

Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 99 (2024)

Heft: 7: Bad ; Management

Artikel: "Dos" und "Don'ts" der Finanzierung

Autor: Papazoglou, Liza

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1090318>

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>



Bilder: ZVg.

Die 2013 gegründete Genossenschaft «Zuhause am Bielersee» hat bereits zwei denkmalgeschützte Liegenschaften saniert und zu Alterswohnraum umgenutzt (auf dem Bild: das ehemalige Hotel Kreuz in Ligerz). Die anspruchsvolle Finanzierung gelang dank gut aufgestelltem Vorstand mit Know-how in Finanzen, Architektur und Alterswesen sowie Kreativität beim Beschaffen von Eigenkapital – etwa mit Sponsoring von Zäunen oder Stühlen.

Nützliche Tipps für Start-up-Wohnbaugenossenschaften

«Dos» und «Don'ts» der Finanzierung

Eine Wohnvision, eine sorgfältige Planung und ein kompetenter Vorstand sind wesentlich, wenn eine Baugenossenschaft erfolgreich ein Projekt realisieren will. Vor allem aber braucht es eine tragfähige Finanzierung. Wie man diese richtig aufgleist und gängige Fehler vermeidet, erklärt die Finanzierungsexpertin Kathrin Schriber des Verbands.

Von Liza Papazoglou

Nachdem eine Gruppe Gleichgesinnter lange nach einer geeigneten Liegenschaft gesucht hat, wo sie ein ökologisches Wohnprojekt realisieren kann, wird sie endlich fündig: Sie stösst auf einen grossen Bauernhofkomplex auf dem Land. Alles scheint zu passen: die idyllische Lage, die Leute, die Gelegenheit. So gründet man eine Genossenschaft – nennen wir sie «Wohntraum» –, um die Vision vom gemeinsa-

men Leben mit verschiedenen Wohnformen, Ateliers und weiteren gemeinsam nutzbaren Räumen umzusetzen. Die Genossenschaft beauftragt eine Architektin, ein Umbau- und Sanierungsprojekt zu entwerfen. Die veranschlagten Land- und Erstellungskosten sind hoch, doch rechnet Wohnraum damit, diese irgendwie stemmen zu können. In unzähligen Stunden entwickeln die Mitglieder ihre Vision

weiter und beschaffen im Freundeskreis und bei Bekannten Darlehen.

Dann geht die Genossenschaft zur Regionalbank – und erlebt eine böse Überraschung. Denn die Bank kalkuliert Wert und Risiken des Projekts nach eigenen Kriterien und entscheidet, dass sie keine Hypothek in der von «Wohntraum» erwarteten Höhe gewähren wird. Weitere Mittel kann die Genossenschaft kurzfristig nicht auftreiben. Platzt nun deshalb der Traum vom gemeinsamen Zusammenleben, und was übrigbleibt, sind Desillusion und Schulden?

Das Beispiel ist fiktiv, aber nicht untypisch. Vermeiden lassen sich solche Enttäuschungen, wenn eine Genossenschaft sich an einigen «Dos» und «Don'ts» orientiert. Präsentiert hat diese die Finanzexpertin Kathrin Schriber am diesjährigen Forum (siehe S. 32); dank ihrer langjährigen Beratungstätigkeit beim Verband weiß sie genau, worauf es bei der anspruchsvollen Finanzierung gemeinnütziger Projekte von Start-up-Genossenschaften ankommt.

Faktor Vorstand

Ein erfolgreiches Projekt beginnt beim Vorstand (siehe *Wohnen* 1/2023). Im Vorstand braucht es von Anfang an Finanzkompetenz. Unbedingt. Das mag banal tönen, ist aber elementar – und beileibe nicht immer gegeben. Gerade bei kleinen und jungen Genossenschaften wie «Wohntraum» fehlt manchmal solches Know-how; dort sind vielleicht engagierte Visionär:innen aus verschiedenen Berufen am Werk, aber niemand mit einem ökonomischen Hintergrund. Es empfiehlt sich, das Finanzressort von Anfang an mit einer Fachperson zu besetzen, die mit den Spielregeln der Immobilienfinanzierung vertraut ist. Der Finanzierungslehrgang sowie Kurse des Verbands helfen, sich das erforderliche Know-how anzueignen.

