VP: Also Kosten sind bei uns die Mietzinse. Gemäss dem Kostenmietmodell der Stadt Zürich, werden die Mietszinse aus den Kosten berechnet. Den Nutzen sehen wir grundsätzlich darin, dass wir die Objekte, die jetzt bestehen bleiben, haben, welche eigentlich in einem Zustand sind, den die Mieter oder Genossenschaften auch schätzen. In der Regel sind es Wohnungen, die klein geschnitten sind. Auch hier, da kein Neubau realisiert wird, wird tendenziell weniger Wohnfläche angeboten werden. Ich definiere dies trotzdem als Nutzen, da ich der Überzeugung bin, dass kleine Wohnungen heutzutage eben durchaus Ihre Berechtigung und Wichtigkeit haben in der Stadt Zürich, in Anbetracht des übermässigen Flächenverbrauchs und -nutzung.

DS: Haben Sie bei den Wettbewerbsbeiträgen für die Siedlung eures aktuellen Reduce-Projektes die Kosten-Nutzen-Rechnungen berechnet?

VP: Wir haben im Rahmen vom Wettbewerb mit einem Kostenplaner die Kosten quer verglichen. Im Wissen, dass das in absoluten Zahlen noch nicht ganz stimmt. Da vieles mit Kennzahlen berechnet wurde, wurden die Kosten in der letzten Stufe bei den letzten Projekten analysiert und gegenübergestellt, so dass man zumindest einen Vergleich hatte. Und dort hat das siegreiche Projekt vernünftig abgeschnitten, also nicht übermässig besser als andere. Es gab aber Neubauprojekte, die etwas weniger kostenoptimiert waren, welche dann teurer geworden wären. Von Seite Ertrag, was wir an Mietzinseinnahmen haben und was wir uns leisten können, wurde nicht analysiert. Weil das Spiel mit dem Kostenmietmodell umgekehrt abläuft. Das, was es kostet, wälzen wir auf die Miete um. Wir versuchen eine Kostenmiete zu erreichen, die nicht wesentlich höher ist im Schnitt als das Ergänzungsleistungen noch beantragt werden können für solche Wohnungen. Zumindest braucht es einen gesunden Anteil an Wohnungen, die auch über Ergänzungsleistungen gemietet werden können.

DS: Haben Sie einen sozialen Auftrag?

VP: Der soziale Auftrag ist nicht formuliert, aber mit der gesunden Durchmischung, die wir in unseren Siedlungen haben möchten, sind wir darauf angewiesen, dass auch Leute mit einem geringen Einkommen sich eine Wohnung in der Stadt Zürich leisten können müssen.
Wir haben keinen Auftrag von der Stadt. Wir haben weder Sozialwohnungen, noch haben wir irgendwelche subventionierten Wohnungen. Alle unsere Wohnungen sind auf privatem Baurecht oder auf Land, das uns gehört. Wir sind eigenständig in diesem Sinne und nicht verpflichtet. Wir finden aber, dass eine Genossenschaft diesen Auftrag erfüllen soll.

DS: Welche anderen Faktoren, neben Kosten-Nutzen Vergleiche sind schliesslich für die Entscheidung grundlegend?

VP: Ehrlich gesagt war bei unserem aktuellen Reduce-Projekt vor allem die städtebauliche Konzeption, die überzeugt hat, wie auch die Neubauten. Das Projekt hat nicht nur wegen dem Reduce-Ansatz gewonnen, sondern weil das Projekt in seiner Gesamtheit überzeugt hat.

DS: Von welchen Bedürfnissen Ihrer potenziellen Mieter gehen Sie in Ihren Vorabklärungen für Reduce-Projekte aus?

VP: Ich glaube, die Mieter wollen eine schöne Wohnung zu einem vernünftigen Preis in der Stadt Zürich. In diesem Sinne muss man ihnen einfach erklären, dass bei diesen Reduce-Projekten gewisse Kompromisse bezüglich Komforts auch gemacht werden müssen, in der Hoffnung, dass der Preis aber auch etwas attraktiver ist als bei einem Neubau. Die Bedürfnisse sind eigentlich dieselben. Es gibt da nicht einen Unterschied. Es gibt jedoch heute schon das Bedürfnis, ökologisch wohnen zu wollen. Sprich, dass die Heizungen entsprechend ökologisch betrieben sein müssen.

DS: Wie klären Sie ab, ob es für ein konkretes Projekt genügend potenzielle Mieterschaft (=Nachfrage) gibt?

VP: Das müssen wir nicht abklären. Mit unseren Mietzinsen, die wir anbieten, da werden uns die Türen eingerannt, in der Stadt Zürich sowieso. Wir sind in einer Luxussituation,

wenn ich so sagen darf. Das Grundstück der Siedlung des aktuellen Reduce-Projektes gehört der Genossenschaft. Wir haben dort keinen teuren Preis bezahlt, was uns schon mal in eine günstige Lage für die Mietzinsgestaltung bringt. Wir sind bedacht darauf, auch nicht luxuriös zu bauen. Der Standard ist vernünftig und wir befinden uns mit unserem Ausbaustandard im oberen Segment verglichen mit anderen Baugenossenschaften. Mit der Kostenmiete sind wir ohnehin schon in aller Regel sicher 20% - 30% unter den Mieten für einen Neubau einer Pensionskasse oder einem Investor. Insofern haben wir ohnehin attraktive Wohnungen zu günstigen Preisen und werden in nächster Zeit kein Problem haben, diese zu vermieten. Also das ist das grosse Glück, das wir haben.

DS: Wie kommunizieren Sie potenziellen Mietern die Vorteile von Reduce-Objekten, wenn sie einmal erstellt sind?

VP: Es macht absolut Sinn dies zu kommunizieren, weil gewisse Leute vielleicht das auch suchen, bewusst aufgrund der Ökobilanz diese Wohnungen wählen und gewisse Einschränkungen gerne auf sich nehmen. Ebenfalls müssen die Personen informiert werden, welche eine Neubauwohnung suchen, damit diese nicht mit dem Produkt schlussendlich enttäuscht werden.

DS: Sprich man kommuniziert der Mieterschaft die Komfortminderung und die Kosten von Reduce-Projekten?

VP: Genau, man muss einfach die Karten auf den Tisch legen, damit jeder weiss, wofür er seinen Mietzins bezahlt und was er dafür bekommt. Jeder kann selbst entscheiden, ob er dann damit einverstanden ist oder nicht.
Egal ob im Neubau oder in einem umgebauten Haus, welches möglicherweise nicht ganz so günstig kommt, wie wir uns das jetzt vorgestellt hatten, versuchen wir ein attraktives Preisschild für eine attraktive Wohnung zu gestalten. Gewisse Punkte sind bei unserem Reduce Projekt noch offen, wie beispielsweise die Lebensdauer des Neubaus, sowie die Lebensdauer des Bestands. Möglich, dass beide Bauten gleichlange stehen, aber aus der Logik ebenfalls möglich, dass der Bestand nach vielleicht 50 Jahren neugebaut werden muss.

DS: Darf ein Reduce-Objekt mehr Kosten als ein Ersatzneubau auf den Quadratmeter Wohnfläche bezogen?

VP: Das wird dann eher schwierig zu vertreten gegenüber unseren Genossenschaftern und Genossenschafterinnen.

DS: Werden diesbezüglich die Vorteile von Reduce-Projekten für die Nachhaltigkeit kommuniziert, um den höheren Preis zu rechtfertigen?

VP: Natürlich wird das kommuniziert. Ich bin der Meinung, dass unser Mietersegment, welche an die Generalversammlung kommt und mitentscheidet und mehrheitlich ein älteres Publikum ist, sich nicht bereit erklärt, dafür mehr Geld zu investieren, da das Verständnis heute noch nicht genügend vorhanden ist. Wir werden an der Generalversammlung sehen, ob der Kredit für das Projekt angenommen wird.
Wenn man kommuniziert, dass die bestehenden Gebäude quasi erhalten bleiben können und das ganze ökologisch wertvoll umgesetzt wird, aber teurer ist, wahrscheinlich weniger lange hält und noch gewisse Einschränkungen haben wird, dann wird es wahrscheinlich einige Leute geben, die das Projekt in Frage stellen. Ich bin der Meinung, dass viele noch nicht bereit sind, den monetären Wert von Nachhaltigkeit zu tragen. Wir möchten und wünschen uns, dass gewisse bestehende Gebäude, nur soweit saniert oder ausgebaut werden, dass sie dann effektiv auch einen günstigeren Mietertrag haben. Das kann man sicher auch steuern. Ob man alles aushöhlt und neu macht oder gewisse Komponenten behält und nicht ganz alles neu macht. Da besteht noch ein grosser Unterschied und da wissen wir im Moment noch nicht genau, wohin die Reise geht.

DS: Haben Sie bereits Erfahrungen mit dem Vermieten von Reduce-Immobilien gemacht?

VP: Nein, haben wir nicht.

DS: Haben Sie beobachtet, dass es ein Mietersegment gibt, bei dem die Zahlungsbereitschaft mit der Abnahme der verwendeten Grauen Emissionen wächst?

VP: Es gibt dieses Mietersegment. Das spürt man an Generalversammlungen, wenn

ökologische Vorschläge, wie beispielsweise Biodiversität im Aussenraum, wohlwollend entgegengenommen werden und über den dafür nötigen Geldbetrag abgestimmt wird. Es ist eben nicht das gleiche wie ein Reduce-Objekt, aber es geht in dieselbe Richtung oder Kategorie von Leuten, die sich um die Umwelt sorgen und auch Gedanken machen.
Insofern ist da sicher ein gewisses Segment von Mietern bereit, etwas mehr zu bezahlen. Ich bin aber heute nach wie vor der Meinung, dass wenn wir diese Wohnungen auf den Markt bringen, die Leute, die Wohnungen nicht primär nehmen, weil es Reduce ist, sondern weil sie günstig sind, verglichen mit dem freien Wohnungsmarkt in der Stadt Zürich.
Wir sind in einem Markt, der dermassen ausgetrocknet ist, dass wir in der privilegierten Lage sind, dass egal was man baut, es geht sowieso weg. Deshalb macht es wahrscheinlich aus unserer Sicht gerade Sinn hier diesen ökologischen Gedanken, soweit wie wir können, mitzutragen. Und wenn das Reduce-Objekt am Schluss gleich teuer wird wie der Neubau, dann ist das so und die Wohnungen werden ohnehin vermietet werden.
Man kann zudem mit dem Reduce noch Werbung machen. Aber ob ich dann auf eine Wohnung 20 oder 10 Bewerbungen habe, spielt am Schluss keine Rolle. Die Leute werden Freude haben an der Wohnung und nicht das Gefühl haben, dass sie zu viel bezahlen. Schön wäre es natürlich, wenn sich das alle leisten könnten.

DS: Die Zahlungsbereitschaft für Reduce-Objekte wächst mit der Höhe des Einkommens?

VP: Klar. Das ist ja dem Umstand geschuldet, dass ich mit dem Überleben muss, was ich verdiene und im Portemonnaie habe. Wenn man es sich leisten kann, ist es einfach zu sagen, dass man eine höhere Zahlungsbereitschaft für Reduce-Projekte hat. Wenn man es sich nicht leisten kann, dann nicht. Das ist ein Mietersegment, welches wir natürlich auch haben und wir schauen wollen, dass es ebenfalls bei uns Wohnungen bekommt, die sie sich leisten kann. Deshalb ist es wichtig, dass diese Mieten dann auch günstig sind.

DS: Kommen wir doch zur nächsten Dimension, die ökologische Anreize sowie die politischen und rechtlichen Anreize.
Machen Sie auch nicht-monetäre Modellrechnungen zu Umweltaspekten, um Reduce-Projekte mit Ersatzneubauten zu vergleichen?

VP: Nein.

DS: Haben Sie demnächst vor, solche Modellrechnungen durchzuführen?

VP: Nein, es macht bei uns jetzt wie wenig Sinn. Wir werden jetzt dieses Reduce-Projekt umsetzen, welches etwa 10 Jahre dauern wird mit der Planung und Realisierung in 2 Etappen. In dieser Zeit gehe ich nicht davon aus, dass wir weitere grosse Projekte realisieren werden. Deshalb ist das für uns im Moment kein Thema, welches uns einholen wird.

DS: Wie beeinflussen bestehende Bauvorschriften und gesetzliche Anforderungen in Form von Regulierungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

VP: Das sind Themen, die uns im Moment beschäftigen. Für unser aktuelles Reduce-Projekt wird es eine Baueingabe geben für die Neubauten und die Bestandsbauten. Beispielsweise konnte noch nicht abschliessend beantwortet werden, ob wir bei diesen Reduce-Objekten die gesetzlichen Anforderungen von einem Neubau erfüllen müssen oder ob man dort von einem Umbau ausgehen darf und somit reduzierte Anforderungen hat, wie beispielsweise an die Behindertengerechtigkeit. Braucht es wirklich einen Lift? Kann ich auch aufstocken, ohne einen Lift zu bauen? Kann ich den Bestand so belassen wie er ist und eine Aussendämmung anbringen, sprich wirklich nur das Minimum unternehmen? Oder geht das nicht, weil es eine Arealüberbauung ist, welche den Areal Bonus nutzt, und somit gezwungen bin bei allen Objekten, die neuen bestehenden Richtlinien einzuhalten? Oder gibt es gewisse Bestandsgarantien, die gelten? Das wird sich nun weisen. Ich weiss nicht, wie viele Projekte es bereits gibt, welche schon so einen Mix hatten und wie die Behörden da entscheiden müssen.

DS: Gibt es bei eurem Reduce-Projekt einen Gestaltungsplanpflicht?

VP: Nein, das haben wir bewusst nicht gemacht. Es war einmal die Überlegung, ob man, das Areal noch stärker ausnutzen möchte, sprich mit deinem Hochhaus oder was auch immer. Das hätte einen Gestaltungsplan gebraucht, aber das haben wir bewusst nicht verfolgt. Wir haben schon vor einigen Jahren eine Vorabklärung getroffen und festgestellt, dass die Dichte mit dem Arealbonus genügend hoch ist. Wir wollten das Projekt so dicht wie möglich, aber nur so dicht wie auch sinnvoll realisieren.

Wir sind der Meinung, dass wir nun ein Projekt haben, bei welchem die Dichte nicht weiter ausgenutzt werden müsste.

DS: Hat es in der Gesetzgebung in den letzten Jahren Änderungen gegeben, die die Konkurrenzfähigkeit von Reduce-Projekten gegenüber Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

VP: Das kann ich jetzt nicht fundiert bestätigen. Ich denke, wenn wir uns überlegen, wie die Lärmthematik in der Stadt Zürich in den letzten Jahren in der Bewilligungspraxis immer wieder zu Einsprachen, zu Projekt-Abbrüchen oder -Rückstellungen geführt hat, dann muss man schon sagen, dass dort wahrscheinlich auch für Reduce-Projekte dies noch schwieriger ist, einzuhalten.
Die Siedlung des aktuellen Reduce-Projektes steht direkt neben der Autobahnausfahrt, dadurch war der Lärm natürlich ein Hauptthema, wieso wir einen Ersatzneubau an dieser Stelle forciert haben. Wir hatten eine andere Siedlung, die ist noch etwas älter, welche wir nur saniert haben, sprich eine Aussensanierung mit einer erhöhten Wärmedämmung und Balkonerweiterungen. Bei diesem Projekt wäre es nicht möglich gewesen gleich vorzugehen wie bei unserem aktuellen Reduce-Projekt.
Unser aktuelles Reduce-Projekt zeigte genau auf, wo es Sinn macht, die Gebäude zu ersetzen und wo es Sinn macht, die Gebäude zu erhalten. Bei der Einhaltung der Lärmbestimmungen kann man mit Ersatzneubauten besser reagieren als mit dem Bestand. Aber sonst fehlt mir hier im Moment die Erfahrung.

DS: Gibt es gesetzliche Förderungen oder politische Unterstützung, die Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten im Gegensatz zu Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

VP: Nein, weder noch.

DS: Sehen Sie die Verantwortung für die Durchführung von Reduce-Projekten bei der Politik?

VP: Persönlich habe ich das Gefühl, es sind alle gefordert. Die Planenden, die Architekten, die Ingenieure, wir als Bauherren und natürlich auch die Politik.

Es wird viel gemacht, beispielsweise bekommt man Fördergelder für Photovoltaikanlagen etc. Das man ebenfalls ein Reduce-Projekt fördern würde, wäre sicher gut, aber da muss die Politik noch etwas vorwärts machen. Aufgrund der aktuellen Wohnsituation in Zürich gibt es den Ansatz der Bewilligungsvereinfachung für eine Aufstockung um 1 Geschoss, welcher im Moment in gewissen Köpfen steckt. Die Frage ist, ob dieser schon in der Politik verhandelt wird. Man würde für diese Aufstockung die Auflagen reduzieren und auch von BZO-Seite her Ausnahmen gewährleisten. Dieser Ansatz wäre beispielsweise eine Förderung von Reduce-Projekten.

DS: Kommen wir zu letzten Dimension, den sozialen Anreizen.
Inwiefern glauben Sie, dass die von Ihrer Genossenschaft angebotenen Produkte und Leistungen mit einer spezifischen Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber Ihren Stakeholdern verbunden sind?

VP: In diesem Sinne finde ich schon, dass die Genossenschaften eine grosse Verantwortung tragen. Ich bin überzeugt, dass alle Genossenschaften die Möglichkeit haben eine gute Nachhaltigkeit zu erreichen, wenn Sie das wollen. Es braucht auch etwas Mut, dort Geld zu investieren, denn wenn es die Genossenschaften nicht machen, wüsste ich nicht, wer es dann sonst macht. Ich bin überzeugt, dass die Genossenschaften das Potenzial hätten, aber häufig daran scheitern, da die Kosten einen dazu verleiten, beispielsweise den Holzbau durch einen Betonbau ersetzen.
Viele Genossenschaft im Moment messen sich daran, dass sie am Schluss eine günstige Miete anbieten. Was auch wichtig ist, aber ich kann mir durchaus vorstellen, dass es in 20 Jahren bei einem Gebäude keine Rolle mehr spielen wird, ob es bei der Erstellung etwas günstiger oder etwas teurer war. Es ist wichtig, dass wir günstige Mieten haben, aber ich denke auf die nächsten 20 Jahre betrachtet ist es auch günstig, wenn wir jetzt etwas teurer bauen. Denn es zeigt sich ohnehin, dass unsere alten Liegenschaften per se sehr viel günstiger sind als ein Neubau. Dieser langfristige Wert ist schwierig abzuschätzen.
Wie vorhin erklärt, würden wir gerne Wohnungen bauen, welche von den Ergänzungsleistungen bezahlt werden würden. Aber ich bin überzeugt, dass wenn dies bei einem Neubau nicht möglich ist, aufgrund der höheren Erstellungskosten für Nachhaltigkeit, dass die Wohnungen trotzdem in 20 Jahren so günstig sein werden, dass sie sicher von der Ergänzungsleistungen übernommen werden. Das heisst ja nicht

zwingend, dass in einem Neubau dann auch diese Leute wohnen können. Es ist wichtig, dass wir günstige Mieten haben, aber eben auf die nächsten 20 Jahre betrachtet.

DS: Liegt die Verantwortung in der Genossenschaft bei den Mietenden, sprich den Nutzern?

VP: Was unsere Nutzer und Nutzerinnen machen, das kann ich nicht beeinflussen. Beim Haus, welches wir in Holz erstellt haben in einer unserer Siedlung, weiss ich nicht wieviel CO2 eingespart wurde gegenüber einem konventionellen Betonbau. Aber wenn man betrachtet, wie oft die 50 Bewohnenden der Siedlung mit diesen erreichten CO2-Einsparungen nach New York und zurückfliegen könnten, wäre es wahrscheinlich nicht viel. Solche Einschränkungen hätten den grösseren Effekt und das finde ich ist immer sehr schwierig, irgendwo in einer Relation zu setzen.
Aber sicher macht es Sinn unsere Ressourcen, egal welches Material, dort einzusetzen, wo es Sinn macht und in der Dimension, die Sinn macht.
Als Ingenieur frage ich mich schon ganz oft, wieso bauen wir Deckenstärken von 26 cm oder 28 cm, damit wir Lüftungskanäle einbetonieren können, wo am Schluss eigentlich 18 cm Beton genügt hätten.
Der Einsatz, der muss einfach vernünftig sein, und da sind wir zum Teil schon auf einem falschen Weg.

DS: Bei wem liegt die Verantwortung in der Genossenschaft konkret?

VP: Ich glaube es ist schon primär der Vorstand. Am Schluss sind es natürlich die Genossenschafter und Genossenschafterinnen, welche an der Generalversammlung abstimmen, aber der Vorstand entwickelt die Projekte so weit, dass sie zur Abstimmung gebracht werden. Danach wird eigentlich in aller Regel vielleicht etwas noch kritisch hinterfragt, aber nicht mehr das Projekt komplett verändert.
Insofern sehe ich dort schon den Vorstand in der Verantwortung.

DS: Und wie versuchen Sie in der Kommunikation mit Ihren verschiedenen Stakeholdergruppen zu vermitteln, dass Sie diese Verantwortung mit Ihrem Handeln tatsächlich wahrnehmen?

VP: Mit der Generalversammlung, wo wir solche Projekte vorstellen und entsprechend

auch die Kredite abholen. Anderseits haben wir bei uns eine Hauszeitschrift und kommunizieren das dort.

DS: Von welchen Erwartungen der verschiedenen von Ihnen angesprochenen Stakeholdergruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit bzw. Umwelt gehen Sie aus?

VP: Wir haben eine Gruppe von Personen, die das von uns, dem Vorstand fordert, nachhaltig zu denken. Aber es gibt einige, welche das wahrscheinlich nicht auf die erste Priorität setzen würden. Die Erwartungen sind da auch unterschiedlich. Es sind die Erwartungen nach Nachhaltigkeit, es sind aber auch die Erwartungen nach vernünftigem Einsatz der finanziellen Mittel.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf die Festlegung der von Ihrer Genossenschaft angebotenen Produkte und Leistungen?

VP: Wir versuchen das möglichst umzusetzen. Auch bei den Bestandsbauten, welche wir einfach laufend unterhalten. Ebenfalls in der Umgebung, wo wir versuchen in eine nachhaltige Richtung zu gehen. Bei uns ist eigentlich eher die Geschäftsstelle, sprich der Vorstand, welcher die Ausgestaltung der Produkte und Leistungen festlegt.
Bei der Generalversammlung können die Genossenschafter und Genossenschafterinnen in der Regel abstimmen, jedoch ist es in der Regel, so dass die Projekte vorgestellt werden und man einfach, Ja oder Nein sagen kann. Anders bei der Erarbeitung unseres Leitbildes für die Siedlung des aktuellen Reduce-Projektes, welches unter anderem mit interessierten Genossenschaftern und Genossenschafterinnen erstellt wurde. Dort geht es um mehrere Themen wie Anzahl Parkplätze, Zusammenleben, Waschküchen etc. und ebenfalls Nachhaltigkeit.
Aber es geht darum, dass der Vorstand offen ist für neue innovative Lösungen, auch was die Nachhaltigkeit betrifft und die Genossenschaft so auch vertritt. Wir sehen uns schon als Treuhänder von der Genossenschaft.

DS: Wie wichtig ist Ihnen bei Ihren Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung Ihres Tuns in Bezug auf Übernahme von Verantwortung für Nachhaltigkeit?

VP: Das ist nicht besonders hochgewichtet bei uns.

