

Kaufen statt Bauen

Wie kann eine Verbandsgeschäftsstelle gemeinnützige Wohnbauträger beim Kauf von bestehenden Liegenschaften unterstützen?

Praxisarbeit für den Lehrgang *Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern 2023/2024*

Autor: Chris Young, Wohnbaugenossenschaft Oberfeld, Bern

1 Einleitung

Viele Wohnbaugenossenschaften wollen wachsen. Wachstum wird auch von Wohnbaugenossenschaften Schweiz als Ziel der Branche definiert (so etwa in den «10 Leitsätzen», Wohnbaugenossenschaften Schweiz, 2024). Was heisst Wachstum für einen gemeinnützigen Wohnbauträger? Vom Ziel her gedacht ist Wachstum in erster Linie an der Zahl der Bewohnenden zu definieren. Wachstum heisst dann, dass mehr Menschen in gemeinnützigen Wohnungen wohnen können, qualitativ angemessenen, bezahlbaren Wohnraum erhalten und ihr Wohnumfeld mitgestalten können.

Das Ziel des Wachstums des gemeinnützigen Wohnraums ist umso wichtiger angesichts der verstärkten Finanzialisierung des Immobilienmarkts über die letzten 20 Jahren, also der verstärkten Renditeorientierung bei Investitionen in Wohnimmobilien. Dieser Fokus auf Rendite macht Wohnen für Mietende teurer und verdrängt Menschen und Nutzungen aus betroffenen urbanen Gebieten (MV Zürich 2022). Aktuell wird versucht das Schweizer Mietrecht so umzugestalten, dass es diesen Renditebestrebungen weniger Grenzen setzt (Bauer 2022, Banz 2023). Zudem steigen seit Juni 2023 der Referenzzinssatz und damit auch aus diesem Grund die Mietzinse. So gibt es aus gesellschaftspolitischer Sicht mehr als genügend Gründe, um ein Wachstum der gemeinnützigen Wohnbauträger zu fördern.

Wie kann ein gemeinnütziger Wohnbauträger wachsen? Viele Wohnbauträger haben in den letzten Jahren Ersatzneubauten erstellt oder auf unbebautem Land neu gebaut. Im Fokus dieser Arbeit steht eine andere Wachstumsoption: bestehende Wohnliegenschaften zu kaufen. Für diese Option sprechen verschiedene Gründe. Während Bauland immer knapper wird, gibt es sehr viele Bestandesliegenschaften. Hier liegt ein grosses Wachstumspotenzial, zumindest wenn die (bedeutenden) Hürden überwunden werden können. Auch im Hinblick auf begrenzte ökologische Ressourcen ist der Erwerb einer Bestandesliegenschaft einem Neubau vorzuziehen. Bei einem Neubau auf unbebautem Land gehen je nach Situation Kulturland, ökologisch wertvolle Grünflächen, Grünräume für Erholung und Hitzeminderung verloren. Zudem verursacht ein Neubau – ob auf unbebautem Land oder als Ersatzbau – in der Regel mehr Treibhausgasemissionen als ein Erwerb, mit oder ohne Umnutzung oder Umbau und heizt somit das globale Klima weiter auf¹. Mit dem Erwerb von Wohnliegenschaften werden Wohnungen aus dem renditeorientierten Markt genommen

¹ Es könnte eingewendet werden, der blosser Kauf von Bestandesliegenschaften verschiebe Wohnraum nur, statt neuen zu schaffen. Es kann hier unter anderem auf die Belegungsrichtlinien hingewiesen werden, die dazu führen können, dass derselbe Wohnraum besser genutzt wird.

und die Mietenden je nach Lage vor massiven Mietzinsaufschlägen oder Verdrängung, die bei einem Verkauf an den Meistbietenden drohen, geschützt².

Der Erwerb von Liegenschaften kann auch Nachteile haben. So können die Liegenschaften nach dem Kauf bauliche Überraschungen bereithalten. Im Gegensatz zu einem (Ersatz)Neubau erlaubt es ein Kauf nicht, Wohnungsgrundrisse, Raumprogramm, Haustechnik usw. den aktuellen Erfordernissen optimal anzupassen. Weiter ergibt sich der finanzielle Vorteil nicht, der beim Bauen auf (öffentlichem) Baurechtsland mit einem reduzierten Baurechtszins anfällt. Schliesslich kann auch die Integration der übernommenen Mietenden in die Genossenschaft eine Herausforderung sein. Die Vor- und Nachteile muss ein gemeinnütziger Wohnbauträger im Einzelfall abwägen, doch in vielen Fällen wird der Erwerb einer bestehenden Liegenschaft eine gute Möglichkeit sein, um zu wachsen.

Ausgehend von dieser Einschätzung stellt sich die Frage, wie gemeinnützige Wohnbauträger beim Erwerb von Liegenschaften unterstützt werden können. Spezifisch soll im Folgenden diskutiert werden, wie die Geschäftsstelle des Regionalverbands Bern-Solothurn dessen rund 200 Mitglieder dabei unterstützen kann. Dabei werden zuerst die Ausgangslage und die Herausforderungen diskutiert (2), dann die Angebote in zwei anderen Regionalverbänden skizziert (3) und schliesslich eine Auslegeordnung und Diskussion möglicher Massnahmen gemacht (4).

2 Ausgangslage: Preise, Suche, Handlungsfähigkeit

Geeignete Wohnliegenschaften zu finden und zu kaufen ist für gemeinnützige Wohnbauträger schwierig. Ein grundsätzliches Problem stellen die hohen Preise für Liegenschaften dar, die eine Vermietung im gemeinnützigen Bereich oft verunmöglichen. Dennoch gibt unter den vielen Kaufgelegenheiten solche, die für Wohnbaugenossenschaften und andere gemeinnützige interessant sind. Die Herausforderung ist, diese raren Kaufgelegenheiten zu finden. Schliesslich stellt sich die Frage des Willens und der Handlungsfähigkeit der Wohnbauträger: Haben diese die Absicht zum Erwerb von Bestandesliegenschaften und auch die dazu benötigten Ressourcen?

