

# Auf den Wogen der Konjunktur

Autor(en): **[s.n.]**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Wohnen**

Band (Jahr): **88 (2013)**

Heft 4: **Renovation**

PDF erstellt am: **26.06.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-390586>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# AUF DEN WOGEN DER KONJUNKTUR

Man schreibt das Jahr 1972. Noch ist Hochkonjunktur. In der Schweiz wird intensiv gebaut, trotzdem fehlt es an erschwinglichen Wohnungen. Um Abhilfe zu schaffen, sind die Baugenossenschaften viel zu wenig an der Wohnungsproduktion beteiligt. Das Bauland ist zu teuer, ihre Strukturen zu umständlich, um rasch zu handeln. Da will der Schweizerische Verband für Wohnungswesen (SVW) nicht tatenlos zusehen. Gemeinsam mit Gewerkschaftskreisen lanciert er die Idee, eine schlagkräftige «Einheitsgenossenschaft» zu gründen. Die Resonanz ist gross. Nur Wochen später präsentiert Verbandspräsident Adolf Maurer Fakten. Eine «bewegliche Aktiengesellschaft mit genossenschaftlicher Grundhaltung» will man schaffen. Ihr Zweck ist die Förderung des preisgünstigen Wohnungsbaus auf nationaler Ebene und die Verhinderung der Spekulation auf dem Wohnungsmarkt.

## Wohnbauförderung in der Bundesverfassung

Der Zeitpunkt ist kein Zufall. In einer denkwürdigen Volksabstimmung haben Volk und Stände 1972 die Wohnbauförderung in der Bundesverfassung verankert. Die Wohnungsnot zwingt den Bundesrat zum Handeln. Über eine eidgenössische Wohnbauförderungsaktion sollen jährlich 10 000 Wohnungen verbilligt werden. Dafür will die Logis Suisse SA, wie die neue gemeinnützige Immobiliengesellschaft getauft wird, bereit sein. Am 30. April 1973 schreibt man zur Gründungsversammlung. Neben Baugenossenschaften beteiligen sich Gewerkschaften, der Grossverteiler Coop sowie Banken und Versicherungen. Später kommt die Eidgenossenschaft mit stattlichen Anteilen hinzu.

Als das neue Wohnbau- und Eigentumsförderungsgesetz (WEG) 1974 in Kraft tritt, steht man Gewehr bei Fuss. Doch die Folgen von Ölpreisschock und Weltwirtschaftskrise treffen auch die Schweiz und führen zur Rezession. Die Nachfrage bricht zusammen, plötzlich stehen Tausende Wohnungen leer. Das erste Stück Bauland, das die Logis Suisse SA erwirbt, liegt lange brach. Erst 1977, als die Nachfrage wieder anzieht, erwacht das Unternehmen zum Leben. Die Logis Suisse SA



1989 war die Logis Suisse auf Wachstumskurs. Bild: Flankiert von Vorstandsmitglied und ZKB-Direktor Charles Stettler (links) kehrt Eduard Leemann, Präsident der Logis Suisse SA von 1973 bis 1989, von einem Augenschein zurück.

übernimmt ein Immobilienportfolio mit stattlichen 605 Wohnungen in Neuenhof und Spreitenbach. Und zeigt erstmals ihre Stärke: rasch handeln, damit der Bestand nicht der Spekulation anheimfällt.

## Sprunghaftes Wachstum

Gleichzeitig ändert die Gesellschaftsstruktur: Zusammen mit der Eidgenossenschaft gründet man eine erste Tochtergesellschaft, die Logis Suisse (Aargau) SA. Nun folgen Schlag auf Schlag neue Projekte, sei es als Bauträger, seien es Akquisitionen, Übernahmen oder Beteiligungen. Die föderalistische Struktur rund um die Holdinggesellschaft baut man aus, um so näher an den lokalen Liegenschafts- und Wohnungsmärkten zu sein. Neun Tochtergesellschaften entstehen zwischen 1973 und 1995. Der Bestand reicht vom Genfer- bis zum Bodensee, vom Rheinknie bis zum Luganersee.

