

Praxisarbeit Matthias Möschle

Finanzierungskonzepte für Neubauprojekte in gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften

Entwicklung eines strukturierten Entscheidungsmodells am Beispiel eines
Neubauprojekts



Inhaltsverzeichnis

1. Problembeschrieb und Fragestellung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung	1
1.3 Fragestellung	1
2. Planung, Analyse und Entwicklung der Lösung	2
2.1 Methodisches Vorgehen	2
2.2 Rechtlicher und organisatorischer Rahmen	2
2.3 Beispielprojekt „Sonnenhof“	3
2.4 Analyse klassischer Finanzierungsmodelle	3
2.4.1 Eigenkapital	3
2.4.2 Bankdarlehen	4
2.4.3 Öffentliche Fördermittel	4
2.5 Analyse alternativer Finanzierungsformen	4
2.6 Wirtschaftlichkeitsvergleich	5
2.7 Entwicklung des Finanzierungsmix	6
2.8 Risikobetrachtung	6
2.9 Fazit des Projektteils	7
3. Strategische Reflexion	8
3.1 Strategische Bedeutung für die Genossenschaft	8
3.2 Verknüpfung mit Lerninhalten	8
3.3 Persönliche Erkenntnisse	8
4. Dokumentation / Anhang	9
4.1 Literatur und Quellen	9

1. Problembeschrieb und Fragestellung

1.1 Ausgangslage

Gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften bewegen sich heute in einem deutlich anspruchsvolleren Umfeld als noch vor zehn Jahren. Bauland ist knapp und teuer, Baukosten haben sich spürbar erhöht und energetische Anforderungen führen zu zusätzlichen Investitionen. Gleichzeitig reagieren die Finanzmärkte sensibel auf wirtschaftliche Entwicklungen, was die Planbarkeit von Zinsen erschwert.

Für Genossenschaften verschärft sich diese Situation besonders, weil sie keine Renditeoptimierung verfolgen, sondern dauerhaft bezahlbaren Wohnraum sichern wollen. Das Kostendeckungsprinzip begrenzt Spielräume. Fehlentscheide in der Finanzierung wirken sich direkt auf die Mietzinse und damit auf die soziale Zielerfüllung aus.

In Gesprächen mit Vorstandsmitgliedern wird deutlich: Finanzierungsentscheide werden häufig pragmatisch und erfahrungsbasiert getroffen. Ein strukturiertes Entscheidungsmodell, das verschiedene Instrumente systematisch vergleichbar macht, fehlt jedoch oft.

1.2 Problemstellung

Die zentrale Herausforderung besteht darin, Finanzierungsentscheide nicht isoliert, sondern im Zusammenhang mit:

- Mietzinsentwicklung
- langfristiger Investitionsfähigkeit
- Risikopolitik
- strategischer Ausrichtung der Genossenschaft

zu betrachten.

Die Fragestellung lautet daher:

Wie kann ein praxisnahes Entscheidungsmodell entwickelt werden, das die Finanzierung von Neubauprojekten so strukturiert, dass Stabilität, soziale Zielerfüllung und Risikoresistenz langfristig gewährleistet sind?

2. Planung, Analyse und Entwicklung der Lösung

2.1 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Fragestellung wird ein vierstufiges Analysemodell angewendet:

1. **Rechtlich-organisatorische Analyse**
Prüfung der Rahmenbedingungen gemäss Obligationenrecht (Art. 828 ff. OR) sowie Förderpraxis.
2. **Wirtschaftlichkeitsanalyse**
Investitions- und Finanzierungsrechnung mit Kapitaldienstberechnung.
3. **Szenario- und Sensitivitätsanalyse**
Simulation von Zins- und Baukostenveränderungen.
4. **Multikriterielle Entscheidungsmatrix**
Bewertung der Finanzierungsinstrumente nach:
 - Kosten
 - Flexibilität
 - Risiko
 - Bindungsdauer

Die Kombination quantitativer und qualitativer Methoden ermöglicht eine strukturierte Entscheidungsgrundlage.

2.2 Rechtlicher und organisatorischer Rahmen

Wohnbaugenossenschaften unterstehen dem Genossenschaftsrecht (Art. 828 ff. OR).
Wesentliche Prinzipien:

- Gemeinnützigkeit
- Kostenmiete
- Reinvestition von Überschüssen
- Transparenz gegenüber Mitgliedern

Organisatorisch tragen Generalversammlung und Vorstand die strategische Verantwortung, während die Geschäftsführung operativ umsetzt.

Diese Struktur verlangt nachvollziehbare Finanzierungsentscheide und saubere Dokumentation.