2.1 Immobilienpreisentwicklung im Kanton Bern

Für Liegenschaften in städtischen Gebieten und Agglomerationen – wo auch die gemeinnützigen Wohnbauträger Wohnungen anbieten möchten – werden für Wohnliegenschaften hohe Preise bezahlt. Diese Preise sind in den letzten Jahren stark gestiegen. Schweizweit sind die Transaktionspreise für Mehrfamilienhäuser zwischen 2013 und 2022 um mehr als 45% gestiegen (Wüest & Partner 2024:92). In Folge der Zinswende sanken die Preise zwar Ende 2022 und Anfang 2023 um 4.4 % (Wüest & Partner 2024:92), doch wird eine weitere deutliche Senkung nicht erwartet (Fahrländer und Partner 2023:90-93).

Im Kanton Bern³ nahmen die Immobilienpreise in den letzten rund 14 Jahren praktisch kontinuierlich zu. So nahmen die Preise für Wohneigentum (Eigentumswohnungen und Einfamilienhäuser) von 2010 bis 2022 um ca. 45% (Berner Kantonalbank 2023)⁴. In den drei statistischen Regionen des Kantons, in denen der grösste Teil der Wohnungen der Mitglieder des Regionalverbands zu finden sind, Bern, Biel und Thun, waren die Preissteigerungen noch höher (Kanton Bern 2024). Für die

² Ein weiterer Weg, der beim Stichwort «Wachstum» wohl selten mitgedacht wird, wären neue oder strikter umgesetzte Belegungsrichtlinien, wodurch in existierenden Wohnungen mehr Menschen wohnen können.

³ Entsprechende Zahlen für den Kanton Solothurn, der auch zum Regionalverband Bern-Solothurn gehört, waren mit angemessenem Aufwand leider nicht zu finden.

⁴ Für die vorliegende Thematik würden die Preise von Mehrfamilienhäusern interessieren, nicht diejenigen von Wohneigentum. Es sind jedoch weniger Daten zur Preisentwicklung von Mehrfamilienhäusern verfügbar, weshalb hier als Annäherungswert Eigentumswohnungen verwendet werden.

Preisentwicklung bei Mehrfamilienhäusern stehen keine Zahlen für den Kanton Bern zu Verfügung, doch für die etwas grösser gefasste «Region Mittelland» beträgt der Preisanstieg ebenfalls ca. 45% von 2010 bis 2022 (Fahrländer und Partner 2023:226).

Teil dieser Entwicklung ist auch, dass Liegenschaften in der Schweiz heute meist im Bieterverfahren verkauft werden, weil Verkaufende den Höchstpreis erzielen wollen (Comparis, 2024). Die Preise, die für bestehende Wohnliegenschaften bezahlt werden, liegen damit oft so hoch, dass gemeinnützige Wohnbauträger trotz Kostenmiete nicht in der Lage wären, Mietzinse auf einem bezahlbaren Niveau anzubieten. In Bieterverfahren können gemeinnützige Wohnbauträger daher oft nicht mithalten, werden überboten und gehen leer aus⁵. Klar ist, dass ein gemeinnütziger Wohnbauträger heute nicht 40% höhere Mieten verlangen kann als vor zehn Jahren. Wenn aber die meisten Kaufgelegenheiten aus Preisgründen für gemeinnützige Wohnbauträger wegfallen, stellt sich das Problem, die wenigen geeigneten zu finden.

2.2 Nadel im Heuhaufen: Die geeigneten Objekte finden

Tatsächlich konnten gemeinnützige Wohnbauträger in den letzten Jahren jedoch immer wieder Liegenschaften kaufen⁶. Es gibt trotz der allgemein schwierigen Marktlage Kaufgelegenheiten, die sich für sie lohnen. Die Suche nach diesen ist jedoch wie die Suche nach der Nadel im Heuhaufen.

Im Prinzip können dabei zwei Situationen unterschieden werden. Erstens solche, in denen eine Liegenschaft zu einem hohen (Markt-)Preis gekauft wurde. In Einzelfällen kann sich das für einen gemeinnützigen Wohnbauträger lohnen, z.B. wenn die Liegenschaft an eigene Grundstücke angrenzt und der Kauf eine bedeutend bessere Entwicklung des gesamten Areals ermöglicht. Zweitens gibt es Situationen, in denen die verkaufende Partei bereit ist, auf einen Teil des potenziellen Verkaufserlöses zu verzichten, um den Kauf durch einen gemeinnützigen Wohnbauträger zu ermöglichen. Oft sind gemeinnützige Wohnbauträger für einen erfolgreichen Kauf darauf angewiesen, dass sie es mit solchen werteorientierten Eigentümer:innen zu tun haben.

