Stadt Zürich

ENERGIEFORSCHUNG
STADT ZÜRICH
EIN ewz-BEITRAG
ZUR 2000-WATT-
GESELLSCHAFT

Themenbereich Gebäude

Rolle der Immobilienbewirtschaftenden bei energetischen Erneuerungen im Stockwerkeigentum

Forschungsprojekt FP-2.10
Bericht, Juni 2018

47

2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020

Mit Unterstützung von

energieschweiz
Unser Engagement: unsere Zukunft.

ewz

Auftraggeber
Energieforschung Stadt Zürich
Ein ewz-Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft
Mit Unterstützung von EnergieSchweiz

Auftragnehmer
Hochschule Luzern - Wirtschaft, Zentralstrasse 9, 6002 Luzern,
www.hslu.ch/wirtschaft
Amstein + Walthert AG, Andreastrasse 11, 8050 Zürich, www.amstein-walthert.ch

Autorinnen und Autoren
Stefan Bruni (Projektleiter), Hochschule Luzern - Wirtschaft
Christoph Hanisch, Hochschule Luzern - Wirtschaft
Vanessa Mantei, Amstein + Walthert AG
Christoph Dewald, Amstein + Walthert AG

Begleitgruppe
Annette Aumann, Amt für Hochbauten (AHB)
Bruno Bébié, Energiebeauftragter der Stadt Zürich (DIB)
Dorothée Dettbarn, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)
Annette Kern-Ulmer, ewz
Christine Kulemann, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)
Alex Martinovits, Stadtentwicklung Zürich (STEZ)
Alex Nietlisbach, AWEL
Sandra Nigsch, Amt für Städtebau (AFS)
Dr. Urs Rey, Statistik Stadt Zürich (SSZ)
Marcel Wickart, ewz

Das Projekt wurde durch Annette Kern-Ulmer (ewz) und Urs Rey (SSZ) als Projektpaten begleitet.

Zitierung
Bruni S., Hanisch C., Mantei V., Dewald C. 2018: Rolle der Immobilienbewirtschaftenden bei energetischen Erneuerungen im Stockwerkeigentum. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 47, Forschungsprojekt FP-2.10.

Für den Inhalt sind alleine die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Der vollständige Bericht kann unter www.energieforschung-zuerich.ch bezogen werden.

Kontakt
Energieforschung Stadt Zürich
Geschäftsstelle
c/o econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, 8002 Zürich
reto.dettli@econcept.ch 044 286 75 75

Titelbild
Luca Zanier, Zürich

Energieforschung Stadt Zürich

Ein ewz-Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft

Energieforschung Stadt Zürich ist ein auf zehn Jahre angelegtes Programm und leistet einen Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft. Dabei konzentriert sich Energieforschung Stadt Zürich auf Themenbereiche an der Nahtstelle von sozialwissenschaftlicher Forschung und der Anwendung von neuen oder bestehenden Effizienztechnologien, welche im städtischen Kontext besonders interessant sind.

Im Auftrag von ewz betreiben private Forschungs- und Beratungsunternehmen sowie Institute von Universität und ETH Zürich anwendungsorientierte Forschung für mehr Energieeffizienz und erneuerbare Energien. Die Forschungsergebnisse und -erkenntnisse sind grundsätzlich öffentlich verfügbar und stehen allen interessierten Kreisen zur Verfügung, damit Energieforschung Stadt Zürich eine möglichst grosse Wirkung entfaltet – auch ausserhalb der Stadt Zürich. Geforscht wird zurzeit in zwei Themenbereichen.

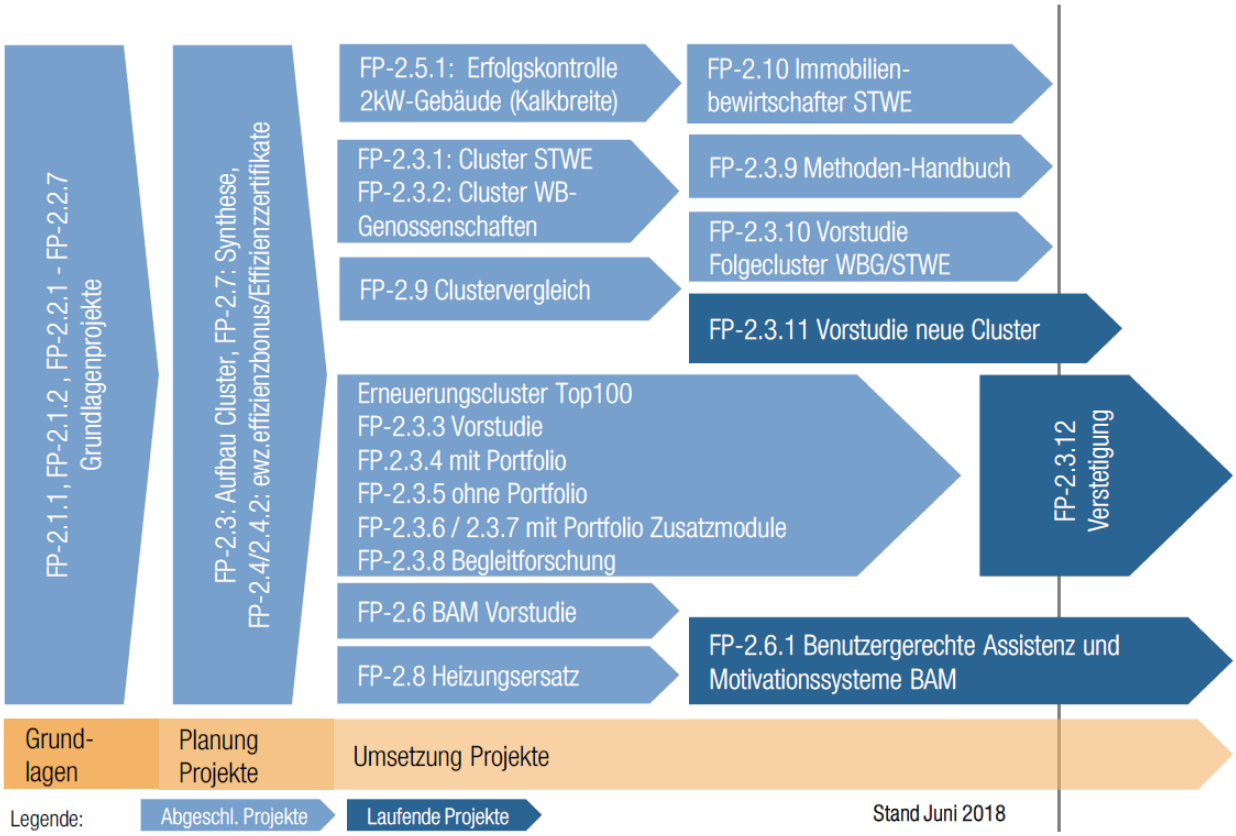
Themenbereich Haushalte

Der Themenbereich Haushalte setzt bei den Einwohnerinnen und Einwohnern der Stadt Zürich an, die zuhause, am Arbeitsplatz und unterwegs Energie konsumieren und als Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in vielerlei Hinsicht eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der 2000-Watt-Gesellschaft einnehmen. Dabei werden insbesondere sozialwissenschaftliche Aspekte untersucht, die einen bewussten Umgang mit Energie fördern oder verhindern. In Feldversuchen mit Stadtzürcher Haushalten wird untersucht, welche Hemmnisse in der Stadt Zürich im Alltag relevant sind und welche Massnahmen zu deren Überwindung dienen.

Themenbereich Gebäude

Der Themenbereich Gebäude setzt bei der Gebäudeinfrastruktur an, welche zurzeit für rund 70 Prozent des Endenergieverbrauchs der Stadt Zürich verantwortlich ist. In wissenschaftlich konzipierten und begleiteten Umsetzungsprojekten sollen zusammen mit den Eigentümerinnen und Eigentümern sowie weiteren Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern Sanierungsstrategien für Gebäude entwickelt und umgesetzt werden, um damit massgebend zur Sanierung und Erneuerung der Gebäudesubstanz in der Stadt Zürich beizutragen. Im Vordergrund stehen die Steigerung der Energieeffizienz im Wärmebereich und die Minimierung des Elektrizitätsbedarfs.

Übersicht und Einordnung der Forschungsprojekte (FP) im Themenbereich Gebäude



ZUSAMMENFASSUNG

Ausgangslage
Innerhalb des Schweizer Gebäudeparks nimmt das Stockwerkeigentum (STWE) eine besondere Stellung ein: Zum einen hat der Anteil der Wohneigentümer von STWE mit 30 Prozent[1] eine relevante Grössenordnung mit einem entsprechenden Wirkungspotential bei energetischen Sanierungsmassnahmen[2]. Zum anderen sind diese Massnahmen aber durch die Quorenregelung im Stockwerkeigentumsrecht entsprechend schwierig aufzugleisen und umzusetzen. Diese Ausgangssituation schränkt die konkrete Inangriffnahme von (energetischen) Sanierungsmassnahmen ein und begünstigt einen Sanierungsstau im Stockwerkeigentum.

Forschungsarbeiten der Hochschule Luzern[3] und von Amstein+Walthert AG[4] weisen darauf hin, dass Liegenschaftsverwaltungen[5] von STWE eine zentrale Position bei der Bewirtschaftung und Erneuerung der Gebäude haben. Dank ihrer Position könnten Verwaltungen ihre Stockwerkeigentümergemeinschaften (STWEG) auch mit der Identifizierung energetischer Sanierungsmassnahmen entsprechend gut erreichen: In ihrer Rolle als verantwortungsvoller und vertrauenswürdiger Partner könnten sie an erster Stelle auf anstehende Sanierungsmassnahmen aufmerksam machen sowie auf Möglichkeiten hinweisen, wie mit anstehenden Sanierungsmassnahmen energetische Verbesserungen erreicht werden können.

Gleichzeitig weisen die Ergebnisse der Forschungsprojekte darauf hin, dass bei der Auswahl der Verwaltung Leistungen im Bereich der technischen Bewirtschaftung vernachlässigt oder unklar geregelt werden, was später zu Konflikten bei Unterhalt und Erneuerung führt. Weiter können Verwaltungen ihrer Rolle als Initiatoren von Erneuerungen nicht gerecht werden, weil diese Rolle über das Kerngeschäft hinausgeht und mit einem organisatorischen und finanziellen Mehraufwand verbunden ist.

Forschungsfrage
Aufgrund der heutigen Altersstruktur der Gebäude im STWE ist zu erwarten, dass der Erneuerungsbedarf in den nächsten Jahren zunehmen wird. Unklar ist, wie gross der Einfluss der Verwaltungen auf die Entscheidungsfindung bei (energetischen) Erneuerungen[6] im STWE tatsächlich ist und wie Verwaltungen die Rolle eines Facilitators bei Erneuerungen effektiv wahrnehmen können.

Die zentralen Fragestellungen des Forschungsvorhabens lauten wie folgt:

1. *Wie nehmen Immobilienbewirtschaftende ihre Rolle als Initiator und Begleiter von (energetischen) Erneuerungen im Stockwerkeigentum wahr?*
2. *Wie können Immobilienbewirtschaftende in ihrer Rolle als Initiatoren und Begleiter von Erneuerungen unterstützt werden?*

Bei der Beantwortung der Forschungsfragen beschränkte sich die Studie auf folgende gemeinschaftlichen Gebäudeteile (Fassade, Dach, Heizung, Fenster).

[1] vgl. Bundesamt für Statistik BFS, errechnet aus Medienmitteilung Nr. 0350-1302-70, 2013
[2] Die Begriffe «Erneuerung» und «Sanierung» werden synonym verwendet.
[3] Bruni S., Inderbitzin J., Hanisch C. (2010): Erneuerungsfonds im Stockwerkeigentum; Mayer A., Haase S. et al (2015): Luzerner Toolbox für die Entwicklung von Langzeitstrategien im Stockwerkeigentum.
[4] Baumgartner A., Dewald C., 2015: Pilotcluster Stockwerkeigentum. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht-Nr. 23, Forschungsprojekt FP-2.3.1
[5] Die Begriffe „Immobilienbewirtschafter", „Liegenschaftsverwalter" und „Verwaltung" bzw. „Verwalter" werden synonym verwendet.
[6] Erneuerungen bringen aufgrund technologischen Fortschritts meist gewisse energetische Verbesserungen. Bei energetischen Erneuerungen wird die betreffend effizienten Energiehaushalt bevorzugte Erneuerung realisiert.

Ziel des Projektes war es, konkrete Schlüsse für die Stärkung der Rolle der Verwaltung (Immobilienbewirtschafter) bei der energetischen Erneuerung im Stockwerkeigentum zu ziehen. Dadurch wird ein Beitrag zur Erneuerung wesentlicher Teile der Gebäudesubstanz geleistet und somit zu den Zielen des Themenbereichs Gebäude der EFZ, sowie zum Programm EnergieSchweiz beigetragen. Geographisch konzentrierte sich das Forschungsvorhaben auf die beiden Städte Zürich und Luzern sowie die Agglomeration Luzern.

Projektdesign

Der methodische Ansatz des Forschungsvorhabens basiert auf einer Kombination von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden. Im Arbeitspaket 1 (AP 1) wurden die aktuelle Literatur über die Rolle der Verwaltung bei der Erneuerung im Stockwerkeigentum, sowie über mögliche Hemmnisse und Anreize bei der Wahrnehmung dieser Rolle zusammengetragen. Danach folgte im AP 2 die Durchführung von Fallstudien in Zürich und Luzern zur qualitativen Validierung der Hypothesen. Die Ergebnisse aus dem AP 2 bildete die Grundlage für die quantitative Untersuchung im AP 3.

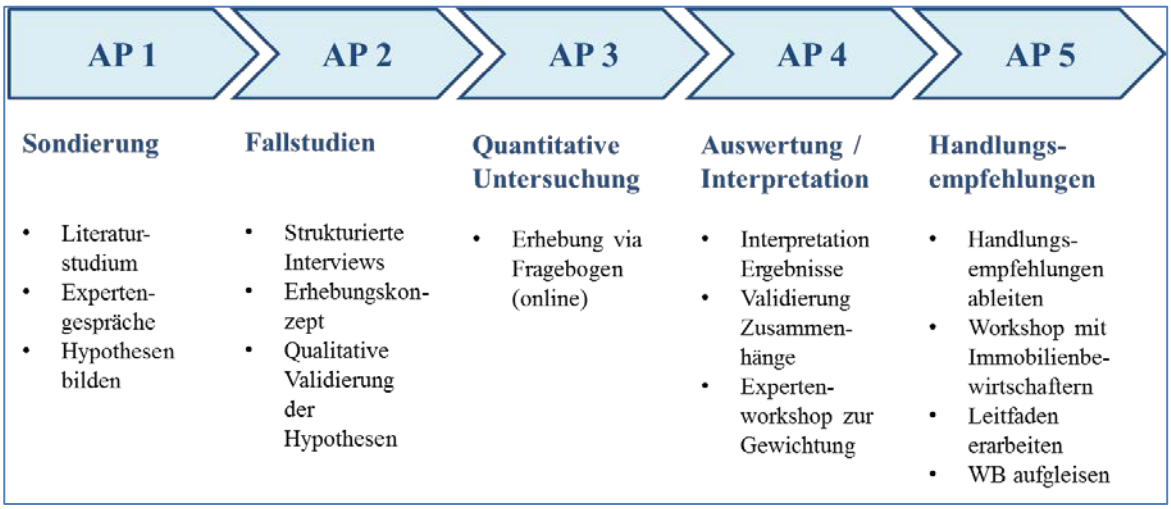


Abbildung 1: Methodisches Vorgehen

Mit Hilfe von Online-Befragungen bei Verwaltungen und bei StockwerkeigentümerInnen[7] wurden die in den Fallstudien erhaltenen Erkenntnisse quantifiziert und überprüft. Die Daten der quantitativen Untersuchung wurden im AP 4 analysiert und zusammen mit BewirtschafterInnen und weiteren Fachpersonen interpretiert. Schliesslich wurden im AP 5 konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet und in einem Leitfaden für Verwaltungen für die energetische Erneuerung im STWE abgeleitet.

Zentrale Erkenntnisse

Akteure im Erneuerungsprozess
Im Rahmen der Fallstudien im ersten Teil des Forschungsprojektes wurden Bewirtschaftende und EigentümerInnen zu den Erneuerungsprozessen im STWE befragt. Ziel der Fallstudien war es, ein Verständnis für das Zusammenspiel der am Erneuerungsprozess beteiligten Akteure zu erhalten, wobei die Rolle der Verwaltung im Zentrum stand. Abbildung 4 zeigt als Synthese der Fallstudien die Akteure und deren Interaktion im Prozess der Entscheidungsfindung zur Erneuerung im Stockwerkeigentum.

[7] Im Folgenden der Einfachheit halber werden StockwerkeigentümerInnen als EigentümerInnen bezeichnet.

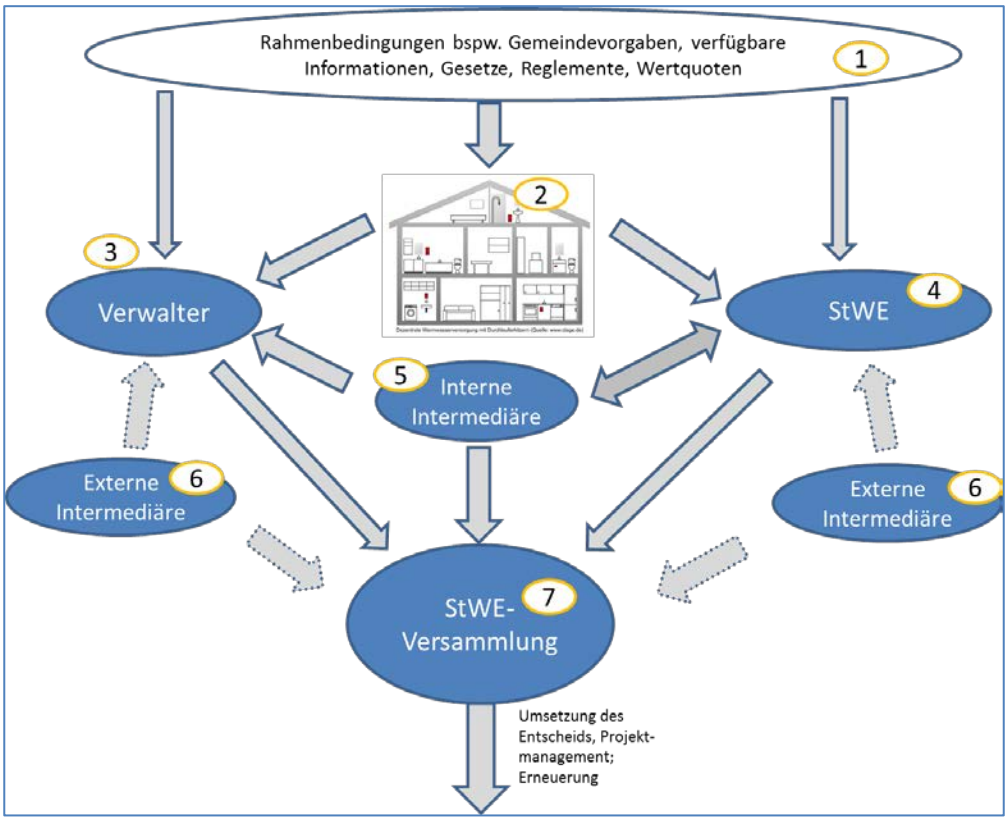


Abbildung 4: Akteure bei der Erneuerung im Stockwerkeigentum (eigene Darstellung)

Akteur	**Rolle - Einflussfaktoren**
1 Gesetzgeber / institutionelle Rahmenbedingungen	Das Spezifische an der Eigentumsform des STWE ist, dass nicht eine Partei alleine über die Sanierung entscheidet, sondern die Durchführung von Sanierungsvorhaben mindestens von der Mehrheit der EigentümerInnen genehmigt werden muss. Je nach Art der Sanierung – der Gesetzgeber unterscheidet in notwendige, nützliche und luxuriöse – sind unterschiedliche Mehrheitsverhältnisse erforderlich. Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen im Stockwerkeigentum zählen u.a.: • Quoren für Entscheidung bei Erneuerungsvorhaben (ZGB) • Baustandards, Energiestandards • STWE-Reglemente, Erneuerungsfonds
3 BewirtschafterInnen	Die Rolle der BewirtschafterInnen wird im Pflichtenheft festgehalten. Die Diversität der Aufgaben gemäss Pflichtenheft und auch des Engagements der BewirtschafterInnen ist sehr gross. Es gibt solche, welche die STWEG verwalten, ohne sich gross um das Gebäude zu kümmern. Andere sind eigentliche Bewirtschafter, welche die Erneuerung/Entwicklung des Gebäudes als Teil ihres Auftrags sehen. Positiv beeinflussen folgende Eigenschaften der BewirtschafterInnen den energetischen Erneuerungsprozess: • Seniorität/ Erfahrung • Individuelle Sensibilisierung für energetische Erneuerung

	• Technischer Abschluss • Anwendung von Tools: Alterungsprozess des Gebäudes, Lebensdauertabelle • Erfahrung: Vergleich mit Erneuerung ähnlicher Gebäude • Frühzeitige und glaubwürdige Kommunikation von Erneuerungsfragen mit EigentümerInnen
4 EigentümerInnen	EigentümerInnen sind die EntscheidungsträgerInnen. Positiv auf den Erneuerungsprozess wirken folgende Eigenschaften: • Fachpersonen unter den STWE • Eigennutzung der Wohnung • Alter (jüngere EigentümerInnen sind eher bereit zu investieren) • Vermögend • Selbstverständnis als Miteigentümer • Persönliche Kontakte zu Fachleuten • Harmonische Kultur des Zusammenlebens
5 Interne Intermediäre	Als interne Intermediäre werden Personen bezeichnet, welche Erneuerungsprozesse auslösen oder unterstützen können. Dazu zählen beispielsweise informierte EigentümerInnen, Hauswarte, Ausschuss von STWEG oder Revisoren. Sind interne Intermediäre zudem von den (übrigen) EigentümerInnen gut akzeptiert und gelten sie als Vertrauensperson für die BewirtschafterInnen, dann wirkt sich dies positiv auf den Erneuerungsprozess aus.
6 Externe Intermediäre	Als externe Intermediäre gelten Personen ausserhalb der STWEG oder der Bewirtschaftung, welche Einfluss auf den Erneuerungsprozess nehmen. Hierzu zählen Energiefachleute, Energiecoaches, Bauingenieure, Architekten oder Berater. Die Unabhängigkeit der externen Intermediäre erhöht ihre Glaubwürdigkeit und somit ihren Einfluss auf den Erneuerungsprozess.
7 StWE-Versammlung	Die finale Entscheidungsfindung findet in der STWE-Versammlung durch die EigentümerInnen statt. Je nach Bauvorhaben (notwendig, nützlich oder luxuriös) braucht es unterschiedliche Quoren. Die Entscheidungsfindung kann von ImmobilienbewirtschafterInnen, internen und externen Intermediären positiv beeinflusst werden. Bei der STWE-Versammlung haben eine sorgfältige Planung und eine professionelle Moderation der Sitzung einen hohen Stellenwert, da objektive, erneuerungsrelevante Argumente oft von subjektiven, zuweilen sehr emotionalen Argumenten überlagert werden.

Tabelle 4: Akteure und Rolle der Erneuerung im Stockwerkeigentum

Neben der STWEG und den BewirtschafterInnen gibt es somit mit internen und externen Intermediären weitere wichtige Akteure bei der Erneuerung im Stockwerkeigentum.

Sanierungsentscheid

In der Schweiz wird oft von einem Sanierungsstau im STWE gesprochen. Aus Sicht der STWEG zeigen die Ergebnisse der quantitativen Erhebung jedoch keinen Sanierungsstau. Insgesamt sind «nur» elf Prozent der STWEG der Meinung, dass die Sanierung zu spät erfolgte. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Sanierung oft bewusst bis zum Eintreffen des absehbaren baulich-technischen Schadens aufgeschoben wird, um damit die Lebensdauer der Bauteile auszureizen. Die Verwaltungen gehen hingegen deutlich öfters von einer verspäteten Sanierung aus (Abbildung 12). Rund 60 Prozent der Verwaltungen

sehen Uneinigkeiten innerhalb der STWEG (insbesondere bzgl. des Sanierungsbedarfs) als der wichtigste Grund für die verspäteten Sanierungen.

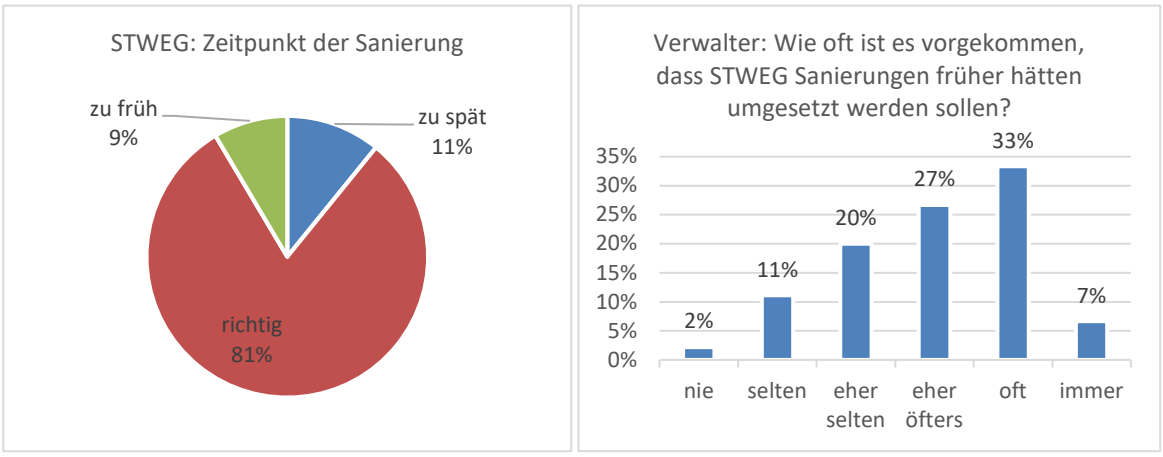


Abbildung 12: Sanierungszeitpunkt, links: Sicht STWEG (n=185) und rechts: Sicht Verwaltung (n=45)

Die Wahrnehmung der Richtigkeit des Sanierungszeitpunkts divergiert somit doch deutlich zwischen Eigentümer/innen und Verwaltung. Dabei stellt sich die Frage, warum es diese Unterschiede gibt und warum es den Verwaltungen nicht gelingt, die STWEG von der Notwendigkeit einer früheren Sanierung zu überzeugen.

Eine verbreitete Vorgehensweise bei Sanierungen im STWE kann wie folgt beschrieben werden:

1. Zusammen mit der Verwaltung macht die STWEG eine Grobplanung der anstehenden Sanierungen.
2. Die Sanierung wird erst dann im Detail geplant und durchgeführt, wenn ein Schadensfall vorliegt oder dieser in naher Zukunft zu erwarten ist. Die Lebensdauer der Bauteile wird maximal ausgereizt.

Diese Vorgehensweise hat hohe Akzeptanz unter den STWEG, welche keinen Sanierungsstau im STWE sehen, sondern mit dem Zeitpunkt der Sanierung grossmehrheitlich zufrieden sind. Das Ausreizen der Lebensdauer hat jedoch zur Folge, dass im Ereignisfall wenig Zeit besteht, um Optionen (z.B. energetischer Art) abzuklären oder eine Gesamterneuerung zu planen. Im Gegensatz zu den STWEG würden Verwaltungen oft einen früheren Sanierungszeitpunkt vorziehen. Hauptgrund für aus ihrer Sicht verspätete Sanierungen sind Uneinigkeiten innerhalb der STWEG. Fehlende Finanzierung scheint nur selten ein Problem zu sein.

Wird unter energetischer Sanierung eine energetische Gesamtsanierung der Liegenschaft verstanden, dann zeigen die Erhebungsergebnisse, dass meist nur einzelne Bauteile separat saniert werden. Gesamtsanierungen – unabhängig davon, ob diese einen energetischen Fokus haben – sind selten. Zudem werden energetische Verbesserungen meist dann vorgenommen, wenn bei der Sanierung neue energetische Standards berücksichtigt werden müssen. Sanierungen, welche über neue (energetische) Standards hinausgehen, sind nicht die Norm. Energetische Gesamtsanierungen sind im STWE der absolute Ausnahmefall.

Erfolgsfaktoren für Sanierungen

Insgesamt zeigen sich die STWEG zufrieden mit der Planung und Durchführung von Sanierungen. Aus Sicht der Verwaltungen ist eine gute Informationsarbeit mit den STWEG der wichtigste Faktor für eine erfolgreiche Planung und Durchführung einer Sanierung (Abbildung 28). Fachliche Aspekte wie baulich-technisches Fachwissen oder der Beizug von Fachpersonen wird von rund 30 Prozent der Verwaltungen als wichtigster Faktor angesehen.

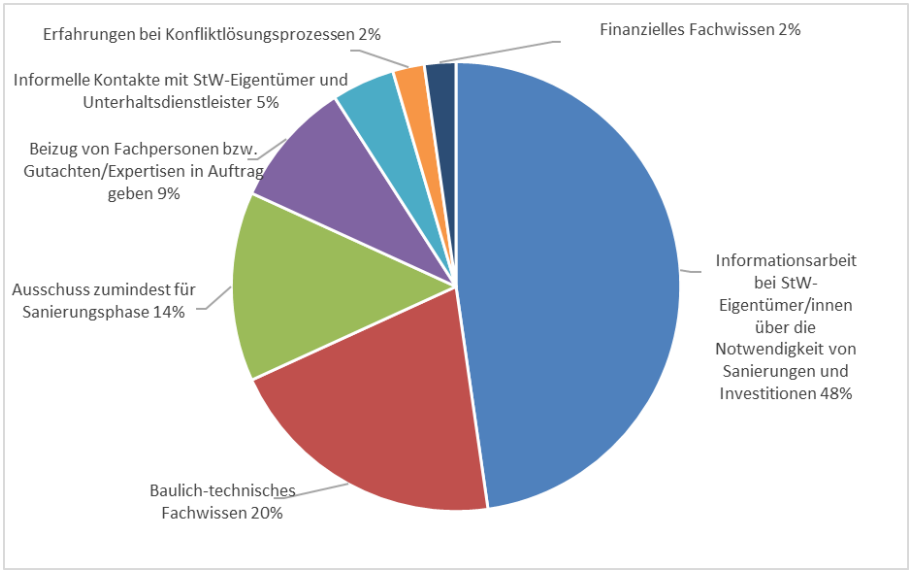


Abbildung 28: Wichtigster Erfolgsfaktor einer Sanierung aus Sicht der Verwaltungen (n=44)

In Bezug auf die Berücksichtigung energetischer Aspekte der Sanierung, ergaben sich aus der Analyse keine klar nachweisbaren Zusammenhänge. Es lässt sich nur sagen, dass energetische Aspekte bei kurzfristig notwendigen Sanierungen kaum berücksichtigt werden. Der Umkehrschluss, dass längerfristig gesamtheitliche Erneuerungsplanungen automatisch zu energetischen Sanierungen führen, ist jedoch nicht zulässig. Eine langfristige, gesamtheitliche Erneuerungsplanung ist somit eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für den Einbezug energetischer Massnahmen bei der Sanierung im STWE. Aufgrund der Tatsache, dass Sanierungen oft erst kurzfristig nach Auftreten eines konkreten Schadensfalls erfolgen, sind die Voraussetzungen für energetische Erneuerung im STWE nicht gut. Möglicherweise gibt es zwar keinen generellen Sanierungsstau, jedoch einen energetischen Sanierungsstau im STWE.

Ein Element, welches die strategische Entscheidungsfindung von STWEG bei der Gebäudeerneuerung unterstützen könnte, ist der Zugang zu Informationen rund um die Erneuerung. Insgesamt zeigte sich, dass die STWEG eher wenig Unterlagen und Informationen zur Verfügung haben. Gemässe Aussagen der STWEG sind weniger als die Hälfte der STWEG über den konkreten Sanierungsbedarf und nur rund ein Viertel der STWEG über Sanierungszyklen informiert. Noch geringer ist der Informationsstand zu energetischen Aspekten. Allgemein weisen die Informationen zu den Angeboten der öffentlichen Hand die geringsten Verbreitungsraten auf.

Der sehr geringe Informationsgrad der STWEG zu sanierungsrelevanten Fragen erschwert eine strategische und langfristige Erneuerungsplanung. Der tiefe Informationsstand betreffend energetische Aspekte inklusive mögliche öffentliche Fördermittel ist ebenfalls erstaunlich. Hier stellt sich die Frage, ob die Verantwortlichkeiten für die Beschaffung solcher Informationen zwischen Verwaltungen und STWEG klar geregelt sind. Möglicherweise gehen beide Seiten davon aus, dass die jeweils andere Seite diese Informationen beschaffen und zur Verfügung stellen müsste.