Wir haben es ja gar nicht gesucht mit dem Bestand weiterzubauen.

Jetzt, wo wir es haben, wird es aber wahrscheinlich zu einem kleinen Marketinginstrument, dass man dann schon versuchen will in der öffentlichen Wahrnehmung so zu formulieren, dass wir Freude haben, so etwas zu entwickeln. Wir kommen wie auf den Geschmack, dass das eine gute Lösung werden könnte.

Wir waren der Meinung, dass die Wahl des Projektes, welches mit dem Bestand weiterbaut, einen positiven Effekt bewirken würde, da in der heutigen Zeit der öffentliche Fokus auf der Nachhaltigkeit liegt.

Es ist ein bisschen ambivalent. Einerseits hat es einen gewissen Mut gebraucht, sich für dieses Projekt zu entscheiden, weil es halt Neuland ist für uns, anderseits ist es natürlich die Chance der Kritik, die vielleicht gekommen wäre bei einem Ersatzneubau, etwas auszuweichen. Es hat aber dieses Commitment gebraucht, dass wir das nun versuchen wollen.

Interview mit Severin Oswald

Head Development, Swiss Prime Site Solutions AG

25. Juni 2024

Daniel Sigrist (DS): Beginnen wir mit der ersten Dimension, den Governance Anreizen. Wo sehen Sie die Motivation Ihrer Geschäftsstelle und Ihres Verwaltungsrats, Reduce-Projekte durchzuführen?

Severin Oswald (SO): Wir haben uns als Unternehmung das Ziel gesetzt lebenswerten Wohn- und Arbeitsraum zu schaffen, welcher auch für zukünftige Generationen nachhaltig wirkt. Reduce-Ansätze verfolgen wir, da diese ein wesentlicher Bestandteil von nachhaltigem Bauen sind. Wir bekennen uns zu den Nachhaltigkeitszielen, welche man sich als Weltgemeinschaft gesetzt hat, womit wir Verantwortung für unsere Gesellschaft übernehmen. In diesem Sinne würde ich die Motivation, sich für Reduce-Projekte zu interessieren und diese durchzusetzen auf Basis unserer gesellschaftlichen Verantwortung abstützen.

DS: Existiert in Ihrer Gesellschaft eine Nachhaltigkeitsstrategie?

SO: In unserer Gesellschaft existiert eine Nachhaltigkeitsstrategie sowohl auf Gruppenebene, also für die Swiss Prime Site Gruppe, als auch daraus abgeleitete Ansätze, die jeweils abgestimmt sind auf die Unternehmensfelder und Anlageprodukte der Swiss Prime Site Solutions AG.

DS: Ist die übergeordnete Nachhaltigkeitsstrategie in den Unternehmens-Statuten verankert oder ist das eine Richtlinie, an welche ihr euch haltet?

SO: Es ist das sogenannte Konzept zur Umweltpolitik der SPS-Gruppe, welche auch auf der Website der SPS aufgeschaltet ist.

DS: In welchen Zeitabstände wird diese aktualisiert?

SO: Es wird regelmässig aktualisiert und ist in der aktuellen Fassung aus dem Jahr 2024.

DS: Ich greife jetzt eine Frage vor, weil ich das jetzt noch spannend finde.

Der Bund hat die Kantone beauftragt bei Bauprojekten einen Grenzwert für Graue Energie einzuführen. Die Aufgabe liegt nun bei den Kantonen und die Umsetzung noch pendent.
Wartet Ihr, bis die kantonale Politik euch das vorschreibt oder beruft Ihr euch schon jetzt auf einen Grenzwert, da der Bundesrat die Regelung verabschiedet hat?

SO: Also ich würde sagen, wir sind mit unseren Entwicklungsstrategien und in unserem Denken auf Projektebene in der Regel den politischen Vorgaben sogar voraus. Wir setzen sehr intensiv mit dem potenziellen CO2-Fussabdruck unserer Mietenden auseinander, welchen wir mit unseren Bauprojekten mitprägen. Berücksichtigt ist hierbei auch die Graue Energie.
Zum einen ist ja entscheidend «wie» gebaut wird, das heisst mit welchem Baustandard gebaut wird, aber auch ob weitergebaut oder abgebrochen wird. Zum anderen ist entscheidend «wieviel» gebaut wird, das heisst wieviel an Baumassnahmen und Emissionen auf den einzelnen Nutzenden kalkulatorisch entfallen. Hierbei spielt die Suffizienz und eben «Reduce» eine grosse Rolle. Wenn wir über «Reduce» sprechen, dann bedeutet dies vor allem auch, dass der Flächenverbrauch je Person möglichst gering gehalten werden sollte. Wir ermitteln daher bereits in der SIA-Phase 0 je Bebauungsszenario den CO2-Fussabdruck der Bewohnenden für Erstellung, Betrieb und Mobilität. Um den CO2-Fussabdruck der Nutzenden zu reduzieren, muss man es schaffen eine hohe Nutzungsdichte auf die Parzelle und in ein Objekt zu bekommen. Die grundsätzliche Bebauungsstrategie stellt hier die Weichen. Um auf deine Frage nochmal zurückzukommen.
Wir warten nicht, bis die Politik Pflichten verankert, sondern wir agieren aus unserer Verantwortung für unsere Anlegerinnen und Anleger, für die Gesellschaft und unsere Mietenden. Vermutlich sind wir bei einigen Projekten schon auf dem Standard, welchen die Politik erst in einigen Jahren einfordern wird. Wir streben nach einer ganzheitlichen Nachhaltigkeit und nach dem Ziel «Emissionen pro Person» zu reduzieren. Es ist daher unseres Erachtens massgeblich, dass man beim Entwickeln und Bauen nicht auf einen Teilaspekt fokussiert. Manchmal ist es in einer Gesamtbilanz auch ökologischer, wenn etwas mehr Baumaterial ersetzt wird und dadurch eine höhere Nutzungsdichte auf der Parzelle ermöglicht wird. Kalkulationen hierzu lassen wir von unseren externen Experten erstellen. Auf Projektebene sprechen wir bei der angewendeten Methodik vom «Density Effect».

DS: Wie äussern sich dann die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder für die Wohnimmobilien? Stehen diese im Konflikt mit Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie?

SO: Also grundsätzlich ist das Bedürfnis unserer Anleger und Anlegerinnen eine nachhaltige Ökonomie. Eine nachhaltige Ökonomie, oder sagen wir Rendite, können wir nur sicherstellen, wenn wir ESG-Kriterien in unseren Projekten ernsthaft berücksichtigen. Erwartungsgemäss werden die regulatorischen und normativen Vorgaben zu nachhaltigem Bauen in den kommenden Jahren strenger werden. Da Projektentwicklungen Vorhaben mit langem Planungshorizont sind, macht es also Sinn bereits vorausschauend zu entwickeln, um eben auch zusätzliche Anforderungen mit der notwenigen Lockerheit annehmen zu können, ohne die Business-Cases der Projekte zu gefährden. Damit vermeiden wir teure Umplanungen. So gesehen widerspricht nachhaltiges und ressourcenschonendes Bauen nicht den Zielen unserer Stakeholder, sondern ist eine wesentliche Basis derer Ziele.

DS: Liegt der Fokus eurer Stakeholder auf der Ertragsorientierung?

SO: Nun die Ertragsorientierung ist ein Teilaspekt. Der Fokus liegt wie gesagt auf einer nachhaltigen Ökonomie. Vereinfacht gesagt, das Verhältnis von Investitionen und Erträgen. Sozusagen eine nachhaltige Rendite, die wir auch sicherstellen kann über einen langen Anlagezeitraum. Ökonomie und Ökologie stützen sich in unseren Projekten, was für institutionelle Anleger im Fokus steht. Vorsorgeeinrichtungen und Pensionskassen, welche vorwiegend unsere Anleger sind, haben selbst ja auch Vorgaben zu ESG aus ihrer eigenen Governance Struktur.

DS: Wenn eure Stakeholder selbst Nachhaltigkeitsstrategien verfolgen, braucht es dann überhaupt eine Kommunikation von eurer Seite, um euren Stakeholdern die Vorteile von Reduce-Objekten zu erläutern?

SO: Ich glaub auch in den Vorgaben für Investitionsentscheide unserer Anleger und Anlegerinnen ist wahrscheinlich das Thema «Reduce» noch nicht im Detail adressiert. Ich glaube, es ist ein Thema, über das man sich erst in den letzten Jahren konkreter in der Baubranche Gedanken gemacht hat und was nun schrittweise in Nachhaltigkeitsvorgaben von Anlegern und Anlegerinnen einfliesst. Das Interesse unseren Anleger und

Anlegerinnen ist jedoch bereits heute, dass wir ESG-Konform bauen und vermieten. Das ist aber etwas weiter gefasst, weil man in der Branche noch keine einheitliche Messweise hat für Teilaspekte wie «Reduce».

DS: Kommen wir zu den ökonomischen Anreizen. Welche Kosten-Nutzen-Rechnungen erstellen Sie konkret als Grundlage für die Entscheidung für oder gegen Reduce-Projekte?

SO: Also vielleicht ein Beispiel dazu. Wir erstellen in den Strategie-Phasen, also SIA-Phase 0 bis 2, verschiedene Bebauungsalternativen, um die wesentlichen Projektparameter abzugleichen. Wir quantifizieren dann Investitionskosten, Erträge, Risiken und den potenziellen CO2-Fussabdruck der Mietenden von Ersatzneubau bis Sanierung. Es zeigt sich zumeist ein bekanntes Bild, nämlich dass der CO2-Fussabdruck im Falle des Weiterbauens geringer ist, als wenn vollständig neu gebaut wird. Die Ökonomie zeigt in dieser Phase zumeist ein umgekehrtes Bild. Das finden wir sehr reizvoll und herausfordernd. Dann gehen wir sagen wir mal «einen Schritt zurück» und stellen uns die Frage, ob wir im Falle des Weiterbauen eine vergleichbar gute Ökonomie hinbekommen können wie mit dem Ersatzneubau. Das ist dann unser Stresstest-Szenario, welches wir kürzlich bei einer grossen Gewerbeliegenschaft in Zürich, die wir aufstocken und zu Wohnen umnutzen wollen, angewendet haben. An diesem Projekt hat sich gezeigt, dass wir hartnäckig und kreativ sein müssen, um dieselbe Nutzungsdichte im Bestandsobjekt hinbekommen zu können. Wir haben es dort geschafft den Bestand so weit herauszufordern, dass er genau dieselben Erträge liefert wie ein Neubau. Dadurch haben wir den ökonomisch und ökologisch besseren Business Case erreicht.
Die Erstellung eines solchen Business Case setzt sehr viel Bemühung und intensive Studien voraus, da das ökonomische und ökologische Optimum manchmal kompliziert zu finden ist.
Es gibt bisher vielerorts keine baugesetzliche Vorgabe, dass man das machen muss. Wir machen das aber aus gesellschaftlicher Verantwortung, weil wir ressourcenschonend und mit einem kleinen Fussabdruck bauen wollen.

DS: Wie kommuniziert ihr die Vorteile solcher ökonomischen und ökologischen Business Cases euren Stakeholdern?

SO: Eine Kommunikation macht viel Sinn, wenn ein Projekt ausgereift oder sogar abgeschlossen ist. Ein tolles Beispiel hierfür ist das Objekt «Müllerstrasse» der SPS

Immobilien AG, worüber man diverse Fachartikel online finden kann. Für einem namhaften Mieter wurde die Liegenschaft als Sanierungsobjekt an bester Lage in Zürich erstellt, wobei man im Sinne kreislauforientierten Bauens viel vom Bestand behalten hat, aber eben auch Bauteile in hohem Ausmass wiederverwendet hat. Bei uns in der Entwicklung gibt es zahlreiche Projekte mit Reduce-Ansätzen jedoch sind diese noch in Entwicklungsphasen und daher noch nicht so weit ausgereift. Ab dem kommenden Jahr wird dann auch von unseren Projekten einiges spruchreif werden betreffend «Reduce».

DS: Gibt es auch von SPS eine direkte Kommunikation an die Stakeholder, um die Vorteile der Kreislaufwirtschaft aufzuzeigen?

SO: Zum einen wird das Gewicht von Kreislaufwirtschaft in den Geschäftsberichten adressiert und eben auch an individuellen Gesprächen mit den jeweiligen Anlegern und Anlegerinnen. Zum anderen hat sich die SPS Gruppe im Zuge der «Charta für kreislauffähiges Bauen» öffentlich zur Wichtigkeit bekannt.

DS: Gibt es neben der Kosten-Nutzen-Rechnung noch andere Faktoren, welche für Sie für Reduce-Projekte sprechen?

SO: Die Reputation am Markt ist natürlich massgeblich, denn wir wollen als Immobilienprofis auch branchenführend sein und innovative Wege aufzeigen, welche mit Reduce in Verbindung stehen.

DS: Und welches Gewicht haben diese Faktoren gegenüber den Kosten-Nutzen?

SO: Das ist schwer zu quantifizieren.

DS: Werden die Reputation und der Kosten-Nutzen Vergleich gleichwertig gewichtet?

SO: Gemäss unserer Nachhaltigkeitsberater, sind wir welche von den ganz wenigen Institutionellen, die bereits in der SIA-Phase 0 CO2-Bilanzierung für Entscheide miteinbeziehen und nicht erst, wenn der eigentliche Bebauungsentscheid getroffen wurde. Wir bringen den potenziellen CO2-Fussabdruck gleichwertig mit den ökonomischen Kennzahlen aufs Tableau.

DS: Habt ihr noch andere Messgrössen, die Ihr verwendet?

SO: Der branchenübliche Vergleich ist mittels CO2e pro m2 EBF. Es ist der Standardwert, um die Nachhaltigkeit von Objekten in der Erstellung zu vergleichen. Und das ist eine sehr gute Kenngrösse, um Objekte unabhängig von ihrer Nutzungsdichte zu vergleichen. Wir benutzen diesen Kennwert, aber er ist vor allem für Wohnportfolios und für Wohnobjekte, aus gesellschaftlicher Sicht nicht vollständig aussagekräftig. Schlussendlich ist entscheidend wieviel Emissionen wir als Personen emittieren. Der aktuelle Mittelwert je Person liegt in der Schweiz bei 13 Tonnen CO2e im Jahr.
Als Beispiel: Wenn eine alleinstehende Person eine energieeffiziente 3.5-Zimmer Neubauwohnung mit 150 m2 bewohnt, dann hat diese vielleicht einen guten Kennwert für CO2e pro m2 EBF, aber dieser vermeintlich gute Wert wird konterkariert durch die hohe Quantität der genutzten Fläche. Da ist dann vielleicht der CO2-Fussabdruck betreffend dem Wohnen besser, wenn diese Person in einer 3.5-Zimmer Altbauwohnung mit nur 50 m2 lebt. Ich möchte damit nur aufzeigen, warum wir es als so relevant ansehen, dass man die Suffizienz und Nutzungsdichte eines Wohnobjekts berücksichtigt. Deswegen haben wir für unsere Projekte als zusätzlichen Kennwert CO2e pro Person im Jahr eingeführt. Die Benchmarks hierbei sind gemäss SIA und die Zielwerte nach SIA390 im Hinblick auf Netto Null verträgliches bauen.

DS: Von welchen Bedürfnissen Ihrer potenziellen Mietenden gehen Sie in Ihren Vorabklärungen für Reduce-Projekte aus?

SO: Wir stützen uns auf die Expertise lokaler Marktkenner und statistische Daten, die Wir profitieren dadurch von Vermarktungsprofis, welche die Bedürfnisse der potenziellen Mietenden kennen. In der Regel sind aber die Wohn-Produkte, die wir dann auf den Markt bringen nicht im Kern auf die Reduce-Aussage reduzierbar. Der Reduce-Ansatz kann jedoch ein Teil der Produktidee sein, aber es gibt noch zahlreiche andere Themen die entscheidend sind für Mietende, um sich für ein Mietobjekt zu interessieren. Reduce ist einer von mehreren Entscheidungskriterien oder von mehreren Interessensthemen von potenziellen Mietenden, aber es wird wahrscheinlich auch nicht jemand nur aufgrund dieses Aspekts eine Wohnung wählen.

DS: Wie klären Sie ab, ob es für ein konkretes Projekt genügend potenzielle Mieterschaft (=Nachfrage) gibt?

SO: Jede unserer Projektentwicklungen beginnt mit der intensiven Auseinandersetzung mit Markt, Standort und Nachfragesituation. Wir sind bestrebt eine optimale Flächenabsorption sicherstellen zu können. Wir senken das Absorptionsrisiko durch eine präzise Zielgruppen- und Produktdefinition.

DS: Werden Reduce-Objekte und Ersatzneubauten bei der Vermarktung gleich behandelt bezüglich der Bedürfnisse der Mieterschaft?

SO: Man kann anders vermarkten, wenn man der Meinung ist, dass die Zielgruppe das speziell anspricht. Dann wird man den Reduce-Aspekt in der Vermarktung stärker hervorheben. Es kann aber auch sein, dass vielleicht der Aspekt für die Zielgruppe, die man erreichen möchte, eher abschreckend ist.
Dann wird man, wenn es inhaltlich trotzdem als sinnvoll empfunden wird, den baulichen Weg gehen, aber in der Vermarktung weniger laut darüber sprechen. Beispiele für so ein Vorgehen gibt es auch in anderen Branchen.
Es gibt vegane Produkte am Markt, welche bewusst nicht vegan deklariert sind, da gemäss Marktforschern damit manche Zielgruppen, abgeschreckt werden.

DS: Haben Sie beobachtet, dass es ein Mietersegment gibt, bei dem die Zahlungsbereitschaft mit der Abnahme der verwendeten grauen Emissionen wächst?

SO: Ja, das wäre nach Sinus Milieus die Urbane Avantgarde. Diese finden wir statistisch vor allem in den grossen Kernstädten der Schweiz, aber grundsätzlich im ganzen deutschsprachigen Raum an guten Lagen. Die Urbane Avantgarde zeichnet sich durch einen hohen Bildungsstandard aus und auch ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit. Bei Objekten, die wir für diese Zielgruppe zuschneiden, sehen wir Aspekte von Reduce oder auch Reuse als potenziell stützend in der Vermarktung.

DS: Werden somit nur in urbanen Räumen Reduce-Objekte verfolgt?

SO: Könnte man erstmal schlussfolgern, ist aber nicht der Fall. Ökonomisch gesehen ist

Reduce unterschiedlich treibend für Projekte. Wir müssen hierbei anerkennen, dass an sehr guten Lagen die Mieterträge je Quadratmeter relativ hoch sind und an weniger guten Lagen eher niedrig. Bei Bestandsliegenschaften, wo man eher geringere Erträge hat, wie im ländlichen Raum, ist es manchmal aus ökonomischen Gründen nicht sinnvoll, die bestehende Substanz zu ersetzen. Das heisst Reduce bzw. der Bestandeserhalt ist auch ökonomisch fast zwingend. An innerstädtischen Lagen ist der ökonomische Treiber in Wirtschaftlichkeitsberechnungen, die Quantität und Qualität der Mietflächen. Und es kann sein, dass man mit der Bestandessubstanz, die Quantität und Qualität der Mietflächen nicht hinbekommt, welche ein Ersatzneubau versprechen würde. Deswegen kann es sein, dass in innerstädtischen Lagen der ökonomische Druck, dass man ersetzt und neu baut, manchmal höher ist als wie an Lagen mit niedrigeren Mietzinsen, wie beispielsweise in der Peripherie. Massgeblich entscheidend ist natürlich auch der Zustand der Bestandessubstanz.
Das heisst, wenn wir an gut erschlossenen Lagen mit hohen Erträgen feststellen, dass der Neubau, eine bessere Ökonomie als der Bestand hat, schauen wir mit unserem ökologischen Verantwortungsbewusstsein wie wir den Bestand so weit stressen können, dass er dasselbe an Ertrag leisten kann wie der Neubau. Ich beziehe mich auf das vorgängig genannte Beispiel. Dann ist das Reduce-Objekt am Schluss vielleicht ökonomisch besser als der Neubau.

DS: Liegt die Verantwortung für die Förderung von Reduce-Objekten somit nicht bei den Nutzern, sondern bei den Bauträgern?

SO: Man könnte aus gesellschaftlicher oder aus politischer Sicht diese Frage stellen. Wahrscheinlich wäre der stärkste Treiber, um Reduce-Projekte zu beflügeln, wenn man die Mehremissionen zum Beispiel eines Ersatzneubaus im Vergleich zu einem Reduce-Ansatz einpreisen müsste. Ob und wann dieses Einpreisen erfolgt, ist in der Verantwortung der Politik. Ich denke Strafzahlungen wären jedoch deutlich weniger effektiv und sinnvoll als ein Anreizsystem mit zum Beispiel Ausnutzungsboni im Falle von kreislauffähigen Ansätzen.

DS: Kommen wir zu den ökologischen Anreizen und den politischen- und rechtlichen Anreizen.

SO: Zusätzlich zu den quantitativen Entscheidungsgrundlagen, die wir von unsere

Nachhaltigkeit-Experten bekommen, gibt es auch die qualitative Beurteilungen. Das hatten wir zum Beispiel vor Kurzem bei einem Ersatzneubau, den wir vermutlich als Holzbau-Konstruktion realisieren werden. Kreislauffähigkeit ist aktuell vorwiegend in einer qualitativen Einordnung abzubilden, da für die quantitativen Zusammenhänge zur CO2-Emission des Lebenszyklus noch zu geringes Datenmaterial vorliegt.

DS: Nach welchen Kriterien wird die Qualität beurteilt?

SO: Beim soeben genannten Beispiel sind es beispielsweise die Rückführung der einzelnen Schichten in die Materialkreisläufe, welche in der Konstruktion vorhanden sind. Auch für folgende Kriterien ist häufig nur eine qualitative Einordnung möglich: zu Ressourceneinfluss, zu den Auswirkungen der Nutzung von nachwachsenden Rohstoffen etc.

DS: Wie beeinflussen bestehende Bauvorschriften und gesetzliche Anforderungen in Form von Regulierungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

SO: Also, wenn man mal davon ausgeht, dass die Regulierungen in der Regel zeitlich gesehen unseren eigenen Bestrebungen hinterher sind, dann haben sie eigentlich keinen massgeblich einschränkenden Einfluss für uns, da wir bereits weiter sind. Von daher sind wir sehr resilient gegen weitere Regulierungen, wenn sie kommen sollten.

DS: Wie würden sich solche Regulierungen auf Reduce-Projekte auswirken?

SO: Das kommt auf die Art der Regulierung an. Dies ist ein weites Feld, von zusätzlichen normativen Vorgaben bis hin zu Strafzahlungen für CO2-Emissionen.

DS: Das heisst zusätzliche Regulierungen zur Förderung von Kreislaufwirtschaft würden das Bauen verteuern?

SO: Das Bauen müsste nicht unbedingt dadurch teurer werden. Indem wir Emissionen einen «Preis» zuweisen, könnte man einerseits natürlich mittels zusätzlicher Abgabe operieren. Interessanter wäre jedoch, wenn man eher mit Anreizen arbeiten würde. Es ist ja eigentlich ein «Preis» für den Schaden, den man anrichtet, der irgendwann von

jemanden getragen werden muss. Diesen Schadensbetrag verschiebt man dadurch in die in die Gegenwart. Gesellschaftlich gesehen ist der Betrag, der mit jeder Tonne CO2 an Emissionen in Verbindung steht, ja ohnehin vorhanden. Die Frage ist nur, ob man ihn sozusagen dem Ersteller oder Emittenten direkt aufdrückt oder ob man diesen in die Zukunft verlagert. Das ist schlussendlich eine politische Frage, ob man bereits heute die Emittenten zur Kasse bittet.
Interessanter wäre jedoch, wenn man nicht mittels Abgaben oder Strafzahlungen agiert, sondern mit Anreizen! Zum Beispiel wäre es interessant, wenn Bauherrschaften etwas mehr Ausnutzung auf den Parzellen realisieren könnten, wenn sie den Bestand grossteils weiterbauen würden. Auch auf diese Weise könnte man das kreislauffähige Denken in ökonomischen Entscheidungsprozessen konkreter einbinden.

