



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Sanierungstau im Stockwerkeigentum

Lösungsansätze mit Hilfe des Verwalters als „Sanierungs-Manager“

Verfasser: Stephan B. Suter-Mosca
vertigo_63@bluewin.ch

Eingereicht bei: Prof. Dr. Amédéo Wermelinger
Rechtsanwalt & Titularprofessor Universität Freiburg

Abgabedatum: 23.08.2019

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Executive Summary.....	VIII
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	1
1.3 Abgrenzung des Themas.....	2
1.4 Aufbau der Arbeit.	2
1.5 Datengrundlage	3
1.6 Methodisches Vorgehen	4
2. Grundlagen zum Stockwerkeigentum.....	4
2.1 Kurze Historie des Stockwerkeigentums	4
2.2 Rechtsgrundlagen des Stockwerkeigentums.....	5
2.2.1 Inhalt und Gegenstand: Definition	6
2.2.2 Stockwerkeigentum als Sonderrecht	7
2.2.3 Organisation (ZGB Art. 712m – 712t)	8
2.2.3.1 Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft	8
2.2.3.2 Stockwerkeigentümer-Versammlung	9
2.2.3.3 Verwaltungsordnung	9
2.2.3.4 Verwalter	10
2.3 Aktueller Gebäude-Bestand	12
2.3.1 IST-Situation und Entwicklung im Stockwerkeigentum	13
2.3.2 Zustands-Beschreibung und Handlungsbedarf.....	13
3. Gesetzliche Rahmenbedingungen für bauliche Massnahmen.....	15
3.1 Bauliche Massnahmen	15
3.1.1 Notwendige Massnahmen (ZGB Art. 647c).....	15
3.1.2 Nützliche Massnahmen (ZGB Art. 647d Abs. 1)	16
3.2. Erneuerungsfonds für Unterhalts- und Erneuerungsarbeiten.....	17
4. Empirische Nachforschung: Experten-Interviews zum Sanierungs-Stau.....	18
4.1 Die grössten Schwierigkeiten - warum wird nicht saniert?	18

4.1.1 Fehlende Initiative und unterschiedliche Interessenlagen auf Grund der Heterogenität innerhalb der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft.....	18
4.1.2 Fehlende finanzielle Mittel.....	19
4.2 Die Rolle des Verwalters	20
4.2.1 Der Verwalter und Sanierungen	20
4.2.2 Der Verwalter als Initiator und Mediator	21
4.2.3 Erwartungen der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft an den Verwalter.....	23
4.2.4 Baubegleitung von Sanierungen und Verwaltungsmandat	24
4.2.5 Stockwerkeigentümer-Versammlung	25
4.2.5.1 Einfluss des Verwalters an Stockwerkeigentümer-Versammlungen ...	25
4.2.5.2 Woran scheitern Massnahmen an Versammlungen?	26
4.2.6 Anreize für eine aktivere Sanierungsrolle des Verwalters	27
4.3 Gesetzes-Änderungen	29
4.3.1 Gesetzliche Regelungen genügen den heutigen Anforderungen	29
4.3.2 Gesetzliche Regelungen müssen angepasst werden	30
4.3.2.1 Obligatorischer Erneuerungsfonds / Reglement	30
4.3.2.2 Ersatzneubau	31
4.3.2.3 Sonstige Anpassungen	32
4.3.3 Verwalter mit erweiterten Kompetenzen	32
4.4 Lösungsansatz beim Stockwerkeigentümer	33
4.5 Werterhaltende Sanierungen: Handlungsbedarf aus Sicht der Verwalter.....	34
4.5.1 Der Erneuerungsfonds	34
4.5.2 Die Objektstrategie bei Mehrfamilienhäusern	35
4.5.3 Aufklärung im Stockwerkeigentum	35
4.5.4 Handlungsbedarf beim Gesetzgeber	36
4.5.5 Bewusstsein für Sanierungen	36
4.5.6 Handlungsbedarf im weiteren Sinn	36
4.6 Künftige Rolle des Stockwerkeigentum-Verwalters	37
4.6.1 Steigende Anforderungen an den Verwalter	37
4.6.2 Bessere Priorisierung durch Digitalisierung	37
4.6.3 Wachstumsmarkt „Verwaltung von Stockwerkeigentümer-Gemeinschaften“	37
4.6.4 Hauptaufgabe des Verwalters in der Zukunft.....	38
5. Praxisbeispiele	39

6. Fazit und Ausblick.....	41
6.1 Aus Sicht der befragten Experten.....	42
6.2 Aus Sicht des Verfassers	44
6.2.1 Hypothese und Zielsetzung.....	44
6.2.2 Ausblick	46
7. Literatur – und Quellenverzeichnis	48
8. Anhang	52

Abkürzungsverzeichnis

Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BBl	Bundesblatt der Schweizerischen Eidgenossenschaft
BFJ	Bundesamt für Justiz
BFS	Bundesamt für Statistik
BG	Bundesgesetz
BK	Berner Kommentar
BGE	Entscheidungen des Schweizerischen Bundesgerichts
BGer	Bundesgericht Lausanne
BR	Bundesrat
BZO	Bau- und Zonenordnung
BWO	Bundesamt für Wohnungswesen
BV	Bundesverfassung
EF	Erneuerungsfonds
EI	Experten-Interview
Fn	Fussnote
GB	Grundbuch
GVW	Gebäude-Versicherungswert
gem.	gemäss
i.V.m.	in Verbindung mit
i.e.S. / i.w.S.	im engeren Sinn / im weiteren Sinn
MFH	Mehrfamilienhaus
MuKE n	Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich
Pt	Punkt
RPG	Bundesgesetz über die Raumplanung vom 22.06.1979 (SR 700)
Rz	Randziffer
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
SVIT	Schweizerischer Verband der Immobilien-Treuhänder
SSTV	Schweizerischer Stockwerkeigentümer Verband
u.a.	unter anderem
Verwalter	Verwalter/Verwalterin (entspricht Immobilien-Bewirtschafter)
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch vom 10.12.1907 (SR 210)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sachenrechtliche Aufteilung im ZGB – Position des Stockwerk- eigentums	6
Abbildung 2: Abgrenzung Sonderrecht von Sondernutzungsrecht	7
Abbildung 3: Übersicht der Verwaltungshandlungen und baulichen Massnahmen.....	15

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Struktur der bewohnten Wohnungen	5
Tabelle 2: Entwicklung bewohnte Wohnungen nach Bewohnertyp.....	12

Executive Summary

Abgrenzend möchte ich hier alle Stockwerkeigentümer-Gemeinschaften ausklammern, die gut organisiert sind und effizient funktionieren, was die Zusammenarbeit mit ihrem Verwalter angeht, sich der Sanierungs-Thematik bewusst sind und diesbezüglich Entscheide innert nützlicher Frist fällen, wenn es um notwendige bauliche Massnahmen geht. – Diese Gemeinschaften werden weder Probleme haben, einen Verwalter zu finden, noch einen Sanierungsstau verursachen: sie behalten ihr Objekt und dessen Unterhalt im Auge. Dabei nicht zu vergessen: Diese Gemeinschaften bilden die *Mehrheit*.

Diese Arbeit hat die *Minderheit* im Fokus: Sanierungen scheitern wegen drei Punkten:

- *Heterogenen Eigentümern* mit stark unterschiedlichen Interessen
- *Fehlenden finanziellen Mitteln der Gemeinschaft (minimaler Erneuerungsfonds)*
- *Der Passivität der Gemeinschaft, die reaktiv und nicht proaktiv funktioniert*

Für diese Gemeinschaften wird es in Zukunft eng: Der *Leidensdruck* wird steigen, da es nicht nur am Unterhalt mangelt, sondern auch an Verwaltern. Das aktuelle Geschäftsmodell wird keine Verwalter mehr bereitstellen, da sich für diese anspruchsvolle Arbeit nur Personal finden lässt, welches ein anständiges und vernünftiges Umfeld vorfindet und sich Aufwand und Ertrag für den Verwalter rechnen. – In diesem Kontext braucht der Verwalter zusätzliche „Rückendeckung“ und „Schützenhilfe“.

Hier kommen folgende Verbündete in Frage:

- *Der Stockwerkeigentümer selber*: als Delegierter oder Mitglied im Ausschuss
- *Der Gesetzgeber*: die Aufgabe des Verwalters wird durch bewährte, neu zwingend einzuführende, Instrumente erleichtert: den Erneuerungsfonds und das Reglement
- *Das Bewirtschafter-Angebot*: die Ausdünnung auf der professionellen Angebotsseite hat zur Folge, dass diese Dienstleistung profitabler wird und Verwalter in Zukunft marktkonformer für ihre Aufwände und Zusatzleistungen honoriert werden

Der Verwalter hat deshalb - auch ohne zusätzliche Anreize - Chancen, als *Berater* in der Funktion als „Sanierungs-Manager“ bei den Stockwerkeigentümer-Gemeinschaften erfolgreich zu sein, wenn er *Stockwerkeigentümer mit einer Gesamtsicht* hat, mit denen er zusammenarbeiten kann. Die finanziellen Mittel im *Erneuerungsfonds* und das *Reglement*, welches die wichtigsten Fragen im Stockwerkeigentums-Alltag klar regelt, werden ihm die alltägliche und vielfältige Arbeit massgeblich erleichtern.

Auf die Erörterung von „Utopien“ – wie die Teilenteignung der Stockwerkeigentümer (vgl. Seite 32, Pt. 3) – hat der Verfasser vor dem Hintergrund einer stark verankerten Eigentumsgarantie in der Schweiz verzichtet, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengt.

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Beim Stockwerkeigentums-Gebäudebestand in der Schweiz ist der Unterhalt bei gewissen Objekten ungenügend: es fehlt an einer Objekt-Strategie, die Budgets sind zu restriktiv oder es liegt gar am fehlenden Handlungswillen der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft. – 1970 war Stockwerkeigentum noch eine marginale Erscheinung, was den Anteil bei den Eigentums-Formen gem. ZGB angeht (vgl. unter „2.2.1 Inhalt und Gegenstand: Definition“ in Abbildung 1: Übersicht über die Eigentumsformen, S. 6).

In den letzten zwanzig Jahren (ab 2000) hat sich der Stockwerkeigentums-Bestand verfünffacht und zählt heute über eine Million Wohnungen, wobei die Wohneigentumsquote seit 2016 nicht mehr steigt. Sie liegt bei ca. 39% ¹⁾, während es per *Ende 2017* beim Stockwerkeigentum im Vergleich zum gesamten Wohnungsmarkt so aussieht:

- Anteil am gesamten Wohnungsmarkt: 12.0% (zum Vergleich 2000: 7.9%)

- Anteil am gesamten Wohneigentum: 31.5% (zum Vergleich 2000: 22.7%)

(vgl. 2.3 Aktueller Gebäude-Bestand: Zahlen aus Tabelle 2 auf S. 12 entnommen)

Zudem kommt der ältere Bestand definitiv ins Sanierungsalter: wenn Sanierungs-Zyklen übersprungen werden, d.h. lange nichts mehr investiert wurde, kann von einem *Sanierungsstau beim Stockwerkeigentums-Gebäudebestand* gesprochen werden.

Hypothese: Der Gebäude-Bestand im Stockwerkeigentum ist sanierungsbedürftig.

Bei Objekten mit Sanierungsstau hat der Verwalter eine *wichtige Aufgabe*, um hier im Sinne der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft und der Werterhaltung der Wohnliegenschaft seinen Einfluss geltend zu machen.

1.2 Zielsetzung

Diese Arbeit versucht, Lösungsansätze zu finden, diesen Sanierungsstau durch die Einflussnahme des Verwalters (der Verwalterin/der Verwaltung) zu adressieren. Dabei stellen sich folgende Fragen bezüglich der Rolle und der Entschädigung des Verwalters:

1. Was braucht es, um aus dem Verwalter einen „Sanierungs-Manager“ zu machen?
2. Was wären mögliche Anreize für den Verwalter, um eine aktivere Rolle zu übernehmen?

1) Vgl. Meyner S., Heimann S., (2019, 11. Mai). Warum die Quote beim Wohneigentum stagniert.

1.3 Abgrenzung des Themas

Diese Arbeit wird sich einerseits auf das *Stockwerkeigentum als spezielle Form des Miteigentums* beschränken und andererseits im Rahmen der Organisation gem. ZGB Art. 712m – 712t auf die *Rolle des Verwalters*. – Der Fokus liegt auf bewohnten Wohnungen, die Stockwerk-Eigentümern gehören; gewerbliches Stockwerkeigentum wird nicht adressiert.