Rolle der ImmobilienbewirtschafterInnen in der Erneuerung
BewirtschafterInnen weisen sich mehrheitlich eine bedeutende Rolle bei der Sanierung von Stockwerkeigentum zu. Bei über 80 Prozent der Verwaltungen sind die baulich-technische Bewirtschaftung und die Planung der Sanierungsarbeit Teil ihres Dienstleistungsangebots.

Auffallend ist, dass ‘Finanz- und Finanzierungsplanungen’ sowie die ‘Festlegung von Erhaltungszielen’ mehrheitlich nicht im Portfolio der Verwaltungen aufgeführt wird. Da die überwiegende Mehrheit der

STWEG einen Erneuerungsfonds haben[8], ist jedoch davon auszugehen, dass die Bewirtschaftung des Erneuerungsfonds als Teil der kaufmännischen Bewirtschaftung gesehen wird. Es ist kaum vorstellbar, dass Sanierungsarbeiten geplant werden, ohne die Finanzierung der Sanierungen zu thematisieren. Nur gut ein Drittel der BewirtschafterInnen haben die Festlegung von Erhaltungszielen in ihrem Angebot. Somit sehen sich die BewirtschafterInnen oft nicht in der Rolle, eine langfristige Erneuerungsstrategie mit der STWEG auszuhandeln.

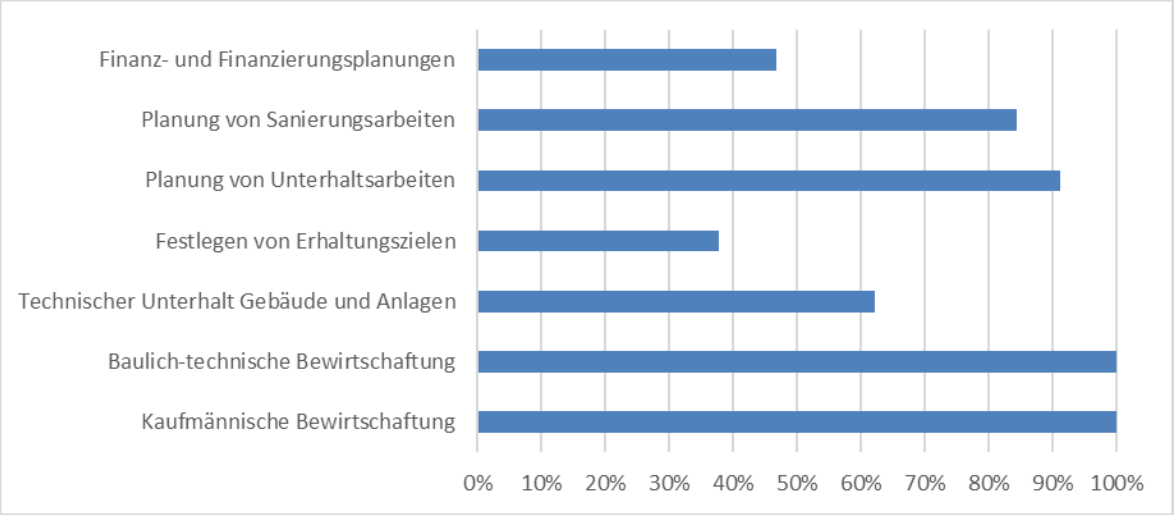


Abbildung 30: Dienstleistungsangebot der Firmen im Bereich Immobilienbewirtschaftung (n=45)

Werden die Angaben der BewirtschafterInnen über ihre Tätigkeitsfelder mit denjenigen der STEWG verglichen (Abbildung 31), dann fällt auf, dass die STWEG eine wichtigere Rolle der BewirtschafterInnen für Finanzfragen (z.B. Beratung zu Finanzfragen bei Sanierungen) sehen.

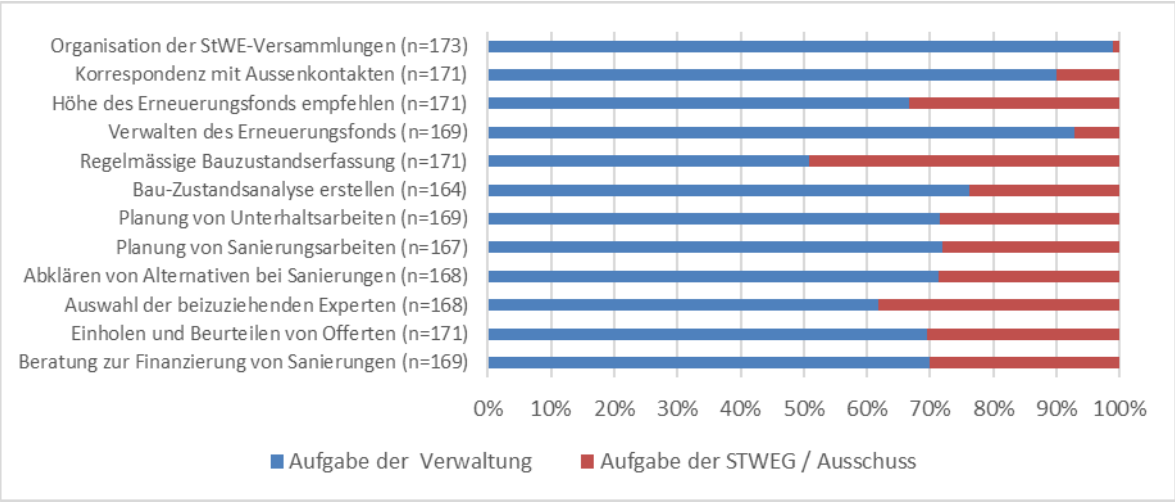


Abbildung 31: Aufgabenverteilung zwischen Verwaltung und STWEG aus Sicht der STWEG

Dass die Rolle der BewirtschafterInnen von den STWEG und den BewirtschafterInnen unterschiedlich interpretiert wird, zeigt sich auch bei den jeweiligen Antworten über die Aufgaben gemäss Pflichtenheft (Abbildung 31 und 32).

[8] Bruni/Hanisch 2009: Erneuerungsfonds im Stockwerkeigentum.

Auffallend ist, wie schlecht die STWEG über das Pflichtenheft der BewirtschafterInnen informiert sind (Abbildung 32). Bei der Mehrheit der Aufgaben wissen die STWEG nicht, ob diese Teil des Pflichtenhefts sind. Es scheint einen grossen Klärungsbedarf über die festgeschriebene Rolle der BewirtschafterInnen zu geben. Unklarheiten bei der Rollenverteilung können zur Folge haben, dass beide Seiten davon ausgehen, dass die jeweils andere Seite für bestimmte Aufgaben verantwortlich sei und am Schluss keine der Parteien die Aufgabe wahrnimmt oder im besseren Fall, beide Parteien die Aufgabe wahrnehmen.

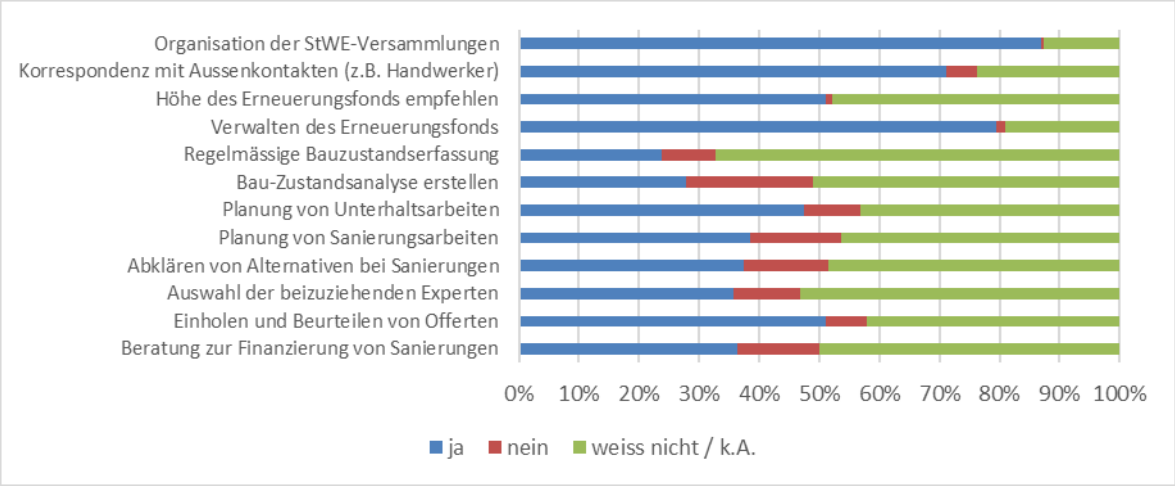


Abbildung 32: Aufgaben im Pflichtenheft des Verwalters, Angaben der STWEG (n=190)

Wenig Unterschiede über den von beiden Seiten zugewiesenen Aufgaben der BewirtschafterInnen gemäss Pflichtenheft gibt es bei den administrativen Tätigkeiten (Organisation STWEG-Versammlungen, Korrespondenz nach aussen und Verwalten des EF).

Werden die «weiss nicht» Antworten ausser Betracht gelassen (Abbildung 33), kann festgestellt werden, dass bei der Zuständigkeit für Bau-Zustandsanalysen und für die Abklärung von Alternativen bei Sanierungen die STWEG die Verantwortlichkeiten bei den Verwaltungen sehen, obwohl sie in der Regel gar nicht im Pflichtenheft enthalten sind. Aus energetischer Sicht ist gerade die Abklärung von Alternativen eine wichtige Aufgabe, damit neben dem Ersatz sanierungsbedürftiger Gebäudeteile auch energetisch verbesserte Varianten zumindest diskutiert werden.

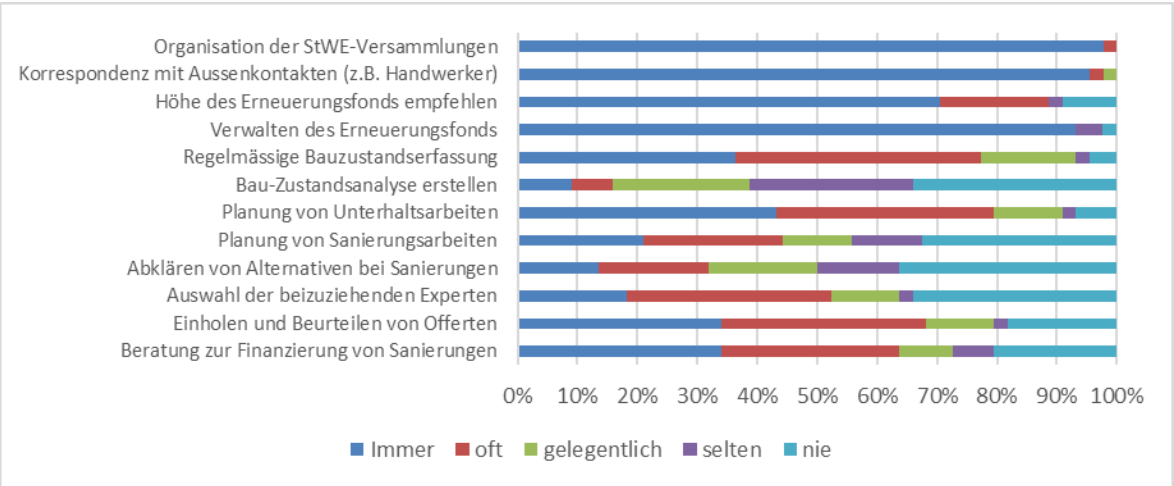


Abbildung 33: Aufgaben im Pflichtenheft des Verwalters, Angaben der Verwaltungen (n=44)

Unklarheiten über das Mandat der BewirtschafterInnen können zu Verwaltungswechsel führen. Rund die Hälfte der STWEG haben schon mindestens einmal die Verwaltung gewechselt. Der Wechsel wurde mehrheitlich von der STWEG initiiert. Die am häufigsten genannten Gründe für den Verwaltungswechsel waren Konflikte mit der Verwaltung und Kompetenzmangel der Verwaltung. Es ist gut denkbar, dass Unklarheiten über das Pflichtenheft einer der Gründe für mögliche Konflikte sind. Unklare Mandatsverhältnisse haben einen geringeren Einfluss auf die Zusammenarbeit der Verwaltung mit der STWEG, wenn die STWEG grundsätzlich den BewirtschafterInnen vertrauen und diese gleichzeitig ihre Aufgaben kompetent wahrnehmen.

Neben den beiden hauptsächlich involvierten Parteien bei der Erneuerung im STWE – STWEG und BewirtschafterInnen – können auch sogenannte Intermediäre eine bedeutende Rolle spielen. Hierzu zählen Fachpersonen innerhalb der STWEG sowie externe Fachpersonen beispielsweise aus den Bereichen Architektur, Bauwesen oder Energie. Diese Intermediäre, falls sie kompetent und von der STWEG akzeptiert sind, können die Entscheidungen der STWEG beeinflussen. Gerade für energetische Aspekte der Erneuerung kann der Beizug von Intermediären entscheidend sein.

Leitfaden für die Immobilienbewirtschaftung

Die ImmobilienbewirtschafterInnen haben eine zentrale Rolle bei der Erneuerung im STWE. Erneuerungbzw. Sanierungsprozesse werden oft von BewirtschafterInnen angestossen und begleitet. BewirtschafteInnen müssen dabei auf Bedürfnisse der STWEG eingehen, die richtigen Fachpersonen (z.B. ArchitektInnen) beiziehen, den Dialog zwischen den involvierten Parteien fördern und die Finanzierung der Vorhaben thematisieren. Die Erwartungen von den STWEG an die BewirtschafterInnen bei Erneuerungsprozessen sind also hoch.

Von Seiten der öffentlichen Hand besteht zudem das Anliegen, den Gebäudepark der Schweiz energetisch zu sanieren. Damit bei Sanierungen und Erneuerungen energetische Aspekte berücksichtigt werden, sollten Sanierungsvorhaben langfristig aufgegleist werden. In vielen Kantonen und Städten gibt es Angebote der öffentlichen Hand (z.B. Energiecoaches) und von privaten Anbietern, welche energetische Sanierungsprozesse bei Gebäuden inhaltlich und finanziell unterstützen.

Dieser Leitfaden gibt konkrete Ratschläge mit praktischen Tipps, wie Erneuerungsprozesse durch die BewirtschafterInnen erfolgreich begleitet werden können. Dabei wird auch auf energetische Aspekte der Sanierung bzw. Erneuerung hingewiesen. Der Leitfaden wurde auf Basis eines Forschungsprojektes zusammen mit ExpertInnen u.a. aus der Immobilienbewirtschaftung und dem Energiebereich entwickelt.

a. Aktiv über Sanierungszyklus informieren

Gute Informationsarbeit der Verwaltung bei STWEG über die Notwendigkeit von Sanierungen und Investitionen ist ein Kernelement eines erfolgreichen Sanierungsprozesses. Die STWEG sollten von Beginn weg regelmässig über den Sanierungszyklus wichtiger gemeinschaftlicher Gebäudeteile informiert werden. Dies hilft bei der Abschätzung der anfallenden Investitionskosten und somit bei der Bemessung des Erneuerungsfonds. Wichtig ist auch, dass STWEG immer wieder ermutigt werden, sich zu informieren und sich aktiv in die Diskussionen über die Erneuerung einzubringen.

Praktische Tipps:

- Proaktiv, vorausschauend über Sanierungen und Finanzierungsbedarf informieren.
- Sanierung/Erneuerung an jeder STWE-Versammlung traktandieren; auch bei Neubauten!
- Liste der wichtigsten gemeinschaftlichen Gebäudeteile mit deren Lebensdauer und voraussichtlichem Erneuerungsbedarf inklusive geschätzte Kosten erstellen. Hier können Tools wie z.B. Ledap oder Tool 3 der Luzerner Toolbox unterstützen.

- Zusammen mit der STWEG und externen Experten einen Werterhaltungsplan für die Immobilie erstellen und diskutieren (z.B. Angebot des HEV).
- Gemeinsame Online-Plattform mit wichtigen Dokumente für STWEG einrichten (z.B. Reglement, Pflichtenheft Bewirtschaftung, Hausregeln, Liste mit Gebäudeteile und deren Lebensdauer, Sanierungsplanung, Erneuerungsfonds, Sanierungsvorschläge, Offerten). Dabei soll auf Datensicherheit geachtet werden.
- Interaktive Elemente auf Plattform einrichten, z.B. Ideen für oder Kommentare zu Sanierungsvarianten. Wichtig Online-Plattform ersetzt das direkte Gespräch mit EigentümerInnen nicht!

b. Sanierungsoptionen (z.B. energetische) schon in mittelfristiger Planung darlegen

Obwohl in vielen STWEG eine mittel- bzw. langfristige Sanierungsplanung vorliegt, wird die Sanierung erst beim Eintreten eines Schadensfalls konkret umgesetzt, um die Lebensdauer der Gebäudeteile voll auszuschöpfen. Da beim Schadensfall der Zeitdruck meist gross ist, ist die STWEG weniger bereit, sich auf unterschiedliche (z.B. energetische) Sanierungsoptionen einzulassen. Damit auch energetisch bessere Optionen diskutiert werden, ist es wichtig, dass schon in der Mittelfristplanung unterschiedliche Optionen inklusive Kosten und Nutzen der jeweiligen Optionen dargelegt werden. Diskussionen über mögliche Optionen ohne grossen Zeitdruck werden offener geführt. Weiter ist die lang- und mittelfristige Sanierungsplanung mit der Finanzplanung (Erneuerungsfonds) zu verknüpfen, um sicherzustellen, dass beim wahrscheinlichen Sanierungszeitpunkt die finanziellen Mittel verfügbar sind.

Praktische Tipps:

- Diskussionen mit STWEG über Sanierungsoptionen starten bevor eine konkrete Sanierung unmittelbar bevorsteht.
- Mehrere Sanierungsoptionen präsentieren und diskutieren.
- Vor- und Nachteile der einzelnen Optionen möglichst neutral darstellen. Die Rolle der BewirtschafterInnen ist es, den STWEG möglichst gute Entscheidungsgrundlagen zu liefern und nicht die eigene Meinung mehrheitsfähig zu machen!
- GEAK und GEAK plus liefern gute Grundlageninformationen zur energetischen Optimierung des Gebäudes. Diese Instrumente werden zudem subventioniert!

c. Sanierungsbedarf glaubwürdig aufzeigen – Fachpersonen beiziehen

Die Glaubwürdigkeit der Verwaltungen bei Fragen zur Gebäudesanierung ist unter anderem von der baulich-technischem Kompetenz der Bewirtschaftenden abhängig. Ebenfalls zur Glaubwürdigkeit trägt die Erfahrung mit vergleichbaren Sanierungsprozessen bei. Falls die Bewirtschaftenden wenig baulich-technisches Wissen und auch kaum Sanierungserfahrung vorweisen können, ist es ratsam bei Sanierungsprozessen interne oder externe Fachleute beizuziehen. Dabei ist auch auf den Einbezug von Expertise aus energetischer Sicht zu achten.

Praktische Tipps:

- Firmeninterner Austausch zwischen erfahrenen und neuen BewirtschafterInnen fördern.
- Bauphysiker, aber auch Architekten und Ingenieure als «neutrale» Experten für Bauzustandsbeurteilungen beiziehen.
- Unabhängige Bauherrenberater können wichtige baulich-fachliche Unterstützung leisten.
- Wichtig: Honorar bzw. Kosten externer Fachleute muss transparent dargelegt und traktandiert werden!
- Für energetische Aspekte Unterstützung von kantonalen oder städtischen Energieberatungsstellen (z.B. Energiecoaches) beiziehen.

d. Wissen von StockwerkeigentümerInnen nutzen

In vielen STWEG gibt es interne Fachpersonen (z.B. aus den Bereichen Architektur, Bau, Ökologie, Bewirtschaftung, Finanzen), welche für den Sanierungsprozess wertvoll sein können. Diese Fachpersonen können einen wichtigen Beitrag zur Diskussion über die Sanierung inklusive energetische Aspekte leisten. Zur Entscheidungsfindung innerhalb der STWEG können auch StockwerkeigentümerInnen mit Fähigkeiten in den Bereichen Projektmanagement und Mediation beitragen. Der Einbezug interner Fachpersonen ist daher sehr wünschenswert und zwar auch dann, wenn sich interne Fachpersonen kritisch über Sanierungsvorhaben äussern. Es gilt Argumente, welche gegen eine Sanierung oder eine energetische Sanierung sprechen, offen anzusprechen statt diese zu ignorieren.

Praktische Tipps:

- In Erfahrung bringen, welches Wissen und welche Kompetenzen in der STWEG vorhanden sind.
- EigentümerInnen ermutigen, aktiv mitzudenken und sich einzubringen. Somit werden STWEG Teil des Erneuerungsprozesses und gestalten diesen mit. Dies kann Widerstände vermindern.
- Kompetente und motivierte EigentümerInnen in Baukommissionen und Bauausschüssen einbinden.
- Gegenargumente von Fachpersonen unter EigentümerInnen anhören und diskutieren. Totschweigen der Gegenargumente erhöht das Mistrauen und somit den Widerstand.

e. ImmobilienbewirtschafterInnen und Ausschussmitglieder weiterbilden

Sanierungsprozesse im STWE erfordern von ImmobilienbewirtschafterInnen sowohl bautechnische Kenntnisse als auch Kenntnisse über Projektmanagement (inklusive Mediation und Konfliktmanagement). In der Ausbildung der BewirtschafterInnen wird wenig auf die spezielle Situation im STWE eingegangen. Zudem ist die baulich-technische Ausbildung eher oberflächlich. Trotzdem sind Bewirtschaftungsfirmen oft zurückhaltend mit der Investition in Weiterbildungen der MitarbeiterInnen, weil die Firmen nicht in einen wenig gewinnbringenden Bereich wie die STWE-Bewirtschaftung investieren wollen. Bei Weiterbildungen geht es nicht darum, dass BewirtschafterInnen die Arbeiten von ArchitektInnen oder Baufachleuten übernehmen, sondern dass sie die Arbeiten dieser FachexpertInnen richtig interpretieren und begleiten können. Hohe Kompetenz der BewirtschafterInnen schafft Vertrauen bei STWEG und ermöglicht eine qualitative bessere und effizientere Bewirtschaftung. Dadurch können langfristige Mandatsverhältnisse aufgebaut werden.

Praktische Tipps:

- Weiterbildungen von BewirtschafterInnen mit Fokus auf baulich-technische und kommunikative Kompetenzen fördern.
- Bei der Wahl von Weiterbildungen auf Praxisnähe achten.
- Den Austausch zwischen STWEG (peer to peer) fördern. Dies schafft Vertrauen in anstehende Sanierungsprozesse und erweitert den Erfahrungshorizont.
- Auch ein Austausch mit Baugenossenschaften kann für EigentümerInnen wertvoll sein, da Baugenossenschaften schon über sehr viel Erfahrung mit Erneuerungsprozessen haben.

f. Zuständigkeiten für Sanierungen regeln

Das Pflichtenheft regelt die zu erbringenden Leistungen durch die Immobilienbewirtschaftung. Der Kenntnistand über das Pflichtenheft ist in STWEG oft sehr lückenhaft. Dies kann zu Missverständnissen betreffend Verantwortlichkeiten und allenfalls zu Konflikten führen. Es ist daher zu empfehlen, immer wieder auf den Leistungskatalog im Pflichtenheft und allfällige Lücken im Bereich Gebäudesanierung hinzuweisen. Eine klare Regelung der Zuständigkeiten für Gebäudemonitoring, Bauzustandsanalyse, Sanierungsplanung und Sanierungsdurchführung zwischen ImmobilienbewirtschafterInnen und EigentümerInnen fördert einen geordneten Sanierungsprozess.

Praktische Tipps:

- Darauf hinweisen, was im Pflichtenheft enthalten ist, aber auch welche Dienstleistungen nicht Teil des Pflichtenhefts sind.
- Kosten für Dienstleistungen, welche von BewirtschafterInnen erbracht werden, transparent ausweisen. Dies erhöht das Vertrauen.
- Die Rollen und Verantwortlichkeiten der BewirtschafterInnen und des Bau-Ausschusses von STWEG klären. Gegebenenfalls der STWEG vorschlagen, das Pflichtenheft anzupassen.
- Zusätzliche Leistungen zur Unterstützung einzelner Sanierungsschritte so zusammenstellen, dass die finanziellen Konsequenzen solcher Zusatzleistungen klar ersichtlich sind. Mögliche Zusatzleistungen in kleineren «Paketen» anbieten, um die Hemmschwelle für STWEG möglichst tief zu halten. Kombination von Zusatzleistungen mit subventionierten Produkten (GEAK) prüfen.

g. Finanzierung frühzeitig sicherstellen

Oft scheitern Sanierungsvorhaben an fehlenden finanziellen Mitteln einzelner EigentümerInnen. Die Höhe der für die Erneuerung über einen Gebäudezyklus notwendigen Aufwendungen sind dabei abhängig von der baulichen Qualität des Gebäudes zur Zeit der Begründung des Stockwerkeigentums. Sollen sämtliche Erneuerungen gemeinschaftlicher Teile über den Erneuerungsfonds finanziert werden, müsste ab dem ersten Jahr der Begründung jährlich rund ein Prozent des Gebäudeversicherungswertes in diesen einbezahlt werden.[9] Neben ausserordentlichen Zuschüssen der EigentümerInnen, gibt es weitere Möglichkeiten zur Finanzierung wie z.B. das Einsparcontracting oder die Möglichkeit als STWEG eine neue Hypothek aufzunehmen.

Praktische Tipps:

- Den STWEG empfehlen, einen gut dotierten Erneuerungsfonds einzurichten, ohne vorgegebenes Maximum. Dies erleichtert die Finanzierung und somit die Durchführung von Sanierungsvorhaben.
- Mit den Geldern des Erneuerungsfonds keine einfachen Unterhalts- oder Verwaltungskosten bezahlen, sondern die Mittel ausschliesslich für die Sanierung bzw. Erneuerung der Gebäude verwenden.
- Bei ungenügend dotierten Erneuerungsfonds ist frühzeitig auf eine allfällige Finanzierungslücke aufmerksam zu machen.
- Bei Finanzierungslücken auf innovative Finanzierungsoptionen hinweisen, z.B.:
    - Einsparcontracting
    - Finanzierung einer Gesamtsanierung über Aufstockung (zusätzliche Wohneinheit) des Gebäudes
    - Möglichkeit von alternativen Finanzierungen (z.B. einer Hypothek für die STWEG) mit Finanzinstituten klären.
- Auf Subventionen bei energetischen Sanierungen (BFE Gebäudeprogramm, kantonale und kommunale Unterstützungsprogramme, Subventionen von weiteren Institutionen) hinweisen.

Der Leitfaden bildet mit zentralen Erkenntnissen aus der Studie die Grundlage für ein viertägiges Seminar, welches die Hochschule Luzern zusammen mit dem SVIT Zentralschweiz jährlich anbieten wird (www.hslu.ch/stwe). Das Seminar «Erneuerung im Stockwerkeigentum» hat zum Ziel, die Kompetenzen von BewirtschafterInnen u.a. in den Bereichen Kommunikation und Konfliktmanagement sowie Bauzustand und Lebensdauer von Bauteilen zu stärken und somit einen Beitrag zur Erneuerung im Stockwerkeigentum zu leisten.

[9] Bruni, S., Hanisch, C. (2010)

Inhalt

ZUSAMMENFASSUNG I

1. Ausgangslage – Projektziele 1

2. Literaturanalyse: Erkenntnisse und Hypothesen 3

3. Methodisches Vorgehen 5
3.1. Übersicht 5
3.2. Fallstudien 5
3.3. Quantitative Erhebung 6
3.3.1. Erhebungsprozess 7
3.3.2. Datenstruktur 8
3.4. Statistische Methoden 10
3.4.1. Mittelwertvergleiche 10
3.4.2. Korrelation 11
3.4.3. Regression 11
3.4.4. Faktoranalyse 12

4. Ergebnisse 13
4.1. Akteure im Erneuerungsprozess 13
4.2. Sanierung von Gebäudeteilen 15
4.2.1. Einzelsanierung oder Gesamtsanierung? 16
4.2.2. Energetische Sanierung 18
4.3. Sanierungsmotive 19
4.3.1. Kurzfristig notwendige Sanierungen und Sanierungsstau 21
4.3.2. Schadensmeldung bei kurzfristig notwendigen Sanierungen 22
4.3.3. Langfristig geplante Sanierungen und energetische Ausrichtung 23
4.4. Sanierungsplanung 25
4.4.1. Strategische Zielsetzungen 25
4.4.2. Informationsgrundlagen 27
4.4.3. Sanierungsentscheid 31
4.5. Zufriedenheit mit der Sanierung 34
4.6. Erfolgsfaktoren einer Sanierung aus Sicht der Verwaltungen 35
4.7. Erfolgsfaktoren für energetische Sanierungen 36

5. Wahrnehmung der Rollen im Erneuerungsprozess 39

6. Leitfaden für Immobilienbewirtschafter/innen für die energetische Erneuerung im Stockwerkeigentum 42
7. Schlussfolgerungen und Ausblick 46

Anhang 1 - Literaturverzeichnis 48
Anhang 2 – Fallstudie: Gesprächsleitfaden für Stockwerkeigentümer 49
Anhang 3 – Fallstudie: Gesprächsleitfaden für Bewirtschafter 56
Anhang 4: Fragebogen Stockwerkeigentümer 63
Anhang 5: Fragebogen Bewirtschafter 63
Anhang 6: Teilnehmende Workshop 64
Anhang 7: Weiterbildung «Erneuerung im Stockwerkeigentum» 65

Abkürzungsverzeichnis

AP	Arbeitspaket
BFE	Bundesamt für Energie
EFZ	Energieforschung der Stadt Zürich
EF	Erneuerungsfonds
STWE	Stockwerkeigentum
STWEG	Stockwerkeigentumsgemeinschaft
WB	Weiterbildung
ZGB	Zivilgesetzbuch

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen 5
Abbildung 2: Geschäftsfelder der Firmen, in denen die befragten Verwalter Arbeiten 10
Abbildung 3: Veranschaulichung der Regressionsgeraden 11
Abbildung 4: Akteure bei der Erneuerung im Stockwerkeigentum (eigene Darstellung) 13
Abbildung 5: STWEG mit Sanierungserfahrung – nach Sanierungsbereich 15
Abbildung 6: Anzahl Gebäudeteile innerhalb von 3 Jahren saniert 16
Abbildung 7: Anteil Sanierungen mit verbesserter Dämmung bzw. Heizung mit Systemwechsel 18
Abbildung 8: Eingebaute Heizung nach einem Systemwechsel 19
Abbildung 9: Motive als Auslöser für die Sanierung in extern verwalteten STWEG 20
Abbildung 10: Motive als Auslöser für die Sanierung aus Sicht der externen Verwaltung 20
Abbildung 11: Sanierungszeitpunkt, links: Sicht STWEG und rechts: Sicht Verwaltung 21
Abbildung 12: Motive im Koordinatensystem mit den Achsen ‘Faktoren 1’ und ‘Faktoren 2’ 24
Abbildung 13: Gebäudeentwicklungsstrategie aus Sicht von STWEG 25
Abbildung 14: Gebäudeentwicklungsstrategie der Verwaltungen – Sicht STWEG und Verwaltungen 26
Abbildung 15: Beurteilung Fähigkeiten und Kenntnisse der externen Verwaltungen durch STWEG 27
Abbildung 16: Verfügbare Unterlagen/Informationen bei sanierten STWEG 28
Abbildung 17: Für die Sanierung beigezogene externe Experten 29
Abbildung 18: Fachkenntnisse innerhalb der STWEG mit Sanierungserfahrung 30
Abbildung 19: Einfluss des STWEG-internen Know-hows auf die Art der Sanierung 30
Abbildung 20: Einfluss des STWEG-internen Know-hows auf den Einigungsprozess 31
Abbildung 21: Initiative für Sanierung ausgehend von der Verwaltung, Angaben der Verwaltungen 32
Abbildung 22: Wer hat den Vorschlag für den Sanierungszeitpunkt gemacht? 32
Abbildung 23: Divergierende Auffassungen beim Erkennen des Sanierungsbedarfs aus Sicht Verwaltungen 33
Abbildung 24: Divergierenden Auffassungen bei der Planung/Art der Sanierung gemäss Verwaltungen 34
Abbildung 24: Divergierenden Auffassungen bei der energetischen Ausrichtung der Sanierung 34
Abbildung 26: Zufriedenheit der STWEG nach der Sanierung 35
Abbildung 27: Wichtigster Erfolgsfaktor einer Sanierung aus Sicht der Verwaltungen 35
Abbildung 28: Angebote, welche die Arbeit der Verwaltungen erheblich unterstützen würden 36
Abbildung 29: Dienstleistungsangebot der Firmen im Bereich Immobilienbewirtschaftung 39
Abbildung 30: Aufgabenverteilung zwischen Verwaltung und STWEG aus Sicht der STWEG 40
Abbildung 31: Aufgaben im Pflichtenheft des Verwalters, Angaben der STWEG 40
Abbildung 32: Aufgaben im Pflichtenheft des Verwalters, Angaben der Verwaltungen 41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über Fallstudien 6
Tabelle 2: Datenstruktur STWEG – nach Verwaltungstyp 9
Tabelle 3: Datenstruktur STWEG – nach Sanierungserfahrung 9
Tabelle 4: Akteure und Rolle der Erneuerung im Stockwerkeigentum 15
Tabelle 5: Korrelationsmatrix: Sanierung von Gebäudeteile innerhalb von 3 Jahren 17
Tabelle 6: Schadensmeldung in STWEG mit externer Verwaltung bei kurzfristig notwendigen Sanierungen 22
Tabelle 7: Zuordnung der Motive zu zwei Faktoren anhand «Loadings» 23
Tabelle 8: Korrelationsmatrix (Auszug): wichtigste Motive/Auslöser von Sanierungen 24
Tabelle 9: Multiple binomiale Regression 38

1. Ausgangslage – Projektziele

Mit einem Anteil von 46 Prozent (2010) am inländischen Gesamtenergieverbrauch kommt dem Schweizer Gebäudepark eine entscheidende Rolle bei der Erreichung der Ziele der Energiestrategie 2050[10] zu. Mit der Umsetzung des ersten Massnahmenpakets verfolgen Bund und Kantone im Bereich der Gebäude die möglichst weitgehende "Ausschöpfung der Potentiale in den Bereichen Energieeffizienz, erneuerbare Energien sowie Abwärme im Strom- und Wärmebereich".[11]

Innerhalb des Schweizer Gebäudeparks nimmt das Stockwerkeigentum (STWE) eine besondere Stellung ein: Zum einen hat der Anteil der Wohneigentümer von STWE mit 30 Prozent[12] eine relevante Grössenordnung mit einem entsprechenden Wirkungspotential bei energetischen Sanierungsmassnahmen. Zum anderen sind diese Massnahmen aber durch die Quorenregelung im Stockwerkeigentumsrecht entsprechend schwierig aufzugleisen und umzusetzen. Diese Ausgangssituation schränkt die konkrete Inangriffnahme von Sanierungsmassnahmen ein und begünstigt einen Sanierungsstau im STWE.