Werteorientierte Eigentümer:innen zu finden wird damit zu einem wichtigen Bestandteil der Unterstützungsstrategie. Es lohnt sich daher, näher zu bestimmen, wer in diese Kategorie fällt. Ein typisches Profil solcher werteorientierten Verkäufer:innen sind Eigentümer:innen ohne Erben, die wegen ihres fortgeschrittenen Alters Gedanken über ihren Nachlass machen. Ihre Motivationen können unterschiedlich sein, insgesamt sind sie aber vermutlich eher marktkritisch, solidarisch, links eingestellt. Z.B. lehnen sie Spekulation und starke Renditeorientierung im Immobilienbereich ab und möchten dementsprechend, dass ihre Liegenschaft nach dem Verkauf oder Vererbung dem Markt entzogen wird. Oder sie sind ihren heutigen Mietenden verpflichtet und streben eine Nachfolgelösung an, bei dem diese Mietenden von Rauswurf und hohen Mietzinsaufschlägen verschont bleiben. Für andere wiederum ist vielleicht der lokale Bezug einer Wohnbaugenossenschaft ein wichtiger Punkt. Neben diesen werteorientierten Nachlasser:innen sind andere denkbar, z.B. werteorientierte Eigentümer:innen in jüngerem Alter, die verkaufen wollen oder müssen oder Erbgemeinschaften, die eigene Werte oder solche der Erblasser:innen beim Verkauf

⁵ Dies gilt nicht oder weniger für gemeinnützige Stiftungen mit grossen Kapitalpolster, die in der Lage sind Wohnungen zu einem Mietzins zu vermieten, der die Kapitalkosten für die Liegenschaft nicht deckt. Die meisten Wohnbaugenossenschaften und anderen gemeinnützigen Wohnbauträger haben diese Möglichkeit nicht.

⁶ Beispiele finden sich auf den Websites der Regionalverbände, z.B. <https://hauskauf-wbg-nordwestschweiz.ch/index.php?ds=137&a#a>; <https://hauskauf-wbg-nordwestschweiz.ch/index.php?ds=16&a#a>; <https://www.wbg-zh.ch/mit-einem-guten-gefuehl-an-eine-genossenschaft-verkaufen/>; <https://hauskauf-wbg-beso.ch/index.php?ds=16&a#a>

respektieren wollen. Schliesslich können auch gemeinnützige Organisationen oder Gemeinden und Kantone daran interessiert sein, ihre bestehenden Liegenschaften an gemeinnützige zu verkaufen. Die Herausforderung, die sich für die Geschäftsstelle stellt, ist daher die wertheorientierten Verkäufer:innen zu finden. Darauf werden wir in den Abschnitten 3 und 4 zurückkommen.

2.3 Kaufabsicht und Handlungsfähigkeit der gemeinnützigen Wohnbauträger

Geeignete, preislich realistische Kaufgelegenheiten zu finden ist die eine Seite der Herausforderung. Auf der anderen Seite steht die Frage, welche Wohnbaugenossenschaften und andere gemeinnützige Bauträger auf diese Angebote reagieren wollen und können. Aus der Perspektive des Regionalverbands ist es nicht nötig anzustreben, dass alle Mitglieder kaufen wollen und können. Aber wenn mehr gemeinnützige Wohnbauträger dazu in der Lage sind, können Gelegenheiten eher wahrgenommen werden. Wenn sich für bestimmte geographischen Gebiete oder Objektkategorien keine Mitglieder interessieren, könnten hier Chancen verpasst werden.

Die für Erwerb relevante Situation und Ressourcen eines gemeinnützigen Wohnbauträgers betreffen verschiedene Punkte. Erstens stellt sich die Frage, ob der Wohnbauträger Wachstum anstrebt und falls ja, ob auch Erwerb angestrebt wird. Zweitens ist die Frage, ob der Gemeinnützige in der Lage wäre, einen Kauf zu finanzieren. Drittens ist die Frage nach dem Know-How und den Organisationsprozessen. Wer in der Organisation ist für die Bearbeitung sich bietender Gelegenheiten zuständig? Ist geklärt, wie der Entscheidungsprozess verlaufen müsste? Sind zu erfüllende Kriterien für eine Liegenschaft im Sinne einer Strategie bereits festgelegt? Ist es klar, wie die Beurteilung des baulichen Zustands des angebotenen Objekts, die Kontaktnahme mit bestehenden Mietenden oder die Beurteilung der Finanzierbarkeit vor sich gehen würden? Ist das dafür nötig Wissen inhouse gegeben, oder muss auf Externe zurückgegriffen werden? Weil die Entscheidung für ein Kaufangebot meist rasch gefällt werden muss, ist es vorteilhaft, solche Fragen im Voraus zu klären.

Aufgrund einer Befragung, die gegenwärtig (März 2024) unter den Mitgliedern des Regionalverbands Bern-Solothurn durchgeführt wird, können einige dieser Fragen ansatzmässig beantwortet werden. Aus den vorläufigen Ergebnissen⁷ können einige Hinweise zum Interesse der Mitglieder des Regionalverbands bzgl. Wachstum, sowie zum Beratungsbedarf gezogen werden.

Es wird deutlich, dass ein grosser Teil der antwortenden Wohnbauträger das Ziel hat, zu wachsen. Rund 42% geben an, dass Wachstum ein strategisches Ziel ist. Demgegenüber haben sich 20% explizit gegen Wachstum entschieden. Spannend ist jedoch, dass viele Wohnbauträger bei diesem Thema noch keine Strategie formuliert haben. 28% geben an, noch keinen expliziten Entscheid zum Thema gefällt zu haben. Bei diesen Wohnbauträgern ist Potenzial für eine Wachstumsstrategie vorhanden.

Viele haben auch die Absicht Liegenschaften zu kaufen. Fast 60% geben an, dass sie sich für einen Kauf interessieren oder dies zumindest unter bestimmten Umständen. Alle diejenigen, die sich für einen Kauf interessieren, geben auch an, dass sie in der Lage wären eine Liegenschaft zu kaufen. Unter denjenigen, welche eine explizite Kaufabsicht haben, sind einige der grössten gemeinnützigen Wohnbauträger des Regionalverbands. Viele Mitglieder, rund 60% der Antwortenden, hätten Interesse an der Zusendung von Kaufgelegenheiten. Der Beratungsbedarf schliesslich ist tiefer. 40% der Antwortenden wünschen sich Beratung zum Thema, ca. 35% wären an einem Informationsanlass

⁷ Bis zum 14.2.24 hatten 55 Wohnbauträger des Regionalverbands Bern-Solothurn an der Befragung teilgenommen, was bei einer Gesamtzahl von 196 Mitgliedern ca. 28% der Mitglieder entspricht. Die hier gemachten Aussagen beruhen auf dieser Teilstichprobe. Die Stichprobe ist vermutlich nicht repräsentativ für den ganzen Regionalverband, sondern beinhaltet vermutlich v.a. diejenigen Mitglieder, die am Thema interessiert sind.

interessiert. Unter denen, die einen Beratungsbedarf haben, dominieren klar die kleinen Genossenschaften.

