



Themenbereich Gebäude

Rolle der Immobilien-
bewirtschaftenden bei
energetischen
Erneuerungen im
Stockwerkeigentum

Forschungsprojekt FP-2.10
Zusammenfassung, Juni 2018

47

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

Mit Unterstützung von



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)
Dorothee 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

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Energieforschung Stadt Zürich	4
1 Einleitung	6
1.1 Ausgangslage	6
1.2 Forschungsfrage	6
2 Projektdesign	8
3 Zentrale Erkenntnisse	9
3.1 Akteure im Erneuerungsprozess	9
3.2 Sanierungsentscheid	11
3.3 Erfolgsfaktoren für Sanierungen	12
3.4 Rolle der ImmobilienbewirtschafterInnen in der Erneuerung	13
4 Leitfaden für die Immobilienbewirtschaftung	17
4.1 Aktive über Sanierungszyklus informieren	17
4.2 Sanierungsoptionen (z.B. energetische) schon in mittelfristiger Planung darlegen	18
4.3 Sanierungsbedarf glaubwürdig aufzeigen – Fachpersonen beiziehen	18
4.4 Wissen von StockwerkeigentümerInnen nutzen	19
4.5 ImmobilienbewirtschafterInnen und Ausschussmitglieder weiterbilden	19
4.6 Zuständigkeiten für Sanierungen regeln	20
4.7 Finanzierung frühzeitig sicherstellen	20

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.

