Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Gründe und Massnahmen für eine Sanierungen von Liegenschaften im bewohnten Zustand

Ein Vergleich des Umgangs mit Mieterinnen und Mietern bei grosszyklischen Sanierungsprojekten zwischen institutionellen Anlegerinnen und Anlegern sowie Genossenschaften in der Deutschschweiz

Verfasser: Keller Guy

Eingereicht bei: Ulrike Gölker Zeugin, Dipl.-Ing., MAS Marketing

Abgabedatum: 22.08.2025

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis III

Abbildungsverzeichnis IV

Executive Summary V

1. Einleitung 1

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung 1

1.1.1 Ausgangslage 1

1.1.2 Zielsetzung 2

1.1.3 Abgrenzung 3

1.1.4 Begriffsklärung 3

1.2 Forschungslücken und Relevanz 5

1.2.1 Literatur 5

1.2.2 Relevanz 6

1.3 Methodischer Aufbau 7

1.3.1 Forschungsansatz 7

1.3.2 Datenerhebung auf Interviewbasis 7

1.3.3 Qualitative Inhaltsanalyse 7

1.3.4 Qualitätssicherung 8

1.3.5 Einsatz künstlicher Intelligenz 8

2. Theorie 9

2.1 Sanierungen von Wohnimmobilien 9

2.1.1 Sanierungsumfang 9

2.1.2 Abwägungen und Zielsetzungen: bewohnt vs. leergekündigt 12

2.2 Mieterinnen- und Mieterbetreuung 16

2.2.1 Zuständigkeit 16

2.2.2 Massnahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung 16

2.3 Zielsetzung und Wirkung der Mieterinnen- und Mieterbetreuung 19

3. Empirie 21

3.1 Sanierungen von Wohnimmobilien 21
3.1.1 Strategische Zielsetzungen 21
3.1.2 Abwägungen und Zielsetzungen: bewohnten vs. leergekündigt 24
3.2 Mieterinnen- und Mieterbetreuung 31
3.2.1 Zuständigkeit 31
3.2.2 Massnahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung 35
3.3 Erfolgsfaktoren der Mieterinnen- und Mieterbetreuung 46
4. Diskussion 47
4.1 Sanierungsziele 47
4.1.1 Strategische Zielsetzung und Sanierungsumfang 47
4.1.2 Abwägungen: bewohnt oder leergekündigt 48
4.2 Mieterinnen und Mieterbetreuung 51
4.2.1 Zuständigkeit 51
4.2.2 Massnahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung 52
4.3 Zielsetzung und Erfolgsfaktoren der Mieterinnen- und Mieterbetreuung 55
5. Schlussbetrachtung 57
5.1 Zusammenfassung / Fazit 57
5.2 Antwort auf die Forschungsfragen 57
5.3 Einordnung 59
5.3.1 Mehrwert für den Wissensstand 59
5.3.2 Mehrwert für die Praxis 59
5.3.3 Limitation der Untersuchung 59
5.4 Ausblick 60
Literaturverzeichnis 61
Anhang 70

Abkürzungsverzeichnis

GEAK	Gebäudeenergieausweis der Kantone
GV	Generalversammlung
HEV Schweiz	Hauseigentümerverband Schweiz
KI	Künstliche Intelligenz
OR	Obligationenrecht
RPG	Raumplanungsgesetz
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
SNBS	Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz
SVIT	Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft
TU	Totalunternehmen
VMWG	Verordnung über die Miete und Pacht von Wohn- und Geschäftsräumen
ZEV	Zusammenschluss Eigenverbrauch

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Interaktion der wesentlichen Projektbeteiligten bei Sanierungen mit Leerkündigung (in Anlehnung an Federowski, 2014, S. 20) 13

Abbildung 2: Interaktion der wesentlichen Projektbeteiligten bei Sanierungen im bewohnten Zustand (in Anlehnung an Federowski, 2014, S. 20) 13

Abbildung 3: Mieterinnen- und Mieterbetreuungswaage (Federowski, 2014, S. 21) 20

Executive Summary

Diese Arbeit untersucht die Beweggründe und Vorgehensweisen von institutionellen Anlegerinnen und Anlegern sowie Wohnbaugenossenschaften bei Sanierungen im bewohnten Zustand beziehungsweise mit Leerkündigung in der Deutschschweiz. Im Zentrum steht die Frage, welche Ziele diese Akteure mit einer Sanierung verfolgen, welche begleitenden Massnahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung bei einer Sanierung im bewohnten Zustand eingesetzt werden und welche Faktoren den Erfolg solcher Vorhaben beeinflussen.

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl institutionelle Eigentümerschaften als auch Genossenschaften mit Sanierungen den Bestands- und Werterhalt sicherstellen wollen. Verdichtung und Nachhaltigkeit spielen eine wichtige, aber unterschiedlich gewichtete Rolle. Darüber hinaus wird deutlich, dass Sanierungen im bewohnten Zustand weit mehr sind als rein technische Eingriffe. Sie umfassen organisatorische und kommunikative Prozesse, die ein sensibles Austarieren zwischen baulichen Anforderungen und den individuellen Bedürfnissen der Mieterschaft verlangen. Während institutionelle Eigentümerschaften häufig Renditeaspekte Blick haben, richten sich Genossenschaften stärker nach sozial verträglichen Mietanpassungen und müssen dabei die doppelte Rolle ihrer Mitglieder als Mietende und Miteigentümerschaft berücksichtigen.

Die Wahl zwischen einer Sanierung im bewohnten Zustand und nach einer Leerkündigung ist geprägt von Trade-Offs zwischen baubetrieblicher Effizienz, Kosten der Mieterinnen- und Mieterbetreuung und der gesellschaftlichen Verantwortung. Die Empirie zeigt, dass eine systematische Wirtschaftlichkeitsrechnung nur selten erfolgt – Entscheidungen basieren oft auf Erfahrung und Haltung.

In der Mieterinnen- und Mieterbetreuung setzen beide Akteursgruppen auf eine Kombination aus Information, Unterstützung im Alltag, Staub- und Lärmschutz sowie Rochaden. Letztere gelten als effektivste Massnahme zur Reduktion der Belastung und Sicherstellung der baulichen Effizient und es zeigen sich Unterschiede zwischen den unter den Untersuchten Akteursgruppen: Genossenschaften integrieren partizipative Elemente stärker und organisieren Rochaden über ihr gesamtes Portfolio, während institutionelle Eigentümerschaften auf liegenschaftsinterne Lösungen setzen.

Insgesamt verdeutlicht die Arbeit, dass eine professionelle Mieterinnen- und Mieterbetreuung entscheidend zum Erfolg einer Sanierung im bewohnten Zustand beiträgt, in der Branche jedoch nicht flächendeckend etabliert ist. Angesichts zunehmender Verdichtungs- und Nachhaltigkeitsanforderungen wird ihre Bedeutung in Zukunft vermutlich weiter steigen.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

1.1.1 Ausgangslage

Die Tatsache, dass Gebäude und Bauteile einem kontinuierlichen Alterungs- und Abnutzungsprozess unterliegen und daher unterhalten und saniert werden müssen, ist unbestritten. Doch über die Fragestellung, wie Sanierungen von Wohnimmobilien mieterinnen- und mieterfreundlich durchzuführen sind, herrscht Uneinigkeit und wie der Fall der «Sugus-Häuser» kurz vor Weihnachten 2024 exemplarisch zeigt, erregen Leerkündigungen grosses Medieninteresse (Huber, 2024; Metzler, 2024; Städler & Staehelin, 2024).

Die Schweiz ist ein Land der Mieterinnen und Mieter und weist europaweit eine der tiefsten Eigentumsquoten auf (Hauri et al., 2006, S. 37). Auf der einen Seite steigt die Nachfrage nach Wohnraum – getrieben durch das stetige Bevölkerungswachstum und einen höheren Flächenverbrauch pro Kopf (Büchler et al., 2023; Bundesamt für Statistik, 2025, S. 6). Auf der anderen Seite bleibt das Angebot begrenzt: Das verfassungsrechtlich verankerte Prinzip des haushälterischen Umgangs mit der Ressource Boden basiert nicht zuletzt auf deren Endlichkeit (RPG, 2019 Art. 1, Abs 2, lit abis). Dieser Sachverhalt zeigt sich deutlich in der Entwicklung der Leerstandziffer: Trotz einer durchschnittlichen Bautätigkeit von rund 55'000 Wohnungen[1] pro Jahr in den letzten 15 Jahren, ist der landesweite Leerstand rückläufig (Bundesamt für Statistik, 2024).

Angesichts dieser Ausgangslage wird nachvollziehbar, warum Leerkündigungen auf öffentliche Empörung und Widerstand stossen: Sie treffen in einem Markt mit Wohnraummangel einen grossen zur Miete wohnenden Bevölkerungsanteil, der dadurch Gefahr läuft, sein Zuhause zu verlieren. Daher sind Leerkündigungen nicht nur Teil der medialen, sondern auch der politischen Debatte: Ende 2024 stimmte die Schweizer Stimmbevölkerung über ein Referendum gegen eine Anpassung zweier Mietrechtsartikel des Obligationenrechts ab[2] – beide Gesetzesanpassungen wurden abgelehnt (Bundeskanzlei, 2024b).

Gleichzeitig nehmen die Bemühungen der Mietenden kontinuierlich zu, sich vor Leerkündigungen zu schützen. So existieren z.B. in den Kantonen Genf, Waadt und Basel-Stadt Geset-

[1] Wohnungen sind in diesem Fall als Wohneinheit zu verstehen. Ein Einfamilienhaus entspricht einer Wohneinheit, während ein Mehrfamilienhaus mit fünf Wohnungen fünf Wohneinheiten entspricht.

[2] Die Anpassungen des Obligationenrechts sahen strengere Regeln für die Untermiete und eine erleichterte Kündigung bei Eigenbedarf vor (Bundeskanzlei, 2024a, S. 24–42)

ze, die Leerkündigungen oder übermässige Mietzinserhöhungen im Zuge von Sanierungen einschränken sollen (Kernen, 2021, S. 1; LPPPL, 2018; PricewaterhouseCoopers, 2025). Im Kanton Zürich laufen aktuell ähnliche Bestrebungen – so wurden innerhalb weniger Monate fünf Volksinitiativen eingereicht, die das Sicherstellen von bezahlbarem Wohnraum zum Ziel haben (Regierungsrat des Kantons Zürich, 2024). Auch in den Kantonen Bern und Luzern gibt es ähnliche Bemühungen (Hauser & Büchi, 2025).

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Arbeit, welche Ziele institutionelle Anlegerinnen und Anleger sowie Wohnbaugenossenschaften verfolgen, wenn sie sich für eine Sanierung im bewohnten Zustand oder eine Sanierung mit vorangehender Leerkündigung entscheiden, welche Massnahmen zur Mieterinnen- und Mieterbetreuung ergriffen werden, und welche Faktoren den Erfolg solcher Sanierungen beeinflussen.

1.1.2 Zielsetzung

Basierend auf der zuvor dargelegten Relevanz der Thematik wurden für die vorliegende Arbeit folgende Forschungsfragen formuliert:

I. Welche Ziele verfolgen institutionelle Anlegerinnen und Anleger respektive Wohnbaugenossenschaften, wenn sie sich für eine Sanierung im bewohnten Zustand oder eine Leerkündigung entscheiden?

II. Welche ökonomischen Folgen ergeben sich für die Eigentümerschaften aus der getroffenen Entscheidung und wie wird deren Wirtschaftlichkeit bewertet? Welche Trade-Offs werden bei der Wahl der Massnahmen berücksichtigt? Welche Faktoren fliessen in die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Massnahmen ein?

III. Wie unterscheiden sich die getroffenen Massnahmen zur Betreuung der Mieterinnen und Mieter bei Sanierungen mit grosser Eingriffstiefe im bewohnten Zustand der institutionellen Anlegerinnen und Anleger sowie der Wohnbaugenossenschaften?

IV. Was sind die Erfolgsfaktoren einer Mieterinnen- und Mieterbetreuung während grosszyklischen Sanierungen in bewohntem Zustand?

Durch Expertinnen- und Experteninterviews sollen die Erfahrungen von institutionellen Anlegerinnen und Anlegern sowie Wohnbaugenossenschaften gezielt festgehalten, evaluiert, miteinander verglichen und damit als Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfragen verwendet werden.

1.1.3 Abgrenzung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Perspektiven der Eigentümerschaften und deren Sicht auf die Thematik der Sanierung im bewohnten Zustand untersucht. Die Sichtweise der betroffenen Mieterinnen und Mieter – die nicht minder relevant ist – wird nicht eingehender betrachtet.

Über die Hälfte der Mehrfamilienhäuser in der Schweiz befinden sich im Besitz von Privatpersonen (Stocker, 2024). Diese Eigentümerinnen und Eigentümer sind in der Regel keine professionellen Immobilienakteurinnen und -akteure und verfügen oft nur über einzelne Liegenschaften oder sehr kleine Portfolios. Da deren Möglichkeiten – etwa alternative Wohnungen innerhalb des eigenen Bestands anzubieten – nicht mit denen professioneller Eigentümerschaften vergleichbar sind, werden sie in dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

Auch staatlich organisierte Wohnformen werden nicht untersucht. Diese dienen dazu, sozialpolitische Ziele zu erreichen – etwa, eine vielseitig zusammengesetzte Bewohnerschaft in Städten und Quartieren sicherzustellen – und bieten preiswerten Wohnraum für einkommensschwächere Bevölkerungsschichten. Sie sind somit ein Instrument der öffentlichen Hand zur Steuerung der demographischen Strukturen und unterliegen daher anderen ökonomischen Gesetzmässigkeiten (VGV, 2018, Art. 1).

1.1.4 Begriffsklärung

Mieterinnen- und Mieterbetreuung

Der Begriff der «Mieterinnen- und Mieterbetreuung» ist nicht eindeutig definiert. Im Rahmen dieser Arbeit werden dabei alle Dienstleistungen der Eigentümerschaft sowie von Bewirtschaftungs-, Bauleitungsunternehmen im Zusammenhang mit der Begleitung, Betreuung und Unterstützung von Mieterinnen und Mietern während Umbau- respektive Sanierungsarbeiten gemeint. Diese Tätigkeiten werden teilweise auch als kooperative Mieterbetreuung bezeichnet.

Zu unterscheiden ist die Mieterinnen- und Mieterbetreuung von den üblichen Leistungen der Bewirtschaftung während der Mietdauer, die die Verwaltung und Betreuung der Immobilie verantwortet (Federowski, 2014, S. 24). Zudem ist der Begriff von jener Begleitung der Mieterinnen und Mieter abzugrenzen, die im Rahmen von Leerkündigungsprozessen unter Bezeichnungen wie «Mieterspezialbetreuung», «Entmietungsservice» oder «Immocare» durch spezialisierte Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter erfolgt – deren Ziel ist primär, die Mietverhältnisse fristgerecht und konfliktarm zu beenden (Banz, 2020; *Mieterspezialbetreuung | Livit*, o. J.; Schwager, 2022).

Abzugrenzen ist der Begriff der Mieterinnen- und Mieterbetreuung zudem auch gegenüber den sozialarbeiterischen Tätigkeiten im Rahmen einer Konfliktprävention in gesellschaftlich herausfordernden Siedlungen, welche zum Ziel hat, «die Mieterinnen und Mieter bei der Gestaltung guter nachbarschaftlicher Beziehungen zu unterstützen» (Althaus et al., 2010, S. 6).

Leerkündigung und Entmietung

Der Duden definiert das Verb «entmieten» als «das Leerstehen eines Hauses, einer Wohnung bewirken, indem die Mieter, Mieterinnen zum Auszug veranlasst werden» definiert (Dudenredaktion, 2025a). Bei einer Leerkündigung werden alle Mietverträge vor einer grösseren Baumassnahme gekündigt (Dudenredaktion, 2025b). Die Begriffe können demnach synonym verwendet werden.[3]

Institutionelle Anlegerinnen und Anleger

Im Sinne dieser Arbeit sind mit «institutionellen Anlegerinnen und Anleger» juristische Personen oder Stiftungen gemeint, die Gelder renditeorientiert in Immobilien anlegen. Sie verfügen in der Regel über eine grosse Finanzkraft und können daher mit ihren Aktivitäten den Markt beeinflussen. Durch renditeorientierte Anlagen verfolgen sie das Ziel finanzielle Mittel für ihren übergeordneten Zweck zu generieren – unabhängig davon, ob der Zweck sozialer oder ökonomischer Natur ist – und unterliegen daher oft hohem Anlagedruck. Aufgrund der Thematik dieser Arbeit liegt der Fokus auf institutionellen Anlegerinnen und Anleger, deren Kapitalanlage Immobilien umfasst. Immobilien, die dem Betrieb dienen (Corporate Real Estate), werden dabei nicht berücksichtigt.

Genossenschaften

Genossenschaften werden im Schweizerischen Obligationenrecht als «Körperschaften […] einer nicht geschlossenen Zahl von Personen […], die in der Hauptsache der Förderung oder Sicherung wirtschaftlicher Interesse ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt oder die gemeinnützig ausgerichtet sind» definiert (OR, 1911 Art. 828). Genossenschaften können unterschiedliche Zwecke erfüllen. Der Fokus dieser Arbeit liegt nur auf Wohnbaugenossenschaften. Sie verfolgen das Ziel «...guten und preisgünstigen Wohnraum für alle Bevölkerungskreise zu erstellen. In den meisten Wohnbaugenossenschaften sind die Bewohnerinnen und Bewohner Mitglieder und können mitbestimmen. Sie bezahlen nicht wie in einer normalen Mietwohnung ein Mietzinsdepot, sondern erwerben einen sogenannten Anteil-

[3] Der Begriff «entmieten» stammt vom «Entmietungsgesetzt» (Gesetz über Mietverhältnisse mit Juden), welches im Dritten Reich als Grundlage für die Wohnungskündigungen jüdischer Mietenden diente. Meuth und Reutlinger verwenden den Begriff in ihrem Buch bewusst, um die Perspektive der von einer Wohnungskündigung betroffenen Personen in den Fokus zu rücken (Meuth & Reutlinger, 2023, S. 20). In der vorliegenden Arbeit wurde weitgehend auf die Verwendung des Begriffs verzichtet.

schein. Damit sind sie Miteigentümer:innen und tragen mit an der Verantwortung für die ganze Genossenschaft. Man bezeichnet das genossenschaftliche Wohnen deshalb auch als ‹dritten Weg› zwischen Miete und Wohneigentum» (Wohnbaugenossenschaften Schweiz, o. J.).

1.2 Forschungslücken und Relevanz

1.2.1 Literatur

Zur Erhebung des aktuellen Forschungsstands wurde eine umfassende Literaturrecherche zum Themenfeld «Sanierungen von Liegenschaften im bewohnten Zustand» durchgeführt. Dabei standen zwei zentrale Aspekte im Fokus, nach denen sowohl einzeln als auch in Kombination recherchiert wurde: Erstens die Beweggründe und Motivationen von Eigentümerinnen und Eigentümern beziehungsweise Bauherrschaften für Sanierungen im bewohnten Zustand und zweitens die Konzepte und Massnahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung im Rahmen solcher Sanierungsvorhaben.

Die Literaturrecherche ergab, dass bereits zu einzelnen Teilaspekten der Thematik Arbeiten publiziert wurde. So legen Racky und Federowski (2012) und Federowski (2014) den Fokus auf Projektmanagement, das auch die Mieterinnen- und Mieterbetreuung umfasst (Federowski, 2014; Racky & Federowski, 2012). Mittendorfer (2010) erläutert anhand eines Fallbeispiels das Konzept der kooperativen Sanierung, mit welcher die soziale Nachhaltigkeit durch das Miteinbeziehen von Mieterinnen und Mietern in den Prozess sichergestellt wird (Mittendorfer, 2010). Habermann-Nieße et al. (2013) fokussieren sich in ihren Untersuchungen auf energetische Sanierungen und befassen sich in dem Rahmen auch mit der Organisation einer mieterinnen- und mieterfreundlichen Durchführung (Habermann-Nieße et al., 2013, S. 81–82).

Meuth und Reutlinger (2023) untersuchen eingehend, wie die entmieteten Bewohnerinnen und Bewohner den Verlust ihrer Wohnung erleben. Der Fokus der Publikation liegt auf den Mieterinnen und Mietern. Die Tatsache, dass gewisse Eigentümerschaften sich für eine Leerkündigung entscheiden, wird in der Publikation als gegeben erachtet, die dahinterliegenden Beweggründe der Eigentümerschaften werden nicht eingehender untersucht (Meuth & Reutlinger, 2023).

Eine Publikation, welche sich mit den Beweggründen der Eigentümerschaft, sich für oder gegen eine Sanierung im bewohnten Zustand zu entscheiden, beschäftigte, fand sich keine. Die obigen Publikationen setzten diese einfach als gegeben voraus. Im Falle von Federowski, der sich auf den Wohnungsmarkt Deutschlands und nicht jenen der Schweiz bezieht, wird das «vielerorts vorherrschende Überangebot an Wohnungen» und die Vermeidung des Verlusts

der Mieterinnen und Mieter an konkurrierende Vermieterinnen und Vermieter als hauptsächlicher Beweggrund genannt (Federowski, 2014, S. 1). Meuth und Reutlinger hingegen nennen das Renditestreben als Motivation der Eigentümerschaft, sich für eine Leerkündigung zu entscheiden (Meuth & Reutlinger, 2023, S. 17).

Nebst den genannten wissenschaftlichen Publikationen hat auch die öffentliche Hand Leitfäden und Merkblätter zu sozial nachhaltigen Sanierungsmassnahmen veröffentlicht, die Eigentümerschaften bei der Mieterinnen- und Mieterbetreuung unterstützen sollen. Teilweise sind diese in die vorliegende Arbeit eingeflossen. So formuliert die EBP Schweiz AG im Auftrag der Stadt Zürich auf Basis von Fallbeispielen Empfehlungen für etappierte Erneuerungen von Wohnsiedlungen (Fischer et al., 2024). Ein weiteres Handbuch zu energetischen Sanierungen in bewohntem Zustand stammt von s2r.gmbh, erstellt im Auftrag von EnergieSchweiz (s2r.gmbh, 2024). Zudem hat auch die Stadt Zürich einen Leitfaden zu Erfolgsfaktoren sozial nachhaltiger Ersatzneubauten und Sanierungen publiziert (Martinovits & Bächtold, 2019).

1.2.2 Relevanz

Die Thematik der Leerkündigungen hat in der öffentlichen und medialen Debatte spürbar an Gewicht gewonnen. Politikerinnen und Politiker warnen mitunter vor einer «Massenkündigungswelle», was den Eindruck einer zunehmenden Verbreitung des Phänomens verstärkt. Gleichzeitig zeigen aktuelle Analysen, etwa der Zürcher Kantonalbank, dass die Anzahl von Leerkündigungen in den Ballungszentren Zürich und Basel-Stadt in den letzten Jahren nicht gestiegen ist, sondern leicht rückläufig war (Hauser & Büchi, 2025; Kubli & Rappl, 2025).

In der politischen Auseinandersetzung werden die zugrundeliegenden Motive oft verkürzt dargestellt: Während mieterinnen- und mieterseitige Verbände ein renditeorientiertes Vorgehen kritisieren, verweisen Interessenvertretungen der Eigentümerschaft auf gesetzliche Rahmenbedingungen und wohnpolitischen Druck durch Verdichtung (Metzler, 2024; Prader, 2025).

Was bislang fehlt, ist eine empirisch fundierte und interessensübergreifende Untersuchung der tatsächlichen Beweggründe, die Eigentümerschaften zur Wahl zwischen Leerkündigung und Sanierung im bewohnten Zustand veranlassen. Auch werden weitere Faktoren wie das Reputationsrisiko in der bestehenden Literatur kaum berücksichtigt.

1.3 Methodischer Aufbau

1.3.1 Forschungsansatz

Die vorliegende Arbeit verfolgt einen qualitativ-vergleichenden Ansatz, um die Zielsetzungen, Strategien und Herangehensweisen institutioneller Anlegerinnen und Anleger sowie genossenschaftlicher Wohnbauträger im Kontext grosszyklischer Sanierungen zu untersuchen. Ziel ist es, gemeinsame Muster, Unterschiede sowie institutionenspezifische Handlungslogiken herauszuarbeiten. Die Expertinnen- und Experteninterviews dienen als zentrale empirische Grundlage.

1.3.2 Datenerhebung auf Interviewbasis

Es wurden insgesamt 12 leitfadengestützte Expertinnen- und Experteninterviews mit Akteurinnen und Akteuren aus dem Bereich institutionelles Wohneigentum und genossenschaftlicher Wohnbau durchgeführt. Ergänzend wurden 4 Interviews mit Dienstleistungsunternehmen im Bereich der Mieterinnen- und Mieterbetreuung und Interessenvertretungen durchgeführt. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner erfolgte mit dem Ziel, möglichst unterschiedliche Perspektiven auf den Umgang mit Sanierungsvorhaben im bewohnten Zustand abzudecken.[4]

Die Interviews wurden anhand eines halbstrukturierten Leitfadens geführt. Um die Vergleichbarkeit sicherzustellen, erhielten sowohl die institutionellen Anlegerinnen und Anleger als auch die Genossenschaften dieselben Fragen, auch wenn nicht alle für alle Teilnehmenden gleichermassen relevant waren. Zusätzliche oder nicht gestellte Fragen wurden in den Niederschriften vermerkt. Alle Gespräche wurden aufgezeichnet und transkribiert. Hinweise der interviewten Personen auf ergänzende Quellen (Websites, Artikel etc.) wurden als Fussnoten festgehalten.