Bisweilen wächst er sprunghaft: 1983, als die Logis Suisse auf einen Schlag 720 Wohnungen aus einem Anlagefonds der Kantonalbanken übernimmt, 1990, als man in einem vieldiskutierten Coup den «Taxi Meier»-Bestand in Zürich mit 635 Wohnungen erwirbt. 3800 Wohnungen besitzen die verschiedenen Logis-Suisse-Firmen am Ende des Jahrtausends.

## Folgenreiche Immobilienkrise

Woher das Geld? Die Logis Suisse SA arbeitet eng mit dem Bund zusammen und nutzt die staatlichen Fördermittel konsequent (vgl. Seite 15). Dazu gehören rückzahlbare Vorschüsse, mit denen die Anfangsmieten verbilligt werden. Um diese Grundverbilligung zurückzuzahlen, müssen allerdings die Mieten später nach einem minutiösen Plan erhöht werden. In der Immobilienkrise der 1990er-Jahre ist das vielerorts fatal. Denn die bisweilen eher einfachen WEG-Überbauungen sind auf dem nunmehr gesättigten Wohnungsmarkt besonders von Leerständen betroffen. Hinzu kommt, dass manche Liegenschaft während des Immobilienbooms teuer erworben worden ist.

Deshalb machen die Logis Suisse und verschiedene ihrer Töchter nun eine Zeit der schmerzhaften finanziellen Sanierungen durch. 2006 schliesst sich das Mutterhaus mit den Regionalgesellschaften zur Logis Suisse AG zusammen. Durch die Fusion lässt sich die Unternehmung gezielter führen, beträchtliche Kosten werden eingespart. Die «Ffilialen» in der Romandie und im Tessin hat man vorher in die Eigenständigkeit entlassen, wären sie doch von der Deutschschweizer Zentrale nur schwer zu steuern gewesen. Auch die Basler Logis wurde verselbständigt.

## Neue Besitzerstruktur

Die finanzielle Konsolidierung fällt mit einer gewichtigen Änderung der Eigentümerschaft zusammen. Der Bund muss nämlich seine Aktienmehrheit abtosseln. Um zu vermeiden, dass die Wohnungen für den gemeinnützigen Bestand verloren gehen, gründet der Schweizerische Verband für Wohnungswesen (SVW) – heute Wohnbaugenossenschaften Schweiz – die Stiftung Solinvest. Sie wird zum grossen Erfolg. Viele Baugenossenschaften und andere Institutionen beteiligen sich, so dass die Stiftung 49 Prozent des Aktienkapitals übernehmen kann. Wie geht es weiter? Das Logis-Suisse-Schiff ist von den Wogen der Konjunktur mehr als einmal durchgeschüttelt worden – doch nun ist es wieder auf Wachstumskurs. Lesen Sie dazu das nebenstehende Interview. rl

das Überleben der Gesellschaft zu sichern. Konkret verzichteten der Bund, viele Banken, aber auch Aktionäre auf einen Teil ihrer Forderungen, wobei man auf eine gerechte «Opfersymmetrie» achtete.

**Kommen wir auf die neuere Zeit zu sprechen. Die Logis Suisse AG hat grosse Veränderungen in der Eigentümerschaft erlebt. Der Bund musste die Aktienmehrheit abstossen. Eingesprungen ist die vom Verband Wohnbaugenossenschaften Schweiz neu gegründete Stiftung Solinvest.**

Gemeinsam mit dem Bund haben wir die verschiedensten Optionen geprüft – bis hin zu einem Verkauf an ein institutionelles Immobilienunternehmen. Wir waren dann sehr froh, dass die grossen gemeinnützigen Bauträger einsprangen und die Stiftung gründeten. Das war ein Kraftakt – und ein Glücksfall für die Logis Suisse AG.