DS: Hat es in der Gesetzgebung in den letzten Jahren Änderungen gegeben, die die Konkurrenzfähigkeit von Reduce-Projekten gegenüber Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

SO: Bei Entwicklungsprojekten, Sanierungsprojekte mal aussen vorgelassen, orientieren wir uns seit Jahren am SNBS und so gesehen sind wir von kurzfristigen Veränderungen in der Politik zu Zielsetzungen betreffend Nachhaltigkeit wenig betroffen gewesen. Da wir uns ohnehin an dem sehr hohen Standards für nachhaltiges Bauen orientieren.

DS: Gibt es gesetzliche Förderungen oder politische Unterstützung, die Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten im Gegensatz zu Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

SO: Machen wir einen kurzen Exkurs in die Westschweiz. Bei unseren Projekten in der Stadt Genf setzen wir uns natürlich eng mit dem LDTR auseinander. Die verankerten Vorgaben legen uns als Bauherrschaft natürlich nahe, dass möglichst wenig an der bestehenden Substanz ersetzt wird, da wenige Investitionen auf die Mietenden überwälzt werden können. Genf ist betreffend den Mieten bekanntlich stark reguliert, was ein sehr zweischneidiges Schwert ist. Denn es führt eben auch dazu, dass nachhaltige Baumassnahmen dort branchenweit wenig realisiert werden. Das ist dann die Kehrseite des Reduce, welche uns nicht helfen wird, die Nachhaltigkeitsziele unserer Gesellschaft zu erreichen.

Soweit ich weiss, gibt es abgewandelte Ansätze ja auch in anderen Gemeinden, wo man diskutiert, ob man allenfalls bei einer Aufstockung, ein Geschoss mehr bauen dürfte, wenn man die Bestandessubstanz behält. Grundsätzlich mehr bauen zu dürfen bei Erhalt der Bestandessubstanz, würde sicherlich für Reduce-Ansätze im Sinne des Bestandeserhalt fördernd wirken.

DS: Dann kommen wir zu letzten Dimension, die sozialen Anreize.
Inwiefern glauben Sie, dass die von Ihrer Gesellschaft angebotenen Produkte und Leistungen mit einer spezifischen Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber Ihren Stakeholdern verbunden sind?

SO: Hier muss man definieren, was man unter nachhaltig versteht. Mit Nachhaltigkeit adressieren wir alle drei Dimensionen (ESG).

DS: Und bezogen auf die Verantwortung für die Kreislaufwirtschaft?

SO: Kreislaufwirtschaft ist grundsätzlich ein Bestandteil, um Emissionen zu reduzieren. Und Emissionen zu reduzieren, haben wir uns als Weltgemeinschaft als Ziel gesetzt. Die Vorgabe ist Top-down und da ist Kreislaufwirtschaft ein Unterbestandteil und Reduce ist noch ein weiterer Unterbestandteil.

DS: Ist es nicht Bottom-up? Gibt nicht das Kapital, das angelegt wird, die Bedingungen vor? Also Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft zu übernehmen, welche dann schlussendlich den Anlegern indirekt zugutekommt?

SO: Streng genommen sind Anlageprodukte in ihrer Ausformulierung im Spannungsfeld sowohl der Nachfrage des Bottom-up als auch von Vorgaben des Top-Down geprägt. Die Ausprägung des Anlageprodukts ist dann je Zielgruppe der Anlegerschaft gestaltet. Anlagen von Vorsorgegeldern in Anlagestiftungen oder Immobilienfonds haben in der Regel relativ risikoarm zu sein.
Das Entscheidende ist, dass nachhaltiges Bauen im Gesellschaftskonsens langfristig notwendig ist, aber die dafür nötigen Mehrinvestitionen in Immobilienbewertung nicht immer zumindest wertneutral abgebildet werden können. Ziel muss es sein, Entwicklungsprojekte so aufzusetzen, dass sie Win-Win-Win sind. Ökonomisch, ökologisch und sozial. Man wird im Anlagebereich von Vorsorgegeldern kaum jemanden

mit rein qualitativen Argumenten von einem schlechten Business-Case überzeugen können. Was vielleicht ökologisch gut ist, aber ökonomisch schlecht. Daher wird man immer die Win-Win-Win-Lösung anstreben müssen.

DS: Man muss also bei der Verantwortung für Nachhaltigkeit immer alle 3 Aspekte (ESG) berücksichtigen?

SO: Genau richtig. Kreislauffähigkeit ist für mich eine Thematik, die mit Objektivität eingeordnet werden muss, wenn es um wirklich nachhaltiges Bauen geht. Der Fokus der Kreislauffähigkeit entspringt dem, dass wir insgesamt Emissionen reduzieren wollen. Das übergeordnete Ziel muss aber sein, dass wir Emissionen pro Person reduzieren. Hierfür braucht es eine analytische Herangehensweise, welche frei ist von Ideologie. Deswegen sollte man nicht nur den Fokus auf einen einzigen Aspekt, wie Reduce, Reuse oder Kreislauffähigkeit setzten.

DS: Und wie versuchen Sie in der Kommunikation mit Ihren verschiedenen Stakeholdergruppen zu vermitteln, dass Sie diese Verantwortung mit Ihrem Handeln tatsächlich wahrnehmen?

SO: Wie vorgängig erwähnt erfolgt die Kommunikation hierzu in Geschäftsberichten oder nach abgeschlossen, sowie ausgereiften Projekten im direkten Kontakt mit den Anlegerinnen und Anlegern.

DS: Von welchen Erwartungen der verschiedenen von Ihnen angesprochenen Stakeholder-Gruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit bzw. Umwelt gehen Sie aus?

SO: Grundsätzlich natürlich die Erfüllung der politischen, regulatorischen Vorgaben. Und auch ein Interesse etwas mehr darüber hinaus zu tun.
In den individuellen Anlegergesprächen bekommt man ihre Erwartungshaltung mit, welche vom Vertriebsteam und dem CIO geführt werden.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf die Festlegung der von Ihrer Gesellschaft angebotenen Produkte und Leistungen?

SO: Wir nehmen die Erwartungen und Bedürfnisse sehr ernst und versuchen diese in die bestehenden Produkte zu integrieren oder neue Leistungen anzubieten.

DS: Beeinflussen die Erwartungen Ihre Entscheidung, besonders umweltschonend zu bauen?

SO: Ja.

DS: Kommen wir zur letzten Frage.
Wie wichtig ist Ihnen bei Ihren Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung Ihres Tuns in Bezug auf Übernahme von Verantwortung für Nachhaltigkeit?

SO: Reputation ist für ein börsennotiertes Unternehmen das A und O. Von daher sehr entscheidend und hat sehr hohe Priorität.

Interview mit institutionelle:r Investor:in

Portfolio Manager Real Estate, Versicherung

26. Juni 2024

Daniel Sigrist (DS): Wo sehen Sie die Motivation Ihrer Geschäftsstelle und Ihres Verwaltungsrats, Reduce-Projekte durchzuführen?

Portfolio Manager (PM): Wir befinden uns in der Immobilienbewirtschaftung in einem Zielkonflikt. Vereinfacht gesagt, lassen sich die Ziele in Rendite, Risiko und seit geraumer Zeit in Einhaltung von ESG-Kriterien eingrenzen. Zumindest beziehen sich diese Aussagen auf unsere Firma.
Wir befinden uns immer in diesem Spannungsfeld dieser Ziele. Wenn ein Reduce-Projekt oder -Objekt eine möglichst hohe Abdeckung all dieser Zielkonflikte hat, kann das bei uns ein bewusster Entscheid sein ein Reduce-Projekt durchzuführen. Jedes einzelne Objekt oder Projekt wird anhand verschiedener Faktoren geprüft und wenn die Auswertung der Faktoren ergibt, dass es sinnvoll ist ein Reduce-Objekt zu verfolgen, dann machen wir das auch. Sprich, die Motivation liegt in den 3 Bereichen: die Rendite, das Risiko und die Einhaltung von ESG.

DS: Existiert in Ihrer Gesellschaft eine Nachhaltigkeits-Strategie?

PM: Ja, es gibt da bei uns eine Nachhaltigkeitsstrategie, die ist sogar sehr umfangreich und ist sehr bedeutend für unser Unternehmen. Der richtige Ansatz für dieses Interview ist, wenn wir uns auf GRESB konzentrieren. GRESB ist ein Benchmarking von verschiedenen institutionellen Investoren im Immobilienbereich und wir orientieren uns danach. Die wichtigsten Faktoren daraus sind Dekarbonisierung, Reduktion des Verbrauchs auf den Objekten, Messung jeglicher Verbräuche und hier fehlt was.

DS: Wo ist diese Nachhaltigkeitsstrategie bei Ihrem Unternehmens-Organigramm angesiedelt?

PM: Bei uns gibt es ein dezidiertes ESG-Team. In unserem Organigramm ist das geführt, wie beispielsweise das Baumanagement, Asset-Management oder Transaktionsabteilung. Es ist eine eigene Abteilung mit 4 Angestellten. Wir befinden uns aber auch in einer Matrixorganisation, das heisst inhaltlich gibt es auch auf Stufe Division den Austausch

von allen ESG-Teams. Bei uns beispielsweise im Real Estate Department ist das Real Estate ESG Team angesiedelt. Aber es gibt auch ESG-Teams in anderen Investmentabteilungen wie im Bonds-, Aktien- oder Infrastrukturbereich. Diese ESG-Teams sind auch in einer Matrixorganisation miteinander verbunden, mit einem Head of ESG von unserem Unternehmen, wo alles dann zusammenkommt.
ESG bedeutet für uns effektiv nicht nur Dekarbonisierung. Es ist wichtig, dass nicht nur der Environmental Teil abgedeckt wird, sondern es ist auch wichtig die Aspekte Social und Governance zu berücksichtigen und sie gleich zu gewichten.
Die effektive Umsetzung dieser Strategie erfolgt über Vorgaben, die vom erwähnten ESG-Team auf gleicher Stufe vorgegeben werden. Umgesetzt wird natürlich auf konkreter Projektebene bei uns im Portfolio-Asset-Management oder im Baumanagement, je nachdem, wo das Thema angesiedelt ist. Die Bestellung erfolgt im Portfolio/Asset-Management. Die Umsetzung im Baumanagement.

DS: Wie äussern sich dann die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder für Wohnimmobilien?

PM: Unsere Stakeholder setzen sich unter anderem aus dem Investor und Investorin, welche diese Immobilien besitzt und kauft zusammen. Das ist schlussendlich der Versicherungs-Inhaber, der eine Versicherung kauft. Das Portfoliomanagement steuert die Investition der Versicherung und ist für die Strategie verantwortlich.
Weiterer Stakeholder für Wohnimmobilien, ist schlussendlich auch der Mieter, die Behörden, die Bewirtschaftung, der Asset-Manager, die Hauswartung. Das sind alle Stakeholder, die sich um diese Immobilie bewegen.
Die Bedürfnisse in Sachen Nachhaltigkeit ergeben sich grundsätzlich vom Investor, der das treibt. Natürlich auch die Behörden, aber weniger von den Mietern.
Das Bedürfnis des Investors ist die Verfolgung der Nachhaltigkeitsstrategie bis 2050 CO2 Netto Null zu sein. Das ist eine klare Zielvorgabe, die eingehalten werden muss.

DS: Bezogen auf die Renditeorientierung der Investoren, stehen diese im Konflikt mit der Durchführung von Reduce-Projekten?

PM: Bei Reduce-Projekten kann es zu Zielkonflikten kommen, muss aber nicht immer sein. Es ist immer eine Abwägung verschiedener Faktoren, die entscheidend ist. Es kann sein, dass der Investor aufgrund eines Reduce-Projekts mit tieferen Mieten rechnen muss, weil das Produkt ein anderes ist, als wenn man beispielsweise einen Ersatzneubau erstellt.

Es kann aber auch ein Vorteil sein, wenn die entsprechenden Baukosten tiefer sind, aufgrund von beispielsweise kleinerer Eingriffstiefe. Schlussendlich ist es eine Einzelfallbetrachtung. Es ist somit eine Rendite-/Risikoabwägung, die im Einzelfall durchgeführt wird.

Ein Konflikt besteht beispielsweise auch beim Stakeholder Mieter. Wir erleben auch, dass beispielsweise die Wohnqualität bei einem Reduce-Objekt tiefer ist als bei einem Neubauprojekt. Dass technisch und schalltechnische, sowie Luftqualität-Standards auf einem ganz anderen Niveau sind. Das hat dann wieder mit tieferen Mieten schlussendlich zu tun, aber das merken wir dann auch von den Bedürfnissen der Mietenden. Seitens Behörden erleben wir ebenfalls einen Zielkonflikt. Es besteht ein gesellschaftlicher, volkswirtschaftlicher, aber auch raumplanerischer Auftrag, eine Verdichtung in der Schweiz anzustreben. Diese Verdichtung nach innen, steht teilweise mit Reduce-Projekten im Konflikt. Auf Stufe Asset-Management und Portfolio-Management, wo wir eine Budget-Verpflichtung haben, ergibt sich ebenfalls ein Zielkonflikt. Unserer Ansicht nach sind Reduce-Objekt automatisch Sanierungs-Projekte, was mit höheren Risiken hinsichtlich der Baukosten bei der Umsetzung verbunden ist. Hinsichtlich Risikominimierung, was das Bauvolumen anbelangt, ergeben sich somit bei Reduce-Objekten ein Zielkonflikt.

DS: Kommuniziert Ihr, aufgrund der erwähnten Zielkonflikte, euren Stakeholdern die Vorteile von Reduce-Objekten?

PM: Wenn die Entscheidung, dieser verschiedenen Variablen in Richtung Reduce-Objekt geht, dann kommunizieren wir das sicherlich gegenüber dem Investor, gegenüber den Mietenden, gegenüber den Behörden. Wir haben eine Charta Kreislauf orientiertes Bauen unterzeichnet, an der wir uns orientieren möchten und handeln danach. Generell muss man aber sagen, auf Stufe des Investors ist das Thema graue Energie, was eigentlich der entscheidende Punkt bei Reduce Objekten ist, noch nicht so präsent wie das Thema Dekarbonisierung. Das Ziel der Senkung des CO2, ist viel präsenter in der Wahrnehmung als das Thema Graue Energie. Die Dynamik zeigt ganz klar in die Richtung, dass Graue Energie immer wichtiger wird.

DS: Gut, dann kommen wir zur nächsten Dimension, denn ökonomischen Anreizen.
Welche Kosten-Nutzen-Rechnungen erstellen Sie konkret als Grundlage für die Entscheidung für oder gegen Reduce-Projekte?

PM: Erstmal, wir entscheiden uns nicht, wenn wir eine Objektstrategie für ein Objekt kreieren, bewusst für oder gegen Reduce. Es ist eine vielschichtige Entscheidung. Es gibt verschiedene Strategien, welche man berücksichtigt und die werden alle im ersten Moment gleichbehandelt. Alle Strategien werden bewertet und nicht nur Reduce. Somit kann die Entscheidungsgrundlage nicht für oder gegen Reduce lauten.
Bezüglich Kosten-Nutzen-Rechnung. Als Nutzen definieren wir die Einnahmen, die wir generieren können. Das sind schlussendlich die Mieteinnahmen. Unter Berücksichtigung der Betriebskosten und Unterhaltskosten sind das dann die Nettoeinnahmen. Auf Kostenseite sind die notwendigen Baumassnahmen, um einen neuen Lebenszyklus ermöglichen zu können. Diese bewerten wir dann nach einem Bewertungsmodell und entscheiden dann grundsätzlich, wo die grösste Profitabilität liegt.
Reduce-Faktoren, fliessen jedoch auch in diese Überlegungen ein. Es ist nicht so, dass schlussendlich nur die Profitabilität entscheidend ist, sondern es kann auch sein, dass die Entscheidung zwischen den Strategien nicht so klar ist. Dann kommen noch viele andere Variablen hinzu und ein Teil, unter vielen, ist der Umgang mit dem Bestand. Das wird dann auch in die Bewertung berücksichtigt. Nicht in die finanzielle Bewertung, sondern in die abschliessende vollumfängliche Bewertung.
Ein konkretes Beurteilungskriterium des Bestands ist das Gebäudealter. Wie alt ist das Gebäude generell? Ein Gebäude aus den 80er Jahren reissen wir, genau aus diesen Überlegungen, nicht ab. Unserer Meinung nach hat ein solches Gebäude, von den Grundstrukturen her, noch nicht das angestrebte Lebensalter erreicht und kann aufgrund dessen einen Einfluss auf die Bewertung haben.

DS: Gibt es noch andere Messgrössen, welche Ihr als Entscheidungsgrundlage nutzt?

PM: Jetzt in Bezug auf die Graue Energie?

DS: Ja, aber auch in Bezug auf Dekarbonisierung und CO2 Senkung.

PM: Die Dekarbonisierung ist viel präsenter, weil sie einfacher messbar ist. Unserer Ansicht nach ist die graue Energie noch nicht so einfach vergleichbar und messbar und deshalb haben wir auch kein Messinstrument bisher bei uns in Arbeit, dass strategisch und operativ zum Einsatz kommt.

Es sind weichere Faktoren, bei diesen Objektstrategien, die eine Auskunft zu Reduce geben können.
Wir haben keine Messgrössen, welche wir anhand von mehreren Faktoren nur in Bezug auf Reduce beurteilen.

DS: Die Kosten-Nutzen-Rechnungen werden als erste Priorität betrachtet und erst in einem zweiten Schritt werden die weichen Faktoren betrachtet?

PM: Genau, aber nicht in einem zweiten Schritt. Das passiert schon zusammen. Der erste Schritt ist rein prozessual. Man bewertet mal alle Objekt-Strategien anhand von finanziellen Kennzahlen. Dann hat man die Resultate dieser und dann kommen die weiteren Argumente hinzu, und zwar für jede Strategie. Wenn aus finanzieller Sicht mit Abstand die Ersatzneubau-Variante gewinnt, dann steht da klar auch das Aber im Raum, dass eine Vernichtung von Bestand stattfindet und dies muss man dann gut begründen können.

DS: Von welchen Bedürfnissen Ihrer potenziellen Mieter gehen Sie in Ihren Vorabklärungen für Reduce-Projekte aus?

PM: Die Mietenden suchen unserer Erfahrung nach ziemlich eindeutig moderne, gut möblierbare, gut nutzbare Wohnungen oder Wohnraum generell. Mit Bäder- und Küchenausbau, die den heutigen Anforderungen entspricht. Wir sind der Meinung, dass Reduce-Projekte diese Faktoren genau gleich erreichen müssen. Sie können diese vielleicht nicht gleichwertig wie bei einem Ersatzneubau erreichen, aber grundsätzlich müssen auch Reduce-Projekte, die heutigen Bedürfnisse unserer Mietenden abdecken können. Weiter noch, wenn die Grundrisse nicht den heutigen Bedürfnissen entsprechen, da beispielsweise der Bau aus den 40er Jahren ist, können wir dies, nur des Bestandserhalts wegen, nicht akzeptieren und müssen andere Lösungen suchen.
Unser Auftrag ist ebenfalls die heutigen Bedürfnisse der Mieter abdecken zu können.

DS: Wie sehen Sie das Bedürfnis der heutigen Mieter nach Wohnflächenbedarf?

PM: Grundsätzlich wünscht sich der Mietende möglichst viel Fläche und möglichst viele Zimmer. Nur sind die Preise in letzter Zeit stark angestiegen und der Preis hat einen dämpfenden Faktor auf diese Tendenzen. Von daher schauen wir zum Beispiel bei den

Wohnflächen extrem darauf, dass wir sehr kompakte Grundrisse kreieren. Dies ist ein sehr wichtiger Faktor für uns.

Vielleicht noch zu den Bedürfnissen. Ein Nachtrag zu den Bedürfnissen der Mietenden. Aussenflächen müssen effektiv Vorhandensein und das verhindert vielfach ein Reduce-Projekt bei Umnutzungen von Gewerbe-Liegenschaften, die mehrheitlich keine Aussenflächen haben und wenn man Aussenflächen anbringen möchte, ist die Eingriffstiefe sofort sehr viel tiefer. Daher ist das ein Faktor, der sehr wichtig ist bei der Bewertung von Projekten.

DS: Wie klären Sie ab, ob es für ein konkretes Projekt genügend potenzielle Mieterschaft (=Nachfrage) gibt?

PM: Ich muss ganz ehrlich gestehen aufgrund der aktuellen Situation auf dem Immobilienmarkt findet diese Analyse nicht vertieft statt. Wir sind der Meinung, wenn unsere Grundanforderungen an die Wohnung erfüllt sind, ist es ein Produkt, das auf Anklang stösst. Sei es Reduce oder nicht.

DS: Trifft diese Situation auf die urbanen wie auch auf die periphere Schweiz zu?

PM: Absolut, wir machen keine speziellen Analysen zur Nachfrage, weder bei Reduce noch bei Ersatzneubauten.

DS: Wie kommunizieren Sie potenziellen Mietern die Vorteile von Reduce-Objekten, wenn sie einmal erstellt sind?

PM: Wir sehen es ist nicht als eine grosse Notwendigkeit an. Bei der Erstvermietung wird erwähnt, dass aufgestockt, ergänzt oder umgenutzt wurde. Danach wird es aber nicht in der Kommunikation verwendet.

DS: Welche Erfahrungen haben Sie bis anhin mit dem Vermieten von Reduce-Immobilien gemacht? Haben Sie beobachtet, dass es ein Mietersegment gibt, bei dem die Zahlungsbereitschaft mit der Abnahme der verwendeten grauen Emissionen wächst?

PM: Wir haben sehr gute Erfahrungen mit Reduce-Projekten gemacht. Ist auch wiederum, der aktuellen Situation auf dem Mietmarkt geschuldet. Da sehen wir keine

Unterscheidung zwischen Neubau oder Reduce. Ist natürlich immer eine Pricing-Frage. Bei einem Neubau, wo man mehr anbieten kann, ist auch der Preis höher als jetzt vielleicht bei einem Reduce-Projekt, wo weniger Technik angeboten werden kann. Somit ist der Preis, den wir einsetzen auch nicht der gleiche. Eine höhere Zahlungsbereitschaft bei Reduce-Objekten nehmen wir absolut nicht wahr. Es gibt sicher Einzelfälle, dass es einer Personen-Gruppe sehr wichtig ist und entsprechend auch gezielt nach so etwas sucht. Aber eine generelle flächendeckende höhere Zahlungsbereitschaft beobachten wir überhaupt nicht. Faktoren wie gute Lage, Ausstattung, Belichtung, Aussicht, Lärm, sind die viel entscheidendere Faktoren.

DS: Kommen wir zur nächsten Dimension. Die ökologischen Anreize sowie die politischen und rechtlichen Anreize. Machen Sie auch nicht-monetäre Modellrechnungen zu Umweltaspekten, um Reduce-Projekte mit Ersatzneubauten zu vergleichen?

