

Die Softsanierung

und wie sie vom Erneuerungsfonds beeinflusst wird

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage und Motivation

Meine Praxisarbeit soll aufzeigen, wieso die Liegenschaftenstrategie führungsrelevant ist und wie in unserer Genossenschaft - der GWG Gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft Winterthur - aus der Liegenschaftenstrategie die Softsanierung entwickelt wurde. Diesen ersten Themenbereich behandle ich als Baufachmann.

Ich werde danach versuchen, eine Brücke zu den Finanzen zu schlagen. Dieser zweite Themenbereich ist für mich weitgehend Neuland. Ich werde mich dabei auf den Erneuerungsfonds fokussieren, der für die Genossenschaften eine essenzielle Rolle spielt. Die Praxisarbeit wird somit Bezug zu vielen Themen des «Lehrgangs Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern» nehmen.

1.2. Umfang der Praxisarbeit

Diese Praxisarbeit beschäftigt sich mit schweizerischen Genossenschaften, deren Hauptaufgabe die Bereitstellung von Wohnraum ist. Sie heissen in der Regel Bau- oder Wohnbaugenossenschaften, werden der Einfachheit halber hier aber Genossenschaften genannt. Die Arbeit fokussiert nicht auf eine bestimmte Grösse, sondern beinhaltet Überlegungen, die auf kleine, mittlere und grosse Genossenschaften anwendbar sind. Es sind aber explizit keine anderen Formen von Genossenschaften gemeint, wie z.B. jene im Bank- und Finanzwesen oder im Agrar- und Lebensmittelsektor.

2. Ist die Liegenschaftenstrategie eine Management-Aufgabe?

Bevor auf die Sanierung und insbesondere auf die Softsanierung eingegangen wird, zeigt uns die buchhalterische Betrachtung die Wichtigkeit der Liegenschaften und in der Folge auch die Wichtigkeit der Strategie für diese Liegenschaften auf.

Um eine angemessene Aussagekraft zu erlangen, werden die Bilanzen der Geschäftsjahre 2018 und 2019 von fünf unterschiedlich grossen Genossenschaften im Kanton Zürich analysiert. Es sind dies nach absteigender Wohnungszahl die HGW Heimstätten-Genossenschaft Winterthur (2'231 Wohnungen), die GWG Gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft Winterthur (1'261), die Baugenossenschaft Mehr als Wohnen (442), die Wohnbaugenossenschaft Talgut (279) und die Genossenschaft Sunnezirkel (32).

Als Liegenschaften werden Gebäude und Grundstücke bezeichnet, welche sich im Eigentum oder im Baurecht der Genossenschaft befinden. Buchhalterisch betrachtet machen diese den überwiegenden Teil des Anlagevermögens aus, welches zusammen mit dem Umlaufvermögen die Aktiven der Genossenschaft bildet.

Nimmt man die Bilanzen der Genossenschaften unter die Lupe, zeigt sich, dass das Anlagevermögen durchwegs einen sehr grossen Teil der Aktiven ausmacht und dies unabhängig von der Grösse der Genossenschaft. Der Anteil liegt nämlich mit wenigen Ausnahmen zwischen 90 und 99 % der Aktiven. Liegt der Wert ausnahmsweise unter 90 % ist es in der Regel eine Momentaufnahme, weil die Genossenschaft flüssige Mittel gesammelt hat, um eine künftige bauliche Tätigkeit oder einen Immobilienkauf zu bezahlen. Mit anderen Worten kann man sagen, dass die Liegenschaften mit Abstand das Wertvollste sind, was die Genossenschaften besitzen und deshalb führungsrelevant sind. Deshalb ist es nur logisch und schlüssig, wenn sich das Management - bei

Bedarf ergänzt durch fachkundiges Personal - um die Strategie für diese Liegenschaften kümmert.

Welche Risiken - aber auch Chancen - eine fachkundige Liegenschaftenstrategie bietet, lässt sich auch aus Risikoanalysen von staatlichen Institutionen ableiten. Die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA - eine unabhängige staatliche Aufsichtsbehörde - veröffentlicht jeweils gegen Ende des Jahres ein Risikomonitor, worin die grössten Risiken für Gläubiger, Anleger und Versicherten sowie für den Schutz der Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte genannt werden.

Wie bereits im Jahr 2019 wird auch im Risikomonitor vom 11. November 2020¹ als eines der Hauptrisiken eine mögliche Immobilien- und Hypothekarmarktkorrektur genannt und wie folgt begründet: *«Die Leerstände bei Wohnrenditeobjekten, die infolge der Corona-Pandemie noch gestiegen sind, verschärfen die Risiken im Schweizer Immobilien- und Hypothekarmarkt. Ertragsausfälle in der Geschäfts- / Büroflächenvermietung und eine sich abschwächende Nachfrage nach Büro- und Verkaufsflächen erhöhen den Preisdruck im kommerziellen Immobilienbereich weiter. Hinzu kommt, dass das Hypothekenzuwachstum sich in diesem Jahr bis anhin als robuster als erwartet erwies. Nach wie vor bergen negative Zinsen die Gefahr einer Blasenbildung in verschiedenen Anlageklassen, insbesondere im Immobilienmarkt. Wegen des anhaltenden Niedrigzinsumfelds suchen Investoren weiterhin nach Anlagen mit höheren Renditen. Daher investieren sie trotz zunehmenden Leerständen und sinkenden Mieten verstärkt in Immobilien. Die Investoren nehmen dabei immer tiefere Anfangsrenditen in Kauf. Diese Trends setzten sich 2020 überraschend fort.»*