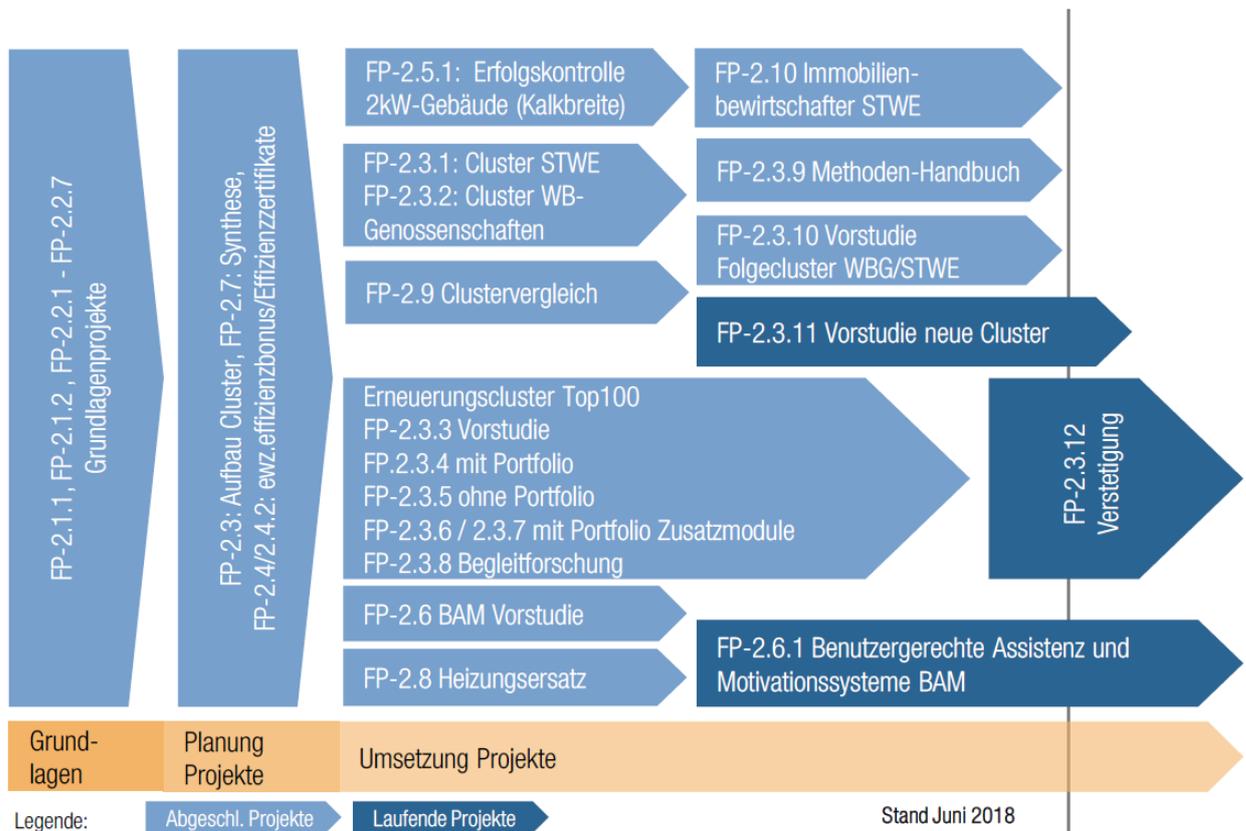
Themenbereich Haushalte

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



1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Innerhalb des Schweizer Gebäudeparks nimmt das Stockwerkeigentum (STWE) eine besondere Stellung ein: Zum einen hat der Anteil der Wohneigentümer von STWE mit 30 Prozent¹ eine relevante Grössenordnung mit einem entsprechenden Wirkungspotential bei energetischen Sanierungsmassnahmen². Zum anderen sind diese Massnahmen aber durch die Quorenregelung im Stockwerkeigentums-recht entsprechend schwierig aufzugleichen und umzusetzen. Diese Ausgangssituation schränkt die konkrete Inangriffnahme von (energetischen) Sanierungsmassnahmen ein und begünstigt einen Sanierungsstau im Stockwerkeigentum.

Forschungsarbeiten der Hochschule Luzern³ und von Amstein+Walthert AG⁴ weisen darauf hin, dass Liegenschaftsverwaltungen⁵ von STWE eine zentrale Position bei der Bewirtschaftung und Erneuerung der Gebäude haben. Dank ihrer Position könnten Verwaltungen ihre Stockwerkeigentümergeinschaften (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.

1.2 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) Erneuerungen⁶ 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?

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 „Immobilienbewirtschaftler“, „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.

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).

Ziel des Projektes war es, konkrete Schlüsse für die Stärkung der Rolle der Verwaltung (Immobilienbewirtschaftler) 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.

2 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.

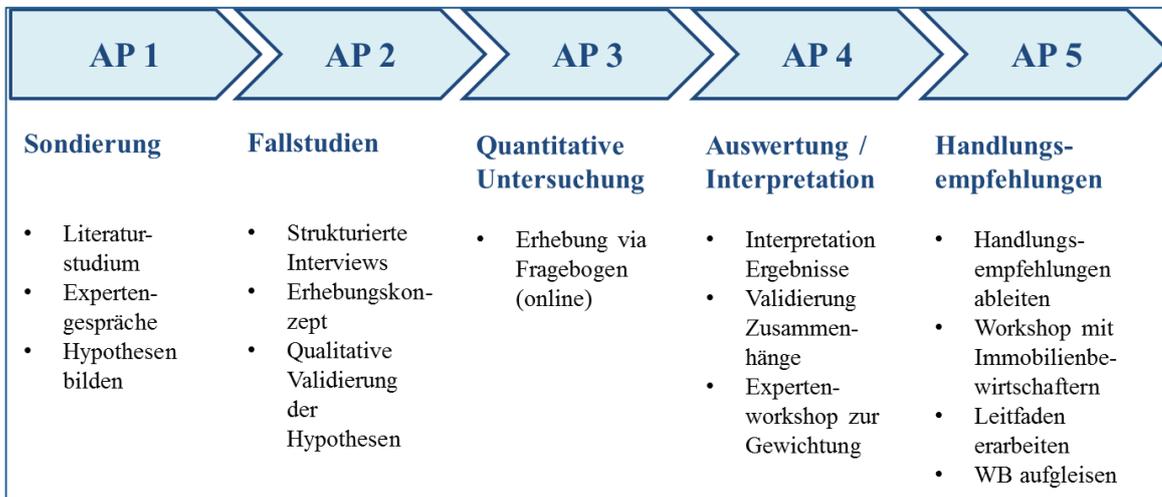


Abbildung 1: Methodisches Vorgehen

Mit Hilfe von Online-Befragungen bei Verwaltungen und bei StockwerkeigentümerInnen⁷ 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.