Dabei liegt der Schwerpunkt nicht auf der Beschaffung von Daten, welche die Hypothese vom Sanierungsbedarf untermauern, sondern die Frage zu beantworten, wie Praktiker im Stockwerkeigentums-Alltag damit umgehen und welche Ansätze helfen könnten, Sanierungen proaktiver und langfristiger anzugehen, um den Wert der Stockwerkeigentums-Anteile zu erhalten oder gar noch zu steigern.

In dieser Abschluss-Arbeit werden deshalb folgende Themen ausgeklammert:

- a. Stockwerkeigentum, welches nicht zu Wohnzwecken begründet wird (z.B. Industriebauten) oder Mischformen beinhaltet (z.B. Wohn- und Gewerbeanteile)
- b. Stockwerkeigentum, welches durch die Stockwerkeigentümer selbst verwaltet wird, d.h. es hat einer oder haben mehrere der Stockwerk-Eigentümer, z.B. auf Grund des vorhandenen Fachwissens, diese Rolle innerhalb der Gemeinschaft übernommen

1.4 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung mit Problemstellung und Zielsetzung, geht es in den folgenden Kapiteln um folgende Schwerpunkte in den *Kapiteln 2 bis 6*:

- *Kapitel 2*: Die Grundlagen des Stockwerkeigentums mit Fokus auf die spezielle Ausgestaltung als Form des Miteigentums und die Organisation dieser Eigentums-Form durch die Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft, die Stockwerkeigentümer-Versammlung und den Verwalter (natürlich auch die Verwalterin)
- *Kapitel 3*: Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für bauliche Massnahmen (von notwendigen, nützlichen und luxuriösen Massnahmen; vgl. Abbildung 2, S. 15)
- *Kapitel 4*: Die Ergebnisse aus den Experten-Interviews mit aktiven Stockwerkeigentums-Verwaltern zum Thema des Sanierungsstaus, mit einem Seitenblick auf den Handlungsbedarf des Gesetzgebers nach über 50 Jahren Stockwerkeigentum
- *Kapitel 5*: Praxisbeispiele von laufenden oder abgeschlossenen Sanierungen
- *Kapitel 6*: Fazit und Ausblick seitens Experten und durch den Verfasser

1.5 Datengrundlage

Es wurde vor allem mit folgenden Datenquellen gearbeitet ...

1. Statistische Daten der Bundesämter (Bundesamt für Wohnungswesen und Bundesamt für Statistik) und des Kantons Zürich: Statistisches Jahrbuch des Kantons Zürich 2019; Datenanfrage bei datashop@statistik.zh.ch platziert 2).
2. Empirische Wahrnehmung von aktiven Stockwerkeigentums-Verwaltern im Rahmen ihrer Verwaltungs-Mandate: elf Kontakte. Es wurden zehn Experten-Interviews vom 14. bis 21. Juni 2019 und ein Telefon-Interview am 28. Juni 2019 durchgeführt: Dauer von einer bis maximal zweieinhalb Stunden.
3. Eigene Wahrnehmung durch Teilnahme an Stockwerkeigentums-Versammlungen mit Sanierungs-Bedarf am 18. und 19. Juni 2019: die maximale Belastung beim Verwalter durch Versammlungen liegt zwischen Ende März und Ende Mai, weshalb ich in dieser Zeit nicht an solchen Versammlungen teilnehmen konnte und warten musste, bis sich die Belastung bei den Verwaltern reduzierte. Meine Teilnahme war dann im Juni erwünscht, dafür nur an zwei Versammlungen.
4. Einsicht in vertrauliche Protokolle von Stockwerkeigentums-Versammlungen, die ich anlässlich der Interviews von den Experten ausgehändigt bekam.
5. Gutachten zur Frage des gesetzgeberischen Handlungsbedarfs bei den Art. 712a ff. ZGB (Stockwerkeigentum) vom 20. August 2018, im Auftrag des Bundesamtes für Justiz.
6. Fünfzig Jahre Stockwerkeigentum. Zeit für eine Gesamtschau – Bericht des Bundesrates zum Postulat 14.3832 Caroni (Feller) vom 08.03.2019

2) Vgl. Statistisches Amt des Kantons Zürich, Datashop, Auswertung KK, 2019

1.6 Methodisches Vorgehen

Das Thema konnte durch die Interviews mit aktiven Verwaltern von Stockwerkeigentümer-Gemeinschaften vertieft werden: vgl. den Leitfaden für die Experten-Befragung im Anhang 2: S. 53: die Befragung wurde mit Schwerpunkt im Kanton Zürich, den Kantonen Aargau, Glarus und Schwyz durchgeführt. Die Zielsetzung war auf folgende Fragen eine Antwort zu bekommen. Hier ist ein Auszug der Fragen aufgeführt:

- Warum gibt es bei Stockwerkeigentums-Sanierungen oft Schwierigkeiten?
- Wie sehen die Verwalter ihre Rolle bei Sanierungen?
- Woran scheitern Sanierungen im Stockwerkeigentum?
- Was tun Verwalter, wenn die „Sanierungs-Manager“-Rolle das Mandat sprengt?
- Was erwartet die Gemeinschaft der Stockwerkeigentümer von ihrem Verwalter bezüglich dem Traktandum Sanierung?
- Gibt es gesetzgeberischen Handlungsbedarf im Stockwerkeigentum generell oder was die Möglichkeiten des Verwalters angeht (v.a. im Kontext Sanierungen)?
- Wo sieht er seine Rolle in der Zukunft als Verwalter, was Sanierungen angeht?

Die Teilnahme an aktuellen Stockwerkeigentümer-Versammlungen, welche sich mit Sanierungen beschäftigen (mussten) und den Einblick in vorgängige und aktuelle Protokolle dieser Versammlungen, erweiterte die Sichtweise des Verfassers auf mögliche Hindernisse für Sanierungen, die im Verlauf einer Diskussion auftreten können.

2. Grundlagen zum Stockwerkeigentum

2.1 Kurze Historie des Stockwerkeigentums

Der Ursprung des Stockwerkeigentums geht 4'000 Jahre zurück. Im römischen Recht verunmöglichte das Akzessionsprinzip das Stockwerkeigentum, obwohl es in der Realität sicher Formen davon gab³⁾. Das Akzessionsprinzip beinhaltet den „Grundsatz, wonach die Bestandteile eines Objektes (Immobilie oder bewegliche Sache (Fahrnis)) dessen rechtliches Schicksal teilen. Die Frage nach der Bestandteils-Eigenschaft stellt sich oft und insbesondere bei Immobilien⁴⁾.“

3) Vgl. Wermelinger A., 2019. Kanzlei am Bahnhof. Über das Stockwerkeigentum:

<https://www.kanzleiambahnhof.ch/ueber-das-stockwerkeigentum/>

4) Informationen zum Immobiliarsachenrecht und zum Grundbuchrecht in der Schweiz (2019):

<https://www.grundbuchrecht.ch/materielles-grundbuchrecht/akzessionsprinzip/begriff-bedeutung>

Über den Code Napoléon fand das Stockwerkeigentum in der Schweiz in diversen Kantonen Anwendung, welche sich an dieses Gesetzbuch (Art. 664) anlehnten. Das *ZGB als nationales Gesetzbuch sah 1912 kein Stockwerkeigentum vor*: der Kanton Wallis, wo es seit dem 12. Jahrhundert Spuren davon gab, konnte sich in der parlamentarischen Beratung nicht durchsetzen. Ersatzformen für das Stockwerkeigentum bewährten sich aber in der Wirtschaft nicht, weshalb das ZGB mit den Art. 712a - 712t ergänzt wurde (Inkrafttreten per 1. Januar 1965). – 2015 konnte das 50-jährige Jubiläum des schweizerischen Stockwerkeigentums gefeiert werden: Diese Form des Miteigentums hat sich definitiv etabliert, wie die Entwicklung und der Anteil bei den bewohnten Wohnungen in der Tabelle 1 für den Kanton Zürich der Jahre 1980 versus 2016 zeigt:

Struktur der bewohnten Wohnungen

Kanton Zürich		C3-303						
Bewohnertyp	1980	1990	2000	2010	2014	2015	2016	
Total	457 844	510 659	553 003	632 805	645 149	655 063	664 054	
Mieter/in oder Untermieter/in	315 444	350 679	362 270	403 404	399 714	410 023	411 747	
Genossenschafter/in	43 690	46 517	49 440	46 142	47 736	45 901	48 776	
Stockwerk-/Wohnungseigentümer/in	9 665	16 094	37 596	63 694	69 613	73 295	76 143	
Hauseigentümer/in	80 443	90 412	99 297	111 438	114 360	117 510	118 803	
Andere/unbekannt ¹	8 602	6 957	4 400	8 127	13 726	8 335	8 584	

¹ Zum Beispiel Dienstwohnungen, Abwartwohnungen, Pächterwohnungen usw.
Quelle: Eidgenössische Volkszählung, Strukturhebung, Bundesamt für Statistik

Tabelle 1: Struktur der bewohnten Wohnungen (Statistisches Jahrbuch des Kantons Zürich 2019, S. 218)

2.2 Rechtsgrundlagen des Stockwerkeigentums

vgl. auch Abbildung 1, S. 6: unter Punkt 2.2.1; 5)

Die gesetzlichen Regelungen zum Stockwerkeigentum finden sich an drei verschiedenen Orten im Zivilgesetzbuch, unter den folgenden Artikeln ...

- a. Art. 712a – 712t: *Das Stockwerkeigentum* (hauptsächliche Quelle seit 1.01.1965)
- b. Art. 646 – 651: *Miteigentum*; Stockwerkeigentum untersteht auch diesen spezialrechtlichen Bestimmungen als besondere Form des Miteigentums
- c. Art. 64 – 69: *Vereinsrecht* (genereller Verweis in Art. 712m Abs. 2 auf das Vereinsrecht); im speziellen auf die Verwaltung der Gemeinschaft

Zusätzlich spielt die bundesgerichtliche Rechtsprechung eine wichtige Rolle, wie das Gesetz in der Praxis auszulegen ist und die dazugehörige Lehre (vgl. die Berner und Zürcher Kommentare zum ZGB für die entsprechenden Artikel).

5) Vgl. Wermelinger A., 2019. Kanzlei am Bahnhof. Über das Stockwerkeigentum: <https://www.kanzleiambahnhof.ch/ueber-das-stockwerkeigentum/>

2.2.1 Inhalt und Gegenstand: Definition

Stockwerkeigentum ist ein besonders ausgestaltetes, entweder an einer *Liegenschaft* oder an einer *selbständig und dauernden Baurechtsdienstbarkeit* bestehendes *Miteigentum*. Die *Befugnisse des Stockwerk-Eigentümers zur ausschliesslichen Nutzung* sowie die *Benutzung der gemeinschaftlichen Teile* sind vom *Gesetz* ausdrücklich geregelt.

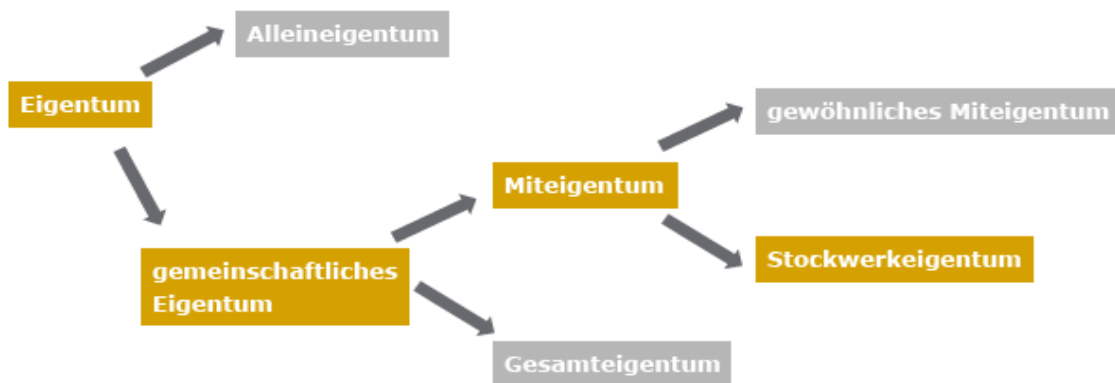


Abbildung 1: Sachenrechtliche Aufteilung im ZGB – Position des Stockwerkeigentums

(Wermelinger A., 2019. Kanzlei am Bahnhof. Über das Stockwerkeigentum). 6)

Stockwerkeigentum existiert in vielfältigen Formen, da der Zweckbestimmung grundsätzlich keine gesetzlichen Grenzen gesetzt sind; darunter finden sich u.a. folgende Formen ...