Die Interviews mit Dienstleistungsunternehmen und Interessenvertretungen dienten primär der Kontextualisierung und wurden inhaltlich dem Gegenüber leicht angepasst: Die Fragen zum Portfolio wurden weggelassen und durch Fragen zur Aufgabenstellung der Organisation ersetzt.

1.3.3 Qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung der Interviews erfolgt mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse in einem deduktiv-induktiven Verfahren (Mayring, 2022). Diese Methode erlaubt es, theoriegeleitete Kategorien mit offenem, materialbasiertem Vorgehen zu verbinden.

---

[4] Die detaillierte Erörterung zur Auswahl der Expertinnen und Experten findet sich im Anhang 2.

Ausgangspunkt der Analyse waren theoriegeleitete, deduktiv gebildete Oberkategorien, die aus den Forschungsfragen abgeleitet wurden. Innerhalb dieser Oberkategorien wurden konkrete Kategorien induktiv aus dem Material entwickelt. Neue Aspekte, die nicht durch die Ausgangskategorien abgedeckt waren, wurden im Kategoriensystem ergänzt.[5]

Die Kodierung erfolgte mit dem Programm MAXQDA. Jedes Interview wurde einzeln analysiert, die Ergebnisse anschliessend systematisch nach Akteurstyp gegliedert und verglichen. Ziel war nicht nur die deskriptive Darstellung des Gesagten, sondern eine analytische Verdichtung der Aussagen, um Handlungslogiken und Unterschiede herauszuarbeiten (Mayring, 2022, S. 69).

1.3.4 Qualitätssicherung

Zur Sicherstellung der Gütekriterien qualitativer Forschung wurden folgende Massnahmen ergriffen:

- Transparenz durch Dokumentation des entwickelten Kodierleitfadens
- Vergleichbarkeit durch einheitliche Leitfadenstruktur und systematische Kodierung
- Plausibilisierung durch Rückbezug auf die Forschungsfragen und Abgleich mit den theoretischen Grundlagen.

1.3.5 Einsatz künstlicher Intelligenz

Zur Unterstützung bei der sprachlichen Überarbeitung sowie zur diskursiven Unterstützung wurden die KI-gestützten Schreibassistenzsystemen ChatGPT und Copilot eingesetzt.

Für die Transkription der Interviewaufnahmen wurde je nach Audioqualität der Aufnahmen entweder die Transkriptionsfunktion von Microsoft Word oder der Transkriptionsdienst Turboscribe verwendet. Die dadurch erhaltenen Rohdaten wurden manuell überprüft, bereinigt und niedergeschrieben.

[5] Der Kodierleitfaden befindet sich im Anhang 5.

2. Theorie

2.1 Sanierungen von Wohnimmobilien

2.1.1 Sanierungsumfang

Bauliche Rahmenbedingungen

Gebäude verändern sich infolge von Umwelteinwirkungen, Alterung und Nutzung im Laufe der Zeit und erfordern daher einen ständigen Unterhalt (Glogar, 2011, S. 8). Die ständige Erneuerung dient nicht nur dem Erhalt der Funktions- und Gebrauchstauglichkeit, sondern auch der Wahrung des kulturellen und wirtschaftlichen Werts der Bausubstanz.

Die dafür erforderlichen Sanierungsmassnahmen unterscheiden sich nicht nur bezüglich ihrer Regelmässigkeit, sondern auch in Bezug auf die Eingriffstiefe. Eine genaue Kategorisierung dieser ist schwierig, da die Eingriffstiefe objektspezifisch ist. Die SIA Norm 469 gliedert die möglichen Massnahmen und unterscheidet dabei zwischen Unterhalt und Veränderung.

«Instandhaltungen» – sprich die Behebung kleiner Schäden wie das Schmieren einer klemmenden Türklinke aber auch die klassischen Tätigkeiten des Unterhalts, wie das Reinigen der Dachrinnen zur Vermeidung von Wasserschäden – und «Instandsetzungen» – sprich die Wiederherstellung der Gebrauchstauglichkeit, wie zum Beispiel das Austauschen einzelner Küchengeräte – werden regelmässig durchgeführt (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, 1997 Ziff. 3 62 und Ziff. 3 63 2). Diese Massnahmen beeinträchtigen die Mieterinnen und Mieter höchstens marginal und sind daher für die vorliegende Untersuchung von untergeordneter Bedeutung.

Nebst der technischen Lebensdauer von Bauteilen ist die Veränderung der gesellschaftlichen Ansprüche an die Nutzung und den Komfort (King et al., 2019, S. 4) ein weiterer Auslöser für Sanierungen. So hat beispielsweise der Anteil älterer Menschen in der Gesellschaft zugenommen, sodass Wohnungen möglichst hindernisfrei ausgestaltet und erschlossen werden müssen (Racky & Federowski, 2012, S. 8). Massnahmen dieser Art haben massgeblichen Einfluss auf die bauliche Eingriffstiefe, denn sie erfordern unter anderem den Einbau eines Lifts, die ebenerdige Erschliessung des Gebäudes zum Beispiel mittels Rampe, schwellenlose Durchgänge in den Wohnungen und bodengleiche Duschen (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, 2009 Ziff. 3.1, 3.3, 3.5, 3.7 und 7.2). Zudem haben auch die Anforderungen an den Schallschutz zugenommen, was dazu führt, dass Decken gegen Trittschall und Fenster gegen Aussenlärm isoliert werden müssen (bfb ag, 2021).

Darüber hinaus ist eine Reduktion der durch den Gebäudebestand verursachten Treibhausgasemissionen unverzichtbar, um die Pariser Klimaziele zu erreichen (Priore et al., 2024, S. 6). Massnahmen zur energetischen Optimierung umfassen den Ersatz des Heizsystems (Wärmeerzeugung und allenfalls auch Wärmeverteilung) und die Optimierung der Gebäudehülle – sprich Isolation des Dachs, der Fassade, Ersatz der Fenster und Isolation der Kellerdecke (Fischer, 2014, S. 27–29).

Ein weiteres relevantes Ziel baulicher Massnahmen im Bestand ist die Verdichtung. Hintergrund ist die Begrenztheit der Ressource Boden, insbesondere im Siedlungsgebiet, sowie das Bestreben, das Flächenwachstum nach aussen zu reduzieren und stattdessen die bauliche Nutzung nach innen zu intensivieren Mit der Revision des Raumplanungsgesetzes (RPG) im Jahr 2014 wurde das Prinzip der Innenentwicklung gesetzlich verankert (RPG, 2019 Art. 1 Abs. 2 lit. abis). Die Kantone und Gemeinden sind seither verpflichtet, die Siedlungsentwicklung auf bestehende Bauzonen zu konzentrieren und eine haushälterische Bodennutzung sicherzustellen. Im Zusammenhang mit der Sanierung von Wohnliegenschaften bedeutet Verdichtung oft eine Erhöhung der Anzahl Wohneinheiten auf gleicher Grundstücksfläche. Dies kann durch Grundrissanpassungen, Dachausbauten, Anbauten oder durch den Ersatz bestehender Gebäude durch Neubauten mit höherer Ausnützung geschehen.

Alle diese Massnahmen fallen gemäss der SIA 469 unter die Kategorien «Erneuerungen» – bei denen gewissen Elementen des Gebäudes in den Zustand eines Neubaus gesetzt werden – und «Veränderung» – was eine der Anpassung der Gebäude zu deren Erhalt oder der Erfüllung neuer Anforderungen ist (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, 1997 Ziff. 3 63 2 und 3 7). Unter die Kategorie «Erneuerung» fällt in dieser Arbeit auch der Begriff «grosszyklische Sanierung». Dieser ist nicht abschliessend definiert, meint aber den Ersatz wesentlicher Bauteile – insbesondere von Leitungen – am Ende ihrer Lebensdauer. Es sind Massnahmen mit dieser Eingriffstiefe, bei denen die Mieterinnen und Mieter massgeblich betroffen sind.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Sanierungsmassnahmen vielfältig sind und von einfachen Unterhaltsarbeiten – also Instandhaltungen und Instandsetzungen – bis hin zu tiefgreifenden baulichen Eingriffen reichen, die sowohl dem Werterhalt (Erneuerung) als auch der Anpassung an zeitgemässe Anforderungen (Veränderung) dienen.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Während Instandhaltungs- und Instandsetzungsmassnahmen während der Mietdauer oder bei Mieterinnen- respektive Mieterwechsel erfolgen, stellt sich bei Erneuerungen und bei Veränderungen die Frage, ob diese im bewohnten Zustand durchgeführt können werden und sollen.

Sofern ein Mietverhältnis besteht, darf eine Eigentümerschaft die Erneuerungen und Änderungen an Wohnungen nur vornehmen, wenn sie für die Mietenden zumutbar sind (OR, 1911, Art. 260). Zudem ist auf Interessen der Mietenden bei der Ausführung der Arbeiten Rücksicht zu nehmen und je nach Umfang der Einschränkung der Nutzbarkeit der Mietsache, hat die Mieterin oder der Mieter ein Recht auf eine Herabsetzung des Mietzinses (OR, 1911, Art. 260, Abs. 2; OR, 1911, Art. 259d). Die Bemessung der Reduktion ist abhängig von der Dauer und der Intensität der Einschränkung der Nutzbarkeit[6]. Zugleich ist die Eigentümerschaft gesetzlich verpflichtet, die Mietsache in einem gebrauchstauglichen Zustand zu erhalten (OR, 1911, Art. 256, Abs. 1).

Grundsätzlich besteht Kündigungsfreiheit, jedoch greift bei Wohnräumen der Kündigungsschutz der Mietenden, wonach eine Kündigung durch die Eigentümerschaft unzulässig ist, wenn sie gegen Treu und Glauben verstösst. (OR, 1911, Art. 266a, Abs. 1; OR, 1911, Art. 271). Das Bundesgericht definiert die Treuwidrigkeit folgendermassen: «Allgemein gilt eine Kündigung als treuwidrig, wenn sie ohne objektives, ernsthaftes und schützenswertes Interesse und damit aus reiner Schikane erfolgt oder Interessen der Parteien tangiert, die in einem krassen Missverhältnis zueinander stehen.» (BGE 142 III 91, 2016 Ziff. 3.2.1). Das Bundesgericht hält fest, dass eine Kündigung nicht treuwidrig ist, wenn umfassende Umbau- oder Sanierungsarbeiten die Nutzung erheblich einschränken und durch den Verbleib der Mietenden wesentlich erschwert oder verzögert würden. (BGE 142 III 91, 2016 Ziff. 3.2.1).

Für Genossenschaften gilt die Kündigungsfreiheit nicht im gleichen Masse, denn Genossenschafterinnen und Genossenschafter mieten ihre Wohnungen nicht nur, sondern sind zugleich auch Miteigentümerinnen und -eigentümer der Genossenschaft – es bestehen also zwei Rechtsverhältnisse (Bachmann, o. J.). Obwohl eine Kündigung nicht zwingend den Ausschluss aus der Genossenschaft voraussetzt, muss der Kündigungsgrund so gewichtig sein, dass er auch einen Ausschluss aus der Genossenschaft rechtfertigen würde. Mögliche Ausschlussgründe werden einerseits von den Genossenschaften statuarisch festgelegt, andererseits

[6] Klare Regeln für die Bemessung der Reduktion gibt es nicht, können sich die Mieter- und Vermieterschaft nicht einigen, entscheidet ein Gericht. Der Mieterinnen- und Mieterverband publiziert die auf diesen Gerichtsentscheiden basierenden Richtwerte (Mieterinnen- und Mieterverband, 2015).

gelten auch andere, vom Gesetz nicht abschliessend festgelegte wichtige Gründe[7] (OR, 1911 Art. 846, Abs. 1-2). Sofern eine Genossenschaft eine grosszyklische Sanierung nicht spezifisch als Ausschlussgrund in den Statuten festgehalten hat, sind demnach Sanierungen kein zulässiger Kündigungsgrund.

Die Frage, ob eine Sanierung im bewohnten Zustand erfolgen soll oder nicht, ist somit rechtlich komplexer Natur. Aufgrund des besonderen Kündigungsschutzes besteht bei Genossenschaften eine zusätzliche rechtliche Hürde.

2.1.2 Abwägungen und Zielsetzungen: bewohnt vs. leergekündigt

Das folgende Kapitel stellt zentrale Überlegungen bei der Wahl der Sanierungsform dar, denn bei geplanten Sanierungsmassnahmen gilt es, die wirtschaftlichen, organisatorischen und rechtlichen Risiken einer Sanierung mit Leerkündigung gegenüber jenen einer Sanierung im bewohnten Zustand abzuwägen.

Sanierung mit Leerkündigung

Bei einer Sanierung mit Leerkündigung agieren im Projekt drei beteiligte Gruppen: Die Eigentümerschaft, die Planung und Bauleitung und die ausführenden Unternehmen (siehe Abbildung 1). Dadurch herrscht auf der Baustelle eine verhältnismässig geringe organisatorische Komplexität (Federowski, 2014, S. 20). Nebst der Reduktion der Komplexität auf der Baustelle, kann mit einer Leerkündigung verhindert werden, dass es aufgrund der Bauarbeiten – wie zum Beispiel Lärmbelastung oder eingeschränkte Privatsphäre – zu mietrechtlichen Streitigkeiten bezüglich der angemessenen Mietzinsreduktion kommt (Kaiser, 2019, S. 13–18).

Wie unter Ziff. 2.1.1 bereits erörtert, ist eine Kündigung im Hinblick auf eine umfassende Sanierung rechtlich gesehen grundsätzlich zulässig. Es muss aber ergänzt werden, dass eine Leerkündigung ein komplexer Prozess ist, welcher eine sorgfältige Planung und entsprechendes Fachwissen erfordert. Fehler im Prozess können zu mehrjährigen Verzögerungen führen. Während formale Fehler – wie zum Beispiel das Nichteinhalten gesetzlicher Fristen oder das Verwenden von veralteten oder falschen amtlichen Formulare – zur Nichtigkeit der Kündigung führen, können mietrechtliche Streitigkeiten, die nicht im Zusammenhang mit der Kündigung stehen und bei denen die Mieterschaft obsiegt, zu einer sogenannten Sperrfrist führen, in der den Mietenden nicht gekündigt werden darf (OR, 1911, Art. 266c, Art. 266n; mietrechtspraxis, mp, o. J.-a). Diese Sperrfrist gilt für eine Dauer von 3 Jahren (OR, 1911, Art.

[7] Wichtige Gründe liegen vor, wenn die Mitgliedschaft für die Genossenschaft nicht mehr zumutbar ist, weil sie zweckwidrig oder genossenschaftsschädigen sein könnte (Kren Kostkiewicz et al., 2023 Art. 486, N 2). Dazu zählen zum Beispiel der Bruch des Vertrauensverhältnisses oder die Verletzung genossenschaftlicher Pflichten (Kren Kostkiewicz et al., 2023 Art. 486, N 3)

721a, Abs. 1, lit. d-e). Zudem kann jede Kündigung angefochten und das Mietverhältnis in Härtefällen um bis zu 4 Jahre erstreckt werden (OR, 1911, Art. 272, Abs. 1-2, Art. 272b, Abs. 1-2).

Obwohl theoretisch die durch natürliche Fluktuation – sprich durch den Wegzug von Mietenden – freiwerdenden Wohnungen nicht wiedervermietet werden könnten, bis die Liegenschaft vollständig unbewohnt ist, erweist sich dieses Vorgehen aufgrund der wegfallenden Mietzinseinnahmen und der langen Dauer des Prozesses als unwirtschaftlich und nicht praktikabel.

Eine Sanierung mit Leerkündigung hat zur Folge, dass während der Sanierungszeit kein Mietzins eingenommen wird und die Liegenschaft im Anschluss an die Sanierung wiedervermietet werden muss (Habermann-Nieße et al., 2013, S. 84). Die Wiedervermietung stellt in Regionen mit einem Angebotsüberhang ein Risiko für die Eigentümerschaft dar (Racky & Federowski, 2012, S. 10; s2r.gmbh, 2024, S. 5). In Regionen ohne Angebotsüberhang hat die Wiedervermietung den Vorteil, dass der Mietzins an das Mietzinsniveau des Marktes angepasst werden kann (Kaiser, 2019, S. 6). Insbesondere bei alten Liegenschaften mit hohem Sanierungsbedarf und alten Mietverträgen, respektive Mietzinsen, die deutlich unter dem heutigen Marktniveau liegen, ist das finanzielle Potenzial für Renditeüberlegungen wesentlich.

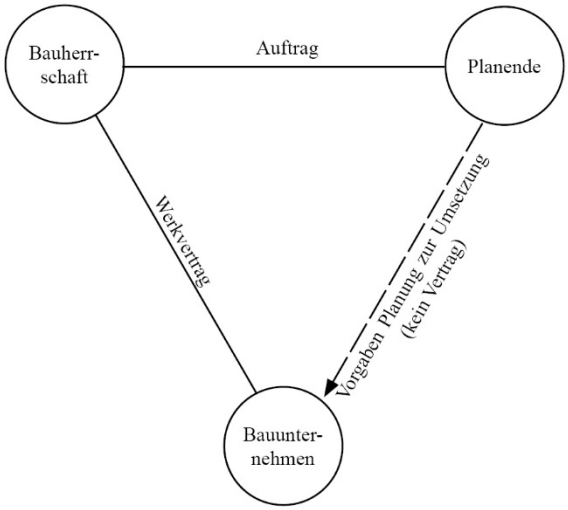

Abbildung 1: Interaktion der wesentlichen Projektbeteiligten bei Sanierungen mit Leerkündigung (in Anlehnung an Federowski, 2014, S. 20)

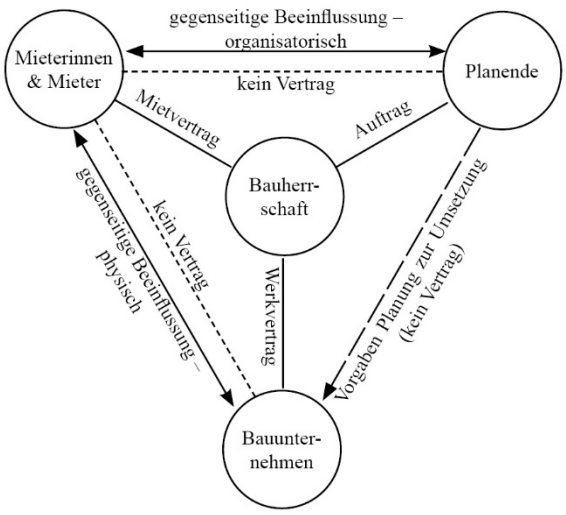

Abbildung 2: Interaktion der wesentlichen Projektbeteiligten bei Sanierungen im bewohnten Zustand (in Anlehnung an Federowski, 2014, S. 20)

Ein wichtiger Faktor, der bei einer Sanierung mit Leerkündigung berücksichtigt werden muss, ist, dass immer auch soziale Gefüge auseinanderbrechen, Mieterinnen und Mieter verdrängt werden, und kostengünstiger Wohnraum verloren geht[8] (Bauer, 2020, S. 10–12).

Die Sanierung mit Leerkündigung kann zwar wirtschaftlich vorteilhaft sein, setzt jedoch eine sorgfältige rechtliche Vorbereitung, eine professionelle Planung sowie die Bereitschaft voraus, mit temporärem Leerstand und dem Risiko der Wiedervermietung umzugehen. Zugleich stellt sie eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung dar.

Sanierung im bewohnten Zustand

Bei einer Sanierung im bewohnten Zustand entsteht auf der Baustelle, die zugleich die Wohnung der Mieterinnen oder Mieter ist, ein Nutzungskonflikt, denn aus «baubetrieblicher Sicht stellen die Mieter mitsamt ihren Einrichtungsgegenständen eine permanente Einschränkung der Baufreiheit in den betreffenden Wohnungen für den AN [Auftragnehmer, hier Generalunternehmen] dar» (Federowski, 2014, S. 20). Es agieren also vier beteiligte Gruppen auf der Baustelle (siehe Abbildung 2). Dabei wird die klassische Konstellation von Bauherrschaft, Bauunternehmen und Planung je nach Betrachtungsweise um mindestens eine Interessengruppe – sprich die Mietenden – ergänzt (Mittendorfer, 2010, S. 27). Dabei muss beachtet werden, dass die Mietenden in keinem direkten Vertragsverhältnis zu den Bauunternehmen und den Planenden stehen, zugleich aufgrund der Umstände gezwungenermassen aber sehr stark mit diesen interagieren. Je nach Organisationsform ist auch die Bewirtschaftung, welche die Eigentümerschaft gegenüber den Mietenden vertritt und in einem Auftragsverhältnis zur Auftraggeberschaft steht, eine weitere Interessengruppe, die organisatorisch eingebunden werden muss.

Für Mieterinnen und Mieter bedeutet eine Sanierung im bewohnten Zustand ein Leben auf der Baustelle. Dies ist mit teilweise erheblichen Unannehmlichkeiten verbunden. Eine Baustelle verursacht viel Dreck und Lärm. Zugleich müssen die Bauarbeitenden Zutritt zu den Wohnungen haben, was zu einem Verlust der Privatsphäre führt und die Baustelleninstallationen erschweren teilweise die Zugänglichkeit zu den Räumlichkeiten der Mietenden. Weiter kommt es auf jeder Baustelle zu Verzögerungen, was für Mietende zusätzliche Unsicherheiten bedeutet. Daher bedarf eine Sanierung im bewohnten Zustand einer ständigen, zeitgerechten und stringenten Kommunikation. Der grosse Vorteil einer Sanierung im bewohnten Zu-

[8] Die Sanierung im bewohnten Zustand ist sozial nachhaltig. Dennoch formuliert das wichtigste ganzheitliche Nachhaltigkeitszertifizierungssystem der Schweiz hierzu nur geringe Anforderungen: Ein Nachweis der Prüfung möglicher Ersatzwohnungen bei einem Abriss oder einer Leerkündigung genügt (NNBS – Netzwerk Nachhaltiges Bauen Schweiz, 2024, S. 51).

stand aus Sicht der Mietenden ist jedoch, dass sie ihr Zuhause nicht verlieren und die sozialen Strukturen der Siedlung oder der Überbauung erhalten bleiben (Kaiser, 2019, S. 6; Meuth & Reutlinger, 2023, S. 18–20).

Da die Nutzbarkeit der Mietsache durch die Bauarbeiten eingeschränkt ist, steht den Mietenden eine den jeweiligen Einschränkungen angebrachte Mietzinsreduktion zu (OR, 1911, Art. 259d).

Im Anschluss an die Sanierung können die wertvermehrenden Investitionen – sprich Investitionen, die einer Mehrleistung der Vermieterin oder des Vermieters entsprechen – auf die Mieterinnen und Mieter überwälzt werden, während werterhaltende Massnahmen nicht überwälzt werden dürfen[9] (VMWG, 2025, Art. 14). Um das Triagieren der Investitionsarten zu vereinfachen, sieht die Verordnung über die Miete und Pacht von Wohn- und Geschäftsräumen (VMWG) vor, dass bei grosszyklischen Sanierungen die Investitionen zu 50-70 % als wertvermehrend gelten. Da diese Bandbreite aber relativ breit angesetzt ist, führt diese Regel immer wieder zu Rechtsstreitigkeiten zwischen Mietenden und der Eigentümerschaft (King et al., 2019, S. 2). Für Letztere bedeutet diese Regel, dass sie in der Investitionsrechnung von einem schlimmsten Fall ausgehen muss, bei dem höchstens die Hälfte der angefallenen Kosten auf die Mietenden überwälzt werden können, und die restlichen Kosten selber getragen werden müssen.

Eine Sonderform der Sanierung im bewohnten Zustand ist die Sanierung mit Rochaden. Diese führt – je nach Ausgestaltung – zu einer Reduktion der organisatorischen Komplexität auf der Baustelle, ohne dass die Mietverhältnisse zwischen der Eigentümerschaft und den Mietenden aufgelöst werden müssen. Eine Rochade erfordert jedoch ausreichend Ausweichflächen – entweder im Portfolio der Eigentümer oder durch das Anmieten weitere Flächen – und ist organisatorisch aufwändig, siehe auch Ziff. 2.2.2.

Die Sanierung im bewohnten Zustand stellt hohe organisatorische, kommunikative und finanzielle Anforderungen an alle Beteiligten. Die Konflikte zwischen den Mieterinnen und Mietern sowie den Bauarbeitenden können nicht aufgelöst werden, sondern müssen aktiv bewältigt werden.

[9] Bei einer Überwälzung werden wertvermehrende Investitionen – unter Berücksichtigung ihrer Kosten, der erwarteten Lebensdauer (Amortisation), des aktuellen Referenzzinssatzes sowie einer Unterhaltspauschale – über einen Zuschlag auf den Mietzins verzinst. (mietrechtspraxis, mp, o. J.-b, S. 1).

