

Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 99 (2024)

Heft: 1: Management

Artikel: Gut planen und hart verhandeln

Autor: Zulliger, Jürg

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1090264>

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: 23.12.2025

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



Die Finanzierung von Bauprojekten ist derzeit fordernd. Umso wichtiger sind eine sorgfältige Kalkulation mit genug Reserven, ein engmaschiges Controlling und nötigenfalls Nachverhandlungen mit den Banken.

Die Finanzierung von Bauprojekten ist anspruchsvoll in Zeiten unberechenbarer Baukosten und Zinsen

Gut planen und hart verhandeln

Wohnbaugenossenschaften müssen die Finanzierung ihrer Projekte aktuell besonders sorgfältig planen, Risiken richtig einschätzen und Reserven vorsehen. Gestiegene Zinsen und Inflation erfordern Verhandlungen mit der Bank und die Stärkung des Eigenkapitals.

Von Jürg Zulliger

«Was die Finanzierung und Baukosten betrifft, hat sich die Welt in den letzten vier Jahren stark verändert», sagt Kathrin Schriber, Leiterin Fonds bei Wohnbaugenossenschaften Schweiz. Eine erste grosse Herausforderung sind die deutlich höheren Zinsen. Die ältere Generation kann sich noch daran erinnern, dass die Schweiz auch schon Hypothekarzinsen von vier Prozent und mehr erlebt hat. Wenn jetzt aber eine Festhypothek plötzlich nicht mehr 1 oder 1,2 Prozent kostet wie beim absoluten Tiefpunkt 2021, sondern 2,5 oder sogar 3 Prozent, sehen dies Jüngere als einschneidende Wende.

Für eine Genossenschaft, die mitten in der Planung oder bereits in der Realisierung eines eigenen Bauprojekts steckt, stellt allein der Zinsanstieg eine grosse Herausforderung dar. Nehmen wir ein vereinfachtes Beispiel: Eine Genossen-

schaft plant einen Neubau für zehn Millionen Franken und nimmt dazu Hypotheken von Banken über acht Millionen Franken auf. Für das Fremdkapital zahlt sie heute mindestens ein Prozent mehr Zins als noch in der Tiefzinsphase, allenfalls sogar 1,5 Prozent. Das höhere Zinsniveau führt zu Mehrkosten von jährlich 80 000 Franken, die auf die einzelnen Wohnungen verteilt werden müssen. Pro Wohnung könnte die monatliche Miete 300 oder 350 Franken höher liegen als man ursprünglich angenommen hat.

Eine weitere Herausforderung sind die praktisch überall gestiegenen Baukosten. Baustoffe und Materialien wie Holz, Beton oder Stahl haben sich in den Jahren 2021 und 2022 massiv verteuert. Bei besonders verknappten Materialien waren sogar Preissprünge von vierzig bis sechzig Prozent zu verzeichnen. Natürlich sind

nicht alle Positionen gleichermassen betroffen, und die Lage hat sich 2023 wieder etwas beruhigt. Trotzdem ist von einer mittleren Bauteuerung von mindestens zehn bis 15 Prozent auszugehen. Mit Konsequenzen: Wenn das Bauen teurer wird und die Zinsen steigen, bringt dies die Budgets durcheinander und führt zu höheren Mieten.

Oft nur noch Tagespreise

Doch nicht allein Inflation und Knappheit machen gerade Genossenschaften zu schaffen. Thomas Lohmann, Präsident der Baugenossenschaft Glattal Zürich (BGZ), sagt dazu: «Wir sind wie alle mit der Bauteuerung konfrontiert. Das Problem sind allerdings nicht primär die steigenden Kosten per se, sondern die Unvorhersehbarkeit der Entwicklung.» Er spricht damit die Kompetenzen und Zu-

ständigkeiten in einer gemeinnützigen Genossenschaft an. Diese plant im Hinblick auf ein Projekt und ein Budget, das demokratisch an der Generalversammlung (GV) legitimiert wird. Lohmann: «Sind dann die verschiedenen Gewerke derart volatil, lassen sich Arealentwicklungen nur schwer innerhalb des Budgets halten.» Das gelte insbesondere bei Arealen, die in Etappen überbaut werden. Für Genossenschaften wird es schwierig, sich ausreichend abzusichern. Laut Lohmann sind heute viele Offerten von Zulieferern «fast zu Tagespreisen gerechnet und kaum 30 Tage lang verbindlich.» Kommt als weitere Schwierigkeit dazu, dass auch Lieferfristen zusehends unverbindlich und täglich wechselnd sind.