- a. Wohnhaus mit mehreren Stockwerken: pro Stockwerk mit einer Wohnung.
Wichtiger Hinweis: diese Variante hatte der Gesetzgeber primär im Hinterkopf
- b. Gewerbebauten, Einkaufszentren, Bürogebäude, Hotels und Industrie-Anlagen können im Stockwerkeigentum begründet werden (vgl. ZGB Art. 712b Abs. 1)
- c. Stockwerkeigentum kann ein Gebäude oder mehrere Gebäude umfassen
- d. Ein Gebäude kann einen einzelnen Anteil oder mehrere Stockwerkeigentums-Anteile enthalten

6) Vgl. Wermelinger A., 2019. Kanzlei am Bahnhof. Über das Stockwerkeigentum:

<https://www.kanzleiambahnhof.ch/ueber-das-stockwerkeigentum/>

Text oberhalb der Abbildung 1: *Kursiv-Setzung durch Verfasser Abschlussarbeit*

2.2.2 Stockwerkeigentum als Sonderrecht



Abbildung 2: Abgrenzung Sonderrecht von Sondernutzungsrecht 7)

Zum *Sonderrecht*: Stockwerkeigentum begründet für den Stockwerk-Eigentümer ein Miteigentumsrecht an der gesamten Liegenschaft: seine Wertquote (z.B. 29/1000; ZGB Art. 712e) umfasst als Sonderrecht, die räumlich abgeschlossenen Teile wie die Wohnung, den Keller oder Estrich und die Garage; weil sie nicht abschliessbar sind, können Gartensitz- oder Parkplätze *nicht* sonderrechts-fähig sein.

Zum *Sondernutzungsrecht*: dieses ist im Begründungsakt oder im Verwaltungs- und Nutzungsreglement der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft zu definieren. Es ist hier wichtig, die Unterhaltskosten im Reglement zu regeln, da hier nur wenige gesetzliche Vorschriften existieren: vgl. die obenstehenden Beispiele in Abbildung 2: z.B. die Dachterrasse.

7) Vgl. Hausinfo (2019). Unterschiede zwischen Sonderrecht und Sondernutzungsrecht:

<https://www.hausinfo.ch/de/home/recht/stockwerkeigentum/sonderrecht-und-sondernutzungsrecht.html>

2.2.3 Organisation (ZGB Art. 712m – 712t)

2.2.3.1 Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft

Die Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft 8) ist *keine* juristische Person, verfügt aber über gewisse rechtliche Fähigkeiten: diese *beschränkte Handlungsfähigkeit* leitet sich aus ihrem Zweck ab, d.h. sie verwaltet primär das Stammgrundstück und die gemeinschaftlichen Teile. „Es gibt kein Stockwerkeigentum ohne Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft“ 9), somit handelt es sich bei der Versammlung der Stockwerkeigentümer um ein gesetzliches und obligatorisches Organisationselement (vgl. ZGB Art. 712m), welches als einziges Organ *zwingend* vorgeschrieben ist 10).

Wo das Gesetz keine oder eine ungenügende Regelung enthält, wird *subsidiär* auf das Vereinsrecht verwiesen: Die Bestimmungen ZGB Art. 712a ff. gehen somit vor.

Im Rahmen der Diskussion bezüglich einem gesetzgeberischen Handlungsbedarf im Stockwerkeigentum kommen die beiden Gutachter B. Hürlimann-Kaup und J. Schmid zum Schluss, dass bei einer Revision zu prüfen wäre, ob nicht eine eigenständige „Verfahrensordnung“ für die Stockwerkeigentümer-Versammlung sinnvoll wäre und dann von einem Verweis auf das Vereinsrecht abgesehen werden könnte 11).

Der Bericht des Bundesrates vom 8. März 2019 greift diesen Punkt unter Kapitel „3.3 zu prüfende Regelungen“ auch im Hinblick einer „Eigenständigen Regelung einer „Verfahrensordnung“.“ auf. - Der Bundesrat steht, was eine parlamentarische Diskussion angeht, diesem Vorschlag offen gegenüber 12).

8) Vgl. WERMELINGER, SVIT-Kommentar, S. 446, Rz 1-3 und S. 569, Rz 238-239

9) WERMELINGER, SVIT-Kommentar, S. 446, Rz 3

10) Vgl. BIRRER, Stockwerkeigentum, 2016, S. 134

11) Vgl. HÜRLIMANN-KAUP/SCHMID, Gutachten 2018, S. 73; weitere bei einer Revision zu prüfende Sachfragen finden sich ebenfalls unter Punkt 7, S. 73

12) Vgl. BUNDESRAT, Bericht zum Gutachten HÜRLIMANN-KAUP/ SCHMID, 2019, S. 9-10

2.2.3.2 Stockwerkeigentümer-Versammlung

Die Stockwerkeigentümer-Versammlung¹³⁾ hat eine grosse Verantwortung und bildet die oberste Gewalt der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft: sie nimmt verschiedene Aufgaben wahr (vgl. ZGB Art. 712m Abs. 1), wobei der Umfang in der Praxis davon abhängt, ob ein *Verwalter* (vgl. im speziellen unter Pt. 2.2.3.4, S. 10), ein *Ausschuss* der Stockwerk-Eigentümer oder ein *Delegierter* Aufgaben übernehmen. – Die Versammlung findet in der Regel einmal jährlich statt und wird durch den Verwalter einberufen (vgl. ZGB Art. 712n Abs. 1).

Die Versammlung ist grundsätzlich beschlussfähig, wenn 50% der Eigentümer anwesend sind, welche mindestens über 50% der Anteile verfügen: vgl. ZGB Art. 712p Abs. 1: z.B. 32 von 36 Eigentümern sind anwesend, 914 von 1'000 Wertquoten vertreten. Abhängig von der Tragweite der Entscheide für die Gemeinschaft verlangen das Gesetz oder das Reglement nicht nur ein qualifiziertes Mehr, sondern sogar Einstimmigkeit: vgl. ZGB Art. 647e Abs. 1 für luxuriöse bauliche Massnahmen.

2.2.3.3 Verwaltungsordnung

Das ZGB spricht im Kapitel Miteigentum von der *Nutzungs- und Verwaltungsordnung*. Die *Verwaltungsordnung im Stockwerkeigentum*¹⁴⁾ beinhaltet folgende Elemente, welche die Grundlage des Zusammenlebens für die Gemeinschaft bilden:

1. *Der Begründungsakt* (ZGB Art. 712d): Die Erklärung des Grundeigentümers begründet Stockwerkeigentum, welches durch Eintragung im Grundbuch entsteht. Im Begründungsakt werden Sonderrechte von gemeinschaftlichen Teilen abgegrenzt, evtl. auch Sondernutzungsrechte festgehalten (vgl. oben Abbildung 2, S. 7).
2. *Das Reglement* (ZGB Art. 712g Abs. 3): Das Reglement bildet die *wichtigste* Grundlage des Zusammenlebens im Stockwerkeigentum, obwohl das Gesetz nicht zwingend regelt, dass ein Reglement erlassen werden muss. Jeder Stockwerk-Eigentümer kann aber den Erlass eines Reglements verlangen, welches dann im Grundbuch angemerkt wird.
3. *Die Nutzungs- und Verwaltungsordnung*: Diese ergänzt in der Praxis oft das *Reglement*, um z.B. durch ein separates GB-Blatt eine Tiefgarage im Miteigentum zu organisieren (mittels GB-Blatt 12310 bis 12362 zu je 1/53 Miteigentum).

13) Vgl. WERMELINGER, SVIT-Kommentar, S. 511, Rz 7-8 und S. 521-522, Rz 51-53

14) Vgl. BIRRER, Stockwerkeigentum, 2016, S. 102-108; ZGB Art. 649a Abs. 1

4. *Die Hausordnung* (ZGB Art. 712s Abs. 3): Die Hausordnung ergänzt und detailliert die reglementarischen Punkte und empfiehlt sich vor allem für grössere Gemeinschaften; eine Anmerkung im GB ist *nicht* möglich.
5. *Die Beschlüsse der Stockwerkeigentümer-Versammlung* (ZGB Art. 712s Abs. 1: hier im speziellen als Handlungsanweisungen an den Verwalter verstanden): solche Beschlüsse können das Reglement ändern, ohne dass diese Änderungen beim GB angemerkt werden. Diese Versammlungs-Protokolle sind wichtig, gerade wenn sich ein potentieller Käufer vergewissern will, ob es Reglements-Anpassungen gegeben hat, die eben im GB *nicht* angemerkt wurden.
6. *Der Verwaltungsvertrag* (ZGB Art. 712s - 712t) 15): Der Verwalter wird durch die Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft gewählt; eine Anmerkung im GB ist möglich (ZGB Art. 962a Ziff. 5). Rechtlich wird dem Verwalter ein *Auftrag* (gem. OR Art. 394ff.) erteilt, wobei die Art. 712 s und 712t im ZGB die gesetzlichen Aufgaben enthalten, die aber in der Praxis durch das Reglement (vgl. oben Pt. 2 Das Reglement, S. 9 und unter Punkt 2.2.3.4, Der Verwalter, S. 10) eingeschränkt werden können.

2.2.3.4 Der Verwalter (ZGB Art. 712q – 712t)

Das Stockwerkeigentum umfasst die Benutzung und Verwaltung einer gemeinschaftlichen Liegenschaft: die Verantwortung für eine zweckmässige Organisation, wenn es um eine sinnvolle Ausübung der Eigentümer-Stellung geht, liegt bei der Gemeinschaft, dazu gehört oft die Bestellung eines *Verwalters* 16). Die Gemeinschaft ist aber organisatorisch frei, ob sie einen Verwalter bestellen will; dies unterbleibt oft bei kleineren Gemeinschaften (vgl. Pt 1.3 Abgrenzung des Themas, letzter Abschnitt, S. 2). Auf Verlangen durch einen Stockwerkeigentümer oder einen Dritten, einen Verwalter zu bestimmen, kann diese Forderung *gerichtlich* durchgesetzt werden (ZGB Art. 712q Abs. 2), womit die Organisationsfreiheit der Gemeinschaft eingeschränkt wird.

15) Vgl. BIRRER, Stockwerkeigentum, 2016, S. 123-125

16) Für die Funktion des Verwalters: Vgl. BIRRER, Stockwerkeigentum, 2016, S. 124-131; Bürgi Nägeli Rechtsanwälte / LawMedia AG, Stichwort Verwalter, 2019; DONAUER, Dissertation, 2018, S. 50-55, Rz 114-128 und WERMELINGER, SVIT-Kommentar, S. 638-640, Rz 1-11

Wichtig ist, dass der Verwalter ein *freiwilliges Organisationselement* im Stockwerkeigentum ist, was aus ZGB Art. 712q und Art. 712m Abs. 1 Ziff. 2 ersichtlich ist.

Wird ein Verwalter bestellt, hat er diverse Aufgaben (vgl. ZGB Art. 712s und 712t):

a. *Vollzugsaufgaben von gesetzlichen und rechtsgeschäftlichen Anordnungen:*

Der Verwalter als ausführendes Organisations-Element erledigt alltägliche Geschäfte wie ...

- gesetzliche Aufgaben: Einberufung der Versammlung und deren Leitung
- geschäftliche Aufgaben: Besorgung der finanziellen (primär der Budget-Erstellung; evtl. der Verwaltung des Erneuerungsfonds) und sonstigen Verwaltung (z.B. Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten, Abschluss von Versicherungsverträgen, etc.)

b. *Vertretungsfunktionen: externe und interne Vertretungsmacht ...*

- Aktive Vertretung *nach aussen*: z.B. Vertretung der Gemeinschaft in Prozessen
- Passive Vertretung *nach innen*: z.B. Wohnsitz des Verwalters gilt als Zustell-

Adresse für an die Gemeinschaft gerichtete Mitteilungen: z.B. seitens der Behörden

Das Verhältnis zwischen dem Verwalter und der Gemeinschaft wird durch einen *Verwaltungsvertrag* geregelt (vgl. obenstehend unter 2.2.3.3 Verwaltungsordnung, Punkt 6: Der Verwaltungsvertrag, S. 10): dieser Auftrag regelt neben den einzelnen Pflichten auch wichtige Punkte wie sein Honorar, einen Kompetenzbetrag über welchen er ohne Rückfrage mit der Gemeinschaft verfügen kann und die Stundenansätze für Leistungen, welche nicht durch das ordentliche Honorar gedeckt werden. In der Praxis werden diese Verträge oft durch die „*Allgemeinen Bedingungen zum Verwaltungsvertrag für Stockwerkeigentum*“ ergänzt: Herausgeber sind der Hauseigentümerverband (HEV) zusammen mit dem SVIT, Ausgabe 2015.