Forschungsarbeiten der Hochschule Luzern[13] und von Amstein+Walthert AG[14] weisen darauf hin, dass Liegenschaftsverwalter[15] von STWE eine zentrale Position bei der Bewirtschaftung und Erneuerung der Gebäude haben. Dank ihrer Position könnten Verwaltungen ihre Stockwerkeigentümergemeinschaften (STWEG) auch mit der Identifizierung von Sanierungsmassnahmen entsprechend gut erreichen: In ihrer Rolle als verantwortungsvoller und vertrauenswürdiger Partner könnten sie an erster Stelle auf anstehende Sanierungsmassnahmen aufmerksam machen sowie auf Möglichkeiten hinweisen, wie mit anstehenden Sanierungsmassnahmen energetische Verbesserungen erreicht werden können.

Gleichzeitig betonen die Forschungsprojekte, dass bei der Auswahl der Verwaltung Leistungen im Bereich der technischen Bewirtschaftung vernachlässigt oder unklar geregelt werden, was später zu Konflikten bei Unterhalt und Erneuerung führt. Weiter können Verwaltungen ihrer Rolle als Initiator von Erneuerungen nicht gerecht werden, weil diese Rolle über das Kerngeschäft hinausgeht und mit einem organisatorischen und finanziellen Mehraufwand verbunden ist.

Aufgrund der Altersstruktur der Gebäude im STWE ist zu erwarten, dass der Erneuerungsbedarf in den nächsten Jahren zunehmen wird. Bei der Planung und Durchführung von Erneuerungsmassnahmen hat der Verwalter eine beratende aber zugleich zentrale Funktion. Unklar ist, wie gross der Einfluss der Verwalter auf die Entscheidungsfindung bei Erneuerungen[16] im STWE tatsächlich ist und wie der Verwalter die Rolle eines Facilitators bei Erneuerungen effektiv wahrnehmen kann. Die für die Erneuerung wichtige Interaktion zwischen Immobilienverwaltung und STWE ist kaum erforscht.

Diese Forschungslücke wird mit dem geplanten Forschungsvorhaben geschlossen. Die zentralen Fragestellungen des Forschungsvorhabens lauten wie folgt:

[10] Energiestrategie des Bundesrates 2012.
[11] Bundesamt für Energie (BFE) 2012: Energiestrategie 2050: Erstes Massnahmenpaket; Bern
[12] vgl. Bundesamt für Statistik BFS, errechnet aus Medienmitteilung Nr. 0350-1302-70, 2013
[13] Bruni S., Inderbitzin J., Hanisch C. (2010): Erneuerungsfonds im Stockwerkeigentum; Mayer A., Haase S. et al (2015): Luzerner Toolbox für die Entwicklung von Langzeitstrategien im Stockwerkeigentum.
[14] Baumgartner A., Dewald C., 2015: Pilotcluster Stockwerkeigentum. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht-Nr. 23, Forschungsprojekt FP-2.3.1
[15] Die Begriffe „Immobilienbewirtschaftende“, «Bewirtschaftende», „Immobilienverwalter“ und „Verwaltung“ bzw. „Verwalter“ werden synonym verwendet.
[16] Erneuerungen bringen aufgrund technologischen Fortschritts meist gewisse energetische Verbesserungen. Bei energetischen Erneuerungen wird die betreffend effizienten Energiehaushalt bevorzugte Erneuerung realisiert.

1. *Wie nehmen Immobilienbewirtschaftende ihre Rolle als Initiator und Begleiter von (energetischen) Erneuerungen im Stockwerkeigentum wahr?*

   Die Rolle der Immobilienbewirtschaftung bei Sanierungen[17] wird von Stockwerk-EigentümerInnen[18] und Immobilienbewirtschaftenden unterschiedlich wahrgenommen. Diese Diskrepanz beim Rollenverständnis wird als ein Hemmnis bei (energetischen) Sanierungen im STWE vermutet.

2. *Wie können Immobilienbewirtschaftende in ihrer Rolle als Initiatoren und Begleiter von Erneuerungen unterstützt werden?*

Ziel des Projektes war es, konkrete Schlüsse für die Stärkung der Rolle der Immobilienverwaltung bei der energetischen Erneuerung im STWE zu ziehen. Dadurch wird ein Beitrag zur Erneuerung wesentlicher Teile der Gebäudesubstanz geleistet und somit zu den Zielen des Themenbereichs Gebäude der Energieforschung Stadt Zürich (EFZ), sowie zum Programm EnergieSchweiz beigetragen. Geographisch konzentrierte sich das Forschungsvorhaben auf die beiden Städte Zürich und Luzern sowie die Agglomeration Luzern.

Der vorliegende Schlussbericht ist wie folgt strukturiert: Nach der Darstellung der Ausgangslage folgt in Kapitel 2 eine kurze Zusammenfassung bisheriger Forschungsergebnisse auf Basis der Literaturanalyse. Danach wird in Kapitel 3 das der Studie zugrundeliegende methodische Konzept beschrieben. In Kapitel 4 erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der Fallstudien und der quantitativen Erhebung. Es folgt in Kapitel 5 die Beantwortung der ersten Forschungsfrage über die Rolle der ImmobilienbewirtschafterInnen bei der Erneuerung im Stockwerkeigentum. Der Leitfaden für BewirtschafterInnen zur Erneuerung im Stockwerkeigentum zusammen mit weiteren Empfehlungen schliessen den Bericht in Kapitel 6 und 7 ab.

[17] Die Begriffe «Erneuerung» und «Sanierung» werden synonym verwendet.
[18] Im Folgenden der Einfachheit halber werden StockwerkeigentümerInnen als EigentümerInnen bezeichnet.

2. Literaturanalyse: Erkenntnisse und Hypothesen

Die folgenden Forschungsarbeiten zum Thema des STWE wurden durch die Hochschule Luzern und Amstein+Walthert AG in früheren Jahren bereits durchgeführt:

Hochschule Luzern:

- Vorstudie über die Gebäudesanierung im Stockwerkeigentum (2007)
  Vorstudie zur Einschätzung der Sanierungstätigkeit bzw. eines allfälligen Sanierungsstaus im StWE.

- Erneuerungsfonds im Stockwerkeigentum (2010)
  Empirische Analyse für die Agglomeration Luzern; Fokus Bewirtschaftung: Untersuchung zu Bewirtschaftungsstrategien und Verwaltung im StWE.

- Langzeitstrategien im Stockwerkeigentum, «Luzerner Toolbox» (2015)
  Toolbox mit 8 Tools und Themenberichten, sowie Excel-Instrumenten; Fokus Bewirtschaftung: Tool 3: «Instrumente zur Erneuerungsplanung von StWE»; Tool 4: «Musterreglement und Zielsetzungen für StWE»; Tool 5: «Kommentiertes Pflichtenheft Verwaltung StWE».

Amstein+Walthert AG:

- Pilotcluster Stockwerkeigentümerschaften (2015)

  Befähigung von Eigentümerinnen und Eigentümern für ihre Liegenschaften energetische Erneuerungsstrategien resp. Vorgehenspläne zu entwickeln; Fokus Bewirtschaftung:

  Identifikation der Rolle der Bewirtschaftungsfirmen als relevanter Entscheidungsprozess für die Initialisierung von Erneuerungsmassnahmen bei EigentümerInnen.

Aus den Forschungsergebnissen über den Erneuerungsfonds im Stockwerkeigentum und der Luzerner Toolbox zum Stockwerkeigentum wurde die Rolle der Immobilienbewirtschafter in Bezug auf die Dotierung des Erneuerungsfonds und auf die Langfriststrategie in der Bewirtschaftung analysiert. Die Forschungen haben gezeigt, dass die Immobilienbewirtschafter eine zentrale Rolle in der Entscheidungsfindung der STWEG haben, weil sie häufig (mit-)entscheiden, was an den STWE-Versammlungen traktandiert wird und auch die Diskussionsgrundlagen für die Versammlungen zur Verfügung stellen.

Gleichzeitig haben die Forschungen gezeigt, dass die Bewirtschaftenden ihre Rolle meist nicht im Sinne einer optimierten Bewirtschaftung des Gebäudes wahrnehmen. Die Gründe hierzu sind vielfältig:

- Aufgrund einer geringen Zahlungsbereitschaft vieler STWEG für Leistungen der Bewirtschaftenden, welche über die Organisation und Administration von STWEG hinausgehen, beschränken sich die Bewirtschaftenden auf eine möglichst effiziente, sprich Zeit und Kosten sparende Durchführung der STWE-Versammlung, und vernachlässigen dabei eine auf mittlere bzw. lange Frist optimierte Bewirtschaftung.
- Auf Seite der Immobilienverwaltung wurde erwähnt, dass die STWEG oft eine Vielzahl von Leistungen von den Bewirtschaftenden erwarten, ohne dass die STWEG bereit sind zusätzliche Leistungen abzugelten.
- Die Verbände betonen, dass sich viele Verwaltungen als Bewirtschafter bezeichnen, aber wenige bautechnische Kenntnisse haben. Dadurch sind sie meist nicht fähig, Immobilien fachgerecht zu

bewirtschaften, sondern verwalten die STWE lediglich. Gerade die preislich sehr günstigen Verwaltungen verzichten oft auf Begehungen der Liegenschaften und haben deshalb wenig Ahnung vom anstehenden Erneuerungsbedarf.
- Weiter haben die Forschungen ergeben, dass STWEG zuweilen misstrauisch auf Vorschläge über Erneuerungen seitens der Verwaltung reagieren, weil sie vermuten, dass die Verwaltung ihr Mandat auf Kosten der EigentümerInnen ausdehnen möchte.

Aus den bisherigen Forschungsergebnissen lassen sich somit folgende ***Hypothesen*** ableiten:

- Das Mandat der Immobilienbewirtschaftenden ist auf oft administrative und organisatorische Belangen (Durchführung der jährlichen Stockwerkeigentümerversammlung) beschränkt. Eine Bewirtschaftung, welche eine langfristige bauliche und energetische Optimierung der Liegenschaft vorsieht, ist in der Regel nicht Teil des Mandats.
- Nach Ansicht der Stockwerkeigentümer sollten Immobilienbewirtschaftende die EigentümerInnen auch dann auf anstehende Erneuerungen hinweisen, wenn dies nicht Teil des schriftlichen Mandats ist.
- Vielen Immobilienbewirtschaftenden fehlt das notwendige Fach- und Prozesswissen für eine umfassende Erneuerungsberatung, gerade wenn es um energetische Fragestellungen geht.
- STWEG misstrauen ihren externen Verwaltungen, wenn diese aktiv Erneuerungen vorschlagen, weil sie eine „hidden agenda“ der Verwaltung in Form einer Ausdehnung des Mandats vermuten.

3. Methodisches Vorgehen

3.1. Übersicht

Der methodische Ansatz des Forschungsvorhabens basiert auf einer Kombination von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden.

Im Arbeitspaket 1 (AP 1) werden die aktuelle Literatur über die Rolle der Verwaltung bei der Erneuerung im STWE, sowie über mögliche Hemmnisse und Anreize bei der Wahrnehmung dieser Rolle zusammengetragen und Hypothesen erarbeitet. Danach folgt im AP 2 die Durchführung von Fallstudien zur qualitativen Validierung der Hypothesen. Die Ergebnisse aus dem AP 2 bilden die Grundlage für die quantitative Untersuchung im AP 3. Die Daten der quantitativen Untersuchung werden im AP 4 analysiert und interpretiert. Schliesslich werden im AP 5 konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

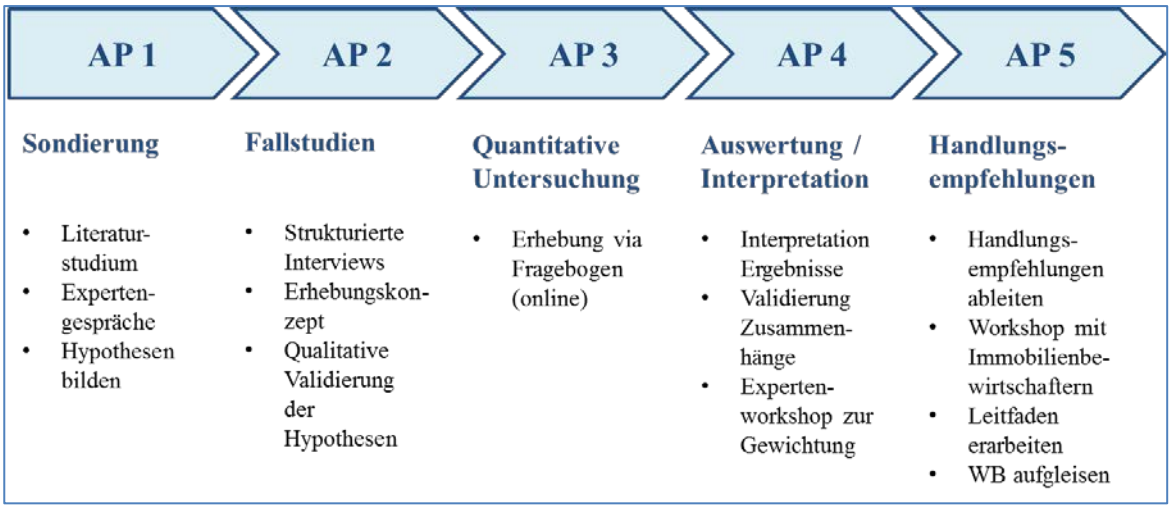


Abbildung 1: Methodisches Vorgehen

3.2. Fallstudien

Anhand von Fallstudien in den Städten Zürich und Luzern, sowie der Agglomeration Luzern, wurden Erneuerungsprozesse von Gebäuden und die Rolle der Verwaltungen im STWE im Detail beschrieben. Grundlage der Fallstudien waren semistrukturierte Interviews mit ausgewählten Immobilienbewirtschaftenden und EigentümerInnen in Luzern und Zürich. Für die Interviews wurde je ein separater Gesprächsleitfaden für die beiden Zielgruppen entwickelt (Anhang 2 – Fallstudie: Gesprächsleitfaden für Stockwerkeigentümer und Anhang 3 – Fallstudie: Gesprächsleitfaden für Bewirtschafter).

Bei der Wahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, dass die Entwicklung der gleichen Gebäude jeweils aus der Sicht der ImmobilienbewirtschafterInnen als auch aus Sicht der EigentümerInnen befragt wurde. Kriterien für die Auswahl der Fallstudien waren zudem:

- Alter, Sanierungsstand, energetischer Zustand des Gebäudes;
- Grösse der STWE-Gemeinschaft;
- Art der Verwaltung

Die Akquise der Interviewpartner erwies sich aufgrund der geringen Bereitschaft auf Seiten der Bewirtschaftenden an Interviews teilzunehmen aufwändiger als erwartet. In der Stadt Zürich wurden zuerst EigentümerInnen interviewt und nachfolgend ein Vertreter der jeweiligen Verwaltung. In Luzern wurden zuerst die Immobilienbewirtschaftenden befragt, gefolgt von Interviews mit EigentümerInnen von ihnen betreuten STWEG. Die unterschiedliche Vorgehensweise lag im jeweiligen Zugang zu möglichen Interviewpartnern begründet.

Folgende Tabelle 1 zeigt einen Überblick über die geführten Interviews:

Ort	**Anzahl Interviews mit STWE**	**Anzahl Interviews mit Immo.bewirtsch.**
Stadt Zürich	4	6
Stadt und Agglomeration Luzern	3	3

Tabelle 1: Übersicht über Fallstudien

Wie in obiger Tabelle ersichtlich, wurden in Zürich zusätzlich zu den 4 Fallstudien mit je einem Vertreter der STWEG und der Verwaltung noch zwei zusätzliche Interviews mit Immobilienbewirtschaftenden geführt. Grund für die zusätzlichen Interviews war erstens die Möglichkeit solche Interviews zu führen (Opportunität) und zweitens weitere Erkenntnisse über die Rolle der Immobilienbewirtschaftenden im Erneuerungsprozess zu erlangen.

Die Fallstudien wurden zuerst einzeln in den Teams in Luzern (HSLU) und Zürich (A+W) ausgewertet. Die Synthese erfolgte dann in einem gemeinsamen Workshop der beiden Teams. Schliesslich fand ein Workshop mit der Expertengruppe statt, an welchem die Ergebnisse der Fallstudien präsentiert und diskutiert wurden.[19]

Die Ergebnisse der Fallstudien bildeten die Grundlage für das Design des Fragebogens der quantitativen Erhebung und somit den weiteren Verlauf des Forschungsvorhabens.

3.3. Quantitative Erhebung

Mit Hilfe von strukturierten Online-Befragungen bei Immobilienbewirtschaftenden und bei EigentümerInnen wurden die in den Fallstudien erhaltenen Erkenntnisse quantifiziert und überprüft. Es wurde also den Fragen nachgegangen «wie häufig kommen verschiedene Sachverhalte vor?» und «inwiefern können die postulierten Wirkungszusammenhänge bestätigt werden?».

Die Befragung richtete sich an BewirtschafterInnen[20] und an EigentümerInnen[21], die bereits Erfahrungen mit Sanierungen gemacht haben. Dies erlaubte es, konkrete Fragen zu einem erlebten Prozess zu stellen und somit gezielt auf Hinderungsgründe und Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur Umsetzung einzugehen.

Die beiden Fragebogen sind aufeinander abgestimmt (Anhang 4: Fragebogen Stockwerkeigentümer, Anhang 5: Fragebogen Bewirtschafter), sodass die Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Rollenverständnis

[19] Leider war die Teilnahme an diesem Workshop sehr gering. Mehrere Mitglieder der Expertengruppe mussten sich aus verschiedenen Gründen kurzfristig abmelden.
[20] Grundgesamtheit: alle Immobilienbewirtschaftende des Perimeters mit Sanierungserfahrung im STWE (Kontaktnahme über Immobilienfirmen). Die Grösse dieser Grundgesamtheit ist unbekannt.
[21] Grundgesamtheit: alle STWEG im Perimeter mit Sanierungserfahrung (Kontaktnahme/Datenerhebung über EigentümerInnen). Die Grösse dieser Grundgesamtheit ist unbekannt. Bei der Stichprobenziehung wurden verschiedene Kriterien gewählt, um im Sample einen möglichst hohen Anteil von STWEG der Grundgesamtheit zu erhalten (siehe Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

der Immobilienbewirtschaftende aus der Selbstwahrnehmung und aus der Sicht der EigentümerInnen analysiert werden können. Zu beachten ist, dass sich die Fragen an die EigentümerInnen auf einen bestimmten Sanierungsprozess richten, während sich die Fragen an die Immobilienbewirtschaftende auf ihre „gesammelte" Erfahrungen aus verschiedenen Sanierungsprozessen mit STWEG beziehen.

Die Fragebogen wurden mehrfach von Immobilienbewirtschaftenden, EigentümerInnen, dem Projekt-Team und der Expertengruppe getestet und entsprechend den Rückmeldungen angepasst.

3.3.1. Erhebungsprozess

Die beiden Zielgruppen wurden mit einem Einladungsbrief zur Teilnahme an der Online-Umfrage eingeladen. Der Link zur Online-Umfrage und ein individueller Code mussten manuell eingetippt werden. Es gab insgesamt zwei Erhebungsrunden.

3.3.1.1. Stichprobe StockwerkeigentümerInnen

Die Beschaffung der Adressen der EigentümerInnen erfolgte für die *Agglomeration (inkl. Stadt) Luzern* über das Grundbuch Luzern, aus welchem der Name der EigentümerInnen, die Wohnanschrift, die Grundstücksnummer als auch die Eigentumsform als Merkmal in 3 unterschiedlichen Filestrukturen exportiert werden können. Zudem kann in den meisten Fällen das Erstellungsjahr des Gebäudes aus dem Grundbuch gezogen werden.

Nach dem Zusammenführen der verschiedenen Export-Dateien wurde die Selektion der angeschriebenen STWE-Gemeinschaften anhand folgender Merkmale durchgeführt:

- Gebäude Erstellungsjahr ≤ 2000[22]
- Anzahl eingetragener Stockwerkeigentümer-Einheiten >5[23]

Insgesamt wurden 756 STWEG für die Erhebung in der Agglomeration Luzern selektioniert. Alle diese STWEG wurden kontaktiert. Von jeder dieser Gemeinschaften wurde jeweils eine Person zufällig gezogen und in die Versandliste aufgenommen.

In der *Stadt Zürich* hat die Datenhoheit das kantonale Notariatsinspektorat. Die Beschaffung der Daten erfolgte über die Abteilung Datenlogistik der kantonalen Baudirektion. Die Beschaffung der Adressdaten für die Stadt Zürich konnte nicht wie geplant durchgeführt werden. Das Datensystem im Kanton Zürich erlaubt es den Anwendern nicht, die Daten so zu exportieren, dass sie anschliessend bedürfnisgerecht wieder zusammengeführt werden können. Da keine Vorselektion für die Erhebung vorgenommen werden konnte, wurde eine einfache Zufallsstichprobe aus allen identifizierbaren EigentümerInnen gezogen. Dies bedeutet, dass

- auch weit von einem Sanierungsprozess entfernte EigentümerInnen angeschrieben wurden,
- der Anteil der durch externe ImmobilienbewirtschafterInnen verwalteten STWEG geringer sein dürfte und dass
- es nicht auszuschliessen ist, dass einzelne Sanierungsprozesse mehrfach erhoben wurden, da mehrere Parteien vom selben STWEG angeschrieben worden sein könnten.

Die Stichprobe bei den EigentümerInnen wurde insgesamt auf 2'000 Personen festgelegt. Aufgrund des geschätzten Rücklaufs bei 2 Erhebungsrunden (15%) konnte damit ein genügend grosses Sample – innerhalb eines vertretbaren Kostenrahmens – für die Auswertungen sichergestellt werden. Die resultierende Stichprobengrösse der Stadt Zürich betrug somit 1247 Personen.

[22] Damit kann sichergestellt werden, dass der Sanierungsbedarf erreicht ist bzw. in Kürze erreicht sein wird.
[23] StWE-Gemeinschaften mit einer geringen Anzahl Einheiten organisieren die Verwaltungstätigkeit häufig intern.

Zudem konnte mit der grösseren Anzahl Personen aus der Stadt Zürich dem Umstand Rechnung getragen werden, dass der Anteil der in der Stadt Zürich angeschriebenen Personen, welcher nicht zur Zielgruppe gehört, höher als in der Agglomeration Luzern sein dürfte.

3.3.1.2. Adressen von Immobilienverwaltungen

Die Firmenadressen wurden aufgrund verschiedener Quellen zusammengestellt, namentlich:

- Kontakte Interviewpartner
- SVIT Fachkammer
- Kontakte aus früheren Projekten
- Öffentliche Telefonbücher
- Internet Abfrage

Alle Immobilien-Firmen wurden angeschrieben. In der Agglomeration Luzern wurden 67 und in der Stadt Zürich 65 Immobilien-Firmen angeschrieben. Pro Immobilien-Firma konnten mehrere ImmobilienbewirtschafterInnen einen Fragebogen ausfüllen.

3.3.2. Datenstruktur

3.3.2.1. StockwerkeigentümerInnen

Bei der ersten Erhebungsrunde zeigte sich, dass die Adressqualität nicht besonders gut war. Insgesamt wurden 384 Adressen – grösstenteils aus Zürich – von der Post als ungültig vermeldet. Die effektive Stichprobe reduzierte sich dadurch um annähernd 20 Prozent.

Dieser Ausfall konnte mit einem über den Erwartungen liegenden Rücklauf von 22 Prozent mehr als wettgemacht werden.

Das Sample umfasst 356 Personen. Die Aufteilung nach Regionen sieht wie folgt aus:

- Sample Agglomeration Luzern 183 Personen (Rücklauf 27%)
- Sample Stadt Zürich 170 Personen (Rücklauf 18%)

Der relativ geringere Rücklauf in der Stadt Zürich kann primär auf die weniger auf die Zielgruppe ausgerichtete Adressdatei zurückgeführt werden.

Drei Viertel der STWEG im Sample werden von Immobilienfirmen verwalten («extern verwaltet»). Die 92 im Sample befindlichen «selbstverwalteten STWEG» erlaubt bei Bedarf eine Vergleichsgruppe für gewisse Fragestellungen zu bilden. Dabei muss eventuell unterschieden werden, ob die an der Befragung teilnehmende Person selber die STWEG bewirtschaftet oder ob eine andere Person der STWEG damit beauftragt wurde.

Extern verwaltete STWEG		**264**
Selbstverwaltete STWEG	TN nicht selber Verwalter/in	49
	TN selber Verwalter/in	43
	Insgesamt	**92**
Sample Grösse		**356**

Tabelle 2: Datenstruktur STWEG – nach Verwaltungstyp

Ein weiterer Aspekt des Samples betrifft die «Sanierungserfahrung» einer STWEG. Von den extern verwalteten wie auch selbstverwalteten STWEG bringen jeweils rund drei Viertel auch Sanierungserfahrung mit.[24]

Einer STWEG wird Sanierungserfahrung zugeschrieben, wenn sie mindestens eine Sanierung durchgeführt hat. Dabei wird unter folgenden Sanierungsbereichen unterschieden:

- Dach/Dachterrasse
- Fassade
- Fenster
- Heizung

Extern verwaltete STWEG mit Sanierungserfahrung		**190**
Selbstverwaltete STWEG mit Sanierungserfahrung	nicht selber Verwalter/in	39
	selber Verwalter/in	37
	Insgesamt	**76**
Sample mit Sanierungserfahrung		**266**

Tabelle 3: Datenstruktur STWEG – nach Sanierungserfahrung

Grundsätzlich basieren die Analysen auf den extern verwalteten STWEG mit Sanierungserfahrung. Andere STWEG können für verschiedene Fragestellungen eingeschlossen werden, z.B.:

- als Vergleichsgruppe oder
- um das Sample zu vergrössern.

[24] Von den 190 extern verwaltete STWEG mit Sanierungserfahrung kommen
- 85 aus der Stadt Zürich
- 102 aus der Agglo Luzern
- 3 können keiner Region zugeordnet werden.

3.3.2.2. ImmobilienbewirtschafterInnen

Bei der ersten Erhebungsrunde zeigte sich, dass elf Adressen nicht aktuell waren. Insgesamt konnten 121 Firmen erreicht werden. Von diesen Firmen haben 36 Firmen an der Erhebung teilgenommen (Netto-Rücklaufquote: 30%).

Da teilweise mehr als ein Verwalter/-in pro Firma an der Erhebung teilgenommen hat, umfasst das Sample 45 VerwalterInnen. Aufgeteilt nach Regionen:

- Stadt Zürich: 21 VerwalterInnen
- Agglomeration Luzern: 24 VerwalterInnen

Wie zu erwarten, sind alle teilnehmenden Firmen in der Immobilienbewirtschaftung tätig, ein grosser Teil ist zusätzlich im Verkauf tätig. Bei Firmen, welche zusätzlich Projektentwicklungen sowie Bau- und Projektleitungen durchführen, kann von einem «integrierten Geschäftsmodell» gesprochen werden (vgl. Abbildung 2). Im Sample betrifft dies 12 VerwalterInnen.

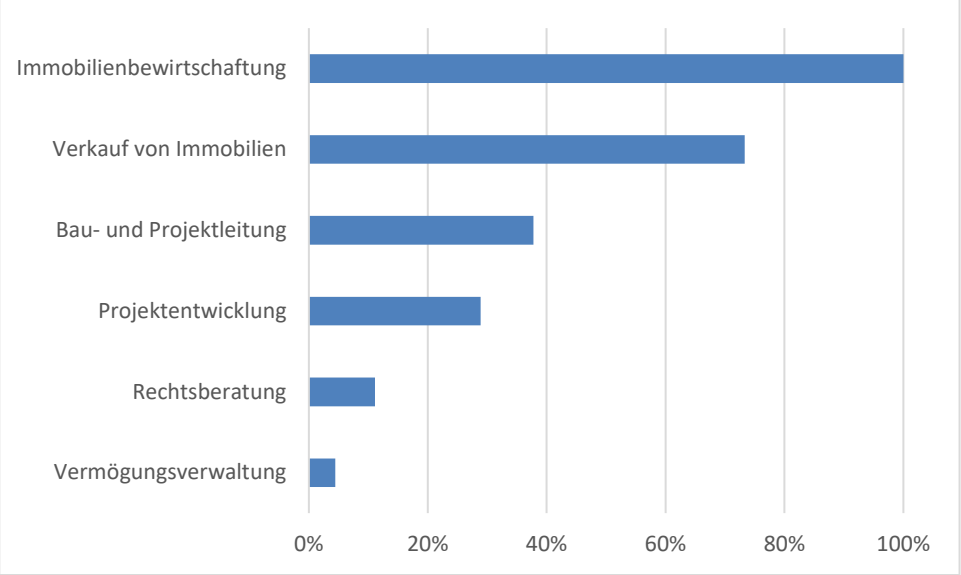


Abbildung 2: Geschäftsfelder der Firmen, in denen die befragten Verwalter Arbeiten (n=45)

3.4. Statistische Methoden

3.4.1. Mittelwertvergleiche

Mittelwerte erlauben es, zwei oder mehrere Stichproben anhand eines Lagemasses zu vergleichen. Mit dem T-Test lässt sich feststellen, ob man davon ausgehen kann, dass auch die Mittelwerte in der Grundgesamtheit unterschiedlich sind oder nicht. Der T-Test berücksichtigt auch die Streuungsmasse (Varianz) der Stichproben.

3.4.1.1. T-Test von zwei unabhängigen Stichproben

Hier werden die Mittelwerte zweier unterschiedlicher Gruppen verglichen, z.B. STWEG mit externer Verwaltung und selbstverwaltete STWEG. Eine Frage könnte sein, ob eine Gruppe die "Kenntnisse der

Verwaltungen bzgl. Gebäudesanierungen" besser bewertet hat als die andere. Der T-Test gibt Aufschluss, ob davon ausgegangen werden kann, dass die Mittelwerte grundsätzlich (in der Grundgesamtheit) unterschiedlich sind.

3.4.1.2. T-Test von zwei gepaarten Stichproben

Hier werden zwei Aspekte der selben Stichprobe verglichen. Eine Frage könnte sein, ob die STWEG die "Kenntnisse der Verwaltungen bzgl. Gebäudesanierungen" besser bewerten als die Kenntnisse im "Projektmanagement". Der gepaarte T-Test gibt Aufschluss, ob davon ausgegangen werden kann, dass die eine Kenntnis grundsätzlich (in der Grundgesamtheit) besser oder schlechter bewertet wird als die andere.