Unter den Mitgliedern des Regionalverbands gibt es also einige, die am Erwerb von Liegenschaften interessiert sind. Unter diesen gibt es einige, die einen Bedarf an Information und Beratung angeben. Hingegen benötigen Mitglieder mit vielen Ressourcen (v.a. die grossen WBT) kaum Unterstützung. Ein Unterstützungsangebot der Geschäftsstelle des Regionalverbands würde also auf einen Bedarf reagieren. Welche Angebote andere Regionalverbände haben, wird im nächsten Abschnitt ausgeführt.

3 Angebote und Erfahrungen anderer Regionalverbände

Der Regionalverband Zürich und der Regionalverband Nordwestschweiz haben beide bereits seit längerem ein Angebot, mit dem sie den Erwerb von Liegenschaften durch ihre Mitglieder unterstützen. Der Regionalverband Zürich hat als schweizweit grösster Regionalverband den grössten finanziellen Spielraum und kann gewissermassen als oberes Benchmark betrachtet werden. Der Regionalverband Nordwestschweiz wiederum ist etwas kleiner als der Regionalverband Bern-Solothurn und bzgl. Ressourcen eher vergleichbar⁸. Im Folgenden werden die Angebote und Erfahrungen dieser beiden Regionalverbände beschrieben.

3.1 Angebot des Regionalverbands Zürich

Der Regionalverband Zürich bietet seinen Mitgliedern verschiedene Dienstleistungen im Bereich Immobilienentwicklung und Akquisition an⁹. Zwei Mitarbeitende der Geschäftsstelle sind für diesen Bereich verantwortlich.

Die Vermittlung von Angeboten wird über ein Abonnement organisiert, das Mitglieder gegen eine Gebühr lösen können. Sie erhalten in der Folge Kaufangebote vom Regionalverband. Das Team Immobilienentwicklung und Akquisition (I&A) sucht diese Angebote einerseits aktiv, hauptsächlich mittels Suchabonnements auf grossen Immobilienplattformen, andererseits werden Angebote an sie herangetragen. Auf einer entsprechenden Webseite (Wohnbaugenossenschaften Zürich 2024b) werden gezielt Eigentümer:innen angesprochen, die einen Verkauf an einen gemeinnützigen Wohnbauträger anstreben könnten.

Bei Angeboten, die interessant erscheinen, macht I&A eine standardisierte Wirtschaftlichkeitsprüfung, um deren Eignung zu prüfen. Potenziell interessante Angebote werden entweder an alle oder aufgrund von bestimmten Kriterien nur an einzelne Abonnierende verschickt. So würde z.B. ein Angebot, das einer Wohnbaugenossenschaft die Arrondierung eines Grundstücks oder einer Liegenschaft, die sie bereits besitzt, ermöglichen würde, vorerst nur an diese geschickt. Oder das Angebot wird basierend auf Grösse oder Lage nur an Abonnierende versandt, die ein Interesse daran haben könnten, weil sie z.B. in der Nähe bereits ein Gebäude besitzen. Bei Wunsch begleitet das Team I&A Abonnierende auch bei einer Besichtigung einer angebotenen Liegenschaft, um deren Zustand zu beurteilen.

Eine weitere Aktivität des Teams I&A ist die Kommunikation mit Eigentümer:innen von interessanten Liegenschaften bzw. deren Vertreter:innen (Makler o.ä.). Das zentrale Angebot an die Eigentümer:innen ist, für diese die passende (gemeinnützige) Käuferin zu finden. Durch die

⁸ Die Mitglieder des Regionalverbands Zürich verfügen über ca. 70'000 Wohnungen, beim Regionalverband Nordwestschweiz sind es ca. 15'000, beim Regionalverband Bern-Solothurn ca. 20'000.

⁹ Der Abschnitt 3.1 beruht auf Wohnbaugenossenschaften Zürich 2024a und 2024b sowie mündlicher Auskunft von Dominik Bastianello, Wohnbaugenossenschaften Zürich, Bereich Immobilienentwicklung & Akquisition.

Kontaktnahme kann das Team I&A die Vorteile des Verkaufs an einen gemeinnützigen Wohnbauträger darlegen, besser in Erfahrung bringen, welche Mitglieder aus Sicht der Eigentümer:innen geeignet wären und allenfalls Vorteile für die Abonnierenden wie einen zeitlichen Aufschub eines laufenden Verkaufsprozesses erreichen. Bei Privatpersonen und Erbgemeinschaften bietet das Team I&A zudem auch Unterstützung an, z.B. bei der Erarbeitung der Rahmenbedingungen für den Verkauf oder die Erstellung der nötigen Unterlagen.

Die Rolle der I&A ist die der Informationsbeschaffung, der Vermittlung und Beratung. Sie gibt jedoch weder den interessierten Mitgliedern noch an den Verkäufer:innen Kauf- bzw. Verkaufempfehlungen ab. Diese aktive Form eines Vermittlungsangebots benötigt beträchtliche Personalressourcen sowie eine hohe Fachkompetenz der Mitarbeitenden z.B. für die Beurteilung der Liegenschaften und das Verhandeln mit Eigentümer:innen. Entsprechend sind beide Mitarbeitende in diesem Bereich Architektinnen. In den letzten Jahren wurden über die Dienstleistung immer wieder erfolgreiche Liegenschaftskäufe abgeschlossen. Vor 2019 konnten rund 300 Wohnungen pro Jahr den Wohnbaugenossenschaften vermittelt werden, seither ist allerdings ein deutlicher Rückgang zu verzeichnen.