Wenn das Reglement im Rahmen der Verwaltungsordnung keine grossen Einschränkungen vorsieht, hat der Verwalter einen sehr weit gesteckten Aufgabenbereich.

Im Alltag sind aber weder das Verhältnis zwischen der Gemeinschaft und dem Verwalter einerseits noch die Beziehungen unter den Stockwerk-Eigentümern andererseits immer spannungsfrei.

Der Verwalter ist als Schlichter oder Mediator eher nicht geeignet, weil er dafür nicht ausgebildet ist und zusätzlich die Gefahr besteht, dass er bei Streitfällen nicht als objektiv wahrgenommen wird und dadurch das generelle Vertrauen der Eigentümer-Gemeinschaft in seine Person geschädigt wird, wenn er Partei ergreift 17).

17) Vgl. BIRRER, Stockwerkeigentum, 2016, S. 125 und BOESCH, Mediation im Stockwerkeigentum, 2014, S. 87

Der Verwalter sollte sich – wenn immer möglich – neutral verhalten und darf sich keine Verfahrensfehler erlauben: es stehen ihm ansonsten vor dem Hintergrund der Querulanz zeitintensive und unangenehme Diskussionen bevor, was seine Tätigkeit aufwendiger macht, wenn es um die Dossier-Behandlung geht. Entsteht eine Krisensituation, ist der Beizug eines erfahrenen Mediators oder die Absolvierung eines Coaching oft ein möglicher Ausweg aus der Sackgasse 18).

2.3 Aktueller Gebäude-Bestand

Die Wohneigentums-Quote ist in der Schweiz traditionell tief im Vergleich zu Europa (Zahlen per Ende 2015) und liegt für den Kanton Zürich unter dem Schweizer Wert.

In Europa liegt sie im Vergleich für Deutschland bei 52% und für Italien bei 73%. Die Schweiz mit 38.4% und der Kanton Zürich mit 29.1% liegen da deutlich tiefer 19).

Entwicklung bewohnte Wohnungen nach Bewohnertyp 1980 - 2017						Wachstum in %	Wachstum in %	Daten des Kantons Zürich			Wachstum in %	Wachstum in %
Kategorien	1980	1990	2000	2010	2017	Ganze Schweiz 1980 - 2017	Ganze Schweiz 2010-2017	ZH - 1980	ZH - 2010	ZH - 2017	Kanton Zürich 1980 - 2017	Kanton Zürich 2010-2017
Mietwohnungen	1'507'239	1'758'928	1'815'943	1'955'685	2'097'815	39.18	7.27	315'444	403'404	417'474	32.34	3.49
Hauseigentum	661'622	755'436	809'731	891'431	967'792	46.28	8.57	80'443	111'438	119'226	48.21	6.99
StWE-Wohnungen	58'515	122'456	237'716	373'474	445'559	761.44	19.30	9'665	63'694	76'563	792.17	20.20
Genossenschafts- Wohnungen	93'957	102'776	113'505	100'487	106'999	13.88	6.48	43'690	46'142	49'665	13.68	7.64
Andere Situation 1)	70'358	61'357	50'934	116'878	91'648	30.26	-21.59	8'602	8'127	8'480	-1.42	4.34
Bewohnte Wohnungen total pro Kategorie	2'391'691	2'800'953	3'027'829	3'437'955	3'709'813	55.11	7.91	457'844	632'805	671'408	46.65	6.10
Veränderungs- rate von 1980-2017	1.00			1.44	1.64			1.00	1.38	1.68		

1) Wohnung wird von Verwandten od. Arbeitgeber kostenlos zur Verfügung gestellt, Dienstwohnung (z.B. Abwärts-Whg), Pächter; ganze Kategorie im Total berücksichtigt

Quellen: BFS 2019: Daten der Strukturerhebung; Stat. Amt Kt. ZH 03.06.2019 (Spezial-Auswertung); Zukunft StWE: Werkzeuge für Gemeinden, S.22

Tabelle 2: Entwicklung bewohnte Wohnungen in der Schweiz nach Bewohnertyp 1980 – 2017 (in Anlehnung an KEMPER, 2015) 20); Aktualisierung der Zahlen bis 2017 plus Vgl. mit Kt ZH. 21)

18) Vgl. WERMELINGER, Der Querulant im Stockwerkeigentum, 2015, S. 82 und S. 94-95

19) Vgl. Strukturerhebung des BFS; Statistisches Jahrbuch des Kantons Zürich 2019, 2019, S. 218;

Stockwerkeigentum in Zahlen, Entwicklung der Wohneigentumsquote:

<https://www.alfred-mueller.ch/de/forum/artikel/stockwerkeigentum-in-zahlen>

20) Vgl. KEMPER, Zukunft Stockwerkeigentum: Werkzeuge für Gemeinden, 2015. Abb. 6: Entwicklung Stockwerkeigentum im Vergleich, S. 22

21) Vgl. Statistisches Amt des Kantons Zürich, Datashop, Auswertung KK, 2019 mit Rückgriff auf BFS, Daten der Strukturerhebung; Statistisches Jahrbuch des Kantons Zürich 2019: vgl. unten Pt. 2.3.1

2.3.1 IST-Situation und Entwicklung im Stockwerkeigentum

Stockwerkeigentum 22) hat sich in der Schweiz seit 1980 (damals noch mit einer Quote von 2.5% der bewohnten Wohnungen) stark entwickelt und liegt *per Ende 2017 bei 12%* (BFS: Daten der Strukturerhebung, Gebäude- und Wohnungsstatistik): wir haben heute mehr als 450'000 Wohnungen im Stockwerkeigentum in der Schweiz. – Von 1980 bis 2017 hat sich das Volumen mit Faktor 7.6 von 58'515 (100%) auf 445'559 (761%) erhöht. Mit einem Bestand von 237'716 Wohnungen per Ende 2000 ist gut 50% bereits 20 Jahre und älter, z.T. viel älter, da Gebäude mit Baujahr vor 1965 nachträglich zu Stockwerkeigentum wurden. - Die obenstehende *Tabelle 2* zeigt, dass die Kategorie Stockwerkeigentum auch aktuell, d.h. von 2010 bis 2017 noch mit Abstand am stärksten gewachsen ist: dies mit ca. 20%. Auf Ebene Schweiz liegt der Wert bei 19.3%, im Kanton Zürich ist das Ergebnis sogar noch leicht höher, mit einem Wert von 20.2%.

2.3.2 Zustands-Beschreibung und Handlungsbedarf

Der SSTV zusammen mit Amstein + Walthert führte im November 2018 ein Seminar zum Thema Gebäudesanierung durch. Ein wichtiges Ergebnis war, dass die bauliche Erneuerung in der Schweiz den Anforderungen hinterherhinkt 23): aktuell werden ca. 0.6% des Anlagewertes erneuert, gemäss den Experten wäre das dreifache, nämlich 1.5% bis 2.0% notwendig, um die „Wartung“ der Gebäude sicherzustellen 24).

Damit eng verbunden ist die Frage, ob die notwendigen Reserven im (freiwilligen) Erneuerungsfonds durch die Stockwerkeigentümer-Gemeinschaften angespart werden, d.h. der Fonds jährlich entsprechend dotiert wird. Die Vorgaben in der ersten Version des Reglements werden oft zu tief angesetzt und später nicht angepasst.

Das Musterreglement des SSTV empfiehlt 0.4% des Gebäudeversicherungswertes (GVW) pro Jahr im Erneuerungsfonds anzulegen, solange der Höhe des Erneuerungsfonds weniger als 6% des GVW beträgt.

Wüest Partner AG adressiert das Thema Sanierungen unter im Kapitel 3 „Umgang mit dem Bestand: Identifikation versteckter Potenziale“ 25). – Hier wird – im Gegensatz zu obenstehenden Werten von 1.5 bis 2.0% beim SSTV – eine Renovationsquote von ca. 1.0% als notwendig erachtet, um den Gebäudebestand in zeitgemäsem Zustand zu erhalten. – Fazit: wir renovieren zu wenig!

22) Vgl. KEMPER, Zukunft Stockwerkeigentum: Werkzeuge für Gemeinden, Zusammenfassung, S. 22

23) Vgl. Statistisches Amt des Kantons Zürich, Datashop, Auswertung KK, 2019

24) Vgl. SSTV: Sanierungen erfolgreich meistern, 2019

25) Vgl. WÜEST PARTNER AG, Immo-Monitoring, 2019/2, S. 25 – 33

Exkurs: Bei einem Wert des Schweizer Gebäudeparks per Ende 2018 von *CHF 3'900 Mrd.* (CHF 3.9 Trillionen) würden Investitionen in der Höhe von *1% ca. CHF 39 Mrd. pro Jahr* an Renovationen und Sanierungen auslösen, was nicht einmal zur Hälfte erreicht wurde. Die Daten haben aber eine *hohe Unschärfe*, da nur ein Teil der baulichen Massnahmen (vgl. unten Kapitel 3 Gesetzliche Rahmenbedingungen für bauliche Massnahmen, S. 15) bewilligungspflichtig ist und somit keinen Eingang in die Statistik findet. – Zusätzlich wird hier *nicht* zwischen den verschiedenen Wohnungstypen unterschieden, sondern die Bausubstanz grundsätzlich adressiert.

Wichtig sind bei Sanierungen die Rendite-Überlegungen der Eigentümer, welche auf Grund der Unterscheidung zwischen *werterhaltenden* und *wertvermehrenden* baulichen Massnahmen, einen Anreiz haben, bei älteren Gebäuden einen Ersatzneubau einer Sanierung vorzuziehen, da hier die *mietrechtlich* zulässigen Überwälzungsfaktoren weniger Einfluss auf die Rendite haben 26). - Im Stockwerkeigentum dagegen ist es genau anders: Der Ersatzneubau im Stockwerkeigentum ist bis heute eine juristische Totgeburt, da er in der Praxis nicht vorkommt (vgl. dazu Punkt 4.2.1: letzter Abschnitt S. 21 und Punkt 4.3.2.2 zum Ersatzneubau: erster Satz und Fn 128).

Seit 2014 hielten sich Neubau-und Umbaugesuche die Waage, ab 2016 bis Mitte 2018 war der Neubau viel stärker, dann überflügelten kurz die Umbau- die Neubaugesuche, während sie sich aktuell wieder die Waage halten 27). – Sicher nicht zuletzt eine Entwicklung, die sich auf zunehmende Leerstände im Wohnungsbau zurückführen lässt und die zur Frage „Was tun in Zeiten eines reifen Markts?“ führt 28), welche die Eigentümer dahingehend beantwortet haben, dass sie in den letzten Jahren stärker in *Erneuerungen und Sanierungen* investiert haben.

Die *öffentliche Hand* verstärkt diesen Trend, da sie verschiedene Anreize setzt, um einen bewussteren Umgang mit dem Bestand zu erreichen. Sie stellt dafür kantonale *Fördergelder* bereit: z.B. bei energetischen Sanierungen vor dem Hintergrund der *«Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich» (MuKE)*. Zur Illustration ist hier ein Beispiel aus dem Kanton Schwyz aufgeführt. Der Beitrag an die Gesamt-Investition betrug bei der Modernisierung der Gebäudehülle (Wärmedämmung) eines MFH 10% und wurde einen Monat nach Bauabschluss direkt an die Bauherrschaft bezahlt (September 2018; Verfasser war Teil der Bauherrschaft).

