

Zeitschrift: Wohnen
Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band: 91 (2016)
Heft: 5: Neubau

Artikel: "Das Eigenkapital ist das zentrale Problem" : Interview
Autor: Liechti, Richard / Schmid, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-658339>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Der Logis Suisse AG ist es gelungen, das rund 40 000 Quadratmeter grosse Areal mit dem alten Coop-Verteilzentrum direkt neben dem Bahnhof Pratteln (BL) zu erwerben. Es hat Potenzial für rund 440 Wohnungen und 20 000 Quadratmeter Gewerbe. Die Logis Suisse wird das Areal entwickeln, wobei Basler Genossenschaften, Kreative und Gewerbler zur Mitwirkung eingeladen sind.

Grundsätzlich ist es erfreulich, wenn mehr günstiger Wohnraum entsteht. Der Auftrag der Baugenossenschaften lautet ja, zahlbaren Wohnraum für eine breite Bevölkerung bereitzustellen – da können wir nur dankbar sein, wenn andere mithelfen. Es stellt sich allerdings die Frage, ob die Nachhaltigkeit im gleichen Mass wie bei den Genossenschaften gegeben ist. Diese Investoren setzen nämlich nicht aus ideellen Gründen auf dieses Segment. Vielmehr geht es dabei um die Risikodiversifikation, denn günstige Wohnungen werden auch gefragt sein, wenn die Kaufkraft einmal abnimmt. Zudem müssen diese Wohnungen stets Gewinn abwerfen – und wer es geschickt macht, erzielt auch bei moderaten Mieten durchaus Profit. Das grosse Plus der Genossenschaftswohnungen, dass sie durch den Spekulationsentzug immer günstiger werden, entfällt dann natürlich.

Also keine Konkurrenz?

Wer uns das Land wegschnappt, sind vielmehr die Ersteller von Eigentumswohnungen. Denn die Preise, die sie zahlen, sind weder für Genossenschaften noch für institutionelle Anleger tragbar.

Fehlt ein gemeinnütziger Bauträger, springt in jüngster Zeit häufig die Logis Suisse AG ein, bei der Sie im Verwaltungsrat sind. Die grösste gemeinnützige Wohnbau-AG der Schweiz packt derzeit ein Projekt nach dem andern an. Wie ist das möglich?

In der Tat ist die Logis Suisse AG bei den meisten Projekten sozusagen subsidiär tätig. Das heisst: Sie wird von den Regionalverbänden von Wohnbaugenossenschaften Schweiz oder lokalen Genossenschaften geholt, weil sie niemanden finden, der grössere Projekte bewältigen könnte. Zum Beispiel in Stans: Dort plant die Logis Suisse zweihundert Wohnungen, weil schlichtweg kein gemeinnütziger Bauträger da war, der dies hätte tun

Wohnen: Lassen Sie uns das Problem zuerst kurz umreissen. Tatsache ist: Trotz grossem Bedarf an günstigen Wohnungen sinkt der Marktanteil der Baugenossenschaften. Was sind die Gründe?

Peter Schmid: Es kommt darauf an, wo wir uns befinden. In den Zentren ist es äusserst schwierig, an Bauland zu kommen, das bezahlbar ist und zu Wohnungen mit einigermaßen tragbaren Mietzinsen führt. Ausserhalb der Zentren haben wir häufig das Problem, dass es wohl Projekte gäbe, aber keine gemeinnützigen Bauträger, die sie umsetzen. Der Grund kann bei der fehlenden Motivation der bestehenden Genossenschaften liegen, überhaupt weiterzuwachsen – aber häufig ist es auch die Schwierigkeit, das nötige Eigenkapital zu beschaffen.

Blieben wir noch einen Moment bei der Baulandfrage. In jüngster Zeit haben auch gewinnorientierte Investoren den preisgünstigen Mietwohnungsbau entdeckt. Das sind etwa Totalunternehmer, aber auch Anlagestiftungen. Sind sie eine Konkurrenz für den gemeinnützigen Wohnungsbau?

Zur Person



Bild: AG

Peter Schmid (57) ist Ökonom und Executive MBA in NPO Management. Als selbständiger Berater hat er sich auf den Bereich gemeinnützigen Wohnungsbau und auf Non-Profit-Unternehmen spezialisiert. Peter Schmid hatte und hat verschiedene Funktionen im Verband Wohnbaugenossenschaften Schweiz inne, so bis letztes Jahr das Präsidium des Regionalverbands Zürich. Zu seinen wichtigsten aktuellen Ämtern gehören: Präsident der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich (ABZ), der Baugenossenschaft «mehr als wohnen» und der Habitat 8000 AG, Verwaltungsrat der Logis Suisse AG. Jüngst ist das Amt des Verwaltungsratspräsidenten der gemeinnützigen Aktiengesellschaften Terra Schweiz AG und Habitare Schweiz AG hinzugekommen. Im vergangenen Jahr ist Peter Schmid zudem in den Vorstand von Co-operative Housing International gewählt worden.