2.2 Mieterinnen- und Mieterbetreuung

2.2.1 Zuständigkeit

Ob die Mieterinnen- und Mieterbetreuung durch die Eigentümerschaft, die Bewirtschaftung, die Bauleitung[10] oder einem spezialisierten Dienstleistungsunternehmen erfolgt, ist eine Frage der Projektorganisation und der vertraglichen Vereinbarung. Eine einheitliche Regelung dafür gibt es nicht (Federowski, 2014, S. 47, 61). In gewissen Fällen werden die Leistungen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung auch vom mandatierten General- oder Totalunternehmen geleistet (Federowski, 2014, S. 60–61). Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass sowohl die Eigentümerschaft wie auch die ausführenden Unternehmen unabhängig von der gewählten Organisationsform zu einem gewissen Grad in die Mieterinnen- und Mieterbetreuung involviert sind, da die Massnahmen von der Eigentümerschaft finanziert werden und deren Umsetzung die Bauabläufe der beauftragten Unternehmen beeinflussen (Federowski, 2014, S. 40).

2.2.2 Massnahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung

Die getroffenen Massnahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung und deren Umfang ist stark projekt- und budgetabhängig. Federowski geht in seiner Entwicklung des Standardprozesses der Mieterinnen- und Mieterbetreuung soweit, dass er verschiedenen baulichen Massnahmen unterschiedliche Betreuungsklassen zuordnet (Federowski, 2014, S. 104). Die Übergänge sind jedoch fliessend, sodass im Folgenden die Massnahmen ohne eine solche Kategorisierung erläutert werden.

Kommunikationsmassnahmen

Die proaktive Kommunikation liegt im Zentrum der Mieterinnen- und Mieterbetreuung. Dazu gehört die Information der Mieterinnen- und Mieter vor der Sanierung über die geplanten Massnahmen. Zudem gilt es während den Bauarbeiten die Mieterinnen und Mieter regelmässig zu informieren. Dabei soll nebst den administrativen Informationen auch Verständnis und Akzeptanz für die anstehenden Massnahmen geschafft werden (Mittendorfer, 2010, S. 35; s2r.gmbh, 2024, S. 22). Die Informationskanäle sind dabei vielfältig und reichen von Anschlägen auf den Informationsbrettern im Treppenhaus oder Wohnungstüren, Briefpost mit Infobroschüren, Newslettern, digitalen Plattformen, Social Media, bis zu Informationsveran-

[10] Obwohl teilweise auch die Architektin oder der Architekt – in der Funktion der Bauleitung als das die Baustelle und Bauabläufe koordinierende Organ – die Mieterinnen- und Mieterbetreuung übernimmt, ist zu erwähnen, dass die Ordnung für Leistungen und Honorare der Architektinnen und Architekten (SIA) die Mieterinnen- und Mieterbetreuung nicht zu den Grundleistungen der Ausführungsphase zählt (Ordnungskommission SIA 102 «Leistungen und Honorare der Architektinnen und der Architekten», 2020, Ziff. 4.52). Die Leistungen gilt es – sofern der Leistungsbeschrieb der Ordnung vertraglich vereinbart wird – besonders zu vereinbaren und zu honorieren (S. Lüthi, persönliche Kommunikation, 19. Mai 2025).

staltungen. Der zentrale Aspekt hierbei ist die kontinuierliche Aufrechterhaltung des Informationsflusses, damit die Mietenden auf dem Laufenden gehalten werden (Federowski, 2014, S. 49; s2r.gmbh, 2024, S. 23, 33, 48). Zudem muss darauf geachtet werden, dass die Eigentümerschaft nichts verspricht, das später nicht eingehalten werden kann (s2r.gmbh, 2024, S. 16).

Ein weiteres Element der Kommunikation stellt die zentrale Anlaufstelle für Mieterinnen und Mieter dar. Diese befindet sich vor Ort in einer leerstehenden Wohnung oder einem Baucontainer und bietet den Mietenden die Möglichkeit, direkt mit der Mieterinnen- und Mieterbetreuung in Kontakt zu treten (Federowski, 2014, S. 47). Ob die Anlaufstelle ununterbrochen besetzt ist oder nur zu bestimmten Zeiten Sprechstunden angeboten werden, ist in Abhängigkeit vom Umfang der Betreuungsmassnahmen zu definieren. Das Ziel der Anlaufstelle ist es, durch den direkten Kontakt mit den Mietenden, deren Anliegen, Beschwerden und Bedürfnisse kennenzulernen, gegebenenfalls darauf reagieren zu können und sicherzustellen, dass die Mietenden sich gehört und verstanden fühlen (Federowski, 2014, S. 69). Je nach Grösse und sozioökonomischer Zusammensetzung der Bewohnerschaft besteht hierbei auch die Gefahr, dass die angebotenen Sprechstunden auch für Themen in Anspruch genommen werden, die höchstens vordergründig in Zusammenhang mit der Sanierung stehen. In solchen Fällen kann es vorkommen, dass die Gespräche «zu einer Krisenintervention ähnlich einer Kummernummer für Probleme des täglichen Lebens» entwickelt (Mittendorfer, 2010, S. 62). Zudem muss sichergestellt werden, dass die Ansprechpersonen auch über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, um Entscheidungen bezüglich erforderlicher Massnahmen treffen zu können (s2r.gmbh, 2024, S. 34).

Ein weiterer Teil der Kommunikation sind die partizipativen Elemente der Mieterinnen- und Mieterbetreuung. Dazu gehören beispielsweise Anlässe wie ein Nachbarschaftsgrillieren oder Räume, wie ein temporäres Café in einem Container, die man zur Verfügung stellt. Solche Massnahmen bieten sich besonders bei Sanierungen grosser Liegenschaften respektive ganzer Siedlungen an (s2r.gmbh, 2024, S. 34).

Am Ende des Sanierungsprozesses gilt es, die Mieterinnen und Mieter mit den Neuerungen vertraut zu machen. Dazu gehören insbesondere Instruktionen zu Umgang und Handhabung der neuen technischen Wohnungseinrichtung. Gemäss dem Handbuch «Energetische Sanierungen in bewohntem Zustand – partizipativ und sozial verträglich planen und gestalten» können diese Anweisungen je nach Komplexität «schriftlich, digital oder gedruckt, mit kurzen Videos oder im Rahmen einer Demonstration vor Ort vermittelt werden» (s2r.gmbh, 2024, S. 25).

Massnahmen zur Aufrechterhaltung der Nutzbarkeit

Sämtliche für das tägliche Leben erforderliche Funktionen einer Wohnung müssen durch die Mieterinnen- und Mieterbetreuung während des gesamten Bauverlaufs sichergestellt werden. Dazu gehört insbesondere das Einrichten provisorischer Kochmöglichkeiten beispielsweise durch Aufstellen von Kochplatten und Kühlschränken. Zudem gilt es, die erforderlichen Sanitäranlagen mit Duschen und Toiletten zur Verfügung zu stellen. Werden die Badezimmer vollständig ersetzt, müssen Sanitärcontainer aufgestellt oder eine nachbarschaftliche Hilfe organisiert werden (Federowski, 2014, S. 48).

Massnahmen zur Reduktion der Belastung

Bauarbeiten verursachen Unmengen von Dreck und Staub. Um die Mietenden davor so gut wie möglich zu schützen, muss die Mieterinnen- und Mieterbetreuung sicherstellen, dass jene Bereiche, in denen gearbeitet wird, mit stabilen Staubschutzwänden abgegrenzt werden. Zudem gilt es, Wohnungs- und allenfalls auch Zimmertüren mit Staubabdichtungen mit Durchschlupfmöglichkeit zu versehen. Werden intensivere Arbeiten in einer Wohnung durchgeführt, kann es zudem sinnvoll sein, die Fugen der Zimmertüren jener Zimmer, die nicht renoviert werden und zur Lagerung des Mobiliars dienen, temporär zuzukleben. Werden möblierte Zimmer gestrichen, muss sichergestellt werden, dass alles sauber abgedeckt und vor Farbflecken geschützt ist (Federowski, 2014, S. 48–49). Weiter gilt es, regelmässige Baureinigungen durchzuführen, damit der Dreck und Staub möglichst nicht in die Wohnungen der Mietenden verschleppt wird (Federowski, 2014, S. 58).

Um die Mietenden vor Lärm zu schützen, muss sichergestellt werden, dass die lärmintensiven Arbeiten in abgeschotteten Bereichen erfolgen, wobei diese Massnahme nur beschränkt wirksam ist, da die Schallübertragung durch Wände und Decken trotz Abschottung erfolgt. Die lärmintensiven Arbeiten sollten auf gewisse Zeitfenster oder feste Wochentage beschränkt werden.[11] Dies gibt den Mietenden die Möglichkeit, sich in diesen Zeitfenstern an anderen Orten aufzuhalten (Federowski, 2014, S. 49).

Die Mieterinnen- und Mieterbetreuung muss zudem sicherstellen, dass sich die Bauarbeitenden an gewisse Verhaltensregeln halten. So muss ein striktes Rauchverbot durchgesetzt werden, sichergestellt werden, dass die sanitären Einrichtungen der Mietenden nicht von Bauarbeitenden benutzt werden und das Mobiliar nicht als Ablagefläche oder Kletterhilfe missbraucht wird (Federowski, 2014, S. 58). Von zentraler Bedeutung ist zudem, dass die Mitarbeitenden der ausführenden Unternehmen die Privatsphäre der Mietenden wahren und res-

[11] Eine Mieterin, die die Sanierung der Siedlung Telli in Aarau erlebt hat, nennt im Film «Telli mitenand» den Lärm des Presslufthammers um 08:00 Uhr morgen, ironisch den «Telliwecker» (Rijks, 2024)

pektieren. Dafür gilt es einen Verhaltenskodex zu erstellen, der für alle Beteiligten verbindlich ist (s2r.gmbh, 2024, S. 19).

Je nach Eingriffstiefe verantwortet die Mieterinnen- und Mieterbetreuung auch die alternative Unterbringung der Mietenden während der Bauzeit. Dazu gehört die Organisation von Hotel- oder Pensionszimmern und die Einlagerung des Mobiliars. Alternativ beinhaltet diese Aufgabe die Organisation der Ersatz- respektive Rochadewohnung und die Unterstützung beim Umzug in die Rochadewohnung und wieder zurück in die angestammte Wohnung (Federowski, 2014, S. 48).

Die Ankündigung einer Sanierung veranlasst manche Mietende auszuziehen, um Baustellenbelastungen zu vermeiden. Für Eigentümerschaften kann es sinnvoll sein, ihnen Wohnungen aus dem eigenen Portfolio anzubieten, um sie als Kundschaft zu halten und mögliche Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden. (Federowski, 2014, S. 52). Die dadurch leer werdenden Wohnungen können als temporäre Ausweichfläche, sprich Rochadewohnungen oder auch als Baubüro genutzt werden. Dieses Vorgehen bedingt die Betreuung der Mietenden bei der Wohnungssuche, den Neuabschluss eines Mietvertrags, zwei Wohnungsübergaben und eine allfällige Unterstützung beim Umzug.

2.3 Zielsetzung und Wirkung der Mieterinnen- und Mieterbetreuung

Die Mieterinnen- und Mieterbetreuung verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele: Das Aufrechterhalten der Mietverhältnisse und die Sicherstellung des ungestörten Bauablaufs. Die Aufrechterhaltung des Mietverhältnisses während der Bauzeit erfolgt durch die Sicherstellung der Mieterinnen- und Mieterzufriedenheit (Federowski, 2014, S. 73, 2014, S. 19). Dadurch können der Mietzinsausfall und die Kosten für die Wiedervermietung eingespart werden (Habermann-Nieße et al., 2013, S. 84). Für die Mietenden bedeutet die Aufrechterhaltung des Mietverhältnisses die Möglichkeit, in ihrer gewohnten Umgebung – zu der sie mutmasslich eine emotionale Bindung haben – verbleiben zu können (Federowski, 2014, S. 19). Unter Berücksichtigung der angespannten Lage der Immobilienmärkte in den Schweizer Ballungszentren stellt dies für die Mietenden einen grossen Vorteil dar, denn Leerkündigungen führen bei rund 90% der Betroffenen dazu, dass sie das Quartier verlassen müssen, gut ein Drittel der Betroffenen muss sich sogar in einer anderen Gemeinde niederlassen (Schellenberg & Rappl, 2024, S. 17). Zudem bleibt den Mieterinnen und Mietern bei einer Sanierung im bewohnten Zustand eine Wohnungssuche und ein Umzug erspart (Federowski, 2014, S. 19).

Zugleich verantwortet die Mieterinnen- und Mieterbetreuung auch, dass trotz der Anwesenheit der Mietenden und deren Mobiliar die Sanierungsarbeiten planmässig erfolgen können

(Federowski, 2014, S. 21). Im Bau hängen die einzelnen Tätigkeiten stark voneinander ab, Verzögerungen in einem einzelnen Gewerk können zu Verzögerungen im gesamten Bauablauf führen.

Zwischen den beiden Zielen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung – Zufriedenheit und planmässiger Fortschritt – herrscht ein Zielkonflikt. Diesen gilt es gemäss Federowski auszutarieren. Dies veranschaulicht er mit der untenstehenden Abbildung, der sogenannten «Mieterinnen- und Mieterbetreuungswaage» (Federowski, 2014, S. 21). Dabei gewichtet er die beiden Ziele basierend auf der finanziellen Relevanz der Vertragsverhältnisse. Da die Bauverträge meistens ein grösseres Kostenvolumen umfassen als einzelne Mietverträge, werden die Störungen des Bauablaufs stärker gewichtet. Die Tatsache, dass es sich um eine Vielzahl von Mieterverträgen handelt, führt wiederum dazu, dass auch die Mieterinnen- und Mieterzufriedenheit ins Gewicht fällt.

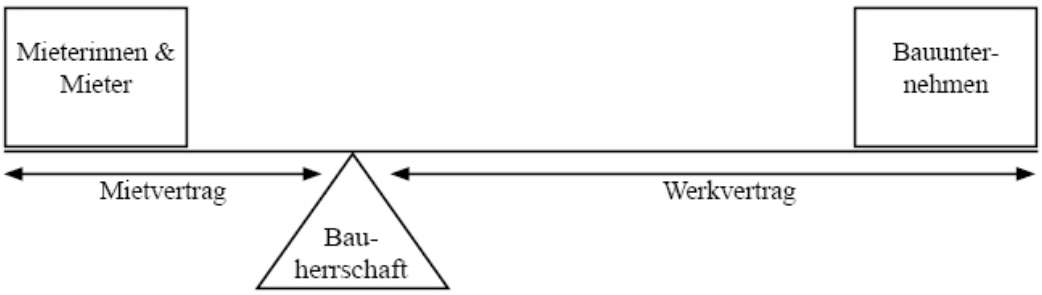

Abbildung 3: Mieterinnen- und Mieterbetreuungswaage (Federowski, 2014, S. 21)

3. Empirie

3.1 Sanierungen von Wohnimmobilien

3.1.1 Strategische Zielsetzungen

Im Folgenden werden die strategischen Zielsetzungen dargestellt, die die befragten Expertinnen und Experten im Rahmen von grosszyklischen Sanierungen verfolgen. Die Aussagen sind nach Akteurstypen gegliedert und fassen die Themen Bestands- und Werterhalt, Wertvermehrung, Verdichtung und Nachhaltigkeit zusammen.

Ziele institutioneller Anlegerinnen und Anleger

Alle befragten Vertreterinnen und Vertreter der institutionellen Eigentümerschaften nennen den *Bestands- und Werterhalt* als eines der zentralen Ziele von Sanierungsmassnahmen. «Ein Ziel ist es, die Liegenschaft für den nächsten Lebenszyklus bereitzustellen, […]»

Dabei ist in der Regel der effektive Gebäudezustand ausschlaggebend, nicht das eigentliche Gebäudealter. «Manchmal haben wir Gebäude, die zwar älter sind als andere, sich aber trotzdem in einem besseren Zustand befinden.»

Da die Kapitalanlagen institutioneller Eigentümerschaften oft langfristiger Natur sind, werden bei Investitionen in den Bestandserhalt vor allem die Lebenszyklus- und nicht nur die Investitionskosten betrachtet. «Unser Fokus liegt daher auch nicht auf den Investitionskosten, sondern den Lebenszykluskosten. Alles muss robust, unterhaltsarm und nachhaltig sein. Das kostet im Moment vielleicht ein bisschen mehr, zahlt sich aber langfristig aus.»

Ein Teil der Befragten nennt die *Wertvermehrung* durch die Anpassung der Mietzinse im Anschluss an eine Sanierung als strategisches Ziel. «Der Fokus liegt auf der Gesamtperformance – die Steigerung der Wertänderung und des Netto-Cash-Flows.» Andere sehen Mietzinsanpassungen nur als Nebeneffekt: «Die Anpassung des Mietertrags ist nicht unser primäres Ziel. Wenn wir aber sanieren, dann werden die Mietzinse auch angepasst.»

Viele institutionelle Eigentümerschaften nennen zudem die *Verdichtung* als Ziel. «Zudem überprüfen wir die Liegenschaften regelmässig auf vorhandenes Ausnutzungspotenzial. Kann man einen Ersatzneubau, einen Anbau oder eine Aufstockung realisieren?» Dies gilt insbesondere bei neuen baurechtlichen Rahmenbedingungen wie einer Nutzungs- und Zonenplanrevision. Allerdings wird Verdichtung nur umgesetzt, «wenn es wirtschaftlich ist.»

In Bezug auf *Nachhaltigkeit* zeigt sich ein gemischtes Bild: Einige sehen sie als zentrales Sanierungsmotiv: «Zu guter Letzt ist einer unserer wichtigsten Treiber der CO_2-Absenkpfad.

Wir müssen Heizungen ersetzen, um CO_2-neutral zu werden, und das hat ganz viele Konsequenzen.» Andere hingegen sehen energetische Massnahmen eher als eine Begleiterscheinung: «Obwohl wir bei der Sanierung auf Energieeffizienz achten, ist dies jedoch kein ausschlaggebendes Kriterium für eine Sanierung, da man unserer Meinung nach auch die graue Energie berücksichtigen muss »

Zusammenfassend verfolgen institutionelle Anlegerinnen und Anleger primär das Ziel des Bestands- und Werterhalts. Während gewisse zudem eine Wertvermehrung priorisieren, setzen andere die Nachhaltigkeit in den Vordergrund. Eine Verdichtung wird nur angestrebt, wenn es wirtschaftlich ist.

Ziele von Wohnbaugenossenschaften

Auch bei Wohnbaugenossenschaften steht der *Bestands- und Werterhalt* im Zentrum: «Ziel ist es, dass die Gebäude zukunftsfähig sind.»

Da sie kostengünstigen Wohnraum bereitstellen, befinden sie sich in einem Spannungsfeld: «Viele unserer Liegenschaften sind um die 40 Jahre alt und kommen nun langsam in die Jahre. Teilweise hat man auch nur die nötigsten Reparaturen vorgenommen, aber noch nie grundlegend saniert. Das ist aber für das kostengünstige Wohnen eigentlich auch gut: Je länger man ein Haus hat, umso günstiger wird der Wohnungsbau.»

Mietzinsanpassungen betrachten Genossenschaften in erster Linie als notwendiges Mittel zur Finanzierung – sie werden als Weitergabe von Investitionskosten verstanden. Daher kehren einige Genossenschaften die übliche Kalkulationslogik um – anstatt die Mietzinsanpassung aus den Baukosten abzuleiten, berechnen sie die maximal tragbaren Sanierungskosten basierend auf der angestrebten Obergrenze der Mietzinssteigerungen: «Da hat man das Ausmass der Sanierungsmassnahmen anhand der neuen Mietpreise festgelegt. Sprich man hat über die zukünftigen Mietpreise das Budget für die Baukosten kalkuliert.»

Verdichtung wird als Ziel genannt, allerdings mit anderer Begründung: «Verdichtung ist natürlich schon ein Thema. Unser Ziel ist es ja, möglichst viel günstigen, preiswerten Wohnraum zur Verfügung zu stellen und wenn wir natürlich sehen, dass ein Grundstück in unserem Besitz besser verdichtet werden kann, dann prüfen wir das schon […].»

Die Mehrheit der Befragten betont jedoch, dass Verdichtungen nur im Rahmen der bereits geplanten Sanierungen geprüft werden. «Wenn bauliche Eingriffe geprüft werden, speziell wenn diese das Dach betreffen, dann wird eine mögliche Aufstockung zur Wohnraumschaffung geprüft.»

Drei der befragten Genossenschaften haben von Fällen erzählt, in denen aktiv entschieden wurde – sei es aus Gründen des Erhalts grauer Energie oder bestehender Aussenräume – auf Verdichtungsmassnahmen zu verzichten: «An der GV haben wir aber entschieden, auf diese Erweiterungen zu verzichten, denn diese hätten bedingt, dass unsere Genossenschafterinnen und Genossenschafter auf Gartenflächen verzichten müssten.»

Zwei der befragten Genossenschaften verfolgen proaktiv konkrete *Nachhaltigkeitsziele* und orientieren sich dabei an politisch gesetzten Zielen. Dadurch werden diese Nachhaltigkeitsziele zentrale Treiber von Sanierungsmassnahmen. «Das heisst, wir sanieren dann, wenn gewisse Bauwerksteile oder Bauteile wirklich defekt sind. Abgesehen davon gibt es eigentlich keine gezielten Erneuerungen und jetzt kommt das grosse und wichtige Aber: Aufgrund der Energieproblematik, der Klimakrise und der Energiediskussion hat der Vorstand […] beschlossen, sich den Zielen der Stadt Zürich – sprich einer Dekarbonisierung bis Mitte der Dreissigerjahre – anzuschliessen.»

Zusammenfassend verfolgen Wohnbaugenossenschaften genau wie auch die Institutionellen primär das Ziel des Bestands- und Werterhalts. Während die Wertvermehrung irrelevant ist, verfolgen gewisse Genossenschaften proaktiv ambitionierte Nachhaltigkeitsziele. Verdichtung ist nur in wenigen Fällen ein Treiber von Sanierungsmassnahmen.

Perspektive Dienstleistungsunternehmen und Interessensverbände

Aus Sicht der Dienstleistungsunternehmen und Interessenvertretungen ist der *Bestands- und Werterhalt* die zentrale Zielstellung aller Sanierungsmassnahmen. «Ich glaube, die Ziele sind letztlich relativ ähnlich. Sie wollen auch den Gebäudebestand und den Wert erhalten.»

Massgebend für den Sanierungsumfang ist, ob eine Liegenschaft langfristig im Portfolio gehalten werden soll: «Der Entscheid, dass saniert wird, hängt sicher vom Gebäudezustand ab. Zudem kommt es immer auf die Ziele des Portfolios des Immobilieninvestors oder der Immobilieninvestorin an. Es ist ein grosser Unterschied, ob die Liegenschaften im Eigentum behalten werden oder ob sie einfach saniert und dann wiederverkauft werden.»

Die *Wertvermehrung* wird bei institutionellen Eigentümerschaften klar als primäres Ziel gesehen, da die Wertschöpfung die eigentliche Aufgabe der institutionellen Anlegerinnen und Anleger ist. «Ich glaube, wenn wir von Institutionellen sprechen, dann steht die Rendite im Vordergrund. Da bin ich fest davon überzeugt. Diesem Ziel wird nicht alles, aber vieles untergeordnet. […] Ich glaube, bei Institutionellen ist es eine Frage der Rendite.»

Obwohl die Bereitstellung kostengünstigen Wohnraums die Hauptaufgabe von Genossenschaften ist, stellen die Mietzinseinnahmen die Grundlage für das Wachstum der Organisationen dar. Daher sind gemäss der Interessenvertretung selbst Genossenschaften zu einem gewissen Grad an einer *Wertsteigerung* interessiert. «Das ist sicher wichtig, aber es ist schon so, dass das Primat des Wachstums vorherrschend ist. Das bedeutet auch, dass die tiefen Mietzinsen etwas höher sind, um das Wachstum zu finanzieren.»

Bei den von den Dienstleistungsunternehmen betreuten Sanierungen ist die *Verdichtung* ein häufig genannter Grund für die Sanierungsmassnahmen. «Meistens werden Gründe wie die Schaffung von neuem Wohnraum kommuniziert – wenn es zum Beispiel um eine Sanierung mit einer Aufstockung geht.»

Zugleich wird betont, dass *Verdichtung* oft eher zu Ersatzneubauten als zu Sanierungen führt. «In meiner Wahrnehmung ist das ein Resultat davon, dass man in der Regel, wenn man neu baut – also wenn man leergekündigt hat und neu baut – automatisch mehr [und dichter] baut.»

Aus Sicht der Dienstleistungsunternehmen und der Interessenvertretungen sind *energetische Massnahmen* wesentliche Treiber. «Bei sonstigen Sanierungen spielen häufig die energetischen Faktoren eine wesentliche Rolle.»

Auch wenn *Nachhaltigkeit* nicht von allen Akteurinnen und Akteuren als vorrangiges Sanierungsziel priorisiert wird, wird sie im Rahmen von Sanierungsmassnahmen durchgängig zumindest als ergänzender Aspekt berücksichtigt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Sanierungen selten nur einem einzigen Ziel folgen. Institutionelle Eigentümerschaften fokussieren stärker auf Werterhalt, Wertsteigerung und Verdichtung unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten, während Genossenschaften vor allem den langfristigen Bestandserhalt und kostengünstigen Wohnraum im Blick haben und Verdichtung oder Nachhaltigkeit je nach Kontext prüfen. Drittmeinungen bestätigen diese Handlungsmuster und betonen zusätzlich Gemeinsamkeiten der Akteurstypen.