26) Vgl. WÜEST PARTNER AG, Immo-Monitoring, 2019/2, S. 28

27) Vgl. *NZZdomizil*, 8.06.2019

28) Vgl. WÜEST PARTNER AG, Immo-Monitoring, 2019/2, S. 26

3. Gesetzliche Rahmenbedingungen für bauliche Massnahmen

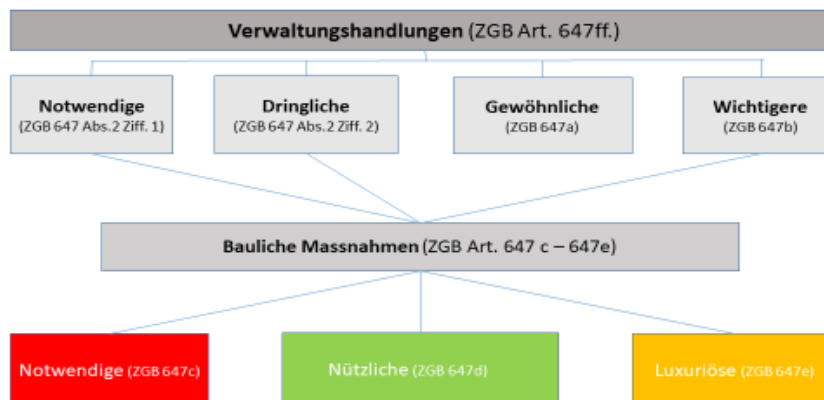


Abbildung 3: Übersicht der Verwaltungshandlungen und baulichen Massnahmen:
Darstellung angelehnt an Gerster/Czok 29)

3.1 Bauliche Massnahmen

Die baulichen Massnahmen sind eine der *fünf Kategorien von Verwaltungshandlungen*, welche das ZGB in den Art. 647 ff. unterscheidet und die auf das Stockwerkeigentum anwendbar sind: vgl. die obenstehende Abbildung 3 30).

Das ZGB nimmt dann in den Art. 647c, Art 647d und Art. 647e eine weitere Unterteilung der baulichen Massnahmen vor: in *notwendige*, *nützliche* und *luxuriöse* 31).

Diese Arbeit fokussiert unter Punkt 3.1.1 auf die *Notwendigen Massnahmen* und unter Punkt 3.1.2 auf die *Nützlichen Massnahmen*; im Kontext von Sanierungen wird hier auf die Vertiefung der luxuriösen Massnahmen verzichtet, abgesehen von der Abgrenzung bei Partikularinteressen einzelner Stockwerkeigentümer (vgl. zur BGer-Praxis S. 16).

3.1.1 Notwendige Massnahmen (ZGB Art. 647c)

Notwendige bauliche Massnahmen sind erforderlich, um die Werterhaltung oder die Gebrauchsfähigkeit einer Sache zu erhalten. Wichtig dabei ist, dass sich die *Notwendigkeit* der baulichen Massnahme am Charakter der Gesamtsache *nur aus Sicht der Gemeinschaft der Stockwerkeigentümer* messen lässt 32).

29) Vgl. Gerster S., Czok B., (2011). Rechtsfragen bei der Renovation von Stockwerkeigentum, Luzerner Tag des Stockwerkeigentums 2011, S. 91

30) Vgl. DONAUER, Dissertation, 2018, S. 26-27, Rz 61

31) Vgl. DONAUER, Dissertation, 2018, S. 34, Rz 77

32) Vgl. DONAUER, Dissertation, 2018, S. 36, Rz 81: *Kursiv-Setzung durch Verfasser Abschlussarbeit*

Das bundesgerichtliche Rechtsprechung lässt keine notwendigen baulichen Massnahmen zu, welche auf Grund eines Partikular-Interesses eines einzelnen Eigentümers erfolgen, der ein Sondernutzungsrecht an einem gemeinschaftlichen Teil zugesprochen bekommen hat: gem. Bundesgericht sind solche Massnahmen unter luxuriösen baulichen Massnahmen zu subsumieren: entscheidend ist dabei die Perspektive der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft 33).

Die Beurteilung der *Notwendigkeit* verlangt eine konkrete Einzelfall-Beurteilung unter Einbezug aller relevanten Umstände nach einem objektiven Massstab 34). Solche Massnahmen kann die Gemeinschaft durch Mehrheitsbeschluss verabschieden 35).

Wichtig ist die *zwingende* Bestimmung in ZGB Art. 647 Abs. 2 Ziff. 1 bezüglich notwendiger Verwaltungshandlungen: jedem Stockwerkeigentümer steht die Kompetenz zu, dass Massnahmen, welche für die Werterhaltung und Gebrauchsfähigkeit der Sache notwendig sind, der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft vorzuschlagen. Bei Ablehnung kann er die Massnahme gerichtlich durchsetzen lassen. Dem Verwalter fehlt eine solche Möglichkeit 36).

3.1.2 Nützliche Massnahmen (ZGB Art. 647d Abs. 1)

Nützliche bauliche Massnahmen umfassen Erneuerungs- und Umbauarbeiten, welche entweder eine *Wertsteigerung, Verbesserung der Wirtschaftlichkeit* oder *Gebrauchsfähigkeit der Sache* bezwecken 37).

Für die Anordnung einer nützlichen baulichen Massnahme verlangt das Gesetz ein doppeltes Mehr, welches erstens einen Mehrheitsbeschluss aller Stockwerkeigentümer umfasst und zweitens eine Zustimmung der Eigentümer, die mehr als 50% der Wertquoten halten 38).

33) Vgl. DONAUER, Dissertation, 2018, S. 36, Rz 81

34) Vgl. DONAUER, Dissertation, 2018, S. 37, Rz 83 (mit weiteren Verweisen)

35) Vgl. Art. 712m Abs. 2 i.V.m. Art. 67 Abs. 2 ZGB in DONAUER, Dissertation, 2018, S. 37, Rz 84

36) Vgl. DONAUER, Dissertation, 2018, S. 41, Rz 93 i.v.M. S. 28, Rz 67

37) Vgl. DONAUER, Dissertation, 2018, S. 38, Rz 86: *Kursiv-Setzung durch Verfasser Abschlussarbeit*

38) Vgl. DONAUER, Dissertation, 2018, S. 39, Rz 88

3.2. Erneuerungsfonds für Unterhalts- und Erneuerungsarbeiten

Der Erneuerungsfonds wird u.a. in ZGB Art. 712l Abs. 1 erwähnt: es handelt sich um ein zweckgebundenes Sondervermögen, das *kein zwingendes Finanzierungsinstrument* des Stockwerkeigentums ist 39). Der *Erneuerungsfonds* dient zur Umsetzung von *Instandhaltungs- und Erneuerungsarbeiten an den gemeinschaftlichen Liegenschaftsteilen*: er bildet Teil des Verwaltungsvermögens und muss ausgesondert auf einem separaten Konto angelegt werden 40), v.a. wichtig ist seine Äufnung im Hinblick auf gross-zyklische Sanierungen wie Dach-, Fassaden- oder Heizungs-Sanierungen.

Was die obligatorische Einführung und die Festlegung der Höhe des Erneuerungsfonds im Hinblick auf die *Revision* der ZGB Art. 712a – 712t angeht, komme ich unter *Kapitel 4* darauf zurück. Es ist interessant, wie kontrovers sich aktive Verwalter zu diesem Thema geäußert haben: vgl. unter Punkt 4.3.2.1, S. 30 41).

39) Vgl. WERMELINGER, SVIT-Kommentar, 2014, S. 473, Rz 117: *Kursivsetzung durch Verfasser Abschlussarbeit*

40) Vgl. DONAUER, Dissertation, 2018, S. 198, Rz 532

41) Vgl. HÜRLIMANN-KAUP/SCHMID, Gutachten, 2018, S. 43 – 48 (inkl. Abwägungen zum Obligatorium: S. 47- 48) und WERMELINGER, SVIT-Kommentar, 2014, S. 473, Rz 117

4. Empirische Nachforschung: Experten-Interviews zum Sanierungsstau

4.1. Die grössten Schwierigkeiten – warum wird nicht saniert?

Zwei Hauptgründe blockieren Sanierungen am stärksten (vgl. unten Fn 42) und 43)):

4.1.1 Fehlende Initiative und unterschiedliche Interessenlagen auf Grund der Heterogenität innerhalb der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft

Die unterschiedliche Interessenlage der Anteils-Eigner und ihre Heterogenität legen die Gemeinschaft oft lahm, was zu fehlender Initiative (Passivität, reaktives Verhalten), fehlender Einsicht oder gar Unentschlossenheit führt, wenn es um anstehende Sanierungen geht: hier liegt auf Grund der diversen Aussagen die *grösste Schwierigkeit* 44).

Gründe auf Ebene der einzelnen Eigentümer sind u.a. fehlende bauliche Fachkenntnisse, grosse Unterschiede beim Standard der Wohnungen oder die altersmässige Zusammensetzung der Gemeinschaft, welche eine Sanierung verhindern 45).

Zwei Experten nehmen hier auch den *Verwalter* selber in die Pflicht, der die Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft bei Mandats-Übernahme zu wenig sensibilisiert, ihr z.B. keine Priorisierung bezüglich der Sanierungs-Planung abverlangt. Es mangelt dem Verwalter zum Teil selbst an Voraussicht, wenn es um den langfristigen Unterhalt des Gebäudes geht 46).

Ein weiterer Punkt, der zu Lasten des Verwalters geht: Selbstüberschätzung bei der Vorbereitung einer Sanierung. Der Verwalter hätte den Prozess beschleunigen können durch den rechtzeitigen Beizug eines Architekten als Fachperson und Referenten für die Jahres-Versammlung 47).

42) Elf Interviews gem. *Anhang 2* (S. 53): *Leitfaden für die Experten-Befragung (Verwalter/in)*.

Die Fragen sind von A01 als *Einstiegsfrage*, B02 – B08 im *Hauptteil* und C09 – C15 im *Ausblick* durchnummeriert; die Interview-Partner wurden in chronologischer Reihenfolge von EI01 – EI11 nummeriert (EI01= Experten-Interview 1; A01 = Antwort 1; B02 = Antwort 2)

43) Vgl. *Frage 1 (A01)*: “*Wo sehen Sie in der Praxis die grössten Schwierigkeiten und Gründe, warum im Stockwerkeigentum zu wenig oder zu langsam saniert wird?*“ und *Frage 4 (B04)*: „*Wo stehen Sie als Verwalter bei Sanierungen am häufigsten an?*“

44) Vgl. A01: EI01 - EI11: z.B. Überalterung der Gemeinschaft: unterschiedliche Ansprüche an Gebäude oder fehlende Sanierungs-Erfahrung mit gross-zyklischen Sanierungen bei den Stockwerkeigentümern

45) Vgl. B04: EI01 (erwähnt Alter und Geiz), EI05, EI06 und EI07

46) Vgl. B04: EI02 und EI09

47) Vgl. B04: EI09

Zwei weitere nicht unwesentliche Punkte kamen von den Experten 8 und 11: Stockwerkeigentümer fürchten um ihr *Privat-Eigentum* (z.B. die nicht mehr erhältliche Seidentapete), wenn Bauleute ihre Wohnungen betreten. In der Praxis ist es sehr schwierig, eine einheitliche Strategie durchzusetzen: daran scheitern zusätzlich gewisse Sanierungen.

Eine Expertin brachte den interessanten Punkt ein, dass es auch Gemeinschaften gibt, welche das *Gemeinschaftsgefühl* überbetonen, d.h. alle Eigentümer sollen einbezogen werden, weshalb die Gemeinschaft dann an der angestrebten „Einstimmigkeit“/Einigkeit scheitert 48).

4.1.2 Fehlende finanzielle Mittel

Die zweite Haupt-Ursache, woran Sanierungen scheitern, sind die fehlenden finanziellen Mittel: oft ist der Erneuerungsfonds zu tief dotiert, um Sanierungen zu finanzieren 49).

Die Weitsicht der Eigentümer dafür fehlt, dass grössere Sanierungen (z.B. Dach, Heizung) unweigerlich auf die Gemeinschaft zukommen werden, deshalb werden im Fonds zu wenig Mittel angespart 50), während andere Gemeinschaften nicht mit dem „Asset“ umgehen können, d.h. sie sind zu „knausrig“, um den Werterhalt zu finanzieren 51).