Genossenschaften sind gern gesehene Kunden der Finanzinstitute. Sie gelten allgemein als wirtschaftlich stabil und risikoarm. Nicht selten verfügen Genossenschaften aber über einen sehr hohen Anteil an Fremdkapital im Vergleich zur Bilanzsumme. Fremdkapitalanteile zwischen 90 und 96 % sind nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Daraus ergibt sich eine Eigenkapitalquote von lediglich 4 bis 10 %. Wie ist es möglich, dass Genossenschaften trotzdem Finanzierungspartner finden, wenn man bedenkt, dass Private, welche Fremdkapital aufnehmen möchten, in der Regel 20 % des Investitionsvolumens als Eigenmittel (wovon max. 10 % aus der 2. Säule) zur Verfügung stellen müssen und üblicherweise weitere 15 % in Form einer 2. Hypothek innerhalb 15 Jahren zurückbezahlen müssen? Das hat damit zu tun, dass Genossenschaften, im Gegensatz zu anderen Eigentümern, ihre Liegenschaften abschreiben dürfen. Durch die Abschreibung reduziert sich der jährliche Buchwert in der Bilanz. Die Bilanzsumme ist also tiefer, als wenn dieselbe Liegenschaft jemand anderem gehören würde, der sie zum objektiven Wert, also dem Marktwert bilanzieren muss. Die Differenz zwischen dem Buchwert und dem Marktwert nennt sich Stille Reserve. Dieser Umstand ist den Finanzinstituten bestens bekannt und sie wissen, wie die Bilanz einer Genossenschaft zu interpretieren ist. Ich verweise an dieser Stelle auf Kapitel 5 «Abschreibungen».

Die starke Abhängigkeit der Genossenschaften von den Finanzinstituten ist im Zusammenhang mit dem realen Risiko des Platzens der Immobilienblase ein weiterer Grund, warum die Liegenschaftenstrategie eine hohe Priorität im Management einer Genossenschaft einnehmen soll.

3. Vom Life Cycle Management zur Softsanierung

3.1. Life Cycle Management

Das Life Cycle Management einer Immobilie betrachtet alle Leistungen und Kosten, die im Zusammenhang mit einer Immobilie erforderlich sind. Dies sind aber bei weitem nicht nur die Erstellungskosten. Die Berechnung respektive Nachkalkulation dieser sogenannten Lebenszykluskosten ist noch nicht weit verbreitet. Es herrscht zudem Uneinigkeit darüber, was in diesen Kosten enthalten sein soll (z.B. Energiekosten, oder wertvermehrende Massnahmen) und wie die Inflation berücksichtigt werden soll. Ein Bericht des Hochbaudepartements der Stadt Zürich² und die Masterthese von Christian Lauterburg³ haben ergeben, dass die Lebenszykluskosten - also die Kosten für Erstellung, Verwaltung, Unterhalt, Renovation, Reinigung und Rückbau - ein Mehrfaches der reinen Erstellungskosten sind. Bei Wohnliegenschaften dürfte es das Doppelte bis Dreifache sein, bei Schul- und Spitalbauten sogar wesentlich mehr. Dessen muss man sich bewusst sein, wenn man eine Liegenschaft erstellt oder erwirbt.

3.2. Lebensdauer von Bauwerken

In der Schweiz ist es heutzutage üblich, Neubauten für eine geplante Lebensdauer von 90 bis 100 Jahren zu bauen. Es ist aber nicht so, dass die Liegenschaft unverändert all diese Jahrzehnte überlebt. Viele Bauteile erfordern Unterhalt, um ihre Funktion wahrnehmen zu können.

Der Hauseigentümerverband und der Mieterinnen- und Mieterverband haben gemeinsam die Paritätische Lebensdauertabelle⁴ erarbeitet, worin die theoretische Lebensdauer der allermeisten Bauteile festgehalten ist. Kittfugen und Rauhfaserpapeten müssen z.B. bereits nach zehn Jahren erneuert werden. Viele andere Bauteile wie z.B. Küchengeräte haben heutzutage eine Lebensdauer von 10 bis 15 Jahren, bei Heizungsanlagen sind es in der Regel 20 Jahre. Die Tragstruktur eines Gebäudes hält hingegen viel länger. Viele Bauwerke aus Beton und Backsteinen sind älter als 100 Jahre, Holztragwerke überdauern oft viele Jahrhunderte, ohne dass sie in ihrer Funktion geschwächt wären. Es gibt aber auch sonst viele Bauelemente, die eigentlich länger funktionsfähig wären, als dies die Paritätische Lebensdauertabelle nahelegt. Chromstahl-Küchenabdeckungen, Keramische Bodenplatten und Natursteinbodenplatten aus Granit wären auch nach 25, 30 resp. 40 Jahren ohne weiteres funktionstauglich.

3.3. Wieso eigentlich sanieren?

Genossenschaftswohnungen sind ebenso dem schweizerischen Mietrecht unterstellt wie «normale» Mietwohnungen. Gemäss Mietrecht hat der Vermietende die Pflicht, das Mietobjekt zu unterhalten, sodass der Wert erhalten bleibt. Wenn zudem bei einer Renovation oder Sanierung keine Wertvermehrung stattfindet, hat der Vermietende auch kein Recht darauf, den Mietzins zu erhöhen. Vereinfacht gesagt, berechtigt der Ersatz eines Linoleumbodens durch einen neuen Linoleumboden zu keiner Mietzinserhöhung. Wenn der Linoleumboden hingegen durch einen Parkettboden ersetzt wird, ist eine Mietzinserhöhung berechtigt.

Eine Sanierung ist erforderlich, um die Gebrauchstauglichkeit einer Wohnung aufrecht zu erhalten. Zu welchem Zeitpunkt dies genau erfolgen muss, ist nirgends vorgegeben.

Erfahrungsgemäss kann man drei Arten von Sanierungen unterscheiden:

- Sanierung infolge technischer Alterung
- Sanierung infolge konzeptioneller Alterung
- Sanierung infolge modischer Alterung

Von einer technischen Alterung spricht man, wenn die Funktion nicht mehr wahrgenommen wird, also z.B. eine Dachrinne korrodiert ist oder ein Spiegelschrank nicht mehr gebrauchstauglich ist, weil der Spiegel matt ist und sich die Türe nicht mehr schliessen lässt.

Von einer konzeptionellen Alterung spricht man, wenn etwas auf Grund des Sanierungskonzepts ersetzt werden muss, also z.B. wenn die Wasserleitungen ersetzt werden, obwohl sie noch funktionsfähig sind, es aber sinnvoll ist, weil das Bad und die Küche ersetzt werden.

Von einer modischen Alterung spricht man, wenn auf Grund von Mode und Trends die heutigen und künftigen Bedürfnisse und Erwartungen nicht befriedigt werden können, also z.B. wenn die Hausfassaden in einer anderen Farbe gestrichen werden oder der Teppichboden durch einen Parkettboden ersetzt wird.