2.3 Beispielprojekt „Sonnenhof“

Zur Veranschaulichung dient ein fiktives Neubauprojekt:

Kennzahl	Wert
Wohnungen	50
Wohnfläche	3'500 m ²
Gesamtkosten	CHF 18 Mio.
Baukosten	CHF 15 Mio.
Nachhaltigkeitsstandard	energieeffizient

Ziel: Langfristig bezahlbare Mietwohnungen bei stabiler Finanzierung sind sicherzustellen.

2.4 Analyse klassischer Finanzierungsmodelle

2.4.1 Eigenkapital

Formen:

- Anteilscheine
- Rücklagen
- Mitgliederkapital

Wirkung:

- Reduktion Fremdkapitalbedarf
- Stabilisierung Kapitalstruktur
- Verbesserung Bonität

Limitation:

- Kapitalbindung
- begrenzte Skalierbarkeit

2.4.2 Bankdarlehen

Merkmale:

- 15–25 Jahre Laufzeit
- Fest- oder variable Zinssätze
- grundpfandgesichert

Zinssensitivität bei CHF 9 Mio. Fremdkapital:

Zinserhöhung Mehrkosten pro Jahr

+1 %	CHF 90'000
+2 %	CHF 180'000

Erkenntnis: Zinsrisiko ist zentraler Einflussfaktor.

2.4.3 Öffentliche Fördermittel

Instrumente:

- zinsgünstige Darlehen (bspw. Fonds de Roulement)
- Bürgschaften (bspw. Hypothekar-Bürgschaftsgenossenschaft, hbg-cch.ch)
- Subventionen (bspw. kantonale Angebote)

Vorteil:

- Reduktion Finanzierungskosten

Nachteil:

- Auflagen (Mietzinsbegrenzung, Belegungsvorgaben)
-

2.5 Analyse alternativer Finanzierungsformen

Partizipationsscheine

- Eigenkapitalähnlich
- keine Stimmrechte
- verzinslich

Eignung: Stärkung Kapitalbasis ohne Machtverschiebung.

Crowdfunding

Vorteile:

- Imagegewinn
- Diversifikation

Risiken:

- Plattformkosten (3–10 %)
 - regulatorischer Aufwand
-

Nachrangdarlehen

- bilanzstärkend
- höhere Verzinsung
- Rangrücktritt im Insolvenzfall

Geeignet bei starker regionaler Verankerung.

2.6 Wirtschaftlichkeitsvergleich

Bewertung der Instrumente anhand definierter Kriterien:

Finanzierungsquelle	Kosten	Risiko	Flexibilität	Bindungsdauer
Eigenkapital	sehr tief	sehr gering	gering	unbegrenzt
Bankdarlehen	mittel	mittel	gering	15–25 Jahre
Fördermittel	sehr tief	sehr gering	gering	projektspezifisch
Mitgliedsdarlehen	niedrig–mittel	mittel	hoch	5–10 Jahre

2.7 Entwicklung des Finanzierungsmix

Empfohlene Struktur:

Quelle	Anteil
Eigenkapital	25 %
Bankdarlehen	50 %
Fördermittel	17 %
Mitgliedsdarlehen	8 %

Begründung:

- 25 % Eigenkapital → Stabilität gegenüber Bank und Risikopuffer bei Baukostenabweichungen
 - 50 % Bankdarlehen → Umsetzbarkeit und Realisierung von Bauprojekt
 - 17 % Fördermittel → Mietzinsdämpfung
 - 8 % flexible Mittel → Liquiditätssteuerung
-

2.8 Risikobetrachtung

Baukosten-Szenario

Szenario	Baukosten
Basis	CHF 15 Mio.
+10 %	CHF 16.5 Mio.
+20 %	CHF 18 Mio.

Massnahmen zur Risikoreduktion:

- Festpreisverträge
 - 10 % Liquiditätsreserve
 - laufende Budgetkontrolle
-

Zinsrisiko (siehe u.a. Seite 4)

Massnahmen zur Risikoreduktion:

- Festzinsstrategie
- Laufzeitenstaffelung
- Liquiditätspuffer

2.9 Fazit des Projektteils

Die Analyse des Beispielprojekts „Sonnenhof“ zeigt, dass die Wahl der Finanzierungsstruktur unmittelbare Auswirkungen auf die zukünftige Handlungsfähigkeit der Genossenschaft hat.

Bereits geringe Zinsveränderungen führen bei einem Fremdkapital von CHF 9 Mio. zu erheblichen Mehrbelastungen. Eine Zinserhöhung von 1 % bedeutet zusätzliche Kosten von CHF 90'000 pro Jahr. Dies entspricht in der Praxis mehreren Franken pro Quadratmeter Mietzins. Solche Effekte sind für eine kostenorientierte Genossenschaft nicht trivial.