3.4.2. Korrelation

Der Korrelationskoeffizient ist ein Mass für die Stärke und Richtung des linearen Zusammenhangs zweier Variablen. Der Korrelationskoeffizient kann Werte zwischen -1 und +1 annehmen. Ein positiver Wert entspricht einem positiven linearen Zusammenhang. Ein negativer Korrelationskoeffizient entspricht einem negativen Zusammenhang, d.h. während die Ausprägung einer Variablen steigt, sinkt die andere. Der Betrag des Korrelationskoeffizienten ist umso grösser, je stärker der lineare Zusammenhang der beiden betrachteten Variablen ist. Ein Wert von 0 zeigt an, dass kein linearer Zusammenhang zwischen den beiden Variablen gemessen werden konnte.

In der Korrelationsmatrix werden alle Korrelationskoeffizient eines Sets von Variablen dargestellt.

3.4.3. Regression

Eine Korrelation behandelt beide untersuchten Variablen gleich. Meistens möchte man jedoch die Abhängigkeit einer Variable von einer oder mehreren anderen Variablen untersuchen. Diese Fragestellung wird mit der statistischen Methodik der Regression behandelt.

3.4.3.1. Einfache lineare Regression

In einer einfachen linearen Regression wird der lineare Zusammenhang eines einzigen Regressors (Ausgangsvariablen, erklärende Variable, unabhängige Variable) mit einer Zielgrösse untersucht. Die Abhängigkeit einer Zielgrösse (Y-Achse) von einer Ausgangsgrösse (X-Achse) kann in einem einfachen Streudiagramm dargestellt werden (Punkte). Die Regressionsgerade hat das Format y = a + b*x, mit a = Achsenabschnitt und b = Steigung der Geraden (Abbildung 3). Die Regressionsgerade wird so in die Punktewolke gelegt, dass alle Abstände der Punkte zur Gerade minimiert werden (Methode der kleinsten Quadrate).

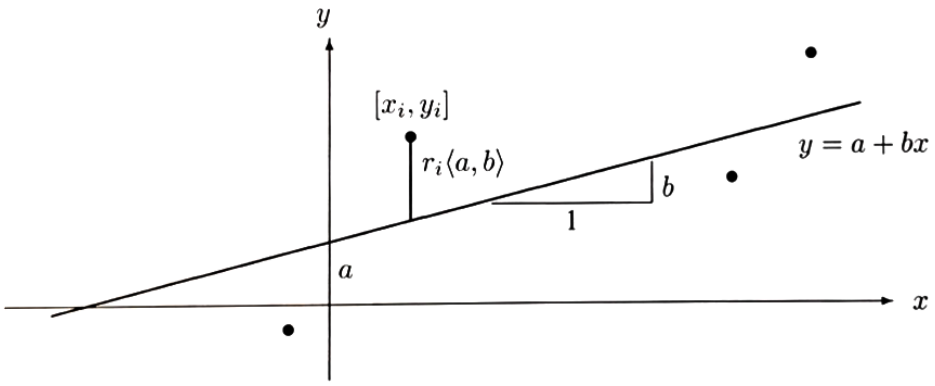


Abbildung 3: Veranschaulichung der Regressionsgeraden (Stahel 2008)

In der tabellarischen Darstellung einer Regressionsanalyse wird für jeden Regressionskoeffizienten ein T-Test durchgeführt. Dieser ermöglicht zu entscheiden, ob davon ausgegangen werden kann, dass die Steigung der Regressionsgeraden (bzw. der Regressionskoeffizient) signifikant unterschiedlich von 0, also positiv oder negativ ist.

3.4.3.2. Multiple lineare Regression

In der multiplen linearen Regression wird der Zusammenhang von mehreren Regressoren (Ausgangsvariablen, erklärende Variablen, unabhängige Variablen) mit einer Zielgrösse untersucht. Die Ausgangsgrössen können auch transformiert sein, z.B. durch eine Log-Transformation. Die Zielgrösse ist kontinuierlich. Als Regressoren versteht man die tatsächlich ins Modell einfliessenden (ev. transformierten) Variablen.

3.4.3.3. Logistische Regression

Im Fall einer binären (zweiwertigen) Zielgrösse, wie z.B. energetische Sanierung 'ja' oder 'nein', spricht man von einer logistischen Regression. Die Zielgrösse wird in diesem Fall als Eintreffens-Wahrscheinlichkeit in Abhängigkeit der Ausgangsgrössen interpretiert.

3.4.4. Faktoranalyse

Ziel der Faktoranalyse ist es, die Anzahl an Variablen zu reduzieren und mehrere Variablen sinnvoll zu möglichst wenig Faktoren zu vereinen.

Vorgehen: Feststellen von Korrelationen zwischen einem Set von messbaren Variablen.
Die Korrelationsmatrix gibt erste Hinweise auf das Vorhandensein von Faktoren. Ein Faktor lässt sich dadurch erkennen, dass

- seine Variablen untereinander korrelieren (absolut, d.h. positiv oder negativ)
- seine Variablen hingegen alle schwach mit einer oder mehreren anderen Variablen korrelieren.

Die Zuordnung der Variablen zu Faktoren erfolgt über die Stärke der Korrelationskoeffizienten der einzelnen Variablen mit den gebildeten Faktoren.

3.4.4.1. Ergebnis

Eine Vielzahl von Variablen wird auf wenige Faktoren zusammengefasst bzw. reduziert. Einige Variablen lassen sich ev. nicht zu Faktoren zusammenführen, diese werden Einzelrestfaktoren genannt.

3.4.4.2. Cronbachs Alpha

Dieser Koeffizient gibt die Zuverlässigkeit der gebildeten Faktoren an und wird häufig auch als ein Mass der internen Konsistenz bezeichnet. Die Messwerte sollen im Idealfall genau in dem Masse variieren, wie der neu gebildete Faktor variiert (Cronbachs Alpha = 1). In der Literatur werden Werte ab 0.7 gefordert, damit ein Faktor als hinreichend zuverlässig angesehen werden kann.

3.4.4.3. Grafische Darstellung

Durch eine Rotation lassen sich die Faktoren leichter interpretieren. Mit der Rotation können die Ergebnisse der Faktoranalyse auch grafisch dargestellt werden. Für die Faktoranalyse wird i.d.R. die schiefwinklige Promax-Rotation verwendet. Dabei wird eine Korrelation der Faktoren zugelassen, sodass diese nicht senkrecht zueinander
stehen müssen (im Gegensatz zur Hauptkomponenten-Methode, bei welcher die Varimax-Rotation standardmässig angewandt wird).
Senkrecht zueinander liegende Pfeile sind unabhängig bzw. korrelieren nicht. Parallel ausgerichtete Pfeile/Variablen korrelieren und treten somit häufiger gemeinsam auf (vgl. Abb. 12).

4. Ergebnisse

Die Analyse der Auswertung der Fallstudien und der quantitativen Erhebung ergab aufschlussreiche Ergebnisse im Hinblick auf die Wahrnehmung der Erneuerungsprozesse im STWE aus Sicht der BewirtschafterInnen und der EigentümerInnen. Die Ergebnisse werden in den folgenden Kapiteln 4.1 bis 4.7 zusammengefasst und interpretiert.

4.1. Akteure im Erneuerungsprozess

Im Rahmen der Fallstudien im ersten Teil des Forschungsprojektes wurden BewirtschafterInnen und EigentümerInnen zu den Erneuerungsprozessen im STWE befragt. Ziel der Fallstudien war es, ein Verständnis für das Zusammenspiel der am Erneuerungsprozess beteiligten Akteure zu erhalten, wobei die Rolle der ImmobilienbewirtschafterInnen im Zentrum stand. Abbildung 4 zeigt als Synthese der Fallstudien die Akteure und deren Interaktion im Prozess der Entscheidungsfindung zur Erneuerung im Stockwerkeigentum.

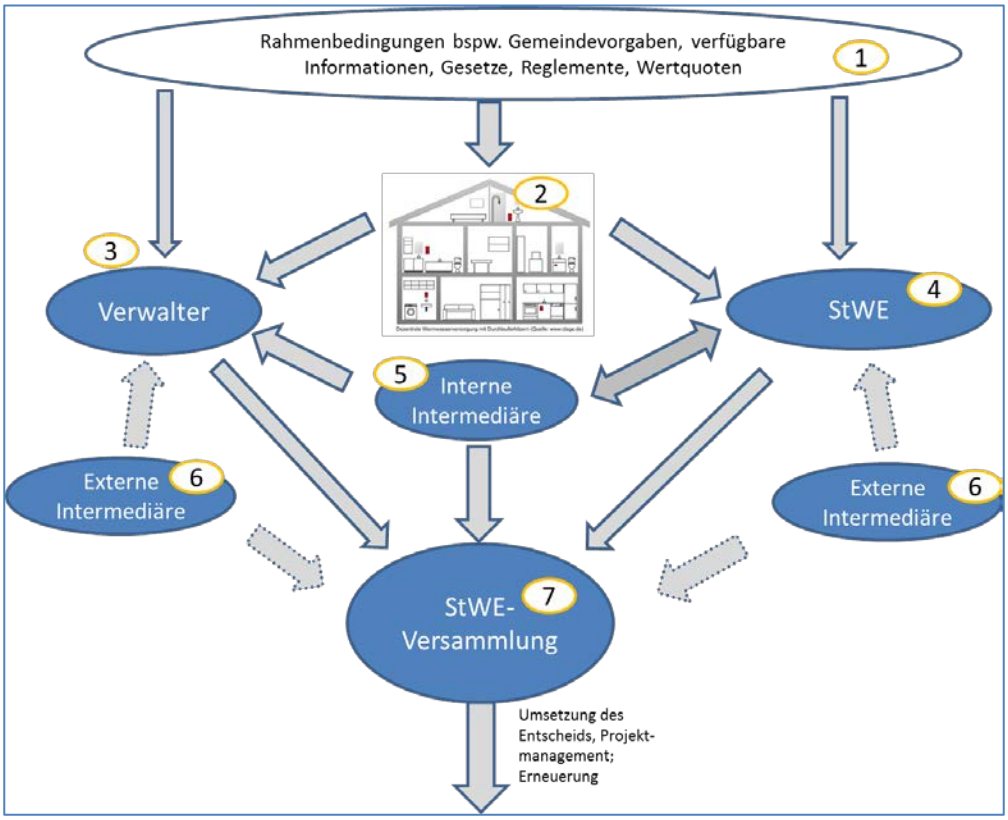


Abbildung 4: Akteure bei der Erneuerung im Stockwerkeigentum (eigene Darstellung)

Ausgehend von den Rahmenbedingungen und vom Gebäude haben die in obiger Abbildung erwähnten Akteure unterschiedlichen Einfluss auf die energetische Erneuerung im Stockwerkeigentum.

Der Erneuerungsbedarf hängt dabei vom Alter und Zustand vor allem der gemeinschaftlichen Gebäudeteile ab. Besonders früh besteht in STWEG ein Erneuerungsbedarf, wenn ein nicht saniertes Mietgebäude

in Stockwerkeigentum umgewandelt wurde. Die Sanierung solcher Gebäude wird zusätzlich dadurch erschwert, dass zum erforderlichen Sanierungszeitpunkt meist noch sehr wenig in den Erneuerungsfonds einbezahlt wurde.[25]

Akteur	**Rolle - Einflussfaktoren**
1 Gesetzgeber / institutionelle Rahmenbedingungen	Das Spezifische an der Eigentumsform des STWE ist, dass nicht eine Partei alleine über die Sanierung entscheidet, sondern die Durchführung von Sanierungsvorhaben mindestens von der Mehrheit der EigentümerInnen genehmigt werden muss. Je nach Art der Sanierung – der Gesetzgeber unterscheidet in notwendige, nützliche und luxuriöse – sind unterschiedliche Mehrheitsverhältnisse erforderlich. Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen im Stockwerkeigentum zählen u.a.: • Quoren für Entscheide bei Erneuerungsvorhaben (ZGB) • Baustandards, Energiestandards • STWE-Reglemente, Erneuerungsfonds
3 BewirtschafterInnen	Die Rolle der BewirtschafterInnen wird im Pflichtenheft festgehalten. Die Diversität der Aufgaben gemäss Pflichtenheft und auch des Engagements der BewirtschafterInnen ist sehr gross. Es gibt solche, welche die STWEG verwalten, ohne sich gross um das Gebäude zu kümmern. Andere sind eigentliche Bewirtschafter, welche die Erneuerung/Entwicklung des Gebäudes als Teil ihres Auftrags sehen. Positiv beeinflussen folgende Eigenschaften der BewirtschafterInnen den energetischen Erneuerungsprozess: • Seniorität/ Erfahrung • Individuelle Sensibilisierung für energetische Erneuerung • Technischer Abschluss • Anwendung von Tools: Alterungsprozess des Gebäudes, Lebensdauertabelle • Erfahrung: Vergleich mit Erneuerung ähnlicher Gebäude • Frühzeitige und glaubwürdige Kommunikation von Erneuerungsfragen mit EigentümerInnen
4 EigentümerInnen	EigentümerInnen sind die EntscheidungsträgerInnen. Positiv auf den Erneuerungsprozess wirken folgende Eigenschaften: • Fachpersonen unter den STWE • Eigennutzung der Wohnung • Alter (jüngere EigentümerInnen sind eher bereit zu investieren) • Vermögend • Selbstverständnis als Miteigentümer • Persönliche Kontakte zu Fachleuten • Harmonische Kultur des Zusammenlebens

[25] Bruni, Hanisch (2010): Erneuerungsfonds im Stockwerkeigentum

5 Interne Intermediäre	Als interne Intermediäre werden Personen bezeichnet, welche Erneuerungsprozesse auslösen oder unterstützen können. Dazu zählen informierte EigentümerInnen, Hauswarte, Ausschuss von STWEG oder Revisoren. Sind interne Intermediäre zudem von den (übrigen) EigentümerInnen gut akzeptiert und gelten als Vertrauensperson für die BewirtschafterInnen, dann wirkt sich dies positiv auf den Erneuerungsprozess aus.
6 Externe Intermediäre	Als externe Intermediäre gelten Personen ausserhalb der STWEG oder der Verwaltung, welche Einfluss auf den Erneuerungsprozess nehmen. Hierzu zählen Energiefachleute, Energiecoaches, Bauingenieure, Architekten oder Berater. Die Unabhängigkeit der externen Intermediäre erhöht ihre Glaubwürdigkeit und somit ihren Einfluss auf den Erneuerungsprozess.
7 STWE-Versammlung	Die finale Entscheidungsfindung findet in der STWE-Versammlung durch die EigentümerInnen statt. Je nach Bauvorhaben (notwendig, nützlich oder luxuriös) braucht es unterschiedliche Quoren. Die Entscheidungsfindung kann von ImmobilienbewirtschafterInnen, internen und externen Intermediären positiv beeinflusst werden. Bei der STWE-Versammlung haben eine sorgfältige Planung und eine professionelle Moderation der Sitzung einen hohen Stellenwert, da objektive, erneuerungsrelevante Argumente oft von subjektiven, zuweilen sehr emotionalen Argumenten überlagert werden.

Tabelle 4: Akteure und Rolle der Erneuerung im Stockwerkeigentum

4.2. Sanierung von Gebäudeteilen

In unserer Studie wurden vier unterschiedliche Gebäudeteile bezüglich Sanierung separat erhoben (Heizung, Fenster, Fassade und Dach/Dachterrasse). In Abbildung 5 sind STWEG abgebildet, welche mindestens einen Bereich bereits saniert haben.

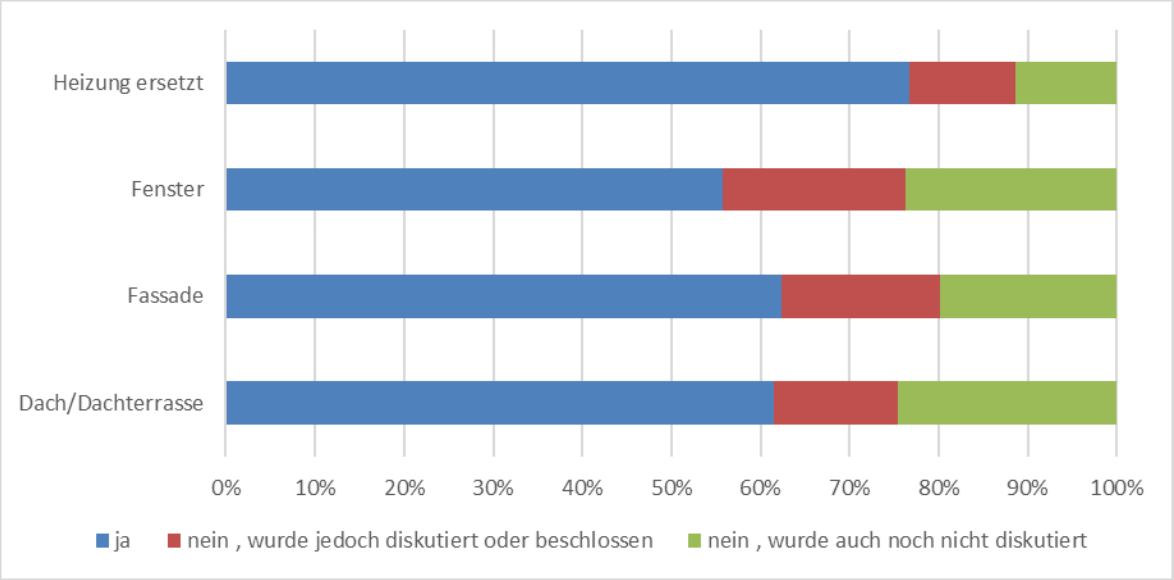


Abbildung 5: STWEG mit Sanierungserfahrung – nach Sanierungsbereich (n=266)

Dabei zeigt sich, dass die Fenster bei (teil-) sanierten Gebäuden nur bei gut 50 Prozent saniert wurden. Dieser Anteil liegt für die Heizung mit rund drei Vierteln deutlich höher. Eine Sanierung von Fassade oder von Dach/Dachterrassen wurde bei gut 60 Prozent der (Teil-) sanierten Gebäude durchgeführt.

Ersichtlich wird ebenfalls, dass bei Heizung und Dach/Dachterrasse der Anteil der diskutierten aber noch nicht umgesetzten Sanierungen vergleichsweise gering ist. Der Handlungsbedarf ist im Schadensfall bei diesen Gebäudeteilen häufig evidenter als bei Fassade bzw. beim Ersatz aller Fenster.[26]

Eine Besonderheit bei den Fenstern ist, dass in vielen STWEG diese als sonderrechtliche Gebäudeteile definiert wurden, das heisst, dass in diesen Fällen der einzelne Stockwerkeigentümer über die Erneuerung der Fenster entscheidet und nicht die STWEG. Manchmal ist auch nicht klar definiert, ob Fenster als sonderrechtliche oder gemeinschaftliche Gebäudeteile gelten. Solche Unklarheiten können dann der Auslöser von langen Diskussionen innerhalb der STWEG führen.[27]

4.2.1. Einzelsanierung oder Gesamtsanierung?

Eine energetische Sanierung ist am wirksamsten, wenn alle vier Bauteile eines Gebäudes berücksichtigt werden. Zudem können sinnvoll kombinierte Sanierungen insgesamt kostengünstiger erfolgen als alle Einzelsanierungen zusammen. In diesem Zusammenhang interessiert, wie viele Gebäudeteile bei der letzten Sanierung betroffen waren. Um einen Überblick dazu zu erhalten, wurde die Anzahl Gebäudeteile, welche innerhalb von drei Jahren seit der letzten Sanierung betroffen waren, ermittelt (Abbildung 6). Dabei wird davon ausgegangen, dass sich eine Gesamtsanierung – auch aus steuerlichen Gründen – auf drei Kalenderjahre verteilen kann.

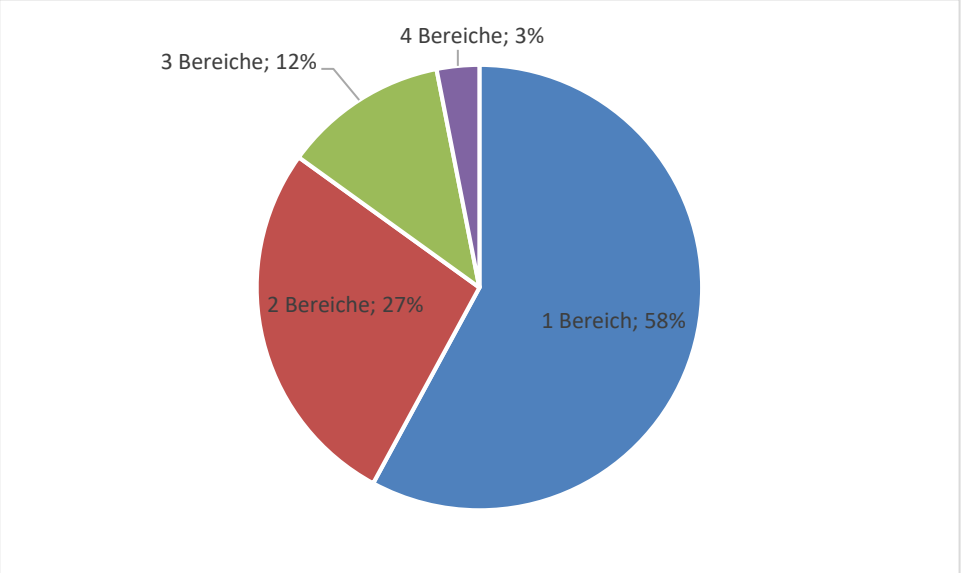


Abbildung 6: Anzahl Gebäudeteile innerhalb von 3 Jahren saniert (n=259)

Bei 58 Prozent der sanierten STWEG wurde nur ein einziger Gebäudeteil innerhalb von drei Jahren saniert. In 15 Prozent der Fälle kann von einer Gesamtsanierung (3 oder 4 Gebäudeteile) gesprochen werden.

[26] Gerne verweisen wir auf eine Studie zum Heizungsersatz in Wohngebäuden in der Stadt Zürich (Lehmann et al. 2017)
[27] Gemäss mündlichen Angaben von Dr. iur Raphael Haas.

Häufig werden die Heizungen unabhängig von den anderen Bereichen saniert. Ihre Sanierung weist die niedrigste Korrelation mit anderen Sanierungen auf (Tabelle 5). Die Sanierung von Teilen der Gebäudehülle weisen untereinander alle höhere Korrelationen auf. Mit dem Wert von 0.5 kann die Renovations-Korrelation zwischen Dach/Dachterrasse und Fassade 'gut' gewertet werden (signifikant gemäss 'Pearson's product-moment correlation test').

Gebäudeteile	Heizung	Fenster	Fassade	Dach/Dachterrasse
Heizung		0.3	0.3	0.3
Fenster	0.3		0.4	0.4
Fassade	0.3	0.4		0.5
Dach/Dachterrasse	0.3	0.4	0.5	

Tabelle 5: Korrelationsmatrix: Sanierung von Gebäudeteile innerhalb von 3 Jahren

Abbildung 7 zeigt die Anzahl sanierter Gebäudeteile der Gebäudehülle ohne Heizung. In 60 Prozent der Fälle wurde nur ein Gebäudeteil innerhalb von drei Jahren saniert. Lediglich in 11 Prozent der Sanierungen, wurde die ganze Gebäudehülle innerhalb von drei Jahren saniert. Die Gesamtsanierung war somit ein Ausnahmefall. Da diese Daten sämtliche auch nicht energetische Sanierungen einschliessen, kann davon ausgegangen werden, dass die energetische Gesamtsanierung, wenn überhaupt, nur in Einzelfällen durchgeführt wurde.

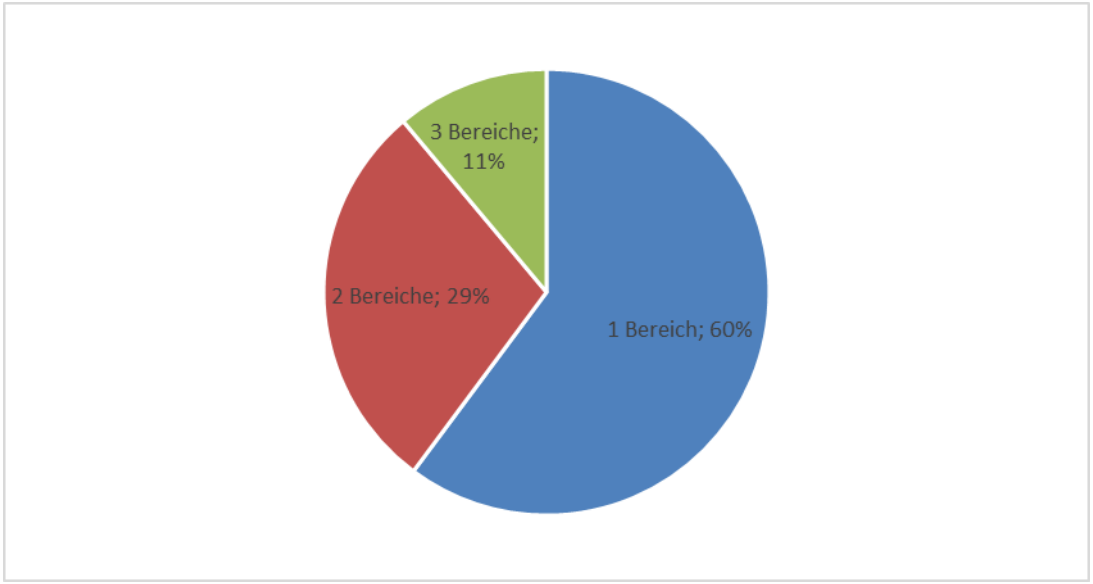


Abbildung 7: Anzahl Gebäudeteile innerhalb von 3 Jahren saniert (n=216)

Tabelle 6 zeigt, welche Gebäudeteile zusammen innerhalb dreier Jahre saniert wurden. Die Fassade wurde in 29 Prozent der Fälle zusammen mit dem Dach bzw. der Dachterrasse saniert. Nur gut halb so häufig wurde die Fassade zusammen mit den Fenstern saniert. Die Sanierung von Fenstern wurde von den drei Gebäudeteilen relativ am häufigsten alleine also nicht in Kombination mit anderen Gebäudeteilen saniert.

	einziger Sanierungsbereich	weitere Sanierungsbereiche				Total
		mit Dach/ Dachterrasse	mit Fassade	mit Fenster	alle Bereiche	
Dach/Dachterrasse	41%		27%	12%	20%	100%
Fassade	35%	29%		15%	22%	100%
Fenster	44%	14%	16%		25%	100%

Tabelle 6: Sanierung von Gebäudeteile innerhalb von 3 Jahren

Eine energetische Sanierung bedarf eines koordinierten Vorgehens. Die Sanierung der einzelnen Bauteile muss jedoch nicht zwingend zum selben Zeitpunkt bzw. innerhalb von drei Jahren durchgeführt werden. Gesamtsanierungen können den Vorteil haben, dass die Sanierung insgesamt kostengünstiger erfolgen kann. Unterschiedliche Lebensdauer der Gebäudeteile, ein hoher Finanzbedarf und ein hoher Grad an Komplexität bei Gesamtsanierungen sind jedoch Argumente, welche eher für zeitlich abgestufte Einzelsanierungen sprechen. Gerade die Komplexität von Gesamtsanierungen können STWEG und BewirtschafterInnen überfordern und somit die Sanierungen verzögern. Die Ergebnisse der Studie weisen darauf hin, dass Argumente, welche gegen eine Gesamtsanierung sprechen, von den STWEG stärker gewichtet wurden.

4.2.2. Energetische Sanierung

Eine energetische Sanierung hat zum Ziel, durch die Optimierung der Gebäudehülle den Wärmebedarf zu reduzieren. Sie kann auch den Einbau einer neuen Heizung bzw. die Umstellung auf regenerative Energien beinhalten[28].

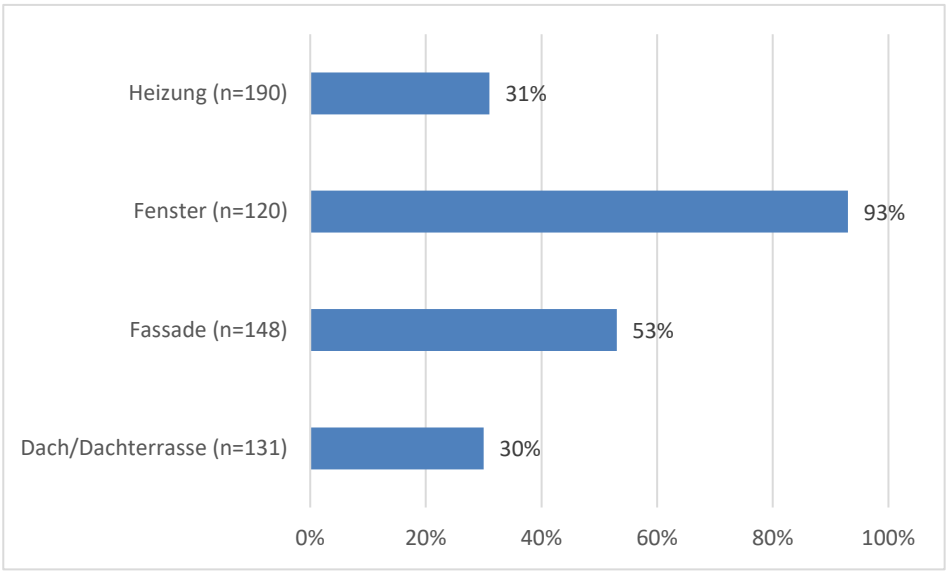


Abbildung 8: Anteil Sanierungen mit verbesserter Dämmung (Gebäudehülle) bzw. Heizung mit Systemwechsel

[28] Bei 41 von 59 STWEG, bei denen ein Heizungs-Systemwechsel stattfand wurden weitere energetische Sanierungen vorgenommen.

Gemäss Abbildung 5 sind Fenster der am seltensten ersetzte Gebäudeteil. Werden die Fenster jedoch ersetzt, werden in über 90 Prozent der Fälle Fenster mit verbesserter Isolierverglasung eingebaut (Abbildung 7). Bei der Sanierung der Fassade wird bei gut 50 Prozent die Wärmedämmung verstärkt. Bei Dach-/Dachterrassensanierungen werden bei knapp einem Drittel auch die Dämmung verbessert.

Der hohe Anteil verbesserter Isolierverglasung bei den Fenstern ist auf den erhöhten baulich-technischen Standards in diesem Bereich zurückzuführen. Energetische Sanierungen bei Fenstern sind somit weniger ein bewusster Entscheid für eine energetische Variante, sondern die Anpassung an bestehende Normen in diesem Bereich.

Bei den sanierten Heizungen findet ein Systemwechsel ebenfalls bei rund einem Drittel der Fälle statt. In 86 Prozent dieser Fälle wurde eine alte Ölheizung (43 Heizungen im Sample) durch ein anderes Heizsystem ersetzt, die restlichen 14 Prozent (7 Heizungen im Sample) der ausgewechselten 'alten' Systeme verteilten sich auf fünf weitere Heizungstypen[29].

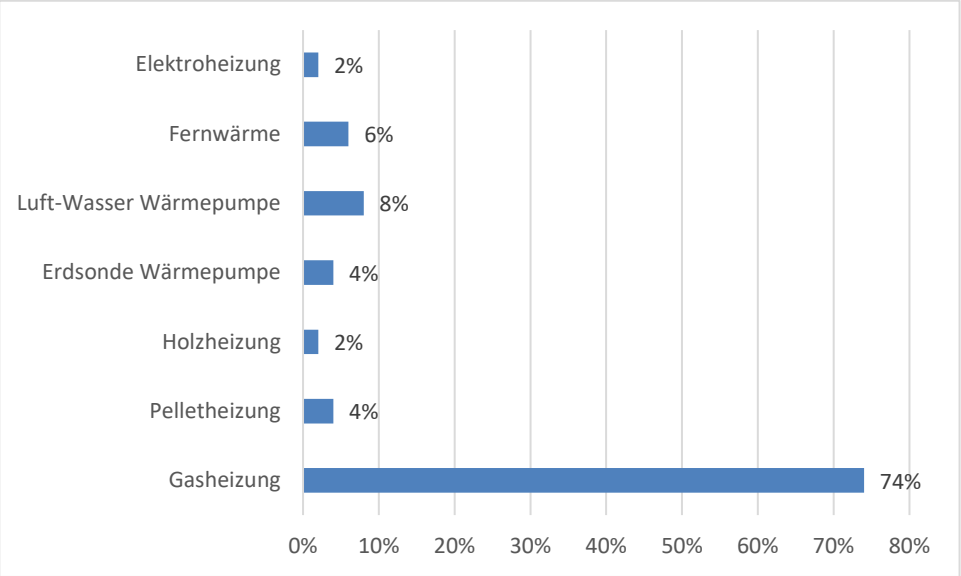


Abbildung 9: Eingebaute Heizung nach einem Systemwechsel (n=50)

Mit einem Systemwechsel bei der Heizung muss allerdings nicht zwangsläufig auch eine Verbesserung im energetischen Sinne einhergehen. Der überwiegende Teil der Systemwechsel bei Heizungssanierungen geht zu Gunsten von Gasheizungen (74%), der Anteil der Heizungen mit erneuerbaren Energiequellen beträgt unter einem Fünftel (Wärmepumpen, Holz- und Pelletheizungen). Die restlichen Heizungen beziehen ihre Energie aus der Fernwärme bzw. vom Stromnetz (Abbildung 8).