Peter Schmid über neue Wachstumsinstrumente für den gemeinnützigen Wohnungsbau

«Das Eigenkapital ist das zentrale Problem»

Wenn der gemeinnützige Wohnungsbau seinen Anteil steigern will, braucht es neue Ideen. Nötig sind einerseits Bauträger, die dort einspringen, wo Baugenossenschaften nicht aktiv sind. Unabdinglich ist aber insbesondere mehr Eigenkapital, sei es für Landkäufe oder den Erwerb bestehender Liegenschaften. Genau dort setzen neue Instrumente wie die gemeinnützigen Aktiengesellschaften Terra und Habitare an, wie deren Initiator Peter Schmid erklärt.

Interview: Richard Liechti

können. Oder in Biel, wo die bestehenden Genossenschaften das zentral gelegene Gurzelen-Areal übernehmen wollen. Sie wünschten sich – gerade auch für den Auftritt gegenüber der Stadt – einen starken Partner. Dort wollen wir nun eine Investorengemeinschaft bilden. Und in Pratteln konnten wir das Gelände der Coop-Betriebszentrale übernehmen, wo wir nun für uns und verschiedene Genossenschaften eine Projektentwicklung starten.

Auch die Logis Suisse AG war vor 15 Jahren noch nicht so aufgestellt, dass sie Projekte mit mehreren hundert Neubauwohnungen hätte umsetzen können.

Einerseits galt es natürlich, die ganze Vorgesichte rund um die WEG-Wohnbauförderung und die schwierige Hochzinsphase der 1990er-Jahre zu bewältigen. Doch ab dem Jahr 2000 setzte ein «Heilungsprozess» ein, wobei die lange Tiefzinsphase, aber auch Korrekturen im Portefeuille mitgeholfen haben, die Substanz wieder zu stärken. Der Verwaltungsrat hat deshalb vor einigen

Jahren die Strategie neu diskutiert. Wir fanden: Wir sind wieder stark genug, um den ursprünglichen Zweck zu verfolgen, nämlich aktiv gemeinnützigen Wohnungsbau zu betreiben. Mit einer ersten Kapitalerhöhung um vierzig Millionen Franken erhielten wir die Kraft, um uns weiter zu entwickeln. Tatsächlich hat die Logis Suisse derzeit rund 800 Wohnungen in Planung, wenn alles klappt, könnten es sogar noch mehr werden.

Gerade auf dem Platz Zürich gibt es verschiedene Baugenossenschaften, die durchaus in der Lage sind, grosse Projekte umzusetzen. Die meisten sind aber mit Ersatzneubauten ausgelastet. Das gilt weitgehend auch für die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ), der Sie als Präsident vorstehen.

Immerhin erstellt die ABZ im Entwicklungsgebiet Glattpark 300 Wohnungen. Aber es stimmt schon: Die Erneuerung und Verdichtung des Bestands beschäftigen uns stark. Und vielleicht müssen wir – wenn sich die Preise wieder etwas beruhigen – in Zürich und Umgebung auch vermehrt wieder Liegenschaften kaufen. Auch so können wir zu mehr gemeinnützigem Wohnungsbau beitragen. Wie in Horgen, wo wir 2003 über 500 Wohnungen gekauft haben. Das andere Problem: Grössere Wohnbauprojekte, an die wir herankämen, sind im Raum Zürich selten. Hier stellt sich die Frage, ob wir als zürcherische Organisation über diesen Rayon hinausgehen und die Kantonsgrenze überschreiten wollen.

Tatsächlich hat die Stadtzürcher Genossenschaft der Baufreunde genau diesen Schritt gewagt und baut nun am Bodensee.

Ein solcher Drang zur Expansion ist bei verschiedenen Baugenossenschaften spürbar. Das ist eine gute Entwicklung. Ausgeschlossen ist so etwas auch bei der ABZ nicht. Sicher braucht es aber weiterhin eine Logis Suisse AG, die als gesamtschweizerisch tätige Organisation einspringen kann, wenn lokale Kapazitäten fehlen.

Eine weitere Möglichkeit ist der Zusammenschluss von Genossenschaften in einer neu gegründeten «Motorengesellschaft». Dafür gibt es erfolgreiche Beispiele wie der Wohnbau-Genossenschaftsverband Nordwest (WGN) in Basel oder «mehr als wohnen» in Zürich. Ganz aktuell haben die Regionalverbände Ostschweiz und Winterthur eine solche «Genossenschaft der Genossenschaften» ins Leben gerufen (siehe Seite 17). Bis ein solches Vehikel in Fahrt kommt, dauert es aber.