PM: Teilweise führen wir Modellrechnungen durch, diese sind jedoch noch nicht institutionalisiert. Diese werden aber immer mehr eingesetzt.
Es ist ein Variantenvergleich, den wir erstellen auf Ebene Treibhausgasemissionen mit Berücksichtigung von Betrieb und Bau. Es ist nicht nur das eine oder das andere, sondern beide Faktoren werden dann für Treibhausgasemissionen berücksichtigt. Als Parameter werden beispielsweise die Fensterflächen analysiert und dann zwischen Reduce-Projekt und Ersatzneubau verglichen. Weitere Parameter sind das Tragwerk, Tragwerk-Aufbau von der Aussenwand, von der Decke, vom Dach, die notwendige Aushubmenge, was für eine Wärmeversorgung angedacht ist, ob eine PV-Abdeckung angedacht ist, wieviel PV-Flächen können da erstellt werden, etc. Und daraus findet eine Modellrechnung statt, die ein Resultat ausrechnet, welche Option Treibhausgasemissionstechnisch besser oder schlechter ist.
Diese Modellrechnung befindet sich noch in der Entwicklung und wird nicht immer angewendet.

DS: Wie beeinflussen bestehende Bauvorschriften und gesetzliche Anforderungen in Form von Regulierungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

PM: Regulierungsanforderungen werden natürlich umgesetzt, sonst können wir ja nicht bauen. Alle Regulierungsanforderungen haben einen grossen Einfluss auf unser Handeln und somit hat das auch einen grossen Effekt auf mögliche Reduce-Projekte.

DS: Erhöhen solche Regulierungen das Bauen nach dem Reduce-Ansatz oder mindern sie die gesamte Bautätigkeit aufgrund der strengeren Auflagen?

PM: Das kann man nicht pauschal beantworten. In der Tendenz sind wir der Ansicht, dass mehr Regulierung nicht zu mehr Bauen führt, sondern es verhindert meistens Projekte. Ich kann aber nicht konkret eine Aussage treffen, ob das bei Reduce-Projekten in den letzten 2 Jahren so der Fall war oder nicht.

DS: Hat es in der Gesetzgebung in den letzten Jahren Änderungen gegeben, die die Konkurrenzfähigkeit von Reduce-Projekten gegenüber Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

PM: Bei uns haben ganz klar nicht Gesetzgebungen zu einer veränderten Verhaltensweise geführt, die nehmen wir jetzt auch in Bezug Reduce-Objekte so nicht war, sondern wir haben aus eigener Überzeugung, infolge des gesellschaftlichen Wandels zu diesem Thema, unsere Vorgehensweise auch angepasst. Wir möchten solche Überlegungen einfliessen lassen, weil wir auch eine gesellschaftliche Verantwortung haben gegenüber unseren Mietern und Investoren.

DS: Kommen wir zur nächsten Frage. Gibt es gesetzliche Förderungen oder politische Unterstützung, die Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten im Gegensatz zu Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

PM: Bei der Bewertung, wenn ich nochmal anknüpfe an den Anfang des Gespräches, wo wir verschiedene strategische Stossrichtungen bei einer Neupositionierung bewerten, gehen wir mal grundsätzlich von Kosten und Erträgen aus. Wenn natürlich Förderung ins Spiel kommt, dann reduziert dies unsere Kosten und hat somit einen positiven Effekt auf die finanzielle Betrachtung, dieser Varianten.
Meiner persönlichen Meinung nach glaube ich nicht, dass so viel Fördergelder ausbezahlt werden können, dass es ein grosser Entscheidungsfaktor ist. Es sind andere Faktoren, die viel mehr Gewicht haben, bei dieser Berechnung. Aber wenn etwas auf der Kippe steht, wenn die Lösung nicht ganz klar ist, kann es das sogenannte Zünglein an der Waage sein.

DS: Kommen wir zur letzten Dimension, den sozialen Anreizen.

Inwiefern glauben Sie, dass die von Ihrer Gesellschaft angebotenen Produkte und Leistungen mit einer spezifischen Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber Ihren Stakeholdern verbunden sind?

PM: Also wir haben eine grosse Verantwortung für die Nachhaltigkeit gegenüber unseren Stakeholdern und in dem Sinne unseren Investoren. Wir sind aber der Meinung, dass der Einsatz dort stattfinden soll, wo es auch gesellschaftlich sinnvoll ist. Um ein Beispiel zu geben: Wenn bei einem Projekt ein grosser Effekt erzielt werden kann, sollte man sich eher darauf konzentrieren und dort in Sachen Grauer Energie und Treibhausgas-Kommission die Ressourcen investieren. Und mit Ressourcen meine ich Zeit, Mittel und Geld. Anstatt bei jedem einzelnen Projekt, sei es nur so klein, dogmatisch vorzugehen. Wir glauben, dass wir mit unseren Ressourcen schonend umgehen sollen und damit ist nicht nur die Umwelt gemeint, sondern auch mit dem Kapital und der Zeit. So dass wir uns darauf konzentrieren sollten, wo wir den grössten Hebel-Effekt erzielen können.

DS: Inwiefern sehen Sie im in Ihrem Produkt der Versicherung eine Verantwortung für eine nachhaltige intakte Zukunft gegenüber seinem Käufer/ seiner Käuferin?

PM: Ich bin persönlich der Meinung, dass ein Käufer einer Versicherungspolice nicht im ersten Moment nachhaltige Gedanken hat beim Kauf dieser Versicherungspolice. Aber er kann sich entscheiden bei uns eine Versicherungspolice zur kaufen, weil wir unsere nachhaltigen Bemühungen ernst nehmen und diese auch konsequenter umsetzen als beispielsweise bei einem Anbieter, der sich nicht für die Nachhaltigkeit engagiert. Deshalb ist unsere Nachhaltigkeitsstrategie und dieses Vorgehen für uns selbst wichtig, da wir glauben, dass es für den Kunden ein Entscheidungsfaktor ist beim Kauf einer Police. Nicht aber beim Entscheid, soll ich eine Police kaufen oder nicht, sondern bei der Auswahl welchen Anbieters?

DS: Und wie kommuniziert Ihr das den Stakeholdern?

PM: Durch die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts und Teilnahme an den GRESB Auswertungen, was beides öffentlich kommuniziert wird.

DS: Von welchen Erwartungen der verschiedenen von Ihnen angesprochenen Stakeholdergruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit bzw. Umwelt gehen Sie aus?

PM: Wir gehen davon aus, dass die Behörden starke Erwartungen haben in Sachen Nachhaltigkeit und Umwelt. Der Investor auch. Das ist ein Thema, das weiterhin zunimmt.
Bei den Mietenden bin ich eher indifferent, da wäre ich ein bisschen zurückhaltend. Nachhaltigkeit ist nicht der entscheidende Faktor bei der Auswahl einer Wohnung.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf die Festlegung der von Ihrer Gesellschaft angebotenen Produkte und Leistungen?

PM: Einhaltung des Dekarbonisierungsziels und noch nicht definierte Ziele bezüglich der Grauen Energie. Letzteres wird kommen und ebenfalls dessen Einfluss wird zunehmen. Dementsprechend wird es ein viel gewichtigeres Thema bei uns.
Sprich die Erwartungen werden unsere Entscheidungen umweltschonend zu bauen beeinflussen.

DS: Wie wichtig ist Ihnen bei Ihren Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung Ihres Tuns in Bezug auf Übernahme von Verantwortung für Nachhaltigkeit?

PM: Wir glauben, dass durch eine gute öffentliche Wahrnehmung wir erfolgreicher sind. Darum befassen wir uns auch so intensiv mit der Auswahl der Objekt-Strategien bevor wir uns entscheiden. So dass wir genau begründen können, warum wir uns für eine Strategie entschieden haben. Und wenn es keine Bestandserhaltung ist, dies auch absolut nachvollziehbar begründet werden kann.
Wenn eine Entscheidung getroffen wurde, wurden alle Faktoren richtig abgewägt und vertreten.

Interview mit institutionelle:r Investor:in

Nachhaltigkeitsbeauftragte:r, Real Estate Investment Management

4. Juli 2024

Daniel Sigrist (DS): Wo sehen Sie die Motivation Ihrer Geschäftsstelle und Ihres Verwaltungsrats, Reduce-Projekte durchzuführen?

Nachhaltigkeitsbeauftragte:r (NB): Die Motivation der Geschäftsstelle ist grundsätzliche Überzeugung die Klimaneutralität anzustreben und zu erreichen. Die Leute sind sehr sensibilisiert über die Auswirkung der Immobilienbranche auf die Umwelt und deswegen macht es Sinn durch Reduce-Projekte bei der Grauen Energie einzusparen. Beim Verwaltungsrat sind Reduce-Projekte sicher nicht der Fokus, aber als ich vor 2 Jahren hier gestartet habe, war meine erste Aufgabe, eine Nachhaltigkeitsstrategie zu erarbeiten, welche der Verwaltungsrat dann validierte. Sie beinhaltet die gesamte Berücksichtigung aller Themen inklusive der Reduktion der Grauen Energie. Ich habe sogar ein Fokusziel auf die Reduktion Graue Energie definiert und somit diese Thematik priorisiert. Durch die Gutheissung durch den Verwaltungsrat zeigt sich, dass sie ebenfalls eine Motivation haben Reduce-Projekte durchzuführen, oder die stehen dahinter. Die Strategie wurde ebenfalls von allen Stiftungsräten der verschiedenen Anlagegefässe validiert und angenommen.

DS: Woher kam die Entscheidung eine Nachhaltigkeitsstrategie zu erstellen?

NB: Woher die Entscheidung genau kam, kann ich nicht sagen. Aber die Stiftungsräte der verschiedenen Anlagegefässe wollten Ziele haben, für beispielsweise Absenkpfade.
Auch wenn viele unserer Anleger Pensionskassen sind, sind sie trotzdem sehr unterschiedlich. Es gibt welche, die forcieren Richtung mehr Nachhaltigkeit und es gibt andere, welche es viel zu viel finden. Es sind sehr unterschiedliche Sichten bei den Anlegern.

DS: Wo wird die Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmensorganigramm eingeordnet?

NB: Das Nachhaltigkeitsteam ist direkt den Verwaltungsrat unterstellt. Die Erarbeitung der Themen, Ziele usw. der Nachhaltigkeitsstrategie wird von der Geschäftsstelle ausgeführt und dann durch den Verwaltungsrat validiert. Somit ist sie sehr hoch

angesiedelt. Es wird regelmässig eine Prüfung mit dem Verwaltungsrat zusammen durchgeführt, um den Stand der Strategie zu überprüfen, die gesetzten Ziele zu überprüfen, neue Ziele zu definieren, etc.

DS: Wie äussern sich die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder für Wohnimmobilien?

NB: Die Stakeholder sind unterschiedlich und daher haben sie auch andere Bedürfnisse. Im Nachhaltigkeitsbericht 2023 sind in einer Tabelle alle Stakeholder mit ihren Anliegen aufgelistet. Das hilft, einen Überblick zu schaffen.

DS: Welche sind die wichtigsten Stakeholder und was sind deren Bedürfnisse?

NB: Ganz klar die Anleger. Die Bedürfnisse der Anleger variieren, weil sie selbst sehr unterschiedlich sind. Grundsätzlich investieren sie in unsere Anlagegefässe, weil sie eine stabile Rendite wollen. Das ist sicher das Hauptziel. Deswegen müssen unsere Projekte und Arbeitsweise von guter Qualität sein, um die Stabilität der Rendite langfristig zu gewährleisten. Wir planen langfristig und nicht nur kurzfristig wie bei einem börsenkotierten Fond.
Aber die Pensionskassen stehen auch unter Druck in Bezug auf die Nachhaltigkeit und müssen beweisen, dass sie etwas unternehmen. Somit wollen sie, dass ihre Anlagen, sprich Investitionen in Immobilienanlagen nachhaltiger werden.
Seit letztem Jahr sind die Pensionskassen, wie alle anderen auch, verpflichtet das Netto-Null Ziel bis 2050 zu erreichen. Dabei handelt es sich um eine klare Vorgabe und wird somit nicht mehr so viel diskutiert. Sie wollen einfach einen Absenkpfad sehen, sie wollen eine Massnahmenplanung Richtung Netto-Null sehen. Das ist ein klar geäussertes Bedürfnis.
Nachhaltigkeit ist jedoch mehr als das Erreichen von Netto-Null und dabei sind die Anleger unterschiedlich. Beispielsweise reden manche von Biodiversität, während andere darin keine Wichtigkeit sehen. Nicht jedoch bei den CO2-Emissionen. Der Fokus der Anleger ist immer darauf gerichtet und wir sind verpflichtet zu rapportieren. Es ist wie ein Merkmal für die Qualität unserer Arbeit und auch von den Investitionen der Pensionskassen.
Abgesehen von wenigen Ausnahmen, endet das Interesse der Meisten beim Thema der Klimaneutralität. Die Graue Energie wird schon immer wieder erwähnt, aber die Thematik ist nicht sehr konkret und die Anleger haben nicht das Bedürfnis, dass unsere

Gesellschaft unbedingt mehr Reduce-Projekte durchführt. Ich glaube, dass da noch kein Druck diesbezüglich besteht oder da noch keine definierten Ziele in der Gesetzgebung verankert sind.

DS: Stehen Reduce-Projekte im Zielkonflikt mit dem Bedürfnis der langfristigen stabilen Rendite?

NB: Nein nicht unbedingt. Je nach Projekt, da Reduce ein breiter Begriff ist. Je nach Projekt können Massnahmen im Bereich Reduce wirklich mehr kosten oder man spart sogar Geld. Zuerst muss die Rendite gewährleistet sein und von da aus kann man prüfen, wie weit man gehen kann. Das ist schlussendlich eine Interessenabwägung. Ich würde nicht per se sagen, dass man mit Reduce-Projekten eine schlechtere Rendite erwirtschaftet. Das glaube ich gar nicht. Vor allem, weil die wichtigste Massnahme der Erhalt des Bestands ist.
Wir nutzen intern einen Ansatz, bei welchem wir wirklich alle 3 Dimensionen berücksichtigen und projektspezifisch prüfen, welche Variante am meisten Sinn ergibt. Ist das eine Sanierung, ein Teilersatz, ein Ersatzneubau. Beim Ersatzneubau muss ein grosser Vorteil vorliegen. Sicher finanziell, aber auch noch in Bezug auf Verdichtung usw.
Ich habe eine kurze Statistik erstellt. Die letzten 10 Jahre haben wir 105 Erneuerungsprojekte ausgeführt, wovon 94% der Wohnungen saniert werden konnten und nur 6% abgerissen und neu gebaut wurden. Wir schauen immer, dass wir den Bestand erhalten können. Es ist ökologisch, aber auch sozial nachhaltig. Wenn wir sanieren, dann versuchen wir im bewohnten Zustand zu sanieren. Im genannten Variantenvergleich ist der Marktwert und auch der Nettoertrag als Kriterium berücksichtigt. Es ist jedoch ein Kriterium unter mehreren.

DS: Kommunizieren Sie Ihren Stakeholdern die Vorteile von Reduce-Objekten? Falls ja, wie?

NB: Auf meiner Stufe informiere ich übergeordnet z. B. im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichts. Dieses Jahr wird im Nachhaltigkeitsbericht wieder ein Beitrag zur Thematik der CO2-armen Sanierung publiziert. Wenn es um grössere Entscheidungen in der Anlagekommission geht, dann sind die Portfolio-Manager zuständig. Sie bringen Argumente für die Investitionsentscheidungen. Meine Rolle ist, die Portfolio-Manager

auf die Vorteile von Reduce-Projekten zu sensibilisieren und die Grundlagen für diese Diskussionen zu schaffen.

DS: Welche Kosten-Nutzen-Rechnungen erstellen Sie konkret als Grundlage für die Entscheidung für oder gegen Reduce-Projekte?

NB: Da haben wir diese neue Methodik, welche ich vorhin erwähnt habe, aber bis jetzt haben wir nur 2 Projekte damit durchgeführt. Sie berücksichtigt alle 3 Dimensionen, Umwelt, Wirtschaft und Soziales in einer Entscheidungsmatrix. Pro Dimension sind verschiedene Kriterien definiert und gewichtet. Vergleichbar mit einer Nutzwertanalyse. Von Fall zu Fall wird neu definiert, welche Kriterien projektspezifisch relevant sind. Es ist nicht immer gleich, je nach Standard, je nach Nutzung oder Standort gibt es Unterschiede.
Es gibt dabei einerseits quantitative Kriterien, wie CO2-Emissionen oder Verdichtung anhand von Anzahl Wohnungen, etc. und anderseits qualitative Kriterien, welche in Bewertungen übersetzt wurden, um sie in der Rechnung zu berücksichtigen. Wir haben bei diesem Vorgehen entschieden nicht von vornherein zu bestimmen, welche Kriterien berücksichtigt werden, sondern wir listen alle auf, die wir als relevant empfinden und pro Projekt werden die Kriterien mit dem Portfolio-Management, Construction-Management und Nachhaltigkeits-Management nach deren Relevanz gewählt und gewichtet. Das erste Projekt, bei welchem diese Methodik angewandt wurde, da haben wir ganz klar entschieden, die 3 Dimension Umwelt, Wirtschaft und Soziales gleichgewichtet zu behandeln. Das war auch ein Statement.

DS: Welches Gewicht haben Kosten-Nutzen-Vergleiche neben anderen Faktoren für die Entscheidung?

NB: Die Kosten-Nutzen-Vergleiche sind mit den Faktoren aus den anderen Dimensionen in der Nutzwert-Analyse berücksichtigt. Faktoren aus der sozialen Dimension sind beispielsweise die Barrierefreiheit, Erschliessung durch Lift, ausgeglichener Wohnungsmix, hindernisfreier Zugang, Erhalt identitätsstiftender Elemente, Realisierung im bewohnten Zustand, Mitwirkung und so weiter. In der ökologischen Dimension sind dann Faktoren wie Minderung von Grauer Energie, CO2- und Treibhausgasemissionen, Biodiversität, Klimaanpassung, Luftschneise und so weiter. Es sind Kriterien aus der SIA 112, Kriterien aus dem SNBS. Wir haben diejenigen Kriterien ausgewählt, welche für

uns Sinn machen. Das ist alles in der End-Matrix enthalten. Damit vergleichen wir Sanierungen, Ersatzneubauten, Teilersatzbauten und Erweiterungen untereinander.

DS: Von welchen Bedürfnissen Ihrer potenziellen Mieter gehen Sie in Ihren Vorabklärungen für Reduce-Projekte aus?

NB: Ich glaube nicht, dass wir schon mal spezifisch nach diesem Thema gefragt haben. Wir haben vor kurzem eine Wohnstudie durchgeführt, welche öffentlich ist und von Forschungsinstitut erstellt wurde, in welcher wir schweizweit, aber dann auch projektspezifisch in Regensdorf, nach den Bedürfnissen der Mieter gefragt haben, was ihnen wichtig ist.
So dass wir auch unser Angebot dem Mietersegment vor Ort anpassen können. Dabei ist Nachhaltigkeit durchaus ein Thema bei den Mietenden, jedoch ist die Graue Energie noch nicht so präsent.

DS: Wie klären Sie ab, ob es für ein konkretes Projekt genügend potenzielle Mieterschaft (=Nachfrage) gibt?

NB: Ich glaube da, wo wir investieren, sprich in zentralen Lagen und in der Agglomeration, ist die Nachfrage schon sehr hoch und somit bedarf es keiner Klärung ob genügend Mieterschaft vorhanden ist. Wir passen aber das Angebot der Nachfrage (Nutzungen, Standard, etc.) an.

DS: Wie kommunizieren Sie potenziellen Mietern die Vorteile von Reduce-Objekten, wenn sie einmal erstellt sind?

NB: Da habe ich keine klare Antwort, da bin nicht sicher bin, ob diese Kommunikation wirklich notwendig ist.
Ich habe jedoch nicht von Liegenschaften gehört, die aufgrund des Reduce-Aspekts einen hohen Leerstand haben. Das auschlaggebendere Kriterium ist da der Standort. Und wie gesagt, wenn wir den Bestand erhalten, unternehmen wir alles, was wir können, damit die bestehende Mieterschaft bleiben kann. Entweder bleiben sie in der Wohnung oder es gibt eine Rochade innerhalb der Siedlung.

DS: Welche Erfahrungen haben Sie bis anhin mit dem Vermieten von Reduce-Immobilien gemacht?

NB: Da kann ich keine Antwort geben, da ich keine solchen Erfahrungen gemacht habe.

DS: Haben Sie beobachtet, dass es ein Mietersegment gibt, bei dem die Zahlungsbereitschaft mit der Abnahme der verwendeten Grauen Emissionen wächst?

NB: Wir haben eine Mieterumfrage durchgeführt, jedoch diese Frage nicht explizit so formuliert. Wir haben nach der Zahlungsbereitschaft für die allgemeine Nachhaltigkeit gefragt und nicht spezifisch auf Reduce-Objekte fokussiert. Die meisten Mietenden in der Umfrage haben Interesse für die Nachhaltigkeit der Immobilie geäussert. Sie wollen mehr über den Betrieb, die Emission, den Energiebezug, etc. wissen und finden es gut, dass man etwas für die Nachhaltigkeit unternimmt.
Aber wir haben diese Themen nicht einer Erhöhung der Miete gegenübergestellt. Wenn wir die Fragen so stellen würden, weiss ich nicht, wie die Mietenden antworten würden.

DS: Wurden bei dieser Umfrage monetäre Faktoren und Einflüsse berücksichtigt?

NB: Nein. Aber bei der genannten Wohnstudie war das wichtigste Kriterium bei der Auswahl der Wohnung der Preis und nicht die Graue Energie. Aber das war ja klar. Als wichtiger Faktor beim bestehenden eigenen Wohnstandort ist für die Mietenden der Preis dann nicht mehr so relevant, sondern eher die Mikrolage mit der Nähe zum ÖV, Naherholungsgebiet oder grüner Aussenraum. Die Graue Energie kommt nicht vor. Ich glaub, die Thematik ist bei den Mietenden noch nicht angekommen.

DS: Kommen wir zur nächsten Dimension, die ökologischen, politischen und rechtlichen Anreize.
Machen Sie auch nicht-monetäre Modellrechnungen zu Umweltaspekten, um Reduce-Projekte mit Ersatzneubauten zu vergleichen?

NB: Wir sind zurzeit gerade daran einen Absenkpfad zu erarbeiten für jedes einzelne Anlagegefäss. Wir haben das Ziel auf Netto-Null zu kommen, das betrifft jedoch die Betriebsemissionen. Wir haben uns gesagt, wenn wir schon so eine Massnahmenplanung

und Sanierungsstrategie erarbeiten und uns bereits auf das CO2 fokussieren, versuchen wir ebenfalls die Graue Energie zu berücksichtigen. Dafür haben wir mit Experten zusammengearbeitet und haben versucht auf Portfolio-Ebene solche Empfehlungen zu erarbeiten. Schlussfolgerung der Massnahmenplanung und Sanierungsstrategie war, offensichtlich die möglichst schnelle Ersetzung der Heizungen, aber auch die Lebensdauer der bestehenden anderen Bauteile zu verlängern und sie somit besser und langfristiger zu nutzen. Denn in diesen Bauteilen die Graue Energie gespeichert ist, welche viel höher ist, als man mit den Betriebsemissionen überhaupt kompensieren könnten.