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

3 Zentrale Erkenntnisse

3.1 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 2 zeigt als Synthese der Fallstudien die Akteure und deren Interaktion im Prozess der Entscheidungsfindung zur Erneuerung im Stockwerkeigentum.

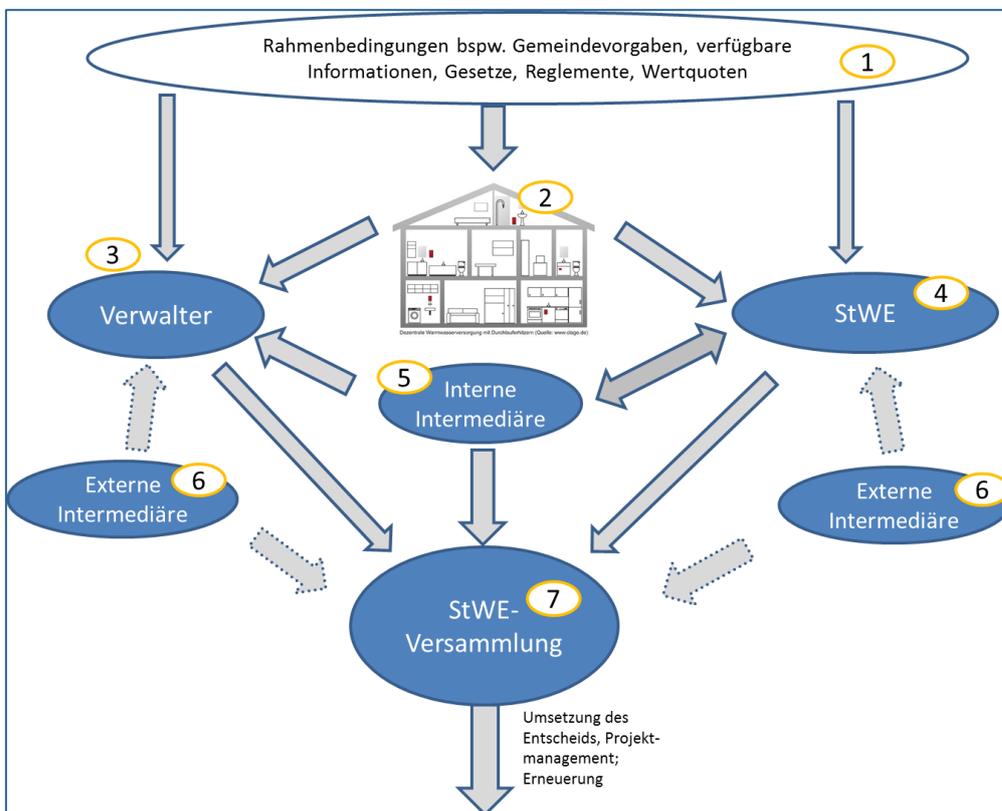


Abbildung 2: Akteure bei der Erneuerung im Stockwerkeigentum (eigene Darstellung).

Akteur	Rolle - Einflussfaktoren
1 Gesetzgeber / institutionelle Rahmenbedingungen	<p>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.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quoren für Entscheidung bei Erneuerungsvorhaben (ZGB) • Baustandards, Energiestandards • STWE-Reglemente, Erneuerungsfonds
3 BewirtschafterInnen	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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	<p>EigentümerInnen sind die EntscheidungsträgerInnen. Positiv auf den Erneuerungsprozess wirken folgende Eigenschaften:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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	<p>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.</p>
6 Externe Intermediäre	<p>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.</p>
7 STWE-Versammlung	<p>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.</p>

Tabelle 1: 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.