Eine andere Problematik entsteht, wenn eine Fremd-Finanzierung nicht zustande kommt; oft ist sich die Gemeinschaft wohl einig, dass eine Sanierung notwendig ist, aber der Umfang ist strittig 52).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Verwalter im Alltag mit drei „Gegnern“ kämpft, welche einem konsequenten Unterhalt des Stockwerkeigentums und den notwendigen Sanierungen am Gebäude im Wege stehen:

1. *Heterogene Eigentümer mit unterschiedlichen Interessen*
2. *Fehlende finanzielle Mittel* und
3. *Die Passivität der Gemeinschaft, die reaktiv und nicht proaktiv funktioniert*

48) Vgl. A01: EI09: „Gemeinschaftsgefühl wird überbetont.“

49) Vgl. A01: EI03, EI06 und EI09

50) Vgl. A01: EI08

51) Vgl. A01: EI01

52) Vgl. B04: EI01, EI03, EI04 und EI09; EI10 präzisierend zu Umfang & Notwendigkeit der Sanierung; vgl. auch Fontana et al., Probleme Stockwerkeigentum, 2012, S. 49: Viele Banken tun sich schwer, trotz guter Kreditfähigkeit der solidarisch haftenden Eigentümer, der Gemeinschaft einen Kredit zu gewähren

4.2 Die Rolle des Verwalters

Der Verwalter 53) hat ein Pflichtenheft, welches oft in seinem Verwaltungsvertrag von den „Allgemeinen Bedingungen zum Verwaltungsvertrag für Stockwerkeigentum“ des HEV abgeleitet ist 54): zu seinem Alltags-Geschäft gehört die technische Bewirtschaftung mit Unterhalts- und Reparaturarbeiten 55).

Zum springenden Punkt, ab wann die Begleitung von Sanierungs-Massnahmen das Mandat des Verwalters sprengt, kommen wir unter der Frage 5 (vgl. unten 4.2.4, S. 24).

4.2.1 Der Verwalter und Sanierungen

Hier lassen sich folgende Antworten nennen (abgeleitet von der Häufigkeit) 56):

1. Beratung, Empfehlungen und pro-aktive Offerten z.Hd. der Jahres-Versammlung einholen 57). - Nach 30 Jahren ist der Verwalter bestrebt, eine Zustands-Analyse als Mit-Initiator zu lancieren 58).
2. Normaler Unterhalt im Rahmen des Budgets inkl. Defekten (Notmassnahmen) 59).
3. Aufklärer: Experte 8 betonte, dass er der Gemeinschaft die „Angst“ vor Sanierungen nehmen muss, ihr dann die Zeit geben, um sich schlussendlich festzulegen 60).

Experte 1 hingegen sah wegen einem fehlenden Plan die Rolle des Verwalters negativ und äusserte folgende Idee. Die Zweiteilung des Stockwerkeigentums: auf *Objekt-Strategie-Ebene* liegt die Entscheidungshoheit bei der Gemeinschaft, was aber den *Werterhalt* angeht, übernimmt der Verwalter treuhänderisch diese Aufgabe, was aus seiner Sicht sogar Revisions-tauglich wäre. Aus seiner Sicht fehlt heute diese Trennung, weshalb niemand mehr in diesem Bereich der Bewirtschaftung arbeiten will 61).

53) Vgl. 2.2.3.4 Der Verwalter (ZGB Art. 712q – 712t), S. 10 vorstehend

54) Vgl. HEV Zürich: Allgemeine Bedingungen zum Verwaltungsvertrag für Stockwerkeigentum (2015)

55) Vgl. HEV Zürich (2014): 1.2 Technische Bewirtschaftung; 1.2.3 Unterhalts- u. Reparaturarbeiten

56) Vgl. Frage 2 (B02): „Die Bandbreite vom kleinen Unterhalt bis zum Ersatzneubau ist sehr gross: Ein grosser Teil des Stockwerkeigentum-Gebäudebestandes ist in die Jahre gekommen? - Wo kommen Sie als Verwalter bei Sanierungen ins Spiel?“

57) Vgl. B02: EI03, EI05 – EI07, EI09: Beratung bei gross-zyklischen Sanierungen, d.h. die Gemeinschaft frühzeitig vorwarnen, zusätzlich die Einlagen in den Erneuerungsfonds anpassen; B02: EI10; Zitat EI06: „In jedem Fall als Anschieber.“

58) Vgl. B02: EI07

59) Vgl. B02: EI04: Notmassnahme wegen Wasserschaden; vgl. EI09

60) Vgl. B02: EI08

61) Vgl. B02: EI01: weitere Idee - Bauen für nur 30 Jahre im Stockwerkeigentum, dann Abriss, was ermöglicht, das Problem „Ersatzneubau“ zu adressieren und gross-zyklische Sanierungen auszulassen

Es gibt gem. Experte 5 auch Situationen, wo der Verwalter vor unlösbaren Problemen steht: z.B. bei versenkten Druckwasser-Leitungen, die saniert werden müssen. Der Stockwerk-Eigentümer, welcher gerade kürzlich sein Bad saniert hat, ist für eine notwendige Gross-Sanierung nicht (mehr) zu haben 62).

Die Begleitung von baulichen Massnahmen durch den Verwalter wird dann aktuell, wenn die Gemeinschaft bereit ist, eine Honorar-Gutsprache zu machen und dieser mit erprobten Handwerkern die Massnahme realisieren kann 63).

Was den *Ersatzneubau* angeht, hat keiner der Experten – bis auf Experte 8 – je einen im Wohnungsbau erlebt: beim einzigen Fall handelte es sich um einen Gewerbebau mit Um- und Aufzoning 64).

4.2.2 Der Verwalter als Initiator und Mediator

Hier waren die Antworten breit gestreut 65): es lassen sich vier Standpunkte herauskristallisieren: Mediation wurde von den Befragten als Vermittlung zwischen den Stockwerk-Eigentümern mit ihren verschiedenen Interessen verstanden und geht über den fachtechnischen Begriff „Mediation“ hinaus 66).

1. *Der Verwalter ist beides*: er ist einerseits als Initiator engagiert, wenn er über das notwendige Bauwissen verfügt und andererseits gefragt, wenn es darum geht, als Mediator die verschiedenen Strömungen in der Gemeinschaft aufzunehmen und zusammenzubringen 67). Wichtiger Hinweis seitens Experte 10: wenn Uneinigkeit in der Gemeinschaft herrscht, soll der Verwalter einen Baufachmann beiziehen, der so gut wie möglich alle Standpunkte abdecken kann 68).

62) Vgl. B02: EI05

63) Vgl. B02: EI02

64) Vgl. B02: EI08

65) Vgl. *Frage 3 (B03): „Verwalter: Initiator oder Mediator im Kontext von Sanierungen?“*

66) Vgl. Kaleidos FH CH 2019, S. 1: Mediation als selbständiger Konfliktlösungsprozess

67) Vgl. B03: EI02, EI06, EI10 und EI11

68) Vgl. B03: EI10; EI11 empfiehlt, hier besser eine Fachperson im psychologischen Sinn als Mediator beizuziehen

2. *Der Verwalter ist (primär) Initiator*: diese Experten erwarten vom Verwalter, dass er die Gemeinschaft mit Ideen und v.a. Informationen, die gut aufbereitet sind, so aufklärt, dass z.T. fehlendes Verständnis beseitigt werden kann: die Gemeinschaft sollte dann in der Lage sein über Massnahmen beschliessen zu können 69).
3. *Der Verwalter ist (primär) Mediator*: Der Verwalter ist a.G. seiner vielen Aufgaben nicht daran interessiert, sich als Initiator zu viel Arbeit aufzuladen, sondern bestrebt mediativ die Mehrheit der Gemeinschaft dazu zu bringen, dass sie sanieren will 70). Diese beiden Experten erklären, dass der Verwalter für Mediation sehr viel Zeit aufwenden muss und viel Geduld braucht: er darf Entscheide der Gemeinschaft nicht persönlich nehmen und muss die Hartnäckigkeit haben, die Massnahme in vier Jahren noch einmal vorzulegen 71).
4. *Der Verwalter ist Berater*: Experte 1 ist überzeugt, dass wir heute sowohl vom Verwalter als Umsetzer und noch mehr vom Verwalter als Mediator, der in dieser Funktion zwischen den Fronten steht und nur Beulen abbekommt, wegkommen müssen. Es geht immer mehr um *Beratung* im heutigen Geschäftsmodell 72).

Ein Experte betonte die Rolle des Verwalters als „Reformator“: als Reformator muss er dafür besorgt sein, dass das Wissen über das gemeinsame Objekt bei der Gemeinschaft nicht nur ausgebaut, sondern geradezu reformiert wird 73).

69) Vgl. B03: EI03, EI07 und EI09, der auch von Ideen aufgreifen spricht: Verwalter wird Mit-Initiator; vgl. dazu auch die Fn 17) BOESCH, *Mediation im Stockwerkeigentum*, 2014, S. 87 und Fn 18) WERMELINGER, *Der Querulant im Stockwerkeigentum*, 2015, S. 82 und 94-95.

70) Vgl. B03: EI04

71) Vgl. B03: EI05 und EI08

72) Vgl. B03: EI01

73) Vgl. B03: EI11: Der Verwalter als Reformator, Initiator und Mediator (vgl. dazu auch Fn 65)

4.2.3 Erwartungen der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft an den Verwalter

Zu dieser Frage gibt es keine „Schwarz/Weiss-Antwort“, sondern eine differenzierte Sichtweise, welche – abhängig von der Grösse und dem „Charakter“ der Gemeinschaft – folgende Unterschiede feststellt 74): es gibt sehr selbständige Gemeinschaften mit grossem Fachwissen, welche selber den Takt angeben wollen und andere eher kleinere, welche den Verwalter mehrheitlich für die Administration der Gemeinschaft einsetzen 75).

Pro-Aktivität wird mehrheitlich und v.a. von grösseren erwartet: die Erwartungen an den Verwalter sind sehr hoch, so hoch, dass er sie praktisch nie erfüllen kann (analog zum Hauswart). - Der Verwalter ist dann am meisten gefordert, wenn Vorwürfe gegen ihn oder Vorwürfe innerhalb der Gemeinschaft im Raum stehen und vom Verwalter erwartet wird, dass er sie ausräumt, also „Leadership“ übernimmt 76).

Auftragsgebundenheit ergibt sich, wenn die Gemeinschaft die Initiative durch das Einreichen von Anträgen zu Händen der Versammlung übernimmt. Zwei Experten betonten, dass sie Auftragsgebundenheit ablehnen und solche Mandate nicht betreuen: für Experten 8 ist dies ein Grund, warum er die Selbständigkeit gewählt hat, welche ihm die Entscheidungshoheit ermöglicht 77).

Um den hohen Anforderungen gerecht zu werden, kann es aus Sicht des Verwalters sogar Sinn machen, erst als „Verwalter Nr. 3“ ein Mandat zu übernehmen, da „Verwalter Nr. 1“ oft vom Generalunternehmer eingesetzt wird und „Nr. 2“ während der aufwendigen Garantiezeit die Gemeinschaft bei Mängeln unterstützen muss (dies kann zu Verstimmungen mit dieser führen). *Verwalter Nr. 3* kann sich dann nach fünf Jahren auf die langfristige Werterhaltung des Objekts konzentrieren 78).

Ein Firmeninhaber hat sich auf den Standpunkt gestellt, dass es günstiger sei, wenn die Gemeinschaft die Aufträge erteile, als wenn der Verwalter die anspruchsvolle Überzeugungsarbeit leisten müsse 79).

74) Vgl. Frage 7 (B07): „Was sind die Erwartungen der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft an Sie als Verwalter? – Ist Proaktivität bei Sanierungen gewünscht oder eher auftragsgebundene Bearbeitung von verabschiedeten Massnahmen?“

75) Vgl. B07: EI02, EI03, EI07 und EI11

76) Vgl. B07: EI01, EI05 – EI09 und EI11; EI01: „Leadership ist dort gefragt, wo es klebrig wird.“

77) Vgl. B07: EI02, EI04, EI07; EI08: „Killerkriterium für Mandat“; EI10: „günstiger für Verwalter“

78) Vgl. B07: EI05

79) Vgl. B07: EI11 – er unterstützt die Gemeinschaft bei der Finanzierung, da diverse Gemeinschaften der falschen Überzeugung sind, dass sie die ganzen Kosten alleine „stemmen“ müssen

4.2.4 Baubegleitung von Sanierungen und Verwaltungsmandat

Dominant im Umgang mit *Zusatz-Aufwendungen*, welche über die im Verwaltungsmandat 80) vereinbarten Leistungen hinausgehen, ist die In-Rechnung-Stellung mittels Stunden-Rapporten 81), wobei unterschiedliche Ansätze zur Anwendung kommen, ob es sich um Leistungen handelt, die der Verwalter als *Baubegleiter des Delegierten* der Gemeinschaft selber erbringt, ob es sich um eine *reine kaufmännische Entlastung* oder um *rechtliche Abklärungen* für die Gemeinschaft handelt 82).

Die Vereinbarung einer *Pauschale* wird von zwei Experten bevorzugt, obwohl die Abschätzung des Aufwands im vornherein schwierig ist. Pluspunkt dafür ist die Kostensicherheit, welche von der auftraggebenden Gemeinschaft bevorzugt wird 83).