4.3. Sanierungsmotive

Die Ausrichtung einer Sanierung steht massgeblich in einem Zusammenhang mit den Motiven eines Sanierungsentscheids, also dem «Warum» eine Sanierung durchgeführt wird. Basierend auf den Erkenntnissen der Fallstudien wurde nach einem bestimmten Set von Auslösern für die Sanierung gefragt.

Der Auslöser 'kurzfristig notwendige Sanierung (z.B. aufgrund eines baulich-technischen Schadens)' wurde am häufigsten als wichtiger Auslöser genannt. Knapp gefolgt von der 'langfristig geplanten Sanierung (z.B. aufgrund erwarteter Lebensdauer eines baulich-technischen Gebäudeteils)' (Abbildung 9). Ein

[29] 9 STWEG haben keine Angaben zu den Heizungssystemen gemacht.

Schadensfall bzw. das erwartete Ende der Lebensdauer eines Gebäudeteils sind somit die wichtigsten Auslöser von Sanierungen. Diese beiden Gründe müssen sich nicht ausschliessen. Die STWEG und die BewirtschafterInnen können sich der Lebensdauer bewusst sein und mit der Planung der Sanierung beginnen, diese aber erst dann ausführen, wenn tatsächlich ein Schadensfall eintritt.

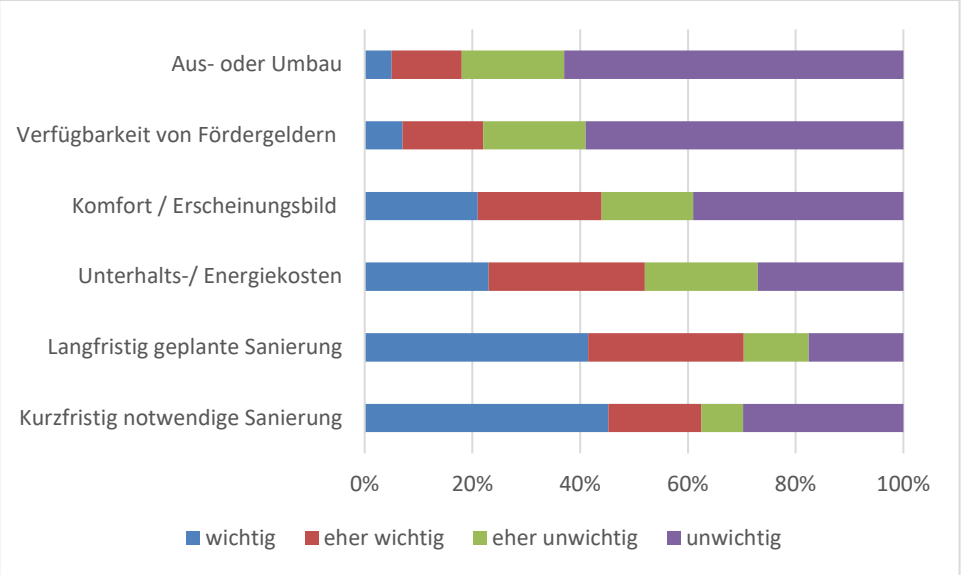


Abbildung 10: Motive als Auslöser für die Sanierung in extern verwalteten STWEG (n=160)

Die Motive ‘Unterhalts- und Energiekosten’ sowie ‘Komfort / Erscheinungsbild’ spielen eine etwas untergeordnete Rolle, wobei sie immerhin von rund der Hälfte der STWEG als wichtig oder eher wichtig eingestuft wurden. Als unwichtig wurden von über der Hälfte der STWEG die Motive ‘Aus- oder Umbau’ sowie ‘Verfügbarkeit von Fördergeldern’ ausgewiesen. Das Motiv ‚Verfügbarkeit von Fördergelder‘ wurde nur sehr selten als ausschlaggebend (wichtig) bezeichnet. Die Sanierung hätte in den meisten Fällen auch ohne öffentliche Fördergelder stattgefunden. In rund 40 Prozent der STWEG wurde das Motiv ‚Verfügbarkeit von Fördergelder‘ zumindest nicht als bedeutungslos gewertet, was die Frage aufwirft, inwieweit die Fördergelder jedoch einen Einfluss auf die Art der Sanierung haben, sprich eine *energetische Ausrichtung* der Sanierung begünstigen (4.7).

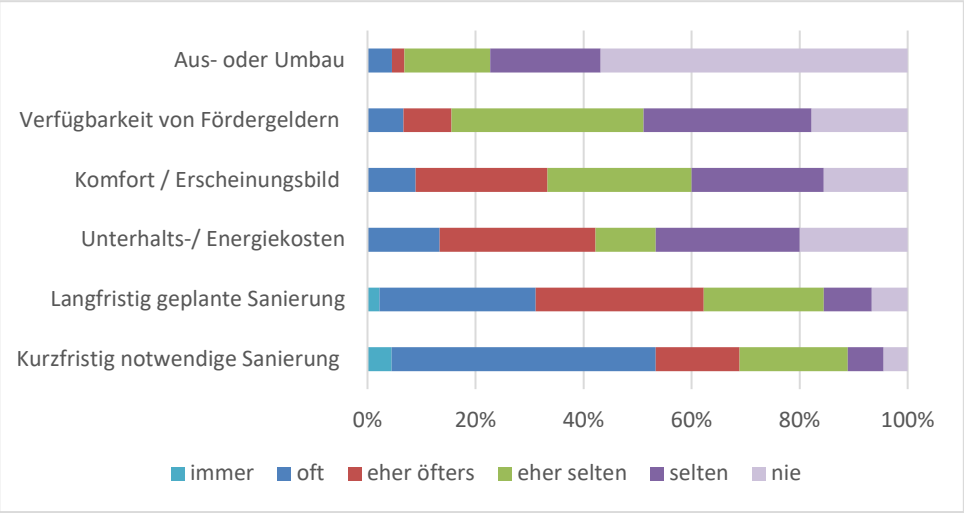


Abbildung 11: Motive als Auslöser für die Sanierung aus Sicht der externen Verwaltung (n=45)

Die Verwalter/innen der Immobilienfirmen schätzen die Bedeutung der Sanierungsauslöser ähnlich ein wie die STWEG (Abbildung 10).

4.3.1. Kurzfristig notwendige Sanierungen und Sanierungsstau

Ist der Auslöser ‚kurzfristig notwendige Sanierung' als Hinweis auf einen Sanierungsstau im STWEG zu deuten? Kurzfristigkeit ist nur selten mit ‚ungeplanter Sanierung' gleichzusetzen. Insgesamt sind «nur» elf Prozent der STWEG der Meinung, dass die Sanierung zu spät erfolgte. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Sanierung oft bewusst bis zum Eintreffen des absehbaren baulich-technischen Schadens aufgeschoben wird, um damit die Lebensdauer auszureizen. Die Verwaltungen gehen hingegen deutlich öfters von einer verspäteten Sanierung aus (Abbildung 11).

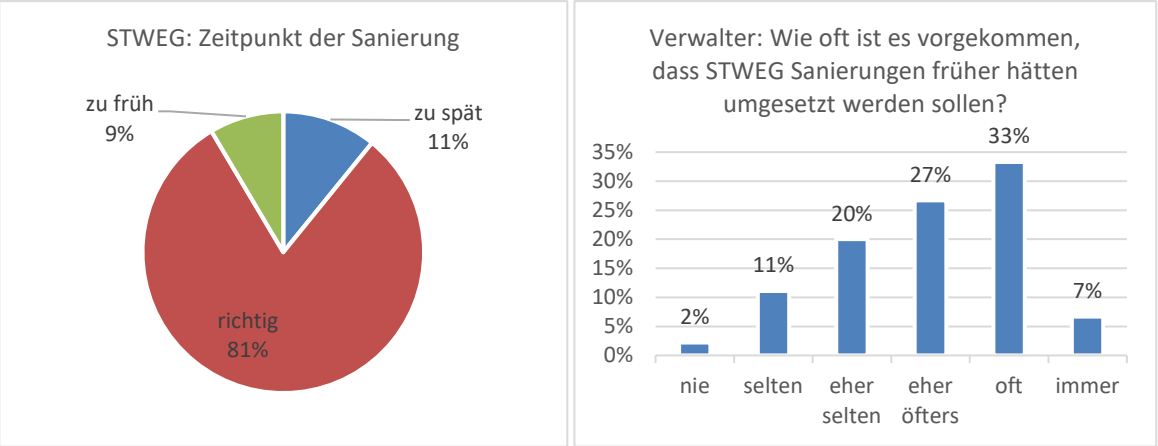


Abbildung 12: Sanierungszeitpunkt, links: Sicht STWEG (n=185) und rechts: Sicht Verwaltung (n=45)

Die Wahrnehmung der Richtigkeit des Sanierungszeitpunkts divergiert somit deutlich zwischen EigentümerInnen und Verwaltungen. Dabei stellt sich die Frage, warum es diese Unterschiede gibt und warum es den BewirtschafterInnen nicht gelingt, die STWEG von der Notwendigkeit einer früheren Sanierung zu überzeugen.

Aus Sicht der EigentümerInnen besteht somit ganz klar kein Sanierungsstau. Dieses Ergebnis widerspricht der gängigen Ansicht, dass im STWE sehr wohl ein Sanierungsstau vorliege. Sie deckt sich aber mit einer internen Untersuchung der Zürcher Kantonalbank über den Bauzustand der von ihnen (mit-) finanzierten Gebäude im STWE.[30] Bei der Interpretation gilt es noch zu berücksichtigen, dass nur STWEG befragt wurden, welche bereits eine Sanierung durchgeführt haben. STWEG, welche bis anhin noch nicht saniert haben, sind in diesen Daten nicht berücksichtigt.

Basierend auf der individuellen Beurteilung des Sanierungszeitpunkts der STWEG kann nicht geschlossen werden, dass aus baulich-technischer Sicht kein Sanierungsstau vorhanden ist. Wobei ein tatsächlicher Sanierungsstau oft schwierig zu definieren ist. Zudem kann aus Sicht der Öffentlichkeit insbesondere ein energetischer Sanierungsstau im STWE vorliegen, welcher von den EigentümerInnen selber nicht wahrgenommen wird.

Die Ursachen für die verspätete Sanierung aus der Sicht der STWEG können vielfältiger Natur sein. Die Fallzahlen sind allerdings zu klein, um exakte Aussagen zu den Gründen für die verspäteten Sanierungen machen zu können. Zusammengefasst geben die betroffenen STWEG an, dass die folgenden Gründe ungefähr zu gleichen Teilen (20-25%) jeweils hauptverantwortlich dafür waren:

[30] Gemäss mündlicher Auskunft von Peter Meier, ZKB.

- Uneinigkeit innerhalb STWEG zum Sanierungsbedarf
- Uneinigkeit innerhalb STWEG zur baulich-technischen Lösung
- Ungenügende Information zum Sanierungsbedarf
- Schaden zu spät entdeckt

Dabei ist hervorzuheben, dass die ‚Uneinigkeiten innerhalb der STWEG zum Sanierungsbedarf' unter Berücksichtigung der Priorisierung der verschiedenen Ursachen als einflussreichster Faktor identifiziert werden kann.

In weniger als zehn Prozent der Fälle wurden Finanzierungsprobleme von den STWEG als Hauptursache für die verspäteten Sanierungen angegeben, in 20 Prozent spielten sie noch eine untergeordnete Rolle. Bei 70 Prozent der verspäteten Sanierungen spielten Finanzierungsprobleme überhaupt keine Rolle. Basierend auf diesen Grundlagen lässt sich kein Hinweis für einen momentanen Sanierungsstau aufgrund von Finanzierungsprobleme aus Sicht der STWEG nachweisen (z.B. aufgrund eines unterdotierten Erneuerungsfonds).[31] Dieses Ergebnis ist doch überraschend. Möglicherweise lässt sich die relativ geringe Bedeutung von Finanzierungsproblemen bei verspäteten Sanierungen darauf zurückführen, dass kulturell bedingt nur selten explizit über Geld und mögliche Finanzprobleme offen gesprochen wird. Statt über Probleme bei der Finanzierung zu sprechen, werden Sanierungsvorhaben aus anderen (vorgeschobenen) Gründen verzögert. Möglich ist auch, dass die von BewirtschafterInnen anekdotisch erwähnten Finanzierungsschwierigkeiten bei Erneuerungsvorhaben einen geringeren Einfluss haben als bisher angenommen.

Die befragten Verwaltungen hätten sich, wie erwähnt, oft einen früheren Sanierungszeitpunkt gewünscht. Für die aus ihrer Sicht verspätete Sanierung haben Finanzierungsprobleme eine etwas grössere Bedeutung als für die STWEG. In rund 15 Prozent der Fälle ist die Finanzierung der wichtigste Grund für die Verzögerungen und bei 60 Prozent spielt sie gemäss den Verwaltungen noch eine untergeordnete Rolle. In einem Viertel der Fälle ist sie unbedeutend. Für rund 60 Prozent der Verwaltungen sind jedoch Uneinigkeiten innerhalb der STWEG (insbesondere bzgl. des Sanierungsbedarfs) der wichtigste Grund für die verspäteten Sanierungen.

4.3.2. Schadensmeldung bei kurzfristig notwendigen Sanierungen

Sanierungen werden oft bewusst bis zum Eintreffen des absehbaren baulich-technischen Schadens aufgeschoben, um die Lebensdauer der Bauteile ausreizen zu können. Die Verwaltungen würden in vielen Fällen eine frühzeitigere Sanierung empfehlen. Es zeigt sich, dass in den Fällen, in denen eine kurzfristig notwendige Sanierung ‚wichtiger' oder zumindest ‚eher wichtiger' Auslöser für eine Sanierung war, die erste Schadensmeldung in 80 Prozent der Fälle von den STWEG bzw. dem Ausschuss gemeldet wurde. Die Verwaltungen nehmen bei der Schadensentdeckung mit 10 Prozent eine deutlich untergeordnete Rolle ein (Tabelle 6).

Verwalter/in	10%
Abwart/in	4%
Ausschuss	9%
Stockwerkeigentümer/in	71%
Externe baulich-technische Fachperson	4%
Mieter/in	1%

Tabelle 7: Schadensmeldung in STWEG mit externer Verwaltung bei kurzfristig notwendigen Sanierungen (n=89)

[31] Gemäss unseren Schätzungen sind nur rund ein Prozent aller Sanierungen primär aufgrund Finanzierungsproblemen zu spät erfolgt. Allerdings unberücksichtigt bleiben dabei die verspäteten Sanierungen, welche noch gar nicht durchgeführt werden konnten.

Dass die STWEG als erste Partei ein Schadensereignis wie zum Beispiel eine nicht mehr funktionierende Heizung oder ein undichtes Dach bemerkt, liegt auf der Hand. Wenn die STWEG sich dafür entscheidet, die Sanierung bis zum Eintreten eines Schadensereignisses hinauszuzögern, kann auch nicht erwartet werden, dass die Verwaltung in kurzen Abständen die betreffenden Gebäudeteile immer wieder überprüft.

4.3.3. Langfristig geplante Sanierungen und energetische Ausrichtung

Eine energetische Optimierung der Gebäudehülle beinhaltet die Erneuerung mehrerer Bauteile wie Fassade, Fenster, Dach/Dachterrasse. Eine energetische Sanierung bedarf deshalb einer gesamtheitlichen Planung. Eine Planung, welche sich an eine anfallende «kurzfristig notwendige Sanierung» orientiert, führt jedoch oft zu einer ‚Ersatzsanierung'. Zusätzliche Ansprüche an die Sanierung wie energetische Aspekte werden dabei oft nicht berücksichtigt. Ist die Bedeutung der «kurzfristig notwendige Sanierung» hoch, kommen energetische Sanierungsmotive kaum mehr zum tragen (Motiv «Unterhaltskosten / Energieverbrauch senken»). Wird die Sanierung als «langfristig geplante Sanierung» eingestuft, werden oft auch weitere Motive als ausschlaggebend für die Sanierung angegeben.

Anhand einer (multivariaten) Faktoranalyse (Tabelle 7) kann dies verdeutlicht werden. In den Faktoren werden Motive zusammengefasst, welche untereinander eine hohe Korrelation und gegenüber anderen Motiven keine oder nur eine niedrige Korrelation aufweisen.

Faktor zwei wird ausschliesslich aus dem Motiv «kurzfristig notwendige Sanierung» gebildet, Faktor eins aus allen anderen Motiven, inklusive dem Motiv «langfristig geplante Sanierung».

	Faktor 1 (Loadings)	Faktor 2 (Loadings)
kurzfristig notwendige Sanierung		0.997
langfristige geplante Sanierung	0.497	
Umbau	0.518	
Unterhalts- / Energiekosten senken	0.826	
Komfort / Erscheinungsbild	0.489	
Verfügbarkeit von Fördergelder	0.518	

Tabelle 8: Faktoren-Ladungs-Matrix (Korrelationen mit den Faktoren; Faktor 1: Cronbach-Alpha =0.70)

Die Zuordnung der Motive zu den beiden Faktoren lässt sich auch in einem Koordinatensystem mit den Achsen ‚Faktor 1' und ‚Faktor 2' darstellen (Abbildung 12).

Senkrecht zueinander liegende Pfeile/Motive sind unabhängig bzw. korrelieren nicht. Parallel ausgerichtete Pfeile/Motive korrelieren und treten somit häufiger gemeinsam auf. Die Pfeillängen zeigen auf, wie gut das einzelne Motiv vom Faktor repräsentiert wird.

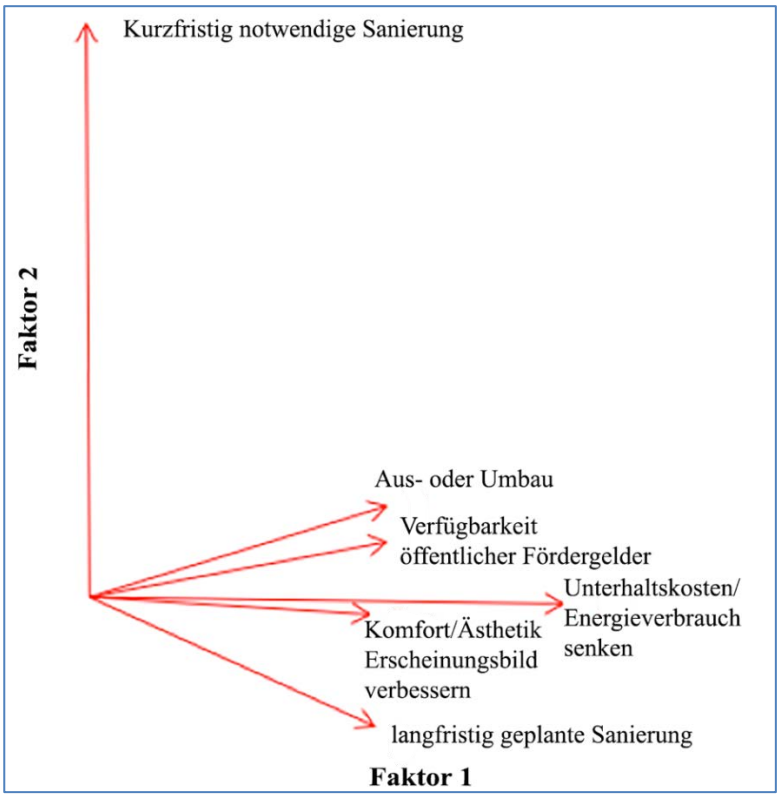


Abbildung 13: Motive im Koordinatensystem mit den Achsen 'Faktoren 1' und 'Faktoren 2'

Das Motiv «kurzfristig notwendige Sanierung z.B. aufgrund eines baulich-technischen Schadens» bildet alleine den Faktor 2. Dieser steht mehr oder weniger senkrecht zu den anderen Motiven und korreliert somit höchstens sehr schwach mit den anderen Motiven. Insbesondere zwischen dem Motiv «Unterhaltskosten / Energieverbrauch senken» und der kurzfristig notwendigen Sanierung besteht kein Zusammenhang. Dies lässt sich auch anhand des Korrelationskoeffizienten von -0,14 nachweisen. Im Vergleich dazu ist der Korrelationskoeffizient zwischen «Unterhaltskosten / Energieverbrauch senken» und «langfristige geplante Sanierung» gut (+0.45).

Sanierungsmotive	kurzfristig notwendige Sanierung	langfristige geplante Sanierung
kurzfristig notwendige Sanierung		-0.30
langfristig geplante Sanierung	-0.30	
Unterhalts-/Energie-Kosten	-0.14	0.45
Fördergelder	0.01	0.25
Komfort, Ästhetik	-0.11	0.27
Umbau	0.07	0.21

Tabelle 9: Korrelationsmatrix (Auszug): wichtigste Motive/Auslöser von Sanierungen

Wie bereits erwähnt, muss eine langfristig geplante Sanierung nicht zwangsläufig eine Gesamtsanierung bedeuten. So konnte nur ein sehr schwacher Zusammenhang (cor: +0.12) zwischen langfristiger Planung und „Anzahl sanierter Gebäudeteile innerhalb drei Jahren" festgestellt werden. Bei langfristig geplanten und mehrere Gebäudeteile umfassenden Sanierungen kann davon ausgegangen werden, dass die zeitliche Staffelung der einzelnen Bauphasen nicht wesentlich kürzer ausfällt oder ausfallen muss.

Somit können Sanierungen in zwei Typen von auslösenden Motiven unterteilt werden:

- Gesamtheitliche Erneuerungsplanung (Faktor 1)
- Ersatzsanierungen bei kurzfristig notwendigen Sanierungen (Faktor 2).

Dies bedeutet auch, dass energetische Aspekte bei kurzfristig notwendigen Sanierungen kaum berücksichtigt werden. Der Umkehrschluss, dass längerfristig gesamtheitliche Erneuerungsplanungen automatisch zu energetischen Sanierungen führen, ist jedoch nicht zulässig. Eine langfristige, gesamtheitliche Erneuerungsplanung ist somit eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für den Einbezug energetischer Massnahmen bei der Sanierung im STWE.

4.4. Sanierungsplanung

4.4.1. Strategische Zielsetzungen

Strategische Zielsetzungen bilden die Grundlage einer STWEG für eine Auseinandersetzung mit dem Thema langfristige Wertentwicklung der Immobilie. Eine gemeinschaftliche strategische Zielsetzung über die Entwicklung des Gebäudes ermöglicht oder vereinfacht eine kohärente langfristige Erhaltungs- und Sanierungsplanung.

In dieser Studie gehen wir von folgenden möglichen strategischen Zielsetzungen für eine STWEG-Immobilie aus:

1. Minimal notwendige Investitionen
2. Standard erhalten
3. Sanfte Modernisierung, Anpassung an aktuelle Immobilien-Standards
4. Aufwertung, bessere Marktpositionierung
5. Keine strategische Zielsetzung

Im Rahmen der ersten beiden strategischen Zielsetzungen spielen energetische Massnahmen, welche über die Umsetzung neuer Standards hinausgehen eine untergeordnete Rolle («konservative Strategien bezüglich energetischen Sanierungen»). Innerhalb der Strategien «Anpassung an aktuelle Standards» und «Aufwertung» werden energetische Aspekte jedoch als variable Alternativen zu diskutieren sein («progressive Strategien bezüglich energetischen Sanierungen»).

Oft werden strategische Zielsetzungen erst im Rahmen von Sanierungsprozessen für STWEG ersichtlich bzw. thematisiert. Die Auswertungen basieren deshalb ausschliesslich auf STWEG, welche bereits eine Sanierung durchgeführt haben.

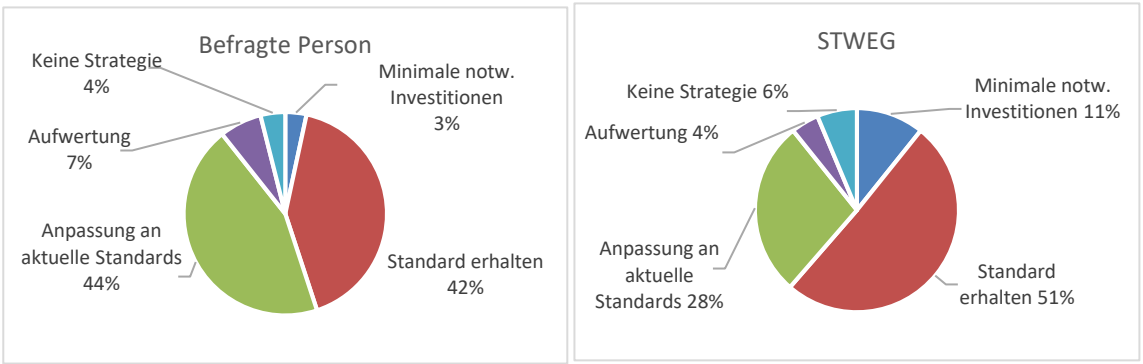


Abbildung 14: Gebäudeentwicklungsstrategie aus Sicht von befragten Personen und der STWEG (n=178 bzw. n=158)

Innerhalb der STWEG scheint sich eine Diskrepanz zwischen den beiden ersten Strategien und der Strategie «Anpassung an aktuelle Standards» zu manifestieren (Abbildung 13). Knapp 50 Prozent der befragten Personen wollen eine «konservative» Strategie fahren, während dieser Anteil bei ihren STWEG sich bei rund zwei Dritteln befindet. Dies bedeutet, dass sich jene EigentümerInnen, welche an der Befragung teilnahmen eher für eine Zielsetzung entscheiden, die über «Standard erhalten» hinausgeht. Warum es diese Diskrepanz zwischen EigentümerInnen und ihren STWEG gibt, ist nicht einfach erklärbar. Eine mögliche Interpretation ist, dass es in der Erhebung einen Bias gibt, weil vor allem «Progressive» bzw. Mitglieder von Bauausschüssen - also an Erneuerungsfragen Interessierte – an der Befragung teilnahmen. Eine andere Interpretation ist, dass in STWEG aus unterschiedlichen Gründen konservative Erneuerungsstrategien eher mehrheitsfähig sind. Aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisse der EigentümerInnen einigen sich die STWEG auf den gemeinsamen Nenner, welcher sich am bisherigen Standard orientiert. Natürlich ist auch eine Kombination der möglichen Interpretationen vorstellbar.

Besonders interessant ist die verfolgte Strategie der externen Verwaltungen. Hier unterscheidet sich die Sicht der STWEG über die Verwaltungen von der Sicht der befragten Verwaltungen selber.

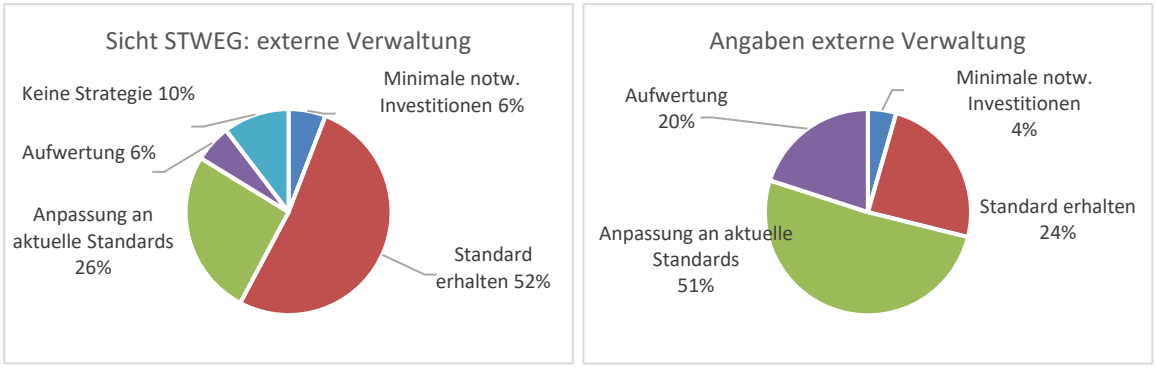


Abbildung 15: Gebäudeentwicklungsstrategie der Verwaltungen – Sicht STWEG (mit externer Verwaltung; n=154) und Angaben Verwaltungen (am häufigsten verfolgte Strategie; n=45)

Die Abbildung 14 macht markante Unterschiede zwischen der Innen- und der Aussensicht sichtbar – beziehungsweise es wird der Unterschied sichtbar zwischen der aus Sicht der Verwaltung empfohlenen Strategie und der bei den STWEG erfolgversprechenden Strategie.

Die unterschiedliche Wahrnehmung der strategischen Zielsetzung der BewirtschafterInnen könnte so interpretierte werden, dass die BewirtschafterInnen zwar eine Anpassung an aktuelle Standards empfehlen würden. Ihre Aufgabe ist es aber nicht, ihre eigene Zielsetzung mehrheitsfähig zu machen, sondern eine von der Mehrheit der EigentümerInnen akzeptierte Sanierung anzustreben. Die Suche nach diesem (Minimal-) Konsens, kann bei den EigentümerInnen den Eindruck erwecken, dass die BewirtschafterInnen sich für eine eher konservative Erneuerungsstrategie stark machen.

Im Hinblick auf energetische Zielsetzungen wäre es erstrebenswert, wenn bei der Erneuerung progressive Strategien, welche auch energetische Aspekte der Erneuerung berücksichtigen, mehrheitsfähig würden. Aus Sicht der Verwaltung ginge es darum, ihre Sichtweise besser in die Diskussionen einzubringen und auf langfristige Vorteile einer Berücksichtigung neuer Standards bei der Erneuerung hinzuweisen. Es ist aber zu beachten, dass energetische Erneuerungen bereits von einer Minderheit blockiert werden können (aufgrund der höheren Quoren). Um einzelne «Verhinderer» einer progressiven Strategie für energetische Sanierungen zu gewinnen, müssten diese von den BewirtschafterInnen vermehrt in den Prozess einbezogen werden, damit mögliche Widerstände verringert werden können.

4.4.2. Informationsgrundlagen

4.4.2.1. Kenntnisse und Fähigkeiten der externen Verwaltungen

Ein wichtiges Element für die Sanierungsplanung und die Durchführung von Sanierungsprozessen sind die Kenntnisse der Verwaltungen. Dabei sind sowohl Kenntnisse zur Prozessbegleitung (z.B. Sitzungsleitung, Mediation, Informationen bereitstellen, usw.) als auch baulich-technische bzw. energetische Kenntnisse wichtig. Die Ergebnisse aus den Fallstudien zeigten, dass für Erneuerungsprozesse von Seiten der EigentümerInnen insbesondere auch baulich-technische Kenntnisse verlangt werden.

Es zeigt sich, dass die Kernkompetenzen der Verwaltungen aus Sicht der STWEG bei der 'Sitzungsleitung' und den 'finanziellen Belangen' liegt. Gefolgt werden sie vom 'Gebäudeunterhalt' – und mit etwas Abstand – von 'Konfliktlösungsprozessen' und 'Gebäudesanierungen'. Die Kenntnisse in den Bereichen 'Projektmanagement' und 'Energie und Gebäude' werden nur von rund der Hälfte der befragten STWEG als 'sehr gut' bzw. 'ziemlich gut' bezeichnet (Abbildung 15).[32]

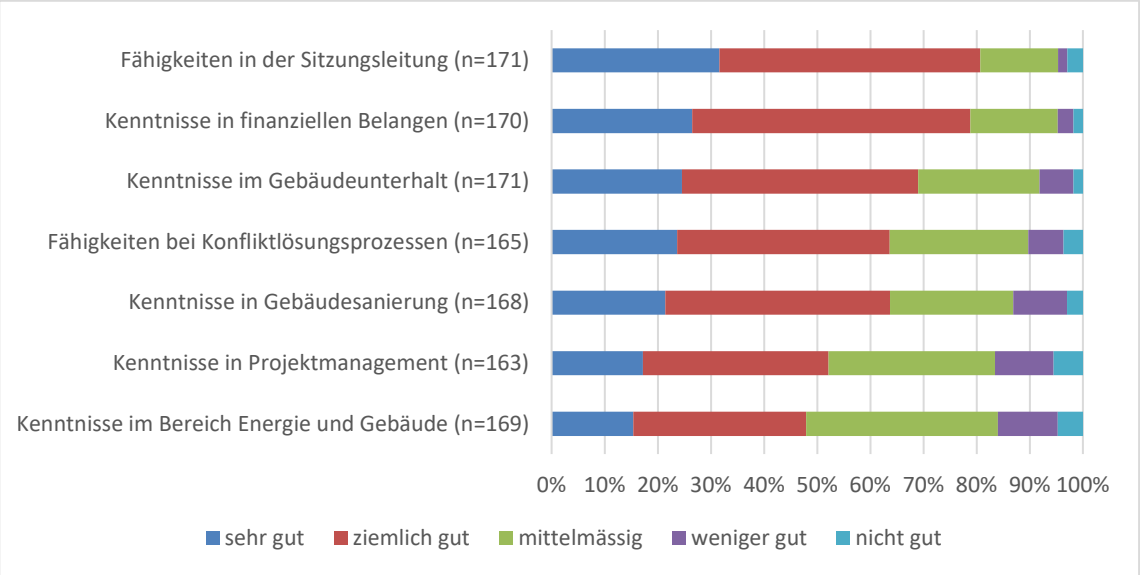


Abbildung 16: Beurteilung der Fähigkeiten und Kenntnisse der externen Verwaltungen durch STWEG nach erfolgter Sanierung

Die Ergebnisse widerspiegeln möglicherweise die Tatsache, dass viele BewirtschafterInnen eine kaufmännische Grundausbildung mit einer Weiterbildung zum Immobilienbewirtschafter haben. Bauliche oder energetische Aspekte sind zwar Teil der Weiterbildung, stehen jedoch insgesamt nicht im Zentrum der Bewirtschaftungsprofile. Interessant ist, dass die STWEG den BewirtschafterInnen zwar hohe Kenntnisse in finanziellen Belangen attestieren, aber weniger als 50 Prozent der BewirtschafterInnen Finanzierungsplanung als Teil ihrer angebotenen Dienstleistungen aufführen (Abbildung 29, Abschnitt 5). Die relativ schwächere Beurteilung der Kenntnisse im Bereich Gebäudesanierung, Projektmanagement sowie Energie und Gebäude weist auf einen möglichen Bedarf nach Weiterbildungen in diesen Bereichen für BewirtschafterInnen hin.