3.4. Ordentliche Sanierungszyklen

Aus den oben genannten Sanierungs-Überlegungen und der Lebenserwartung von Bauwerken und Bauteilen geht man gemeinhin davon aus, dass ein Gebäude nach einem ordentlichen Sanierungszyklus von 30 Jahren erstmals umfänglich saniert wird. Im Zentrum stehen die Gebäudetechnik, die Nasszellen, die Erschliessung, die Gebäudehülle und der Freiraum, also der Aussenraum. Je nach Bedarf und Erwartungen werden auch die Zimmer und die Nebenräume wie Keller und Dachboden (Estrich) in Betracht gezogen.

Der zweite Sanierungszyklus dauert in der Regel ebenfalls 30 Jahre und endet somit mit dem 60. Lebensjahr des Bauwerks. Diese umfangreiche Sanierung umfasst dieselben Elemente und ist oft die letzte umfangreiche Sanierung.

Der dritte und somit letzte Zyklus dauert theoretisch weitere 30 Jahre. Weil die Qualität nach 30 Jahren aber in der Regel noch nicht so schlecht ist, kann der letzte Zyklus oft um weitere zehn Jahre erweitert werden, sodass im 100. Jahr des Bauwerks der letzte Zyklus endet und das Bauwerk rückgebaut werden kann.

Diese Zyklen sind natürlich nur eine Richtschnur, um eine Liegenschaftenstrategie

aufzubauen. Oftmals muss man aus vermietungstechnischen, strategischen, personellen, sozialen oder politischen Gründen anders handeln. Es wurden Liegenschaften schon nach 20 Jahren umfangreich saniert, weil die Vermietung unbefriedigend war. Im Gegenzug wurden aber auch schon Liegenschaften erst nach 45 Jahren - oder teilweise noch überhaupt nicht - saniert, weil weder der Vermietende noch die Mietenden Bedarf hatten. Und oft wurden Liegenschaften aus dem einfachen Grund saniert, weil der Liegenschaften-Sanierungsplan dies so vorsah, ungeachtet der Notwendigkeit.

3.5. Softsanierung

Die unterschiedlich lange Lebenserwartung der einzelnen Bauteile resp. der Wohnungselemente führt dazu, dass bei der Anwendung der ordentlichen Sanierungszyklen vieles ersetzt wird, was noch gebrauchstauglich resp. noch nicht amortisiert ist. Dies hat wirtschaftliche, aber auch ökologische und gesellschaftliche Folgen.

Die GWG Gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft Winterthur besitzt 40 Liegenschaften mit rund 1'300 Wohnungen. In drei dieser Liegenschaften war ursprünglich im Liegenschaften-Sanierungsplan eine ordentliche Sanierung vorgesehen, weil der 30-Jahres-Zyklus anstand. Es waren dies drei Winterthurer Objekte an der Ruchwiesenstrasse mit 14, an der Hündlerstrasse mit 40 und im Grüzefeld mit 114 Wohnungen.

Der Prozess für die Auslösung baulicher Massnahmen ist bei der GWG so geregelt, dass der Leiter der Kommission Liegenschaftenstrategie - in diesem Fall ich - die Liegenschaft zusammen mit der Bewirtschaftung und der Hauswartung besichtigt und eine umfangreiche Objektanalyse erstellt. In dieser Analyse wird der Zustand der Liegenschaft in ihren Einzelteilen umschrieben und bebildet, wobei nur eine repräsentative Anzahl Wohnungen besichtigt wird. Zudem wird die Restlebensdauer geschätzt und die Vorgehensart zuhanden der Kommission vorgeschlagen.

In den drei Liegenschaften fiel sofort auf, dass die Fassaden mit den Verkleidungen aus Faserzementplatten im guten Zustand waren und lediglich die Balkone einer sanften Sanierung bedurften. Im Innern konzentrierte man sich auf die Küchen und Bäder.

In den Küchen waren die Einbaumöbel in Metall in einem ausserordentlich guten Zustand und mit wenigen Verschleisserscheinungen an den Scharnieren. Die Arbeitsplatten aus kunstharzbelegter Holzwerkstoffplatte waren hingegen abgenutzt und nicht mehr zeitgemäss. Einzelne Geräte wurden bereits ersetzt, andere hatten noch eine kurze Lebenserwartung. Die Bodenbeläge waren in einem ziemlich guten Zustand und vor allem waren die Küchen in einer angenehmen Farbgebung, die nicht aus der Mode gekommen war.

In den Badezimmern bot sich ein ähnliches Bild. Klosetts, Armaturen und Spiegelschränke waren grösstenteils abgenutzt, Badewannen, Lavabos mit Unterbauten sowie Boden- und Wandbeläge waren hingegen funktionstauglich und optisch in einem guten Zustand.

Was auch positiv auffiel, war das Layout der Wohnungen und im Besonderen der Nasszellen. Die Anordnung der Küchenmöbel und der Badezimmerapparate war immer noch zeitgemäss.

Es wäre vermutlich ein einfaches Unterfangen gewesen, den Weg des geringsten Widerstands zu wählen und sich für eine ordentliche Sanierung nach 30 Jahren zu entscheiden. Da dies schon x-fach so ausgeführt wurde und üblich ist, hätte man einen solchen Entscheid gut kommunizieren und die Sanierung so durchführen können.

Stattdessen wurde entschieden, in der kleinsten Liegenschaft - jener mit 14 Wohnungen an der Ruchwiesenstrasse - die Frisch- und Abwasserleitungen, welche für die Funktionalität der Nasszellen unerlässlich sind, durch Spezialisten untersuchen zu lassen. Der Befund dieser Untersuchungen war, dass die Leitungen wohl noch mindestens 15 Jahre gebrauchstauglich sein würden, weil sie nirgends undicht waren und weder Rost noch Kalk ein Problem darstellen. Auf Grund dieses Befunds wurden zuerst alle Wohnungen besichtigt und die Bedürfnisse der Bewohnenden in Kenntnis gebracht. Daraufhin wurde ein Konzept ausgearbeitet, wie die Liegenschaft sanft saniert und somit die ordentliche Sanierung 15 Jahre

in die Zukunft verschoben werden kann.