3.1.2 Abwägungen und Zielsetzungen: bewohnten vs. leergekündigt

Die unter Ziffer 3.1.1 erläuterten Ziele bedingen bauliche Eingriffe in die Gebäudesubstanz. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Sanierungen im bewohnten Zustand oder mit vorheriger Leerkündigung durchgeführt werden – zwei Vorgehensweisen, die sowohl hinsichtlich ihrer ökonomischen als auch sozialen Auswirkungen erheblich divergieren.

Entscheidungskriterien institutioneller Anlegerinnen und Anleger

Gemäss geltendem Mietrecht haben Immobilieneigentümerinnen und -eigentümer bei umfassenden Sanierungsvorhaben die Möglichkeit, Mietverhältnisse aufzulösen – eine Option, die für die strategische Planung zentrale Spielräume eröffnet. Dies hat insbesondere im Hinblick auf die Flexibilität und die Effizienz der Bauarbeiten Vorteile gegenüber einer Sanierung im bewohnten Zustand: «Wir sanieren in der Regel im entmieteten Zustand. […] Unter dem Strich kommt es uns dennoch günstiger, da wir ein unbewohntes Haus einfach wesentlich schneller und effizienter sanieren können.»

Neben den baulichen und terminlichen Vorteilen hat eine Entmietung den ökonomischen Vorteil, dass die Liegenschaft nach der Sanierung zu Markkonditionen wiedervermietet werden kann. Die Realisierung des Markmietzinspotenzials ist für institutionelle Eigentümerschaften ein wesentlicher Faktor, der über die rein bauliche Effizienz hinausgeht – vorausgesetzt, dass eine Nachfrage nach teurerem Wohnraum am Ort der Liegenschaft gegeben ist. «Auch das Mietzinspotenzial ist höher, wenn man im entmieteten Zustand saniert und dann wieder neu vermietet.»

Die Wiedervermietbarkeit ist aber stark vom lokalen Immobilienmarkt abhängig. Bei Wohnungsmärkten mit höherer Leerstandsquote kann das Wiedervermietungsrisiko dazu führen, dass eine Sanierung im bewohnten Zustand trotz der eingeschränkten Effizienz und Flexibilität wirtschaftlicher ist. «[...] es gibt auch Orte, wo [aufgrund der Marktlage] klar ist, dass man im bewohnten Zustand sanieren muss.»

Institutionelle Anlegerinnen und Anleger müssen zudem die Reputationsrisiken grosser Leerkündigungen berücksichtigen, was bei einigen der Befragten, als ausschlaggebender Grund für eine Sanierung im bewohnten Zustand genannt wurde. «Das ist einer der Faktoren bei der Überlegung. Ich habe am Anfang ja schon mal aufgezählt, was alles in die Überlegung mitreinspielt, aber das [mit der Reputation] ist sicher ein sehr wichtiger Faktor.»

Zugleich werden die Reputationsrisiken aber nicht von allen institutionellen Eigentümerschaften gleich beurteilt, eine befragte Person relativiert das Reputationsrisiko deutlich und beschreibt es als zeitlich begrenztes Phänomen. «Uns ist das Reputationsrisiko aber durchaus bewusst. Es ist ein Restrisiko, ein sehr grosses Restrisiko, das wir eingehen. In den meisten Fällen sind es aber nur zwei Wochen, wo es aufflammt, und dann ist es wieder Geschichte.»

Andere begegnen dem Reputationsrisiko indem sie bei der Leerkündigung den Mietenden bei der Wohnungssuche – zum Beispiel mittels Anbietens von Wohnungen aus dem eigenen Portfolio – beim Umzug oder auf sonstige Weise unterstützen. «In einzelnen Fällen, in denen

die Mieterinnen und Mieter uns den Mietzins immer pünktlich gezahlt haben, die aber aus sonstigen Gründen einen Eintrag im Betreibungsregisterauszug haben – was die Wohnungssuche quasi verunmöglicht – haben wir, sofern wir diese Mieterinnen und Mieter nicht in unseren eigenen Liegenschaften unterbringen konnten, gegenüber Dritten auch die Bürgschaft übernommen.»

Die unterschiedlichen Einschätzungen des Reputationsrisikos lassen darauf schliessen, dass die Entscheidungen nicht auf ausschliesslich objektiven Abwägungen beruht, sondern auch durch die Risikokultur und öffentliche Wahrnehmung der jeweiligen Unternehmen geprägt ist. Diese Einschätzungen basieren weitgehend auf Erfahrungswerten; systematische Wirtschaftlichkeitsvergleiche werden laut Aussagen kaum vorgenommen. «Grundsätzlich müsste ich für eine Wirtschaftlichkeitsberechnung diese [Kosten für die Mieterinnen- und Mieterbetreuung] aber den Vermarktungskosten und dem Mietzinsausfall gegenüberstellen. Diesen Beweis habe ich bisher nie führen müssen. Aber ich bin überzeugt, dass ich schlechter wegkommen würde, wenn ich die Vermarktung und den Mietzinsausfall diesen Investitionen [in die Mieterinnen- und Mieterbetreuung] gegenüberstellen würde.»

Aus dem Grund scheint die Entscheidung eher von einer grundsätzlichen Haltung und weniger von einer rational-ökonomischen Überlegung abhängig zu sein. «Rein wirtschaftlich gesehen, wäre es vermutlich sinnvoller zu entmieten. Bei uns steht aber wirklich der soziale Grundsatz im Vordergrund.» Auf Nachfrage räumt eine der befragten Personen ein, dass die Betonung sozialer Nachhaltigkeit als Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition) fungiert und dadurch auch der Kundengewinnung dient.

Zusammenfassend zeigt sich, dass institutionelle Anlegerinnen und Anleger unterschiedliche Strategien hinsichtlich ihrer Sanierungen verfolgen. Die Wahl des Vorgehens wird weniger durch systematische Wirtschaftlichkeitsabwägungen als durch strategische Grundhaltungen, lokale Marktbedingungen und Reputationsüberlegungen bestimmt.

Entscheidungskriterien von Genossenschaften

Wohnbaugenossenschaften unterscheiden sich bezüglich der Kündigungsfreiheit grundlegend von den institutionellen Eigentümerschaften, denn die Mietenden sind zugleich auch Miteigentümerinnen und Mieteigentümer. Eine befragte Person fasst dieses doppelte Rechtsverhältnis folgendermassen zusammen: «Sie haben zwei Seelen in einer Brust. Einerseits sind sie Mieter im klassischen Sinne, aber durch ihre Beteiligung an der Genossenschaft sind sie auch Anteilseigner und Miteigentürmer und daher auch am Ganzen beteiligt.» Folglich umfasst die

wirtschaftliche Abwägung von Genossenschaften andere Aspekte als jene der institutionellen Anlegerinnen und Anleger.

Ähnlich wie institutionelle Eigentümerschaften beurteilen aber auch Genossenschaften die Sanierung unbewohnter Wohnungen als effizienter: «Ich würde sagen, dass wir festgestellt haben, dass für uns die Rochade die kostengünstigere Version ist, weil man einfach schneller arbeiten kann. […] Am Schluss ist dies vielleicht teurer, nicht aber wenn man unsere internen Aufwände mitberücksichtigt.»

Wie bei institutionellen Eigentümerschaften gibt es auch bei Genossenschaften bauliche Eingriffe – etwa statische Sanierungen oder Schadstoffbeseitigungen –, die eine Bewohnbarkeit ausschliessen. «Die Mieterinnen und Mieter haben dann fünf Monate dort [im Hotel] gewohnt. Grund dafür war vor allem, dass das [einzige] Treppenhaus – also das Fluchttreppenhaus – mit einem asbesthaltigen Putz verputzt war und wir den entfernen mussten. Das kann man nicht im bewohnten Zustand machen – keine Chance – wir hätten auf der Aussenseite ein [temporäres] Fluchttreppenhaus bauen müssen. Zudem mussten wir ja auch noch alle Wohnungen sanieren.»

Aus diesen Gründen behelfen sich Genossenschaften damit, dass sie gewisse Wohnungen nach erfolgtem Sanierungsentscheid nur noch befristet an Mietende vermieten, die nicht in der Genossenschaft aufgenommen werden. Dadurch entsteht ein reguläres Mietverhältnis, dass von den Genossenschaften bei Sanierungsbeginn aufgelöst werden kann. «Viele Wohnungen werden nur noch temporär vermietet, damit sie später als Ersatzwohnungen zur Verfügung stehen. […] die Leute werden nicht Genossenschafter – man schaut auch, dass es nicht bestehende Genossenschafter sind.»

Die befristete Vermietung von Wohnungen als Vorbereitungsmassnahme für anstehende Sanierungen ist unter den befragten Genossenschaften weit verbreitet: Fünf der befragten Genossenschaften haben dieses Vorgehen erläutert. Es setzt eine sehr langfristige strategische Planung, die teilweise bereits eine Dekade vor Sanierungsbeginn eingeleitet werden muss, und eine gewisse natürliche Fluktuation durch Wegzug voraus. In einem einzelnen Fall hat eine Genossenschaft auf die Wiedervermietung von leer werdenden Wohnungen verzichtet und mit dem daraus resultierenden Leerstand Flächen für Rochaden sichergestellt – trotz des damit einhergehenden Ertragsausfalls. «Wir haben aber ungefähr zwei Jahre vor der Sanierung aufgehört, leer werdende Wohnungen wieder zu vermieten – die haben wir einfach leer stehen lassen.».

Die befristete Vermietung von Wohnraum mit anschliessender Kündigung stellt auch für Genossenschaften ein Reputationsrisiko dar, denn auch in diesem Fall verlieren die betroffenen Personen ihr Zuhause. «Es gab mal einen Fall, bei welchem man ebenfalls bei einem Ersatzneubauprojekt die Thematik völlig unterschätzt hat. Da tauchten bei der Generalversammlung Leute mit [Protest-]Plakaten auf und wollten wissen, was uns eingefallen sei, da jetzt einfach Wohnungen abzureissen. Man hat die Kommunikation damals wirklich unterschätzt – der Vorstand hat entschieden und die Leute nicht miteinbezogen. Das ist gefährlich, dann kommen auch die Zeitungen, und das gilt es zu vermeiden.»

Ähnlich wie institutionelle Eigentümerschaften beurteilen aber auch Genossenschaften dieses Risiko sehr unterschiedlich, da eine befristete Vermietung in der Wahrnehmung nicht den gleichen Schaden verursacht wie eine Leerkündigung. «Es gibt keine Reputationsrisiken. Weil wir den Wohnraum eigentlich mit der Zwischennutzung freihalten.»

Die Wiedervermietbarkeit stellt für Genossenschaften, deren Mietzinse sich in der Regel deutlich unter dem Marktniveau befinden, keine Herausforderung dar: «Die Wiedervermietbarkeit ist bei uns kein Thema – im Gegenteil: Wir haben Wartelisten. Die zwölf Jokerwohnungen waren nach der Sanierung in kürzester Zeit vermietet.»

Resümierend lässt sich sagen, dass Genossenschaften nicht die gleichen Kündigungsmöglichkeiten haben wie institutionellen Anlegerinnen und Anlegern. Da Sanierungen im Leerstand effizienter sind, müssen Genossenschaften diesen durch strategische befristete Vermietungen oder gezielten Leerstand erwirken – bei gleichzeitig unterschiedlicher Bewertung des Reputationsrisikos.

Perspektive der Dienstleistungsunternehmen und der Interessenvertretung

Während bei Eigentümerschaften vor allem wirtschaftliche, rechtliche und strategische Aspekte projektspezifisch gegeneinander abwägen, nehmen die Interessenvertretungen eine übergeordnete Perspektive ein und betrachten das Thema nicht nur auf der Ebene einzelner Projekte. Dienstleistungsunternehmen wiederum haben zusätzlich eine sehr operative Perspektive und bringen viel Erfahrungswissen mit ein.

In den Interviews betonen sowohl die Interessenvertretungen wie auch die Dienstleistungsunternehmen, dass Leerkündigungen nicht nur die Einzelschicksale der betroffenen Mieterinnen und Mieter betreffen, sondern auch soziale Strukturen von Siedlungen und Quartieren zerstören. «[…] Man spricht immer nur von der Entwurzelung der Leute – das ist sicher auch ein wichtiger Aspekt – aber es gehen auch die sozialen Strukturen des Quartiers kaputt und das hat adverse Effekte auf die umliegende Infrastruktur.»

Allerdings ist sich ein Grossteil der Befragten einig, dass in gewissen Fällen eine Sanierung im bewohnten Zustand aufgrund spezifischer Gegebenheiten wie zum Beispiel Schadstoffvorkommen nicht möglich respektive nicht zumutbar ist. Eine befragte Person schlägt aber in diesem Falle vor, den Mietenden die Möglichkeit zu geben, sich selber für die Dauer der Bauarbeiten eine Unterkunft zu organisieren und ihnen im Anschluss die Möglichkeit zu geben zurückzukehren. Das bedingt jedoch, dass es sich nach der Sanierung oder allenfalls sogar dem Ersatzneubau um vergleichbare Wohnungen handelt. «Leerkündigungen sind aus meiner Sicht meistens keine Option. Obwohl man auch ein bisschen pragmatisch sein muss. Es gibt Gebäude, die in einem derart schlechten Zustand sind oder mit derart schlechten Materialien gebaut wurden, dass es ökologisch effizienter ist, das Gebäude zurückzubauen und zu ersetzen.»

Dabei wird von allen Befragten betont, dass man im Falle von Leerkündigungen die Mietenden bei der Wohnungssuche unterstützten sollte, da gerade bei langjährigen Mieterinnen und Mietern oft die Erfahrung bei der Wohnungssuche fehlt. Alternativ wird vorgeschlagen – wenn möglich – Ersatzwohnungen anzubieten. Diese können aus dem eigenen Portfolio oder aus dem Portfolio Dritter stammen – sofern die Bewirtschaftung dies ermöglichen kann. «Bei einer Leerkündigung ist das ein bisschen anders. Dort ist es gut, wenn die Verwaltung Alternativen bieten kann. Wenn man, basierend auf einem Gespräch mit einem Mieter, ein Angebot aus dem Portfolio machen kann, ist das viel wert.»

Sanierungen im bewohnten Zustand halten die befragten Personen grundsätzlich für möglich und auch für befürwortenswert, was angesichts der Tatsache, dass es sich dabei um das Dienstleistungsangebot zweier befragter Personen handelt, nicht überrascht. Es wurde jedoch betont, dass die Entscheidung in der Regel basierend auf renditeorientierten Überlegungen gefällt wird, die auch die lokale Marktlage und das damit einhergehende Wiedervermietungsrisiko berücksichtigen: «Alles in allem sind es schon sehr strategische und aus der Renditeperspektive designte Prozesse. Zum Beispiel in […] hätte man gar nicht kündigen können, denn dann wäre ein Viertel der Bevölkerung [der Gemeinde] ohne Wohnraum dagestanden – es gibt also schon Grenzen für die Möglichkeit zu kündigen.»

Auch wird die Möglichkeit der Mietzinsanpassung erwähnt: «Sobald die Leute ausziehen, kann man die Miete zwar nicht unbegrenzt, aber man kann sie erhöhen»

Wie auch die Eigentümerschaften betont die Interessenvertretung, dass die Effizienz der Baustelle wesentlich höher ist, wenn die Liegenschaft während der Bauzeit nicht bewohnt ist.

«Der Hauptpunkt ist, dass man auf niemanden Rücksicht nehmen muss, wenn man entmietet. Wenn man im bewohnten Zustand saniert, muss man auf den Mietenden zugehen.»

Die befristete Vermietung, die insbesondere Genossenschaften dazu dient, Rochadeflächen sicherzustellen, wird von der Interessenvertretung kritisiert, denn durch die befristete Vermietung und das Auslassen der Aufnahme in die Genossenschaft entsteht eine Segregation in den Siedlungen: Ein Teil der Mietenden ist vor Kündigungen geschützt, während der andere Teil von Beginn an nur ein befristetes Mietverhältnis eingehen kann, dadurch geht zudem langfristig gesicherter Wohnraum verloren. «Dies verschärft sich natürlich noch dadurch, dass man zehn Jahre vorher anfängt, Wohnungen nur noch befristet zu vermieten. Sozialpolitisch ist das des Teufels. Man siedelt finanzschwache Familien an, die dann zehn Jahre später, wenn die Kinder in die Oberstufe kommen, die Wohnung verlassen müssen.»

Zugleich sehen die Dienstleistungsunternehmen und ein Teil der Interessenvertretung die befristete Vermietung von Wohnungen als eine gute Alternative zu Leerkündigungen. Denn sie kann auch einen positiven Effekt auf das soziale Gefüge der Siedlung haben. «Ich finde, Zwischenmieter tun einer Siedlung immer gut. Die Leute haben zwar immer Mühe damit, aber eigentlich tut es immer gut. In einer Zürcher Gemeinde haben wir vor Jahren eine Siedlung begleitet, deren leeren Wohnungen vorübergehend an geflüchtete Menschen vermietet wurden. Am Anfang haben die Bewohner blöd reagiert und am Schluss haben sie alles daran gesetzt, dass sie [die geflüchteten Menschen] auch in die neue Siedlung ziehen können. Zwischennutzungen sind in der Regel, nicht immer, aber in der Regel gut. Auch bei Genossenschaften tut es gut, wenn die Gemeinschaft ein bisschen aufgelockert wird.»

Alle befragten Dienstleistungsunternehmen und Interessenvertretungen sind der Meinung, dass eine Leerkündigung ein Reputationsrisiko darstellt. Die Einschätzung des Risikos variiert jedoch erheblich und ist stark abhängig von der Bekanntheit der Eigentümerschaft – ein geläufiger Name ist dem Risiko mehr ausgesetzt als ein unbekannter, obskurer Immobilienfonds. Auch bei Genossenschaften sehen die Befragten ein Reputationsrisiko. «Allerdings glaube ich, dass Genossenschaften aber insbesondere auch Institutionelle aufgrund der medialen Aufmerksamkeit immer öfter prüfen, ob eine Sanierung im bewohnten Zustand möglich ist. Ich glaube, dass am Schluss bei all diesen Prozessen - und so kommt es auch bei uns an – das Image oder die Reputation der Eigentümerschaft an vorderster Stelle steht.»

Die Mehrheit der Befragten ist zudem der Meinung, dass das Reputationsrisiko zugenommen hat und weiter ansteigen wird: «Dass man über eine Reputationsschaden redet, ist neu und

passiert erst seit einem halben Jahr. Wenn ich mich nicht irre, ist der Auslöser die beiden Mietrechtabstimmungen im letzten November.»

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Interessenvertretungen und Dienstleistungsunternehmen die Entscheidungen der Eigentümerschaften aus einer breiteren und teilweise auch sozialpolitischeren Perspektive betrachten, aber auch hier die Beobachtungen grundsätzlich bestätigen.

Abschliessend zeigt sich, dass institutionelle Eigentümerschaften bezüglich des Umgangs mit Mieterinnen und Mietern im Rahmen von Sanierungen mehr Freiheit besitzen als Genossenschaften. Dies führt dazu, dass sie wirtschaftliche Abwägungen treffen müssen, wobei die Effizienz und Flexibilität des Bauablaufs und die Ausschöpfung des Mietzinspotenzials dem Reputations- und Wiedervermietungsrisikos sowie dem Mietzinsausfall gegenübergestellt werden muss. Entscheidend ist jedoch in der Regel nicht die Wirtschaftlichkeit, sondern eine grundsätzliche Haltung. Die rechtlich-organisatorische Struktur von Genossenschaften hat zur Folge, dass eine Leerkündigung keine Möglichkeit darstellt. Die Abwägungen umfassen daher zwar ähnliche Themen der Wirtschaftlichkeit und Effizienz führen aber zu anderen Lösungsansätzen.

3.2 Mieterinnen- und Mieterbetreuung

Sofern sich die Eigentümerschaften für eine Sanierung im bewohnten Zustand entscheiden, sind Massnahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung erforderlich. Diese dienen dazu, Nutzungskonflikte zu minimieren, den Bauablauf sicherzustellen und die Belastungen für die Bewohnerschaft so gering wie möglich zu halten.

3.2.1 Zuständigkeit

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Zuständigkeitsregelungen verschiedener Akteurinnen und Akteure miteinander verglichen.

Institutionelle Anlegerinnen und Anleger

Die Zuständigkeit für die Mieterinnen- und Mieterbetreuung wird von institutionellen Anlegerinnen und Anlegern sehr unterschiedlich geregelt. Meist delegiert die Eigentümerschaft diese Aufgabe und beteiligt sich nur punktuell, etwa durch Anwesenheit und Beantwortung von Fragen bei Informationsveranstaltungen. «Bei tiefergreifenden Sanierungen organisieren wir eigentlich immer eine Informationsveranstaltung, die physisch stattfindet. An dieser nehmen wir auch immer als ganzes Team teil: Die Bauleitung ist anwesend, die Architekten sind dabei und wir – das heisst der Portfoliomanager und der interne Projektleiter – sind dabei.»

Viele Befragte sehen die Verantwortung zumindest teilweise bei der Bewirtschaftung, insbesondere weil diese bereits Kontakt zu den Bewohnenden hat. Dies war insbesondere bei jenen Eigentümerschaften der Fall, deren Liegenschaften von ihnen selbst oder einer Tochterunternehmung bewirtschaftet werden. Es wird dabei von einigen der Befragten auf den erheblichen Mehraufwand für die Bewirtschaftung hingewiesen. «Der Kontakt bei Sanierungen im bewohnten Zustand ist wesentlich analoger und erfolgt über die Bewirtschaftung. Die hat in solchen Fällen natürlich auch viel mehr Betreuungsaufwand. Gerade [die Organisation von] Rochaden ist enorm aufwändig und eine gute Information ist extrem wichtig.»

Ein Teil der Verantwortung wird auch der Bauleitung zugeschrieben. Dabei variiert jedoch der Umfang: Einige Eigentümerschaften übertragen die Mieterinnen- und Mieterbetreuung vollständig an das Totalunternehmen, andere beschränken die Verantwortung der Bauleitung auf die Kommunikation baulicher Themen. Eine interviewte Person betonte hierzu: «In den Fällen ist dann der TU im Lead und nicht die Bewirtschaftung oder sonst eine externe Firma.» Eine andere Person präzisierte: «Man muss das vielleicht ein bisschen präzisieren: Die Bauleitung ist nicht per se für die Mieterinnen- und Mieterbetreuung zuständig. Sie muss einfach über die baulichen Dinge informieren. Zum Beispiel, wenn es zu einem Stromunterbruch kommt, wenn Verzögerungen entstehen oder wenn gewisse Durchgänge zeitweise gesperrt sind. Solche Dinge muss die Bauleitung kommunizieren.»

Bei grösseren Sanierungen engagieren institutionelle Eigentümerschaften teilweise Drittunternehmen, die die Mieterinnen- und Mieterbetreuung verantworten. «Zudem haben wir zwei Agenturen engagiert. Die eine war die ITOBA [GmbH]. Die hat eigentlich die ganze Kommunikation mit den Mietern gesteuert und Veranstaltungen durchgeführt. Zudem hatten wir Unterstützung von s2r[.gmbh], welche für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich war.»

Aufgefallen ist, dass spezialisierte Dienstleistungsunternehmen vor allem von jenen Eigentümerschaften engagiert werden, die angegeben haben, primär im bewohnten Zustand zu sanieren.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Verantwortung für die Mieterinnen- und Mieterbetreuung im Kontext von Sanierungen bei institutionellen Anlegerinnen und Anlegern weder einheitlich geregelt noch klar verortet ist – vielmehr handelt es sich um ein fragmentiertes Zuständigkeitssystem, das stark von den jeweiligen Strategien und Projektkonstellation abhängt.

Genossenschaften

Auch bei Genossenschaften ist die Zuständigkeit unterschiedlich geregelt. Allerdings zeigt sich eine deutlich stärkere Einbindung der Eigentümerschaft in die operative Betreuung: «Diese Aufgabe kann man nicht der Bauleitung vor Ort übertragen – ich glaube, dass man da selber aktiv werden muss.»

Dies hängt vermutlich auch damit zusammen, dass die Bewirtschaftung oft Teil der Geschäftsstelle ist und daher weniger klare organisatorischen Grenzen zwischen Eigentümerschaft und Bewirtschaftung vorhanden sind. «Ich glaube, wir werden das selber machen, denn wir sind Investorin, Betreiberin und Bewirtschafterin [...]. Statuarisch versuchen wir, die Liegenschaft ganzheitlich zu denken und zu betreiben [...].»

Mehrere befragte Personen betonen dabei auch, dass eine Person der Geschäftsstelle oder der Bewirtschaftung als Kontaktstelle für Anfragen der Mieterinnen und Mieter verantwortlich ist. «Zudem haben wir für jede Liegenschaft eine zuständige Person der Geschäftsstelle, die natürlich auch entsprechende Aufgaben übernehmen muss, zum Beispiel als Sorgentelefon für die Mieterinnen und Mieter während der Umbauphase.»