Wichtig ist, nicht alle Massnahmen zwangsläufig gleichzeitig wie bisher zu führen, sondern da wo sinnvoll und möglich, sie zu entkoppeln. Beispielsweise zuerst die Heizung ersetzen und darauffolgend den Rest sanieren. Bis anhin war man der Meinung, dass bei einem Heizungsersatz die komplette Sanierung der Liegenschaft durchgeführt werden muss, um die Heizung richtig dimensioniert einzustellen. Mittlerweile sieht man ein, dass man in Zwischenschritten sanieren soll, um die einzelnen Bauteile bis an ihr Lebenszyklusende nutzen zu können. Es ist schwierig, eine Sanierungsstrategie für grosse Portfolios zu planen, die die Graue Energie berücksichtigt. Wir haben noch kein Tool dafür.

Es gibt von der ETH ein neues Modell-Instrument namens Optiml, welches versucht die Investitionskosten, die Graue Energie, die Betriebsemission zu optimieren und berechnet ab wann eine Liegenschaft innerhalb eines Portfolios saniert werden sollte. Weiter erarbeiten wir zurzeit einen Leitfaden mit Zielwerten für die Graue Energie.

DS: Wie beeinflussen bestehende Bauvorschriften und gesetzliche Anforderungen in Form von Regulierungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

NB: Regulierungen bezogen auf Reduce-Projekte gibt es momentan keine, welche in der Gesetzgebung verankert sind, und Ziele für die Durchführung von Reduce-Projekten vorgeben.

Unsere vorhandene intrinsische Motivation und unsere Überzeugung führen zum nachhaltigen Handeln, wie das Erstellen eines Leitfadens oder die Berücksichtigung der Grauen Energie.

Wenn plötzlich die Regulierung viel strenger wird, dann werden die Anleger Druck machen und wir werden darauffolgend andere Mittel bekommen, um den Bedürfnissen der Anleger gerecht zu werden. Sprich, ich kann mir schon vorstellen, dass dies die

Prozesse beschleunigen würde. Ebenfalls gäbe es Fortschritt bei komplexen, schwierigen Thematiken, welche zurzeit noch nicht elaboriert sind, wie beispielsweise die Anwendung von Reuse und der Problematik der fehlenden Lagerflächen und Bauteilmärkte. Das Kombinieren von Reuse und Reduce ist für unsere Portfolio-Manager sehr komplex und es gibt keine Sicherheit.

Regulierungen bezogen auf die Bauvorschriften beeinflussen die Durchführung von Reduce-Projekten durchaus. Dies macht das Ganze schon komplizierter, da in der Schweiz alles stark reguliert ist und die Standards sehr hoch sind. Diese mit Reduce-Projekten zu erreichen, führen zu Mehrkosten.

DS: Hat es in der Gesetzgebung in den letzten Jahren Änderungen gegeben, die die Konkurrenzfähigkeit von Reduce-Projekten gegenüber Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

NB: Weiss ich nicht, da ich nicht direkt bei den Bauprojekten beteiligt bin.

DS: Gibt es gesetzliche Förderungen oder politische Unterstützung, die Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten im Gegensatz zu Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

NB: Noch nicht. Aber wenn eine Unterstützung in Form einer Regulierung kommt, wie vorgängig erläutert, könnte es die Durchführung von Reduce-Projekten erhöhen. Aber ich kenne keine. Vielleicht ist die Politik daran, aber uns betrifft es noch nicht, weil bis anhin noch nichts umgesetzt wurde.

Die Zielwerte von der neuen SIA-Norm 390/1 Klimapfad, welche aus der SIA 2040 Effizienzpfad weiterentwickelt wurden für Betrieb, aber auch für Erstellung, sind noch strenger geworden.

Wir haben uns überlegt, ob wir diese so in unseren Leitfaden übernehmen oder sie noch anpassen. Ebenfalls haben wir diese Zielwerte auf unsere Projekte angewendet und geschaut, wo wir landen. Damit eine Übernahme dieser Zielwerte für uns plausibel und machbar ist. Und wenn diese Zielwerte, welche sehr streng sind, in die Gesetzgebung verankert werden, dann wird die Bautätigkeit schon gebremst. Das würde eine Erhöhung der Investitionskosten bedeuten und zurzeit gibt es sicherlich viele Investoren, die solche Zielwerte nicht verfolgen.

Es könnte schon eine Herausforderung sein, diese Zielwerte heutzutage bei allen Projekten einhalten zu können.

Ein Grenzwert über das gesamte Portfolio betrachtet wäre vielleicht besser, da es gewisse Projekte gibt, beispielsweise geschützte Gebäude, bei welchen es sehr schwierig ist, die Zielwerte einzuhalten, wiederum bei anderen kann man über die Zielanforderungen hinaus performen. Es müsste wie eine Möglichkeit geben, die Zielwerte mit einem Durchschnittswert des Portfolios erreichen zu können.

DS: Kommen wir doch zu den sozialen Anreizen.

Inwiefern glauben Sie, dass die von Ihrer Gesellschaft angebotenen Produkte und Leistungen mit einer spezifischen Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber Ihren Stakeholdern verbunden sind?

NB: Es sind keine grünen Investitionen. Die Anleger können in ihrer Berichterstattung nicht die Investition in unsere Gesellschaft, als Greenbonds, grüne Investition oder grüne Anlage aufweisen. Einen börsenkotierten Fonds kann man mit Kriterien, die eingehalten werden müssen, als nachhaltiges Produkt definieren. Obwohl es manchmal grosse Kritik gibt, weil die Kriterien nicht klar genug beschrieben sind und Greenwashing betrieben wird.

Bei unseren Stiftungen ist dies nicht der Fall. Unser Fonds ist aktuell nicht mit einem Grünlabel gestempelt. Aber ich bin der Meinung, dass wir bekannt sind für ein gutes Portfolio, eine gute Qualität, eine sorgfältige Planung und eine soziale Nachhaltigkeit. Verglichen mit anderen, haben wir einen grösseren Bezug auf die soziale Nachhaltigkeit. Bezüglich der ökologischen Dimension sind wir mit unseren Emissionen nicht ausnahmslos schlecht, aber wir haben auch keine Vorreiterrolle. Wir haben einfach viele Öl- und Gasheizungen in unseren Portfolios. Aus diesem Grund glaube ich nicht, dass die Anleger aufgrund des Stands der Dekarbonisierung unserer Portfolien, sich für uns entscheiden.

Wir wurden von den Pensionskassen geschaffen. Es ist nicht der Fall, dass wir diese Firma gegründet haben und versuchen so viele Anleger wie möglich zu finden, sondern andersrum. Die Anleger haben sich vereint und das Unternehmen gegründet. Das Ganze hat dann gut funktioniert. Die Portfolios waren mit guter Qualität und stabilen Renditen erfolgreich. Darauf sind weitere Pensionskassen dazu gekommen. Was geschätzt wird, ist die Qualität und dazu gehört unter anderem die Nachhaltigkeit, aber der Fokus liegt auf der Baukultur.

Die Begründungen der Anleger für ihre Wahl, bei uns zu investieren sind unterschiedlich. Es gibt Pensionskassen mit einem stärkeren Fokus auf Nachhaltigkeit und welche mit einem geringeren Fokus.

DS: Und wie versuchen Sie in der Kommunikation mit Ihren verschiedenen Stakeholdergruppen zu vermitteln, dass Sie diese Verantwortung mit Ihrem Handeln tatsächlich wahrnehmen?

NB: Ich bin da nicht Teil davon, aber in den einzelnen Gremien der Anlagekommission werden Argumente genannt, um die Investitionen mehr in Richtung Nachhaltigkeit zu bringen und vielleicht eine Entscheidung mehr Richtung Nachhaltigkeit zu stossen. Diese übergeordnete Diskussion über die Verantwortung von unseren Anlegern für den Klimaschutz, führen wir nicht. Dies wird hier nicht als unsere Rolle betrachtet. Wir sind Dienstleister und versuchen hier diplomatisch zu handeln. Wiederum die Klima-Allianz-Schweiz machen Druck auf die Pensionskassen und Lobbyarbeit. Sie führen den Diskurs über die grosse Verantwortung der Pensionskassen und ihres Handelns.

DS: Umgekehrt gefragt: Von welchen Erwartungen der verschiedenen von Ihnen angesprochenen Stakeholdergruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit bzw. Umwelt gehen Sie aus?

NB: Je nach Stakeholder sind diese unterschiedlich.
Die Politik und die Behörden wollen, dass man baut, dass man Wohnraum zur Verfügung stellt, dass man aber auch Aussenraum mit guter Biodiversität erstellt, dass wir die Dekarbonisierung vorantreiben. Die Mieter, die wollen einfach eine nicht zu hohe Miete, gute Qualität, wie gesagt Biodiversität im Aussenraum. Manche wollen mehr über den Energiekonsum oder die Energiequelle erfahren.

DS: Geben die Pensionskassen Ihnen vor, nachhaltig zu investieren oder umgekehrt?

NB: Beides. Wir müssen den Pensionskassen Bericht über die Performance der Portfolios erstatten. Natürlich ist es am besten, wenn die Zahlen dabei gut ausfallen, somit gibt es Druck gut zu performen. Aber wenn es um Beratung oder Expertise zur Nachhaltigkeit geht, kommt diese schon von uns. Wir bringen neue Themen in Beratungen mit, über

welche die Pensionskassen dann entscheiden können. Daher es ist schon ein Zusammenspiel. Es ist weder eine reiner Bottom-Up- noch ein reiner Top-Down-Prozess.

DS: Gibt es grosse Erwartungen von den Anlegern bezüglich Nachhaltigkeit, oder werden diese von Ihrem Unternehmen vorgegeben?

NB: Angefangen hat es mit der Minderung der CO2-Emissionen und dies wurde von den Anlegern verlangt. Es wurde von uns verlangt, dass wir berichten, dass wir eine Strategie haben und so weiter. In diesen Zusammenhang haben wir entschieden, weitere Ziele für weitere Nachhaltigkeitsthemen zu setzen.
Aber erst durch die Freigabe der Mittel durch die Anleger für das ganze Monitoring, die Messungen und die Berichterstattung, welches viel Zeit kostet, hat das nachhaltige Handeln begonnen. Somit waren es die Erwartungen der Anleger.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf die Festlegung der von Ihrer Gesellschaft angebotenen Produkte und Leistungen?

NB: Sie haben einen Einfluss vor allem die Sanierungsstrategie. Wir haben erst Reduktionsziele definiert und jetzt müssen wir Massnahmen treffen. Deswegen erstellen wir jetzt einen Absenkpfad, anhand welchem wir unsere Portfolios mit den geplanten Sanierungen modellieren und schauen wo wir landen.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf Ihre Entscheidung, besonders umweltschonend zu bauen?

NB: Wir haben immer versucht umweltschonend zu bauen. Grundsätzlich waren wir immer an einer innovativen und nachhaltigen Bauweise interessiert. Das ist nicht etwas, das seinen Ursprung bei den Anlegererwartungen hat.

DS: Wie wichtig ist Ihnen, bei Ihren Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung Ihres Tuns in Bezug auf Übernahme von Verantwortung für Nachhaltigkeit?

NB: Bei Investitionsentscheidungen, wird vielmehr an den Mieter und an den Anleger gedacht und weniger darüber, was die Stadt denken wird.

Gleichzeitig sind wir in verschiedenen Forschungsprojekten zusammen mit den Behörden involviert. Wir sind immer offen für eine Zusammenarbeit.

Ich gehe davon aus, dass unser Unternehmen dieses Zusammenarbeiten spannend findet und ebenfalls eine gute Beziehung zu den Behörden und der Öffentlichkeit pflegen möchte. Bei Investitionsentscheidungen wird die öffentliche Wahrnehmung weniger gewichtet. Wir wollen jedoch nicht, dass unser Unternehmen in den Schlagzeilen negativ dargestellt wir. Wir bemühen uns immer den Bestand im bewohnten Zustand zu sanieren. Es gibt durchaus Gebäude, die abgerissen werden, aber das ist ein kleiner Teil. Wir haben schon bemerkt, dass die Öffentlichkeit sehr kritisch ist und auch das Recht hat, kritisch zu sein. Es bedarf manchmal das Aufzeigen von Argumenten und Begründungen, wieso nicht immer mit dem Bestand weitergebaut werden kann. Wir hatten bis anhin nicht so viele Probleme mit schlechter Werbung. Vielleicht auch, weil wir immer wieder an wirklich guten Entwicklungen arbeiten, solche Leuchtturmprojekte, welche gute Werbung für unsere Arbeitsweise sind.

Interview mit institutionelle:r Investor:in

Director Development Real Estate, Bank

28. Juni 2024

Daniel Sigrist (DS): Wo sehen Sie die Motivation Ihrer Geschäftsstelle und Ihres Verwaltungsrats, Reduce-Projekte durchzuführen?

Director Development (DD): Generell hat unsere Geschäftsstelle oder der Verwaltungsrat nichts mit den einzelnen Fonds zu tun. Sondern das sind die Reglemente der einzelnen Fonds, die sind auch öffentlich zugänglich und grösstenteils börsenkotiert, die aktuellen Bewertungen findet man beispielsweise in der NZZ. Die Fond-Prospekte der einzelnen Fonds sind ebenfalls öffentlich zum Download zugänglich. Zum Beispiel bei einem unserer grösseren Fonds, der etwa einen börsenkotierten Wert von 5 Milliarden aufweist, hat sich beispielsweise verschiedene ESG-Ziele selbst aufgelegt und verfügt dann im Rahmen des ESG-Programmes über eine Nachhaltigkeitsstrategie.

DS: Gibt es intrinsische Motivationen in Ihrem Unternehmen Reduce-Projekte zu verfolgen?

DD: Im Prinzip gibt es einen Systemkonflikt, denn ein Investor oder Anleger erwartet eine gewisse Rendite. Nicht-bauen ohne Rendite wäre aus ökologischer Sicht besser als bauen mit ökologischen Folgen, aber mit Rendite. Vereinfacht gesagt baut man auch deshalb. (Anmerkung DD: Natürlich gibt es auch andere Faktoren, die eine erhöhte Nachfrage nach Wohnraum generieren, welche der Markt antizipiert.)
Mit ihrem Thema Reduce treffen Sie vollständig ins Schwarze. Wir haben jetzt einen Pilotversuch mit SNBS begonnen, denn derzeit wird nicht-bauen, sprich renovieren oder erweitern statt abbrechen, in den Labels zu wenig honoriert. Im Extremfall handelt man heute deshalb opportun. Da kenne ich aus eigener Erfahrung Grossbauten, wo man ein bestehendes Hochhaus abbricht, welches in anderer Funktion noch gut weitere 50 Jahre als Bürobau oder mit einer Zwischennutzung verwendet werden könnte, abbricht und mit einem Minergie P Neubau ersetzt. Irritierend dabei ist, dass sich Behörden und Eigentümer schulterklopfend beglückwünschen, obwohl das Resultat aus der Nachhaltigkeitssicht der Grauen Energie katastrophal ist.
Denn dieser Neubau müsste in den kommenden 50 Jahren noch wesentlich weniger Energie verbrauchen, um den abgebrochenen Beton zu kompensieren. Diese gespeicherte

Graue Energie im Bestand wird heute leider nicht honoriert, noch kann bei Labels damit gepunktet werden. Deshalb sind wir mit SNBS dran, ein Modell zu entwickeln, wo man ebenfalls Punkte fürs nicht-bauen erhält.

DS: Können Sie die erwähnte SNBS-Modell-Entwicklung etwas ausführen?

DD: Das ist seine Zusammenarbeit bei einem spezifischen Bauprojekt. Wir haben einen Auftrag an unseren TU vor Ort gegeben und wir wollen mit SNBS mit einem Pilotprojekt das Areal mit Bestands- und Neubauten labeln. Das ist noch so weit neu.
Wir lassen bewusst den Altbau aus den 50er Jahren stehen, da er einen hohen städtebaulichen und architektonischen Wert aufweist, und haben ihn sogar mit der Denkmalpflege unter Schutz gestellt, damit der im Sinne der hohen architektonischen Qualität erhalten bleibt und damit aber auch Subventionen erhält. Das wird derzeit in den Labels zu wenig berücksichtigt und nicht honoriert. Das möchten wir gerne ändern. Es sollten Anreize auch für institutionelle Anleger geschaffen werden, um Herausforderungen wie die CO2-Bildung oder die Graue Energie zu meistern, denn bei Neubauten müssen Sie Anforderungen ohne Ende erfüllen, aber nicht für den Abriss eines Altbaus. Das spielt alles keine Rolle. Natürlich ist man projekttechnisch etwas mehr eingeengt, das braucht auch etwas mehr Planungszeit und vor allem den Willen sich mit dem Bestand auseinander zu setzen.

DS: Ich komme jetzt auf die erste Frage zurück. Es besteht doch eine intrinsische Motivation von Ihrer Seite Reduce-Projekte durchzuführen, wenn Sie mit SNBS versuchen, projektspezifisch ein Rechnungsmodell für den Erhalt des Bestands zu entwickeln?

DD: Es ist personen- und oder projektabhängig. Es gibt die Motivation, sie ist aber nicht institutionalisiert.

DS: Bezüglich der erwähnten Nachhaltigkeitsstrategie. Gibt es Richtlinien oder gibt es eine offizielle Nachhaltigkeitsstrategie? Wenn ja, wo ist diese im Unternehmens-Organigramm angesiedelt?

DD: Es gibt eine allgemeine Nachhaltigkeitsstrategie innerhalb des Konzerns. Konkreter ist diese aber auf Fonds-Ebene geregelt. Heute muss jeder einzelne Fonds eine

Nachhaltigkeitsstrategie haben, welche dann intern getrackt wird und die Fortschritte ebenfalls extern über GRESB gemessen werden. GRESB ist eine unabhängige Instanz die Peer-To-Peer-Reports macht, welche dann Auskunft über das ganze Portfolio geben. Wo stehe ich im Vergleich mit anderen? Da geht es darum, dass man sich jedes Jahr in den Punkten verbessert, sonst fällt man ab. Der Anreiz dabei ist die Teilnahme anderer Institutioneller, mit welchen man sich dann misst. Tendenziell investiert man ja zukünftig sicher nicht in einen Fonds, der weniger Punkte hat. Deshalb gibt es dort einen höheren Druck, dies entsprechend gut zu machen. Einverstanden, es ist immer ein Peer-to-Peer mit allen Vor- und Nachteilen, man vergleicht sich primär mit anderen und sieht, wo man in diesem Verhältnis steht, aber nicht jedoch zu einem absoluten Ziel. Denn man könnte auch von heute auf morgen natürlich das Beste machen und viel grössere Schritte in Richtung Nachhaltigkeit nehmen. Aber das ist das Umfeld, man vergleicht sich mit den anderen und steigert sich kontinuierlich.

DS: Werden diese Nachhaltigkeitsstrategien verfolgt, um die Produkte und Leistungen gegenüber den Investoren attraktiver zu machen?

DD: Genau. Auf einem Finanzinstitut oder auf einer Investorenplattform, da geht es immer um Investitionen mit entsprechenden Risiken und deren Rendite.
Bei Immobilienfonds geht es mehrheitlich um institutionelle Anleger, die unser erspartes Pensionskassenvermögen investieren. Deshalb geht es bei Immobilienfonds immer um Rendite oder den Werterhalt während des Minuszinsumfeldes. Dasselbe gilt übrigens auch bei genossenschaftlichen Modellen, die genau die gleichen Renditen, statt in ihrer Pensionskasse dann in der eigenen Liegenschaft, erwirtschaften. Die Höhe ist unterschiedlich, aber man macht etwas, um attraktiver zu werden für eine bessere Rendite.

DS: Kommen wir zur nächsten Frage. Wie äussern sich die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder für Wohnimmobilien? Wenn die Investoren nur auf die Rendite abzielen, gibt es Zielkonflikte bezüglich der Durchführung von Reduce-Projekten?

DD: Bei einem Projekt in Zug, wo man im Prinzip einen Bestandsbau hat, welchen man um 6 Geschosse erhöhen will. Das ist an sich eine sehr fördernswerte Überlegung. Damit man aber 6 Geschosse auf einem Bestandsbau setzen kann, muss die Statik unten durchgängig durchgestanzt werden, und zwar bis und mit Bodenplatte inklusive der Pfählung. Das würde bedeuten, dass das Bestandsgebäude durch alle Stockwerke

sozusagen einen neuen Kern bekommt, der fundiert werden muss, der die Struktur natürlich teilweise zerstört, wobei der Bestandsbau möglichst erhalten bleibt. Von der Jury wurde der Vorschlag positiv angenommen, falls er sich als wirtschaftlich und technisch machbar erweisen sollte. Wenn dieses Vorhaben am Schluss bezüglich der Kosten jedoch teurer ist als ein Neubau und keine bessere Perfomance zulässt, könnten wir dem Vorhaben nicht zustimmen. Schlussendlich haben wir im Gegensatz zur öffentlichen Hand eine Pflicht, im Prinzip kein Geld zu vernichten, was uns natürlich einschränkt.

DS: Gibt es weitere Zielkonflikte?

DD: Es geht auch um die architektonische Qualität für die Benutzer. Beispielsweise, wenn sie eine Wohnung in einem Hochhaus haben mit bestehenden Deckenhöhen von 2.32 Meter, wobei zukünftig für bauphysikalische Massnahmen und den Brandschutz nochmals 5-10cm wegfallen. Da gibt es wohnhygienische Fragezeichen, und es stellt sich dort die Frage bricht man ab oder baut neu?
Bei einem 17-stöckigen Hochhaus ist die bestehende Deckenhöhe einfach gegeben. So muss man beispielsweise auch biophysikalisch Einschränkungen hinnehmen, wie bei der Akustik, da man die Raumhöhe nicht noch weiter reduzieren möchte.
Dann gibt es wie gesagt die wohnhygienischen Argumente, die eben gegen den Bestandserhalt sprechen. Das Verrückte ist, man will zwar heute alles grün sein und sich nach ESG orientieren, aber gleichzeitig will man Licht haben, mehr Raumhöhe haben, nicht frieren, im Sommer nicht zu heiss haben, ein riesiges Bad haben, 2 oder 3 WCs haben. Das führt dazu, dass man zwar ökologische Ansprüche umsetzt, aber diese durch immer mehr Ansprüche zunichte macht.

DS: Sind somit die Komfortansprüche des Nutzers Ursache des Zielkonflikts?

DD: Teilweise. International verglichen erstaunt mich, dass wir in der Schweiz pro Quadratmeter etwa gleich viel Energie ausgeben, wie beispielsweise in England oder in anderen Ländern, wo der Baustandard zum Teil viel tiefer ist, beispielsweise noch mit ungedämmten Schiebefenster etc. In der Schweiz im Gegensatz, werden von den Behörden hohe Voraussetzungen für den Baustandard verlangt. Jetzt kommt nun aber der Umstand, dass man in England nur sehr selten ein Wohnhaus findet, welches überhitzt ist. Dort sind für Schweizer Verhältnisse sozusagen alle am Frieren. Da ist die

Raumtemperatur im Winter nach 17, 18 Grad noch in Ordnung. Und wir überhitzen unsere Gebäude im Winter permanent mit 22, 23 Grad oder wärmer. Am Schluss haben wir gleich viel Energie/m2 ausgegeben und sitzen auf einer extrem dichten Hülle, bei welcher das Fehlen einer Lüftungsanlage die Energiebilanz nochmals verschlechtert, da dann beim Fensterlüften noch mehr Energie verloren geht.

DS:
Rechnet Ihr den Energieverbrauch pro m2 oder berücksichtigt Ihr ebenfalls die Belegung und rechnet Energie/ Person/ m2?