Das Sanierungskonzept sah an der Gebäudehülle die Reinigung der Fassaden, die Überholung des Sonnenschutzes, der Ersatz der Balkonmarkisen und das Streichen der Betonoberflächen an den Balkonen und der Holzoberflächen bei den Hauseingängen vor, ohne dass ein Gerüst gestellt werden musste. Im Aussenraum wurden die dringendsten Mängel behoben, jedoch keine gesamtheitliche Umgestaltung umgesetzt. Am Steildach wurden keine Massnahmen durchgeführt. Dieser Umfang war wesentlich geringer als bei einer ordentlichen Gebäudehüllen-Sanierung.

Die Baukosten der Aussensanierung betragen pro Wohnung ca. Fr. 10'000, währenddem man sonst von ca. Fr. 35'000 ausgeht. Im Betrag von Fr. 35'000 sind keine Kosten für Wärmedämmung, Balkonerweiterungen oder sonstige aussergewöhnlichen Massnahmen enthalten.

Im Innern konnte ebenfalls ein geringerer Umfang definiert werden. In den Küchen wurden die Arbeitsflächen durch solche aus Naturstein ersetzt. Unterbauten, Spültröge, Armaturen, Kochfelder, Backofen, Geschirrspüler, Dunstabzugshauben und Rückschilder wurden ersetzt, die restlichen Möbel-Oberflächen sowie Wände und Decken wurden gestrichen. In den Badezimmern wurden die Klosetts, die Spiegelschränke und die Armaturen ersetzt und die Decken gestrichen. Die Lüftungs-Abluftrohre in den Küchen wurden ersetzt, jene in den Bädern gereinigt. Der Eingriff war gesamtheitlich ausgesprochen sanft. Obwohl in der GWG Anglizismen mit Bedacht verwendet werden, war das die Geburtsstunde der Softsanierung!

Die Bewohnenden wurden frühzeitig bei einer persönlichen Infoveranstaltung darüber orientiert, dass im Jahre 2019 diese Softsanierung erstmals durchgeführt werde. Die bauliche Eingriffstiefe war viel geringer als bei einer ordentlichen Sanierung, denn es wurden weder Wände abgebrochen noch solche gemauert und es bedurfte keiner Bohrungen durch Betondecken oder Mauerwerk. Die geringe Eingriffstiefe hatte auch terminliche, finanzielle und gesellschaftliche Folgen. Die Sanierung konnte strangweise durchgeführt werden – also alle übereinanderliegenden Wohnungen gleichzeitig – und dauerte pro Wohnung nur 10 Arbeitstage, also ca. 10 bis 20 Tage weniger als sonst. Die Küche stand sogar schon nach fünf Tagen wieder zur Verfügung.

Die Baukosten der Innensanierung betragen pro Wohnung ca. Fr. 25'000, währenddem man sonst von ca. Fr. 75'000 ausgeht. Obwohl ein kleiner Teil der Massnahmen gemäss der Paritätischen Lebensdauertabelle sogar eine Erhöhung des Mietzinses gerechtfertigt hätte, wurde komplett darauf verzichtet. Die Bewohnenden konnten ihre Wohnungen auch während der Bauarbeiten bewohnen und hatten zwar eine Baustelle in ihrer Wohnung zu tolerieren, aber eine mit viel weniger Lärm-, Staub- und anderen Emissionen. Sie hatten entweder im Bad oder in der Küche dauernd fliessendes Wasser und mussten nur während vier Stunden auf das Klosett verzichten.

Auf Grund einer Kündigung war eine der 14 Wohnungen bei Baubeginn unbewohnt. Diese Wohnung wurde absichtlich erst nach der Baufertigstellung wieder vermietet und stand somit den Bewohnenden während der ganzen Bauzeit zur Verfügung.

Wegen der Einschränkungen wurde den Bewohnenden der Ruchwiesenstrasse eine halbe Monatsmiete erlassen. Bei einer ordentlichen Sanierung wird in der Regel sogar eine ganze Monatsmiete erlassen. Diese Beträge sind in den Baukosten eingerechnet.

Nach Vollendung der Bauarbeiten wurden die Bewohnenden befragt. Die kurze Bauzeit und die bescheidene Eingriffstiefe wurden lobend erwähnt. Die neue Farbgebung der Küchenrückwand war bei einzelnen Bewohnenden ein negativer, bei anderen ein positiver Aspekt. Eine Bewohnerin fand es im Sinne der Gleichbehandlung aller Liegenschaften schade, dass nicht eine ordentliche Sanierung durchgeführt wurde und sie folglich keine komplett neue Küche und keine neuen Badezimmerplatten erhalte. Die allermeisten Bewohnenden waren aber glücklich, dass nur so viel wie nötig ausgeführt wurde, die Bauarbeiten im bewohnten Zustand stattfanden und es zu keiner Mietzinserhöhung kam. Das Gesamtbild der Befragung war sehr gut.

3.6. Finanzielle Betrachtung

In der Grafik 1 sind die baulichen Investitionen pro Wohnung in den beiden Varianten dargestellt. Ausgangslage ist die Anfangsinvestition von Fr. 500'000 für den Neubau einer Wohnung. Die eingesetzten Sanierungskosten basieren auf die im Kapitel 3.5 «Softsanierung» angegebenen Beträgen. Die Teuerung und die Verzinsung des eingesetzten Vermögens sind dabei nicht berücksichtigt. Die Investitionskosten sind nicht deckungsgleich mit den Anlagekosten, da letztere bei Sanierungen nur die wertvermehrenden Massnahmen berücksichtigen. Aus finanzieller Sicht ergibt sich der folgende Vergleich der Sanierungsarbeiten:

Mit einer ordentlichen Sanierung im 30. Jahr, einer zweiten ordentlichen Sanierung im 60. Jahr und einer Gesamtlebensdauer von 100 Jahren fallen pro Wohnung Sanierungskosten von ca. Fr. 220'000 an (Fr. 110'000 + Fr. 110'000).