Zwei Experten machen die Abrechnung der Zusatz-Aufwendungen von der Gemeinschaft und dem regulären Aufwand im Rahmen des Verwaltungsmandates abhängig: eine pflegeleichte Gemeinschaft bezahlt z.B. die ausserordentliche Stockwerkeigentümer-Versammlung nicht 84).

Was die *Profitabilität* angeht, ist das Zusatz-Geschäft (z.B. Baubegleitungen durch den Verwalter) oft rentabler als das klassische Verwaltungsmandats-Geschäft 85).

Einen zentralen Punkt möchte ich hier speziell betonen, wenn es um das Verhalten der Gemeinschaft und ihren *Zeithorizont bezüglich Sanierungen* geht: dieser ist oft sehr kurz, d.h. beschränkt sich auf maximal zwei Jahre. Die Konsequenz sieht dann in der Praxis wie folgt aus: Der Verwalter regt eine Gebäude-Analyse an (Kostenpunkt ca. CHF 5'000), worauf die Gemeinschaft mit folgendem Kommentar reagiert: „Spinnt Ihr“ 86)! Ein anderer Experte mit langjähriger Erfahrung erwähnte, dass keine Objekt-Strategien erstellt werden, eher noch Etappierungen bei grösseren Sanierungen 87).

80) Vgl. Frage 5 (B05): „Was tun Sie, wenn der Umfang und der damit verbundene Aufwand bei einer Sanierung Ihr Verwaltungsmandat sprengt?“

81) Vgl. B05: EI02 (gem. HEV CH), EI03, EI05 & EI06

82) Vgl. B05: EI04: Differenzierter Ansatz für Verwalter/Büro und Rechts-Auskünfte, wobei hier kein Rechtsanwalt (mit höheren Tarifen) gemeint ist

83) Vgl. B05: EI09 und EI11 (pauschaler Rahmenkredit für die Erarbeitung einer Objekt-Strategie)

84) Vgl. B05: EI08 und EI09

85) Vgl. B05: EI07

86) Vgl. B05: EI01 (Zitat)

87) Vgl. C12: EI10 zu Objekt-Strategien; vgl. Fontana et al., Probleme Stockwerkeigentum, 2012, S. 47: es wird kaum strategische Planung im Stockwerkeigentum betrieben (Schlussfolgerung aus der Befragung in der Region Luzern für die ganze Schweiz); Verfasser: gilt heute wohl abgeschwächt

4.2.5 Stockwerkeigentümer-Versammlung

4.2.5.1 Einfluss des Verwalters an Stockwerkeigentümer-Versammlungen

Die befragten Verwalter und Verwalterinnen attestieren sich zu 2/3 einen (sehr) grossen, massgeblichen oder erheblichen Einfluss auf die Gemeinschaft 88), wenn es um die Zustimmung zu notwendigen Sanierungen geht, dies aber nur unter folgenden Bedingungen:

1. Die *Vorbereitung* des Verwalters auf die Versammlung ist sehr gut: darunter fallen auch die Vorbesprechung und Abstimmung mit dem Ausschuss vor der Versammlung und der Einbindung von Spezialisten an der Versammlung: z.B. ein Heizungsfachmann präsentiert neues Konzept im Hinblick auf MuKE n
2. Die Notwendigkeit der vorgestellten Massnahmen ist *nachvollziehbar* und
3. Die *Vertrauensbasis* zwischen Gemeinschaft und Verwalter stimmt 89).

Zwei unter ihnen erwähnten, dass unter diesen Bedingungen, die notwendigen Sanierungen in der Regel durchgehen 90); der selbständige Experte 8 betonte, dass er den Anspruch an sich selbst hat, dass er Massnahmen, die gut begründet sind, bei der Gemeinschaft im Rahmen der Versammlung „durchbringt“ 91).

Der verbleibende Drittel argumentiert verhaltener: ihr Einfluss als Verwalter sei unterschiedlich stark vorhanden, oft würden Massnahmen aber trotzdem verzögert 92).

Als Schlussfolgerung aus verschiedenen Äusserungen kann somit festgehalten werden:

1. Das letzte Wort hat die Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft
2. Bei Ablehnung von erforderlichen Massnahmen hält der Verwalter dies im Protokoll der Eigentümer-Versammlung fest, um sich selbst zu schützen. Beispiel: Versammlung vom 18. Juni lehnt Absturzsicherung auf Flachdach entgegen Empfehlung ab
3. Vernachlässigter Unterhalt zeitigt Folgen: es kommt zu (teuren) Notfall-Sanierungen. Grössere Sanierungen werden nicht mehr fremd-finanziert, was letztlich zu Härtefällen führt, dass Stockwerk-Eigentümer ihre Anteile verkaufen müssen 93).

88) Vgl. Frage 6 (B06): „Wieviel Gewicht und Einfluss haben Sie im Rahmen der StWE-Versammlung auf die Lancierung von notwendigen Sanierungen?“; Teilnahme an zwei Versammlungen: mit EI06 am 18.06.2019, mit EI05 am 19.06.2019: bei beiden Veranstaltungen ging es um anstehende notwendige Sanierungen.

89) Vgl. B06: EI01, EI02, EI07 – EI11

90) Vgl. B06: EI01, EI09

91) Vgl. B06: EI08

92) Vgl. B06: EI03 – EI06; EI06 definiert sich als „Anschieber“ von Massnahmen

93) Vgl. B06: EI01: „Gebäude stürzt ein, kein Problem des Verwalters.“; EI04, EI05: Absturzsicherung auf Flachdach: eine Bauvorschrift, die Gemeinschaft lehnte die Einrichtung trotzdem ab

4.2.5.2 Woran scheitern Massnahmen an Versammlungen?

Diese Frage 94) wurde primär aus Sicht des einfachen Mehrs als *Quorum* für die notwendigen baulichen Massnahmen *negativ* beantwortet, d.h. sofern die Demokratie in der Gemeinschaft funktioniert, gehen die Anträge durch 95).

Sobald es sich aber um *luxuriöse Massnahmen* wie einen *Aussenlift* handelt, scheitert die Realisierung an der Einstimmigkeit und im Extremfall ziehen die „Gegner“ aus und verkaufen ihre Anteile 96). – Wenn es um Reglements-Änderungen ging, hielt Expertin 4 fest, dass sie nie eine durchgebracht habe, da einer der Stockwerk-Eigentümer immer das Gefühl habe, dass ihm etwas weggenommen werde. Ein möglicher Lösungsansatz ist, damit alle „gewinnen“, Massnahmen zu kombinieren. Damit lassen sich zum Schluss Balkon-Verbreiterungen und Wintergärten als „Win-Win“-Ergebnis realisieren 97).

Zwei Verwalter nahmen sich selber in die Pflicht: wird ein Quorum verfehlt, kann es sich auch um einen Vorbereitungsfehler des Verwalters handeln: „Er hat seine Hausaufgaben nicht gemacht“ 98).

Der Widerstand gegen vorgeschlagene Sanierungen kommt vor und manifestiert sich oft in der Figur des *Querulanten* 99), wobei Expertin 4 betonte, dass es viele Gemeinschaften ohne Querulanten gebe, während Verwalter 2 dagegen hielt und erklärte, dass in jeder Gemeinschaft einer existiere. – Diese Personen treten oft aggressiv auf, um zu kaschieren, dass ihnen die finanziellen Mittel für eine Sanierung fehlen 100).

Der Querulant wurde bereits detailliert beschrieben 101): in den Interviews war vom „nachhaltigen Verweigerer“, dem „Rädelsführer“, welcher Follower um sich scharft, die Rede. Der Verwalter dient dem Querulanten oft als Projektionsfläche: der Verwalter kann sich deshalb gezwungen sehen, einen Ordnungsantrag zu stellen, ob die Versammlung abgebrochen werden soll oder nicht.

94) Vgl. Frage 8 (B08): „Erleben Sie im Alltag das Scheitern an Quoren oder am Widerstand einzelner Stockwerk-Eigentümer? – Praxis oder Mythos?“

95) Vgl. vorne unter Punkt „2.2.3.2 Stockwerkeigentümer-Versammlung“ zu verschiedenen Quoren, S. 9; vgl. B08: EI01, EI07, EI09 bis EI11

96) Vgl. B08: EI05

97) Vgl. B08: EI04

98) Vgl. B08: EI11 und EI08 (Zitat)

99) Vgl. vorne unter Punkt „2.2.3.4 Der Verwalter“ zum Umgang mit Querulanten, S. 11 letzter Abschnitt und S. 12 erster Abschnitt

100) Vgl. B08: EI02

101) Vgl. Fn. 17) BOESCH und 18) WERMELINGER; B08: EI04 & EI02

Im Extremfall resultieren Gerichtsfälle: ein Verwalter wurde bis vor Obergericht gezogen mit dem Vorwurf auf „ungetreue Geschäftsführung“ 102).

Die betroffenen Verwalter waren sich einig, dass solche Stockwerk-Eigentümer in Schach gehalten werden müssen u.a. durch folgende Schritte ...

- *Vor der Versammlung*: Der Verwalter gewinnt *Verbündete* wie den Delegierten oder Mitglieder des Ausschusses, die ihm in der Versammlung den Rücken stärken
- *Während der Versammlung*: Der Verwalter stellt einen Ordnungsantrag an die Stockwerkeigentümer-Versammlung auf Abbruch; werden *Fehlinformationen* verbreitet, muss der Verwalter diese unbedingt adressieren und richtig stellen
- *Nach der Versammlung*: gegen rufschädigende Angriffe bleiben manchmal nur gerichtliche Schritte oder ultimativ die *Niederlegung eines Mandats*, weil der Verwalter seine Aufgabe nicht mehr vernünftig wahrnehmen kann und zusätzlich die Freude an seiner Arbeit verliert 103).

4.2.6 Anreize für eine aktivere Sanierungsrolle des Verwalters

Die befragten Experten gaben praktisch *unisono* die Antwort, dass es keine solchen Anreize 104) gebe, da es in der Regel dem Verwalter an *bautechnischem Fachwissen* fehle. Experte 6 betonte, dass sich der Verwalter seiner Rolle bewusst sein müsse und sich nicht von Anreizen leiten lassen sollte 105). Zusätzliche Einnahmen kämen letztendlich dem Firmeninhaber zugute, bedeuten aber für den bereits ausgelasteten Verwalter nur noch mehr Arbeit 106). Wird unterstellt, dass der Verwalter zusätzliches Knowhow hat, bleibt die Frage, ob die Gemeinschaft bereit ist, dass zusätzliche Engagement auch zu vergüten 107).

Zwei Verwalter verlangen mehr Eigeninitiative der verantwortlichen Gemeinschaft, wobei Verwalter oft mehr Verantwortung übernehmen wollen, als ihnen zusteht 108).

102) Vgl. B08: EI06, EI08 und EI10

103) Vgl. B08: EI06 (Ordnungsantrag), EI08 & EI09 (Mandats-Kündigung), EI10 (Vorgespräch mit Delegiertem/Ausschuss; Korrektur von falschen Informationen)

104) Vgl. *Frage 13 (C13)*: „Was wären mögliche Anreize für Sie als Verwalter, eine aktivere Rolle bei Sanierungen zu übernehmen?“

105) Vgl. C13: EI01, EI02, EI03 – EI07, EI10 & EI11; EI06 („Rollenbewusstsein“ des Verwalters)

106) Vgl. C13: EI10

107) Vgl. C13: EI11 (z.B. für eine „Strategische Langzeitplanung“ mit jährlicher Revision)

108) Vgl. C13: EI01 (Verantwortung liegt bei der Gemeinschaft), EI03

Primär liegt der Anreiz des Verwalters darin, die Gebäude gut zu unterhalten, dann ist die Gemeinschaft zufrieden und Anteile lösen beim Verkauf einen höheren Preis.

Das Erwirtschaften von Zusatz-Honoraren als Anreiz wird aber *nicht komplett verneint*, sondern kann bei Immobilien- und Treuhandfirmen sinnvoll sein oder bei Verwaltungen, welche ihre Mandate zu tief offeriert haben 109).

Experte 5 sieht den finanziellen Anreiz v.a. gegeben, wenn der Verwalter mit Zusatz-Ausbildung und Kapazität im *zweiten* Semester durch Baubegleitungen ein Zusatz-Honorar erwirtschaften kann 110).