DD: Pro Person. Für mich war das eine interessante Aussage, dass wir tatsächlich mit den Ländern rundherum bezüglich unserem Energiepark gleichgestellt sind. Man hört immer, dass der Schweizer Gebäudepark einen grossen Primärenergieanteil beansprucht. Man fragt sich, warum ist der so hoch im Vergleich mit dem Ausland, die zum Teil einen gleichgrossen oder kleineren Anteil haben?
Obwohl wir einen guten Baustandard haben und wie die Weltmeister dämmen, verbrauchen wir trotzdem gleichviel Primärenergie wie Länder mit niedrigeren Baustandards, aufgrund mehr Platzverbrauch pro Person und überhitzten Gebäuden im Winter wie auch im Sommer, welche dann wieder runtergekühlt werden.

DS: Wenn ein Zielkonflikt bei der Wahl eines Reduce-Projektes besteht, wie kommunizieren Sie Ihren Stakeholdern die Vorteile von Reduce-Objekten?

DD: In den Fonds ist es so, dass die Stakeholder völlig abgetrennt sind. Sie kriegen nur über jährliche Reportings indirekt die Resultate präsentiert. Das heisst, Sie können dies schon nachverfolgen, indem Sie die GRESB-Points sehen, welche den Fortschritt aufzeigen. Das ist aber entkoppelt von einer Einzelmassnahme. Der Fonds-Manager kann einige Highlight- Projekte präsentieren, wo er dann darauf aufmerksam machen und an Beispielen spezifisch das Vorgehen aufzeigen kann.

DS: Kommen wir zur nächsten Dimension: die ökonomischen Anreize.
Welche Kosten-Nutzen-Rechnungen erstellen Sie konkret als Grundlage für die Entscheidung für oder gegen Reduce-Projekte?

DD: Die Rendite einer Liegenschaft, die wird tatsächlich immer durch die Baukosten

bestimmt, aber noch viel mehr bestimmt durch die Fläche der Nutzungen, also die Effizienz der Gebäude. Wenn ich beispielsweise ein extrem effizientes Gebäude mit einem extrem effizienten Grundriss habe, bringt dies entsprechend mehr Rendite. Da müsste ich verhältnismässig vielmehr die Kosten senken, um dieselbe Rendite zu erreichen. Bei uns geht der Hebel eigentlich über einen intelligenten Grundriss, was eine höhere Kostenlimite erlaubt, bei immer noch funktionierendem Business-Case. Man kann also schon Kosten-Nutzen-Rechnungen durchführen und kann da viele Massnahmen vollziehen, um gemäss nach GRESB sich ständig zu verbessern. Wenn ein Reduce-Projekt am Schluss die höhere Rendite hat, wenn man beispielsweise den Bestand stehen lässt und dann anbauen kann, dann siegt das ganz klar. Es ist aber nicht ausschliesslich nur getrieben vom CO2-Gedanken.

Wir führen für intelligente Architektur aufwendigere Wettbewerbsverfahren durch und erhalten dann bessere Objekte. Sprich man hat den Anspruch, architektonisch wertvollere Substanz zu schaffen, die dann nachhaltig, im Sinne von nachhaltig investiert, längerfristig den Wert behält. Es sind somit Regeln, die eine langfristige und nachhaltige Bauweise bevorzugen, weshalb wir beispielsweise Aussen-Wärmedämmungen eher nicht anwenden.

Beispielsweise gehört aber auch dazu, kleine Mieterfluktuationen und Mieterwechsel, kleine Leerstandsquoten, was dazu führt dazu, dass man nicht Quick-Wins verfolgt, sondern eben Qualität will.

DS: Gibt es noch andere Faktoren, die Sie neben diesen Kosten-Nutzen-Vergleichen für die Entscheidung berücksichtigen?

DD: Manchmal kann es auch sein, dass man sagt, beispielsweise mit Regelbauweise ist es bewilligungstechnisch einfacher und man kommt schneller und mit weniger Risiken vorwärts, als grosse Bebauungsplanverfahren loszutreten

Beispielsweise verfolgt man eine Erweiterung an einem Bestandsbau, weil man wie bereits erwähnt, schneller vorwärtskommt. Die Verfahrenslänge ist das grosse Thema heute in der Schweiz, ebenfalls z.B. in der Stadt Zürich. Wenn man heutzutage Grossüberbauungen abbricht und Bebauungsplanverfahren startet, begibt man sich auf einen Weg, auf welchem man überhaupt nur wenig Sicherheit hat, dass man irgendwann mal ans Ziel kommt. Und das schreckt Investoren ab. So entscheidet man sich halt lieber einen Bestandsbau zu sanieren und lässt das Potential offen liegen.

DS: Von welchen Bedürfnissen Ihrer potenziellen Mieter gehen Sie in Ihren Vorabklärungen für Reduce-Projekte aus?

DD: Da wir schweizweit tätig sind, über 1000 Liegenschaften im Portfolio besitzen, viele Erfahrungen und viele Asset Manager haben und wir ja im Team zusammenarbeiten, entwickelt im Prinzip jeder über die Jahre auch ein Gefühl für seine spezifische Region und Ortschaft.
Es existiert ebenfalls von Wüst und Partner ein Tool, auf welches wir Zugriff haben, welches die Attraktivität des Mieter- oder Stockwerkeigentum-Markts abchecken können und zu einer eigenen Einschätzung kommen. Es gibt ganz klare Hot Spots, wo die Nachfrage sicherlich vorhanden ist und andere Ortschaften, welche eher gemieden werden.

DS: Sind diese Vorabklärungen beim Ersatzneubau und beim Reduce-Objekt die gleichen oder gibt es bei zweiterem noch spezifische Abklärungen?

DD: Im Grundsatz sind es dieselben.
Wir verfügen über ein breites Portfolio mit diversifizierten Fonds, welche jeweils irgendwo um die 1-5 Milliarden an investierten Mitteln in Immobilien beträgt. Mit 200 bis 300 Liegenschaften pro Fonds, welche konstant überprüft werden, da sich auch die Umgebung verändert. Die Baugesetze verändern sich permanent in den Kantonen und in den Gemeinden. Beispielsweise gibt es glücklicherweise seit dem neuen Raumplanungsgesetz Aufzonierungen in den Städten. Jede Liegenschaft hat dann einen Status, bei welchem man ablesen kann, ob dieser ausgeschöpft ist oder noch Potenzial vorhanden ist. Der Status muss immer wieder neu beurteilt werden. Alle paar Jahre beurteilen wir diese Liegenschaft neu und überprüfen den Handlungsbedarf. Wenn wir spezifisch von Wohnnutzung sprechen, und dem Fakt, dass in der Schweiz derzeit zu wenig Wohnungen produziert werden, ist es deshalb natürlich relativ einfach zu entscheiden. Dort, wo die bestehende Ausnutzung kleiner ist, als die Mögliche besteht entsprechendes Ausnutzungspotential. Erst dann wird entschieden zwischen einem Reduce-Projekt oder Ersatzneubau. Will man dann, wie vorhin bereits erwähnt, schnell vorwärtskommen, plant man mit dem Bestand weiter und macht dann etwas "kleinere Brötchen". Wenn der Unterschied jedoch so massiv ist, dass der Bestand dermassen unternutzt ist oder der Bauzustand inakzeptabel ist, wie beispielsweise aus

wohnhygienischen Gründen oder einfach nicht mehr den heutigen Bedürfnissen entspricht, dann geht es Richtung Ersatzbau.

DS: Welche Erfahrungen haben Sie bis anhin mit dem Vermieten von Reduce-Immobilien gemacht?
Haben Sie beobachtet, dass es ein Mietersegment gibt, bei dem die Zahlungsbereitschaft mit der Abnahme der verwendeten Grauen Emissionen wächst?

DD: Absolut. Es hat aber mit der Qualität der Wohnung zu tun. Beispielsweise Spinnereien-Loftwohnungen, Wohnungen in ehemaligem Industrieliegenschaften. Für Unikate und spezielle Wohnungen gibt es eine grosse Zahlungsbereitschaft. Wiederum, was heute eher niemand will, sind 0815 normale Architektur.
Aus Bauherrensicht ist es jedoch aufwendiger und anspruchsvoller, vor allem in der Projektentwicklung, den Altbau einzubeziehen. Wir haben dies in verschiedenen Arealen durchgeführt, was bislang immer funktioniert hat. Heute will man individuell wohnen und wünscht sich eine charaktervolle Überbauung mit Charme.

DS: Dies ist auf die Architektur bezogen. Gibt es auch eine höhere Zahlungsbereitschaft für den Impact den ein Reduce-Projekt hat?

DD: Wenn der Bestand eine gewisse Qualität aufweist, dann gibt es auch ein Reduce-Projekt daraus, welches nach den aktuellen Marktgegebenheiten geschätzt wird. Wenn der Bestand viel 70er Jahre Architektur und entsprechend viele Baumängel und keinen Charme aufweist und sich die Fachleute einig sind – da steht dann im ISOS drin «ist Störfaktor, bitte abbrechen» – dann hat er entsprechend keinen erhaltenswerten Wert. Entwicklungen sind nicht digital, im Sinne, dass man nicht immer sagen, was der der Geltungsbereich ist. Sondern man kommt auf das Objekt, beurteilt es und kann dann entscheiden, ob der Business Case funktioniert oder nicht. Sei es Sanierung, Erweiterung, Aufstockung, anstelle von Abbruch.
Nur Reduce ist aber auch kein Argument für eine höhere Zahlungsbereitschaft, Voraussetzung ist gute Architektur mit speziellen, unikaten Objekten.
Am Beispiel vom Flughafen Zürich erklärt. Das Dock A, welches älter als Dock B ist, besteht heute noch, während Dock B, aus den 70er bereits abgebrochen und ersetzt wurde. Die Bauqualität ist damit eine wichtige Voraussetzung für den Erhalt.

Unser Anspruch ist eine nachhaltige Planung mit renommierten, auch jungen Architekturbüros, in welcher gute Architektur mit dem Bestandsbau kombiniert werden.

DS: Die höhere Zahlungsbereitschaft ist somit nur für gute Architektur gegeben und nicht für die Reduce-Objekten per se?

DD: Ja. Genau, also es ist schon so. Reduce, ja aber.
Unsere Architektur-Zunft hat seit den letzten 70 Jahren leider nur wenig Positives zur Welt beigetragen. Der Gebäudebestand aus dem 18. bis 19. Jahrhundert hat mehr Potential zur Weiterverwendung. Der Bestand bis 1950 besteht mehrheitlich aus einer guten Bauqualität die weiterverwendbar ist. Ab 1960 wird es schwieriger und dann in den 70er und 80er Jahren noch schwieriger.

DS: Kommen wir doch zu nächsten Dimension. Ökologische Anreize, sowie politische und rechtliche Anreize.
Machen Sie auch nicht-monetäre Modellrechnungen zu Umweltaspekten, um Reduce-Projekte mit Ersatzneubauten zu vergleichen?

DD: Wenn es irgendwo wirtschaftlich aufgeht, dann macht man das.
Es geht um Schaffung von Mehrwert in vielen Dimensionen, auch in dieser Dimension. Aber Umweltaspekte sind nicht der alleinige Trigger. Es ist schon so, dass das GRESB- und ESG-Rating dazu führt, dass man heute gar kein Gebäude, das keine Labels hat, mehr bauen kann.
Aber jetzt kommen wir eben zum Thema Reduce. Der Schuss, der etwas nach hinten losging, ist, dass, aufgrund dieser neuen Labels, es in der letzten Zeit aus Umweltaspekten vordergründig besser war, das Gebäude ganz abzureissen und neu z.B. mit Minergie zu bauen.
In der Schweiz gibt es bezüglich CO2-Bilanz noch keine rechtsgültigen Messsysteme. Auch von der SIA nichts etabliertes. Man kann heute nicht genau messen, was ich abbreche und neu baue, und entsprechend wird das auch nicht akkreditiert. Bei einem Projekt in München haben wir die Umweltbelastungspunkte als Varianten miteinander verglichen. Dies wurde individuell auf Projektebene gemacht, womit auch die Akzeptanz von den Behörden gegenüber dem Projekt höher war.
Die Umweltaspekte können ein Argument sein, um auf dem Weg zu einer Bewilligung auch politisch argumentieren zu können.

DS: Wie beeinflussen bestehende Bauvorschriften und gesetzliche Anforderungen in Form von Regulierungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

DD: Gebundenes CO2 müsste eben etwas kosten. Alles, was nicht gezählt wird oder gratis ist, ist auch nichts wert. Deshalb ist der Weg eigentlich gut, dass man sich künftig sicher auch zu diesen Thematiken Gedanken machen muss. Diese schaffen Anreize, die dadurch auch Minergie-Standards ergänzen würden, welche sich nur auf den Energieverbrauch beschränken. Und, das Problem ist, man will ja heute eigentlich ein breiteres Label haben wie SNBS oder vergleichbare Labels. Man hat versucht, aus den negativen Erfahrungen von Minergie zu lernen, bei welchen man sich ausschliesslich nur punktuell auf eine Energie fokussiert, und sich etwas breiter aufzustellen. Bei SNBS, Green Property etc. gibt es meist 3 Klassifizierungen oder Abstufungen und es wird bei jedem unserer Bauten berücksichtigt. Es gehört bei uns neben Minergie zum Mindeststandard. Aber eben die CO2-Berücksichtigung, bzw. Graue Energie fehlt. Es gibt keine Grundlagen. Es gibt bei einigen Projekten die Möglichkeit mit Umweltbelastungs-Punkten über die Masse, über Beton, Stahl, Transporte und so weiter Varianten untereinander zu vergleichen. Am Schluss ist das einfach eine Information und hat keine monetäre Gewichtung, was zur Folge hat, dass es von der Vermietung der Ersatzneubau und das Reduce-Objekt als gleichwertig angesehen wird. Dann springt niemand den Umweltbelastungspunkten hinterher.

DS: Hat es in der Gesetzgebung in den letzten Jahren Änderungen gegeben, die die Konkurrenzfähigkeit von Reduce-Projekten gegenüber Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

DD: Es findet mittlerweile ein Umdenken statt, nicht einfach ganze bestehende Quartiere abzureissen. Dabei rede ich auch von der Qualität der Umgebung. Uns ist bewusst, dass ein 50-jähriger Baum einen Wert hat und wenn klassischerweise alles abgeräumt und neu geplant wird, die Umgebung vernichtet wird. Wenn jedoch partikulär eingegriffen wird, ich beispielsweise einen neuen Hochpunkt irgendwo setze oder anbaue, dann habe ich diese alte Umgebung noch und das wird heute vor allem in Bebauungsplanverfahren in der Schweiz als positiv bewertet.
Die Umgebung heute ist schon ein wichtiger Faktor, bei deren Berücksichtigung es sich automatisch um ein Reduce-Projekt handelt, weil man mit der Volumetrie am selben

Standort bleibt und klassischerweise auch den Bestand schont. Das hat schon in den letzten Jahren dazu geführt, dass man sich mehrere Gedanken macht und nicht ein Haus per se abbricht.
Heute wird viel mehr von uns selbst geprüft und abgewogen als früher, da die politische Haltung auch entsprechend so ist. Gesetzliche Grundlagen dazu gibt es nicht, da gibt es keine Auflagen.

DS: Gibt es gesetzliche Förderungen oder politische Unterstützung, die Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten im Gegensatz zu Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

DD: Das glaube ich schon, ist aber eher selten. Beispielsweise in einem Areal in Zug, haben wir im Rahmen des Bebauungsplanes einen 200 Meter langen Bestand, welchen wir stehen lassen und bewusst unter Schutz stellen, was als Investor eher unüblich ist. Dadurch erhält man eine politisch höhere Bereitschaft für andere Neubauten und die Aufzonung dieses Quartiers, da der Altbau auch identitätsstiftend wirkt. Beispielsweise werden ebenfalls auf dem Areal zwei Hochhäuser erstellt. Somit ist es ein Win-Win. Die Jury hat das Projekt ausgewählt, weil die Bestandsbauten stehen gelassen wurden, was ebenfalls der Fall beim anderen bereits erwähnten Projekt in Zug war, wo man eine städtebauliche Studie gewählt hat, mit der Aufstockung des Bestands um 6 Geschosse.
Von diesen Industriearealen, wie es in Zürich oder Winterthur einige gibt und natürlich auch an anderen Orten in der Schweiz, hat sich eine Tradition entwickelt, dass man eben mehr Bestand stehen lässt. Da man auch verstanden hat, dass ein guter Bestand im Sinne vom Material, Architektur, raumbildend ist, oder ein guter Bauteilzustand eine unglaubliche nicht-monetäre Qualität hat und man bei dessen Bestehenlassen mehr Goodwill erhält für anderes Neues.

DS: Haben Sie auch Erfahrungen mit Subventionen gemacht, welche die Durchführung von Reduce-Projekten erhöht oder gemindert hat?

DD: Die Subventionen werden nie monetär eingerechnet, da man nie weiss, was man erhält oder nicht. Wir können uns nicht auf Subventionen verlassen, sondern man nimmt die, wenn sie dann kommen, denn man weiss ja ganz genau, dass der Bau meist teurer als geplant wird.

Das Commitment war halt, dass man den Bestand unter Schutz stellt, um von der kantonalen Verwaltung, bei welcher die Denkmalpflege aufgehängt ist, extrem positive Signale zu erhalten.

DS: Kommen wir zur letzten Dimension. Die sozialen Anreize. Inwiefern glauben Sie, dass die von Ihrer Gesellschaft angebotenen Produkte und Leistungen mit einer spezifischen Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber Ihren Stakeholdern verbunden sind?

DD: Hier kommt die Frage aus den Erfahrungen, die wir schon öfters gemacht haben. Der Versuch qualitativ hochstehende Entwicklungen oder Neubauten zu machen, wo dann auch die Gesellschaft oder die Mieter, die dann drin leben, dies respektieren. Messen kann man das aus der Leerstandsquote und der Mieterfluktuation. Wenn in einem Quartier-Block permanent neue Mieter einziehen und gehen und auch die Leerstandsquote hoch ist, wird es kein gutes Produkt sein. Was schlussendlich auch nicht nachhaltig gegenüber den Stakeholdern ist bzw. Investoren ist.

DS: Inwiefern sehen Sie die Rendite mit einer Verantwortung für Nachhaltigkeit verbunden?

DD: Durch das, dass wir vor allem Pensionskassen im Hintergrund haben, welche eigentlich eine durchschnittliche Rendite erwarten, die nicht einfach spekulativ hoch ist. Sondern es wird versucht, in Qualität zu investieren. Man will eine langfristige Rendite haben, da Pensionskassen eher konservativ sind und keine volatilen Werte wollen. Beim Gewerbebau ist man eher volatil unterwegs, beim Wohnbau will man eigentlich in die Qualität investieren.

DS: Von welchen Erwartungen der verschiedenen von Ihnen angesprochenen Stakeholdergruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit bzw. Umwelt gehen Sie aus?

DD: Der Markt tickt im Prinzip so, dass niemand in schlechte – «dreckige» im Sinne des ESG – und negative Gefässe Geld investieren will. Heute will niemand das schlechte Beispiel sein. Deshalb sind die Erwartungen eigentlich aller Stakeholder in Bezug auf Nachhaltigkeit nie ganz befriedigt, die wollen immer weiter.

Wir auf dem Bau kennen halt dann auch die negativen Folgen. Man kann auch in Nachhaltigkeit investieren, wo es dann sehr teuer sein kann. Das Glückliche an Labels ist ja, dass man die Handlungsfreiheit – wie die zu erreichenden Punkte zusammengestellt werden – hat, wo man verzichtet. Auch bei SNBS oder LEED oder bei anderen Labels gibt es solche Punkte, die man fast umsonst erhält und solche, die dann richtig ins Portemonnaie gehen. Z.B. das amerikanische Leeds will immer Wasser sparen, wobei dies in der Schweiz eher ein marginales Problem darstellt. Von dem her sind die Stakeholder, durch das, dass sie entkoppelt von den Investitionen sind – und halt immer sehen, dass man sich stetig am Weiterentwickeln ist – vielleicht eher schneller zufrieden.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf die Festlegung der von Ihrer Gesellschaft angebotenen Produkte und Leistungen?

DD: Es ist ein langsamer, kontinuierlicher Prozess, den wir als Baufachleute schon viel früher gesehen haben als der Markt. Deshalb ist man bestrebt, intern weiter zu sehen, als der Markt überhaupt sieht. Beispielsweise die Thematik mit dem CO2 und mit dem Reduce, haben wir ja schon lange diskutiert, während es in der Schweiz nicht mal beim SIA, nicht mal bei den Regulatorien und nicht mal bei der öffentlichen Hand angekommen ist. Die Entscheidungen fallen bevor die Erwartungen überhaupt zustande kommen.

DS: Kommen wir zur letzten Frage.
Wie wichtig ist Ihnen bei Ihren Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung Ihres Tuns in Bezug auf Übernahme von Verantwortung für Nachhaltigkeit?

DD: Das ist jetzt halt ein Thema, welches so wie zwei Gesichtspunkte hat. Wenn man im Rahmen eines Bebauungsplans sich der Selbstkasteiung annimmt, dann ist das extrem wichtig. Denn nur wenn du von links nach rechts Goodwill schaffst, dann kannst du hier punkten. Ein Projekt in der Stadt Zürich, das nicht extremen Nachhaltigkeits-Anforderungen entspricht, hat keine Chance. Auch in Genf oder Basel ist das so. Das ist nicht so, wenn man in Kreuzlingen oder anderswo in eher ländlichen Gebieten baut, da sind die Haltungen unterschiedlich. Das ist sicher ein Argument, wo ich in öffentlichen Verfahren vermehrt darauf achten muss, als wenn ich irgendeine Sanierung eines Bestandsbaus mache, wo ich halt nicht auf die Politik angewiesen bin.

Schlussendlich ist der Gesichtspunkt, bei Pensionskassen das Ziel, eine positive Rendite hinzukriegen. Die positive Rendite ist wie das Damoklesschwert über allen Kriterien. Man macht nichts, das nicht rentiert. Heisst im Extremfall halt manchmal, dass man unpopuläre Massnahmen eingeht, wenn man sieht, dass der Bestand zu wenig Qualität aufweist.

Interview mit institutionelle:r Investor:in

Construction & Development Manager, Pensionskasse

18. Juli 2024

Daniel Sigrist (DS): Wo sehen Sie die Motivation Ihrer Geschäftsstelle und Ihres Verwaltungsrats, Reduce-Projekte durchzuführen?

Construction & Development Manager (CD): Grundsätzlich kann ich sagen, dass das Thema Reduce jetzt in aller Munde ist und ich muss jeweils etwas schmunzeln, denn eigentlich besteht 90% unserer Tätigkeit seit eh und je im Weiterbauen im Bestand. Unsere Gesellschaft betreut Immobilienportfolios im Wert von mehreren Milliarden Franken. Unsere Pensionskasse selbst hat ein Portfolio im Wert von ungefähr CHF 3 Milliarden, das sind grob gesagt 140 Liegenschaften verteilt über die ganze Schweiz, vornehmlich in urbanen Zentrumslagen. Die werden gehegt und gepflegt. Sprich, da wird der Unterhalt gemacht und sie kommen so alle 30 bis 40 Jahre in einen grösseren Sanierungszyklus, bei welchem die technischen Anlagen wieder in Ordnung gebracht und Massnahmen getroffen, dass die Liegenschaften wieder den aktuellen energetischen Standards genügen. Kurz gesagt, dass die Liegenschaft wieder auf einem guten Stand ist und mit gutem Gewissen weitervermieten werden kann. So wie die SBB schaut, dass die Züge rollen, schauen wir, dass die Liegenschaften funktionieren und gut vermietbar bleiben.