Da es beim Bauen um viel Geld geht, sind im Vorstand zudem klare Zuständigkeiten, Terminpläne und Kontrollen sowie das Einhalten der Grundsätze einer verantwortungsvollen Führung («Corporate Governance») besonders wichtig. Ein fachlich kompetent aufgestellter Vorstand ist matchentscheidend. Daneben sollte aber nicht vergessen gehen, dass auch zwischenmenschliche Faktoren für das Gelingen von Projekten wesentlich sind. Gerade für so anspruchsvolle und langwierige Vorhaben wie Bauprojekte braucht es Teamgeist, Frustrationstoleranz, eine transparente Kommunikation und nicht zuletzt auch Humor, damit man gemeinsam alle Höhen und Tiefen meistert.

Frühzeitig Beratung suchen

Zu vielen Fragen stehen Genossenschaften in Gründung kostenlose Beratungsangebote bei Dachverband und Regionalverbänden zur Verfügung. Diese helfen, sich im Dschungel der Finanzierungsmöglichkeiten und -instrumente des gemeinnützigen Wohnungsbaus zurechtzufinden und die für ein konkretes Vorhaben

jeweils beste Option zu finden. Auch hier gilt: je früher, desto besser! So können wichtige Stellschrauben richtig eingestellt und folgenschwere Fehler vermieden werden. Gehen Sie also nicht erst mit dem gekauften Land und den fertigen Bauplänen in die Beratung, sondern informieren Sie sich im Voraus über die teilweise strengen Bedingungen für Fördergelder (siehe unten). Empfehlenswert ist überdies der Austausch mit anderen Genossenschaften, die bereits ähnliche Projekte umgesetzt haben. Profitieren Sie von deren Erfahrungen!

Bauprojekt

Lage und Art des Projekts: Will eine Genossenschaft wie «Wohntraum» ihr Wunschprojekt auf dem Land an schöner, ruhiger Lage realisieren, ist dies nachvollziehbar. Bevor sie sich aber in konkrete Pläne vertieft, sollte eine fundierte Analyse des Mietmarkts vor Ort erfolgen. Wie hoch sind die Landwerte, die Mietpreise, die Leerstandsquoten? Lassen sich die Genossenschaftswohnungen zu den berechneten Mieten in diesem Umfeld vermieten – aktuell, aber auch, wenn sich etwa die Zinslage verändert? Handelt es sich um den Kauf einer Liegenschaft, muss deren Zustand realistisch beurteilt werden. Mit welchen Sanierungskosten ist zu rechnen? Ist das Gebäude allenfalls denkmalgeschützt? Letzteres kann Auflagen, Verzögerungen sowie höhere Kosten mit sich bringen und braucht spezielles Bauwissen.

All diese Faktoren spielen eine Rolle. Je nach Lage und Projekt gestaltet sich die Finanzierung um ein Vielfaches schwieriger. Grundsätzlich gilt deshalb: Wählen sie einen Standort umsichtig und für einen Zeithorizont, der über die Gründungsgeneration hinausgeht.

Reale Kosten: Eine Genossenschaft muss bei ihrem Finanzierungsbudget alle Kosten berücksichtigen, die ein Bauprojekt während Planung, Bau und Vermietung verursacht. Neben den Kosten im Baukostenvoranschlag (KV), den das Architekturbüro für das eigentliche Bauprojekt erstellt, fallen weitere Kosten an. Dazu zählen zum Beispiel Kosten für externe Beratung, Baufinanzierung, Erstellung der

Eigenkapital und Eigenmittel

Eigenkapital setzt sich bei Genossenschaften zusammen aus Anteilscheinen (eventuell mit Überbrückungsbeteiligungen der Solinvest), Gewinnvortrag (eher nicht vorhanden bei jungen Genossenschaften) sowie gesetzlichen und freiwilligen Reserven.

Zu den **Eigenmitteln** zählt der Verband alle finanziellen Mittel, die nicht von einem Finanzinstitut oder der Emissionszentrale für gemeinnützige Wohnbauträ-

ger (EGW) stammen. Sie beinhalten das Eigenkapital sowie einen Teil des Fremdkapitals. Dazu zählen vor allem Darlehen, zum Beispiel aus der Wohnbauförderung von Gemeinden, Kantonen oder Bund, aus dem Solidaritätsfonds des Verbands, Privatdarlehen etwa von Burgergemeinden, Kirchen oder Privatpersonen, freie und Pflichtdarlehen von Mitgliedern oder Mittel aus der Darlehenskasse der Genossenschaft.