4.4.2.2. Unterlagen und Informationen

Ein weiteres Element, welches die strategische Entscheidungsfindung von STWEG bei der Gebäudeerneuerung unterstützen kann, ist der Zugang zu Informationen rund um die Erneuerung.

[32] Alle ausgeführten Unterschiede sind signifikant (gepaarter T-Test)

Insgesamt zeigte sich, dass die STWEG eher wenig Unterlagen und Informationen zur Verfügung haben. Gemäss Aussagen der STWEG sind weniger als die Hälfte der STWEG über den konkreten Sanierungsbedarf und nur rund ein Viertel der STWEG über Sanierungszyklen informiert. Noch geringer sind die Informationen zu energetischen Aspekten. Allgemein weisen die Informationen zu den Angeboten der öffentlichen Hand die geringsten Verbreitungsraten auf.

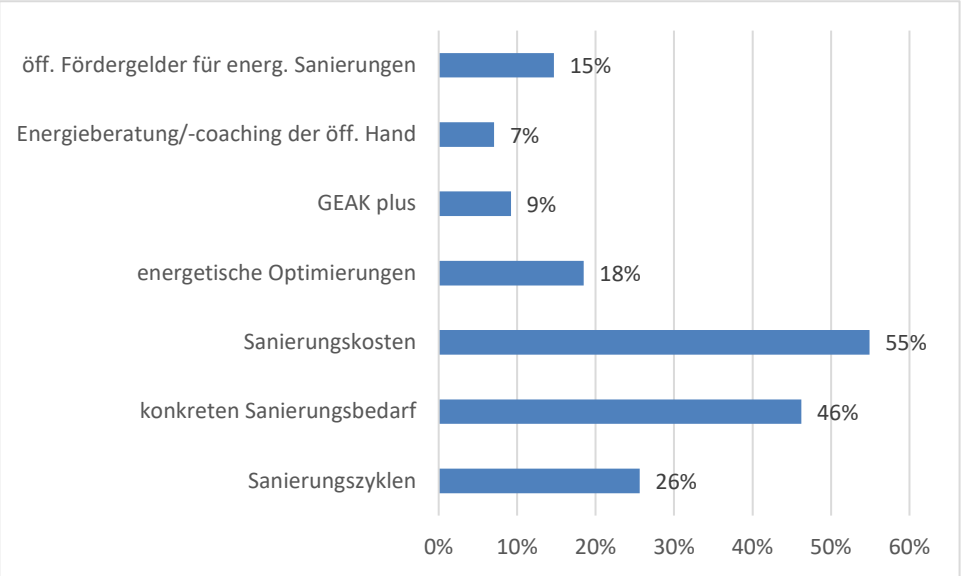


Abbildung 17: Verfügbare Unterlagen/Informationen bei sanierten STWEG (n=184, ausser bei ‘Sanierungszyklen’: n=129)

Der sehr geringe Informationsgrad der STWEG zu sanierungsrelevanten Fragen erschwert eine strategische und langfristige Erneuerungsplanung. Der sehr tiefe Informationsstand betreffend energetischen Aspekten inklusive mögliche öffentliche Fördermittel ist ebenfalls erstaunlich.

Hier stellt sich die Frage, ob die Verantwortlichkeiten für die Beschaffung solcher Informationen klar geregelt sind zwischen Verwaltungen und STWEG. Möglicherweise gehen beide Seiten davon aus, dass die jeweils andere Seite diese Informationen beschaffen und zur Verfügung stellen müsste. Eine Strategie der Verwaltungen könnte auch sein, nur die notwendigsten Informationen zur Verfügung zu stellen, damit die Entscheidungsfindung mit der STWEG nicht zu komplex wird.

4.4.2.3. Externe Fachpersonen

Die Fallstudien haben darauf hingewiesen, dass externe Fachleute für die Entscheidungsfindung in der STWEG wichtig sein können. Tatsächlich wurde bei Sanierungen in der Hälfte der Fälle eine externe Energie- oder Umweltfachperson beigezogen. Architekten wurden nur in 28 Prozent der Fälle im Rahmen einer Sanierung beauftragt.

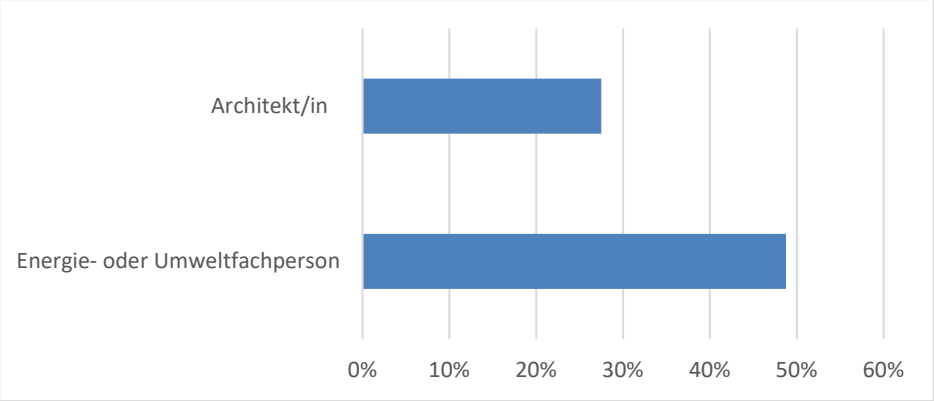


Abbildung 18: Für die Sanierung beigezogene externe Experten (n=160)

Dass trotz Beiziehen einer Energie- oder Umweltfachperson der Informationsstand in diesen Fragen als sehr niedrig eingeschätzt wird, ist schwierig zu erklären. Möglich ist, dass diese Fachpersonen zwar kompetent sind, aber ihre Kompetenz nur schlecht vermitteln und einbringen können. Oder aber die beigezogenen Personen werden zwar als Fachpersonen wahrgenommen, haben aber nur bescheidene Fachkenntnisse. Hier könnten interne Intermediäre allenfalls «Übersetzungshilfe» zwischen Fachpersonen und STWEG leisten. Ebenso überrascht, die relativ tiefe Anzahl von STWEG, welche ArchitektInnen mit der Sanierung beauftragt haben. Dies könnte ein weiterer Hinweis darauf sein, dass oft nur Ersatzsanierungen einzelner Bauteile vorgenommen werden, welche keiner Koordination einzelner Bauschritte bedürfen.

4.4.2.4. Fachkenntnisse innerhalb der STWEG

Die Fachkenntnisse innerhalb der STWEG können einen Sanierungsentscheid beeinflussen. Häufig bleiben diese Fachkenntnisse verborgen, bis über eine Sanierung gesprochen wird. Deshalb wurden für jene STWEG diesbezüglich untersucht, welche bereits mindestens eine Teilsanierung durchgeführt haben.

Die Fachkenntnisse innerhalb der STWEG in den Bereichen Energie und Ökologie sind im Vergleich zu den anderen Bereichen weniger präsent oder bekannt. Etwas verbreiteter sind die Fachkenntnisse in der Rechtsberatung und Vermögensverwaltung.

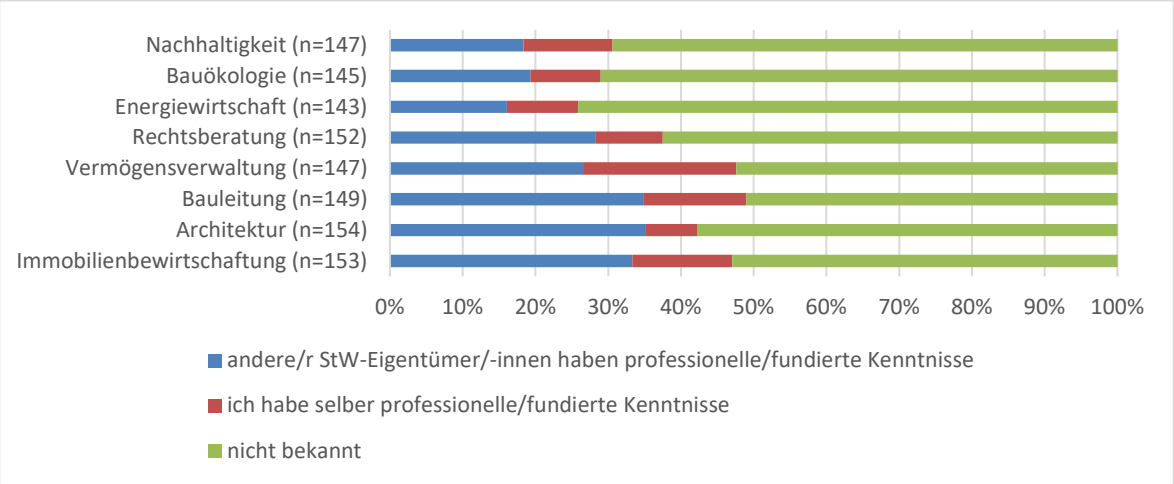


Abbildung 19: Fachkenntnisse innerhalb der STWEG mit Sanierungserfahrung

Besonderes verbreitet sind die Fachkenntnisse in der Bauleitung, Architektur und Immobilienbewirtschaftung. Diese Betrachtung basiert auf den Fachkenntnissen anderer STWEG, welche ihr Wissen auch öffentlich gemacht haben. Die Selbsteinschätzungen machen jeweils einen sehr hohen Anteil aus (Abbildung 18). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass der Fragebogen an die interne Fachperson weitergeleitet wurde.

Nachfolgend wurde der Einfluss der vorhandenen Kenntnisse in den Bereichen Nachhaltigkeit, Bauökologie oder Energiewirtschaft auf die Auswirkungen auf die Art der Sanierung ermittelt. Dabei zeigte sich, dass bei vorhandenem Know-how in etwa der Hälfte der Fälle Impulse aufgenommen wurden (Abbildung 19).

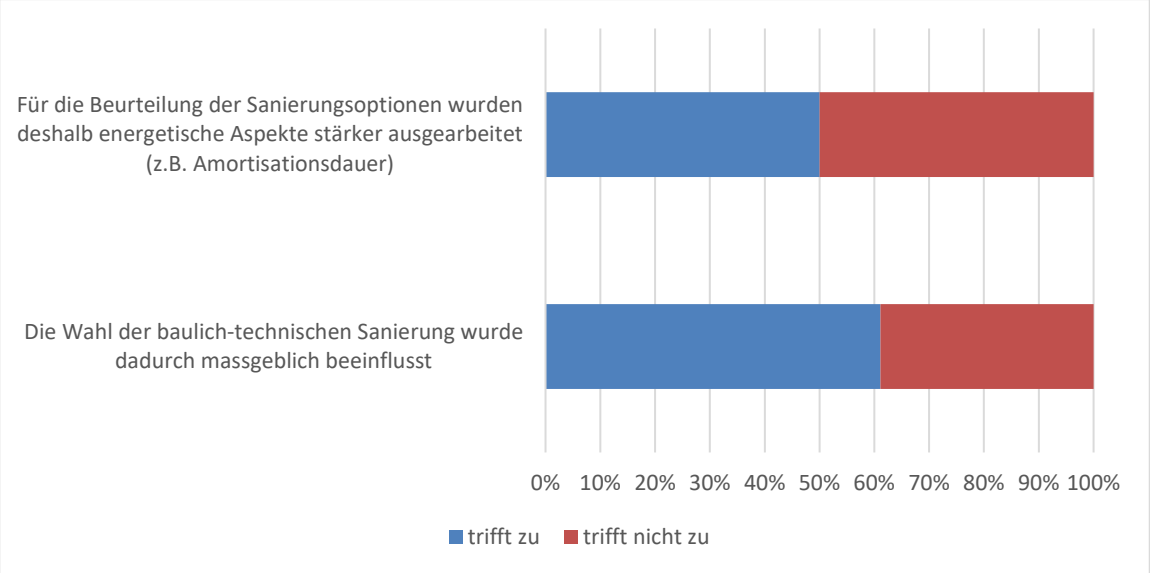


Abbildung 20: Einfluss des STWEG-internen Know-hows auf die Art der Sanierung (n=54)

Einen noch wesentlich grösseren Effekt hat das in der STWEG vorhandene Wissen auf den Einigungsprozess innerhalb der STWEG. Aber auch die Kommunikation mit der Verwaltung wurde dadurch massgeblich positiv beeinflusst. In einzelnen Fallstudien wurde den Intermediären eine grosse Bedeutung im Sanierungsprozess beigemessen. Diese These konnte somit im Bereich des Know-how Transfers bestätigt werden (Abbildung 20). Zudem gaben drei Viertel der STWEG an, dass der Entscheidungsprozess dadurch weniger Zeit benötigte.

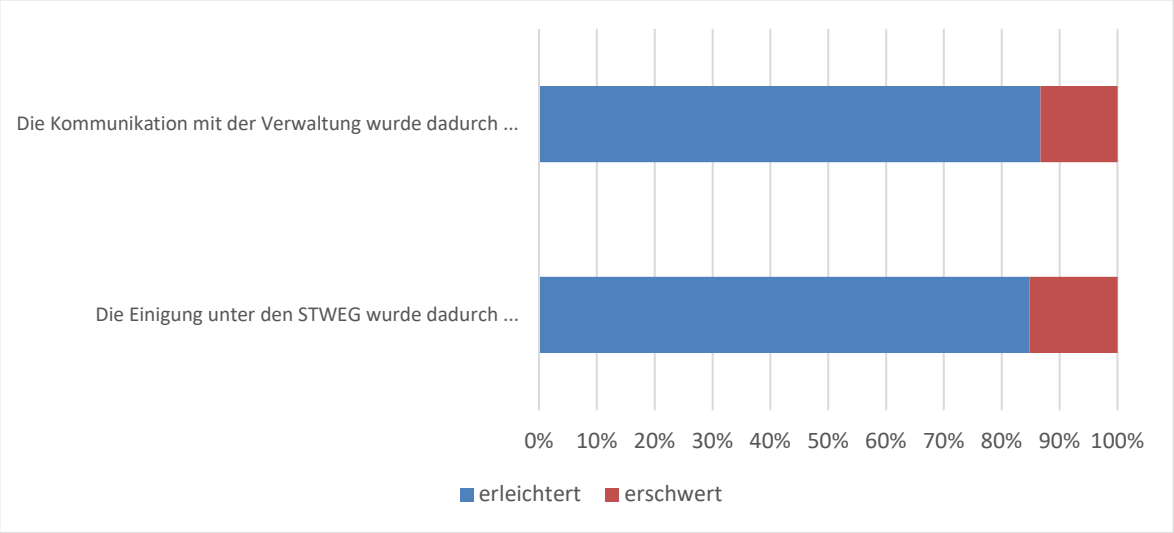


Abbildung 21: Einfluss des STWEG-internen Know-hows auf den Einigungsprozess (n=46)

Somit werden die Ergebnisse der Fallstudien über die wichtige Rolle der sogenannten Intermediäre bestätigt. Für die BewirtschafterInnen bedeutet die Wichtigkeit der Intermediäre, dass ein enger Dialog mit diesen Personen die Sanierungsplanung und Sanierungsdurchführung von grosser Bedeutung sein kann.

4.4.3. Sanierungsentscheid

Auf Basis von Informationen über die Gebäudeerneuerung bzw. von konkreten Schadensmeldung wird der Sanierungsbedarf eruiert, der Sanierungszeitpunkt bestimmt und über die Art der Sanierung entschieden. Dieser Abschnitt hat zum Ziel die Rollenverteilung zwischen Verwaltung und STWEG bei diesen Schritten zu beschreiben und analysieren.

4.4.3.1. Erkennen des Sanierungsbedarfs

Wie bereits im Abschnitt 4.3.1 erwähnt, möchten Verwaltungen in der Regel früher als die STWEG sanieren (Abbildung 10, S. 21). Zudem geben auch 85 Prozent der Verwaltungen an, mehrheitlich (‘eher öfters’ bis ‘immer’) die Sanierungen initiiert zu haben (Abbildung 21).

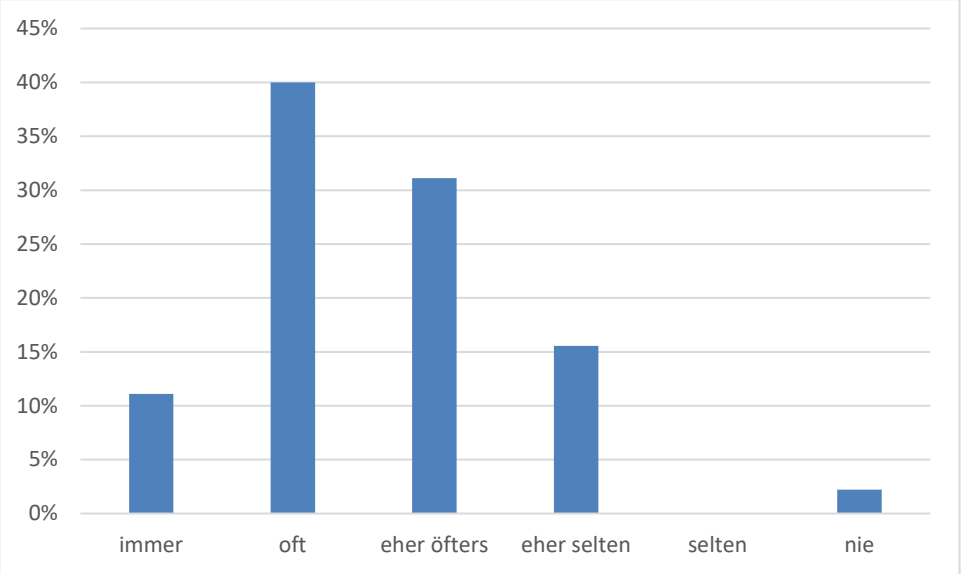


Abbildung 22: Initiative für Sanierung ausgehend von der Verwaltung, Angaben der Verwaltungen (n=45)

Der Sanierungszeitpunkt wurde jedoch nur in einem Viertel der Fälle auch von den Verwaltungen vorgeschlagen. Meistens legen die STWEG den tatsächlichen Sanierungszeitpunkt fest (Abbildung 22). Dies ist formell gesehen gut nachvollziehbar, da es die Rolle der STWEG ist, über den konkreten Sanierungszeitpunkt zu entscheiden, ausser die STWEG delegiert diese Kompetenz an die Verwaltung.

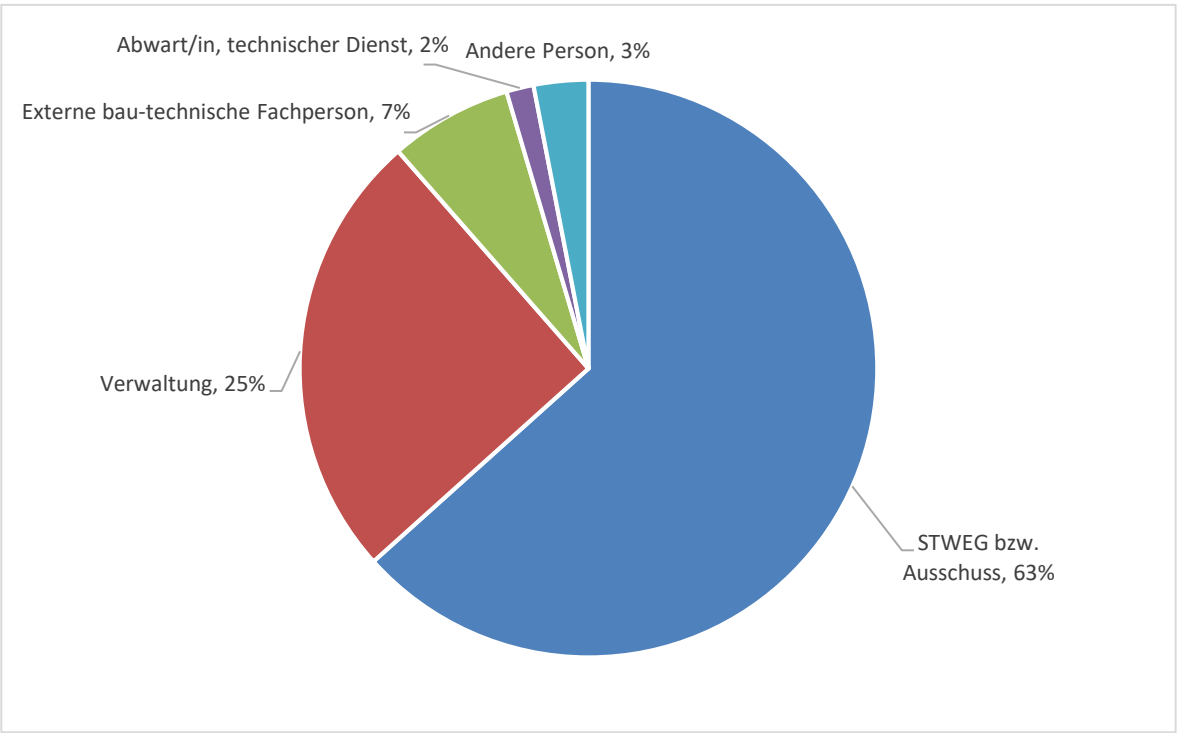


Abbildung 23: Wer hat den Vorschlag für den Sanierungszeitpunkt gemacht? (n=131)

Nur knapp über die Hälfte der befragten Verwaltungen teilt mehrheitlich die Auffassung bezüglich des Sanierungsbedarfs mit der STWEG (Abbildung 23). Dies entspricht ungefähr auch dem Anteil der Verwaltungen, welche mehrheitlich eine frühere Sanierung empfehlen würden (Abbildung 10, S. 21). Aufgrund des – aus Sicht der STWEG – vergleichsweise geringen Anteils an zu spät erfolgten Sanierungen, kann hier mehrheitlich von einer gewollten späteren Sanierung ausgegangen werden.

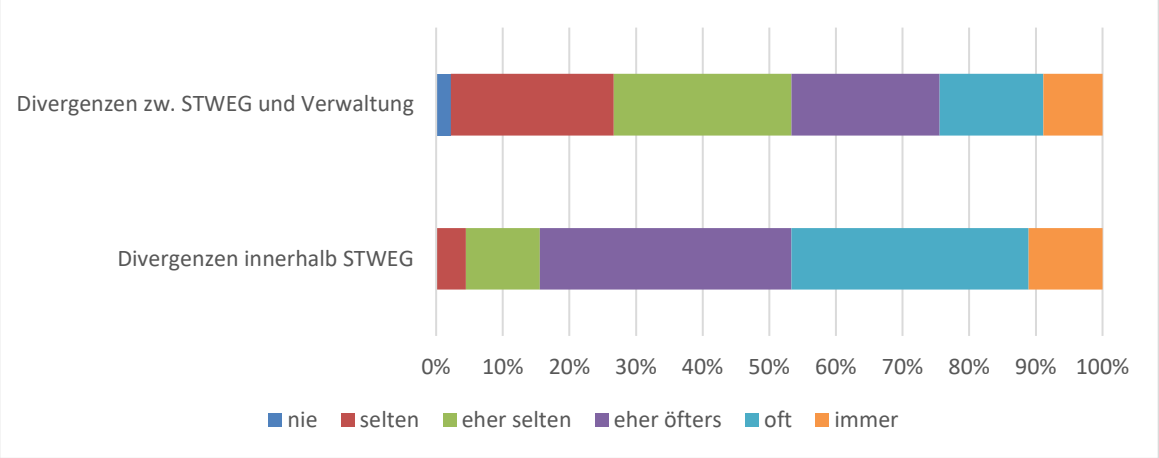


Abbildung 24: Divergierende Auffassungen beim Erkennen des Sanierungsbedarfs aus Sicht Verwaltungen (n=43)

Innerhalb der STWEG bestehen jedoch markant stärkere Divergenzen zum Sanierungsbedarf. Die Verwaltungen geben an, in 85 Prozent der Fälle mehrheitlich unterschiedliche Auffassungen zum Sanierungsbedarf zu begegnen. Für rund 60 Prozent der Verwaltungen sind Uneinigkeiten innerhalb der STWEG (insbesondere bzgl. des Sanierungsbedarfs) auch der wichtigste Grund für die verspäteten Sanierungen (4.3.1 Kurzfristig notwendige Sanierungen und Sanierungsstau). Auch STWEG selber geben an, dass Uneinigkeiten innerhalb der STWEG in der Hälfte der Fälle für die verzögerten Sanierungen verantwortlich sind.

Wie in Abschnitt 4.4.2.4 erwähnt, können interne Intermediäre den Entscheidungsprozess der STWEG beeinflussen. Bei Unstimmigkeiten innerhalb der STWEG könnte eine enge Zusammenarbeit mit internen und auch externen Intermediären zur Konfliktlösung beitragen und gleichzeitig würden die Verwaltungen eher die Rolle des Facilitators einnehmen statt sich selber stark bei der Entscheidungsfindung positionieren zu müssen.

4.4.3.2. Entscheidung über die Art der Sanierung

Die Art der Sanierung steht in einem engen Zusammenhang mit der verfolgten Gebäudeentwicklungsstrategie (Kap.4.4.1 Strategische Zielsetzungen, S. 25). Die festgestellten unterschiedlichen strategischen Ziele widerspiegeln sich in den Divergenzen zur Art der Sanierung (Abbildung 24).

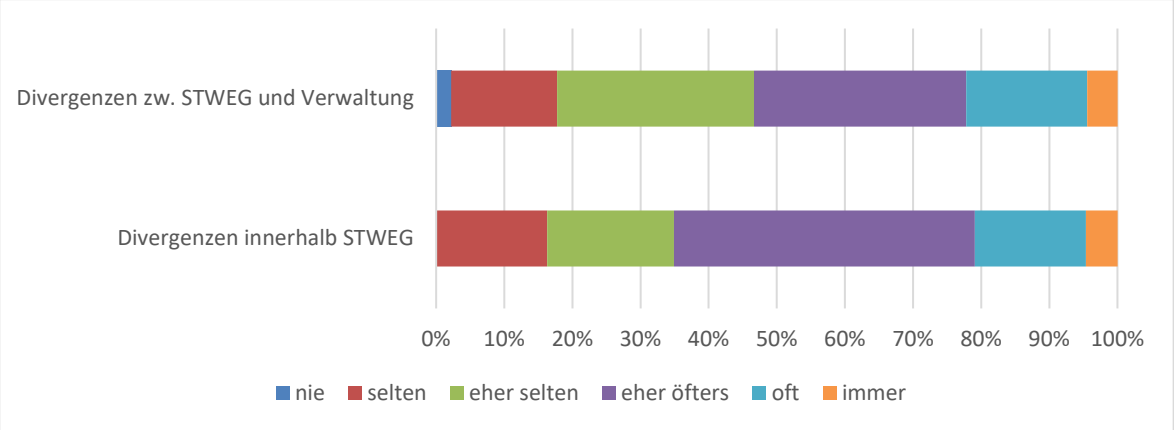


Abbildung 25: Divergierenden Auffassungen bei der Planung/Art der Sanierung gemäss Verwaltungen (n=43)

Die energetische Ausrichtung der Sanierung ist als Teil der Sanierungsplanung zu sehen. Etwas überraschend ist, dass die Divergenzen zur energetischen Ausrichtung der Sanierung innerhalb der STWEG vergleichsweise gering sind. Eventuell liegt es daran, dass sie weniger oft thematisiert werden (Abbildung 25).

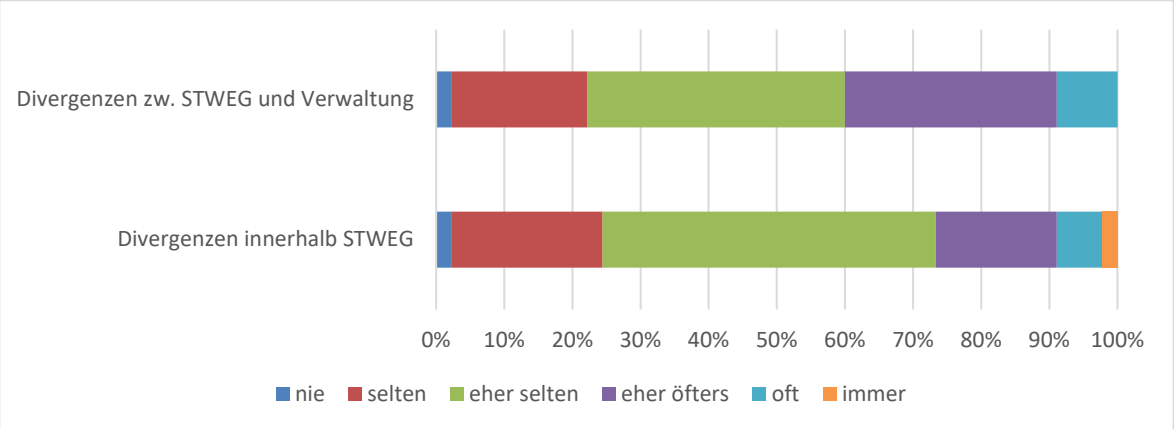


Abbildung 26: Divergierenden Auffassungen bei der energetischen Ausrichtung der Sanierung (n=45)

4.5. Zufriedenheit mit der Sanierung

Mit dem ‘Ergebnis der Sanierung’ sind die STWEG grossmehrheitlich zufrieden (87%, vgl. Abbildung 27). Auch werden die einzelnen Sanierungsprozesse von den STWEG mit mindestens 80 Prozent als zufriedenstellend bezeichnet. Etwas geringer fällt nur der Prozess der Beschlussfassung in der STWEG aus (78%). Allerdings werden gewisse Abstriche bei der energetischen Ausrichtung der Sanierung gemacht, ein Viertel war mit der energetischen Ausrichtung der Sanierung unzufrieden. Diese wurde nach Abschluss der Sanierung signifikant am schlechtesten von allen erfassten Aspekten bewertet.

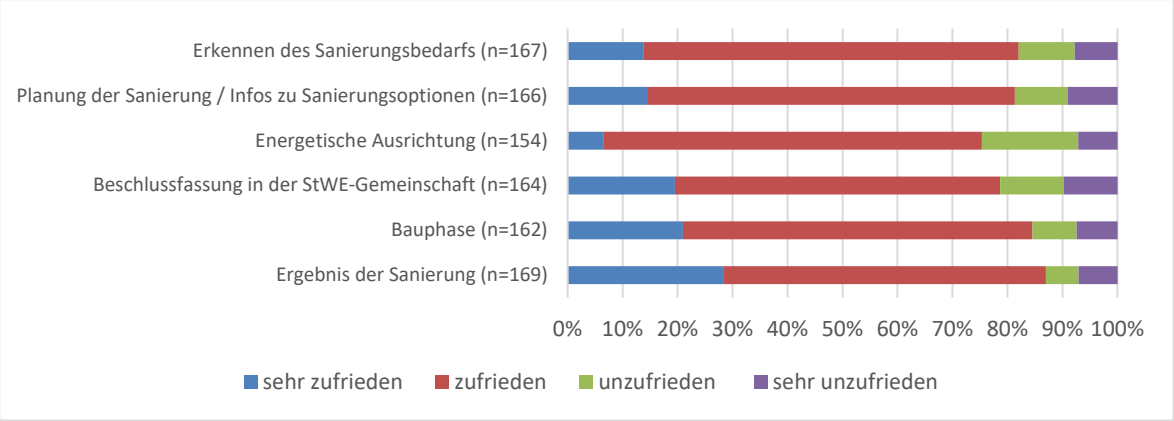


Abbildung 27: Zufriedenheit der STWEG nach der Sanierung

Trotzdem überrascht die insgesamt gute Zufriedenheit mit den einzelnen Phasen der Sanierung. Möglicherweise ist diese positive Beurteilung darauf zurückzuführen, dass die STWEG für viele der einzelnen Schritte selber verantwortlich ist. Unzufriedenheit mit abgeschlossenen Sanierungen würde damit auch die eigenen Entscheidungen und somit die effiziente Verwendung der Finanzmittel in Frage stellen.