Pensionskassen haben Anlagedruck und sind natürlich froh, um jede zusätzliche Investitionsmöglichkeit. Wenn sich eine grosszyklische Sanierung anbahnt, so wird im Vorfeld auch immer das Potenzial überprüft. Lässt sich der Estrich ausbauen? Gibt es auf der Grundstücksfläche Raum für Erweiterungen? Hat sich die Gesetzgebung geändert? Kann nachverdichtet, oder das Gelände besser ausgenutzt werden? Da wir, wie schon gesagt, vornehmlich in Zentrumslagen investiert sind und dort Bauland rar ist, sind dort Verdichtungsprojekte, die einerseits unseren Anlagezielen gerecht werden und andererseits dem anhaltenden Bodenverbrauch und zunehmenden Zersiedlung der Landschaft entgegenwirken, das Gebot der Stunde.

Neben der Frage wieviel Nachverdichtung auf so einem Areal möglich ist, kommen sehr schnell auch die Fragen, ob das mit dem Bestand geht oder das Potential die Kapazität der Gebäude übersteigt. Können die Bestandsbauten das überhaupt leisten? Wieviel Nachverdichtung vertagen sie? Und wie lässt sich dabei die Qualität der Wohn- und

Freiräume gewährleisten? Ab wann «kippt» das Projekt, respektive ab wann muss dann gegebenenfalls auch über Ersatzneubauten nachgedacht werden?
Da gibt es keine einheitliche Strategie, das ist jeweils sehr projekt- oder objektspezifisch.

DS: Wo liegt bei Ihnen die Motivation mit dem Bestand weiterzubauen?

CD: Alles, was existiert, ist ein Wert, so auch der Bestand. Wenn das bereits gebaute seinen Zweck erfüllt, dann sehen wir nicht ein, warum wir Wert vernichten sollen, um dann wieder bei null zu beginnen.
Wenn sich ein Mehrwert realisieren lässt, ohne die Vernichtung des Bestandes, dann verfolgen wir den Weg sehr gerne. Es gibt auch Faustregeln: Solange eine Mehrausnutzung auf einem Areal gegenüber dem Bestand nicht grösser als 50% ist, lohnt sich ein Ersatzneubau in der Regel nicht. Aber wie bei jeder Faustregel, gibt es auch Ausnahmen, wie beispielsweise die Objektlage, die technische, architektonische, städtebauliche Qualität des Bestandes, die Zukunftstauglichkeit, respektive Marktfähigkeit der Grundrisse, etc.

DS: Kann man eure Motivation Reduce-Projekte zu verfolgen, als eine monetäre und renditeorientierte Motivation verstehen?

CD: Ja, klar. Logisch, das ist unser Job. Verantwortungsvoll Rendite zu erwirtschaften.

DS: Ergibt ein Ersatzneubau einen grösseren Mehrwert als eine Sanierung?

CD: Nein, nicht zwingend. Wie vorhin gesagt, wenn wir Gebäude sanieren, sind das Standardprozesse, die hier ablaufen. In der Regel gibt es dann leichte Nachverdichtungen, wie beispielsweise einen Estrich ausbauen usw. Das ist im Normalfall rentabler, als gleich mir einem Ersatzneubaus zu reagieren. Der Ersatzneubau kommt frühestens in Betracht, wenn ein grösseres Potenzial vorliegt als die besagten 50%, oder andere triftige Gründe vorliegen.
An einem Beispiel erklärt, in der Umgebung von Genf beschäftigen wir uns seit geraumer Zeit mit einem Ersatzneubauprojekt. Dort besitzt die Pensionskasse eine Liegenschaft mit wenigen, kleinen Mehrfamilienhäusern aus den 30er, 40er Jahren mit insgesamt rund 30 Wohnungen in einem grosszügigen Park mit altem Baumbestand. Dieses Areal wurde in den 80er Jahren aufgezont, und liegt heute, gemäss Genfer Bau- und Zonenordnung, in

der «zone de développement 3» (AZ 1.8) und hat somit ein Nachverdichtungspotential gegenüber dem Bestand von rund 600%. Das lässt sich nicht mit dem Bestand realisieren. Mit ein bisschen Anbauen und Aufstocken usw. diese Realisation vorzunehmen, das klappt schon gar nicht, wenn der Park, mit seinem alten und wertvollen Baumbestand erhalten werden soll.

Nach ersten Studien und weil die bestehenden Häuser inventarisiert waren, haben wir uns entschieden dort einen Projektwettbewerb durchzuführen, zumal die bestehenden Häuser inventarisiert waren und auch der Park von grosser Bedeutung ist. Die Wettbewerbsbeiträge haben dann aufgezeigt, dass – nach eingehender Güterabwägung (Bestandesbauten vs. Park) – der sinnvollste Weg ein Ersatzneubau ist, diese alten Häuser zugunsten von 180 neuen Wohnungen, die Genf auch dringend braucht, abzureissen.

Einen weiteren Wettbewerb hat die Pensionskasse kürzlich in Zürich durchgeführt und ist dort zu einem anderen Schluss gekommen. Die dortige Ausgangslage ist eine Siedlung mit insgesamt rund 240 Familienwohnungen, die in zwei Etappen Mitte der 80er und Mitte 90er Jahre, des 20. Jahrhunderts gebaut wurde. Auch hier hatte die Stadt Zürich in der Zwischenzeit eine massive Aufzonung vorgenommen, welche rund eine Verdoppelung des Bestandes erlaubt. Der Bestand ist noch recht jung und trotz seiner eher unterdurchschnittlichen städtebaulichen Qualität, verfügt es über angenehme, familienfreundliche Wohnungsgrundrisse und ist zudem solide konstruiert und gebaut. Deshalb war es uns ein Anliegen, auch wenn wir zu Beginn von einem Ersatzneubauprojekt ausgingen, alle Optionen sorgfältig zu prüfen. Im Laufe der Wettbewerbsvorbereitungen flossen nach intensiven Diskussionen immer mehr Kriterien der Ökologie und Sozialverträglichkeit ins Wettbewerbsprogramm ein. Ob die Lösung der vielschichtigen Aufgabe jedoch ein Ersatzneubau oder ein Weiterbauen im Bestand sein würde, haben wir den Wettbewerbsteilnehmern offengelassen.

Die bestehenden Wohnungen, wie schon erwähnt, sind hauptsächlich Familienwohnungen. Diese sollen nun, der Demographie der Stadt Zürich entsprechend, mit Klein- und Spezialwohnungen (Clusterwohnen, Mehrgenerationenwohnungen …) ergänzt werden. Unser Ziel ist es, die bestehenden Familienwohnungen weitestgehend zu halten und die, Siedlung mit dem ergänzenden Wohnungsangebot auch städtebaulich, sowie auf der Ebene der Freiräume zu verbessern. Eine knifflige Aufgabe, zu welcher die Wettbewerbsteilnehmer, teilweise sehr gute Lösungswege aufgezeigt haben. Der, gemäss Juryentscheid, beste Entwurf wird nun weiterentwickelt und soll, aus Gründen der Sozialverträglichkeit, in Etappen über mehrere Jahre realisiert werden soll. Unser

erklärtes Ziel ist es, dass von unseren heutigen Mietern und Mieterinnen so viele wie möglich auch künftig Wohnraum in der Siedlung finden werden.
Dieses Projekt ist für uns auf mehreren Ebenen wichtig, da wir einerseits in einem grossen Massstab die Thematik von Reduce aufarbeiten können, anderseits stellen wir das bis anhin übliche Vorgehen, mit einem Ersatzneubau auf die Fragestellung zu reagieren, mal auf die Seite. Und versuchen es hier exemplarisch mit dem Bestand. Anders gesagt, mit diesem Nachverdichtungsprojekt, neben den Renditezielen auch unserer ökologischen und sowie auch unserer sozialen Verantwortung noch mehr Rechnung zu tragen.

DS: Der Weiterbau mit dem Bestand war nicht explizit im Wettbewerbsprogramm als Bestellung formuliert. Liegt die Verantwortung mit dem Bestand weiterzubauen bei den Planern?

CD: Das ist korrekt, es war nicht ausdrücklich im Programm gefordert, mit dem Bestand weiterzubauen. Doch das Wettbewerbsprogramm war so formuliert, dass bei aufmerksamer Lektüre ersichtlich war, dass der Gedanke mit dem Bestand weiterzubauen ein guter Weg sein könnte.
Die Etappierbarkeit und damit verbundene Sozialverträglichkeit war Vorgabe.
Die Ansage, CO2 reduzieren zu wollen, war dadurch gesetzt, dass wir mit einem externen Spezialisten, in der frühen Wettbewerbsphase die CO2-Bilanzen der Projekte in konkreten, schon recht präzisen Zahlen hinterlegen konnten. Dies anhand eines excelbasierten Tools. So waren wir in der Lage die Varianten bezüglich ihres CO2-Fussabdrucks zu vergleichen. Die Teilnehmer waren angehalten, dieses Tool bei der Erarbeitung ihrer Beiträge zu benutzen und mussten es bei der Schlussabgabe auch ausgefüllt abgeben. Dies weil eine gute CO2-Bilanz auch ein zu erfüllender Programmpunkt war. Sprich, der Hinweis war gegeben, nicht in ausdrücklicher Form, sondern indem wir den Teilnehmern mitgeteilt haben, dass wir die Öko- und CO2-Bilanzen der Projekte genau anschauen.

DS: Existiert in Ihrer Gesellschaft eine Nachhaltigkeits-Strategie?

CD: Ja, es gibt eine Fachstelle Nachhaltigkeit, welche an die Geschäftsleitung rapportiert, Leitfäden in Zusammenarbeit mit den einzelnen Fachbereichen erstellt, die dann in unsere Handbücher und Prozesse einfliessen. Da wir stark prozessorientiert arbeiten, sind auch diese Leitfäden gut verankert.

Diese Leitfäden sind nicht bindend, so das in begründeten Fällen auch abgewichen werden kann, aber ab einem gewissen Projektvolumen gibt es einen standardisierten Investitionsantrag. Dieser muss von unseren Gremien genehmigt werden und spätestens da sind diese Abweichungen stichhaltig zu begründen.

DS: Wie äussern sich die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder für die Wohnimmobilien?

CD: Unsere Stakeholder sind auf der einen Seite unsere Auftraggeberin, die Pensionskasse und die dort Versicherten mit ihren berechtigten Rentenansprüchen. Auf der anderen Seite sind es unsere Mieterinnen und Mieter, welche Wert auf gute Wohnungen zu günstigen Konditionen legen. Aber Reduce ist auf beiden Seiten (noch) kein, oder kein grosses Thema. Die eine Seite freut sich über eine gute Rente und die andere über ihre preiswerte Wohnung an guter Lage. Wenn sie diese Freude noch mit einem guten Gewissen haben können, so ist dies sicherlich gewünscht.

DS: Stehen diese Bedürfnisse Ihrer Stakeholder mit der Durchführung von Reduce-Projekten in Konflikt?

CD: Zielkonflikte gibt es in jedem Projekt. Die Wahl zwischen einem Reduce-Projekt oder einem Ersatzneubau hat jedoch mit den Stakeholdern wenig zu tun, sondern es geht da um Chancen und Risiken. Ausgangspunkt ist immer ein Bestand, selbst die grüne Wiese ist ein Bestand, respektive ein Wert. Wobei wir selten wir auf der grünen Wiese bauen.
Wenn der Bestand zukunftsfähig ist, tragfähig ist, dann arbeiten wir mit Sicherheit mit dem Bestand weiter. Sofern die Quantität der möglichen Erweiterung nicht die Belastungsgrenze des Bestandes übersteigt, arbeiten wir sicher mit dem Bestand weiter. Denn das sind Werte, die bereits vorhanden sind.
Wenn wir uns auf ein Ersatzneubauprojekt einigen, was selten der Fall ist, dann hat das seine Gründe. Bspw. dass der Bestand das nicht hätte hergeben können oder eine komplett andere Nutzung hatte.

DS: Es gibt insofern keinen Zielkonflikt zwischen den Stakeholdern und den Projekten?

CD: Nein, ob es jetzt Reduce, Ersatzneubau oder irgendetwas anderes ist, das sind

Fragen, die mit der konkreten Projektsituation zusammenhängen und keine Zielkonflikte zwischen den Stakeholdern und den Projekten.

DS: Dann gibt es auch keine Kommunikation zu den Stakeholdern, um die Vorteile von Reduce-Objekten zu kommunizieren?

CD: Nein.

DS: Kommen wir zur nächsten Dimension, die ökonomischen Anreize.
Welche Kosten-Nutzen-Rechnungen erstellen Sie konkret als Grundlage für die Entscheidung für oder gegen Reduce-Projekte?

CD: Die Projektbewertungen werden, wie bei institutionellen Investoren üblich, in Form von Discounted-Cash-Flow-Bewertungen (DCF), die den aktuellen Wert einer Investition auf Basis erwarteter zukünftiger Cashflows schätzt, durchgeführt. Dabei werden üblicherweise verschiedene Szenarien miteinander verglichen: von einer Reduce-, Sanierungs-, bis zu einer Nachverdichtungs-, oder Ersatzneubauvariante.

DS: Welches Gewicht haben Kosten-Nutzen-Vergleiche neben anderen Faktoren für die schlussendliche Entscheidung?

CD: Die Wirtschaftlichkeit steht an erster Stelle. Dann kommen sicher Fragen zur Nachhaltigkeit, Sozialverträglichkeit, zur politischen Umsetzbarkeit und so weiter und sofort.

DS: Werden die 3 genannten Faktoren quantitativ oder qualitativ bewertet?

CD: Das wird qualitativ bewertet.

DS: Und hat nach der Wirtschaftlichkeit eine zweite Priorisierung?

CD: Wenn ein Projekt schlussendlich nicht realisierbar ist aufgrund der politischen Ausgangslage und/oder des öffentlichen Widerstands, dann können diese Faktoren durchaus auch prioritär werden. Unser Job ist, wirtschaftlich tragfähige, sozial relevante, politisch gewollte, nachhaltige Projekte zu realisieren.

DS: Wie werten Sie diese politischen und sozialen Werte?

CD: Quantitativ, oder moralisch werten wir diese Prozesse nicht. Das hat etwas mit einem Bauchgefühl zu tun. Wir sind ja Teil der Gesellschaft und nehmen sehr wohl war, was gerade passiert in der Welt.

DS: Kann man es als Prognose verstehen, welche diskutiert und qualitativ mit den Projekten abgeglichen wird?

CD: Genau, schlussendlich wollen wir realisieren und uns nicht mit Rekurrenten vor Gerichten streiten.

DS: Wie schwer werden die Kosten-Nutzen-Rechnungen aus diesen DCFs gegenüber qualitativen Aussagen gewichtet? Wie wertwerten Sie einen sehr guten Business-Case bei gleichzeitiger hohem Risiko-Potenzial eines öffentlichen, medialen oder rechtlichen Impacts?

CD: Wenn ein Projekt einen hohen wirtschaftlichen Impact hat, wir aber ahnen, dass die Öffentlichkeit sensibel auf das Projekt reagieren wird, dann legen wir noch mehr Wert auf eine saubere Gestaltung der Planungsprozesse.
Beispielsweise wurde kürzlich ein vor Jahren lanciertes Ersatzneubauprojekt, für uns schlussendlich erfolgreich, vor dem Bundesgericht entschieden. Es dauerte ein paar Jahre und wir waren froh, dass der gesamte Entwicklungsprozess nun auch abschliessend vom Bundesgericht bestätigt wurde, als sehr klar, fair und transparent durchgeführt. Die Durchführung geschah mittels eines ordentlichen Wettbewerbsverfahrens, unter Einbezug aller kantonalen und kommunalen Stakeholdern, im Einklang mit sämtlichen Regeln und Vorschriften. Trotzdem, Rekurrenten gibt es immer in der Schweiz.

DS: Von welchen Bedürfnissen Ihrer potenziellen Mieter gehen Sie in Ihren Vorabklärungen für Reduce-Projekte aus?

CD: Von unserer potenziellen Mieterschaft, hab noch nie gehört, dass sie unbedingt in ein saniertes Gebäude oder unbedingt einen Neubau möchten. Kriterien wie Lage, Wohnungsgrösse, Ausstattung und Preis sind da entscheidender.

Aber ein systematisches Feedback gibt es dazu nicht.

DS: Wird dieses Feedback explizit gesucht?

CD: Nein, könnte man sich dann mal überlegen. Wir sind zurzeit an einer Umnutzung eines Labor-/ Gewerbegebäudes aus den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts in eine Wohnliegenschaft. Es ist für uns eine Art Pilotprojekt, bei welchem wir möglichst viel vom Bestand behalten möchten, was überraschenderweise komplexer und dadurch teurer wird als erwartet. Es liegt in einem Gebiet, dass das Potenzial hat in 30 bis 40 Jahren die nächste – sehr attraktive – Nachverdichtungszone der Stadt zu werden. Das Reduce-Projekt ist so konzipiert, dass es für die nächsten 30 bis 40 Jahre als langfristige Zwischennutzung dient und danach entweder zugunsten einer übergeordneten Entwicklung abgebrochen, oder aber auch weitergenutzt werden kann. Dort bin ich auf das Feedback der künftigen Bewohner gespannt. Der teilweise provisorische Charakter mit industriellem Charme der 70er wird in den Wohnungen spür- und greifbar. Wir arbeiten dort sehr stark mit dem Bestand.

DS: Wurden für dieses Projekt Vorabklärungen gemacht, dass es genügend potenzielle Mieterschaft gibt?

CD: Ja, selbstverständlich. Wie immer haben wir das sehr seriös gemacht und anhand unserer umfassenden Daten auch das dortige Zielpublikum analysiert. Aufgrund der Wohnungsknappheit – insbesondere in Zentrumslagen, sowie in zentrumsnahen Agglomerationen – ist jedoch zurzeit die Absorptionsfrage ein untergeordnetes Thema. Trotzdem geben wir uns Mühe, grossartige Dinge zu bauen, die auch dann noch gefragt sein werden, wenn die Wohnungsknappheit nicht mehr ganz so stark ist wie aktuell.

DS: Ebenfalls in peripheren Lagen?

CD: In den Peripherien ist das anders, dort sind Fragen zur Absorption sehr zentral, aber wir sind dort nicht investiert.

DS: Wie klären Sie ab, ob es für ein konkretes Projekt in der Peripherie genügend potenzielle Mieterschaft (=Nachfrage) gibt?

CD: Wie gesagt, suchen wir an peripheren Lagen keine Immobilien, sollte es aus welchen Gründen auch immer, trotzdem dazu kommen, so klären das unsere, für Vermietungs- und Verwaltungsfragen, zuständigen SpezialistInnen sehr sorgfältig ab. Da haben wir ausserordentlich viel Daten über Absorptionsfähigkeit in den einzelnen Märkten. Das sind einerseits inhouse Erfahrungsdaten und anderseits sind dann noch die Marktdaten unserer externen Schätzungsexperten wie Wüst Partner, KPMG und wie sie alle heissen. Und dann ist immer noch eine kleine Spur Spekulation vorhanden. Wir denken in langfristigen Zyklen. Wenn wir investiert sind, dann weil wir langfristig an den Standort und die Nutzung glauben.

DS: Wie kommunizieren Sie potenziellen Mietern die Vorteile von Reduce-Objekten, wenn sie einmal erstellt sind?

CD: Wir kommunizieren nicht explizit die Vorteile von Reduce-Projekten, sondern kommunizieren die Vorteile der jeweiligen Liegenschaft.
Abgesehen davon sind wir als Pensionskasse eher zurückhaltend mit der Kommunikation. Für Vermarktung und Vermietung der Liegenschaften und die damit zusammenhängende Kommunikation sind bei uns die Verwaltungen zuständig.
In der Regel werden unsere Sanierungsprojekte in der Regel in bewohntem Zustand, mit den «alten» MieterInnen, durchgeführt, sprich sie werden somit während der Sanierung nicht gekündigt. MieterInnen, die sich so eine Sanierung in bewohntem Zustand nicht antun wollen, können selbstverständlich kündigen. So kommt es dann auch zu Neu- und Wiedervermietungen, die in der Regel aber ohne grossen Marketing-Aufwand auskommen. Grosse Marketingkampagnen gibt es im Rahmen der Erstvermietung von Neu- oder eben Ersatzneubauten, die jedoch bei uns in der Regel über die Verwaltung, oder spezialisierte Erstvermietungsagenturen laufen.

DS: Welche Erfahrungen haben Sie bis anhin mit dem Vermieten von Reduce-Immobilien gemacht?

CD: Wir streben gute Produkte an, egal ob sie jetzt Reduce-, Reuse- oder Neubauten sind. Aus Erfahrungen versuchen wir zu lernen, so dass wir Mietobjekte erstellen, zu denen es auch eine Nachfrage auf dem Markt gibt und zu denen wir dann ein gutes Feedback der Nutzerinnen bekommen. Wir haben noch wenig Erfahrung bei Grossprojekten

gesammelt, bei welchen explizit mit dem Bestand weitergebaut wurde. Auf die Rückmeldungen zu den erwähnten Beispielen – Umnutzung des 70er Jahre Industriebaus, die Bestandeserweiterung in Zürich – sind wir gespannt. So massiv mit rund 100% nachverdichtet unter weitestgehender Beibehaltung des Bestandes, wie beim Projekt in Zürich, haben wir noch nie. Das lief, in der Vergangenheit über Ersatzneubauten und ist auch für uns ausserordentlich.

DS: Werden solche Projekte immer mehr kommen?

CD: Ich würde es begrüssen, aber dazu braucht es auf vielen Ebenen noch einiges an Arbeit.
Die Grundsubstanz des Projekts in Zürich ist in einem guten Zustand, aber die technischen Installationen sind langsam am Ende ihrer Lebenserwartung, so dass jetzt in den nächsten Jahren der erste Sanierungszyklus bevorsteht. Sprich neue Küchen, neue Bäder, die Leitungen ersetzen, die Elektrotableaus überprüfen, energetische Sanierung der Fassaden, allenfalls Fensterersatz, Flachdach erneuern etc. Das wäre so das übliche Programm gewesen. Nach der Aufzonung des Areals, die irgendwann um die 2000er Jahre durch die Stadt Zürich beschlossen wurde, liegt es jedoch nahe, dass hier dieses reine Sanierungsprogramm keinen Sinn mehr ergibt. Nun ist der Zeitpunkt für diese umfassende Nachverdichtung gekommen und ist auch politisch gewünscht.

DS: Haben Sie beobachtet, dass es ein Mietersegment gibt, bei dem die Zahlungsbereitschaft mit der Abnahme der verwendeten Grauen Emissionen wächst?