«Dos»

Bauprojekt

- Sorgen Sie von Anfang an für die nötige **Fachkompetenz** im Vorstand
- Holen Sie sich frühzeitig **Beratung** zu Finanzierung und gegebenenfalls zu Baurechten beim Verband
- Berücksichtigen Sie bereits bei der Planung die Kriterien der **Anlagekostenlimiten** sowie des **Wohnungsbewertungssystems** (WBS) des Bundesamtes für Wohnungswesen (BWO) – andernfalls können bestimmte Fördermittel nicht beansprucht werden
- Berücksichtigen Sie nicht nur den Kostenvoranschlag, sondern auch **alle weiteren Kosten** während Planung, Bau und Vermietung
- Erstellen Sie einen realistischen Zeitplan (> Einsprachen) und halten Sie sich an eine rigorose **Baukostenkontrolle**
- Lassen Sie die Anlagekosten mit einer Immobilienbewertung **überprüfen**

Finanzierung

- Sie kennen den Unterschied zwischen **Anlagekosten** und **Belehnungswert**
- Sie kennen die verschiedenen **Finanzierungsinstrumente** und klären weitere mögliche Subventionen / spezielle Fördermittel ab
- Sie kontaktieren **mehrere Banken** frühzeitig und prüfen verschiedene Offerten
- Sie machen eine **Risikoanalyse** der Finanzierung (Zauberwort Diversifikation)
- Sie sichern sich die benötigten **Eigenmittel** frühzeitig, rufen diese aber erst bei den entsprechenden Planungs- und Bauphasen ab
- Seien Sie kreativ beim Aufbringen des **Eigenkapitals**
- Erstellen Sie eine seriöse **Cashflow-Rechnung**

lagekosten, also die (geschätzten) Kosten für Land und Erstellung, mit einer Immobilienbewertung überprüfen zu lassen, um sich vor unliebsamen Überraschungen zu schützen.

Bedingungen für Fördergelder: Es gibt eine ganze Reihe von Fördermitteln für den gemeinnützigen Wohnungsbau. Darauf geknüpft sind aber Bedingungen. Wer eine finanzielle Unterstützung des Bundes oder des Verbands beanspruchen möchte, muss die *Anlagekostenlimiten* des Bundesamts für Wohnungswesen (BWO) einhalten und bei der Planung das *Wohnungsbewertungssystem* (WBS) berücksichtigen. Diese legen pro Gemeinde fest, wie hoch die Land- und Erstellungskosten pro Wohnung maximal sein dürfen beziehungsweise definieren für Wohnstandort, Wohnanlage und Wohnung den Gebrauchswert. Werden diese Kriterien nicht eingehalten, werden keine Fördermittel gesprochen! Zu beachten ist dabei auch, dass *Allgemeinräume* in der Regel über die Mieten mitfinanziert werden, weshalb ihr Anteil nicht zu gross sein sollte. Und auch bei *Gewerberäumen* wie Läden, Kulturräumen, Restaurants usw. gibt es Einschränkungen: Um zum Beispiel Fördermittel aus dem Fonds de Roulement zu erhalten, darf der Miettertrag aus Gewerbeflächen beim Wohnbauprojekt maximal 20 Prozent betragen.

«Don'ts»

- **Unterschreiben** Sie nichts, was Sie nicht verstehen!
- Kaufen Sie als junge Genossenschaft mit einem Erstprojekt Land **nicht zu früh!** Arbeiten Sie mit einer Kaufoption und bezahlen Sie erst bei Erhalt der rechtsgültigen Baubewilligung.
- Analoges gilt für Land im Baurecht: bezahlen Sie den Baurechtszins nicht vor Erhalt der rechtsgültigen **Baubewilligung** – besser erst ab Vermietung der Liegenschaft
- Nehmen Sie während der Planungsphase **keine kurzfristigen Darlehen** ohne **Plan B** auf
- Bezahlen Sie während der Planungsphase **keine Darlehenszinsen** – bes-

- ser erst ab Erhalt Baukredit oder Vermietung, ansonsten fressen die Zinsen die flüssigen Mittel auf
- Gehen Sie **keine grossen finanziellen Abhängigkeiten** von Genossenschaftern ein, die anteilmässig viel freies Anteilskapital zeichnen; grosse Beträge sind bei Rückzug schwierig zu substituieren.
- Akzeptieren Sie **keine Stehbeträge** von am Projekt beteiligten Handwerksbetrieben: diese könnten bei Bauende ihre Anteilscheine kündigen und ihr Geld zurückfordern
- Bezahlen Sie **keine Zinsen** auf Anteilscheine, wenn kein Gewinnvortrag vorhanden ist. Das ist gesetzlich verboten.