Ebenso zeigt sich, dass eine solide Eigenkapitalbasis nicht nur die Belehnungssituation verbessert, sondern auch die Verhandlungsposition gegenüber Banken stärkt. In der Praxis signalisiert eine Eigenkapitalquote von rund 25 % finanzielle Stabilität und reduziert Abhängigkeiten.

Fördermittel erfüllen dabei eine doppelte Funktion: Sie senken die Finanzierungskosten und tragen zur langfristigen Mietzinsstabilität bei. Gleichzeitig bringen sie Auflagen mit sich, die strategisch bewusst akzeptiert werden müssen.

Das entwickelte Modell hilft, diese Aspekte nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel zu betrachten. Es zwingt dazu, Kosten, Risiko, Flexibilität und Bindungsdauer systematisch abzuwägen.

Die zentrale Erkenntnis lautet:

Finanzierung ist kein rein technischer Vorgang, sondern ein strukturprägender Entscheid mit langfristiger Wirkung auf Generationen von Mitgliedern.

3. Strategische Reflexion

3.1 Strategische Bedeutung für die Genossenschaft

Die Arbeit verdeutlicht, dass Kapitalstruktur und Strategie eng miteinander verknüpft sind. Eine hohe Fremdkapitalquote erhöht die Zinsabhängigkeit. Zu wenig Eigenmittel schränken zukünftige Projekte ein. Zu starke Förderabhängigkeit reduziert Flexibilität.

In der Praxis bedeutet dies: Der Vorstand muss nicht nur über Baukosten entscheiden, sondern über Risikotragfähigkeit und Generationengerechtigkeit.

Die Finanzierung beeinflusst:

- wie stark Mietzinse schwanken,
- wie rasch Rückstellungen gebildet werden können,
- ob weitere Projekte parallel möglich sind,
- und wie robust die Genossenschaft auf Marktveränderungen reagiert bzw. noch reagieren kann.

3.2 Verknüpfung Praxisarbeit mit Lerninhalten Lehrgang

Die Auseinandersetzung mit dem Thema hat mein Verständnis für die strategische Tragweite von Finanzierungsentscheidungen geschärft.

Insbesondere wurde deutlich:

- Stabilität entsteht nicht durch maximale Vorsicht, sondern durch ausgewogene Diversifikation.
- Zinsrisiken werden häufig unterschätzt, solange das Zinsumfeld stabil erscheint.
- Fördermittel sind strategische Instrumente, nicht nur finanzielle Zuschüsse.
- Eine starke Eigenkapitalbasis schafft unternehmerische Freiheit.

Zudem hat sich gezeigt, dass Projektentwicklung nicht nur eine Frage der Finanzierung ist, sondern der langfristigen Bedarfsorientierung. Wohnraum sollte dort entstehen, wo er gesellschaftlich benötigt wird – nicht ausschliesslich dort, wo kurzfristig Opportunitäten bestehen.

4. Dokumentation / Anhang

4.1 Literatur und Quellen

- Zürcher Kommentar zum Obligationenrecht, Art. 828 ff. OR. Zürich: Schulthess.
- Breuer, W. (2018). *Finanzierung – Eine systematische Einführung* (3. Aufl.). Springer Gabler.
- Kursskripte im Rahmen der Weiterbildung für den gemeinnützigen Wohnungsbau, Lehrgang Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern
- Bundesamt für Wohnungswesen (BWO). (o. J.). Wohnraumförderung und Wohnungsmarkt – Monitor und Publikationen. <https://www.bwo.admin.ch/de>
- Bundesamt für Wohnungswesen (BWO). (2025). Wohnen in der Schweiz [Informationsbroschüre]. <https://www.bundespublikationen.admin.ch/de/product/000000000862703751/Wohnen%20in%20der%20Schweiz>
- Schweizerischer Baupreisindex (BFS). (2025). Baupreisindex – Baukostenentwicklung Schweiz. <https://www.hev-schweiz.ch/vermieten/statistiken/schweizerischer-baupreisindex>
- WOHNEN SCHWEIZ. (o. J.). Dachorganisation Wohnbaugenossenschaften Schweiz – Ziele und Tätigkeiten. <https://www.wohnen-schweiz.ch/home>
- WOHNEN SCHWEIZ. (2024). Stellungnahme zum Wohnraumförderungsgesetz (WFG). <https://www.wohnen-schweiz.ch/news/branche/wohnraumfoerderungsgesetz>