Bei einer der befragten Genossenschaften, werden die Liegenschaften von den Bewohnenden in Form von Hausvereinen selbst verwaltet. Die Geschäftsstelle dieser Genossenschaft überlässt einen Teil der Mieterinnen- und Mieterbetreuung diesen Hausvereinen als eine Form von Selbstorganisation. «Die Hausvereine organisieren sich während der Bauphase möglichst selbst. Während der Bauphase werden sie immer begleitet und auf dem Laufenden gehalten. […] Die Mitwirkung ist eine Forderung an die Bewohnenden, dass sie mithelfen die Sanierung möglichst reibungslos und kostengünstig umzusetzen, was sich auch wieder auf den Mietzins auswirkt»

Zwei befragte Personen sehen einen Grossteil der Verantwortung für die Mieterinnen- und Mieterbetreuung bei der Bauleitung. Dies begründen sie insofern damit, dass die Bauleitung vor Ort anwesend und sachkundig ist. Diese beiden Genossenschaften achten bei der Wahl der Bauleitung auf bereits vorhandene Erfahrung und entsprechende Kompetenzen. «Das bedingt natürlich eine gewisse Bereitschaft der Bauleitung und sie muss sich dem Umstand auch bewusst sein. Meines Erachtens ist die Bauleitung die entscheidende Person, die alles vor Ort managt und vielleicht sogar Samstag oder Sonntag noch bereit ist, wenn irgendwo etwas passiert, einzuspringen und sofort einzugreifen.»

Keine der befragten Genossenschaften hat bislang mit professionellen Dienstleistungsunternehmen zusammengearbeitet, zwei ziehen dies für künftige grössere Sanierungen jedoch in

Betracht. Dennoch haben zwei der befragten Genossenschaften Drittpersonen engagiert, die gewisse Teilleistungen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung erbracht haben: In einem Fall war es die Hauswartin der betroffenen Liegenschaft, im anderen Fall war es ein Handwerker mit «sozialen und guten kommunikativen Fähigkeiten».

Zusammenfassend stellt sich heraus, dass die Mieterinnen- und Mieterbetreuung ist bei Genossenschaften stärker in die Eigentümerstruktur eingebettet ist und als Teil eines ganzheitlichen Selbstverständnisses wahrgenommen wird, das operative Verantwortung, Nähe zu den Bewohnenden und partizipative Ansätze miteinander verbindet.

Dienstleistungsunternehmen und Interessensverbände

Die Dienstleistungsunternehmen, welche als Dritte die Mieterinnen- und Mieterbetreuung im Mandat verschiedener Eigentümerschaften annehmen, sehen sich selbst strukturell bedingt in der Verantwortung, betonen zugleich aber auch, dass eine Zusammenarbeit mit der Bewirtschaftung und der Bauleitung unabdingbar ist. «Wir hatten damals alle zwei Wochen einen Jour-Fix, wo alle die Gelegenheit hatten, ihre Themen einzubringen und so entsprechend sichergestellt werden konnte, dass man gut und schnell auf die Probleme reagiert hat; diese Zusammenarbeit war sehr wichtig.»

Die Interessenvertretung äusserte sich zurückhaltend, betonte jedoch den deutlichen Mehrwert einer kompetenten Bewirtschaftung: «Obwohl sie [die Bewirtschafterin] eine institutionelle Vertreterin war, hat sie nach den Versammlungen immer noch mit den Leuten geschwatzt und hatte zu allen einen guten Draht. Das Emotionale spielt eben eine riesige Rolle – vor allem beim Wohnen.»

Die Ergebnisse machen deutlich, dass der Erfolg einer externen Mieterinnen- und Mieterbetreuung massgeblich von der Qualität der interorganisationalen Kooperation sowie von der sozialen Kompetenz der beteiligten Akteurinnen und Akteure abhängt.

Abschliessend zeigt sich, dass die Zuständigkeit für die Mieterinnen- und Mieterbetreuung bei institutionellen Eigentümern fragmentiert und projektabhängig ist, während sie bei Genossenschaften ebenfalls fragmentiert, aber stärker in die eigene Organisationsstruktur eingebettet ist; für beide Gruppen spielt jedoch eine enge Kooperation mit Bauleitung und Bewirtschaftung eine zentrale wichtige Rolle.

3.2.2 Massnahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung

Kommunikationsmassnahmen

Die Kommunikation mit den Mieterinnen und Mietern stellt innerhalb der Betreuung die Schlüsselaufgabe dar, deren Ausgestaltung je nach Eigentümerschaft und Projektorganisation variiert.

Ein Grossteil der befragten *institutionellen Anlegerinnen und Anleger* kommuniziert in einem ersten Schritt per Brief. Diese Kommunikation erfolgt teilweise bereits Jahre vor der eigentlichen Sanierung und hat zum Ziel, Unsicherheiten zu vermeiden. «Bei der Sanierung im bewohnten Zustand haben wir das Vorhaben ebenfalls schriftlich angekündigt, […]». Eine befragte Person weist auch auf den Nachteil einer allzu frühzeitigen Information hin: «Wir haben bereits sechs oder sieben Jahre vorher die Mieter schriftlich zu informieren. Interessanterweise haben viele später [bei der Kündigung] behauptet, sie hätten nie von den Sanierungsabsichten gehört.»

Nach der schriftlichen Information führen viele Befragte eine physische Informationsveranstaltung durch, oft mit allen Projektbeteiligten. Dabei werden detaillierte Unterlagen verteilt und den Mieterinnen und Mietern Gelegenheit für Fragen gegeben. «An dieser nehmen wir auch immer als ganzes Team teil: Die Bauleitung ist anwesend, die Architekten sind dabei und wir – das heisst der Portfoliomanager und der interne Projektleiter – sind dabei.»

Eine befragte Person betont, wie wichtig eine offene Kommunikation über die Einschränkungen ist und dass die Vorteile der Massnahmen klar aufgezeigt werden sollten, um deren Belastungen nachvollziehbar zu machen. «Wir verherrlichen nichts und wir sagen ihnen auch, dass es unangenehm wird, dass es laut wird. Wir sagen es ihnen explizit. Nicht weil wir ihnen Angst machen wollen, aber weil es uns ein Anliegen ist, dass ihnen bewusst ist, was auf sie zukommt.»

Die Kommunikation während der Bauphase erfolgt bei zwei Befragten über eine App oder über einen Aushang im Treppenhaus. Hierbei betonen die befragten Personen, dass sich die Kommunikation über den analogen Weg des Aushangs im Treppenhaus erfahrungsgemäss bewährt und digitalen Kanälen vorgezogen wird. «Wir haben schon auch andere Kanäle. Der Brief ist natürlich zu langsam, die Kommunikation per E-Mail ist auch nicht ganz einfach und obwohl wir eine App haben, zeigt es sich oft, dass die Kommunikation über einen Aushang einfach am besten funktioniert.»

Die Befragten betonen alle, dass eine frühzeitige und transparente Kommunikation einen zentralen Aspekt darstellt, die dazu dient, die mit den Unsicherheiten einhergehenden Ängste

der Mieterinnen und Mieter zu lindern und dadurch einen reibungsloseren Bauablauf sicherzustellen. «Denn wir haben festgestellt, dass ganz viele Probleme, die auf der Baustelle entstehen, durch Unsicherheit oder Missverständnissen verursacht werden. Wenn die Leute das Gefühl haben, dass Gegenüber auf der anderen Seite des Tisches zu kennen und nicht mit dem Anonymen und Unbekannten konfrontiert sind, dann lösen sich ganz viele Probleme von selber.»

Die institutionellen Eigentümerschaften haben zudem alle darauf hingewiesen, dass die Kommunikation der zu erwartenden Mietzinsanpassung sehr wesentlich ist – obwohl bis zum Vorliegen der Schlussrechnung erst approximative Beträge angegeben werden können. Auch diese Massnahme dient dazu, die Unsicherheiten der betroffenen Mieterinnen und Mieter zu reduzieren. «Ja, aber nur approximativ. Also man kann diese zu dem Zeitpunkt ja noch nicht ganz genau bestimmen, aber wir kommunizieren einen ungefähren Wert vor der Baueingabe.»

Genossenschaften betonen – wie auch die institutionellen Eigentümerschaften – die Wichtigkeit einer frühzeigen Information auf dem Postweg. Sie heben zugleich aber auch hervor, dass möglichst alle Kommunikationskanäle genutzt werden sollten: «Informiert wird also per Newsletter, per Brief und manchmal eben auch über Aushänge an den Wohnungstüren – denn man kann nicht erwarten, dass pensionierte Leute ständig ihre E-Mails prüfen. Wir kommunizieren wichtige Sachen daher immer parallel.».

Da Genossenschaften oft in Etappen sanieren, weisen sie auf die Wichtigkeit hin, wiederholt über den aktuellen Stand zu informieren: «Konkrete Daten und detaillierte Informationen kriegen die Leute per Post. Und die [Post] kriegen sie auch mehrfach, weil unser System ja oft zu einer Etappierung führt, und wir dann jeweils vor den Etappen wieder informieren, damit es so konkret wie möglich ist.»

In der Regel müssen Genossenschaften Sanierungsvorhaben von der Generalversammlung genehmigen lassen und informieren auch im Rahmen derer über das Vorhaben: «Zuallererst gab es eine Information im Rahmen einer GV.» Die meisten Befragten informieren bereits an der Generalversammlung über die erwartete Mietzinsanpassung, da diese zentral für die Entscheidungsgrundlage ist. «Wir müssen grössere Beträge […] von der Generalversammlung genehmigen lassen. Und im Rahmen dieser Genehmigung des Baukredits müssen wir bereits über die Mietzinserhöhung informieren.»

Nebst der Generalversammlung werden auch Informationsveranstaltungen durchgeführt, im Rahmen derer über die geplanten Massnahmen informiert wird: «Wir führen mehrere Informationsveranstaltungen durch, die, je näher das Projekt kommt, immer konkreter werden und im Rahmen welcher wir das Projekt vorstellen und erläutern, was alles gemacht wird.» Über die Anzahl erforderlicher Informationsveranstaltungen herrschen allerdings unterschiedliche Meinungen, während gewisse Genossenschaften mehrere durchführen, damit alle Genossenschafterinnen und Genossenschafter die Möglichkeit haben teilzunehmen «Danach waren es mehrere Informationsabende, sodass alle [Mieterinnen und Mieter] die Gelegenheit hatten, an einem teilzunehmen. Viele Arbeiten ja teilweise auch am Abend […].», führen andere nur eine durch: «Wir haben auch festgestellt, dass eine Mieterinformation ausreicht – wir haben auch schon mehr gemacht – aber eine reicht eigentlich aus.»

Im Gegensatz zu den institutionellen Eigentümerschaften haben zwei der befragten Genossenschaften erwähnt, dass sie bei der Festlegung des Sanierungsumfangs die Mietenden miteinbeziehen: «Wenn es konkreter wird […], werden die Leute in die Überlegungen zum Sanierungsumfang miteinbezogen und gefragt, ob es Probleme gibt, die wir noch nicht kennen und im Projekt berücksichtigen müssten.». Auch bieten sie ihnen teilweise die Möglichkeit, Rückmeldungen zum Planstand zu geben: «Im Falle der […], welche über einen Hausverein verwaltet wird, haben wir diesen – sobald wir das Projekt grob aufgegleist haben – miteinbezogen und ihm das Projekt vorgestellt. Der Hausverein hatte dann aufgrund der Unterlagen die Möglichkeit, gewisse Änderungswünsche anzubringen, welche im Projekt aufgenommen werden konnten.»

Die Hälfte der Befragten erwähnten zudem, dass sie den Mietenden proaktiv eine Anlaufstelle für Probleme bieten. Diese Anlaufstelle ist entweder telefonisch oder auch physisch organisiert: «Während der Sanierung bin ich alle vierzehn Tage einen Abend lang im Büro mit offener Tür zur Verfügung gestanden. […] Zudem waren der Vorstand und ich eigentlich immer auch telefonisch erreichbar.»

Wie die institutionellen Eigentümerschaften betonen auch alle Genossenschaften, dass eine frühzeitige und transparente Kommunikation für den Erfolg einer Sanierung im bewohnten Zustand entscheidend ist und ergänzen, dass die Kommunikation des individuellen Mehrwerts für die Mieterinne und Mieter zum Erfolg beiträgt: «Wir versuchen einfach den Bewohnenden den Mehrwert [der Sanierung] auch als ihren persönlichen Gewinn darzustellen, weil die Sanierung in den meisten Fällen auch den Effekt einer Komfortseigerung hat und man mit einer Sanierung auch aktiv an der Energiewende teilnimmt.» Wie bei den institutionellen Eigentümerschaften zeigt sich, dass gut informierte Mietende für einen reibungsloseren

Ablauf sorgen: «Man kann schon sagen, dass die Mieter sehr geduldig sind, wenn sie wissen, was wo warum läuft – sprich wenn sie informiert sind oder sich informiert fühlen. […]»

Zudem erwähnt eine befragte Person, dass es wichtig ist, die Mieterinnen und Mieter vor dem Wiedereinzug über die vorgenommenen Änderungen und deren Gründe zu informieren. «Was wir auch gemerkt haben, ist, dass wir nach dem Wiedereinzug doch sehr viele Mieterrückmeldungen, Reklamationen, Mängelmeldungen etc. hatten, die wir als Planer oder als Bauherr nicht verstanden haben. Daraus haben wir gelernt, dass wir eine zusätzliche Mieterinformation organisieren müssen, um die Leute kurz vor Wiedereinzug oder kurz bevor ihre Wohnung saniert wird, nochmals ganz konkret über unsere Überlegungen zu informieren […]»

Eine der befragten Genossenschaften schliesst jede Sanierung mit einem Fest ab, um damit den Mietenden für ihre Kooperation zu danken: «Am Schluss gibt es immer ein Mieterfest.»

Auch aus Sicht der *Dienstleistungsunternehmen und Interessenvertretungen* ist die Kommunikation mit den Mietenden ein zentrales Element der Betreuung. Sie betonen, dass klare Zuständigkeiten und regelmässige Abstimmungen mit den Beteiligten entscheidend sind, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Ergänzend weisen die Dienstleistungsunternehmen darauf hin, wie wichtig eine frühzeitig und sorgfältig vorbereitete Kommunikation ist: «Vor der Sanierung – und das ist ein wichtiger Punkt – muss man die Kommunikation sorgfältig vorbereiten. […] Spätestens, wenn man das Pflichtenheft für den Studienauftrag erstellt, muss man den Leuten sagen, dass etwas kommen wird. Sobald der Studienauftrag nämlich läuft, gibt es immer wieder Leute [vor allem Architektinnen und Architekten], die durch die Siedlung oder das Quartier laufen.» Zudem erläutern sie die Erforderlichkeit einer frühzeitigen Erstellung eines detaillierten Ablaufplans: «Man muss die Leute darüber informieren, wann was passiert, was die Konsequenzen für sie sind, was sie wegstellen müssen, wo sie ihre Pflanzen hinstellen können, was man mit den [Haus-] Tieren machen soll, wo es Ausweichmöglichkeiten gibt und so weiter. Das ist die praktische Seite, und die muss man bis ins Detail planen.»

Die Befragten sind sich einig, dass eine empathische Kommunikation, die über die reine Information hinausgeht, ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. «Das Emotionale spielt eben eine riesige Rolle – vor allem beim Wohnen.» Auch die Vermittlung des Mehrwerts der Massnahmen und das frühzeitige Benennen möglicher Belastungen während der Bauzeit gelten als zentral.

Interessenvertretungen weisen darauf hin, dass eine kompetente Bewirtschaftung oder ein professionelles Dienstleistungsunternehmen einen klaren Mehrwert darstellt. «Ich kann Ihnen im Nachgang gerne noch die Dokumente vom Büro […] zeigen, die sie im Rahmen der Kommunikation der Sanierung […] erstellt haben. Sie machen die Mieter:innenbetreuung vor Ort. Die machen es hervorragend.»

Zugleich betont die Interessenvertretung mehrfach, die Wichtigkeit der frühzeitigen Kommunikation der Mietzinserhöhung: «Am Schluss zählt für die Entscheidung der Mieterinnen und Mieter der Mietzins, der nach der Sanierung gefordert wird.»

Dienstleistungsunternehmen und Interessenvertretungen betonen, dass kontinuierliche, direkte und empathische Kommunikation Unsicherheiten reduziert, das Vertrauen stärkt und wesentlich zum Gelingen von Sanierungen im bewohnten Zustand beiträgt.

Zusammenfassend zeigt sich, dass eine frühzeitige, transparente und empathische Kommunikation ein zentrales Erfolgskriterium für Sanierungen im bewohnten Zustand ist. Unabhängig von der Eigentümerschaft stärkt sie das Vertrauen der Mietenden und erleichtert die Umsetzung. Während institutionelle Eigentümerschaften primär auf Informationsveranstaltungen und analoge Kommunikationskanäle setzen, ergänzen Genossenschaften dies durch partizipative Formate. Erfolgreiche Kommunikation vermittelt nicht nur Fakten, sondern fördert aktiv Akzeptanz und dadurch die Kooperationsbereitschaft.

Massnahmen zur Aufrechterhaltung der Nutzbarkeit

Unter der Aufrechterhaltung der Nutzbarkeit werden alle Massnahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung zusammengefasst, die dafür sorgen, dass eine Wohnung während der Sanierung überhaupt nutzbar bleibt.

Zwei der befragten *institutionellen Eigentümerschaften* stellen ihren Mietenden in solchen Fällen temporäre Nasszellen zur Verfügung: «Es gibt zum Beispiel auch Fälle, in denen wir Container mit temporären Küchen und Badezimmern zur Verfügung gestellt haben.», während andere die Sanierung von Nasszellen im bewohnten Zustand für unzumutbar halten und in solchen Fällen lieber die Mietverhältnisse auflösen: «Küchenprovisorien kann man mit einem Kühlschrank und zwei Herdplatten relativ einfach einrichten, bei Badezimmern geht das nicht. Externe Toiletten im Keller oder Nachbargebäude oder mehrere Tage bei den Nachbarinnen und Nachbarn duschen führt meines Erachtens zu Unmut und ist den Mieterinnen und Mietern gegenüber eigentlich unzumutbar.»

Das zweite wesentliche Element der Aufrechterhaltung der Nutzbarkeit ist die Sicherstellung der Erschliessung der Wohnungen für Menschen mit Gehbeeinträchtigungen: «Auch hatten wir ältere Personen, die Probleme hatten, weil der Lift über Wochen ausser Betrieb war – ihnen haben wir einen Malzeitendienst organisiert.» In einem anderen Fall wurde eine Nachbarschaftshilfe etabliert, sodass sich die Mietenden gegenseitig beim Tragen der Einkäufe helfen konnten.

Generell arbeitet aber ein Grossteil der befragten institutionellen Eigentümerschaften in solchen Fällen bevorzugt mit Rochademodellen, welche als Massnahmen zur Reduktion der Belastung im Folgeabschnitt behandelt werden.

Mit einer Ausnahme arbeiten auch alle *Genossenschaften* bei Sanierungen mit einer grossen Eingriffstiefe mit Rochadekonzepten – ebenfalls im nachfolgenden Abschnitt erörtert. Jene Genossenschaft, die das nicht tut, arbeitet mit temporären Nasszellen: «Ja, bei längeren Ausfällen der Nasszellen oder anderer Nutzräume werden Provisorien angeboten oder wir etablieren die nachbarschaftliche Hilfe, sodass in der Nachbarschaft geduscht oder die Toilette genutzt werden kann.»

Eine andere Genossenschaft erwähnte, dass bei einem Heizungsersatz eine provisorische Heizung zumindest für die Warmwasseraufbereitung eingerichtet werden musste: «Bei der Heizung haben wir ein Provisorium installiert, damit sie nicht frieren mussten und auch immer Warmwasser hatten.»

Die *Dienstleistungsunternehmen* betonen die Herausforderungen von temporären Sanitäranlagen: «Während der Sanierung werden die Mietenden keine Nasszellen in der Wohnung haben und müssen die Nasszellen in den Containern nutzen. Das ist dann auch sehr einschneidend, wenn man in der Nacht für den Toilettengang zuerst acht Stockwerke nach unten und dann wieder hochlaufen muss.»

Zugleich erwähnen sie aber auch, dass solche Erfahrungen für die Gemeinschaft innerhalb einer Siedlung sehr förderlich sein können: «Die Leute müssen plötzlich alle in einem Container duschen oder teilen sich einen Kochcontainer. Dabei muss man sich zwangsläufig arrangieren und hilft sich vielleicht auch gegenseitig mal aus. In […] hat man das wirklich gemerkt: Es ist eine Gemeinschaft entstanden, wo vorher eher koexistiert wurde».

Die *Interessenvertretung* betont wie auch ein Grossteil der Eigentümerschaften den Vorteil von Ausweichflächen und Rochademodellen.

Insgesamt zeigt sich, dass institutionelle Eigentümerschaften bei sehr starken Einschränkungen teilweise lieber leerkünden. Entscheiden sie sich dennoch für eine Sanierung im bewohnten Zustand, setzen sie häufiger auf temporäre Provisorien als Genossenschaften, welche – mit wenigen Ausnahmen – Rochadekonzepte bevorzugen. Einigkeit besteht darüber, dass solche Einschränkungen der Nutzbarkeit für die Mietenden eine erhebliche Belastung darstellen.

Massnahmen zur Reduktion der Belastung

Im Folgenden werden jene Massnahmen dargestellt, mit denen die Eigentümerschaften gemäss eigenen Angaben versuchen, die durch die Sanierungsarbeiten entstehenden Belastungen für die Mietenden zu reduzieren oder zu lindern.

Die Reduktion der Lärmbelastung beschreibt eine Vertretung der *institutionellen Anlegerinnen und Anleger* als unmöglich: «Es gibt aber auch Sachen, die wir nicht steuern können, zum Beispiel die Lärmbelastung. Die zu reduzieren ist unmöglich.» und betont dabei auch, dass die Lärmbelastung vor allem für ältere Menschen, die sich tagsüber zuhause aufhalten, ein Problem darstellen. Zudem hat die Zunahme von Menschen, die im Homeoffice arbeiten, das Problem verschärft: «Seit Covid hat sich dieses Problem zusätzlich verschärft, denn es arbeiten heutzutage einfach mehr Leute zuhause»

Eine weitere befragte Person der institutionellen Eigentümerschaften erwähnte, dass es zentral ist, dass die Menschen, die auf der Baustelle arbeiten, sich an gewisse Verhaltensnormen halten: «Wir hatten eine Sanierung, wo der Bauleiter alle Schlüssel hatte, und er hat sich ohne Klingeln oder Klopfen Zutritt in die Wohnung einer Dame verschafft – so etwas geht natürlich gar nicht. Wir müssen uns auch darauf verlassen, dass sich Dritte an die Spielregeln des Lebens halten.»

Das effektivste Mittel zur Reduktion der Belastung ist gemäss allen institutionellen Eigentümerschaften das Arbeiten mit Rochaden – es minimiert die Störung für die Mietenden und gewährleistet zugleich einen reibungsloseren Bauablauf. Dabei kann man verschiedene Formen der Rochaden unterscheiden: Einerseits gibt es den temporären Auszug der Mietenden während den intensiven Sanierungszeiten. Dieser ist meistens relativ kurz und erfordert in der Regel nur das Freiräumen der Nasszellen und Küchen sowie ein Zusammenschieben der Möbel in der Raummitte: «Hauptsächlich bieten wir Rochadewohnungen an: In diesen wohnen Leute während den Bauarbeiten anstatt in ihren eigentlichen Wohnungen. Die Möbel bleiben meist in den [angestammten] Wohnungen und werden dort in die Mitte der Räume gestellt,

sodass man an alle Wände hinkommt. Die Phase war […] sehr kurz, da waren es bloss 10 Arbeitstage, das ging wirklich problemlos.»

Die Unterbringung erfolgt in den meisten Fällen in leerstehenden Wohnungen in der Überbauung. In gewissen Fällen werden die Mietenden in sonstigen Wohnungen aus dem Portfolio oder sogar im Hotel untergebracht: «Es gab zwar teilweise Schäden in den Wohnungen im obersten Geschoss und die Mieter mussten teilweise im Hotel untergebracht werden.» Zwei der Befragten erwähnten auch, dass viele Mieterinnen und Mieter selbstständig eine temporäre Unterkunft suchen, bei Familie oder Bekannten unterkommen oder in die Ferien fahren: «Interessanterweise hat niemand das Angebot angenommen, die meisten sind bei Freunden oder Bekannten untergekommen oder in dieser Zeit in den Urlaub verreist»

Es kann zudem zwischen Fällen unterschieden werden, in denen das Mobiliar in der Wohnung belassen wird und Fälle, in denen das Mobiliar von externen Zügelunternehmen zwischenzeitlich eingelagert wird: «Dafür wurde ein Zügelunternehmen aufgeboten. Die Mietenden mussten nur die Kisten packen und diese in die Mitte des Wohnzimmers stellen. Dann kam das Zügelunternehmen, hat Fotos gemacht, [die Möbel auseinandergebaut,] alles raustransportiert und zehn Tage später wieder in die sanierte Wohnung reintransportiert.»

Andererseits gibt es Fälle, in denen die Mieterinnen und Mieter in eine bereits sanierte Etappe ziehen und sich in der sanierten Wohnung neu einrichten: «Am liebsten im gleichen Haus, am besten am Strang vorher, der schon saniert ist, sodass sie [die Mieterinnen und Mieter] direkt in eine neue Wohnung ziehen können und allenfalls auch dort bleiben […]»

Die Machbarkeit von Rochaden, so betont eine befragte Person, ist jedoch stark von der Gebäudedisposition abhängig: Bei einem Hochhaus mit wenig oder nur einem Treppenhaus und wenigen Fallsträngen ist es wesentlich schwieriger als bei Zeilenbauten. «Wenn die Liegenschaft grossflächig ist, dann kann man dadurch sehr gut mit Rochaden arbeiten – wir zügeln die Personen dann von einer Wohnung in die andere und dann wieder retour. Bei einem hohen Haus oder einem Hochhaus sind solche Rochaden viel schwieriger [weil viel mehr Wohnungen an einem Strang hängen].»