CD: Nein. Das kann ich ganz klar sagen. In den urbanen Gebieten sind die Mietzinsen marktbedingt ohnehin hoch und Neubau- oder sanierte Wohnung liegen dort im oberen Segment. Dass sie jetzt aufgrund von einem Reduce-Projekt noch höhere Mieten generiert werden können, bezweifle ich stark. Die aktuellen Mieterschutz-Initiativen laufen ja ins pure Gegenteil, dass man gern sanierte Wohnungen hätte, aber zu minderen Mietzinsen.
2022 traten beispielsweise in Basel-Stadt die neuen Wohnschutzbestimmungen in Kraft, die Mietzinsaufschläge in Folge einer Sanierung oder eines Umbaus nur in einem sehr eng begrenzten Rahmen zulassen. Parallel dazu, im November 2022, haben die Basler Stimmberechtigten den Gegenvorschlag zur Klimagerechtigkeitsinitiative angenommen und das Netto-Null-Ziel bis 2037 beschlossen. Dass sich diese beiden Beschlüsse miteinander im Wiederspruch befinden, wurde dabei ausgeblendet. Das Interesse privater

Investoren an ökologisch nachhaltigen Sanierungen im Basler Wohnungsbestand ist seither jedenfalls deutlich geringer geworden, was das ehrgeizige Netto-Null-Ziel in Frage stellen dürfte.

DS: Wäre beim Umnutzungsprojekt des bestehenden Industriegebäudes ein Ersatzneubau günstiger gekommen?

CD: Ja, aber nicht sinnvoll. Wir haben das geprüft, aber zum heutigen Zeitpunkt hätte wir an diesem Ort mit der heute geltenden Bau- und Zonenordnung – respektive des dort geltenden Quartierplans aus den 40er/50er Jahren des 20. Jahrhunderts – in dem dort vorgegebenen bescheidenen Rahmen planen und bauen müssen. Wir gehen jedoch davon aus, dass diese Regeln mittel- bis langfristig zugunsten einer dichteren Ausnutzung abgeändert werden. Daher macht ein Umnutzungsprojekt unter Beibehaltung des Bestandes, mit einer geschätzten «Restlebenserwartung» von 30 bis 40 Jahren, weit mehr Sinn. Zudem bietet es Raum für ein experimentelleres Vorgehen, als es mit einem Ersatzneubau möglich wäre. Unsere Nachfolger können dann mit den damaligen Rahmenbedingungen ohne das Präjudiz eines relativ jungen Bestandes die Ausgangslage neu beurteilen.

DS: Bei diesem Projekt, das kurzfristig betrachtet teurer ist als ein Ersatzneubau: Wird es ein Mietersegment geben, welches bereit ist den höheren Preis für den Reduce-Ansatz zu zahlen?

CD: Ja, so hoffen wir, jedoch allein der Reduce-Ansatz wird dazu nicht reichen. In der nächsten Umgebung der Liegenschaft gibt es eine grosse, rund 70 Jahre alte Siedlung mit mehrheitlich Familienwohnungen im unteren Preissegment. Unsere Liegenschaft, die schon seit je als kleiner Solitär industrieller, gewerblicher Nutzung am dortigen Ort war, wird sich vom ausreichend vorhandenen Familienwohnungsangebot abheben und Wohnraum für Ein- bis Zweipersonenhaushalte bieten. Wir denken, dass wir mit der Lage – in unmittelbarer Nähe im Quartier befinden sich ein vielfältiges Angebot für Freizeitsport, sowie attraktive Naherholungsräume – ökologie- und technologieaffine Paar- und Einzelhaushalte jeglichen Alters ansprechen, die in der nahegelegenen Pharmaindustrie, Spital und Gymnasium arbeiten.
Ein weiterer Grund den industriellen Charme des ehemaligen Laborgebäudes zu behalten.

Dort wo aufgestockt wird, geschieht dies mit Holz, es wird kleine Gärten und gemeinschaftliche Dachterrassen geben. Die Liegenschaft wird auch umfassend digitalisiert. Die MieterInnen werde ihren Heizverbrauch über eine App kontrollieren und steuern können- Einen Schlüsselbund wird es nicht mehr geben, da die Haus- und Wohnungsschliessung über das Smartphone läuft.

DS: In welchem Preissegment werden sich diese Wohnungen bewegen?

CD: Das wird im höheren Preissegment sein. Muss es auch sein, denn die Umsetzung der Strategie erfordert sehr spezifische massgeschneiderte Lösungen, die weit entfernt sind von der heute gängigen Baupraxis. Das ist sehr spannend, aber – und da kommt der Haken –Bauteile von Reduce-Projekten, bei denen gleichzeitig ein Nutzungstransfer vorgenommen wird, verlieren weitestgehend ihren Bestandsschutz. Das heisst bei sämtlichen Bauteilen müssen die aktuellen Normen und Vorschriften von Neubauteilen eingehalten werden. Beispielsweise die bestehenden Aluminiumfenster, Baujahr 71, sind wärmetechnisch eine Katastrophe. Wir hatten ursprünglich den Gedanken, sie mit alten Fenstern aus Abbrüchen nachzurüsten. Da gibt es Abbruchfenster, die sind noch keine 10 Jahre alt. Aber wir haben schnell gemerkt, dass die Behörden diesbezüglich null Hand bieten. Wir müssen die Energievorschriften von heute erfüllen und nicht die von 10 Jahren. Und das geht dann so weiter mit dem Lärmschutz, Brandschutz etc. Die Menge der eingesparten Grauen Energie fliesst in die Kalkulationen nicht ein, respektive spielt bei diesen Überlegungen (noch) keine Rolle und man ist gezwungen, komplett alle Normen wie bei einem Neubau zu erfüllen. Was schwer, bis unmöglich mit einem umfassenden Reduce-Ansatz zu erreichen ist. Immerhin können wir den Rohbau und einen grossen Teil der äusseren Fassadenhülle halten, viel müssen wir jedoch schweren Herzens neu bestellen und einbauen. Da sind der SIA, die Behörden und die Bauindustrie gefordert. Reuse und Reduce erfordern da ein Umdenken und neue Strategien auf der Ebene der Normen und Gesetzte.

DS: In welchem Preissegment werden sich die Wohnungen im Nachverdichtungsprojekt in Zürich bewegen?

CD: Luxuswohnungen werden dort nicht entstehen. Es wird ein Preissegment angestrebt, dass sich die bestehende Mieterschaft leisten kann. Auch für das Rentnerpaar, das 1985 als damals junge Familie, eingezogen ist. Für sie besteht sicherlich die Möglichkeit ihre

Familienwohnung gegen eine neue komfortable Kleinwohnung einzutauschen, um so weiter im gewohnten Quartierumfeld wohnen zu können. Wir denken, dass es im Laufe des Prozesses, der durch die Verwaltung eng begleitet wird, mannigfaltige Lösungen für die unterschiedlichsten MieterInnen geben wird, die heute in der Siedlung mit ihren unterschiedlichen Lebensentwürfen leben. Es wird auch nach der Transformation, wie in der Zeit ihrer Erstellung, eine Siedlung der gehobenen Mittelklasse sein.

DS: Kommen wir zur nächsten Dimension. Die ökologischen Anreize, sowie die politischen und rechtlichen Anreize.
Machen Sie auch nicht-monetäre Modellrechnungen zu Umweltaspekten, um Reduce-Projekte mit Ersatzneubauten zu vergleichen?

CD: Ja selbstverständlich. Wie vorhin erwähnt bei diesen Wettbewerbsverfahren, wo wir durchaus auch zahlenmässig CO2-Komponenten mit einkalkulieren.

DS: Wird die Graue Energie bei diesem Tool ebenfalls berücksichtigt?

CD: Die Betrachtung der CO2-Komponente ist ja eine Betrachtung der Grauen Energie.

DS: Gibt es noch andere Messgrössen, die Sie berücksichtigen oder nicht-monetäre Modellrechnungen, die Sie verwenden?

CD: Nein, zurzeit noch nicht. Wir kalkulieren die ökonomischen Faktoren wie schon gesagt, recht präzise. Zu Faktoren wie Wärme, Strom und Wasserverbrauch gibt es ein Monitoring unserer Bestandsliegenschaften. Dort zeigen sich Anomalien, die führen dann gegebenenfalls zu Massnahmen, welche von der Optimierung der Haustechnikanlagen, bis zu umfassenden Sanierungen reichen können. Bei grösseren Projekten in ihren konzeptionellen Frühphasen arbeiten wir gerne mit externen Spezialisten zusammen, um früh die richtigen Weichen stellen zu können. Zudem lassen wir unsere Projekte nach Möglichkeit zertifizieren. Im Rahmen einer SNBS-Zertifizierung sind dann umfangreiche Nachweise und Kalkulationen zu erbringen, die weit über die ökonomische Betrachtung hinausgehen.

DS: Welche Parameter wenden Sie bei Ihren Berechnungsmodellen an, neben den CO2-Werten? Betrachten Sie Grössen wie Personen pro Fläche oder Emissionen pro Fläche?

CD: Personen pro Fläche ist bei uns kein Thema. Wir orientieren uns am freien Markt und machen keine Belegungsvorschriften bei unseren Wohnungen, da wir denken das es nicht unsere Aufgabe ist. Die Emissionen pro Fläche betrachten wir. Wie vorhin schon erwähnt, monitoren wir den Energieverbrauch unseres ganzen Bestands. Wir kennen unsere «Dreckschleudern». Wir wissen, wo unsere Grossverbraucher sind und erkennen, wenn es Ausschläge gibt, bei denen Handlungsbedarf besteht. Unsere Liegenschaften werden auch betriebsoptimiert, unabhängig von Sanierungen und Bauten. Das hat oft mit fehlerhaften Einstellungen zu tun. Die Haustechnik heute ist komplex und die Hausmeister sind in der Regel immer weniger in der Lage, diese komplexen Anlagen korrekt zu steuern. Von daher haben wir da übergeordnete Monitorings und Hilfen, die das übernehmen. Das Monitoring gibt dann auch Hinweise auf bevorstehende, notwendige Sanierungszyklen.

DS: Wie beeinflussen bestehende Bauvorschriften und gesetzliche Anforderungen in Form von Regulierungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

CD: Die Regulierungen sind meistens gut gemeint, aber bei Umnutzungsprojekten erschweren sie die Ausführung. Man möchte eigentlich gerne Gutes tun, wird aber auch immer wieder durch Regulierungen gehindert.

DS: Können Sie solche Regulierungen, die für Reduce-Projekte problematisch sind, nennen?

CD: Ich habe es vorhin schon erwähnt: Bei Gebäuden gibt einen Bestandsschutz, sofern keine Nutzungsänderungen vorgenommen werden. Es müsste eigentlich auf Bauteile auch einen Bestandsschutz gehen.
Gewisse Auflagen, die man heute bei einem Neubau erfüllen muss, muss ich dann nicht erfüllen. Ein Beispiel. Bei meiner Anstellung in der vorherigen Gesellschaft war ich zuständig für die ersten Prototypen der Sanierung einer Grosssiedlung mit insgesamt weit über 1'000 Wohnungen. Bei diesem Prototyp hat sich gezeigt, dass die bestehenden Fluchttreppenhäuser, die heute geltenden Normen, Brandschutz, Entfluchtung und so weiter, nicht einhalten. Erweitert werden konnten diese Fluchttreppenhäuser nicht, aber aufgrund dieses Umstands wäre es auch unverhältnismässig, ja geradezu absurd, die gesamte Siedlung abzureissen. So gibt es bei Gebäuden die sinnvolle Regelung des

Bestandesschutzes, die es erlaubt unter gewissen Umständen von der heutigen Norm abzuweichen.

Aber worauf ich hinaus will, ist eigentlich, dass es Bestandsschutz auch auf Bauteile geben soll. Wenn ich jetzt ein intaktes bestehendes Fenster habe, welches 10 Jahre alt ist und ich nicht möchte, dass es weggeschmissen wird, sondern dass ich es bei einem Sanierungsumbauprojekt einsetzen kann, muss ich das doch möglich sein ohne die heutige Fensternorm einhalten zu müssen. Das geht mir nicht in den Kopf bei unserer Gesellschaft, die sagt wir sollen doch wiederverwenden, was sich wieder verwenden lässt. Wenn jetzt das 10 Jahre alte Fenster nicht ganz so gut wie ein neu produziertes ist, dann ist es halt nicht ganz so. Aber immer noch besser als es wegzuschmeissen. Also nochmals, Bauteile, welche noch gebrauchstauglich sind, müssten auch einen Bestandsschutz geniessen.

DS: Bis wann ist der Bestandesschutz gegeben? Wo verläuft die Grenze zwischen Neubau und Sanierung?

CD: Das sind Ermessensfragen die projektspezifisch mit den Beteiligten Planern und zuständigen Behörden ausgehandelt werden müssen. Dieser Spielraum muss aber eingeräumt werden, sonst werden wir uns bei Reduce- Reuse im Kreis drehen.

DS: Hat es in der Gesetzgebung in den letzten Jahren Änderungen gegeben, die die Konkurrenzfähigkeit von Reduce-Projekten gegenüber Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

CD: In meiner Wahrnehmung mindern die Gesetzgebungen der letzten Jahre tendenziell die Konkurrenzfähigkeit von Reduce-Projekten gegenüber Ersatzneubauten. Ein paar Beispiele habe ich schon erwähnt. Ein anderes wäre das Behindertengleichstellungsgesetz, so nachvollziehbar die Anliegen sind, die dahinterstehen, so kann es doch ein Stolperstein für Reduce sein. Es sind halt die vielen Kleinigkeiten, Anpassungen der Geländenormen, beim Brandschutz, Durchbruchsicherheit von Verglasungen, Lärmschutz etc. Jede ist für sich genommen vernünftig und gut, jedoch lassen sie in der Summe die Entscheidung zugunsten eines neuen Bauteils oder gar eines Neubaus ausfallen.

DS: Gibt es gesetzliche Förderungen oder politische Unterstützung, die Ihre Bereitschaft

zur Durchführung von Reduce-Projekten im Gegensatz zu Ersatzneubauten erhöht oder gemindert haben?

CD: Nein, das gibt es nicht. Es gibt Förderprogramme für energetische Sanierungen oder die Installation von PV-Anlagen, und die nimmt natürlich auch die Pensionskasse im Namen ihrer Versicherten gerne in Empfang. Aber Förderungen für Reduce-Projekte gibt es meines Wissens nicht und sind somit auch nicht ausschlaggebend für die Durchführung von Reduce-Projekten.

DS: Wie beeinflussen Unterstützungen und Förderungen in Form von Subventionen oder Begünstigungen Ihre Bereitschaft zur Durchführung von Reduce-Projekten?

CD: Die gibt es bisher noch nicht und wenn es sie gäbe, so käme es auf die Höhe dieser Subventionen an.

DS: Kommen wir zur letzten Dimension, die soziale Anreize. Inwiefern glauben Sie, dass die von Ihrer Gesellschaft angebotenen Produkte und Leistungen mit einer spezifischen Verantwortung für Nachhaltigkeit gegenüber Ihren Stakeholdern verbunden sind?

CD: Mit der Grösse unseres Immobilienportfolios haben wir eine grosse Verantwortung, gegenüber unseren Stakeholdern aber auch gegenüber der Gesellschaft. Wir denken, dass wir die Themen der Nachhaltigkeit mit Sorgfalt verfolgen müssen.
Schliesslich sollen Pensionskassengelder sinnvoll, langfristig und sicher angelegt sein.

DS: Und bezogen auf die Dimensionen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit?

CD: Das hängt alles zusammen. Das kann nie losgelöst voneinander betrachtet werden. Nachhaltigkeit hat mit Gesellschaft, mit Ökologie und mit Wirtschaftlichkeit zu tun. Das sind drei Seiten eines Dreiecks, die zusammenspielen müssen. Geht gar nicht anders. Also ein gesellschaftlich irrelevantes Produkt, welches ökologisch eine Katastrophe ist, ist nicht nachhaltig, wirtschaftlich wäre es sowieso nicht. Ein Produkt, das ökologisch super ist, jedoch nicht wirtschaftlich, ist auch nicht nachhaltig. Alle drei Dimensionen müssen berücksichtigt werden und immer ausgewogen im Einklang stehen. Vorzeige-Projekte, die schlussendlich behelfsmässig über einen Infusionsschlauch am Leben erhalten

werden müssen, können unmöglich gesellschaftlich relevant und nachhaltig sein, das geht langfristig nicht auf.

DS: Und wie versuchen Sie in der Kommunikation mit Ihren verschiedenen Stakeholdergruppen zu vermitteln, dass Sie diese Verantwortung mit Ihrem Handeln tatsächlich wahrnehmen?

CD: Die Pensionskasse ist sehr zurückhaltend mit Kommunikation. Wir sind nicht diejenigen, die weder im Positiven noch im Negativen die Öffentlichkeit suchen. Unsere Projektpartner werden selbstverständlich durch uns dahingehend sensibilisiert.

DS: Von welchen Erwartungen der verschiedenen von Ihnen angesprochenen Stakeholdergruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit bzw. Umwelt gehen Sie aus?

CD: Von uns wird erwartet, dass wir verantwortungsvoll mit den Geldern, mit den Immobilien und damit verbunden auch mit der Umwelt, respektive Mitwelt umgehen.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf die Festlegung der von Ihrer Gesellschaft angebotenen Produkte und Leistungen?

CD: Einen dementsprechend grossen. Wir gehen jetzt aber nicht hin und machen Untersuchungen über die Erwartungen unserer Versicherten in Bezug auf die Immobilien. Die Pensionskasse, hat noch andere Anlagen, nicht nur Immobilien. Die Immobilien Schweiz machen nur einen kleinen Teil des Ganzen Anlagevolumens der Pensionskasse aus.

DS: Werden die Erwartungen der Anleger jährlich überprüft?

CD: Nein. Wir haben eine Immobilienstrategie, welche das letzte Mal vor rund 4 Jahren überarbeitet wurde und immer wieder gemonitort wird. In dieser Immobilienstrategie sind die groben Leitlinien drin.
Beispielsweise das Verhältnis zwischen kommerziell und genutzten Wohnliegenschaften, wo der regionale Fokus bei den Anlagen liegt, dass wir nicht in peripheren, ländlichen Regionen, sondern in Zentrumslagen und zentrumsnahen Agglomerationen investiert sein wollen. Dann steht dort etwas zu den minimalen und maximalen Objektgrössen. Kleinere

Liegenschaften im Portfolio können in Ausnahmefällen durchaus Sinn machen, sind aber in der ganzen Bewirtschaftung bei unserer Portfoliogrösse ineffizient. Bei sehr grossen Liegenschaften gibt es dann die Gefahr von Klumpenrisiken. Das ist die generelle Liegenschaftsstrategie. Da drin ist nichts über soziale oder ökologische Nachhaltigkeit formuliert, sondern lediglich die oben geschilderten Faktoren zur Gewichtung einzelner Anlagegruppen, regionaler Verteilung und den Objektgrössen.

DS: Welchen Einfluss haben diese Erwartungen auf Ihre Entscheidung, besonders umweltschonend zu bauen?

CD: Die Anlagestrategie ist das eine. Wir stellen uns mit unserem Portfolio jedoch seit kurzem auch einem Peergroup-Vergleich im Rahmen des jährlichen GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark) Bewertungssystems zur Messung und Bewertung der Nachhaltigkeitsperformance gesamter Immobilienportfolios nach ESG-Kriterien. Die Pensionskasse hat befriedigt zur Kenntnis genommen, dass sie im Peer Group Vergleich bisher jeweils den Spitzenplatz belegt, was dann auch im Geschäftsbericht entsprechend abgebildet wurde und auf ein positives Echo seitens der Versicherten stiess.

DS: Woher kam die Entscheidung vor eineinhalb Jahren bei diesem GRESB mitzumachen?

CD: Wir waren der Überzeugung, dass wir mit dem, was wir tun, eigentlich nichts verstecken müssen. Nicht im Sinn, dass wir jetzt Publizität damit machen wollten, aber dass wir durchaus auch einen sportlichen Ehrgeiz darin gesehen haben, uns mal zu vergleichen und zu schauen, ob wir nur denken, wir seien gut oder sind wir es wirklich sind.

DS: Gibt es also doch den internen Wunsch nach einer Kommunikation nach aussen?

CD: Nein. Lediglich gegenüber unseren Versicherten, denen nicht vorenthalten werden soll, dass es neben der für sie erwirtschafteten Rendite auch qualitative Aspekte im Immobilienportfolio gibt, die sich sehen lassen können. Ausserdem wollten wir selbst geprüft werden, um zu sehen, ob wir mit unseren Nachhaltigkeitsanstrengungen auf dem richtigen Weg sind, und wo wir noch besser werden können.

Nicht für Öffentlichkeitsarbeit, sondern mehr für das Controlling. Wir unternehmen grosse Anstrengungen im Hinblick auf nachhaltigen Umgang mit Immobilien und wollten sehen, ob wir das nur denken oder ob sich das auch tatsächlich so abbildet, im Peer-Group-Vergleich.

DS: Wie wichtig ist Ihnen bei Ihren Investitionsentscheidungen die öffentliche Wahrnehmung Ihres Tuns in Bezug auf Übernahme von Verantwortung für Nachhaltigkeit?

CD: Wichtig ist uns das sehr, wobei wir das nicht gerne in die Öffentlichkeit tragen. Es ist uns wichtig, dass die Pensionskasse ein gutes Image hat, aber die Öffentlichkeit wird nicht aktiv gesucht. Was einen einfachen Grund hat. Unsere Kunden sind die Pensionäre, respektive die Versicherten und die sind da, sie müssen nicht angeworben werden.

DS: Beeinflusst der Faktor der öffentlichen Wahrnehmung Entscheidungen, die erwähnten Reduce-Projekte durchzuführen?

CD: Das Projekt in Zürich hatte das Potenzial ein zweiter Brunaupark zu werden. Der dortige Investor, welcher sicherlich nach bestem Wissen und Gewissen gehandelt hat, ist während der Projektentwicklung in einen medialen Strudel gekommen, der sich möglicherweise durch eine weniger zurückhaltende, juristisch korrekte, jedoch dadurch auch unpersönliche Kommunikation hätte verhindern lassen können. Wie Banken und Pensionskassen so sind, liebt man die Diskretion, will erst kommunizieren, wenn alle Fragen geklärt sind und das Projekt auf dem Tisch liegt. Wenn dann im Vorfeld Erklärungen gefragt sind, kommt man mit sehr vorsichtig formulierten, juristischen Floskeln und das funktioniert bei solchen Grossprojekten in den städtischen Zentren nicht.
Dieses Beispiel vor Augen, das auch uns hätte passieren können, haben wir uns bei unserem Projekt sehr präzise überlegt, wie wir unsere Kommunikationsstrategie schon in einer sehr frühen Phase des Projekts aufstellen. Was bei komplexen Fragestellungen, zu denen es noch keine guten Antworten gibt, eine Herausforderung war. Die uns jedoch auch geholfen hat, unsererseits nochmals genau zu überlegen, welche Antworten das Projekt zu unseren Fragen, den Fragen der MieterInnen und denjenigen der Öffentlichkeit liefern soll. Das Ergebnis des Wettbewerbs, dieses Weiterbauen im Bestand, ein sehr schönes Projekt, das jetzt realisiert werden soll, hat noch einige Hürden vor sich, aber es

wurde und wird offen und transparent kommuniziert und es wurde dementsprechend kritisch, jedoch wohlwollend in den Medien aufgenommen.

Sorgsam mit dem Kapital unserer Versicherten umzugehen, dieses nachhaltig zu Investieren und dazu sind wir verpflichtet. Das bedeutet auch, dass wir Projekte im Konsens mit allen Beteiligten, einvernehmlich mit der Siedlung, dem Quartier und der Stadt hinkriegen. Auf Biegen und Brechen, irgendetwas gegen gesellschaftliche Strömungen umsetzen wollen, das können und wollen wir nicht.

Schlussendlich wollen wir Projekte realisieren, die nachhaltig Wertschöpfung für unsere Versicherten generieren und aber auch – und das ist kein Widerspruch – eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz haben.