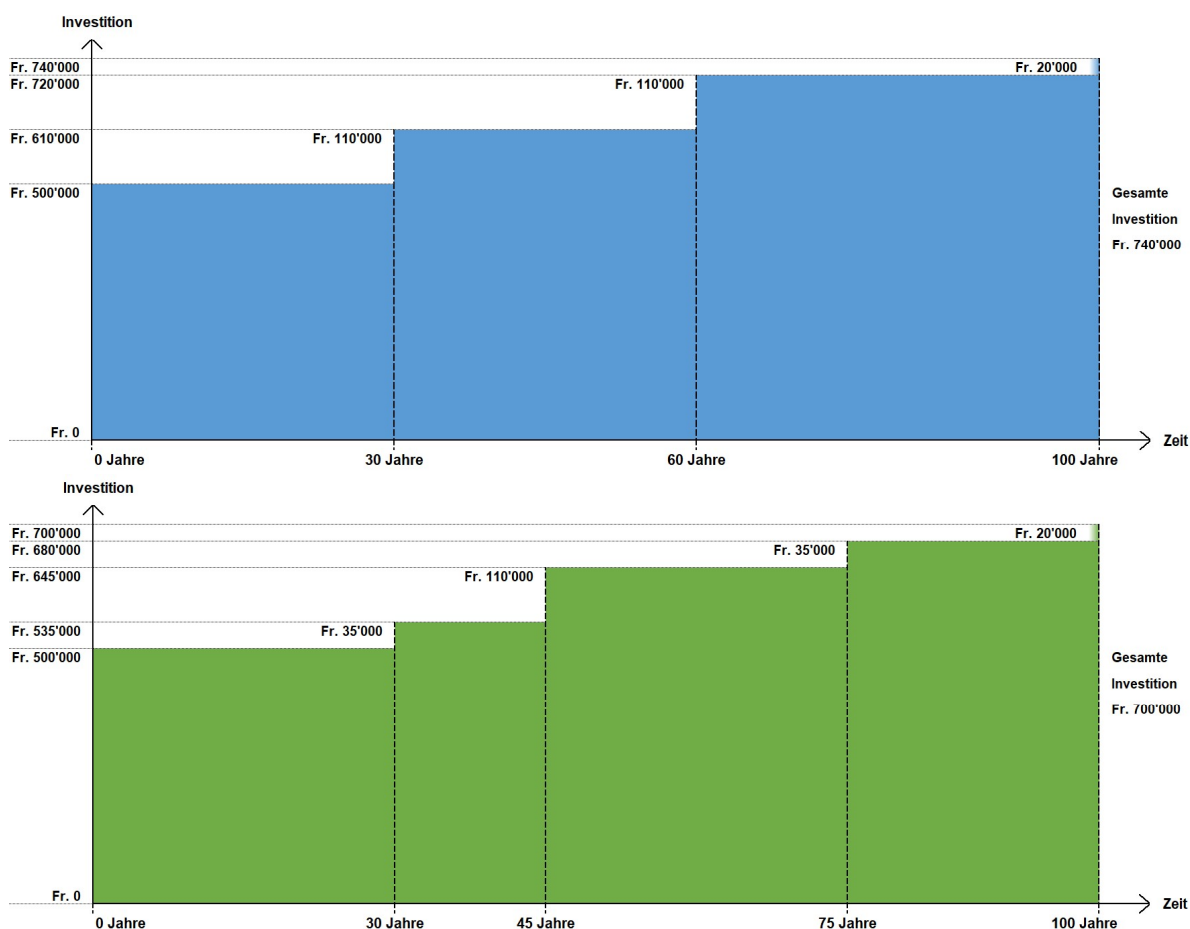
→ in der Grafik 1 blau dargestellt

Mit einer Softsanierung im 30. Jahr, einer ordentlichen Sanierung im 45. Jahr, einer erneuten Softsanierung im 75. Jahr und einer Gesamtlebensdauer von 100 Jahren fallen pro Wohnung hingegen nur Sanierungskosten von ca. Fr. 180'000 an (Fr. 35'000 + Fr. 110'000 + Fr. 35'000).

→ in der Grafik 1 grün dargestellt

Die Liegenschaftsstrategie mit Softsanierungen (in der Grafik 1 grün dargestellt) ist gesamthaft ca. Fr. 40'000 günstiger. Bei approximativen Erstellungskosten von aktuell Fr. 500'000 pro Wohnung resultieren daraus immerhin 8 % weniger Investitionskosten für die Sanierungen.

Mit dem Ende der Lebensdauer erfolgt der Rückbau der Liegenschaft. Auch diese Kosten sind in eine Gesamtbetrachtung miteinzubeziehen. Häufig fallen auf Grund neuer Erkenntnisse und neuer Gesetze Zusatzkosten an, die man ursprünglich nicht berücksichtigt hatte. Dies hat sich in den vergangenen Jahren z.B. mit der erforderlichen Entsorgung von Schadstoffen in den Gebäuden und im Baugrund manifestiert. Mit dem Rückbau fallen pro Wohnung Kosten über ungefähr Fr. 20'000 an. Diese Kosten sind unabhängig von den gewählten Sanierungszyklen.



Grafik 1

3.7. Fazit

Die sorgfältige Abwägung von Chancen und Risiken ist ein zentraler Aspekt. Die bauliche Gewichtung ist jeweils mit den terminlichen, finanziellen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekten in Zusammenhang zu bringen.

Im konkreten Fall des Objekts an der Ruchwiesenstrasse waren die Voraussetzungen gut, weil die Küchenmöbel aus Metall und nicht wie üblich aus kunstharzbelegten oder sogar nur kunstharzbeschichteten Holzwerkstoffplatten bestanden, die Frisch- und Abwasserleitungen voraussichtlich noch mindestens 15 Jahre lang halten werden und die Material- und Farbgebung der Oberflächen auch für die kommenden 15 Jahren noch attraktiv sein wird. Aus diesen Gründen war die Softsanierung in dieser Liegenschaft wirklich eine gute Alternative, um objektspezifisch adäquat zu sanieren und unter dem Strich sogar noch die Umweltressourcen zu schonen. Die Softsanierung wird übrigens auch bei den anderen beiden Objekten an der Hündlerstrasse und im Grüzefeld in Betracht gezogen.

4. Der Erneuerungsfonds

4.1. Natürliche Personen

Wenn ich privat - also steuerrechtlich gesprochen als natürliche Person - eine Liegenschaft, besitze, kann ich zwar Vermögen für künftige Erneuerungen oder Sanierungen anhäufen, dies aber nicht steuerwirksam im Sinne von Rückstellungen in Abzug bringen.