Laut Kathrin Schriber von der Fondsleitung beim Dachverband sind durchs Band alle Genossenschaften mit der Bauteuerung konfrontiert: «Wenn wir zwei absolut identische Wohnbauprojekte haben, eines privat und eines genossenschaftlich, so sind die Erstellungskosten dieselben. Die Genossenschaft kann nur tiefere Anfangsmieten anbieten als der private Investor, wenn sie das Land billiger als dieser erworben hat.» Die Bauleistungen seien nun mal nicht günstiger, wenn eine Genossenschaft Auftraggeberin sei. Höchstens seien allenfalls Mengenrabatte, gewisse organisatorische oder vertragliche Absicherungen möglich (siehe Box).

Für die Praxis ist es zu empfehlen, voraussichtliche Kosten von Projekten sehr sorgfältig und kritisch mit Szenarien durchzurechnen. Wenn die von der GV bewilligten Budgets nicht eingehalten werden können, bleibt offen, ob

Nachtragskredite mehrheitsfähig und die höher kalkulierten Mieten tragbar wären.

Junge Genossenschaften stärker betroffen

Schriber weiss aus der Praxis, dass die Konsequenzen je nach Region und Grösse sowie Kontext einer Genossenschaft höchst unterschiedlich sind. «Eine historisch gewachsene Genossenschaft, die auf eigenem Land baut, ist weniger stark betroffen als eine junge und kleinere Genossenschaft.» Für grössere Genossenschaften gibt es Spielraum, die Kostensteigerungen aufzufangen. Zum einen fällt es weniger ins Gewicht, wenn die Teuerung «nur» auf den Baukosten durchschlägt und nicht auch noch auf dem Landerwerb. Zweitens haben viele ältere Genossenschaften insofern Reserven, als sie auf bestehenden Siedlungen bei Bedarf Hypotheken aufstocken können. Versteuert sich etwa ein grösseres Projekt um fünf Millionen Franken, kann die Genossenschaft möglicherweise auf einer anderen, schon bestehenden Siedlung Hypotheken aufnehmen. Damit kann der zusätzliche Finanzbedarf mit Fremdkapital gedeckt werden. Um den Preis allerdings, dass jeder Franken Fremdkapital von den Banken zum aktuell höheren Zins verzinst werden muss.

Genossenschaften, die erst in den letzten Jahren gegründet worden sind und von vorne anfangen, fehlt ein solcher Spielraum meist. Sie müssen bei Mehrkosten mit den Banken verhandeln und nach Lösungen suchen. Da die Aufteilung zwischen Eigen- und Fremdkapital gleich bleiben sollte, muss die betroffene Genossenschaft auch beim Eigenkapital zusätzliche Mittel beschaffen. Übliche Quellen dafür sind Anteilscheinkapital der Genossenschaften, weitere Darlehen aus dem Kreis der Genossenschaft oder von Dritten, eine eigene Depositenkasse sowie die Finanzierungshilfen des Dachverbandes (Fonds de Roulement, Solidaritätsfonds). Im konkreten Fall lohnt es sich, die entsprechenden Beratungs- und Informationsangebote des Verbandes zu nutzen.

Giampiero Brundia vom Beratungsunternehmen Oxifina, das unter anderem den Finanzierungsmarkt des Verbands betreut, kennt die Herausforderungen: «Höhere Baukosten führen zu höheren Anlagekosten. Dies wiederum hat zur Konsequenz, dass eine entsprechend höhere Mietzinssumme möglich ist.» Für die Genossenschaft und die Mietenden ist dies zwar alles andere als angestrebt, aber grundsätzlich erhöht sich das Verschuldungspotenzial für das von der Teuerung betroffene Projekt. Dann heisst es, mit der Bank über eine Erhöhung des bewilligten Kredits zu verhandeln.

Banken: «Keine gröberen Probleme»

Banken wie Bank Cler, Alternative Bank Schweiz (ABS) und Zürcher Kantonalbank (ZKB) erklä-

Gut planen und mit Reserven kalkulieren

- **Reserven:** Bauprojekte sind immer mit Unsicherheit behaftet. Fachleute empfehlen, mindestens zehn bis 15 Prozent Reserven einzuplanen.
- **Budget:** Gingen keine Positionen vergessen? Auch die Finanzierung während der Bauzeit (wenn Kosten, aber keine Erträge anfallen), Beratungskosten, interne Leistungen der Bauherrschaft für Planung und Bauherrenvertretung, Teuerung in der Zeitspanne von der Auftragserteilung bis zur Schlussabrechnung?
- **Vertragliche Absicherungen:** In der Regel gehen Risiken wie Mehrkosten und Bauteuerung auf das Konto des Auftraggebers. Dennoch sollte die Bauherrschaft vertragliche Absicherungen prüfen und aushandeln (Kostengarantien, Kostendach, Fix- und Pauschalpreise). Fast genauso wichtig ist die Wahl von Baupartnern, die zuverlässig budgetieren und ausführen.
- **Reporting:** Während der Bauphase empfiehlt sich ein laufendes Reporting und Controlling, um allfällige Mehrkosten frühzeitig erkennen und reagieren zu können.
- **Risikoanalyse:** Die Vermietbarkeit neuer Wohnungen zum angestrebten Preis, der lokale Wohnungsmarkt und Vergleichsmieten dort sind richtig einzuschätzen. Bis zu welcher Miete hat das Projekt auch bei einer gewissen Teuerung und höheren Zinsen keine Vermietungsprobleme?
- **Plan B bereithalten:** Das Risiko von höheren Kosten und steigenden Preisen bei Nachkalkulationen ist gestiegen. Die Genossenschaft sollte vorbereitet sein und Spielraum haben, um nötigenfalls mehr Eigenkapital zu beschaffen, bessere Konditionen auszuhandeln, Vorhaben in Etappen umzusetzen oder Konditionen für Darlehensgeber anzupassen.