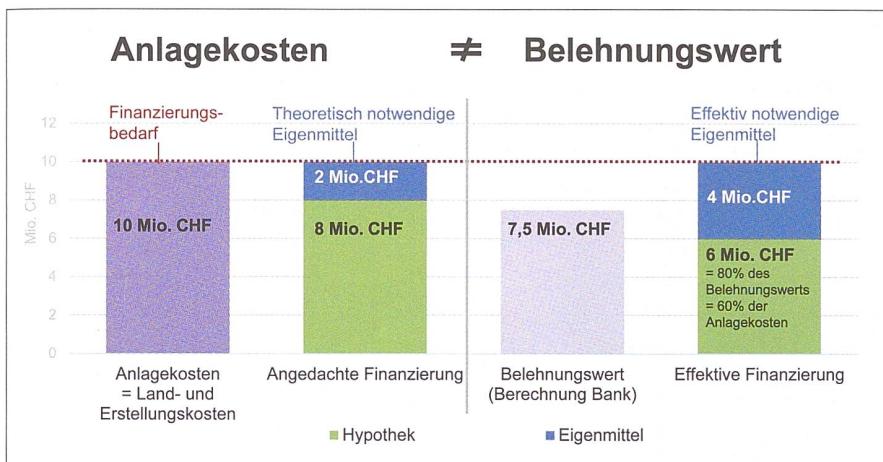
Schuldbriefe, Notariat, Baukommission oder Vermietung. Auch diese Kosten müssen bezahlt werden und sind somit Teil der Finanzierung! Ein KV kann zudem mehr oder weniger genau sein und Reserven bei einzelnen Positionen, summarisch oder auch gar nicht enthalten. Überprüfen Sie die Berechnung und planen Sie realistische Reserven ein.

Um die Kosten im Griff zu behalten, braucht es im Übrigen über alle Phasen eine rigorose Baukostenkontrolle. Bedenken Sie, dass Einsprachen und andere externe Einflüsse zu Verzögerungen und damit zu weiteren Kosten führen können. Ausserdem kann es Sinn machen, die An-

Finanzierung

Anlagekosten versus Belehnungswert: Einer der häufigsten Fehler beim Berechnen der benötigten *Eigenmittel* ist die Annahme, dass dafür einzig die *Anlagekosten* ausschlaggebend sind. Diese setzen sich zusammen aus den Land- und den Erstellungskosten für ein Bauprojekt (nach BKP 1–9). Kauft zum Beispiel die Genossenschaft «Wohntraum» ihr Stück Land mit dem Bauernhaus für 7 Millionen Franken und baut die Gebäude für weitere 3 Millionen um, betragen die Anlagekosten 10 Millionen Franken. «Wohntraum» geht davon aus, dass sie die bei einer Immobilienfinanzierung üblichen 20 Prozent Eigenmittel selbst aufbringen muss, also 2 Millionen Franken, und für die übrigen 80 Prozent Bankhypotheken aufnehmen kann.

Banken allerdings stützen ihre Kreditvergabe nicht einfach auf die erwarteten Anlagekosten ab, sondern berechnen ihrerseits einen *Belehnungswert*. Und zwar macht dies jede Bank auf individuelle Weise. Dabei fliessen diverse projekt- und genossenschaftsbezogene Kriterien wie Nettomietzins, Standort, Gebäudealter oder Reserven der Genossenschaft ein.



Banken berechnen den Belehnungswert einer Liegenschaft nach eigenen Kriterien.
 Diesen Wert können sie tiefer ansetzen als die effektiven Anlagekosten und gewähren dann eine entsprechend tiefere Hypothek.

Hinzu kommen bankenregulatorische Vorgaben, etwa wie viel Eigenkapital ein Finanzinstitut für sein Hypothekargeschäft hinterlegen muss. Je risikobehafteter ein Projekt für die Bank ist, umso mehr Zins verlangt sie und/oder umso tiefer setzt sie den Belehnungswert an. So kann es sein, dass Bank A den Wert des «Wohntraum»-Projekts nicht auf 10 Millionen, sondern nur auf 7,5 Millionen Franken schätzt. Entsprechend gewährt sie nur Hypotheken für 80 Prozent dieser 7,5 Millionen Franken, also 6 Millionen. Statt wie erwartet 2 Millionen muss Wohntraum in diesem Fall 4 Millionen Franken Eigenmittel aufbringen (siehe Grafik).