3.2 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 3). Rund 60 Prozent der Verwaltungen sehen Uneinigheiten innerhalb der STWEG (insbesondere bzgl. des Sanierungsbedarfs) als der wichtigste Grund für die verspäteten Sanierungen.

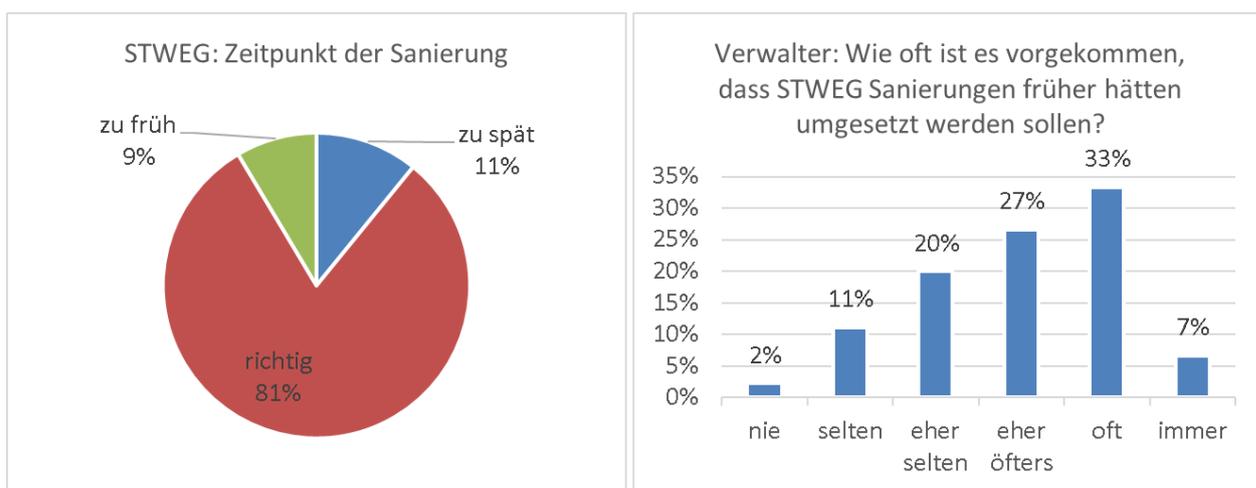


Abbildung 3: Sanierungszeitpunkt, rechts: Sicht STWEG und links: Sicht Verwaltung.

Die Wahrnehmung der Richtigkeit des Sanierungszeitpunkts divergiert somit doch deutlich zwischen Eigentümerinnen 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.

3.3 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 4). Fachliche Aspekte wie baulich-technisches Fachwissen oder der Beizug von Fachpersonen wird von rund 30 Prozent der Verwaltungen als wichtigster Faktor angesehen.