Solche Gefässe sind schon deshalb wichtig, weil man zusammensteht und gemeinsam etwas auf die Beine stellt – das haben wir auch bei «mehr als wohnen» gelernt. Das stärkt unsere Branche gegen innen und ist der Anfang eines Prozesses, der die Zusammenarbeit unter den Baugenossenschaften verstärkt. Was die Wirkung angeht: Leider verfügen diese neuen Organisationen kaum über genügend Eigenkapital, um quantitativ etwas zu bewegen. Ich kann es nicht genug betonen: Das Eigenkapital ist das zentrale Problem. Bei den Genossenschaftsmitgliedern kann man es nicht in dem Mass beschaffen, wie dies nötig wäre, um grössere Projekte zu entwickeln. Genau deshalb machen sich innerhalb und ausserhalb des Verbands so viele Menschen Gedanken über diese Frage.

Womit wir bei unserem Hauptthema wären: Es braucht neue Wege, um an Eigenkapital zu kommen. Dabei ist die Genossenschafts-szene bereits aktiv geworden. Sie selbst haben die gemeinnützigen Aktiengesellschaften Terra Schweiz und Habitare Schweiz initiiert. Aus dem Umfeld der Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof stammt die Anlagestiftung für gemeinnützige Bauten (Asgeba). In Bern ist eine weitere Organisation geplant. Sie alle zielen darauf ab, den Anlagebedarf der Pensionskassen zu nutzen. Das entspricht einem lange gehegten Traum von mir: nämlich dass sich die Pensionskassen im gemeinnützigen Wohnungsbau engagieren. Bei den Pensionskassen liegt das Volksvermögen, und das soll auf sinnvolle Weise zugunsten der Schweiz reinvestiert werden. Die grosse Chance dabei lautet: Die Immobilien, die diese neuen Gefässe dank den Pensionskassengeldern erstellen oder erwerben, gehören fortan zum Bestand des gemeinnützigen Wohnungsbaus und können nicht mehr spekulativ verwertet werden. Das trägt zum wichtigen Ziel bei, den Anteil der Gemeinnützigen zu erhöhen.

«PK-Gelder sollen für gemeinnützige Wohnungen genutzt werden.»

Wie profitieren die Pensionskassen?

Uns kommt entgegen, dass bei einigen Pensionskassen ein gewisses Umdenken stattgefunden hat. Sie investieren ihr Geld heute lieber zu konstanten Bedingungen in Realgüter in der Schweiz. Liegenschaften gemeinnütziger Bauträger sind dafür ideal. So können die Pensionskassen die Risiken langfristig minimieren, erzielen vielleicht nicht eine maximale, aber doch eine ausreichende und sichere Rendite.

Was passiert, wenn die Zinsen steigen und die Pensionskassen anderswo wieder mehr Gewinn erzielen können?

Sogar in diesem Fall könnten die Liegenschaften nicht einfach zu Geld gemacht werden, sondern verblieben im gemeinnützigen Wohnungsbau. Wichtig ist natürlich, dass dies in den Statuten der jeweiligen Anlagegesellschaft so geregelt ist. Es kann auch die Möglichkeit stipuliert werden, dass Baugenossenschaften oder andere gemeinnützige Bauträger diese Bestände in einem Krisenfall oder zu einem festgelegten Datum zu einem festgelegten Preis übernehmen.

Details zu Terra Schweiz und Habitare Schweiz sind nebenstehend aufgeführt.

Was ist die Geschäftsidee? Warum braucht es zwei Gefässe?

Am Anfang stand die Frage, wie wir an Eigenkapital kommen, und zwar primär, um Liegenschaften zu erwerben. Denn einerseits sind auf dem Landmarkt schon viele aktiv, andererseits braucht es vermehrt auch Immobilienkäufe, um den gemeinnützigen Marktanteil zu erhöhen. Daraus entstand die Idee, das Geld bei den Pensionskassen zu beschaffen – Gründe siehe oben. Ihnen müssen wir allerdings grosse Sicherheit bieten. Immobilien aber haben immer gewisse Risiken. Der sicherste Teil daran ist das Land. Deshalb schufen wir die Terra Schweiz, die das Land besitzen wird. Sie soll sich fast zu hundert Prozent über Pensionskassengelder finanzieren. Dieses Land gibt sie im Baurecht an die Habitare Schweiz ab, am Anfang eine Tochtergesellschaft von Terra. Habitare ist ein ganz normaler gemeinnütziger Wohnbauträger, anerkannt vom Bundesamt für Wohnungswesen und damit auch in der Lage, Gelder aus dem Fonds de Roulement oder der Emissionszentrale EGW zu nutzen. In Frage kommt aber auch die Vergabe an andere gemeinnützige Bauträger, beispielsweise eine Hausgemeinschaft, der durch das Baurecht tiefere Anfangskosten erwachsen und der so bei der Finanzierung geholfen wird.