Wenn ich hingegen selbständig erwerbend bin, habe ich die Möglichkeit, steuerwirksame Rückstellungen für künftige Liegenschaften-Sanierungen über mein Geschäft, also z.B. über mein Architekturbüro oder meinen Coiffeursalon zu tätigen.

4.2. Juristische Personen

Eine juristische Person - steuerrechtlich gesprochen also eine Aktiengesellschaft, eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, ein Verein, eine Stiftung oder eben eine Genossenschaft -, welche eine Liegenschaft besitzt, hat ebenfalls die Möglichkeit Rückstellungen für künftige Erneuerungen oder Sanierungen im Sinne eines Erneuerungsfonds zu bilden und diese steuerwirksam in Abzug zu bringen.

4.3. Stockwerkeigentümergeinschaften

Seit 1965 ist die Stockwerkeigentümergeinschaft STWEG in der Schweiz im Zivilgesetzbuch ZGB geregelt. Die STWEG ist keine juristische Person. Diese Form des Eigentums ist etwas Besonderes, denn als Stockwerkeigentümer bin ich nicht alleiniger Eigentümer eines Grundstücks, ja in der Regel nicht einmal alleiniger Eigentümer eines Stockwerks, sondern Eigentümer einer Wohnung oder sogar nur eines Parkplatzes. Ich beteilige mich mit meiner Quote an den Unterhalts- und Betriebskosten der gemeinschaftlichen Teile.

Im Stockwerkeigentum ist die Bildung eines Erneuerungsfonds erlaubt und steuerlich abzugsfähig. Entgegen der breiten Meinung besteht keine gesetzliche Pflicht zur Bildung eines solchen Fonds, es ist aber durchaus die Regel. Der Schweizerische Stockwerkeigentümerverband SSTV empfiehlt die Bildung eines Erneuerungsfonds und die Speisung mit einer jährlichen Einlage von mindestens 0,3 % des Gebäudeversicherungswerts. In der Regel beträgt die jährliche Einlage rund 1 %. Die Begrenzung der Einlagen ist kantonale geregelt. Im Kanton Zürich gibt es keine jährliche oder maximale Obergrenze. Handelt es sich dabei aber um Geschäftsvermögen, darf jährlich ein Betrag von maximal 1 % des Gebäudeversicherungswerts in den Erneuerungsfonds einbezahlt werden. Der maximale Bestand des Fonds darf grundsätzlich 15 % des Gebäudeversicherungswerts nicht übersteigen.

Mit einem Erneuerungsfonds kann verhindert werden, dass einzelne Stockwerkeigentümer in finanzielle Nöte geraten, wenn grössere Erneuerungsarbeiten an gemeinschaftlichen Teilen nötig werden. Ausserdem kann einer drohenden Vernachlässigung einer Liegenschaft vorgebeugt werden, weil mit einem gut gefüllten Fonds mühsame Diskussionen mit einzelnen Stockwerkeigentümern, welche die Finanzen für eine grosse Sanierung nicht aufbringen wollen oder können, reduziert werden.

4.4. Genossenschaften

Als juristische Personen ist es Genossenschaften in vielen aber nicht allen Kantonen erlaubt einen Erneuerungsfonds zu führen und somit steuerwirksame Rückstellungen für Erneuerungen, Sanierungen und Rückbau zu bilden. Die Höhe der jährlichen Rückstellungen und der maximale Bestand des Erneuerungsfonds sind kantonal geregelt und dementsprechend unterschiedlich. Im Kanton Zürich dürfen jährlich Einlagen in den Erneuerungsfonds in einem Umfang von maximal 1 % des Gebäudeversicherungswerts getätigt werden. Der maximale Bestand des Fonds darf grundsätzlich 15 % des Gebäudeversicherungswerts nicht übersteigen. Es besteht dennoch die Möglichkeit, mehr als 15 % in den Fonds einzulegen, wobei in diesem Fall der Mehrbetrag versteuert werden muss und das Steueramt einen Nachweis für die vorgesehene Verwendung verlangen darf.

Werden also jährlich die maximal erlaubten Einlagen getätigt, ist der Erneuerungsfonds nach 15 Jahren voll. Ab dem 16. Jahr darf die Rückstellung nicht mehr getätigt werden, was dazu führt, dass mehr Gewinn erzielt wird und somit mehr Gewinnsteuern anfallen werden. Erst wenn das Geld im Fonds benutzt wird, also bauliche Tätigkeiten ausgeführt werden, darf der Fonds wieder gespiesen werden. Dabei ist erwähnenswert, dass nur werterhaltende Massnahmen aus dem Fonds bezahlt werden dürfen, nicht aber wertvermehrende Massnahmen. Die Wohnraumerweiterung an einem Mehrfamilienhaus oder die Nachverdichtung eines Grundstücks durch ein zusätzliches Gebäude können also beispielsweise nicht durch Gelder aus dem Erneuerungsfonds finanziert werden.

Bei Ersatzneubauten dürfen die Rückstellungen aus dem Erneuerungsfonds zwar für den Rückbau aber nicht für den Neubau eingesetzt werden, weil der Fonds liegenschaftsgebunden ist. Sollte nach dem Rückbau einer Liegenschaft der Fonds nicht aufgebraucht sein, muss der Restbestand aufgelöst werden. Auflösen bedeutet in diesem Fall, dass auf diesen Betrag Gewinnsteuern nachbezahlt werden müssen.

Die Schaffung des Erneuerungsfonds ist eine zweckgebundene Möglichkeit um Rückstellungen zu tätigen. Die Steuerämter schauen dabei genau hin, ob die Erneuerungsfonds auch wirklich genutzt werden oder nur geschaffen werden, um weniger Gewinnsteuern zu bezahlen. Das Steueramt hat das Recht, Erneuerungsfonds aufzulösen, wenn der Verdacht besteht, dass sie nicht zweckgebunden eingesetzt werden, also wenn das Fondsvermögen beispielsweise jahrzehntelang ungenutzt bleibt. In diesem Fall würden die «gesparten» Gewinnsteuern alle auf einmal anfallen.