3.2 Angebot des Regionalverbands Nordwestschweiz

Der Regionalverband Nordwestschweiz übernimmt ebenfalls eine Vermittlungsfunktion im Bereich Immobilienentwicklung und Akquisition, organisiert diese jedoch anders¹⁰.

Die Geschäftsstelle unterhält eine Mailingliste, über die Kaufangebote an rund 10 interessierte Mitglieder des Regionalverbands verteilt werden. Diese Angebote werden nicht aktiv von der Geschäftsstelle gesucht, da dies ein zu grosser Aufwand für diese im Vergleich mit Zürich viel kleinere Geschäftsstelle wäre. Die Angebote werden oft von den Wohnbauträgern eingespeist, wenn sie diese auf Immobilienplattformen finden oder sonst davon erfahren und nicht selbst ein grosses Interesse an der Liegenschaft haben. Kaufangebote, die bei der Geschäftsstelle landen, werden von der dieser über die Mailingliste verschickt.

Auch der Regionalverband Nordwestschweiz versucht über verschiedene Kommunikationsmittel gezielt diejenigen Eigentümer:innen anzusprechen, für welche eine wertorientierte Nachlassplanung attraktiv sein könnte. Eine Website informiert potenzielle Verkäufer:innen über die Möglichkeit, eine Liegenschaft an einen gemeinnützigen Wohnbauträger zu verkaufen. Sporadisch gelangen Kaufangebote über das Kontaktformular dieser Website zur Geschäftsstelle. Mit einem Flyer auf Papier wird versucht auf die Website aufmerksam zu machen, z.B. bei genossenschaftsnahen Notaren.

Die Geschäftsstelle des Regionalverbands Nordwestschweiz bietet mit der Kommunikation gegen aussen (Website, Flyer) und der Mailingliste ein knapperes Dienstleistungsangebot an als der Regionalverband Zürich mit einem entsprechend geringeren Bedarf an personellen Ressourcen. Die Beurteilung von Liegenschaften sowie Verhandlungen mit Eigentümer:innen liegen in der Hand der Wohnbauträger selbst, nicht der Geschäftsstelle. Die Selbstorganisation der Wohnbauträger steht bei diesem Arrangement mehr im Vordergrund. Zwischen den beteiligten Wohnbauträgern findet eine gewisse Koordination statt. Wenn ein Mitglied ein Objekt unbedingt erwerben will, kommuniziert er das, was eine Diskussion ermöglicht. Gegenseitige Unterstützung kommt auch vor, z.B. dass ein grosser Wohnbauträger einer kleineren bei der Finanzierung unter die Arme greift.

¹⁰ Der Abschnitt 3.2 beruht auf Balmer 2019 und Wohnbaugenossenschaften Nordwestschweiz 2024 sowie mündlicher Auskunft von Ivo Balmer.

In den letzten Jahren wurden erfolgreich Bestandesliegenschaften von gemeinnützigen Akteuren in Basel und Umgebung gekauft. Das Angebot der Geschäftsstelle und die Selbsthilfe sind somit bis zu einem gewissen Grad erfolgreich. Die erfolgten Liegenschaftskäufe konzentrieren sich auf die Stadt Basel, d.h. einen geographisch kleineren Raum als in Zürich. Eine Besonderheit sind die Akteure. So besteht mit der Stiftung Habitat ein Akteur mit grossen finanziellen Mittel, der nicht gleich kalkulieren muss wie eine herkömmliche Wohnbaugenossenschaft. Ein weiterer wichtiger Akteur ist das Miethäusersyndikat, das als Dachgenossenschaft gegründet wurde, welche sich auf den Erwerb von kleineren, bewohnten Liegenschaften konzentriert.

Welche Strategien und Massnahmen lassen sich aus den beiden dargelegten Beispielen und weitere Überlegungen ableiten?

4 Massnahmen zur Unterstützung des Erwerbs

Die Unterstützung von Verbandsmitgliedern beim Erwerb von Bestandesliegenschaften kann an verschiedenen Stellen ansetzen. Sie zielt dabei auf externe Kommunikation (Kaufgelegenheiten finden, mit potenziellen Verkäufer:innen kommunizieren), interne Kommunikation (Kaufgelegenheiten an Mitglieder kommunizieren) oder die Handlungsfähigkeit der gemeinnützigen Bauträger (Wissen, Prozesse, Finanzen). Im Folgenden werden acht Massnahmen identifiziert, mit denen die Geschäftsstelle die gemeinnützigen Wohnbauträger unterstützen könnte, und deren Vor- und Nachteile diskutiert.

4.1 Suche auf Onlineplattformen zentralisieren

Massnahme: Die Geschäftsstelle sucht fortlaufend Angebote auf Onlineplattformen, um sie den Mitgliedern zu kommunizieren.

Diese Massnahmen hat eine externe und eine interne Seite. Extern verschafft sich die Geschäftsstelle die Informationen, intern muss sie diese verteilen. Die identifizierten Angebote müssen bis zu einem gewissen Mass auf Eignung geprüft werden, um die Mitglieder nicht mit unzähligen Angeboten zu überwältigen. In diesem Sinne könnten die Mitglieder Kriterien angeben, damit sie nur den sie interessierenden Teil der Angebote erhält.