**Ist der Einfluss der Baugenossenschaften dadurch gestiegen?**

Da würde ich so nicht sagen. Der Wechsel in der Eigentümerstruktur erfolgte nämlich beinahe gleichzeitig mit der finanziellen Konsolidierung der Logis Suisse AG. Sie ist nun wieder bereit, nach vorne zu schauen und sich weiter zu entwickeln. Ein strategischer Wechsel ist dafür nicht notwendig. Die Logis Suisse war und ist dem gemeinnützigen Wohnungsbau verpflichtet.

**Trotzdem: Ihre Struktur unterscheidet sich stark von derjenigen einer Baugenossenschaft. Das beginnt damit, dass sie bei wichtigen Entscheiden keine Mitglieder konsultieren müssen.**

Eine AG kann man sicher schlanker und entscheidungsfreudiger führen als eine Genossenschaft. Der gemeinnützige Wohnungsbau sollte meines Erachtens nicht an eine bestimmte Rechtsform gebunden sein. Ob AG, Stiftung oder Genossenschaft – in erster Linie geht es um Handlungsfähigkeit und Inhalte.

**Schlank ist denn auch die Organisationsstruktur der Logis Suisse AG, die ohne eigene Geschäftsstelle auskommt.**

Früher besass die Logis Suisse eine eigene Geschäftsstelle mit Angestellten in verschiedenen Bereichen. Noch vor der Fusion stellten wir fest, dass wir eigentlich zu klein sind, um sie auf professionellem Niveau zu betreiben – umso mehr als sich unsere Siedlungen auf die ganze Deutschschweiz verteilen. Wir haben deshalb auf ein konsequentes Outsourcing gesetzt. Die Bewirtschaftung liegt bei regionalen Immobilienverwaltungen, die Geschäftsführung bei einem Immobiliendienstleister.

**Hat sich diese Struktur bewährt?**

Ja, insbesondere auch deshalb, weil wir als Kunde Pflichtenhefte viel präziser definieren und Leistungen einfordern können. Und schliesslich ist diese Lösung auf jeden Fall kostengünstiger.

**Woher stammt das Know-how für Bauprojekte?**

Hier gilt es stets, zwischen operativer und strategischer Ebene zu unterscheiden. Für erstere verfügen wir über eine hochprofessionelle Geschäftsführung, auch wenn diese extern ist. Der Verwaltungsrat wird bei seinen strategischen Entscheiden neu durch einen Immobilienausschuss unterstützt. Der hat zwar keine Entscheidungskompetenz, bereitet Bauprojekte aber minutiös vor, so dass der Verwaltungsrat diese Geschäfte speditiv behandeln kann.

**Die Logis Suisse AG ist zwar gemeinnützig, doch fehlen im Vergleich zu den Genossenschaften gemeinschaftliche Angebote weitgehend.**

Das führt uns zur Frage: Was macht den gemeinnützigen Wohnungsbau im Kern aus? Darüber führen wir im Verwaltungsrat hochspannende Diskussionen. Ich meine, dass sich gemeinnützige Anbieter gar nicht so sehr von seriösen kommerziellen Vermietern unterscheiden. Auch diese müssen auf eine nachhaltige Vermietungspolitik achten, Liegenschaften unterhalten und sinnvoll erneuern.

«Wir setzen auf ein  
konsequentes Outsourcing.»

**Die Logis Suisse AG verlangt keine reine Kostenmiete, sondern einen «moderaten Marktmietzins». Bedeutet dies, dass sie zugunsten schlechterer Standorte an besseren Lagen mehr Zins verlangt?**

Wo dies zumutbar ist, sind wir durchaus der Meinung, dass wir Überschüsse erwirtschaften dürfen – sei es, um andere Liegenschaften zu entlasten, um neue Projekte zu starten oder um