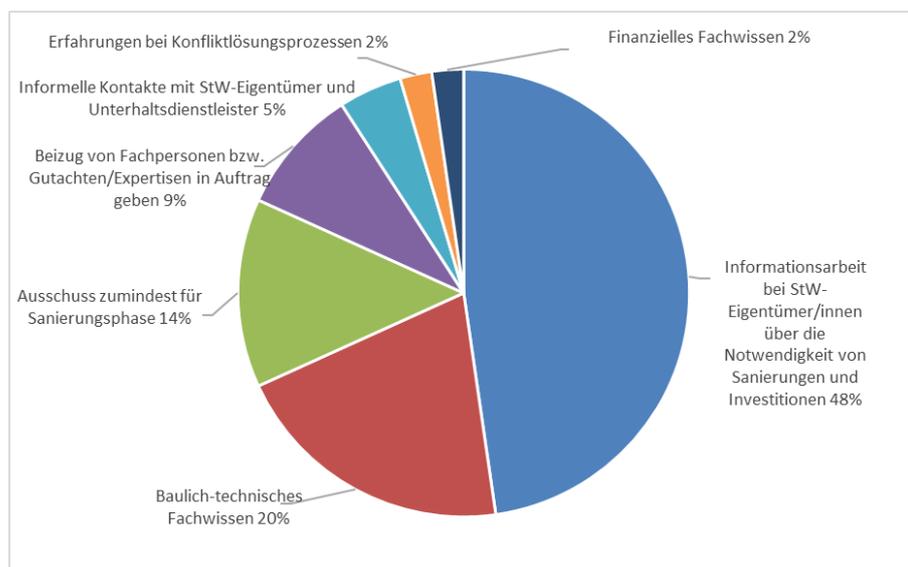


Abbildung 4: Wichtigster Erfolgsfaktor einer Sanierung aus Sicht der Verwaltungen.

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 lang-

fristige, 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.

3.4 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 haben⁸, 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.

⁸ Bruni/Hanisch 2009: Erneuerungsfonds im Stockwerkeigentum

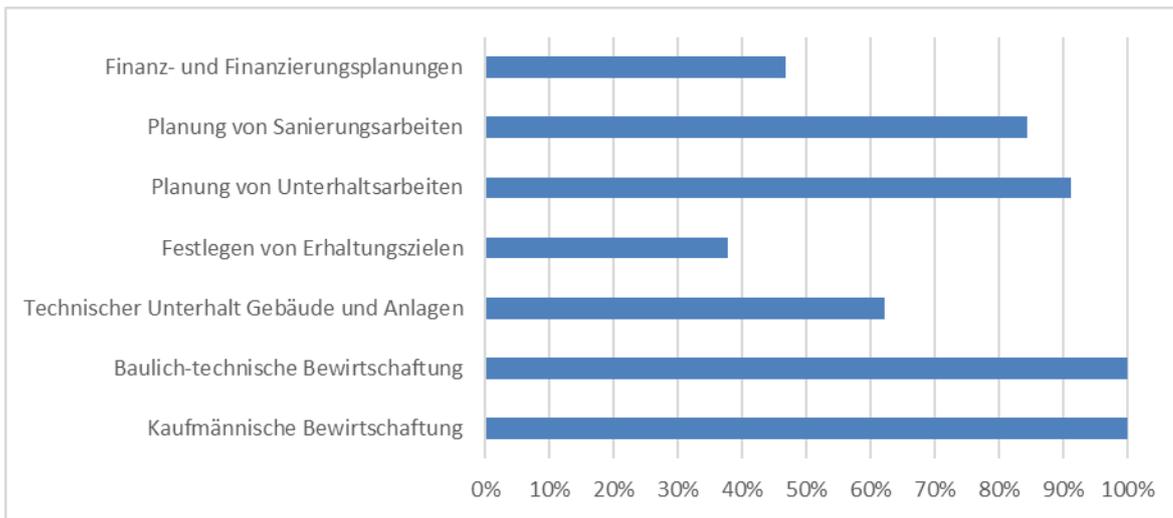


Abbildung 5: Dienstleistungsangebot der Firmen im Bereich Immobilienbewirtschaftung (n=45).

Werden die Angaben der BewirtschafterInnen über ihre Tätigkeitsfelder mit denjenigen der STEWG verglichen (Abbildung 6), dann fällt auf, dass die STEWG eine wichtigere Rolle der BewirtschafterInnen für Finanzfragen (z.B. Beratung zu Finanzfragen bei Sanierungen) sehen.