Ein Vorteil dieser Massnahme ist, dass geeignete Gelegenheiten nicht verpasst werden. Die Geschäftsstelle verschafft sich zudem einen Überblick über den regionalen Markt. Im Prinzip ist die Übernahme dieser Sucharbeit durch eine zentrale Stelle auch effizienter, als wenn alle grösseren Mitglieder sie selbst machen und so dieselbe Arbeit im Regionalverband mehrfach gemacht wird. Der grosse Nachteil ist, dass die Geschäftsstelle hierfür bedeutende personelle Ressourcen (geschätzt mindestens eine 30%-Stelle) benötigt von einem/einer Mitarbeitenden mit guten Fachkenntnissen in der Immobilienakquisition. Es ist auch zu erwarten, dass die grossen Wohnbauträger dennoch weiterhin selbst Kaufgelegenheiten suchen, womit die Massnahme nur den kleinen und mittleren Wohnbauträgern zugutekäme. Die meisten gefundenen Kaufgelegenheiten, dürften schussendlich für Gemeinnützige selten wirklich attraktiv sein. Gerade öffentlich kommunizierte Angebote werden in einem Bieterverfahren vergeben, bei denen die gemeinnützigen Akteure preislich nicht mithalten können. Kurz: Die Massnahme ist sehr arbeitsintensiv, dürfte aber selten viel «Ertrag» bringen.

4.2 Vernetzung von an Kauf interessierten Mitgliedern

Massnahme: Mitglieder, die an Kauf von Liegenschaften interessiert sind, werden über eine Mailingliste und Anlässen vernetzt. Sie teilen Kaufgelegenheiten miteinander, koordinieren sich und tauschen Erfahrung und Wissen aus.

Diese Massnahme ist ein Gegenstück zur Zentralisierung der erstgenannten Massnahme. Sie hat den Vorteil, dass sie viel weniger Ressourcen bei der Geschäftsstelle benötigt und eher gemeinsame Lernprozesse fördert. Allerdings schliesst die zentralisierte Suche nach Gelegenheiten eine Vernetzung keineswegs aus. Nachteil ist vermutlich, dass mehr Gelegenheiten verpasst werden.

4.3 Online für gemeinnützige Wohnbauträger als Käufer werben

Massnahme: Mit einer Website und Onlinewerbung kommunizieren, dass gemeinnützige Wohnbauträger am Kauf von Liegenschaften interessiert sind. Zugleich sollen die Vorteile des Verkaufs an einen Gemeinnützigen kommuniziert werden.

Eine Teilmassnahme ist das Erstellen einer Website mit den entsprechenden Botschaften. Diese ist nicht sehr aufwändig, und in aller Kommunikation zum Thema (an Anlässen, im Emailverkehr etc.) kann auf die Website verwiesen werden. Die Reichweite einer solchen Website ist jedoch ohne weitere Massnahmen sehr begrenzt. Eine ergänzende Massnahme wäre Onlinewerbung, z.B. Bannerwerbung. Solche Werbung setzt grossflächig an und würde viele Personen erreichen. Zugleich kann aber ein gewisser Fokus gesetzt werden (Altersklassen, Vermögen, Werteausrichtung etc.), so dass ein höherer Anteil der erreichten Personen innerhalb des angestrebten Zielpublikums wäre. Wie hoch die Kosten dafür wären und in welchem Verhältnis sie zum erwarteten Nutzen stehen würden, müsste ermittelt werden. Es könnte sinnvoll sein, dass diese Massnahme vom Dachverband für die ganze Schweiz ergriffen würde.

4.4 «Werteorientierte Eigentümer:innen» über Organisationen ansprechen

Massnahme: Werteorientierte Eigentümer:innen an geeigneten Orten, Anlässen und über geeignete Organisationen oder Vermittlungspersonen ansprechen. Die Herausforderung: Die richtigen Orte und Organisationen sind nicht ganz ohne weiteres zu identifizieren. Hier einige Möglichkeiten:

- bei Notarinnen, ev. auch Treuhändern und Anwältinnen, die eine eher linksorientierte, solidarische Kundschaft haben, durch Flyer/Plakate und über die Fachpersonen kommunizieren
- Mit Organisationen wie SP 60+ Kanton Bern, Public Eye, Casafair etc. zusammenarbeiten, um deren Mitglieder ansprechen zu können
- Geeignete Tagungen, Informationsanlässe etc. nutzen

Vorteil dieses Vorgehens ist, dass die Chance grösser ist, das Zielpublikum tatsächlich zu erreichen und dass dies auf eine persönlichere Art und Weise geschieht. Nachteil ist hingegen, dass der personelle Aufwand pro erreichte Person gross ist. Einige der Massnahmen können aber auch mit weniger Aufwand durchgeführt werden.

Eine Herausforderung bei der Zusammenarbeit mit spendenfinanzierten Organisationen ist auch, dass diese selbst ein Interesse an den Nachlässen ihrer Mitglieder haben. Die Organisationen verkaufen Immobilien, die ihnen vermacht, vererbt etc. werden, oft zum Höchstpreis, um ihre Tätigkeit mit möglichst viel Geld zu unterstützen. Damit decken sich deren Interessen nicht zwingend mit denen der gemeinnützigen Wohnbauträger, die als Käufer in Frage kommen könnten. Allerdings wünschen die Nachlasser:innen zuweilen, dass die Immobilie an einen gemeinnützigen Wohnbauträger verkauft wird oder gewisse andere Bedingungen eingehalten werden. Public Eye z.B. arbeitet zu diesem Zweck seit kurzem mit der neugegründeten Stiftung Fondation Casafair zusammen, welche Wohnliegenschaften kauft, verwaltet und in Kostenmiete vermietet. Wenn ein Mitglied von Public Eye der NGO eine Liegenschaft mit Auflage hinterlässt, wird die Liegenschaft an die Fondation Casafair verkauft und der Käuferlös geht an Public Eye. Die Fondation Casafair garantiert dem:der Nachlasser:in, dass die Liegenschaft der Spekulation entzogen wird und andere

Bedingungen (z.B. Erhalt des Gartens) eingehalten werden. Der Kaufpreis muss allerdings bezahlbar und damit meist unter dem Marktwert sein, damit die Stiftung bezahlbaren Wohnraum anbieten kann. Dieses Modell könnten auch andere gemeinnützige Wohnbauträger übernehmen bzw. eine Geschäftsstelle koordinieren. Auch wäre zu prüfen, ob eine Zusammenarbeit mit der Fondation Casafair sinnvoll wäre, falls diese sich z.B. auf kleine Liegenschaften spezialisiert.