Einige institutionelle Eigentümerschaften betonen den Vorteil von Rochaden: «Wenn man Rochaden machen kann, dann kann man auch im bewohnten Zustand Asbestsanierungen vornehmen oder statische Eingriffe machen.»

Eine *Genossenschaft* erwähnte, dass ein wesentlicher Punkt zur Reduktion der Belastung der Mieterinnen und Mieter darin besteht, diese und deren Wohnung möglichst vor dem Baustel-

lendreck zu schützen: «Wir schauen einfach, dass sie gut informiert sind und dass sie möglichst wenig unter Staub und Dreck leiden müssen.»

Auch Genossenschaften betonen die Wichtigkeit von Verhaltensregeln und erwarten von den Bauarbeitenden, dass gewisse Ruhephasen eingehalten werden: «Auch müssen sich die ausführenden Unternehmen bewusst sein, dass das Haus bewohnt ist, man sich an den Bauplan halten muss und dass man gewisse Ruhephasen einplanen und auch einhalten muss – zum Beispiel herrscht am Mittag Ruhe.»

Die grosse Mehrheit der befragten Genossenschaften arbeitet mit Rochadekonzepten. Sie betonen dabei den Vorteil sowohl für die Mietenden als auch für den Bauablauf: «Daher denke ich, dass es für die Nerven und die Kommunikation auf menschlicher Ebene, einfach ist, sie [die Mieterinnen und Mieter] auszuquartieren und später wieder einziehen zu lassen. […] Es fallen die Kosten fürs Zügeln an, aber schlussendlich ist es für die Kommunikation, die Mieterschaft und die Nerven viel einfacher.»

Ähnlich wie bei den institutionellen Eigentümerschaften gibt es auch bei Genossenschaften Fälle, in denen Mietende im Hotel untergebracht worden sind – insbesondere bei einer Sanierung eines Hochhauses mit einem Treppenhaus, welches aufgrund des asbesthaltigen Putzes vollständig saniert werden musste – und andere Fälle, in denen sich die Mieterinnen und Mieter selber eine Unterkunft organisierten. Es wurde auch ein Fall erwähnt, in dem eine ältere Mieterin während der Bauzeit in einem Ferienzimmer eines Altersheims untergebracht werden konnte und später in ihre Wohnung zurückkehrte. Im Gegensatz zu den institutionellen Eigentümerschaften hat keine Genossenschaft einen definitiven Umzug im Rahmen von Rochaden erwähnt – Rochaden erfolgten immer nur während den intensivsten Bauphasen.

Einige der befragten Genossenschaften erwähnen zudem, dass sie ihre Mietenden beim Umzug unterstützen: «Weiter haben wir von der Genossenschaft die Leute beim Umzug unterstützt – auch wenn dieses Umziehen eigentlich meistens keine allzu grosse Sache war.»

Eine befragte Person erwähnte zudem den Mehrwert, wenn man den Mietenden im Vorfeld zum Umzug eine Möglichkeit gibt, Dinge zu entsorgen, da dies den späteren Umzug erleichtert: «Das Beste war, dass wir vor dem Auszug eine Schuttmulde vors Haus gestellt haben. Da wurde so viel entsorgt und das machte den ganzen Umzug wesentlich einfacher.» Eine zweite Person erwähnte, dass man auch die Keller- und Estrichräume bedenken muss, da diese für viele Sanierungsmassnahmen zugänglich sein müssen.

Eines der *Dienstleistungsunternehmen* versuchte in einem beschriebenen Fall die Lärmbelastung dadurch zu lindern, indem diese vorangekündet wurde: «Man hat beispielsweise einen Lärmbarometer eingeführt, der wie die Wettervorhersage, wöchentlich über anstehenden Lärmperioden informiert hat. So konnten wir den Mietenden die Möglichkeit geben, sich für die lärmintensivsten Tage alternativ zu organisieren.»

Die Dienstleistungsunternehmen heben die Wichtigkeit der Verhaltensregeln hervor und auch, dass deren Einhaltung regelmässig kontrolliert werden muss: «Die Firmen, die ihre Leute auf solche Baustellen schicken, müssen einen Verhaltenskodex haben. Es ist extrem wichtig, dass man diese Leute brieft, ihnen klar sagt, wie man sich zu benehmen hat und das dann auch kontrolliert.»

Die *Interessenvertretung* betont wiederholt den Mehrwert von Rochaden: «Sobald Ausweichmöglichkeiten vorhanden sind, wird die ganze Geschichte einfacher […]» Die Interessenvertretung betont jedoch, dass Rochadekonzepte nur dann umsetzbar sind, wenn ausreichend Ausweichflächen vorhanden sind: «Was natürlich der ganz grosse Vorteil ist: Sie [die Genossenschaften] verfügen über einen grösseren Wohnungsbestand und können daher etappenweise sanieren, was bei kleineren Eigentümern kaum gegeben sein wird.»

Insgesamt zeigt der Vergleich, dass sowohl institutionelle Eigentümerschaften als auch Genossenschaften eine Vielzahl von Massnahmen ergreifen, um die Belastungen für die Mietenden zu reduzieren. Während beide Akteurstypen vor allem auf Rochadenmodelle setzen, unterscheiden sich diese jedoch in ihrer Ausgestaltung.

Weitere Massnahmen der Mieterinnen und Mieterbetreuung

Eine weitere, gesetzlich vorgesehene Massnahme ist die Mietzinsreduktion, die von allen befragten institutionellen Eigentümerschaften gewährt wird. Mehrere Befragte gaben an, dass diese den Mietenden proaktiv angeboten wird: «Zudem haben wir Ihnen eine Mietzinsreduktion von rund 10-15% für die ganze Bauzeit proaktiv angeboten.»

Bei einer Sanierung, die während der Pandemie erfolgte, hat eine institutionelle Anlegerin zudem Wohnungen eingerichtet, die möglichst weit weg von den Lärmquellen waren, die man für Homeschooling oder -office stundenweise nutzen konnte. «Was wir […] zusätzlich angeboten haben, waren noch zusätzliche Aufenthaltsbereiche [respektive Ersatzwohnungen], die Mieter im Homeoffice – damals war gerade der erste Lockdown – nutzen konnten, um zu arbeiten.»

Eine befragte Person erwähnte, dass Mietenden, die sich den neuen Mietzins nicht leisten können, kleinere und günstigere Wohnungen in derselben Siedlung angeboten werden, insbesondere älteren Menschen in zu gross gewordenen Familienwohnungen. «Gerade bei älteren Mietern, die vielleicht als Einzelperson noch in einer Vierzimmerwohnung wohnen, schauen wir, ob wir ihnen nicht eine kleinere Wohnung zur Verfügung stellen können. Dabei stellen wir natürlich sicher, dass sie sicher weniger bezahlen müssen und für sie das so auch wirklich funktioniert.»

Auch bei Genossenschaften sind Mietzinsreduktionen grundsätzlich vorgesehen. Im Unterschied zu institutionellen Eigentümerschaften gewähren einige diese nur auf Nachfrage, während andere ganz darauf verzichten «Auf eine Mietzinsreduktion [während den Sanierungsarbeiten] hat die Genossenschaft im Rahmen einer Abstimmung an einer GV verzichtet, das wurde von allen wirklich auch akzeptiert.»

Zudem erwähnen die Dienstleitungsunternehmen weitere Massnahmen, die getroffen werden können. So zum Beispiel das Einrichten eines temporären Café oder eines temporären Kindercontainers, Hofkonzerte, betreute – sprich regelmässige bewässerte – Pflanzenabstellplätze und sonstige soziale Aktionen, die den Mietenden helfen, dem Baustellenalltag zu entkommen und Kontakte mit ihren Nachbarinnen und Nachbaren zu pflegen: «Sie hat Balkonkonzerte organisiert, Treppenlaufwettbewerbe initiiert, damit junge Menschen älteren beim Tragen der Einkäufe helfen konnten, während die Lifte ausser Betrieb waren, und hat im Frühling eine Tomatenaktion lanciert. Es waren immer wieder gemeinschaftliche Events und die muss man coachen – man kann das nicht einfach der Gesellschaft überlassen.»

Insgesamt zeigen die Beispiele, dass neben den gesetzlich geforderten Mietzinsreduktionen – welche von Genossenschaften und institutionellen Eigentümerschaften unterschiedlich gehandhabt werden – ergänzende Unterstützungsangebote ein Instrument sind, um die Akzeptanz der Sanierung zu erhöhen und das Vertrauen der Mieterschaft auch unter belastenden Bedingungen nachhaltig zu stärken.

3.3 Erfolgsfaktoren der Mieterinnen- und Mieterbetreuung

Als zentralen Erfolgsfaktor nannten alle befragten Personen die Kommunikation, die nebst dem Übermitteln der wesentlichen Informationen vor allem als Vertrauensbildende Massnahme angewendet werden soll: «Also eigentlich wirklich die drei Erfolgsfaktoren, die ich genannt habe: Kommunikation, Kommunikation und Kommunikation.» Gemeint ist damit: *Vollständig und frühzeitig kommunizieren, das Kommunizierte einhalten – insbesondere bei Terminplänen – und die Beantwortung von Rückfragen und Anliegen priorisieren.* Eine befragte Person hat zudem deutlich gemacht, dass sich Mietenden unbedingt gehört fühlen müssen und sagt daher, der zentrale Aspekt sei «ein offenes Ohr».

Der Erfolgsfaktor, welcher am zweithäufigsten genannt wurde, ist die Kompetenz der an der Sanierung beteiligten Personen «Einerseits das Projektteam mit einer Bauleitung, die das erforderliche Bewusstsein hat, das Vorhaben vollumfänglich stützt, unterstützt, mithilft und mitdenkt […]» und die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten «Ich glaube, dass der zentrale Erfolgsfaktor ist, dass alle am gleichen Strang ziehen – eine Zusammenarbeit zwischen Bewirtschaftung, Baumanagement, Eigentümerschaft und natürlich auch den sozialen Disziplinen, wie wir sie vertreten.»

An dritter Stelle steht die gute, fundierte, vorausschauende und umfassende Planung. Mehrere befragte Personen betonen, dass es sinnvoll ist, ausreichend Zeit für die Planung aufzuwenden, damit die Umsetzung im Anschluss möglichst reibungslos und effizient abläuft. Eine befragte Genossenschaft geht dabei sehr weit: «In gewissen Liegenschaften gehen wir so weit, dass wir im Vorfeld eine Wohnung komplett auseinandernehmen, damit wir wissen was auf uns zukommt. Dann werden die Mauern herausgebrochen, alle Leitungen gesucht, geschaut, was hinter den Platten zum Vorschein kommt etc. Alles mit dem Ziel, dass die Bauzeit möglichst kurz ist und wir möglichst schnell und effizient arbeiten können.»

Weiter werden das Zurverfügungstellen von Ausweichflächen, eine angemessene Mietzinsreduktion und auch das proaktive Anbieten von Unterstützung respektive einer Einzelfallbetreuung erwähnt. «Ich finde es wichtig, dass man gut informiert, eine Einzelfallbetreuung und Unterstützung anbietet und versucht Lösungen zu finden. Es gibt immer den Fall einer Familie mit einem Neugeborenen oder ältere Personen, die überfordert sind.»

Zu guter Letzt betont eine befrage Person: «Fairness bewährt sich. Man kann es zwar nie jedermann gegenüber recht machen […], aber wir schauen wirklich darauf, die Probleme und Unannehmlichkeiten möglichst in Grenzen zu halten.»

4. Diskussion

4.1 Sanierungsziele

4.1.1 Strategische Zielsetzung und Sanierungsumfang

Die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten empirischen Ergebnisse zu den strategischen Zielsetzungen bei grosszyklischen Sanierungen lassen sich in mehrfacher Hinsicht mit den theoretischen Grundlagen verbinden und reflektieren.

Die Theorie beschreibt Sanierungen als ein breites Spektrum von Massnahmen, die sich von regelmässigem Unterhalt bis zu tiefgreifenden baulichen Eingriffen erstrecken und durch technische und gesellschaftliche Anforderungen ausgelöst werden (Glogar, 2011, S. 8; King et al., 2019, S. 4). Die Empirie zeigt, dass sowohl institutionelle Anlegerinnen und Anleger als auch Genossenschaften den *Bestands- und Werterhalt* als zentrales Ziel nennen – dies deckt sich mit dem theoretischen Verständnis der Sanierung als Mittel zum Erhalt der Funktions- und Gebrauchstauglichkeit sowie zur Wahrung des Bestands respektive dessen Werts.

Darüber hinaus bestätigt sich die theoretisch beschriebene zunehmende Bedeutung von *energetischen und nachhaltigkeitsorientierten* Massnahmen (Priore et al., 2024, S. 6). Nachhaltigkeit wird von institutionellen Eigentümerschaften teils als primäres Ziel, teils lediglich als Nebeneffekt von Sanierungsmassnahmen beschrieben. Zugleich orientieren sich einzelne Genossenschaften explizit an politisch gesetzten Dekarbonisierungszielen. Dies illustriert, dass theoretische Ansprüche – insbesondere die Reduktion von Treibhausgasemissionen – zwar im Bewusstsein vorhanden sind, ihre Priorisierung aber stark vom jeweiligen Organisationsziel und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängt.

Die *Verdichtung* als theoretisch begründetes Ziel im Sinne der Innenentwicklung wird von allen Akteurstypen erwähnt. In der Praxis wird sie jedoch nur selektiv umgesetzt, abhängig von Wirtschaftlichkeit, rechtlichen Rahmenbedingungen und sozialen Aspekten wie dem Erhalt von Aussenräumen. Dies zeigt die Spannungsfelder zwischen raumplanerischen Vorgaben, wirtschaftlichen Interessen und sozialen Zielsetzungen.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Zielsetzung von Sanierungen in der Praxis multifaktoriell motiviert sind, während bei vielen institutionellen Anlegerinnen und Anlegern der Renditefokus dominiert, agieren Genossenschaften in einem Spannungsfeld zwischen kostengünstigem Wohnen und baulichen Erneuerungsnotwendigkeiten, wodurch sie ihre Sanierungsmassnahmen stärker an sozial verträglichen Mietanpassungen ausrichten. Dienstleistungsun-

ternehmen und Interessensverbände betonen die Gemeinsamkeiten, insbesondere die zentrale Rolle des Werterhalts.

Sanierungen haben als Teil eines gesamtgesellschaftlichen Interesses eine Berechtigung: Die Verdichtung trägt zur Schaffung zusätzlichen Wohnraums bei und energetische Sanierungen leisten einen wesentlichen Beitrag zur dringend erforderlichen Reduktion der Treibhausgasemissionen. Der Bestands- und Werterhalt unterstützt den Erhalt der grauen Energie und schützt Kapitalanlagen, die – sofern es sich beispielsweise um Anlagen von Pensionskassen handelt – ebenfalls ein gesellschaftliches Interesse erfüllen. Selbst die Wertvermehrung kann in Fällen von Pensionskassen der Gesellschaft zugutekommen, da sie zur Stabilisierung der Altersvorsorge beiträgt. Zugleich führen Sanierungen jedoch auch zu einem Verlust von bezahlbarem Wohnraum und verursachen – etwa durch den Einsatz neuer Materialien oder Abrissarbeiten – zusätzliche Treibhausgasemissionen, weshalb ihr gesellschaftlicher und ökologischer Nutzen sorgfältig abzuwägen ist.

4.1.2 Abwägungen: bewohnt oder leergekündigt

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Entscheidung zwischen einer Sanierung im bewohnten Zustand und einer Sanierung mit vorgängiger Leerkündigung von einer Vielzahl an Faktoren geprägt ist, die sich in weiten Teilen mit der in der Theorie beschriebenen Komplexität decken. Die theoretischen Ausführungen heben hervor, dass Sanierungen mit Leerkündigung durch eine geringere organisatorische Komplexität und eine höhere baubetriebliche Effizienz während der Bauzeit gekennzeichnet sind, während Sanierungen im bewohnten Zustand einen hohen Koordinationsaufwand und Nutzungskonflikte mit sich bringen (Federowski, 2014, S. 20; Mittendorfer, 2010, S. 27).

Die empirischen Ergebnisse bestätigen dieses Spannungsfeld: Institutionelle Eigentümerschaften betonen die Vorteile der Leerkündigung, insbesondere die Möglichkeit, die Bauzeit zu verkürzen. Zudem kann dadurch das Mietzinspotenzial nach Abschluss der Arbeiten ausgeschöpft werden (Kaiser, 2019, S. 6). Gleichzeitig werden jedoch die Risiken der Wiedervermietung und das Reputationsrisiko als gewichtige Gegengründe genannt.

Genossenschaften teilen die Einschätzung zur baubetrieblichen Effizienz von Sanierungen im Leerstand, sind aber aufgrund der doppelten Vertragsverhältnisse mit ihren Bewohnenden als Mietende und Genossenschafterinnen beziehungsweise Genossenschafter rechtlich stärker eingeschränkt (Bachmann, o. J.). Dies führt dazu, dass sie Liegenschaften nicht leerkündigen können und daher auf befristete Vermietungen und Rochaden setzen, um den für die Sanierungen erforderlichen Leerstand herbeizuführen. Die befristete Vermietung erfordert jedoch

eine sehr langfristige Planung und Rochaden sind organisatorisch und finanziell aufwändig. Allerdings werden die Vorteile für alle Betroffenen – sprich die Bewohnenden und Bauarbeitenden – betont: «Es fallen die Kosten fürs Zügeln an, aber schlussendlich ist es für die Kommunikation, die Mieterschaft und die Nerven viel einfacher».

Die Theorie stellt die Wirtschaftlichkeitsbeurteilung in den Mittelpunkt: Ein kurzfristiger Mietzinsausfall, effizientere Bauabläufe und das mittelfristige Ausschöpfen des Mietzinspotenzials werden gegen ein Wiedervermietungsrisiko, laufende Mieteinnahmen sowie weniger effiziente Bauabläufe mit höheren Betreuungskosten abgewogen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass diese Berechnungen kaum systematisch vorgenommen werden. Institutionelle Anlegerinnen und Anleger nennen zwar Mietzinspotenziale und Leerstandskosten, räumen aber teilweise ein, dass Entscheidungen eher auf Erfahrungswerten oder Grundhaltungen basieren, anstatt auf detaillierten Wirtschaftlichkeitsrechnungen. Dies ist möglicherweise auch auf die bestehenden Unsicherheiten hinsichtlich Mietmarktentwicklung, Baukosten, Bauteuerung und unvorhersehbare Einflussfaktoren zurückzuführen. Dem gegenüber kalkulieren Genossenschaften, deren Zweck die Bereitstellung kostengünstigen Wohnraums ist, ihr Sanierungsbudget teilweise sogar rückwärts basierend auf den maximal tragbaren Mietanpassungen.

Insgesamt werden bei beiden Akteursgruppen Trade-Offs sichtbar. Während institutionelle Anlegerinnen und Anleger die Wiedervermietbarkeit in ihre Überlegungen miteinbeziehen, sind diese Überlegungen für die befragten Genossenschaften irrelevant. Dies kann durch zwei Faktoren begründet werden. Einerseits stellen Genossenschaften kostengünstigen Wohnraum zur Verfügung und liegen daher mit ihren Mietzinsen in der Regel unter dem Marktpreisniveau. Andererseits bilden sich Genossenschaften als Reaktion auf angespannte Wohnungsmärkte und sind daher nur selten in Regionen mit einem Angebotsüberhang tätig.

Während die Imagepflege im Rahmen von Angeboten um die Mieterspezialbetreuung (vgl. Ziff. 1.1.4) erwähnt wird, wird das Reputationsrisiko in der Literatur nicht als Grund für eine Sanierung im bewohnten Zustand erwähnt. Bezüglich der Risikoeinschätzung herrscht unter den institutionellen Eigentümerschaften eine grosse Diskrepanz. Sie lassen sich bezüglich ihres Umgangs in drei Kategorien aufteilen: Während die einen versuchen, dem Risiko durch Betreuungsleistungen im Entmietungsprozess entgegenzuwirken, harren andere den Medensturm aus. Eine dritte Gruppe investiert bewusst in die soziale Nachhaltigkeit und bedient dadurch den Markt mit einem spezifischen Angebot – die Sanierung im bewohnten Zustand wird in diesem Fall zum Marketinginstrument. In diesen Fällen ist die Mieterinnen- und Mieterbetreuung deutlich professioneller aufgestellt, da vermehrt spezialisierte Unternehmen

beauftragt werden. Dies deutet darauf hin, dass in diesen Fällen mehr in die Betreuung investiert wird als bei Sanierungen, die lediglich aufgrund der lokalen Marktlage im bewohnten Zustand erfolgen.

Auch Genossenschaften beachten bei ihrem Vorgehen die Reputationsrisiken, wobei deren Relevanz wie bei den institutionellen Eigentümerschaften nicht von allen gleich eingeschätzt wird. Während sich die Reputationsrisiken bei den institutionellen Anlegerinnen und Anlegern vor allem auf die öffentliche Wahrnehmung bezieht, spielt bei Genossenschaften auch die Wahrnehmung durch die eigenen Genossenschafterinnen und Genossenschafter als bewilligende Instanz – im Rahmen der obligatorischen Generalversammlungen – eine wesentliche Rolle.

Die theoretischen Konzepte werden durch die empirischen Befunde bestätigt, jedoch auch erweitert: Die Rolle des Reputationsrisikos, die strategische Nutzung von befristeten Vermietungen sowie der Einfluss der Risikokultur einzelner Organisation sind Aspekte, die in der Literatur weniger ausführlich behandelt werden, in der Praxis jedoch eine zentrale Rolle spielen. Auffällig ist zudem, dass Wirtschaftlichkeitsüberlegungen in der Praxis häufig von übergeordneten, strategischen oder sozialen Zielsetzungen überlagert werden.

Zusammenfassend zeigt die Untersuchung, dass sowohl institutionelle Anlegerinnen und Anleger wie auch Genossenschaften aus Gründen des Bestands- und Werterhalts sanieren. Die Wahl zwischen Sanierung im bewohnten Zustand und Leerkündigung hängt von einem Abwägen zwischen baulicher Effizienz, Wiedervermietungsrisiken, Kosten der Mieterinnen- und Mieterbetreuung und reputationsbezogenen Erwägungen ab. Die Wirtschaftlichkeit wird zwar anhand von Faktoren wie Mietzinspotenzial, Leerstandskosten und Bauablauf beurteilt, jedoch selten systematisch berechnet. Diese Entscheidungen spiegeln komplexe Trade-Offs wider, in denen ökonomische, soziale und ökologische Interessen miteinander konkurrieren.

4.2 Mieterinnen und Mieterbetreuung

4.2.1 Zuständigkeit

Laut Federowski (Federowski, 2014, S. 47, 61) ist die Zuständigkeit für die Mieterinnen- und Mieterbetreuung projektspezifisch und kann bei Eigentümerschaft, Bewirtschaftung, Bauleitung oder spezialisierten Dienstleistern liegen. Unabhängig von der Organisationsform sind Eigentümerschaft und ausführende Unternehmen immer in gewissem Umfang involviert.

Die Interviews bestätigen diese Vielfalt, zeigen jedoch klare Unterschiede: Institutionelle Eigentümerschaften delegieren die Betreuung oft an die Bewirtschaftung oder externe Dienstleistungsunternehmen, während Genossenschaften – mit einer Ausnahme, in der eher auf Selbstorganisation gesetzt wird – die Aufgabe stärker in der Geschäftsstelle verankern. Die Rolle der Bauleitung wird in der Praxis sehr unterschiedlich gehandhabt: Während sie teilweise auf die Kommunikation baulicher Themen beschränkt ist, trägt sie in anderen Fällen die volle Verantwortung. Bei fast allen befragten institutionellen Eigentümerschaften und den Genossenschaften spielt die Bewirtschaftung – welche bei letzteren oft Teil der Geschäftsstelle ist – eine zentrale Rolle, wobei mehrfach auf die zusätzliche Belastung hingewiesen wurde. Während von den befragten Anlegerinnen und Anleger mehrere bereits mit spezialisierten Dienstleistungsunternehmen zusammengearbeitet haben, sind Genossenschaften diesbezüglich zurückhaltender.

Hervorzuheben ist zudem die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten. Alle Befragten betonten, dass eine enge Abstimmung entscheidend ist – ein Aspekt, der in der Literatur nur am Rande erwähnt wird. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Erforderlichkeit einer klaren Kompetenzenregelung: Die Mieterinnen- und Mieterbetreuung muss in der Lage sein, Entscheidungen fällen oder zumindest herbeiführen zu können.

Zusammenfassend wird die theoretische Offenheit der Zuständigkeitsverteilung bestätigt. Genossenschaften nehmen Eigenverantwortung jedoch stärker wahr als beschrieben. Grundsätzlich wird die Kooperation zwischen allen Beteiligten als die Grundlage für den Erfolg gewertet.