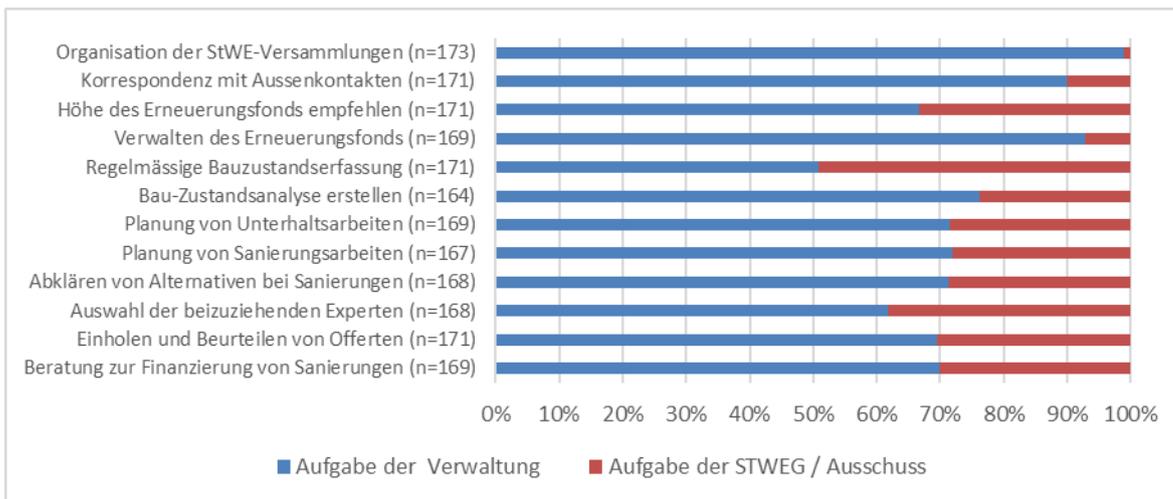


Abbildung 6: Aufgabenverteilung zwischen Verwaltung und STEWG aus Sicht der STEWG.

Dass die Rolle der BewirtschafterInnen von den STEWG und den BewirtschafterInnen unterschiedlich interpretiert wird, zeigt sich auch bei den jeweiligen Antworten über die Aufgaben gemäss Pflichtenheft (Abbildung 7 und 8).

Auffallend ist, wie schlecht die STWEG über das Pflichtenheft der BewirtschafterInnen informiert sind (Abbildung 7). 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.

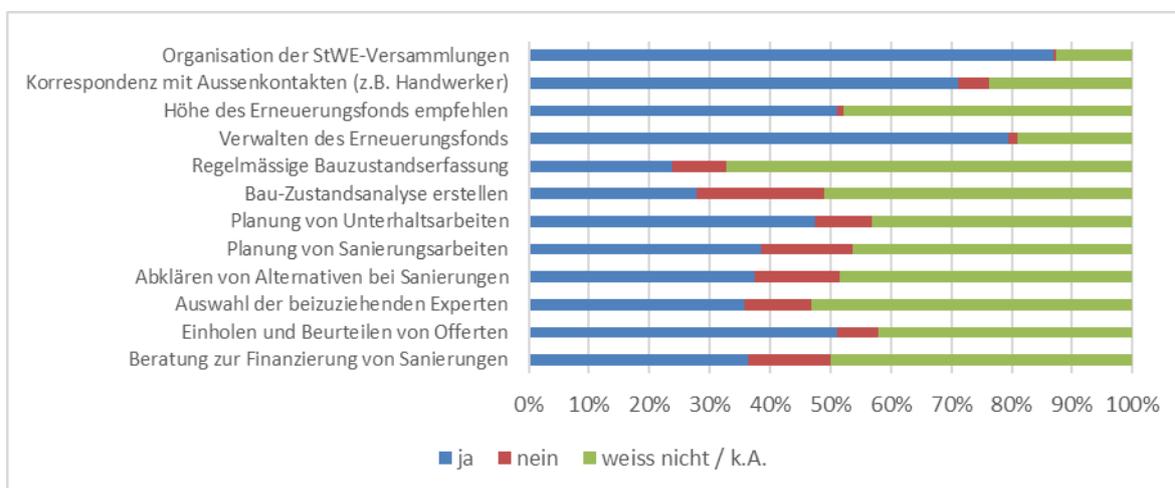


Abbildung 7: Aufgaben im Pflichtenheft des Verwalters, Angaben der STWEG (n=190).