4.5 Lokale Eigentümer:innen ansprechen

Massnahme: Gemeinnützige Wohnbauträger mit lokaler Verankerung kommunizieren in ihrem Umfeld, dass sie am Erwerb von Liegenschaften interessiert sind.

Zur Massnahme gehört, dass der gemeinnützige Wohnbauträger ein Kommunikation- und Vernetzungskonzept erstellt. Diese sieht z.B. Artikel in der lokalen Presse (siehe Beispiel für Opfikon: Bötschi 2022) oder Präsenz an Anlässen (Gewerbeausstellung, Dorffest) vor. Ein regelmässiger Austausch mit Gemeindevertreter:innen, Plakate an Häusern der Genossenschaft, und das Nutzen des Netzwerks der Genossenschaftler:innen (o.ä) können weitere Elemente sein. Ziel ist, in der Gemeinde (benachbarte Gemeinden) allgemein bekannt zu machen, dass der Wohnbauträger am Erwerb interessiert ist sowie ein Netzwerk von potenziellen Verkäufer:innen im lokalen Umfeld aufzubauen und zu pflegen (z.B. Zusendung des Jahresberichts, Weihnachtsgrüsse etc.).

Diese Massnahme könnte gerade in kleineren Gemeinden zu Erfolg führen. Wenn mehrere gemeinnützige in derselben Gemeinde tätig sind, stellt sich die Frage nach Koordination oder Konkurrenz miteinander. Die Geschäftsstelle kann bei dieser Massnahme nur begrenzt unterstützen, vor allem beratend zu Beginn.

4.6 Handlungsfähigkeit von kleinen und mittleren Wohnbauträgern stärken

Massnahme: Die Kompetenzen von Wohnbauträgern durch Beratung und Vernetzung zu stärken. Da die grossen gemeinnützigen Wohnbauträger im Regionalverband über professionelle, teils grosse Geschäftsstellen verfügen, richtet sich diese Massnahme an die kleinen und mittleren Wohnbauträger, die sich für den Erwerb von Liegenschaften interessieren.

Verschiedene Teilmassnahmen sind hier anzudenken. An Anlässen für die Mitglieder können Informationen und Strategien bzgl. Kaufprozess, Auswahlkriterien, Finanzierung etc. vermittelt werden. Weiter können Mitglieder mit Fokus auf ihren Fall beraten werden. Hier müssten je nach Situation weitere Fachpersonen vermittelt werden. Auch kann durch Vernetzung von Mitgliedern ein Austausch von Erfahrungen gefördert werden. So könnten durch eine Vermehrung der kaufbereiten Gemeinnützigen Gelegenheiten besser wahrgenommen werden. Ein Nachteil dieser Massnahme ist die Verteilung der Anstrengungen auf viele gemeinnützige Wohnbauträger.

4.7 Stärkung und/oder Aufbau von Dachgenossenschaften

Massnahme: Dachgenossenschaften, die auf den Kauf und Betrieb von Bestandesliegenschaften spezialisiert sind, werden gestärkt oder neu aufgebaut.

Ein Vorteil dieser Massnahme ist, dass der Aufwand statt bei vielen interessierten Genossenschaften (Information, Vernetzung, Beratung) bei einigen wenigen konzentriert wird, die besonders für den Kauf von Bestandesliegenschaften aufgestellt sind. Beispiele für solche Dachgenossenschaften sind das erwähnte Miethäusersyndikat, die WOGENO Zürich, die GESEWO in Winterthur oder die WOGENO Bern, die alle ihren einzelnen Siedlungen/Häusern ein recht hohes Mass an Selbstverwaltung erlauben und abverlangen. Das Management einer solchen Genossenschaft ist anspruchsvoll und verlangt eine grosse Professionalität. Ein Erfahrungswert ist zudem, dass es ein Vorteil ist, die geographische Streuung einer Dachgenossenschaft zu begrenzen. Das würde für

den Regionalverband Bern-Solothurn heissen, dass vermutlich mehrere solcher Dachgenossenschaften entstehen müssten, um alle wichtigen Gebiete des Regionalverbands abzudecken. Die Geschäftsstelle könnte diese Strategie zwar unterstützen, doch wäre der Grossteil der zu leistenden Arbeit bei den neuen oder sich verwandelnden Genossenschaften.

4.8 Poolen von Finanzmitteln

Massnahme: Gemeinnützige Wohnbauträger, die nicht wachsen wollen, investieren finanzielle Mittel gezielt in solche, die wachsen wollen.

Auch Wohnbauträger, die nicht selbst wachsen wollen, könnten durch diese Massnahme zum Wachstum in der Region beitragen. Konkret würden Genossenschaften z.B. Anteilskapital der anderen übernehmen, um deren Eigenkapital zu vergrössern. Besonders bei einem Fokus auf wenige Dachgenossenschaften o.ä. könnte die Geschäftsstelle dieses Poolen von Finanzmitteln koordinieren. Ein Nachteil dabei wären die finanziellen Risiken und die gegenseitige Abhängigkeit. Wenn eine der unterstützten Wohnbauträger zahlungsunfähig würde, hätte das für alle anteilhaltenden Wohnbauträger negative Folgen.