4.5. Steuersparen mit dem Erneuerungsfonds

Kann man denn nun mit dem Erneuerungsfonds Steuern sparen? Durch die Einlagen in den Fonds, sinkt der Gewinn und somit die Gewinnsteuer. Tätigt man 15 Jahre lang die maximal erlaubten Einlagen von 1 %, sinken die Gewinnsteuern 15 Jahre lang. Zum Zeitpunkt, wo das Vermögen des Fonds für die baulichen Tätigkeiten benutzt wird, wird dieser Betrag aus dem Fonds genommen, was den jährlichen Gewinn negativ beeinflusst. Schlussendlich ist es also ein steuerlicher Vorteil gegenüber jenen, die keinen solchen Fonds betreiben können.

5. Abschreibungen

Gemäss dem Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer DBG⁵ sind von den Einkünften aus selbständiger Erwerbstätigkeit und von den Erträgen juristischer Personen geschäftsmässig begründete Abschreibungen abziehbar. Auch Genossenschaften haben demnach die Möglichkeit ihre Liegenschaften abzuschreiben. Die Höhe der jährlichen Abschreibungen ist kantonal geregelt und dementsprechend unterschiedlich. Grundsätzlich kann zwischen der linearen und der degressiven Abschreibungsmethode gewählt werden. Der Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger «Wohnbaugenossenschaften Schweiz» empfiehlt die lineare Methode, weil sie eher der betriebswirtschaftlichen Entwertung entspricht. Im Kanton Zürich darf in der linearen Methode jährlich maximal 1 % des Anschaffungswertes der Liegenschaft oder 0,75 % des Anschaffungswertes der Liegenschaft inklusive Landkosten abgeschrieben werden. Durch die Abschreibung reduziert sich der Gewinn und somit auch die zu bezahlende Gewinnsteuer. Diese Möglichkeit führt dazu, dass der buchhalterische Wert von Genossenschaftsliegenschaften in der Regel geringer ist als vergleichbare Liegenschaften, die nicht im Besitz von Genossenschaften sind und zu Marktwerten bilanziert werden.

Mit der buchhalterischen Entwertung der Liegenschaft reduziert sich zudem auch die zu

bezahlende Vermögenssteuer (Kapitalsteuer) für die Genossenschaft. In der Stadt Winterthur (Kanton Zürich) ist der Kapitalsteuersatz bei 0,075 % und der Gewinnsteuersatz bei 8.0 %. Auf Grund des sehr tiefen Kapitalsteuersatzes kann dies weitgehend vernachlässigt werden.

Häufig ist im Zusammenhang mit den Abschreibungen von einem Amortisationskonto die Rede. Dies ist aber nicht ganz korrekt, denn aus buchhalterischer Sicht entspricht die Amortisation der Rückzahlung des Fremdkapitals, z.B. einer Hypothek.

Der Aspekt der Abschreibung wird in der vorliegenden Arbeit nicht weiterverfolgt, weil die Abschreibung unabhängig vom Erneuerungsfonds ist.

6. Beeinflusst der Erneuerungsfonds die Liegenschaftenstrategie?

Im ersten Themenbereich (Kap. 2-3) wurden bauliche, wirtschaftliche und gesellschaftliche Aspekte aufgezeigt, welche die Liegenschaftenstrategie beeinflussen. Im zweiten Themenbereich (Kap. 4-5) wurden die steuerlichen Möglichkeiten mit Erneuerungsfonds und Abschreibungen aufgezeigt.

Inwiefern beeinflusst denn nun der Erneuerungsfonds die Liegenschaftenstrategie? Und ist es auf Grund der Möglichkeiten, die sich mit dem Erneuerungsfonds ergeben, der Einbezug der Softsanierung im Vergleich zum ordentlichen Sanierungszyklus zu bevorzugen?

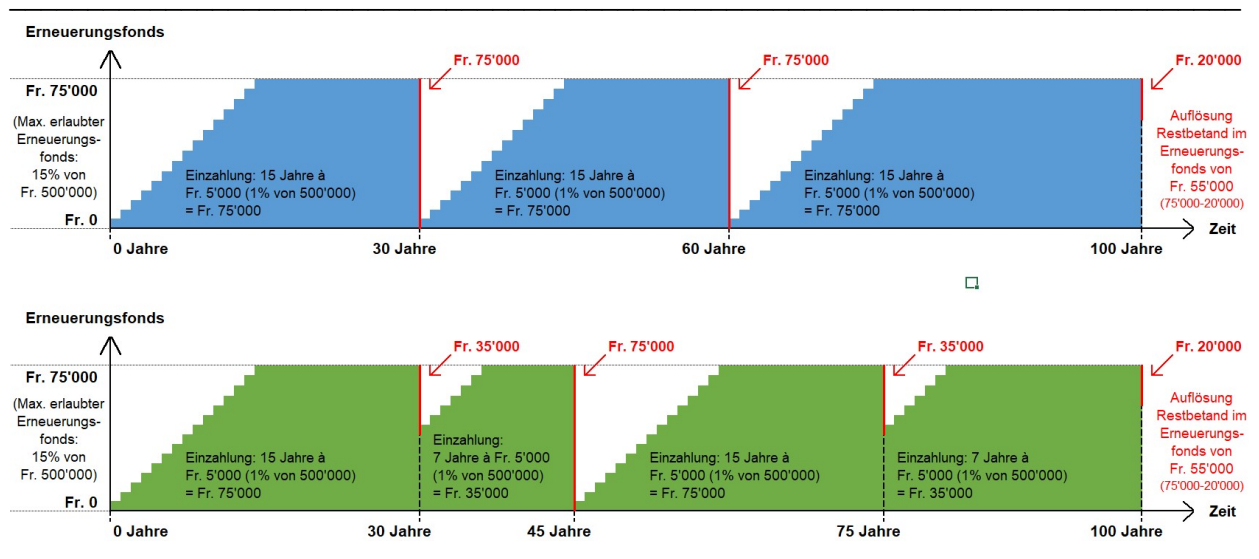
In der Grafik 2 sind die Erneuerungsfonds in den beiden Varianten dargestellt. Als Ausgangslage wird ein Gebäudeversicherungswert von Fr. 500'000 pro Wohnung angenommen. Die Teuerung und die Verzinsung des eingesetzten Vermögens sind dabei nicht berücksichtigt.