4.2.2 Massnahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung

Die Theorie betont, dass Umfang und Ausgestaltung der Mieterinnen- und Mieterbetreuung stark projekt- und budgetabhängig sind und dass Massnahmen – insbesondere die Kommunikation und die Sicherstellung der Nutzbarkeit – je nach Eingriffstiefe angepasst werden müssen (Federowski, 2014, S. 104). Ein zentraler Baustein ist die proaktive und kontinuierliche Kommunikation in verschiedenen Formen, um Akzeptanz zu schaffen (Mittendorfer, 2010, S. 35; s2r.gmbh, 2024, S. 22). Ebenso nennt die Theorie Massnahmen zur Aufrechterhaltung der Nutzbarkeit wie Koch- und Sanitärprovisorien, Rochadenmodelle oder alternative Unterbringung (Federowski, 2014, S. 48). Schliesslich werden auch Massnahmen zur Reduktion von Staub-, Lärm- und sonstigen Belastungen sowie sozial unterstützende Aktionen beschrieben (Federowski, 2014, S. 49 ff.).

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass institutionelle Anlegerinnen und Anleger und Wohnbaugenossenschaften ähnliche Grundelemente der Mieterinnen- und Mieterbetreuung umsetzen, diese jedoch mit unterschiedlichen Schwerpunkten ausgestalten.

Kommunikation

Die Ergebnisse bestätigen die in der Theorie beschriebene zentrale Bedeutung einer proaktiven, kontinuierlichen Kommunikation (Federowski, 2014, S. 49; s2r.gmbh, 2024, S. 23, 33, 48). Sowohl institutionelle Anlegerinnen und Anleger als auch Genossenschaften informieren frühzeitig und halten den Informationsfluss während der Bauphase aufrecht. Damit lassen sich Unsicherheiten reduzieren und Konflikte vermeiden.

Die Umsetzung variiert jedoch stark: Während die meisten institutionellen Eigentümerschaften auf klassische Kanäle wie Briefe, Aushänge und Informationsveranstaltungen setzen, nutzen Genossenschaften und einzelne institutionelle Anlegerinnen und Anleger zusätzlich digitale Medien. Genossenschaften binden zudem partizipative Elemente ein und beziehen ihre Mitglieder teilweise bereits in die Planungsphase ein, wodurch Akzeptanz und Mitwirkung gefördert werden. Dies hängt auch mit der doppelten Rolle der Mietenden als Miteigentümerinnen und Miteigentümer zusammen, die ein Mitspracherecht bei wesentlichen Investitionsentscheidungen haben.

Gleichzeitig zeigen die Befragungen, dass zu frühe oder zu vage Informationen auch Unsicherheit erzeugen können, weshalb Zeitpunkt und Inhalt der Kommunikation sorgfältig abgestimmt werden müssen. Die Rolle von Anlaufstellen wird in der Praxis unterschiedlich genutzt und erfordert, wie in der Theorie erwähnt, teilweise mehr Ressourcen als vorgesehen (Mittendorfer, 2010, S. 62).

Besonders hervorzuheben ist die emotionale Dimension: Die Vermittlung des persönlichen Mehrwerts einer Sanierung steigert die Akzeptanz deutlich. Während Genossenschaften hier stark ansetzen, erwähnten institutionelle Eigentümerschaften diesen Ansatz seltener.

Insgesamt zeigt sich, dass erfolgreiche Kommunikationsstrategien weit über die reine Informationsvermittlung hinausgehen und situationsbedingt angepasst werden müssen. Während institutionelle Eigentümerschaften tendenziell auf standardisierte, klassische Kommunikationskanäle setzen und partizipative Ansätze seltener nutzen, zeichnen sich Genossenschaften durch eine stärker dialogorientierte und mitgliederzentrierte Kommunikation aus, die Beteiligung und Mitbestimmung gezielt fördert.

Aufrechterhaltung der Nutzbarkeit

Die Ergebnisse zeigen, dass die Aufrechterhaltung der Nutzbarkeit während einer Sanierung ein entscheidendes Kriterium für die Wahl der Vorgehensweise darstellt. Während die Theorie verschiedene Provisorien – wie temporäre Küchen, Sanitärcontainer oder nachbarschaftliche Hilfen – als Standardinstrumente beschreibt, zeigt sich in der Praxis eine deutlich kritischere Haltung diesen gegenüber (Federowski, 2014, S. 48). Die meisten Befragten beider Akteursgruppen sind sich einig, dass insbesondere temporäre Nasszellen für Mietende eine erhebliche Belastung darstellen und nach Möglichkeit vermieden werden sollten.

Während gewisse institutionelle Eigentümerschaften mit temporären Nasszellen arbeiten, ist die erhebliche Einschränkung der Nutzbarkeit für andere der ausschlaggebende Grund, eine Sanierung nicht im bewohnten Zustand durchzuführen.

Genossenschaften hingegen verfügen nicht über die Möglichkeit, ihre Liegenschaften für eine Sanierung vollständig leerzukünden. Sie greifen deshalb öfter auf Rochadekonzepte zurück, um ihren Mitgliedern während der Bauphase eine nutzbare Wohnung anbieten zu können. Nur vereinzelt wurden von Genossenschaften temporäre Sanitäranlagen erwähnt.

Bemerkenswert ist, dass einige Dienstleistungsunternehmen auf die potenziell positiven Effekte solcher temporären Provisorien hinweisen: Der gemeinsame Gebrauch von Containern oder Kochmöglichkeiten kann die Nachbarschaftsbeziehungen stärken. Diese positiven Effekte treten jedoch erst im Anschluss an die Sanierung in Erscheinung.

Insgesamt zeigt sich, dass institutionelle Anlegerinnen und Anleger, wenn erforderlich, mit temporären Nasszellen arbeiten oder die unzumutbaren Einschränkungen als Grund für eine Leerkündigungen sehen, während Genossenschaften aufgrund ihrer Struktur verstärkt auf

Rochadekonzepte setzen und damit trotz baulicher Herausforderungen eine Nutzung während der Sanierung ermöglichen.

Massnahmen zur Reduktion der Belastung

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass viele der in der Theorie beschriebenen Massnahmen in der Praxis sowohl von institutionellen Anlegerinnen und Anlegern als auch von Genossenschaften eingesetzt werden (Federowski, 2014, S. 49, 58). Der Schutz vor Staub und Schmutz durch Staubschutzwände, Abdeckungen und regelmässige Baureinigungen wird von beiden Akteursgruppen als selbstverständliche Massnahme umgesetzt. Ebenso spiegelt sich die theoretisch beschriebene Limitierung von Lärmschutzmassnahmen in der Empirie wider: Sowohl Genossenschaften als auch institutionelle Anlegerinnen und Anleger betonen, dass sich Lärm nur begrenzt reduzieren lässt. Zeitliche Einschränkungen lärmintensiver Arbeiten oder frühzeitige Ankündigungen lärmintensiver Phasen können den Alltag zwar erleichtern, lösen das Problem jedoch nicht.

Auch die in der Theorie erläuterten Verhaltensregeln für Bauarbeitende werden von beiden Akteursgruppen als wichtiger Bestandteil der Sanierung im bewohnten Zustand erachtet (s2r.gmbh, 2024, S. 19). Diese übereinstimmende Haltung zeigt, dass gewisse Standards in der Mieterinnen- und Mieterbetreuung unabhängig von der Organisationsform als zentral angesehen werden.

Die mit Abstand effektivste Massnahme zur Reduktion der Belastung sind Rochaden – eine Tatsache, die sowohl von institutionellen Eigentümerschaften wie auch Genossenschaften betont wird. Die Theorie beschreibt den Aufwand von Rochaden, welcher von allen Befragten bestätigt wird (Federowski, 2014, S. 48). Der grosse Vorteil von Rochaden ist jedoch, dass sie einen sehr ähnlichen Effekt auf die Bauabläufe haben, wie eine Leerkündigung: Die Wohnungen können in den entscheidenden Momenten ohne Dritteinwirkung saniert werden. Die Empirie zeigt, dass die Machbarkeit von Rochaden stark von der Disposition der betroffenen Liegenschaft abhängt. Wie eine befragte Person erläuterte, lassen sich Rochaden in Liegenschaften mit vielen parallelen Treppenhäusern und Steigzonen wesentliche einfacher umsetzen als in Hochhäusern, in denen alle Wohnungen über ein einzelnes Treppenhaus erschlossen werden. Alternativ werden für Rochaden weitere Liegenschaften benötigt, in denen ausreichend Leerstand herrscht, wobei Rochaden über das gesamte Portfolio nur von Genossenschaften erwähnt wurden.

Es zeigt sich, dass viele Massnahmen unabhängig von der Organisationsform als Standard etabliert sind, während sich Unterschiede vor allem beim Umfang der Rochade manifestieren:

Genossenschaften arbeiten eher mit Rochaden über ihr gesamtes Portfolio hinweg, während institutionelle Anlegerinnen und Anleger Rochaden in der Regel nur innerhalb einzelner Liegenschaften oder Siedlung umsetzen.

Weitere Massnahmen

Während institutionelle Akteure durchgängig die gesetzlichen Mietzinsreduktionen gewähren, gehen Genossenschaften unterschiedlich damit um (OR, 1911, Art. 260, Abs. 2; OR, 1911, Art. 259d). Einige bieten Mietzinsreduktionen nur auf Anfrage oder verzichten darauf, teilweise mit der Begründung, dass die Mietzinse erst nach Schlussabrechnung – relativ lange nach Abschluss der Bauarbeiten – angepasst werden. Genossenschaften setzen dafür häufiger auf soziale Begleitmassnahmen wie Mieterfeste. Institutionelle bieten zudem gezielt kleinere Wohnungen für ältere Mieter an, die sich die neuen Mieten nicht leisten können und steigern damit die Suffizienz ihrer Liegenschaften und leisten damit einen Beitrag zur Verdichtung.

Massnahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung verursachen zusätzlichen Kosten. Bei grösseren Überbauungen lassen sich jedoch bei einzelnen Massnahmen Skaleneffekte beobachten, da beispielsweise der Aufwand für die Einführung eines Lärmbarometers unabhängig von der Anzahl betroffener Mietparteien ist. Bei Rochaden – die sich in der Praxis als besonders wirksames Instrument der Mieterinnen- und Mieterbetreuung erweisen – sind derartige Skaleneffekte hingegen nur in begrenztem Umfang zu erwarten. Zugleich ermöglichen Rochaden im Unterschied zu anderen Massnahmen einen weitgehend ungestörten Bauablauf, was für die Durchführung der Sanierung respektive die Effizienz der Baustelle einen erheblichen Mehrwert darstellt.

4.3 Zielsetzung und Erfolgsfaktoren der Mieterinnen- und Mieterbetreuung

Die Interviews verdeutlichen, dass die Qualität der Mieterinnen- und Mieterbetreuung während grosszyklischer Sanierungen im bewohnten Zustand einen entscheidenden Einfluss auf den Projekterfolg hat. Die theoretischen Grundlagen (Federowski, 2014, S. 19–21) heben hervor, dass Mieterinnen- und Mieterbetreuung zwei Hauptziele verfolgt: Einerseits soll die Zufriedenheit der Mietenden sicherstellen, dass das Mietverhältnis während der Bauzeit aufrechterhalten werden kann, wodurch Mietzinsausfälle und Wiedervermietungskosten reduziert werden und die Sichergestellt werden kann, dass die Mieterinnen und Mieter ihr Zuhause nicht verlieren (Habermann-Nieße et al., 2013, S. 84). Andererseits ist eine störungsarme Umsetzung der Bauarbeiten zu gewährleisten, damit sich terminliche Verzögerungen und daraus resultierende Mehrkosten vermeiden lassen (Federowski, 2014, S. 21).

Übereinstimmend mit den theoretischen Zielsetzungen zeigt sich aus den Interviews, dass Kommunikation nicht nur als Mittel zur Informationsweitergabe, sondern vor allem als vertrauensbildende Massnahme wahrgenommen wird. Fast einstimmig nannten alle Befragten, dass der wesentlichste Erfolgsfaktor die Kommunikation ist: Frühzeitige, vollständige und verbindliche Information sowie ein «offenes Ohr» für individuelle Anliegen schaffen Akzeptanz, Vertrauen und verringern damit Widerstände – etwas, was sich auch in der Aussage «Fairness bewährt sich» widerspiegelt. Damit wird sowohl das Ziel der Aufrechterhaltung der Mietverhältnisse als auch das Ziel des reibungslosen Bauablaufs gefördert, was sich mit der in der Theorie beschriebenen «Mieterinnen- und Mieterbetreuungswaage» deckt (Federowski, 2014, S. 21).

Als weiterer Erfolgsfaktor wurde die Kompetenz der handelnden Personen hervorgehoben. Diese umfasst sowohl organisatorische Aspekte als auch ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Bedürfnisse der Mieterschaft. Die Aussage, dass «alle am gleichen Strang ziehen» müssen, verweist auf die Notwendigkeit einer engen Abstimmung zwischen Bauleitung, Bewirtschaftung und Eigentümerschaft.

Auch die Forderung nach einer umfassenden und vorausschauenden Planung ist ein wiederkehrendes Muster. Eine befragte Person berichtet von umfangreichen Voruntersuchungen wie dem kompletten Rückbau einer Wohnung, um Unsicherheiten zu reduzieren. Diese Praxis steht in direktem Zusammenhang mit dem theoretisch geforderten Ziel, Störungen des Bauablaufs zu minimieren und dadurch sowohl Termin- als auch Kostensicherheit zu erreichen.

Neben den strukturellen Faktoren wurde mehrfach die Bedeutung einer Einzelfallbetreuung genannt, um damit soziale Härtefälle abfedern zu können. Auch dies lässt sich mit der theoretischen Zielsetzung verbinden, nämlich Akzeptanz zu fördern und damit beide Ziele – Bauablauf und Mietverhältnis – zugleich zu unterstützen (Federowski, 2014, S. 19–21).

Aus der Auswertung der Interviews ergab sich, dass die genannten zentralen Erfolgsfaktoren einer Mieterinnen- und Mieterbetreuung während grosszyklischen Sanierungen in bewohntem Zustand die beiden in der Theorie beschriebenen Kernziele adressieren: Die Sicherstellung störungsfreier Bauabläufe und die Wahrung der Mieterinnen- und Mieterzufriedenheit.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung / Fazit

Im Rahmen der Recherche zeigte sich, wie allgegenwärtig der öffentlich-politische Diskurs rund um Leerkündigungen bei Sanierungen oder Ersatzneubauten ist. Leerkündigungen werden fast immer mit der Nichtbewohnbarkeit der Objekte begründet – was etwa bei Schadstoffsanierungen oder bestimmten Gebäudestrukturen zutreffen kann – doch auch ökonomische Interessen, wie die Ausschöpfung eines steigenden Mietpotenzials, spielen eine Rolle.

Da Genossenschaften für eine Sanierung nur unter bestimmten Umständen den Mietenden kündigen können, sanieren sie im Regelfall im bewohnten Zustand. Aus Sicht der institutionellen Anlegerinnen und Anleger gibt es zwei Gründe, Sanierungen im bewohnten Zustand durchzuführen: Erstens das Wiedervermietungsrisiko an Lagen mit höherem Leerstand und zweitens die grundsätzliche Haltung, sozial nachhaltig agieren zu wollen. Letzteres ist zudem eine strategische Positionierung der Anlegerinnen und Anleger auf dem Markt.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass sowohl institutionelle Eigentümerschaften – wenn sie sich für eine Sanierung im bewohnten Zustand entscheiden – als auch Genossenschaften vielfältige Massnahmen einsetzen, um die Belastung der Mietenden während der Bauzeit zu reduzieren. Die Unterschiede zwischen beiden Gruppen sind gering und hängen vor allem von den konkreten Sanierungsmassnahmen ab.

5.2 Antwort auf die Forschungsfragen

I. *Welche Ziele verfolgen institutionelle Anlegerinnen und Anleger respektive Wohnbaugenossenschaften, wenn sie sich für eine Sanierung im bewohnten Zustand oder eine Leerkündigung entscheiden?*

Das primäre Ziel sämtlicher Sanierungsmassnahmen – unabhängig davon, ob sie im bewohnten oder unbewohnten Zustand erfolgen und unabhängig vom Akteurstyp – ist der Werterhalt der Liegenschaft. Leerkündigungen, die als Option praktisch ausschliesslich institutionellen Eigentümerschaften zur Verfügung stehen, verfolgen in erster Linie einen möglichst effizienten Bauablauf sowie die Ausschöpfung des Mietzinspotenzials. Da auch für Wohnbaugenossenschaften ein effizienter Bauablauf von zentraler Bedeutung ist, behelfen sie sich mit Rochaden. Für alle Eigentümerschaften spielt die gesellschaftliche und politische Wahrnehmung eine zunehmende Rolle, denn Leerkündigungen werden öffentlich als Folge von reinem Renditestreben wahrgenommen. Für alle Aktuerstypen stellen Sanierungen im bewohnten Zustand eine Möglichkeit dar, Reputationsrisiken zu vermeiden. Für institutionelle Anlegerinnen

und Anleger dienen sie zudem dazu sich gezielt als sozialverträgliche Akteure zu präsentieren.

II. *Welche ökonomischen Folgen ergeben sich für die Eigentümerschaften aus der getroffenen Entscheidung und wie wird deren Wirtschaftlichkeit bewertet? Welche Trade-Offs werden bei der Wahl der Massnahmen berücksichtigt? Welche Faktoren fliessen in die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Massnahmen ein?*

Die Wahl zwischen Sanierung im bewohnten Zustand und Leerkündigung ist von ökonomischen Abwägungen geprägt. Bei Sanierungen im bewohnten Zustand fallen zusätzliche Kosten für die Massnahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung und die geringere Effizienz der Bauabläufe – sprich eine längere Bauzeit – an. Sanierungen mit Leerkündigung ermöglichen effizientere Bauabläufe und oft auch eine bessere Ausschöpfung des Mietpotenzials. Zugleich sind sie aber mit höheren Risiken der Wiedervermietung und möglichen Imageschäden verbunden. Die Wirtschaftlichkeit der Entscheidung wird zwar anhand der oben genannten Faktoren beurteilt, jedoch selten systematisch berechnet. Die ökonomischen Ziele müssen mit sozialen und reputationsbezogenen Faktoren in Einklang gebracht werden, was zu komplexen Trade-Offs führt.

III. *Wie unterscheiden sich die getroffenen Massnahmen zur Betreuung der Mieterinnen und Mieter bei Sanierungen mit grosser Eingriffstiefe im bewohnten Zustand der institutionellen Anlegerinnen und Anleger sowie der Wohnbaugenossenschaften?*

Die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen fallen insgesamt gering aus und hängen in erster Linie von den jeweils gewählten Sanierungsmassnahmen ab. Einzig lässt sich beobachten, dass Genossenschaften tendenziell stärker partizipative Ansätze verfolgen und einen höheren organisatorischen Aufwand betreiben, um Rochaden zu ermöglichen.

IV. *Was sind die Erfolgsfaktoren einer Mieterinnen- und Mieterbetreuung während grosszyklischen Sanierungen in bewohntem Zustand?*

Eine gute, kontinuierliche Kommunikation auf Augenhöhe mit den Mieterinnen und Mietern. Eine Mieterinnen- und Mieterbetreuung, die sich ihrer Verantwortung gegenüber den Mieterinnen und Mieter bewusst sind und eine detaillierte Planung zur Sicherstellung eines möglichst effizienten Bauablaufs.

5.3 Einordnung

5.3.1 Mehrwert für den Wissensstand

Die Arbeit erweitert bestehende theoretische Konzepte um empirische Erkenntnisse zur praktischen Umsetzung von Mieterinnen- und Mieterbetreuungsmassnahmen aus der Sicht der Eigentümerschaft. Insbesondere die detaillierten Einblicke in Rochaden, partizipative Elemente sowie die Einflüsse der Gebäudedisposition auf die Machbarkeit stellen einen Mehrwert für die wissenschaftliche Diskussion dar. Die Erkenntnis, dass erfolgreiche Betreuung sowohl von Massnahmen als auch von der Haltung der Eigentümerschaft abhängt, ergänzt die Literatur um eine weitere Dimension.

5.3.2 Mehrwert für die Praxis

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass Sanierungen im bewohnten Zustand nicht allein als technische, sondern ebenso als organisatorische und kommunikative Prozesse zu verstehen sind und entsprechend professionell begleitet werden müssen. Hier trifft die bauliche Komplexität auf die sehr unterschiedlichen Lebensrealitäten der Bewohnerschaft, wodurch sich keine allgemeingültige Vorgehensweise festlegen lässt. Vielmehr erfordert die Mieterinnen- und Mieterbetreuung ein sensibles Austarieren zwischen den Anforderungen der Baustelle und den individuellen Bedürfnissen der Mietenden. Besonders hervorzuheben ist die Erkenntnis, dass eine systematische Mieterinnen- und Mieterbetreuung bislang nur partiell etabliert ist, jedoch entscheidend zum erfolgreichen Verlauf von sozial nachhaltigen Sanierungsprojekten beiträgt.

5.3.3 Limitation der Untersuchung

Die Untersuchung basiert auf Interviews mit einer begrenzten Zahl von Akteurinnen und Akteuren. Die Ergebnisse spiegeln deren Perspektiven und Erfahrungswerte wider und können nicht ohne Weiteres verallgemeinert werden. Zudem ist aufgrund der unterschiedlichen Teilnahmebereitschaft der angefragten Personen von einer Stichprobenverzerrung auszugehen – die Perspektiven jener Anlegerinnen und Anleger, die die soziale Nachhaltigkeit nicht priorisieren, ist vermutlich untervertreten. Künftige Untersuchungen könnten daher gerade auch diese fehlenden Perspektiven einbeziehen, um ein umfassenderes Bild der Entscheidungslogiken zu erhalten.

5.4 Ausblick

Wie einleitend festgehalten, unterliegen Gebäude einem kontinuierlichen Alterungs- und Abnutzungsprozess. Die allenfalls als «Sanierungswelle» wahrgenommene Entwicklung ist daher keine vorübergehende Erscheinung, sondern wird aufgrund der fortschreitenden Alterung des Gebäudebestands auch künftig ein strukturell dauerhaftes Merkmal der gebauten Umwelt bleiben. Ob Sanierungen im bewohnten Zustand häufiger werden, hängt massgeblich von der jeweiligen Marktsituation und der gesamtgesellschaftlichen Priorisierung der sozialen Nachhaltigkeit ab.

Aus Sicht des Verfassers wird sich eine professionelle Mieterinnen- und Mieterbetreuung erst dann vollständig in der Branche etablieren, wenn entweder ein Angebotsüberhang entsteht und die Betreuung zu einem Wettbewerbsfaktor im Ringen um Mietende wird oder wenn sich die soziale Nachhaltigkeit – ähnlich wie die ökologische Nachhaltigkeit in der letzten Dekade – dauerhaft in der Bauwirtschaft verankert. Sollte dies eintreffen, wird dies die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften erhöhen. Die Mieterinnen- und Mieterbetreuung ist ein hochkomplexes und anspruchsvolles Aufgabenfeld, das bauliche, rechtliche, soziale und psychologische Aspekte vereint. Angesichts der wachsenden Bedeutung der Innenverdichtung und des Bauens im Bestand wäre es daher wünschenswert, wenn künftig spezialisierte Aus- und Weiterbildungsangebote in diesem spezifischen Bereich geschaffen würden, die Fachleute aus Bewirtschaftung, Portfoliomanagement, Kommunikation und Bauleitung gleichermassen ansprechen.

Literaturverzeichnis

Altes Quartier in neuem Glanz - Telli-Wohnblöcke: Hunderte zogen wegen «endloser» Sanierung aus. (2023, August 31). Schweizer Radio und Fernsehen (SRF). https://www.srf.ch/news/schweiz/altes-quartier-in-neuem-glanz-telli-wohnbloecke-hunderte-zogen-wegen-endloser-sanierung-aus

Althaus, E., Chatelain, A., & Curdin Nett, J. (2010). *Konfliktprävention in der Siedlung Brunnenhof, Zürich* [Studie im Auftrag des Bundesamts für Wohnungswesen]. Bundesamt für Wohnungswesen (BWO). https://domicilwohnen.ch/application/files/5015/6656/3112/Konfliktpraevention_in_der_Siedlung_Brunnenhof_Zuerich_01032010.pdf

Bachmann, M. (o. J.). Kündigung ohne Ausschluss. *Zeitschrift WOHNEN*. Abgerufen 14. Juli 2025, von https://www.zeitschrift-wohnen.ch/heft/beitrag/recht/kundigung-ohne-ausschluss.html?search_term=K%C3%BCndigung%20ohne%20Ausschluss

Banz, E. (2020). Kündigen heisst jetzt «entmieten». *Mieten+Wohnen*, *Nr. 6, Dezember 2020*. https://www.mieterverband.ch/mv/mitgliedschaft-verband/zeitschrift-mw/artikel/2020/Kuendigen-heisst-jetzt-entmieten.html

Bauer, A. (2020). Interview mit Gabriela Debrunner «Wir müssen Verdichtung gezielter steuern». *Mieten+Wohnen*. https://www.mieterverband.ch/mv/mitgliedschaft-verband/zeitschrift-mw/artikel/2020/Interview-Gabriela-Debrunner.html

bfb ag. (2021, September 3). Schallschutz im Hochbau—Neuerungen in der SIA-Norm 181:2020 [Firmenwebsite]. *Aktuelles*. https://www.bfb-ag.com/sia181/

Blatter, L. (2024, März 18). *Zurich Versicherung reisst Siedlung ab – 450 Menschen auf Wohnungssuche*. TSÜRI. https://tsri.ch/a/zurich-versicherung-reisst-siedlung-ab-450-menschen-auf-wohnungssuche-zurich-invest-pensionskasse-mietenplenum-walter-angst-stadt-zuerich

Büchler, S., Hauck, L., Hofstetter, J., Scognamiglio, D., Stalder, N., & von Ehrlich, M. (2023). *Ursachen für steigende Wohnkosten in der Schweiz mit Fokus auf die Raumplanung*. Bundesamt für Wohnungswesen (BWO). https://www.cred.unibe.ch/unibe/portal/fak_wiso/wiso_kzen/cred/content/e54603/e274780/e277402/e1430740/UrsachenSteigenderWohnkosten_D_ger.pdf

Bundesamt für Statistik. (2024). *Neu erstellte Gebäude mit Wohnnutzung, neu erstellte Wohnungen nach Kantonen* (No. je-d-09.04.02.15) [Dataset]. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken.assetdetail.32106360.html

Bundesamt für Statistik. (2025). *Bilanz der ständigen Wohnbevölkerung, Provisorische Jahresergebnisse, 2005-2024* (No. cc-d-01.02.04.03) [Dataset]. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung.assetdetail.34447428.html

Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht), Pub. L. No. 220, SR 220 SR (1911). https://fedlex.data.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377

Bundesgesetz über die Raumplanung, Pub. L. No. 700, SR 700 SR (2019). https://fedlex.data.admin.ch/eli/cc/1979/1573_1573_1573

Bundeskanzlei. (2024a). *Volksabstimmung vom 24. November 2024—Erläuterung des Bundesrats*. https://backend.bwo.admin.ch/fileservice/sdweb-docs-prod-bwoadminch-files/files/2025/05/06/904bf46e-3ba2-4090-b178-ce9189650b19.pdf

Bundeskanzlei. (2024b). *Volksabstimmung vom 24.11.2024*. Politische Rechte. https://www.bk.admin.ch/bk/de/home/politische-rechte/pore-referenzseite.html

Bürgisser, T. (2019). Bernoulli-Siedlung fit gemacht. *Zeitschrift WOHNEN*, *April 2019*.