5 Fazit

Um mehr Menschen bezahlbaren, genossenschaftlichen Wohnraum zur Verfügung zu stellen und durch den Entzug von Immobilien vom renditeorientierten Markt mehr wohnpolitischen Spielraum zu schaffen, müssen gemeinnützige Wohnbauträger wachsen. Eine Möglichkeit zu wachsen ist, bestehende Wohnliegenschaften zu kaufen. Bestandesliegenschaften zu kaufen hat mehrere Vorteile, z.B., dass bei der zunehmenden Knappheit von Bauland hier quantitativ mehr Potenzial für Wachstum besteht oder dass die ökologischen Ressourcen geschont werden.

In der vorliegenden Arbeit stand im Zentrum, wie der Regionalverband Bern-Solothurn – oder ein anderer Regionalverband - seine Mitglieder beim Erwerb von Liegenschaften unterstützen kann. Dass im Regionalverband Bern-Solothurn ein Interesse am Erwerb und an Unterstützung besteht, zeigen die Befragungsergebnisse. Acht mögliche Massnahmen oder Massnahmenbündel, inspiriert von den Angeboten der Regionalverbände Zürich und Nordwestschweiz, werden skizziert.

Der grosse Knackpunkt bleiben aber die hohen Preise. Die wenigen Kaufgelegenheiten, bei denen ein bezahlbarer Preis verlangt wird, müssen mit grossem Aufwand gefunden werden. Liegenschaftserwerb in grossem Stil durch gemeinnützige Wohnbauträger scheint nicht realistisch, wenn nicht grundlegende eigentumspolitische Änderungen erfolgen (z.B. ein limitiertes Vorkaufsrecht für Gemeinden). Für die Strategie der Geschäftsstelle des Regionalverbands Bern-Solothurn heisst das, dass sie gut abwägen muss, wie viel Aufwand sie in die Unterstützung des Erwerbs von Liegenschaften investieren will und mit welchen Massnahmen.

6 Bibliographie

- Balmer, Ivo. (2019). *Mieterfreundliche Hausübernahmen – eine genossenschaftliche Wachstumsstrategie durch Zukauf bewohnter Liegenschaften*. [Praxisarbeit]. https://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/bildung_und_forschung/studien-und_diplomarbeiten/abschlussarbeiten_aus_unserem_management-lehrgang (14.2.2024)
- Banz, Esther. (2023). Ein Angriff auf Wohnformen mit Zukunft. In: *Mieten + Wohnen*, 2023:2. <https://mietenundwohnen.ch/ein-angriff-auf-wohnformen-mit-zukunft/> (28.2.2024)
- Bauer, Andrea. (2022). Der perfide Plan. In: *Mieten + Wohnen*, 2022:5. <https://mietenundwohnen.ch/der-perfide-plan/> (28.2.2024)
- Berner Kantonalbank. (2023). *BEKB-Immobilienbarometer. Preisentwicklung Einfamilienhäuser und Eigentumswohnungen. Herbstausgabe 2023*. <https://www.bekb.ch/privatkunden/hypothesen-und-kredite/immobilienbarometer> (14.2.2024)
- Bötschi, Ulrich. (2022). *Akquisition von Liegenschaften für die Baugenossenschaft Opfikon mit Hilfe lokaler Medien – Welches Kommunikationskonzept eignet sich, um das Zielpublikum zu erreichen?* [Praxisarbeit]. https://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/bildung_und_forschung/studien-und_diplomarbeiten/abschlussarbeiten_aus_unserem_management-lehrgang (14.2.2024)
- Comparis. (2024). *Bieterverfahren bei Immobilien in der Schweiz: Was ist das Bieterverfahren?* <https://www.comparis.ch/immobilien/verkaufen/vermarktungsphase/bieterverfahren> (14.2.2024)
- Fahrländer Partner AG. (2023). *Immobilien-Almanach Schweiz*. Fahrländer Partner AG.
- Fondation Casafair. (2024). *Die Stiftung*. <https://www.fondationcasafair.ch/> (21.2.2024)
- Kanton Bern. (2024). *Statistiken des Kantons Bern*. https://www.fin.be.ch/de/start/themen/OeffentlicheStatistik/statistikportal/statistiksteckbriefliste.html?searchParam_thema=2 (14.2.2024)
- Public Eye. (2024). *Legate und Erbschaften*. <https://www.publiceye.ch/de/spenden/legate-erbschaften> (21.2.2024)
- Naegeli, Lorenz und Abdullah, Osama. (2022). *Finanzriese auf Shoppingtour*. <https://www.mieterverband.ch/mv-zh/news/2022-news/finanzriese-auf-shoppingtour.html> (14.2.2024)
- Wohnbaugenossenschaften Nordwestschweiz. (2024). *Willkommen beim Projekt «Soziale Nachlassplanung» von Wohnbaugenossenschaften Nordwestschweiz*. <https://hauskauf-wbg-nordwestschweiz.ch/> (12.2.2024)
- Wohnbaugenossenschaften Schweiz. (2024). *10 Leitsätze für den gemeinnützigen Wohnungsbau*. www.zehnleitsaetze.ch (14.2.2024)
- Wohnbaugenossenschaften Zürich. (2024). *Immobilienentwicklung & Akquisition*. <https://www.wbg-zh.ch/dienstleistungen-page/immobilienentwicklung-akquisition/> (14.2.2024)
- Wohnbaugenossenschaften Zürich. (2024). *Land und Liegenschaften mit einem guten Gefühl an eine Genossenschaft verkaufen*. <https://www.wbg-zh.ch/mit-einem-guten-gefuehl-an-eine-genossenschaft-verkaufen/> (14.2.2024)
- Wüest & Partner. (2024). *Immo-Monitoring 2024:1*. Verlag Wüest & Partner.