Aus Sicht des Erneuerungsfonds ergibt sich der folgende Vergleich der zwei Sanierungssysteme: Mit einer ordentlichen Sanierung im 30. Jahr, einer zweiten ordentlichen Sanierung im 60. Jahr und einer Gesamtlebensdauer von 100 Jahren werden pro Wohnung Fr. 225'000 (Fr. 75'000 + Fr. 75'000 + Fr. 75'000) in den Erneuerungsfonds eingezahlt. Nach Auflösung des Restbestands sind noch **Fr. 170'000 (Fr. 75'000 + Fr. 75'000 + Fr. 20'000)** steuerwirksam.

→ in der Grafik 2 blau dargestellt

Mit einer Softsanierung im 30. Jahr, einer ordentlichen Sanierung im 45. Jahr, einer erneuten Softsanierung im 75. Jahr und einer Gesamtlebensdauer von 100 Jahren werden pro Wohnung Fr. 220'000 (Fr. 75'000 + Fr. 35'000 + Fr. 75'000 + Fr. 35'000) in den Erneuerungsfonds eingezahlt. Nach Auflösung des Restbestands sind noch **Fr. 165'000 (Fr. 35'000 + Fr. 75'000 + Fr. 35'000 + Fr. 20'000)** steuerwirksam.

→ in der Grafik 2 grün dargestellt



Grafik 2

Die Liegenschaftenstrategie mit Softsanierungen (in der Grafik 2 grün dargestellt) ermöglicht also gesamthaft Fr. 5'000 resp. ca. 2 % weniger Einlagen in den Erneuerungsfonds. In dieser grünen Variante wird also im Vergleich zur blauen Variante ein um Fr. 5'000 höherer Gewinn erzielt, der gewinnsteuerpflichtig ist. Bei einem Gewinnsteuersatz von 8.0 % in der Stadt Winterthur (Kanton Zürich) fallen somit Fr. 400 mehr Gewinnsteuern pro Wohnung an.

7. Schlussfolgerung

Und nun kommen wir zur eigentlichen Frage der Praxisarbeit: Wie beeinflusst der Erneuerungsfonds die Softsanierung?

Es ist durchaus üblich, dass die Minimierung des Gewinns und somit der Gewinnsteuern zu den Hauptzielen des Managements gehören. Oft werden der Erwerb und die Sanierung von Liegenschaften zusammen mit der maximalen Speisung von Erneuerungsfonds und Abschreibungskonto als Unternehmensmaxime geführt, mit dem einzigen Ziel, weniger Steuern zu bezahlen. Dies gipfelt oft darin, dass alles Mögliche und gesetzlich Erlaubte gemacht wird, um sogar über die Jahre betrachtet einen ähnlich tiefen Jahresgewinn auszuweisen.

Aus diesen - vor allem fiskalischen - Gründen wären zwei Vorgehensarten naheliegend. Die Erste ist, auf das **grün dargestellte System** mit den Softsanierungen zu verzichten, weil es minim weniger Einlagen in den Erneuerungsfonds ermöglicht und eine minimal höhere Gewinnsteuer verursacht. Die Zweite ist, das System der Softsanierungen so zu ändern, dass es sogar mehr Einlagen als das **blau dargestellte System** ermöglicht und somit zusätzliche Einlagen in den Erneuerungsfonds ermöglicht. Würde man nämlich die bauliche Eingriffstiefe vergrössern und somit die Baukosten der Softsanierung erhöhen, könnte man nach dem 30. und dem 75. Lebensjahr der Siedlung länger als nur sieben Jahre lang in den Fonds einzahlen und somit grössere Steuereinsparungen erzielen. Eine solche Massnahme - nennen wir sie boshaft «fiskalisch begründete Investitionsoptimierung» - wäre aber sachlich nicht legitimiert.

Es ist nicht im Interesse der Genossenschaft, Investitionen nur zu tätigen, um weniger Gewinn zu erzielen. Eine grössere bauliche Eingriffstiefe zieht in einem solchen Szenario auch längere und einschneidendere Einschränkungen für die Bewohnenden und die Vernichtung von noch guter Bausubstanz mit allen ökologischen und ökonomischen Folgen mit sich.

Der Erneuerungsfonds kann die Softsanierung und die Liegenschaftenstrategie sehr wohl beeinflussen, es sollte sie aber nicht beeinflussen.

Gesunde Finanzen sind zweifellos das A und O eines Unternehmens. Es ist aber zentral, dass im obersten Führungsgremium einer Genossenschaft ein genügend breites Wissen für alle Themenbereiche - also Finanzen, Bau / Liegenschaften, Gesellschaft / Zusammenleben und Kommunikation - vorhanden ist, um die Chancen und Risiken zu erkennen und die Aufgaben und Problemstellungen mit der erforderlichen Empathie füreinander im Interesse der Genossenschaft zu bewältigen.

8. Erkenntnisse aus der Praxisarbeit

Es hat sich erhärtet, dass die Liegenschaftenstrategie unbestritten eine Management-Aufgabe ist. Organisationen wie die Genossenschaften, deren Vermögen hauptsächlich aus Liegenschaften bestehen, sind von fachkundigem Personal zu führen, das aber auch erkennt, in welchen Themenbereichen externe Unterstützung erforderlich ist.

Meine grösste Erkenntnis in der Erstellung der Praxisarbeit ist, dass mögliche Änderungen in der Gesetzgebung hinsichtlich der Rückstellungen in den Erneuerungsfonds und der Abschreibungen zweifellos grosse Risikofaktoren darstellen.

Diesen Aspekten muss man das nötige Gewicht geben, um den Genossenschaften eine prosperierende Zukunft zu ermöglichen.

Quellenverzeichnis:

¹ Link: <https://www.finma.ch/de/news/2020/11/20201111-mm-risikomonitor-2020/>

² Hochbaudepartement Stadt Zürich: Bericht «Lukretia II+III - ‚Lebenszykluskosten‘», Jahr 2009

³ Christian Lauterburg: Masterthese an der Universität Zürich «Optimierung von Lebenszykluskosten», Jahr 2013

⁴ Link: <https://www.hev-schweiz.ch>

⁵ Link: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19900329/index.html>