Eigenkapital: Seien Sie kreativ und erschliessen Sie verschiedene Geldquellen! Bei realisierten Projekten kamen zum Beispiel schon Sponsorings von Bauteilen, Crowdfundings, Benefizveranstaltungen oder Legate zum Zug. Lassen Sie sich inspirieren und bleiben Sie dran.

Finanzierungsinstrumente: Wohnbaugenossenschaften stehen eine ganze Reihe von Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung. Bedingung ist, dass sie *gemeinnützig* sind – also im Wesentlichen langfristig preisgünstigen Wohnungen schaffen, keine Dividenden ausschütten, Tantiemen verbieten und die Branchencharta einhalten – sowie die erwähnten

Vorgaben erfüllen. Neben den verbands-eigenen Einrichtungen (Stiftungen Solin-vest und Soliterra, Solidaritätsfonds) verwaltet der Verband auch den Fonds de Roulement des Bundes für zinsgünstige Darlehen. Weitere spezifische Finanzierungsquellen sind die Hypothekar-Bürgschaftsgenossenschaft (HBG) und die Emissionszentrale für gemeinnützige Wohnbauträger (EGW). Machen Sie sich kundig, lassen Sie sich beraten!

Daneben gibt es externe Geldtöpfe, die je nach Projekt ebenfalls infrage kommen. Das kantonale Gebäudeprogramm zum Beispiel subventioniert ebenso wie der Denkmalschutz gewisse Sanierungsmaßnahmen, für Altersprojekte spricht die Agestiftung Beiträge, und auch auf Swisslos beziehungsweise Loterie roman-de können Genossenschaften zugehen.

Banken: Bank A hat das «Wohntraum»-Projekt auf 7,5 Millionen Franken eingeschätzt. Bank B wäre vielleicht auf einen höheren oder tieferen Wert gekommen. Lassen Sie sich unbedingt von mehreren Banken Offerten unterbreiten, und zwar frühzeitig. Banken schätzen Projekte und Mietpreise unterschiedlich und haben auch unterschiedliche Kreditrichtlinien. Dies hat einen direkten Einfluss auf die Finanzierung, die Tragbarkeit und somit auf die Kostenmiete. Die Unterschiede können substantiell sein! Bei Bedarf un-

terstützt der Finanzierungsmarkt des Verbands Genossenschaften bei der Evaluation der besten Finanzierung.

Risikoanalyse: Zu jeder Finanzierung gehört eine Risikoanalyse. Machen Sie Zinsszenarien, prüfen Sie Geldgebende, Beträge, Laufzeiten und Kündigungsbedingungen genau. Das Zauberwort heisst hier Diversifikation.

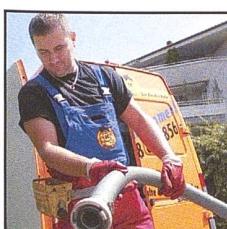
Zu vermeidende Fehler

Die Tipps oben helfen, eine Finanzierung vernünftig aufzusetzen. Wer zudem weiss, wo Genossenschaften oftmals Fehler unterlaufen, kann diese vermeiden (siehe Box «Don'ts»). Im Kern geht es um die Frage, ab wann effektiv Geld ausgegeben wird, also Landkäufe, Baurechte oder Zinsen bezahlt werden. Die Faustregel ist einfach: möglichst spät, und erst, wenn Sicherheit vorhanden ist. Also erst mit dem Vorliegen der rechtskräftigen Baubewilligung oder allenfalls sogar erst ab Vermietung. Sonst kann es Ihnen wie «Wohntraum» ergehen und der finanzielle Schnauf geht Ihnen aus. ■

Informationen und Beratung:

- Finanzierungslehrgang, Kurse: www.bildung-wohnen.ch
- Beratung: www.wbg-schweiz.ch > Finanzierungs- und Rechtsberatung, www.wbg-finanzierungsmarkt.ch
- Merkblatt «Corporate Governance»: www.wbg-schweiz.ch > Fachpublikationen
- Förderbestimmungen BWO: www.bwo.admin.ch > wfg

Anzeige



ROHRMAX®
Rohrreinigung Kanal-TV info@rohrmax.ch
Rohrsanierung Lüftungsreinigung

Kostenlose Funktions-Kontrolle
Abwasser + Lüftung

Verstopft?
...ich komme
immer! 24h
0848 852 856