ren auf Anfrage, dass sie keine gröberen Probleme oder gar den Stopp von genossenschaftlichen Projekten feststellen. «Mit periodischen Baukostenkontrollen und -reportings können sich abzeichnende Mehrkosten oder Bauverzögerungen frühzeitig erkannt werden», schreibt die ZKB. Ähnlich sieht dies Peter Nardo, Segmentsleiter Immobilienfinanzierungen bei der ABS: «Generell können Kostenabweichungen mit einer Baukreditkontrolle, das heisst Auszahlungen im Rahmen des Baufortschrittes, erkannt und Massnahmen festgelegt werden.» Sofern die wesentlichen Kriterien Tragbarkeit und Belehnungshöhe dies zulassen, sei auch eine Krediterhöhung möglich. Die Bank Cler betont, man habe bis jetzt immer eine für beide Seiten gute Lösung gefunden: «Sehr oft können nochmals gewisse Eigenmittel der Genossenschaft eingebracht werden, und die Bank steuert den Rest bei.»

Die angefragten Finanzierungsspezialist:innen geben in dem Sinne Entwarnung, dass nur selten Projekte auf der Kippe stehen. Brundia hält dazu fest: «Das Interesse der Geldgeber, Wohnbaugenos-

schaften in städtischen Gebieten zu finanzieren, ist nach wie vor sehr gross. Der Wettbewerb spielt gut.» Seiner Einschätzung nach lassen sich mit etwas Geschick und Marktkenntnissen nach wie vor Top-Konditionen aushandeln. Wichtig sei einfach, sich nicht allein auf allgemeine Zusicherungen und Slogans zu verlassen. «Entlang der Kreditverhandlungen mit Banken und Darlehensgebern stellen wir immer wieder fest, dass die Zinskonditionen, Produkte, Gebühren, Amortisationspflichten usw. sehr unterschiedlich ausfallen», so Brundia.

Schwierige Einzelfälle

Allerdings kann die aktuelle Lage in ganz seltenen Fällen schon dazu führen, dass die Initiant:innen einer jungen Genossenschaft ihr Projekt aufgeben müssen. Schriber: «Wenn auch noch der eh schon schwierige Landerwerb teurer wird und die Mieten nach der Kalkulation sehr viel höher als angenommen liegen, geht der Plan einfach nicht mehr auf.»

Im städtischen Umfeld bei starker Nachfrage könnten unter Umständen neue oder weitere Genossenschaftsmit-

glieder einspringen und die finanzielle Basis stärken. Doch gebe es auch in Städten Fälle, wo genossenschaftliche Projekte oder Liegenschaftskäufe mit hohen Hürden konfrontiert seien, führt die Finanzexpertin aus: «Wir haben kürzlich den Kauf eines älteren Mehrfamilienhauses durchgespielt. Die Mieter:innen wollten ein Kaufangebot für die von ihnen bewohnten Liegenschaft abgeben und diese in der Rechtsform einer gemeinnützigen Genossenschaft erwerben.» Bei diesem Einzelfall hätte die Hebelwirkung von wesentlich höheren Zinskosten auf achtzig Prozent des Kaufpreises den Initianten einen Strich durch die Rechnung gemacht. Das ernüchternde Fazit: Die Mieten würden wegen des hohen und teuren Aufwands für die benötigten Bankdarlehen höher liegen als vor der Übernahme der Liegenschaft durch die junge Genossenschaft. Für die Initiant:innen bleibt damit nur die Hoffnung, dass die für dieses Jahr erwarteten Zinssenkungen eine Entspannung bringen werden. ■

Anzeige

iwb von natur aus
klimafreundlich

GEMEINSAM
ZUKUNFTSAREALE
VITALISIEREN

Ulrich Reiter, IWB Areal-Experte



Sie stehen vor der Neugestaltung eines Areals oder einer Wohnüberbauung? Wir freuen uns, Sie bei der Realisierung Ihrer Konzepte zu unterstützen. Mit unseren klimafreundlichen, integrierten Energielösungen gemeinsam eine wirtschaftliche Zukunft vorantreiben. iwb.ch/zukunftsareale