## DIE LOGIS SUISSE AG HEUTE

Die Logis Suisse AG besitzt rund 2700 Wohnungen und 200 Büros/Läden in 84 Liegenschaften. Diese sind auf die ganze Deutschschweiz verteilt. Das Aktionariat ist zu zwei Dritteln in den Händen gemeinnütziger Wohnbauträger, wobei die Stiftung Solinvest 49 Prozent hält. 27,5 Prozent gehören einer Sammelstiftung und noch knapp zehn Prozent dem Bund. Der Sitz ist in Baden. Der Verwaltungsrat besteht aus Philip Funk (Rechtsanwalt, Präsident), Peter Gurtner (ehema-

liger Direktor Bundesamt für Wohnungswesen), Bruno Koch (Geschäftsleiter Allgemeine Baugenossenschaft Luzern), Felix Pfeifer (ehemaliger Geschäftsleiter Nest Sammelstiftung), Peter Schmid (Präsident Regionalverband Wohnbaugenossenschaften Zürich, Präsident Allgemeine Baugenossenschaft Zürich). Das operative Geschäft hat die Logis Suisse AG an die Markstein AG, Baden, mit Jutta Mauderli als Leiterin vergeben. [www.logis.ch](http://www.logis.ch)

Dividenden zu zahlen. Tatsache ist doch: Um gemeinnützigen Wohnungsbau betreiben zu können, muss es einem finanziell gut gehen. Nur so sind die Mittel für die nötigen Instandhaltungen und neue Projekte aufzubringen.

**Die Logis-Siedlung Birch in Schaffhausen ist vor einigen Jahren wegen einseitiger Bewohnerzusammensetzung und sozialen Problemen landesweit bekannt geworden. Was unternehmen Sie, wenn Überbauungen in eine Abwärtsspirale geraten?**

Vorweg: Wir sehen unsere Aufgabe durchaus auch darin, in «Problemregionen» aktiv zu sein – sonst bräuchte es uns nicht. Andererseits muss man eine gewisse Grösse haben, um in die Siedlungsentwicklung eingreifen zu können. Wir arbeiten in solchen Fällen deshalb eng mit den lokalen Behörden zusammen.

**Die Logis Suisse AG hat in den letzten sieben Jahren 600 Innen- und 400 Aussensanierungen abgewickelt. Welche Strategie verfolgen Sie bei der Erneuerung?**

Grundsätzlich finde ich es wichtig, dass man überhaupt eine Strategie hat und nicht einfach hier oder dort mal etwas macht. Unsere Erneuerung beruht auf langfristigen Finanzplänen. Da die Immobilien in ganz unterschiedliche Kategorien gehören, gilt es bei jeder einzelnen Liegen-

schaft zu überlegen, welche Aufgabe sie innerhalb des Portefeuilles hat. Das kann auch bedeuten, dass man ein vereinzelt Haus abstösst.

**Auf welchen Standard setzen Sie?**

Wenn wir sanieren, dann soll dies nachhaltig sein. Das bedeutet, dass wir nicht das Maximum machen, sondern schauen, was dem Mietersegment der jeweiligen Liegenschaft am meisten dient. Dabei fragen wir die Bewohnerschaft nach ihren Wünschen. Die Maxime ist, dass sie sich die Wohnungen nach der Renovation noch leisten kann. Ganz bewusst führen wir auch ein Angebot für die untersten Einkommensschichten, wo wir Siedlungen auf einem einfachen Standard belassen und nur das Nötigste instand setzen. Denn dafür besteht durchaus eine Nachfrage.

**Deutlichstes Zeichen für die Aufbruchstimmung ist das Neubauprojekt in Bülach.**

Zusammen mit der Gemeinnützigen Baugenossenschaft Glattal werden wir dort an zentrumsnaher Lage 420 Wohnungen erstellen. Damit haben wir den Grundstein für eine Wachstumsstrategie gelegt. Wir sehen Wachstum zwar nicht als Muss und schon gar nicht als Selbstzweck. Wenn wir aber etwas bewegen können und die wirtschaftliche Kraft dafür haben, dann wollen wir dies tun. ■

ANZEIGE



www.logisuisse.ch

**Zusammenarbeit ist Silber.  
Partnerschaft ist Gold.**



[www.holzbau-plus.ch](http://www.holzbau-plus.ch)  
Das Qualitätslabel im Holzbau.

  
**HOLZBAU PLUS**  
gemeinsam erfolgreich

Erwin Walker, Bianchi Holz- und Treppenzubehör AG, 7302 Landquart  
Ausgezeichneter Betrieb 2012 – 2014