4.6. Erfolgsfaktoren einer Sanierung aus Sicht der Verwaltungen

Verwaltungen wurden gefragt, welches die Erfolgsfaktoren für Sanierungen sind. Wie in Abbildung 27 ersichtlich, sehen knapp die Hälfte der Verwaltungen die Kommunikation mit STWEG als den wichtigsten Faktor für eine erfolgreiche Sanierung an. Fachliches Wissen (eigenes Wissen und Beizug von Fachpersonen, Gutachten, Expertisen) wird von rund 30 Prozent der Verwaltungen als wichtigster Faktor angesehen.

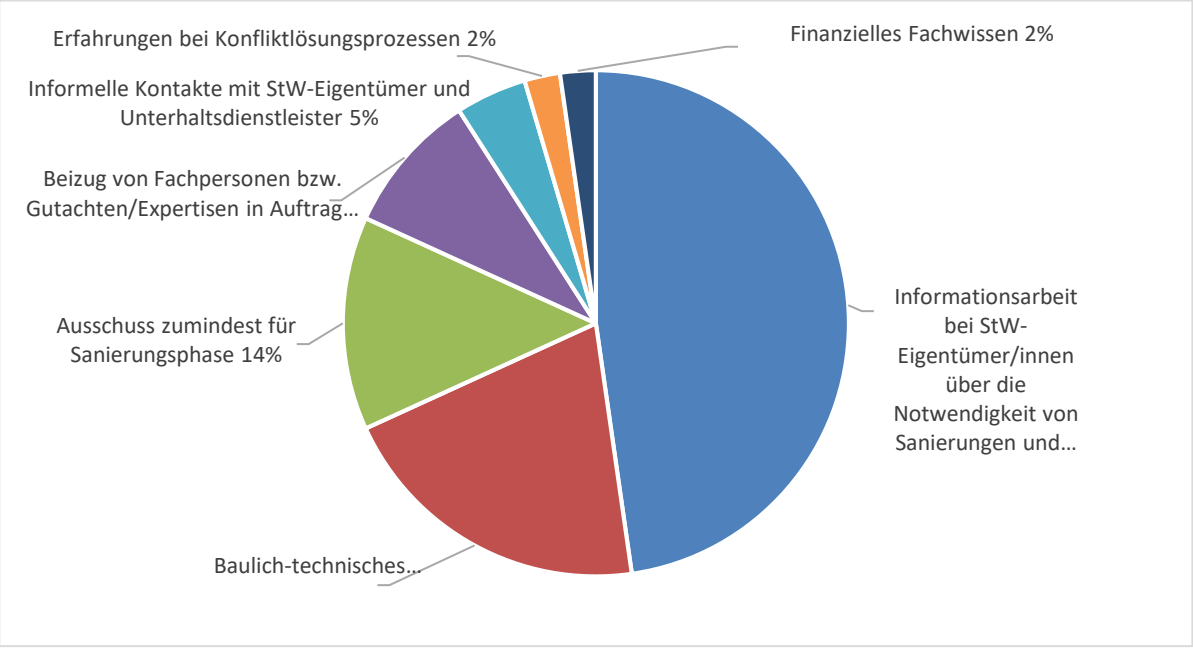


Abbildung 28: Wichtigster Erfolgsfaktor einer Sanierung aus Sicht der Verwaltungen (n=44)

Obwohl von den Verwaltungen die Informationsarbeit als wichtigster Erfolgsfaktor für eine Sanierung angesehen wird, ist der Bedarf an Weiterbildung in diesem Bereich von Verwaltungen wenig gefragt. Aus Sicht der Verwaltungen werden die Kompetenzen innerhalb der Verwaltungen bzw. die bestehenden Weiterbildungsangebote im Bereich der Informationsarbeit mehrheitlich als ausreichend beurteilt (vgl. Abbildung 29). Möglicherweise sind sich die Verwaltungen der Wichtigkeit der Informationsarbeit und gelungener Kommunikation mit den STWEG zwar bewusst. In der Praxis fehlt jedoch aufgrund knapp bemessener Verwaltungsmandate die Zeit, die Informationsarbeit umfassend wahrzunehmen.

Etwas erstaunlich ist die geringe Gewichtung der Wichtigkeit von Konfliktlösungsprozessen, obwohl die Verwaltungen beispielsweise die Uneinigkeit innerhalb der STWEG als Hauptgrund für die Bestimmung des Sanierungszeitpunkts sehen. Ebenfalls wenig wichtig erscheint aus Sicht der Verwaltungen finanzielles Fachwissen. Dies deckt sich mit der früheren Aussage, dass Finanzen selten der Grund für verspätete Sanierungen sind.

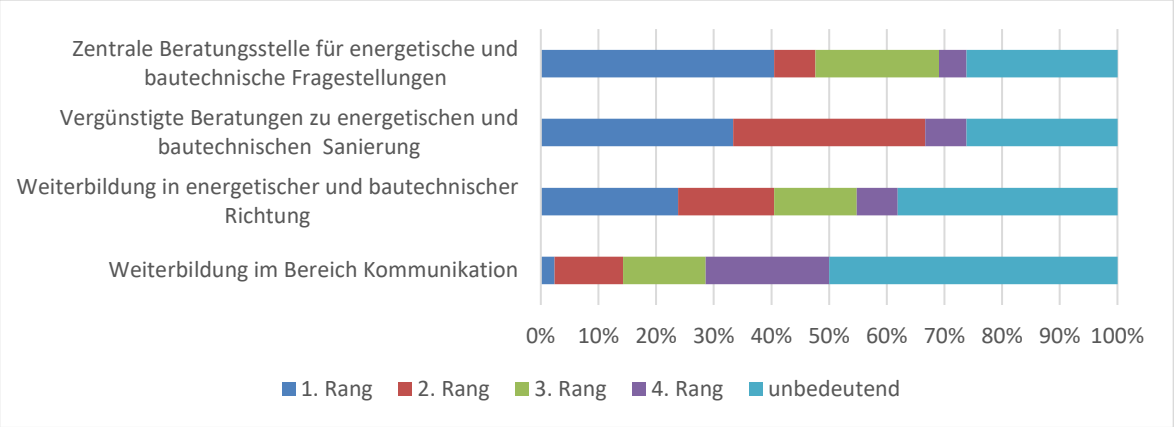


Abbildung 29: Angebote, welche die Arbeit der Verwaltungen erheblich unterstützen würden (n=42)

Weit wichtiger erscheint den Verwaltungen ein Angebot an Beratung und Weiterbildung im energetischen und bautechnischen Bereich. Nach Möglichkeit sollte die Beratung hierzu vergünstigt angeboten werden. Insbesondere wird eine zentrale Beratungsstelle für energetische und bautechnische Fragestellungen begrüsst. Eine solche Beratungsstelle könnte von der öffentlichen Hand oder den Verbänden geschaffen und/oder zumindest teilweise finanziert werden. Die Diskussion mit den Verwaltungen hat gezeigt, dass insbesondere eine Art «one-stop-shop» der öffentlichen Hand für bauliche und energetische Fragen erwünscht ist. Durch eine solche Anlaufstelle könnte der Zugang zu diversen bestehenden Angeboten erleichtert werden.

4.7. Erfolgsfaktoren für energetische Sanierungen

Die Erneuerung im STWE ist Teil der energetischen Erneuerung des Gebäudeparks und somit auch im Sinne der energiepolitischen Ziele der Schweiz. Daher wird im Folgenden gesondert auf mögliche Erfolgsfaktoren für energetische Sanierungen auf Basis eines Regressionsmodells eingegangen.

Es hat sich gezeigt, dass in der Regel in einem ersten Schritt grundsätzlich entschieden wird, ob eine Sanierung überhaupt vorgenommen werden soll/muss oder nicht. Erst in einem zweiten Schritt wird über die Art der Sanierung, wie eine energetische Sanierung, innerhalb der STWEG mit Unterstützung der Verwaltung und weiteren Experten (Intermediären) sowie verschiedenen Informationsquellen entschieden.

Somit besteht die Frage, welche Faktoren eine energetisch orientierte Sanierung begünstigen. Um diese Frage zu untersuchen, wurde eine multiple Regression durchgeführt. In der (zu erklärenden) Zielgrösse wird unterschieden, ob eine oder mehrere (Teil-) Sanierungen (Dach, Fassade, Fenster) eine energetische Verbesserung beinhaltet haben oder nicht[33].

Die Ausgangsgrössen werden nach folgenden Sachverhalten gegliedert:

- Struktur der STWEG
- Kenntnisse innerhalb der STWEG
- Fähigkeiten der Verwaltung
- Beizug von externem Know-how (Experten, Unterlagen und Informationen).

Bei der Auswahl der Ausgangsgrössen musste berücksichtigt werden, dass es teilweise grosse Korrelationen zwischen verschiedenen möglichen Ausgangsgrössen gibt.[34] Um damit umgehen zu können, wurde jeweils nur eine dieser stark korrelierenden Variablen verwendet oder es wurde ein einziger Faktor aus den korrelierenden Variablen gebildet. Für die zwei letztgenannten Ausgangsgrössen wurden folgende Vorgehensweisen gewählt:

Fähigkeiten der Verwaltung: Die bezüglich der Fragestellung interessanten Fähigkeiten ‘Gebäudesanierung’ und ‘Energie und Gebäude’ korrelieren sehr stark miteinander. Die Fähigkeit ‘Gebäudesanierung’ ist umfassender und hat auch im Modell einen stärkeren Einfluss. Deshalb wird im Regressionsmodell für die Fähigkeiten der Verwaltungen ausschliesslich die Ausgangsgrösse ‘Gebäudesanierung’ verwendet.

Beizug von externem Know-how: Wird externes Know-how verwendet, werden oft mehrere Quellen beigezogen (Experten, Unterlagen und Informationen). Diese unterschiedlichen Quellen weisen deshalb eine hohe Korrelation auf. Eine Gemeinsamkeit für den Beizug von externem Know-how liegt im Auslöser für Sanierung. Insbesondere die ‘langfristig geplante Sanierung’ motiviert generell den Beizug von externem Know-how (4.3 Sanierungsmotive). Somit wird an Stelle der einzelnen externen Know-how Quellen nur die Ausgangsgrösse «langfristige Planung» verwendet.

Es hat sich gezeigt, dass die strategische Zielsetzung einer STWEG primär einen Einfluss auf die grundsätzliche Bereitschaft hat, in die Immobilie zu investieren. Der Einfluss auf die Art der Sanierung wird von dieser Ausgangsgrösse im Kontext der anderen Ausgangsgrössen nur schlecht erklärt. So weist die ‘strategische Zielsetzung’ mit der ‘langfristig geplanten Sanierung’, welche in der Regression verwendet wird, ebenfalls eine grosse Korrelation auf. Auf die Verwendung der ‘strategischen Zielsetzung’ als Ausgangsgrösse wird in der Regression deshalb verzichtet. Die multiple lineare Regression wurde mit den folgenden Ausgangsgrössen berechnet.

- Struktur der STWEG
  - Gebäudealter (log_G_Alter)[35]
  - Vorhandensein eines Quorums >50% (Quorum_50)
  - Ständiger Ausschuss (Ausschuss)
- Kenntnisse innerhalb der STWEG
  - Kenntnisse STWEG Immobilienbewirtschaftung (K_Immo)
  - Kenntnisse STWEG Bauleitung (F_Baul)
- Kenntnisse der Verwaltung
  - Fähigkeiten in Gebäudesanierung (F_San)
- Langfristige Planung (langfr_Planung; umfasst auch den Beizug von Experten, Unterlagen und Informationen)

[33] Ein Systemwechsel der Heizung wurde in dieser Betrachtung explizit ausgeschlossen, da es keine energetische Sanierung i.e.S. ist.
[34] Kollinearitätsproblem in multiplen Regressionen
[35] Die Variable ‘Alter’ wurde für einen besseren Fit logarithmisch transformiert

	Koeffizienten	Einflussrichtung	P-Wert	Signif. codes
log_G_Alter	2.04	+	0.000	***
Quorum_50	2.39	+	0.002	**
Ausschuss	0.66	+	0.087	.
K_Immo	-0.74	–	0.062	.
K_Baul	1.43	+	0.000	***
F_San	0.46	+	0.017	*
Langfr_Planung	0.35	+	0.035	*

Tabelle 10: Multiple binomiale Regression; Signif. codes: 0 *** 0.001 ** 0.01 * 0.05 . 0.1

Das zunehmende Gebäudealter führt in der Regel öfters auch zu einer energetischen Sanierung. Neben der Anpassung an aktuelle Standards kann auch die Einhaltung von gesetzlichen Normen dafür verantwortlich sein.

In unserem Datensatz weisen knapp zehn Prozent der STWEG eine(n) Eigentümer/-in mit einem Stimmrechtsanteil von über 50 Prozent auf. In solchen STWEG werden tendenziell häufiger energetische Aspekte in den Sanierungen integriert. Die vereinfachte Beschlussfassung könnte dabei ausschlaggebend sein.[36]

Wie bereits mehrfach erwähnt, können Intermediäre die Kommunikation bzw. die Einigung in Sanierungsprozessen über die Verbreitung von Sachverhalten unterstützen. Der ständige STWEG-Ausschuss übernimmt häufig diese Aufgabe. Dadurch wird die energetische Ausrichtung einer Sanierung begünstigt, wenn auch nur auf einem schwachen Signifikanzniveau.

Kenntnisse innerhalb STWEG können die Entscheidungsfindung beeinflussen. Kenntnisse in der Immobilienbewirtschaftung führen tendenziell zu weniger energetisch-orientierten Sanierungen. In den Fallstudien und Workshops zu diesem Projekt wurde dieser negativer Zusammenhang nicht als überraschend gewertet. Viele Immobilienbewirtschafter seien weiterhin der Auffassung, dass sich energetische Sanierungen im aktuellen Umfeld rein ökonomisch nicht rechnen würden. Hingegen wirken sich Kenntnisse in der Bauleitung positiv aus. Gefestigtes Know-how als Basis von energetischen Sanierungen scheint hier aber auch aus Sicht der VerwalterInnen eine zentrale Grundlage für eine Entscheidung zugunsten energetischeren Sanierungen zu sein.

Die ‘Langfristig geplante Sanierung (z.B. aufgrund erwarteter Lebensdauer eines technisch/baulichen Gebäudeteils)’ führt tendenziell zu einer energetisch-ausgerichteten Sanierung. Eine solche Sanierungsplanung begünstigt die Evaluation von alternativen (energetischen) Sanierungen. Zudem führt sie unweigerlich zu einem vermehrten Einbezug von externem Know-how, was bereits vorgängig als zentral für energetische Sanierungen identifiziert wurde.

[36] «Nützliche Massnahmen» wie beispielsweise energetische Sanierungen bedürfen einem qualifizierten Mehr

5. Wahrnehmung der Rollen im Erneuerungsprozess

Das Geschäftsfeld ‘Immobilienbewirtschaftung’ lässt sich in unterschiedliche Dienstleistungen aufgliedern. Die ‘kaufmännische’ und die ‘baulich-technische Bewirtschaftung’ wird von den meisten Firmen angeboten (Abbildung 30). Auch die Planung von ‘Unterhalts-‘ und ‘Sanierungsarbeiten’ befindet sich i.d.R. im Angebot der Firmen.

Die Verwaltungen weisen sich somit mehrheitlich eine bedeutende Rolle bei der Sanierung von Stockwerkeigentum zu. Bei über 80 Prozent der Bewirtschaftungsfirmen sind die baulich-technische Bewirtschaftung und die Planung der Sanierungsarbeit Teil ihres Dienstleistungsangebots.

Auffallend ist, dass ‘Finanz- und Finanzierungsplanungen’ sowie die ‘Festlegung von Erhaltungszielen’ mehrheitlich nicht im Portfolio der Firmen aufgeführt wird. Da die überwiegende Mehrheit der STWEG einen Erneuerungsfonds haben[37], ist jedoch davon auszugehen, dass die Bewirtschaftung des Erneuerungsfonds als Teil der kaufmännischen Bewirtschaftung gesehen wird. Es ist kaum vorstellbar, dass Sanierungsarbeiten geplant werden, ohne die Finanzierung der Sanierungen zu thematisieren. Trotzdem ist erstaunlich, dass für die Mehrheit der BewirtschafterInnen Finanz- und Finanzierungsplanungen nicht Teil der angebotenen Dienstleistungen sind.

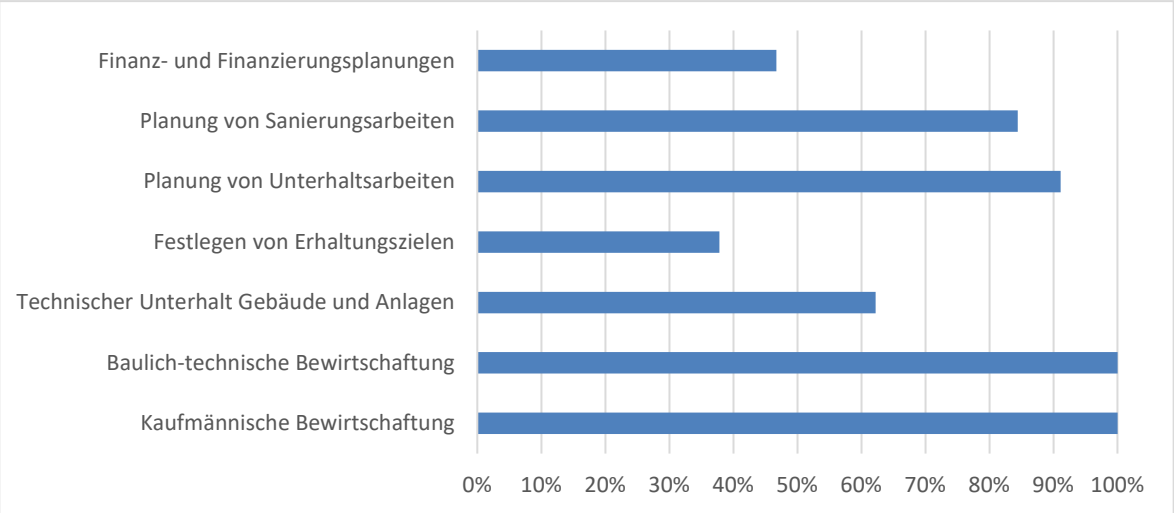


Abbildung 30: Dienstleistungsangebot der Firmen im Bereich Immobilienbewirtschaftung (n=45)

Nur gut ein Drittel der BewirtschafterInnen haben die Festlegung von Erhaltungszielen in ihrem Angebot. Somit sehen sich die BewirtschafterInnen oft nicht in der Rolle, eine langfristige Erneuerungsstrategie mit der STWEG auszuhandeln.

Werden die Angaben der BewirtschafterInnen über ihre Tätigkeitsfelder mit denjenigen der STEWG verglichen (Abbildung 30), dann fällt auf, dass die STWEG eine wichtigere Rolle der BewirtschafterInnen für Finanzfragen (z.B. Beratung zu Finanzfragen bei Sanierungen) sehen.

[37] Bruni/Hanisch 2009: Erneuerungsfonds im Stockwerkeigentum.

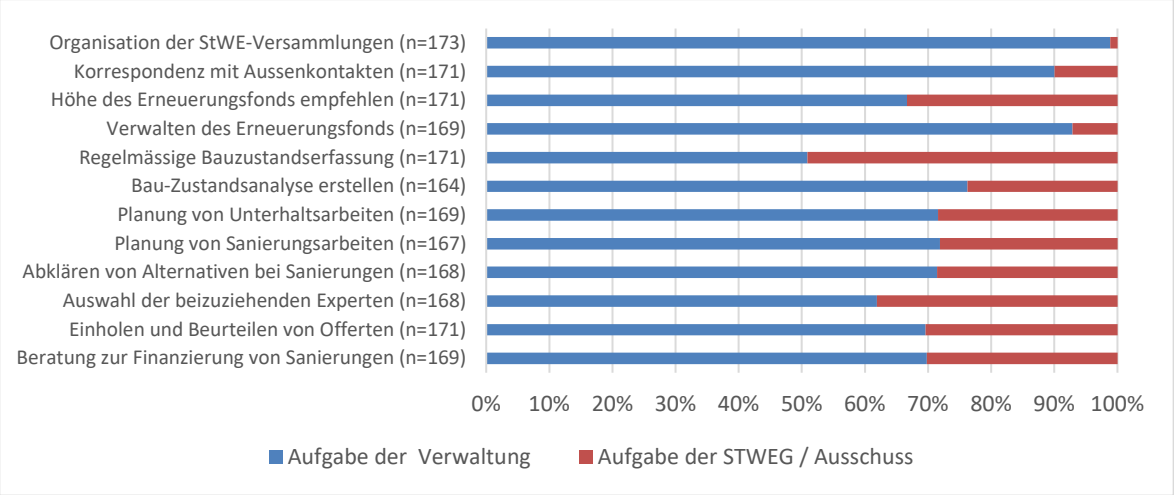


Abbildung 31: Aufgabenverteilung zwischen Verwaltung und STWEG aus Sicht der STWEG

Dass die Rolle der BewirtschafterInnen aus der Sicht der STWEG und der BewirtschafterInnen unterschiedlich interpretiert wird, zeigt sich auch bei den jeweiligen Antworten über die Aufgaben gemäss Pflichtenheft. Dabei wird davon ausgegangen, dass Aufgaben, welche im Pflichtenheft der BewirtschafterInnen sind, im Pauschalhonorar inbegriffen sind. Andere Aufgaben, welche nicht explizit im Pflichtenheft erwähnt werden, müssten bei Bedarf zusätzlich von der STWEG bezahlt werden.

Erst mal fällt auf, wie uninformiert die STWEG über das Pflichtenheft der BewirtschafterInnen sind (Abbildung 31). Bei der Mehrheit der abgefragten Aufgaben wissen die STWEG nicht, ob diese Teil des Pflichtenhefts sind. Es scheint also einen grossen Klärungsbedarf über die festgeschriebene Rolle der BewirtschafterInnen zu geben. Unklarheiten bei der Rollenverteilung können zur Folge haben, dass beide Seiten davon ausgehen, dass die jeweils andere Seite für bestimmte Aufgaben verantwortlich sei und am Schluss keine der Parteien die Aufgabe wahrnimmt oder im besseren Fall, beide Parteien die Aufgabe wahrnehmen.

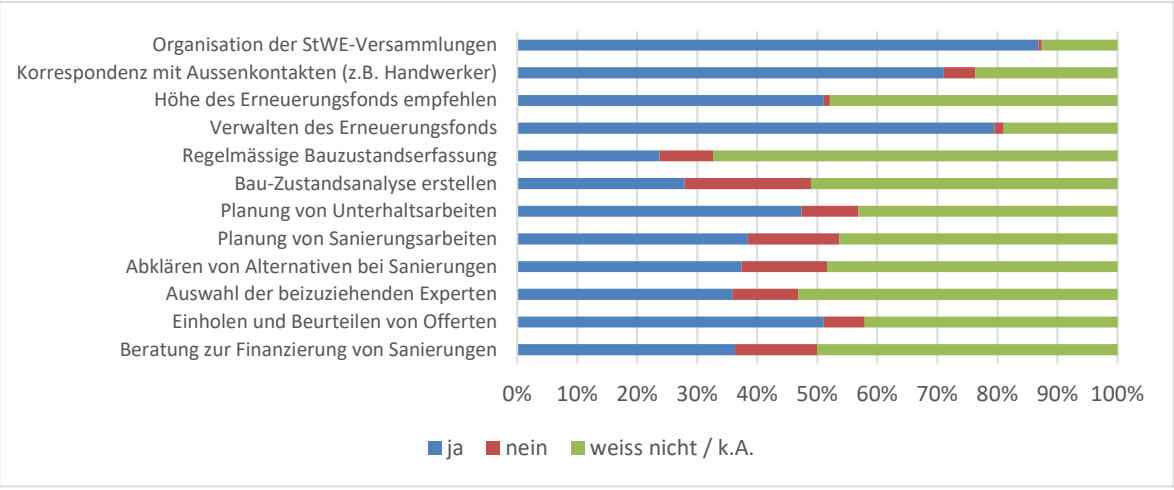


Abbildung 32: Aufgaben im Pflichtenheft des Verwalters, Angaben der STWEG (n=190)

Über administrative Tätigkeiten der Verwaltungen besteht Konsens (Organisation STWEG-Versammlungen, Korrespondenz nach aussen und Verwalten des EF).

Werden die «weiss nicht» Antworten ausser Betracht gelassen, kann festgestellt werden, dass bei der Zuständigkeit für Bau-Zustandsanalysen und für die Abklärung von Alternativen bei Sanierungen die STWEG die Verwaltungen in der Pflicht sehen, obwohl diese Aufgaben meist gar nicht im Pflichtenheft enthalten sind. Aus energetischer Sicht ist gerade die Abklärung von Alternativen eine wichtige Aufgabe, damit neben dem Ersatz sanierungsbedürftiger Gebäudeteile auch energetisch verbesserte Varianten zumindest diskutiert werden.

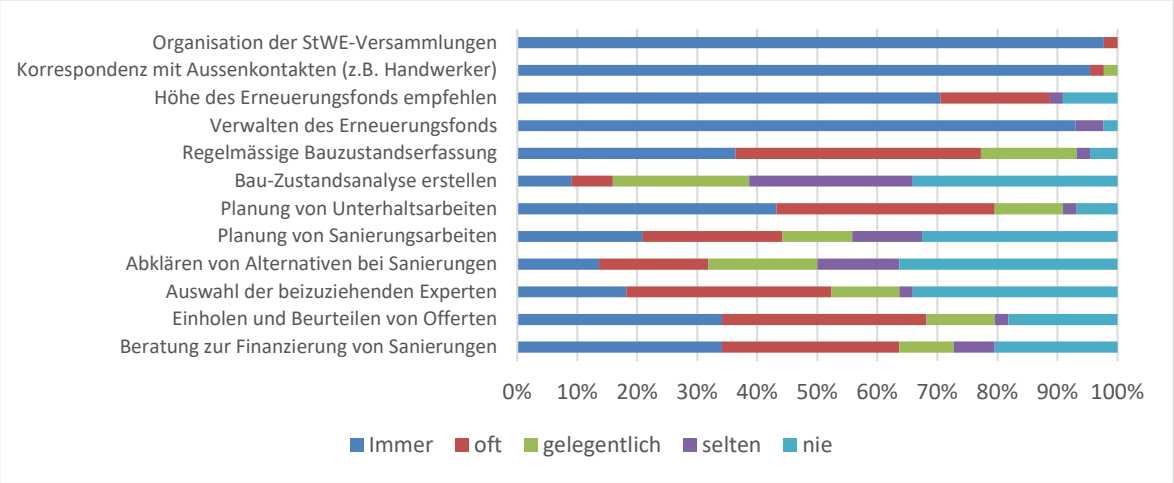


Abbildung 33: Aufgaben im Pflichtenheft des Verwalters, Angaben der Verwaltungen (n=44)

Insgesamt lassen die Ergebnisse darauf schliessen, dass es einen grossen Klärungsbedarf über den Umfang des Mandats der BewirtschafterInnen bei den STWEG gibt. Weiter gibt es in einigen Bereichen gegensätzliche Wahrnehmungen, welche Aufgaben in den Mandaten der BewirtschafterInnen enthalten sind. Auch erstaunt, die relative geringe Bedeutung, welche sich die BewirtschafterInnen den Aufgaben rund um die Finanzierungsplanung zuweisen.

Unklarheiten über das Mandat der BewirtschafterInnen können dazu führen, die Verwaltung zu wechseln. Rund die Hälfte der STWEG haben schon mindestens einmal die Verwaltung gewechselt. Der Wechsel wurde mehrheitlich von der STWEG initiiert. Die am häufigsten genannten Gründe für den Verwaltungswechsel waren Konflikte mit der Verwaltung und Kompetenzmangel der Verwaltung. Es ist gut denkbar, dass Unklarheiten über das Pflichtenheft einer der Gründe für mögliche Konflikte sind. Unklare Mandatsverhältnisse haben einen geringeren Einfluss auf die Zusammenarbeit der Verwaltung mit der STWEG, wenn die STWEG grundsätzlich den BewirtschafterInnen vertrauen und diese gleichzeitig ihre Aufgaben kompetent wahrnehmen.

Neben den beiden hauptsächlich involvierten Parteien bei der Erneuerung im STWE - STWEG und BewirtschafterInnen – können auch sogenannte Intermediäre eine bedeutende Rolle spielen. Hierzu zählen Fachpersonen innerhalb der STWEG sowie externe Fachpersonen beispielsweise aus den Bereichen Architektur, Bauwesen oder Energie. Diese Intermediäre, falls sie kompetent und von der STWEG akzeptiert sind, können die Entscheidungen der STWEG massgeblich beeinflussen. Gerade für energetische Aspekte der Erneuerung kann der Beizug von Intermediären entscheidend sein.

6. Leitfaden für Immobilienbewirtschafter/innen für die energetische Erneuerung im Stockwerkeigentum

Ziel des Forschungsvorhabens ist es, von den Forschungsergebnissen konkrete Handlungsanweisungen an Immobilienverwaltungen für die Erneuerung von STWE abzuleiten. Mögliche praktische Handlungsanweisungen wurden von den Forschungsergebnissen abgeleitet und an einem Workshop mit BewirtschafterInnen und weiteren Fachpersonen diskutiert (Liste der Teilnehmenden siehe Anhang 6). Der revidierte Entwurf wurde nach dem Workshop nochmals an die Workshop-Teilnehmenden zum Kommentieren verschickt, bevor die definitive Version des Leitfadens erstellt wurde.[38]

Der resultierende Leitfaden für Verwaltungen zur Erneuerung von STWE besteht aus sieben Abschnitte mit praktischen Tipps:

1. **Aktiv über Sanierungszyklus informieren**
   Gute Informationsarbeit der Verwaltung bei STWEG über die Notwendigkeit von Sanierungen und Investitionen ist ein Kernelement eines erfolgreichen Sanierungsprozesses. Die STWEG sollten von Beginn weg regelmässig über den Sanierungszyklus wichtiger gemeinschaftlicher Gebäudeteile informiert werden. Dies hilft bei der Abschätzung der anfallenden Investitionskosten und somit bei der Bemessung des Erneuerungsfonds. Wichtig ist auch, dass STWEG immer wieder ermutigt werden, sich zu informieren und sich aktiv in die Diskussionen über die Erneuerung einzubringen.

   Praktische Tipps:
   - Proaktiv, vorausschauend über Sanierungen und Finanzierungsbedarf informieren.
   - Sanierung / Erneuerung an jeder STWE-Versammlung traktandieren; auch bei Neubauten!
   - Liste der wichtigsten gemeinschaftlichen Gebäudeteile mit deren Lebensdauer und voraussichtlichem Erneuerungsbedarf inklusive geschätzte Kosten erstellen. Hier können Tools wie z.B. Ledap oder Tool 3 der Luzerner Toolbox unterstützen.
   - Zusammen mit der STWEG und externen Experten einen Werterhaltungsplan für die Immobilie erstellen und diskutieren (z.B. Angebot des HEV).
   - Gemeinsame Online Plattform mit wichtigen Dokument für STWEG einrichten (z.B. Reglement, Pflichtenheft Bewirtschaftung, Hausregeln, Liste mit Gebäudeteile und deren Lebensdauer, Sanierungsplanung, Erneuerungsfonds, Sanierungsvorschläge, Offerten). Dabei soll auf Datensicherheit geachtet werden.
   - Interaktive Elemente auf Plattform einrichten, z.B. Ideen für oder Kommentare zu Sanierungsvarianten. Wichtig Online-Plattform ersetzt das direkte Gespräch mit EigentümerInnen nicht!

[38] Den Workshop-Teilnehmenden möchten wir herzlich für Ihre aktive Teilnahme und wertvollen Inputs danken.

2. Sanierungsoptionen (z.B. energetische) schon in mittelfristiger Planung darlegen

Obwohl in vielen STWEG eine mittel- bzw. langfristige Sanierungsplanung vorliegt, wird die Sanierung meist erst beim Eintreten eines Schadensfalls konkret umgesetzt, um die Lebensdauer der Gebäudeteile voll auszuschöpfen. Da beim Schadensfall der Zeitdruck meist gross ist, ist die STWEG weniger bereit, sich auf unterschiedliche (z.B. energetische) Sanierungsoptionen einzulassen. Damit auch energetisch bessere Optionen diskutiert werden, ist es wichtig, dass schon in der Mittelfristplanung unterschiedliche Optionen inklusive Kosten und Nutzen der jeweiligen Optionen dargelegt werden. Diskussionen über mögliche Optionen ohne grossen Zeitdruck werden offener geführt. Weiter ist die lang- und mittelfristige Sanierungsplanung mit der Finanzplanung (Erneuerungsfonds) zu verknüpfen, um sicherzustellen, dass beim wahrscheinlichen Sanierungszeitpunkt die finanziellen Mittel verfügbar sind.