Funktioniert dieses Modell innerhalb der Kostenmiete?

Die Pensionskassen erhalten eine Dividende, die leicht über dem Referenzzinssatz liegt. Das muss natürlich so ausgestaltet werden, dass es auch für den Mieter aufgeht. Klar ist, dass Eigen-

Terra Schweiz AG und Habitare Schweiz AG

Grundidee

Der Anteil des Wohnbaulandes, das der Spekulation entzogen ist, soll vergrössert und darauf möglichst kostengünstiger Wohnungsbau realisiert oder gesichert werden. Das dazu notwendige Kapital soll durch Gelder aus der Schweiz von Pensionskassen und Privaten finanziert werden, die so eine langfristig gute Anlagemöglichkeit erhalten. Gründerin und erste Aktionärin ist die Coopera Beteiligungen AG.

Die Terra Schweiz AG

Die gemeinnützige AG kauft Land und Liegenschaften. Sie behält das Land, das sie jedoch dann im Baurecht an die Habitare Schweiz AG oder andere gemeinnützige Wohnbauträger abgibt. Ebenfalls verkauft sie diesen die darauf stehenden Liegenschaften. Sie finanziert das notwendige Eigenkapital über Beteiligungen von Pensionskassen, das sie massvoll zum BVG-Mindestzinssatz plus einer kleineren Marge verzinst.

Die Habitare Schweiz AG

Sie ist ein gemeinnütziger Bauträger mit dem Ziel, in der ganzen Schweiz Wohnraum zur Kostenmiete anzubieten. Sie finanziert sich aus einem von der Terra Schweiz AG oder Dritten zur Verfügung gestellten Eigenkapital und ansonsten wie andere gemeinnützige Bauträger. Sie erhält Land im Baurecht von der Terra Schweiz AG und kauft dieser die auf deren Land stehenden

Bauten ab oder erstellt selbst welche. Sie verwaltet diese Häuser und Siedlungen selbst oder stellt sie selbstverwalteten Vereinen oder Genossenschaften zu den Selbstkosten zur Verfügung.

Grundsätze

- Synergien zwischen den beiden AG werden genutzt.
- Beide AG werden so ausgestaltet, dass sie dauernd gemeinnützig und der Spekulation entzogen sind. Bei der Habitare AG sind zudem die Vorgaben des Bundes für eine Förderung integriert (Fonds de Roulement, EGW).
- Der Baurechtsvertrag beinhaltet auch eine massvolle Anpassung des Landwerts an die Teuerung. Dieser Ertrag soll der Terra erlauben, Reserven zu bilden und soll ansonsten wieder in den Zweck reinvestiert werden.
- Die Terra Schweiz AG gewährt der Habitare Schweiz AG ein Vorkaufsrecht auf den Grundstücken im Baurecht zum im Baurechtsvertrag eingesetzten, der Teuerung angepassten Landwert.
- Bei einem grösseren Wachstum vernetzen sich die beiden neuen Aktiengesellschaften mit den übrigen Gefässen des gemeinnützigen Wohnungsbaus.
- Die Terra Schweiz AG konkurrenziert andere gemeinnützige Wohnbauträger nicht, sondern ergänzt sie.

kapital immer etwas kostet. Wenn am Schluss Wohnungen entstehen, die drei oder fünf Prozent teurer sind als bei einer Genossenschaft, ist das zu verkraften, wenn sie dafür dauerhaft zum gemeinnützigen Wohnungsbestand gehören.

Welches Ziel haben Sie?

In den nächsten fünf Jahren möchten wir tausend Wohnungen erwerben. Der Fokus liegt auf Objekten mit zehn bis fünfzig Wohnungen, da dort das Potenzial am grössten ist. Eine Pensionskasse, die die Anschubfinanzierung leistet und die Gefässe gründete, konnten wir bereits gewinnen und eine erste Immobilie mit 45 Wohnungen erwerben. Das ist der Anfang. Hinter all dem steht auch eine Vision, nämlich aus der Habitare eine Art Volks-AG zu machen, an der sich jede Schweizerin und jeder Schweizer beteiligt und damit einen Beitrag leistet, damit unser Boden für zahlbares Wohnen und nicht für die Spekulation eingesetzt wird. ■