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, 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 ver-besserte Varianten zumindest diskutiert werden.

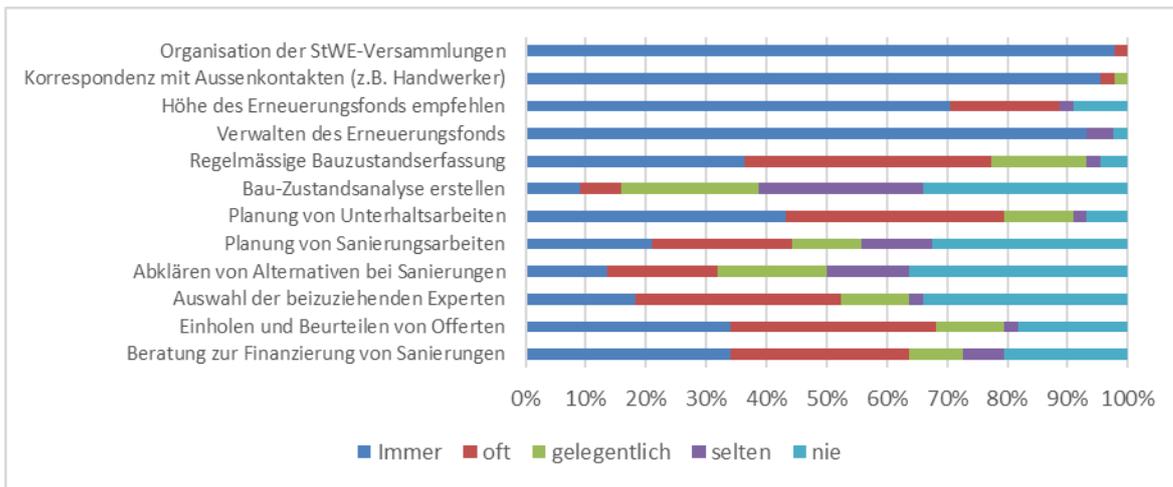


Abbildung 8: Aufgaben im Pflichtenheft des Verwalters, Angaben der Verwaltungen (n=44).

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.

4 Leitfaden für die Immobilienbewirtschaftung

Die ImmobilienbewirtschafterInnen haben eine zentrale Rolle bei der Erneuerung im STWE. Erneuerung- bzw. Sanierungsprozesse werden oft von BewirtschafterInnen angestossen und begleitet. BewirtschafterInnen 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 aufgelegt 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.

4.1 Aktive 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 Sanierungs-varianten. Wichtig Online-Plattform ersetzt das direkte Gespräch mit EigentümerInnen nicht!

4.2 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](#)!

4.3 Sanierungsbedarf glaubwürdig aufzeigen – Fachpersonen beiziehen

Die Glaubwürdigkeit der Verwaltungen bei Fragen zur Gebäudesanierung ist unter anderem von der baulich-technischen 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 Bauzustands-beurteilungen 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.

4.4 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 und Bauausschüssen einbinden.
- Gegenargumente von Fachpersonen unter EigentümerInnen anhören und diskutieren. Totschweigen der Gegenargumente erhöht das Misstrauen und somit den Widerstand.

4.5 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.

4.6 Zuständigkeiten für Sanierungen regeln

Das Pflichtenheft regelt die zu erbringenden Leistungen durch die Immobilienbewirtschaftung. Der Kenntnissstand 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 ImmobilienbewirtschaftlerInnen 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.

4.7 Finanzierung frühzeitig sicherstellen

Oft scheitern Sanierungsvorhaben an fehlenden finanziellen Mitteln einzelner EigentümerInnen. Die Höhe der für die Erneuerung über einen Gebäudezyklus notwendigen Aufwendungen ist 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.:

- a. [Einsparcontracting](#)

⁹ Bruni, S., Hanisch, C. (2010)

- b. Finanzierung einer Gesamtsanierung über Aufstockung (zusätzliche Wohneinheit) des Gebäudes
 - c. 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.