Das Areal | Genossenschaft Kalkbreite. (2024, Oktober 31). https://www.kalkbreite.net/leepuent/uebersicht/

Duc, L., Fritschi, B., & Schürmann, D. (2024, Dezember 12). *Sozial nachhaltig—Mieterfreundlich sanieren*. https://www.pensimo.ch/fr/insights/sozial-nachhaltig-mieterfreundlich-sarniert

Dudenredaktion. (2025a). Entmieten. In *Duden*. Cornelsen Verlag GmbH. https://www.duden.de/node/137380/revision/1270362

Dudenredaktion. (2025b). Leerkündigung. In *Duden*. Cornelsen Verlag GmbH. https://www.duden.de/node/766196/revision/1870486

Eichbühlstrasse – Ken Architekten BSA AG. (o. J.). Abgerufen 26. April 2025, von https://www.ken-architekten.ch/bauten/umbauten/eichbuehlstrasse/

Federowski, M. (2014). *Mieterbetreuung als Projektmanagementprozess beim Bauen im bewohnten Bestand*. kassel university press GmbH. https://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-86219-728-6.volltext.frei.pdf

Fischer, D. (2014). Energetisch Sanieren. *TEC21*, *28-29/2014*. https://feb.sia.ch/sites/feb.sia.ch/files/11-TEC21-Energetisch%20sanieren.pdf

Fischer, L., Fuchs, S., & Duca, D. (2024, September). *Bausteine für eine etappierte Erneuerung von Wohnsiedlungen*.

GEWONA NORD-WEST | Liegenschaften | Tellplatz. (o. J.). Abgerufen 26. April 2025, von https://www.gewona.ch/index.php?ds=456

Glogar, I. (2011). *Ein Haus für die Ewigkeit? Dauer durch Veränderung: Eine Studie über die Anpassungsgeschichte und Wertschätzung von Gebäuden im urbanen Kontext* (S. 151) [MAS Thesis]. ETH Zürich. https://ofhaus.com/wp-content/uploads/2013/11/hae_isabel_glogar_2011.pdf

Habermann-Nieße, K., Klehn, K., & Müller, S. (2013). *Energetische Sanierung von Grosswohnsiedlungen—Vertiefende Modellprojekte der Umsetzung integrierter Stadtteilentwicklungskonzepte* [Endbericht]. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung. https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/weitere/kfw/ModellprojekteGRWS/Endbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=1&utm

Hauri, E., Steiner, V., & Vinzens, M. (2006). *Siedlungswesen Schweiz Raumentwicklung und Wohnungswesen* (No. 78; Schriftreihe Wohnungswesen). Bundesamt für Wohnungswesen (BWO).

Hauser, K., & Büchi, J. (2025). Basler Modell auch für andere Städte? *Tagesanzeiger*.

Huber, M. (2024, Dezember 4). Sanierung der Sugus-Häuser "Grausames Weihnachtsgeschenk»: Massenkündigung in Zürich sorgt für Empörung. *Tagesanzeiger*. https://www.tagesanzeiger.ch/wohnungsnot-zuerich-massenkuendigung-in-sugus-haeusern-sorgt-fuer-empoerung-837173840428

ITOBA GmbH. (o. J.). *ITOBA - Gemeinsam für eine belebte Siedlung*. ITOBA GmbH – Siedlungsidentität Schweiz - entwickeln, realisieren, coachen. Abgerufen 30. Mai 2025, von https://itoba.ch/

Kaiser, R. (2019, August). *Sanierungen aus mietrechtlicher Sicht*. https://www.svit.ch/sites/default/files/2019-09/00%20Pr%C3%A4sentation%2020190829_0.pdf#:~:text=,um%20die%20wertvermehrenden%20Investitionen%20erh%C3%B6hen

Kalkbreite Übersicht | Genossenschaft Kalkbreite. (2018, März 28). https://www.kalkbreite.net/kalkbreite/uebersicht/

Kelleräcker Widen, 8967 Widen—Fragen und Antworten. (o. J.). Abgerufen 9. Mai 2025, von https://www.kelleraecker-helvetia.ch/fragen-und-antworten

Kernen, B. (2021, August 11). *Das Gesetz über die Abbrüche, die Umbauten und Renovationen von Wohnhäusern (LDTR*) im Kanton Genf und seine Auswirkungen auf den Immobilienmarkt*. https://www.curem.uzh.ch/static/abschlussarbeiten/2011/Kernen_Bjoern_MT_2011.pdf

Keusch, N. (2023, September 24). Telli-Siedlung in Aarau: Wie saniert man einen gigantischen Wohnblock? *Neue Zürcher Zeitung*. https://www.nzz.ch/wirtschaft/drei-jahre-baulaerm-in-der-telli-siedlung-wie-saniert-man-einen-gigantischen-wohnblock-ohne-alle-bewohner-zu-vergraulen-ld.1754306

King, M., Heim, T., Menti, U.-P., Salzmann, B., Schwehr, P., & Settembrini, G. (2019). *Wertvermehrende und werterhaltende Investitionen bei umfassenden Sanierungen*. Bundesamt für Energie.

Kren Kostkiewicz, J., Wolf, S., Amstutz, M., & Fankhauser, R. (Hrsg.). (2023). *OR Kommentar: Schweizerisches Obligationenrecht* (4., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Orell Füssli Verlag.

Kubli, U., & Rappl, I. (2025, April 8). Leerkündigungen – Zeit hilft. *Der Zürcher Kantonalbank Blog*. https://www.zkb.ch/de/blog/immobilien/leerkuendigungen-zeit-hilft.html

Kündigung eines Mietverhältnisses wegen geplanter Sanierung, Pub. L. No. BGE 142 III 91, 142 III 91 BGE (2016). https://www.bger.ch/ext/eurospider/live/de/php/aza/http/index.php?lang=de&zoom=&type=show_document&highlight_docid=aza://aza://03-02-2016-4A_554-2015

Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, *33*(1), 159–174.

Legnini, P. (2022). Modernisierte Wohnungen mit Hafensicht. *Zeitschrift WOHNEN*, *2022/03*. http://www.zeitschrift-wohnen.ch/heft/beitrag/renovation/modernisierte-wohnungen-mit-hafensicht.html

Loi sur la préservation et la promotion du parc locatif, Pub. L. No. 840.15, 840.15 (2018). https://prestations.vd.ch/pub/blv-publication/actes/consolide/840.15?key=1626165537586&id=14afeef2-d9bb-4c90-8e7c-0fd8ea446202

Lüthi, S. (2025, Mai 19). *SIA Webformulareingabe* [Persönliche Kommunikation].

Martinovits, A., & Bächtold, N. (2019). *Leitfaden Erfolgsfaktoren sozial nachhaltiger Ersatzneubau und Sanierungen* [Leitfaden]. Stadt Zürich, Stadtentwicklung. https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/web/de/planen-bauen/bauvorschriften-und-planerische-grundlagen/dokumente/sozialvertraeglichkeit/leitfaden-erfolgsfaktoren-sozialvertraeglichkeit.pdf

Massenkündigungen in der à-Porta-Siedlung Eglistrasse—So nicht! (2018, Februar 28). AL Alternative Liste Zürich. https://al-zh.ch/blog/2018/02/massenkuendigungen-in-der-a-porta-siedlung-eglistrasse-so-nicht/

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13., überarbeitete Auflage). Beltz.

Metzler, B. (2024, Dezember 6). Wohnungsnot in Zürich Leekündigungen wie in den Sugus-Häusern passieren überall in der Stadt. *Tagesanzeiger*.

Meuth, M., & Reutlinger, C. (2023). *Entmietet und verdrängt: Wie Mieter*innen ihren Wohnungsverlust erleben*. transcript Verlag.

Mieterinnen- und Mieterverband. (2015). *Gerichtsentscheide: Mietzinsreduktion bei Mängeln* (S. 9) [Merkblatt]. Mieterinnen- und Mieterverband. https://www.mieterverband.ch/dam/jcr:3c17a881-3b74-4f02-8cb3-5bf4aa5c4209/mv-merkbl-maengel-senkungsentscheide.pdf

Mieterspezialbetreuung | Livit. (o. J.). Abgerufen 19. April 2025, von https://www.livit.ch/de/eigentuemer/vermietungsmanagement/mieterspezialbetreuung

mietrechtspraxis, mp. (o. J.-a). *Schlichtungsbehörden*. mietrechtspraxis | mp. Abgerufen 31. Mai 2025, von https://www.mietrecht.ch/schlichtungsbehorden/ubersicht

mietrechtspraxis, mp. (o. J.-b). *Wertvermehrende Investitionen: Berechnungsvarianten* [Merkblatt]. Verlag und Weiterbildungen zum Mietrecht. Abgerufen 11. Mai 2025, von https://mietrecht.ch/fileadmin/files/Investitionen/Dokumente/beispiele_ber_wertv_invest.pdf

Mittendorfer, A. (2010). *Rechtliche und technische Aspekte kooperativer Sanierungen in sozialen Brennpunkten am Beispiel der Liegenschaft 5020 Salzburg, Richard-Knoller-Strasse 17* [TU Wien]. https://repositum.tuwien.at/bitstream/20.500.12708/10588/2/Mittendorfer%20Andreas%20-%202010%20-%20Rechtliche%20und%20technische%20Aspekte%20kooperativer...pdf

NNBS – Netzwerk Nachhaltiges Bauen Schweiz. (2024, Februar 9). *Kriterienbeschrieb SNBS-Hochbau*. Netzwerk Nachhaltiges Bauen Schweiz NNBS. https://nnbs.ch/wp-content/uploads/2024/02/2024-02-09_Kriterienbeschrieb_SNBS-Hochbau_Version_2023.1_web.pdf

Nussbaumer Trüssel Architekten & Gestalter AG Basel. (2021). *Schlussdokumentation Sanierung Siedlung Tellplatz, Basel* (S. 81). https://www.gewona.ch/index.php?ds=1364

Oertli, B. (2024, September 6). «Sie können in Ihren Wohnungen bleiben». *Mieten und Wohnen*. https://mietenundwohnen.ch/sie-koennen-in-ihren-wohnungen-bleiben/

Ordnungskommission SIA 102 «Leistungen und Honorare der Architektinnen und der Architekten». (2020). *Ordnung für Leistungen und Honorare der Architektinnen und Architekten* (Schweizer Norm No. 508 102; Version SIA 102:2020). Schweizerischer Ingenieurund Architektenverein. (Gültig)

Prader, F. (2025, März 11). Damit sich die Lage auf dem Wohnungsmarkt entspannt, braucht es auch Leerkündigungen. *Neue Zürcher Zeitung*.

PricewaterhouseCoopers. (2025, Mai 7). *Verschärfung des Wohnschutzes im Kanton Basel-Stadt*. PwC. https://www.pwc.ch/de/insights/immobilien/verschaerfung-des-wohnschutzes-im-kanton-basel-stadt.html

Priore, Y. D., Jakob, M., Stettler, C., Habert, G., Jusselme, T., & Tschannen, A. (2024). *Netto-Null Treibhausgasemissionen im Gebäudebereich (NN-THGG)* [Schlussbericht]. Bundesamt für Energie BFE Sektion Energieforschung und Cleantech. https://www.aramis.admin.ch/Default?DocumentID=72635&Load=true

Racky, P., & Federowski, M. (2012). *Projektbezogene Kooperationsmodelle für Bau- und Wohnungsunternehmen bei Baumaßnahmen im Bestand: Abschlussbericht* (Vols. 1–115). Fraunhofer IRB Verlag.

Regierungsrat des Kantons Zürich. (2024, Juli 5). Regierungsrat will rasche und effektive Förderung von preisgünstigem Wohnraum. *Kanton Zürich*. https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2024/07/regierungsrat-will-rasche-und-effektive-foerderung-von-preisguenstigem-wohnraum.html

Rijks, M. (Regisseur). (2024). *TELLI MITENAND* [Dokumentarfilm]. https://www.nordhangfilm.com/telli

s2r.gmbh. (o. J.). *S2r.gmbh*. Transformationen im Raum sozial nachhaltig gestalten. Abgerufen 30. Mai 2025, von https://s2r.gmbh/main.html

s2r.gmbh. (2024). *Energetische Sanierungen in bewohntem Zustand – partizipativ und sozial verträglich planen und gestalten. Ein Handbuch mit Schritt für Schritt Anweisungen, Vorlagen und Beispielen.* (S. 54) [Handbuch]. EnergieSchweiz, Bundesamt für Energie. https://media.ssrei.ch/Handbuch_Energetische%20Sanierungen%20in%20bewohntem%20Zustand_EnergieSchweiz.pdf?_gl=1*1yur1zv*_ga*MTUxNzAwNzU2MS4xNzQzNzc2NTU0*_ga_1DJ1CL0PEK*MTc0NjI2MjkxNS4yLjAuMTc0NjI2MjkxNS4wLjAuMA..

Schauwecker, I. (2025, Mai 22). *Susan Ponti und Fredi König gegen die Zurich Invest AG*. workzeitung.ch. https://www.workzeitung.ch/2025/05/susan-ponti-und-fredi-koenig-gegen-die-zurich-invest-ag/

Schellenberg, J., & Rappl, I. (2024). Leerkündigungen—Ein Dilemma. *Immobilien aktuell*, *Es gibt wieder Auswahl im Neubauangebot*(Nr. 2/24), 26.

Schwager, M. (2022, September 15). Wozu braucht es ein Entmietungsservice? *Intercity*. https://intercity.ch/wozu-braucht-es-ein-entmietungsservice/

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein. (1997). *Erhaltung von Bauwerken* (SIA-Norm No. 469; Version Ausgabe 1997). SIA Zürich. (In Kraft)

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein. (2009). *Hindernisfreie Bauten* (SIA-Norm No. 500; Version Ausgabe 2009). SIA Zürich. (In Kraft)

SIA-Fachgruppe für die Erhaltung von Bauwerken. (2024, April). Bau des Monats 03-04/2024 Lindenweg [Blog]. *Aufbruch statt Abbruch*. https://aufbruch-statt-abbruch.ch/lindenweg/

Städler, I., & Staehelin, K. (2024, November 8). Streitgespräch über das Mietrecht «Niemand verliert sein Zuhause»—«Du bist so listig». *Tagesanzeiger*. https://www.tagesanzeiger.ch/mietvorlage-abstimmung-vom-24-november-streitgespraech-mit-badran-und-rutz-178879909131

Stadtbaustein am Gleisfeld | Genossenschaft Kalkbreite. (2018, März 28). https://www.kalkbreite.net/zollhaus/uebersicht/

Startseite | Bilaya. (o. J.). Abgerufen 18. Mai 2025, von https://www.bilaya.ch/startseite/

Stiftung | Dr. Stephan à Porta-Stiftung. (o. J.). Abgerufen 18. Mai 2025, von https://aporta-stiftung.ch/stiftung

Stiftung Abendrot. (2024). *Abendrot: Mitsprache und Transparenz*. Abendroth Vorsorge mit Wirkung. https://www.abendrot.ch/ueber-uns/veranstaltungen-1

Stocker, D. (2024, September 23). *Facts about the housing market in Switzerland*. Insights. https://www.jll.com/en-us/insights/facts-about-the-housing-market-in-switzerland.html

Telling Stories. (o. J.). Telliportal. Abgerufen 26. April 2025, von https://telliportal.ch/

Über uns | Zurich Invest AG. (2025). https://www.zurichinvest.ch/de/ueber-uns/zurich-invest-ag

Verordnung über die Grundsätze der Vermietung von städtischen Wohnungen, Pub. L. No. 846.100, AS 846.100 AS (2018). https://www.stadt-zuerich.ch/dam/web/de/politik-verwaltung/politik-recht/amtliche-sammlung/846/100/846.100_VO_Grunds%C3%A4tze_Vermietung_18_V2.pdf

Verordnung über die Miete und Pacht von Wohn- und Geschäftsräumen, Pub. L. No. SR 221.213.11, 221.213.11 SR (2025). https://fedlex.data.admin.ch/eli/cc/1990/835_835_835

Von Graffenried Bissig Architekten AG. (o. J.). *Sanierung. Mehrfamilienhaus am Kranich-weg*. Abgerufen 30. Mai 2025, von https://www.grb-architekten.ch/projekte/kranichweg-1-3--2-4/

Wohnbaugenossenschaften Schweiz, V. der gemeinnützigen W. (o. J.). *Was ist eine Genos-senschaft?* Abgerufen 4. April 2025, von https://www.wbg-schweiz.ch/information/genossenschaftlich_wohnen/was_ist_eine_genossenschaft

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden Expertinnen- und Experteninterviews

Anhang 2: Auswahl der Expertinnen und Experten (gesperrt)

Anhang 3: Paraphrasierte Interviews (gesperrt)

Anhang 4: Kodierbaum (gesperrt)

Anhang 5: Kodierleitfaden (gesperrt)

Anhang 6: Reliabilitätsprüfung (gesperrt)

Anhang 7: MaxQDA Datei (gesperrt)

Universität Zürich[UZH]

Anhang 1: Leitfaden Expertinnen- und Experteninterviews

Dauer: max. 60 Minuten

Gründe und Massnahmen für Sanierungen von Liegenschaften im bewohnten Zustand

Ein Vergleich des Umgangs mit Mieterinnen und Mietern bei grosszyklischen Sanierungsprojekten zwischen institutionellen Anlegerinnen und Anlegern sowie Genossenschaften in der Deutschschweiz

Datum: *03.03.2025*

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung (ca. 5-10 Min.)
2. Strategische Zielsetzung (ca. 15 Min.)
3. Massnahmen zur Mieterinnen- und Mieterbetreuung (ca. 15 Min.)
4. Abwägungen (ca. 15 Min.)
5. Erfolgsfaktoren (ca. 5-10 Min.)
6. Dank & Abschluss

1. Einleitung (ca. 5-10 Min.)

Können Sie mir kurz erzählen, wie Ihr Portfolio entstanden ist: Ist es über eine längere Zeit gewachsen oder wurden die Liegenschaften erst in letzter Zeit erworben?

Welche Zwecke erfüllt Ihr Portfolio (günstiger Wohnraum, Rendite, etc.)?

Wie setzt sich Ihr Portfolio zusammen? Wie hoch ist der Anteil an Wohnbauten in Ihrem Portfolio?

Um was für Wohnbauten handelt es sich (Alter, Zustand, Lage, Grösse etc.)? Könnten Sie mir eine Auflistung geben?

Welche Objektstrategien verfolgen Sie beim Erhalten Ihrer Wohnbauten? (Regelmässige Instandsetzungen, grosszyklische Sanierungen mit maximaler Ausnützung der Lebensdauer von Bauteilen, Obsolenzstrategien etc.)

2. Strategische Zielsetzung (ca. 15 Min.)

Nach welchen Kriterien entscheiden Sie, ob eine Liegenschaft saniert werden soll? Welche Rolle spielen Faktoren wie aktueller Mietertrag, Gebäudealter, Substanz oder Energieeffizienz?

Welche Ziele verfolgen Sie bei grosszyklischen Sanierungen? (z. B. Werterhalt, Wertvermehrung (mit Mietzinsanpassung), Verdichtung, ESG-Kriterien)

Wenn Sie Ihre Sanierungsprojekte der letzten fünfzehn Jahre betrachten: Welche Überlegungen spielten und spielen in Ihrem Unternehmen bei der Entscheidung zwischen einer grosszyklischen Sanierung im bewohnten Zustand und einer Entmietung / Rochade eine Rolle?

Und allgemein: In welchen Fällen ist aus Ihrer Sicht eine Entmietung / Rochade im Gegensatz zu einer Sanierung im bewohnten Zustand wirtschaftlich oder organisatorisch sinnvoller?

Wie sieht der Rahmen Ihrer Statuten in Bezug auf Sanierungen aus: Dürfen Sie für grosszyklische Sanierungen entmieten? Haben Sie statuarische Vorschriften, die Ihnen dies untersagen oder dies nur unter gewissen Bedingungen zulassen?

Hat sich Ihr Umgang mit Entmietungen seit der Inkraftsetzung des RPG 1 (Innenverdichtung) geändert?

3. Massnahmen zur Mieterinnen- und Mieterbetreuung (ca. 15 Min.)

Haben Sie bereits Erfahrungen mit grosszyklischen Sanierungen im bewohnten Zustand?

Wie gestalten Sie die Kommunikation mit den Mieterinnen und Mietern bei einer geplanten Sanierung? – vor und während der Sanierung. Welche Kanäle und Formate haben sich bewährt?

Welche konkreten Massnahmen setzen Sie ein, um die Belastung der Mieterinnen und Mieter während der Sanierung möglichst gering zu halten bzw. zu kompensieren? (Mietreduktionen, Rochaden, etc.)

Welche Erfahrungen haben Sie mit der Akzeptanz dieser Massnahmen bei den Mieterinnen und Mietern gemacht?

Wie beeinflussen Ihre Erfahrung mit Sanierungen im bewohnten Zustand Ihre zukünftigen Entscheidungen, ob weitere Sanierungen im bewohnten Zustand erfolgen sollen oder die Liegenschaften entmietet / durch eine Rochade entleert werden?

Gibt es bei Ihnen ein standardisiertes Vorgehen in Bezug auf die Mieterinnen- und Mieterbetreuung bei Sanierungen im bewohnten Zustand?

4. Abwägungen (ca. 15 Min)

Wie bewerten Sie die wirtschaftlichen Auswirkungen einer Sanierung im bewohnten Zustand im Vergleich zu einer Sanierung mit Entmietung/Rochade? Welche Faktoren berücksichtigen Sie bei dieser Wirtschaftlichkeitsbetrachtung?

Inwieweit werden Marktrisiken, wie zum Beispiel die Wiedervermietbarkeit oder ein Nachfragerückgang in der Entscheidungsfindung berücksichtigt?

Berücksichtigen Sie allfällige Reputationsrisiken von Entmietungen? Falls ja, werden diese eingepreist und in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung mitberücksichtigt?

Falls Immobilien nicht zu Ihrem Kerngeschäft gehören, sondern primär als Kapitalanlage dienen: Berücksichtigen Sie bei Ihren Entscheidungen auch mögliche Reputationsrisiken für Ihr Hauptgeschäft?

Wird die Fragestellung nach dem Einfluss einer Sanierung im bewohnten Zustand auf den Wert der Liegenschaft bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt?

5. Erfolgsfaktoren (ca. 5-10 Min.)

Welche Massnahmen halten Sie für entscheidend, damit eine Sanierung im bewohnten Zustand erfolgreich verläuft?

Gibt es Best Practices oder Lessons Learned aus vergangenen Projekten, die Sie mit mir teilen möchten?

Gibt es Aspekte, die aus Ihrer Sicht in der aktuellen Diskussion über Sanierungen zu wenig beachtet werden?

Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung von Sanierungsstrategien in der Immobilienbranche ein?

6. Dank & Abschluss

Sind Ihre Tätigkeiten im Rahmen der Mieterinnen- und Mieterbetreuung publiziert (Bericht, Flyer, Website o.ä.)?

Herzlichen Dank für Ihre Zeit und Ihre wertvollen Einblicke. Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?

Falls sich im weiteren Verlauf meiner Arbeit noch Fragen ergeben, wäre es für Sie in Ordnung, wenn ich mich noch einmal kurz bei Ihnen melde?

Ehrenwörtliche Erklärung

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

Zürich, den 22.08.2025

G. Keller