Praktische Tipps:

- Diskussionen mit STWEG über Sanierungsoptionen starten bevor eine konkrete Sanierung unmittelbar bevorsteht.
- Mehrere Sanierungsoptionen präsentieren und diskutieren.
- Vor- und Nachteile der einzelnen Optionen möglichst neutral darstellen. Die Rolle der BewirtschafterInnen ist es, den STWEG möglichst gute Entscheidungsgrundlagen zu liefern und nicht die eigene Meinung mehrheitsfähig zu machen!
- GEAK und GEAK plus liefern gute Grundlageninformationen zur energetischen Optimierung des Gebäudes. Diese Instrumente werden zudem subventioniert!

3. Sanierungsbedarf glaubwürdig aufzeigen – Fachpersonen beiziehen

Die Glaubwürdigkeit der Verwaltungen bei Fragen zur Gebäudesanierung ist unteranderem von der baulich-technischem Kompetenz der Bewirtschaftenden abhängig. Ebenfalls zur Glaubwürdigkeit trägt die Erfahrung mit vergleichbaren Sanierungsprozessen bei. Falls die Bewirtschaftenden wenig baulich-technisches Wissen und auch kaum Sanierungserfahrung vorweisen können, ist es ratsam bei Sanierungsprozessen interne oder externe Fachleute beizuziehen. Dabei ist auch auf den Einbezug von Expertise aus energetischer Sicht zu achten.

Praktische Tipps:

- Firmeninterner Austausch zwischen erfahrenen und neuen BewirtschafterInnen fördern.
- Bauphysiker, aber auch Architekten und Ingenieure als «neutrale» Experten für Bauzustandsbeurteilungen beiziehen.
- Unabhängige Bauherrenberater können wichtige baulich-fachliche Unterstützung leisten.
- Wichtig: Honorar bzw. Kosten externer Fachleute muss transparent dargelegt und traktandiert werden!
- Für energetische Aspekte Unterstützung von kantonalen oder städtischen Energieberatungsstellen (z.B. Energiecoaches) beiziehen.

4. Wissen von StockwerkeigentümerInnen nutzen

In vielen STWEG gibt es interne Fachpersonen (z.B. aus den Bereichen Architektur, Bau, Ökologie, Bewirtschaftung, Finanzen), welche für den Sanierungsprozess wertvoll sein können. Diese Fachpersonen können einen wichtigen Beitrag zur Diskussion über die Sanierung inklusive energetische Aspekte leisten. Zur Entscheidungsfindung innerhalb der STWEG können auch StockwerkeigentümerInnen mit Fähigkeiten in den Bereichen Projektmanagement und Mediation beitragen. Der Einbezug interner Fachpersonen ist daher sehr wünschenswert und zwar auch dann, wenn sich interne Fachpersonen kritisch über Sanierungsvorhaben äussern. Es gilt Argumente, welche gegen eine Sanierung oder eine energetische Sanierung sprechen, offen anzusprechen statt diese zu ignorieren.

Praktische Tipps:

- In Erfahrung bringen, welches Wissen und welche Kompetenzen in der STWEG vorhanden sind.
- EigentümerInnen ermutigen, aktiv mitzudenken und sich einzubringen. Somit werden STWEG Teil des Erneuerungsprozesses und gestalten diesen mit. Dies kann Widerstände vermindern.
- Kompetente und motivierte EigentümerInnen in Baukommissionen oder Bauausschüssen einbinden.
- Gegenargumente von Fachpersonen unter EigentümerInnen anhören und diskutieren. Totschweigen der Gegenargumente erhöht das Mistrauen und somit den Widerstand.

5. ImmobilienbewirtschafterInnen und Ausschussmitglieder weiterbilden

Sanierungsprozesse im STWE erfordern von ImmobilienbewirtschafterInnen sowohl bautechnische Kenntnisse als auch Kenntnisse über Projektmanagement (inklusive Mediation und Konfliktmanagement). In der Ausbildung der BewirtschafterInnen wird wenig auf die spezielle Situation im STWE eingegangen. Zudem ist die baulich-technische Ausbildung eher oberflächlich. Trotzdem sind Bewirtschaftungsfirmen oft zurückhaltend mit der Investition in Weiterbildungen der MitarbeiterInnen, weil die Firmen nicht in einen wenig gewinnbringenden Bereich wie die STWE-Bewirtschaftung investieren wollen. Bei Weiterbildungen geht es nicht darum, dass BewirtschafterInnen die Arbeiten von ArchitektInnen oder Baufachleuten übernehmen, sondern dass sie die Arbeiten dieser FachexpertInnen richtig interpretieren und begleiten können. Hohe Kompetenz der BewirtschafterInnen schafft Vertrauen bei STWEG und ermöglicht eine qualitative bessere und effizientere Bewirtschaftung. Dadurch können langfristige Mandatsverhältnisse aufgebaut werden.

Praktische Tipps:

- Weiterbildungen von BewirtschafterInnen mit Fokus auf baulich-technische und kommunikative Kompetenzen fördern.
- Bei der Wahl von Weiterbildungen auf Praxisnähe achten.
- Den Austausch zwischen STWEG (peer to peer) fördern. Dies schafft Vertrauen in anstehende Sanierungsprozesse und erweitert den Erfahrungshorizont.
- Auch ein Austausch mit Baugenossenschaften kann für EigentümerInnen wertvoll sein, da Baugenossenschaften schon über sehr viel Erfahrung mit Erneuerungsprozessen haben.

6. Zuständigkeiten für Sanierungen regeln

Das Pflichtenheft regelt die zu erbringenden Leistungen durch die Immobilienbewirtschaftung. Der Kenntnistand über das Pflichtenheft ist in STWEG oft sehr lückenhaft. Dies kann zu Missverständnissen betreffend Verantwortlichkeiten und allenfalls zu Konflikten führen. Es ist daher zu empfehlen, immer wieder auf den Leistungskatalog im Pflichtenheft und allfällige Lücken im Bereich Gebäudesanierung hinzuweisen. Eine klare Regelung der Zuständigkeiten für Gebäudemonitoring, Bauzustandsanalyse, Sanierungsplanung und Sanierungsdurchführung zwischen ImmobilienbewirtschafterInnen und EigentümerInnen fördert einen geordneten Sanierungsprozess.

Praktische Tipps:

- Darauf hinweisen, was im Pflichtenheft enthalten ist, aber auch welche Dienstleistungen nicht Teil des Pflichtenhefts sind.
- Kosten für Dienstleistungen, welche von BewirtschafterInnen erbracht werden, transparent ausweisen. Dies erhöht das Vertrauen.
- Die Rollen bzw. Verantwortlichkeiten der BewirtschafterInnen und des Bau-Ausschusses von STWEG klären. Gegebenenfalls der STWEG vorschlagen, das Pflichtenheft anzupassen.

- Zusätzliche Leistungen zur Unterstützung einzelner Sanierungsschritte so zusammenstellen, dass die finanziellen Konsequenzen solcher Zusatzleistungen klar ersichtlich sind. Mögliche Zusatzleistungen in kleineren «Paketen» anbieten, um die Hemmschwelle für STWEG möglichst tief zu halten. Kombination von Zusatzleistungen mit subventionierten Produkten (GEAK) prüfen.

7. Finanzierung frühzeitig sicherstellen

Oft scheitern Sanierungsvorhaben an fehlenden finanziellen Mitteln einzelner EigentümerInnen. Die Höhe der für die Erneuerung über einen Gebäudezyklus notwendigen Aufwendungen sind dabei abhängig von der baulichen Qualität des Gebäudes zur Zeit der Begründung des Stockwerkeigentums. Sollen sämtliche Erneuerungen gemeinschaftlicher Teile über den Erneuerungsfonds finanziert werden, müsste ab dem ersten Jahr der Begründung jährlich rund ein Prozent des Gebäudeversicherungswertes in diesen einbezahlt werden.[39] Neben ausserordentlichen Zuschüssen der EigentümerInnen, gibt es weitere Möglichkeiten zur Finanzierung wie z.B. das Einsparcontracting oder die Möglichkeit als STWEG eine neue Hypothek aufzunehmen.

Praktische Tipps:

- Den STWEG empfehlen, einen gut dotierten Erneuerungsfonds einzurichten, ohne vorgegebenes Maximum. Dies erleichtert die Finanzierung und somit die Durchführung von Sanierungsvorhaben.
- Mit den Geldern des Erneuerungsfonds keine einfachen Unterhalts- oder Verwaltungskosten bezahlen, sondern die Mittel ausschliesslich für die Sanierung bzw. Erneuerung der Gebäude verwenden.
- Bei ungenügend dotierten Erneuerungsfonds ist frühzeitig auf eine allfällige Finanzierungslücke aufmerksam zu machen.
- Bei Finanzierungslücken auf innovative Finanzierungsoptionen hinweisen, z.B.:
  - Einsparcontracting
  - Finanzierung einer Gesamtsanierung über Aufstockung (zusätzliche Wohneinheit) des Gebäudes
  - Möglichkeit von alternativen Finanzierungen (z.B. einer Hypothek für die STWEG) mit Finanzinstituten klären.
- Auf Subventionen bei energetischen Sanierungen (BFE Gebäudeprogramm, kantonale und kommunale Unterstützungsprogramme, Subventionen von weiteren Institutionen) hinweisen.

[39] Bruni, S., Hanisch, C. (2010)

7. Schlussfolgerungen und Ausblick

Das Forschungsvorhaben hatte zum Ziel die folgenden Forschungsfragen zu beantworten:

- *Wie nehmen Immobilienbewirtschaftende ihre Rolle als Initiator und Begleiter von (energetischen) Erneuerungen im STWE wahr?*
- *Wie können Immobilienbewirtschaftende in ihrer Rolle als Initiatoren und Begleiter von Erneuerungen unterstützt werden?*

Die Forschung bestätigte die wichtige Rolle der Verwaltung bei der Erneuerung im STWE. Verwaltungen und EigentümerInnen sehen die Planung von Sanierungsarbeiten und die baulich-technische Bewirtschaftung als Teil der Dienstleistung der Verwaltung. Neben der Verwaltung und der STWEG gibt es aber noch weitere wichtige Akteure. Dazu zählen externe Fachpersonen aus den Bereichen Energie, Umwelt und Architektur. Auch interne Fachpersonen, welche Teil der STWEG sind, können die Entscheidungen über den Zeitpunkt und die Art der Sanierung beeinflussen.

Eine verbreitete Vorgehensweise bei Sanierungen im STWE kann wie folgt beschrieben werden:

1. Zusammen mit der Verwaltung macht die STWEG eine Grobplanung der anstehenden Sanierungen.
2. Die Sanierung wird erst dann im Detail geplant und durchgeführt, wenn ein Schadensfall vorliegt oder dieser in naher Zukunft zu erwarten ist. Die Lebensdauer der Bauteile wird maximal ausgereizt.

Diese Vorgehensweise hat hohe Akzeptanz unter den STWEG, welche keinen Sanierungsstau im STWE sehen, sondern mit dem Zeitpunkt der Sanierung grossmehrheitlich zufrieden sind. Das Ausreizen der Lebensdauer hat jedoch zur Folge, dass im Schadensfall wenig Zeit besteht, um Optionen (z.B. energetischer Art) abzuklären oder eine Gesamterneuerung zu planen. Im Gegensatz zu den STWEG würden Verwaltungen oft einen früheren Sanierungszeitpunkt vorziehen. Hauptgrund für aus ihrer Sicht verspätete Sanierungen sind Uneinigkeiten innerhalb der STWEG. Fehlende Finanzierung scheint nur selten ein Problem zu sein.

Wird unter energetischer Sanierung eine energetische Gesamtsanierung der Liegenschaft verstanden, dann zeigen die Erhebungsergebnisse, dass meist nur einzelne Bauteile separat saniert werden. Gesamtsanierungen – unabhängig davon, ob diese einen energetischen Fokus haben – sind selten. Zudem werden energetische Verbesserungen meist dann vorgenommen, wenn bei der Sanierung neue energetische Standards berücksichtigt werden müssen. Sanierungen, welche über neue (energetische) Standards hinausgehen, sind nicht die Norm. Energetische Gesamtsanierungen sind im STWE der absolute Ausnahmefall.

Die Hypothese, dass Klärungsbedarf betreffend der Rolle der Verwalter besteht, konnte bestätigt werden. Der Wissensstand der STWEG über das Pflichtenheft der Verwaltungen ist gering, die Erwartungen von Seiten STWEG an die Verwaltungen aber hoch. Verbunden mit der geringen Zahlungsbereitschaft von STWEG für Verwaltungen kann dies zur Situation führen, dass die Erwartungen der STWEG höher sind als im Mandat vereinbart und somit gewisse Aufgaben im Kontext der Erneuerung nur ungenügend wahrgenommen werden.

Auf Basis der Erkenntnisse wurde zusammen mit BewirtschafterInnen und weiteren Fachleuten ein Leitfaden entwickelt, welcher Verwaltungen in ihrer Rolle als Initiatoren und Begleiter von Erneuerungen im STWE unterstützt. Damit die Forschungsergebnisse an die BewirtschafterInnen weitergegeben werden können, wird die Hochschule Luzern zusammen mit dem SVIT Zentralschweiz ein viertägiges Seminar anbieten (vgl. Anhang 7).

Aus Gesprächen mit Verwaltungen kam der Wunsch nach einem Forschungsvorhaben, welches sich mit möglichen Alternativen zur heutigen Finanzierung von Sanierungen beschäftigt. Zwar spielen gemäss dieser Studie Finanzierungsprobleme eine untergeordnete Rolle beim Entscheid über den Sanierungszeitpunkt. Doch fehlende Finanzen könnten ein Grund dafür sein, dass die Sanierung einzelner Bauteile oft einer Gesamtsanierung vorgezogen wird. Zudem könnten Finanzierungsprobleme für diejenigen STWEG einen höheren Stellenwert besitzen, welche noch gar keine Sanierungen vorgenommen haben und somit nicht Teil dieser Studie waren. Sind mit den Liegenschaften auch deren EigentümerInnen gealtert, dann kann es aufgrund der Einkommensverhältnisse pensionierter EigentümerInnen schwierig sein, die Hypothek aufzustocken. Fehlen zudem die für die Sanierung notwendigen Mittel im Erneuerungsfonds, ist die Finanzierung der Sanierungen gefährdet.

Neben Verwaltungen interessiert sich auch das BFE an weiterführender Forschung zum Thema STWE. Dabei stehen energetische Aspekte der Gebäudesanierung im Vordergrund.

Anhang 1 - Literaturverzeichnis

Baumgartner A., Dewald C., 2015: Pilotcluster Stockwerkeigentum. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht-Nr. 23, Forschungsprojekt FP-2.3.1

Bruni, S., Inderbitzin, J., Hanisch, C. (2010). Erneuerungsfonds im Stockwerkeigentum. Luzern.

Bundesrat (2013). Botschaft zum ersten Massnahmenpaket der Energiestrategie 2050 (Revision des Energierechts) und zur Volksinitiative «Für den geordneten Ausstieg aus der Atomenergie (Atomausstiegsinitiative)». Bern.

Hochschule Luzern (2014). Langzeitstrategien im Stockwerkeigentum (2012 -2014). Kommission für Technologie und Inovation (KTI).

IBR (2007): Vorstudie zur Einschätzung der Sanierungstätigkeit resp. Einschätzung eines allfälligen Sanierungsstaus im Bestand der STWE-Bauten.

Läderach Dominique (2007). Asset-and-Liability Management im Stockwerkeigentümer-Erneuerungsfonds. Swiss Finance Institute. Bern. Haupt Verlag.

Lehmann M., Meyer M., Kaiser N., Ott W. 2017: Umstieg von fossilen auf erneuerbare Energieträger beim Heizungsersatz. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 37, Forschungsprojekt FP-2.8

Stahel W. A. 2008: Statistische Datenanalyse. 5. Auflage. Wiesbaden. Vieweg Verlag.

Anhang 2 – Fallstudie: Gesprächsleitfaden für Stockwerkeigentümer

Interview STWE-Gemeinschaft…….

Datum	
Interview-Partner	
Ort	

A. Persönlicher Background des Befragten

Wie lange schon Stockwerkeigentümer?	
Wird die Wohnung auch **selber bewohnt**? Wenn ja: Wie lange schon in der untersuchten Liegenschaft wohnhaft?	
Die Immobilie wird **extern verwaltet** und bewirtschaftet: War das immer schon so? **Wenn ja:** Warum hat man sich von Beginn an auf eine externe Verwaltung gesetzt? **Wenn nein:** Was gab den Ausschlag dafür, dass man eine externe Verwaltung eingesetzt hat?	
Wie ist die **STWE organisiert**? Gibt es in der STWE Gemeinschaft eine Art **Vorsitzenden** oder Hauptvertreter?	

B. Berufsbild Immobilienbewirtschafter

Ganz grundsätzlich: Welche **Vor- und Nachteile** sehen Sie bei einer externen Verwaltung?	*Gut nachhaken.*
Haben Sie eine **Ansprechperson**? Ist es immer derselbe „Verwalter" oder ändert sich die zuständige Person auch mal?	
Erklären Sie mir als Laien in diesen Dingen: Was macht (oder sollte machen) ein **Immobilienbewirtschafter** eigentlich für Sie? Was sind seine Aufgaben?	*Nachfragen und nachhaken bis Aufzählung erschöpft.*

Bewirtschaften oder verwalten umschreibt ja eine „Management“-Funktion. Erwarten Sie aber auch eine **Beratungstätigkeit** von Seiten des Verwalters?	*Gut anschliessen an die Äusserungen, die weiter oben bereits gemacht wurden. Entweder vertiefen oder Thema neu aufbringen.*
Wenn ja: Zu welchen Themen ist seine Beratung besonders willkommen? In welchen Bereichen würden Sie das eher weniger erwarten? Dürften diese (zusätzlichen) Beratungsleistungen auch etwas kosten?	
Wenn nein: Warum nicht?	*Grundsätzlich: Zahlungsbereitschaft gut heraushören. Ist man grundsätzlich bereit, zusätzliche Leistungen vom Bewirtschafter zu beziehen, ist es eine Preisfrage?*
Wie weit reicht aus Ihrer Sicht die **Verantwortung** des Verwalters für die Immobilie und die Stockwerkeigentümer?	

C. Berufspraxis des Immobilienbewirtschafters

Wie ist der **Kontakt zu der Verwaltung** der Immobilie organisiert?	
In welcher **Frequenz** tauscht man sich aus?	
Gibt es auch individuelle, eigentlich **unvorgesehene Kontaktaufnahmen** durch verschiedene Eigentümer oder den Vorsitzenden der StWE-Gemeinschaft? Wie häufig? Zu welchen Themen vor allem?	

Es gibt jährliche **Stockwerkeigentümerversammlungen**: Wie entsteht die **Agenda** dieser Treffen? **Wer setzt die Traktanden** fest und bestimmt die zu diskutierenden Themen?	
Wer sollte darum bemüht sein, auch **zukunftsgerichtete Themen** auf die Agenda zu setzen? Themen, die jetzt vielleicht noch nicht gerade drängend sind, z. Bsp. der mittelfristige Sanierungsbedarf der Immobilie? Liegt das in der **Verantwortung** des Verwalters oder sind das Dinge, an die Sie als Eigentümer denken müssen? **Wenn ja:** Welche zum Beispiel? **Wenn nein:** Warum nicht?	

Rein hypothetisch (oder auch anhand eines konkreten Beispiels): Nehmen wir an, dass in Ihrer Immobilie ein gewisser **energetischer Sanierungsbedarf** besteht:	
Woran würden Sie diesen (überhaupt) **erkennen**? Würden Sie sich dieses Wissen (überhaupt) zusprechen oder kennen Sie sich mit dem Thema „energetische Erneuerung“ nicht so aus?	
Woher erhalten Sie eigentlich **Grundlagenwissen** im Bereich Erneuerung von Liegenschaften? Ich stelle mir vor, dass der Wandel in diesem Bereich eher schnell vonstatten geht und es immer wieder neue Lösungen auf dem Markt gibt? Wie bleibt man up to date? Haben Sie Informationskanäle?	
Wie würden Sie vorgehen, um ein **Thema bei der Verwaltung zu platzieren**? Wie würden Sie konkret vorgehen?	

Haben Sie **positive Fälle erlebt**, bei denen Ihr proaktives Engagement für ein gewisses Thema dazu geführt hat, dass erfolgreich Massnahmen umgesetzt werden konnten?	
Haben Sie auch **negative Fälle** erlebt, wo Ihre Initiative versandet ist?	
Gibt es zum **Schluss** noch etwas das Sie unbedingt loswerden wollen, etwas Wichtiges das wir noch nicht angesprochen haben?	

Vertragliche Vereinbarung (Pflichtenheft) mit dem Verwalter einfordern und ev. Besprechen.

Zahlungsbereitschaft für verschiedene Leistungen in Erfahrung bringen

(all inclusive <–> Abgeltungen für Zusatzleistungen)

Anhang 3 – Fallstudie: Gesprächsleitfaden für Bewirtschafter

Interview Firma…….

Datum	
Interview-Partner	
Ort	

A. Persönlicher Background des Befragten und Verantwortlichkeit

Wie lange schon als Immobilienbewirtschafter tätig?	
Welche **Ausbildung** absolviert? Karrierepfad?	
Wurden oder werden auch **Weiterbildungen** gemacht? In welchem Bereich?	
Aktuell **wie viele Mandate**?	
Sind alle **Mandate vergleichbar**?	• *Vertiefen, gut verstehen!* • ***Wenn ja**: Ist das nicht erstaunlich? Wie kommen Sie zu diesem Befund?* • ***Wenn nein**: Wie unterscheiden sich die Mandate? Welche Unterscheidungskriterien kommen explizit oder implizit zum Vorschein?*

B. Berufsbild Immobilienbewirtschafter

Was macht ein Immobilienbewirtschafter von StWE-Liegenschaften eigentlich den **ganzen Tag** / Mit welchen Aufgaben ist Ihre **Tätigkeit** verbunden? Was müsste in einem Stellenbeschrieb stehen?	*Nachfragen und nachhaken bis Aufzählung erschöpft.*
Was ist das Interessante an Ihrem Beruf? Was macht **Freude**?	
Gibt es Dinge, die Sie an Ihrem Beruf **stören**?	

Gibt es Unterschiede bei der Bewirtschaftung von **Mietliegenschaften** und StWE-Liegenschaften?	
Sehen Sie sich auch als **Berater** der Stockwerkeigentümergemeinschaft, nicht nur als Manager?	
Wenn ja, zu welchen Themen ist Ihre Beratung besonders willkommen? In welchen Bereichen weniger?	
Wenn nein, warum nicht? Wird die Beratung nicht nachgefragt oder eher auch nicht angeboten?	
Wie weit reicht aus Ihrer Sicht Ihre **Verantwortung** für die Immobilie und die Stockwerkeigentümer?	

C. Berufspraxis des Immobilienbewirtschafters

Wie ist der **Kontakt** zu den Eigentümern und den Bewohnern der Immobilie **organisiert**?	
In welcher **Frequenz** tauscht man sich aus?	
Gibt es auch individuelle, eigentlich **unvorgesehene Kontaktaufnahmen** durch die Eigentümer? Wie häufig? Zu welchen Themen vor allem?	
Es gibt jährlich **Stockwerkeigentümerversammlungen**: Wie entsteht die Agenda dieser Treffen? Wer setzt die Traktanden fest und bestimmt die zu diskutierenden Themen?	
Setzen auch Sie manchmal **zukunftsgerichtete Themen** auf die Agenda, die jetzt vielleicht noch nicht gerade drängend sind, z.B. der mittelfristige Sanierungs-/Erneuerungsbedarf der Immobilie? Sehen Sie das (überhaupt) als Ihre Aufgabe? **Wenn ja**: Welche zum Beispiel? **Wenn nein**: Warum nicht?	

Rein hypothetisch (oder auch anhand eines konkreten Beispiels): Nehmen wir an, dass bei einer von Ihnen bewirtschafteten Immobilie ein gewisser **energetischer Sanierungsbedarf** besteht:	
Woran würden Sie diesen (überhaupt) erkennen? Würden Sie sich dieses Wissen (überhaupt) zusprechen oder kennen Sie sich mit dem Thema „energetische Erneuerung“ nicht so aus?	
Woher erhalten Sie eigentlich **Grundlagenwissen** im Bereich Erneuerung von Liegenschaften? Ich stelle mir vor, dass der Wandel in diesem Bereich eher schnell vonstattengeht und es immer wieder neue Lösungen auf dem Markt gibt? Wie bleibt man up to date? Informationskanäle?	
Wie würden Sie vorgehen, um dem Thema bei den Eigentümern **Gehör zu verschaffen**? Was würden Sie als erstes anpacken?	

Haben Sie **positive Fälle** erlebt, bei denen Ihr proaktives Engagement für ein gewisses Thema dazu geführt hat, dass erfolgreich Massnahmen umgesetzt werden konnten?	
Haben Sie auch **negative Fälle** erlebt, wo Ihre Initiative versandet ist?	
Wie erklären Sie sich den Unterschied: Warum funktioniert es in gewissen Immobilien und bei anderen nicht?	
Gibt es eine ko**nkrete StWE-Gemeinschaft**, welche wir zu diesem Thema befragen könnten?	*Art der Kontaktierung vereinbaren.* *Anreiz: „Luzerner Toolbox“*

D: Abschluss

Was könnte Ihnen das proaktive Angehen von energetischen Sanierungsmassnahmen erleichtern? Welche ganz konkreten Materialien oder **Hilfestellungen** würden Sie als Unterstützung sehen?	
Wer müsste Sie dabei unterstützen? Welche Organisationen oder Marktplayer wären hier besonders in der Verantwortung? Warum gerade diese?	
Gibt es zum **Schluss** noch etwas, das Sie unbedingt loswerden wollen, etwas Wichtiges, das wir noch nicht angesprochen haben?	
*Zum Schluss: Teilnahme an der kommenden **Online-Umfrage** bitten. Wir werden Sie per Brief kontaktieren und Sie erhalten dann einen Link und einen Code. Vorteilhaft, wenn möglichst viele im StwE-Bereich tätigen Mitarbeiter diese Umfrage ausfüllen würden.*	

Anhang 4: Fragebogen Stockwerkeigentümer

FB StWE

Anhang 5: Fragebogen Bewirtschafter

FB Bewirtschafter

Anhang 6: Teilnehmende Workshop

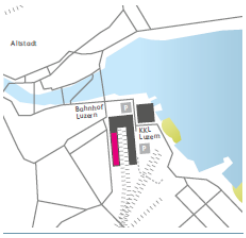
Name	**Firma/Funktion**
Immobilienbewirtschaftung	
Regula Bucher	Truvag AG
Verena Stadelmann	VERIT Immobilien AG
Karin Weissenberger	Co-Präsidentin Hausverein Zürich
Expertengruppe	
Bernhard Gut	Energiebeauftragter Stadt Luzern
Annette Kern-Ulmer	Leiterin Business Development
Amelie-Therese Mayer	Burckhardtpartner AG
Urs Rey	Statistik Zürich
Projekt	
Stefan Bruni	Projektleiter HSLU
Christoph Hanisch	Projektmitarbeiter HSLU
Vanessa Mantei	Projektmitarbeiterin A+W AG
Christoph Dewald	Stv. Projektleiter A+W AG

Anhang 7: Weiterbildung «Erneuerung im Stockwerkeigentum»

Organisatorisches

Seminarleitung
- Stefan Bruni, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR
- Marc Furrer, SVIT Zentralschweiz, WELCOME Immobilien AG

Ort
Das Seminar findet in den Räumlichkeiten der Hochschule Luzern – Wirtschaft an der Zentralstrasse 9, 6002 Luzern statt.



Kosten
Die Kosten für das 4-tägige Seminar betragen CHF 2'000.–, inkl. Pausenverpflegung, Mittagessen, Unterlagen und Teilnahmezertifikat.

Anmeldung
Anmeldeschluss ist der 15. Oktober 2018. Die Teilnehmeranzahl ist limitiert.

Bei Annullierung der Anmeldung bis zum 15. Oktober 2018 wird 50 Prozent der Anmeldegebühr zurückerstattet. Es ist möglich, eine Ersatzperson zu melden.

Kontakt bei Fragen
Geraldine Woodford
geraldine.woodford@hslu.ch
T +41 41 228 41 91

Organisation
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR
Zentralstrasse 9
Postfach 2940
6002 Luzern
www.hslu.ch/ibr
ibr@hslu.ch
T +41 41 228 41 50

05-2018

Erneuerung im Stockwerkeigentum

Themen/Inhalte

Das Stockwerkeigentum hat sich seit seiner Einführung im Jahre 1965 als Eigentumsform stark verbreitet. Für Viele ist es eine attraktive und bezahlbare Form des Wohneigentums. Mittlerweile unterliegen viele ältere Liegenschaften einem grundlegenden Sanierungsbedarf. Die bauliche Erneuerung im Stockwerkeigentum ist jedoch eine besondere Herausforderung, da Sanierungsentscheide immer von mehreren Eigentümerschaften gutgeheissen werden müssen. Mehrheitsfähige Erneuerungen im Stockwerkeigentum bedürfen daher einer sorgfältigen Planung und einem transparenten Verhandlungsprozess.

Die Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum erfordert vielfältige Kompetenzen. Neben finanziellen Kompetenzen und Bewirtschaftungsfragen sind auch Kenntnisse im Konfliktmanagement, im baulich-technischen Unterhalt und in rechtlichen Belangen notwendig. Das Ziel des Seminars «Erneuerung im Stockwerkeigentum» ist das Vermitteln von Wissen und Methoden zur Erneuerung im Stockwerkeigentum. In zwei Blöcken wird sowohl auf rechtliche und kommunikative Aspekte als auch auf Aspekte der baulich-technischen und finanziellen Erneuerung eingegangen. Über zahlreiche interaktive Gruppendiskussionen und -arbeiten wird zudem der Austausch unter den verschiedenen Teilnehmenden aktiv gefördert.

Zielpublikum

Das Seminar richtet sich insbesondere an:
- Immobilienbewirtschafter/innen und Teamleiter/innen in der Immobilienbewirtschaftung
- Architekten/innen, die Gebäude im Stockwerkeigentum planen und erneuern

Programm

Block 1

Montag, 5. November 2018 und 6. November 2018

Tag 1: Erneuerungsprozess, Rollenverständnis und rechtliche Aspekte

Vormittag	– Herausforderung Erneuerung im Stockwerkeigentum – Prozesse der Unterhalts- und Erneuerungsplanung im Stockwerkeigentum – Reflexion: Wer hat welche Aufgaben wahrzunehmen? Welche Rolle kommt den Bewirtschaftern/den Architekten/weiteren Experten zu?
Nachmittag	– Rechtliche Aspekte der Erneuerung im Stockwerkeigentum – Analyse Reglement und Pflichtenheft im Hinblick auf die Erneuerung – Diskussion/Gruppenarbeit über mögliche rechtliche Fallstricke

Tag 2: Kommunikation, Moderation und Mediation

Vormittag	– Kommunikation mit der StWE-Gemeinschaft – Grundlagen der Moderation, Sitzungsleitung und Sitzungsvorbereitung und Rollenspiel – Erarbeitung von Kommunikationsregeln
Nachmittag	– Grundlagen der Mediation – Rollenspiel: Anwendung an einem Beispiel – Erarbeitung eigenes Mediationskonzepts

Block 2

Montag, 19. November 2018 und Dienstag, 20. November 2018

Tag 3: Grundlagen der Bauzustandsanalyse und Sanierungsstrategien

Vormittag	– Erneuerungszyklen und Sanierungsstrategien im Stockwerkeigentum – Zusammenhänge von Bau- bzw. Erneuerungskosten und Finanzierung (Erneuerungsfonds) – Einführung in Tools zur Unterhalts- und Erneuerungsplanung
Nachmittag	– Exkursion: Grundlagen der Bauzustandsanalyse an einem realen Objekt

Tag 4: Finanzierung und Anwendung an Praxisfällen

Vormittag	– Anschluss an die Exkursion: Interpretation einer Bauzustandsanalyse (inkl. Checkliste der wichtigsten Punkte) – Finanzierungsmöglichkeiten für die Erneuerung – Gruppenarbeit an (eigenen) Fällen: Wo steht man bei Erneuerungsthemen an? Wie kann der Erneuerungsprozess optimiert werden?
Nachmittag	– Vorstellung der Gruppenarbeiten – Reflexion der Gruppenarbeiten zusammen mit Experten – Gemeinsame Synthese und Abschluss (Übergabe Teilnahmezertifikat)