Fazit: über *finanzielle* Anreize lässt sich aus dem Verwalter kein „Sanierungs-Manager“ machen, aber sein Fachwissen und seine Erfahrung sind in der Baubegleitung für die Stockwerkeigentümer-Gemeinschaften so wertvoll, dass sie auch honoriert werden 111).

109) Vgl. C12: EI08, EI09 & EI10

110) Vgl. C12: EI05 – da die Versammlungen primär ab März bis Mai stattfinden, hat der Verwalter erst in der zweiten Jahreshälfte für Zusatz-Aufgaben Kapazität

111) Vgl. C12: EI02 (Verwalter mit Fachwissen): damit weniger saniert werden muss, „träumt“ er davon, dass wieder qualitativ besser gebaut wird

4.3 Gesetzes-Änderungen

Meine Experten-Gruppe hat mit 2:1 für zusätzliche gesetzliche Bestimmungen votiert 112). Der verbleibende Drittel, welcher fand, dass die heutigen gesetzlichen Bestimmungen ausreichend sind, tat dies aber nicht ohne Einschränkungen 113).

4.3.1 Gesetzliche Regelungen genügen den heutigen Anforderungen

Zwei Experten 114) sehen Abhilfe v.a. durch einerseits die konsequentere Anwendung des Reglements (EI02) und andererseits die präzisere Abfassung von Reglementen, was im Alltag dem Verwalter sehr helfen würde (EI06): z.B. Dachfenster der Attika-Wohnung sind als Teil der Gebäudehülle im Reglement festhalten 115).

Experte 10 ist ganz klar der Meinung, dass es sich mit den heutigen Regelungen leben lässt, wenn das „Grundprinzip des Stockwerkeigentums“ in der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft verstanden wird.

Den Erneuerungsfonds will er fakultativ belassen, obwohl bei Vorhandensein eines Fonds rascher saniert wird. Was die Detaillierung der Reglemente angeht, ist vom Festhalten von zu vielen verschiedenen Kosten-Verteilschlüsseln abzuraten. Es kann in der Praxis nicht jeder Punkt abschliessend geregelt werden. Gewisse Reglemente widersprechen sogar dem Gesetz oder der Praxis: die Anpassung solcher Reglemente ist in der Praxis aber langwierig.

Fazit: Diese Gruppe fokussiert auf den bestehenden normativen Rahmen und die daraus abgeleitete Praxis. - Reglemente, die besser aufgesetzt und konsequenter angewendet würden, könnten bereits sehr viele Fragen im Verwalter-Alltag lösen 116).

112) Vgl. *Frage 9 (C09): „Stockwerkeigentum wächst stark und ist attraktiv für die Erwerber: Genügen die gesetzlichen Vorschriften aus dem Jahr 1965 den Anforderungen im 21. Jahrhundert?“*

113) Vgl. C09: Gesetzliche Bestimmungen genügen *nicht*: EI01, EI03, EI04, EI07, EI09 & EI11; Bestimmungen genügen: EI02, EI06 (wünscht Präzisierungen), EI08 & EI10

114) Vgl. auch HÜRLIMANN-KAUP/SCHMID, Gutachten, 2018, S. 43-48; BUNDESRAT, Bericht zum Gutachten HÜRLIMANN-KAUP/SCHMID, 2019

115) Vgl. C09: EI02, EI06 & EI08: Reglement als Instrument, um detaillierte Regelungen festzuhalten

116) Vgl. C10: EI08 (Obligat. EF führt zu einem Bürokratie-Monster); EI11 (Festschreibung inkl. Höhe des Fonds würden die Freiheit und Kreativität der Gemeinschaft einschränken)

4.3.2 Gesetzliche Regelungen müssen angepasst werden

Die grosse Mehrheit der Verwalter 117) wünschen sich, dass der Gesetzgeber handelt 118) und dies bei folgenden „Brennpunkten“ im Kontext Stockwerkeigentum:

1. *Erneuerungsfonds* wird neu im ZGB für *zwingend* erklärt und
2. *Rück- und Ersatzneubau*: hier braucht es Regelungen im ZGB und darüber hinausgehend eine *Konkretisierung*, wie dies in der Praxis realisierbar wäre.

4.3.2.1 Obligatorischer Erneuerungsfonds / Reglement

Der adäquat gespeiste Erneuerungsfonds hilft, damit in der Praxis rascher saniert wird, weshalb auch vier Experten ein *gesetzliches Obligatorium* fordern und zwei davon, zusätzlich die *Festlegung die Höhe der Zuwendung*, z.B. auf Verordnungs-Stufe, wünschen 119). - Was die Höhe angeht, bewegen sich die Meinungen zwischen 0.5 – 0.6% des Gebäude-Versicherungs-Wertes (GVW) 120), somit nur leicht über der Minimal-Empfehlung für jährliche Einlagen von 0.4% bis zur Höhe von 6% des GVW des Schweizer Stockwerkeigentümergegenstands 121). – Ein Experte möchte den Fonds und seine Bandbreite obligatorisch erklären, aber im Reglement 122), was voraussetzt, dass dieses Instrument der Nutzungs- und Verwaltungsordnung vorab vom Gesetzgeber obligatorisch erklärt werden müsste (vgl. Fussnote 124, S. 31).

Exkurs: Experte 8 wehrt sich vehement gegen Obligatorium und die Festschreibung der Höhe des Erneuerungsfonds auf Gesetzesstufe: sobald eine Höhe festgelegt wird, darf die Gemeinschaft erwarten, dass Sanierungen aus dem Fonds bezahlt werden können. Er warnt davor, dass dies in der Praxis bei gross-zyklischen Sanierungen nach 30 Jahren oft nicht der Fall sein werde. Hier sein Rechen-Bispiel: GVW von CHF 16 Mio.: der Fonds wird bis zur Höhe von 8% des GVW geäufnet, d.h. CHF 1.28 Mio. wurden zwangsangespant, die Sanierung kostet aber CHF 2.5 Mio. – Dem Gesetzgeber könnte nun vorgeworfen werden, dass er die Werte zu tief angesetzt hat 123)!

117) Vgl. *Frage 10 (C10)*: „Genügen die gesetzlichen Vorschriften aus dem Jahr 1965 den Anforderungen im 21. Jahrhundert? – Wenn nein: Wo hat der Gesetzgeber Handlungsbedarf?“

118) Vgl. C10: EI01, EI03, EI04, EI05, EI07, EI09 & EI11

119) Vgl. C09: EI03, EI05, EI07 & EI09

120) Vgl. C10: EI07 (0.5% p.a. des GVW) & EI09 (0.6% p.a. des GVW)

121) Vgl. SSTV: Sanierungen erfolgreich meistern, 2019, 2. Abschnitt: Stockwerkeigentum & Erneuerungsfonds, S. 2

122) Vgl. C10: EI06

123) Vgl. C10: EI08 (Firmeninhaber)

Eine Expertin fordert, dass das *Reglement* 124) als wichtigste Grundlage des Zusammenlebens in der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft *obligatorisch* erklärt wird 125), während zwei weitere Experten für Reglements-Änderungen die Einstimmigkeit aufheben möchten; Änderungen mit einem qualifizierten Mehr würden Reglements-Anpassungen erleichtern 126).

4.3.2.2 Ersatzneubau

Hier handelt es sich um „die Knacknuss überhaupt“ im Stockwerkeigentum 127): da hier umsetzbare Regelungen im ZGB fehlen, findet er in der Praxis nicht statt 128).

Experte 5 sprach von Auffang-Gesellschaften, welche Gebäude aufkaufen, die rück- und neugebaut werden müssen, was aber wohl an der Eigentumsgarantie scheitern würde 129), während Experte 1 so weit ging, dass er vorschlug, dass wir im Stockwerk-Eigentum, wo es in der Regel an einem Plan fehlt, nur noch für 30 statt für 100 Jahre bauen und dann abreissen, womit die gross-zyklischen Sanierungen wegfallen 130).

Was die Thematik und die Realisierung von Ersatzneubauten angeht, kann ich mich der Schlussbetrachtung von Rinaldo Meier anschliessen: „Die Schwierigkeit (*beim Ersatzneubau: Ergänzung durch Verfasser*) besteht darin, dass noch keine Referenzobjekte von erfolgreich durchgeführten Ersatzneubauten im Stockwerkeigentum vorhanden sind (...)“ 131).

Fazit: Ich möchte hier Experten 7 frei zitieren, der aus seinem Büro auf zwei neuere Hochhäuser in Oerlikon mit je über 100 Anteilen zeigte und meinte, dass diese auf Grund der heutigen Regelung noch in 100 Jahren gleich aussehen würden 132), d.h. an den Ersatzneubau bei Gross-Gemeinschaften glaubt er überhaupt nicht.

124) Vgl. unter 2.2.3.3 Verwaltungsordnung Punkt 2. *Das Reglement* (ZGB Art. 712g Abs. 3), S. 9

125) Vgl. C10: EI09

126) Vgl. C10: vgl. Fn 124)

127) Vgl. C10: EI04, EI05, EI07 („... im ZGB vergessen!“) & EI11; vgl. Fontana et altera, *Probleme Stockwerkeigentum*, 2012, S. 50: nicht förderlich ist, dass der EF in einigen Kantonen steuerlich als Vermögen behandelt wird

128) Vgl. Spezialfall und einzige Ausnahme aus allen Interviews im Unterkapitel „4.2.1 Der Verwalter und Sanierungen“, letzter Abschnitt auf S. 21.

129) Vgl. C10: EI05

130) Vgl. B02 + C10: EI01

131) Vgl. MEIER, Abschlussarbeit CUREM, 2015, S. 59 und HÜRLIMANN-KAUP/SCHMID, Gutachten, 2018, zum Sonderfall des Ersatzneubaus, S. 37-38

132) Vgl. C10: EI07

4.3.2.3 Sonstige Anpassungen

Diverse weitere Punkte standen auf der *regulatorischen Wunschliste* der Experten:

1. *ZGB*: Den Ausschluss von Stockwerk-Eigentümern aus der Gemeinschaft vereinfachen, z.B. durch Ansetzen einer Frist für den Verkauf des Anteils 133).
2. *ZGB*: Die obligatorische Durchführung der Eigentümer-Versammlung einmal pro Jahr bei Gemeinschaften mit Ferienwohnungen (z.B. im Engadin) aufheben 134).
3. *ZGB*: Die Zweiteilung des Stockwerkeigentums in eine *strategische Komponente*, für welche die Gemeinschaft verantwortlich ist und in eine *unterhalts-technische*, für deren Wahrnehmung die Verantwortung beim Verwalter liegt, was sich im Mandat festhalten liesse und aus Sicht des Experten sogar Revisions-tauglich wäre 135).
4. *Grundbuch*: zwei Experten wünschen einen Prozess für die vereinfachte Eintragung von angepassten Wertquoten, v.a. bei der Verschiebung von Grundrissen bei komplexen Gebäuden ist dies eine Herausforderung. Grund: die Wertquoten stimmen nach Verschiebung der Grundrisse nicht mehr 136).
5. *SchKG (Schuldbetreibungs- und Konkursrecht)*: ein Experte wünscht sich ein effizienteres Inkasso bei säumigen oder nicht zahlenden Stockwerkeigentümern in Ergänzung zu *ZGB* Art. 712h (Gesetzliches Pfandrecht) und Art. 712i (Retentionsrecht) 137).
6. *Kantonales Baurecht*: für energetische Sanierungen sollte ein einfaches Mehr genügen 137).

4.3.3 Verwalter mit erweiterten Kompetenzen

Die gesetzliche Erweiterung von Kompetenzen für den Verwalter war bei den interviewten Experten *kein Thema*: eine Expertin äusserte sich sogar explizit dagegen, weil es dafür der Mehrheit der Verwalter an zusätzlichem notwendigem Bauwissen fehle 138).

133) Vgl. C10: EI09

134) Vgl. C10: EI05

135) Vgl. B02 + C10: EI01

136) Vgl. C10: EI03 & EI09

137) Vgl. C10: EI08 (beide Vorschläge von ihm)

138) Vgl. C10: EI04

4.4 Lösungsansatz beim Stockwerkeigentümer

Das Bewusstsein für die Komplexität des Stockwerkeigentums 139) und seiner Ausgestaltung fehlt bei den Erwerbern von Stockwerkeigentum 140), wobei die Feststellung, dass es Unterschiede abhängig vom Bildungsniveau oder Alter gibt 141), daran nicht wirklich etwas ändert. Experte 7 brachte es sinngemäss so auf den Punkt: Es ist erstaunlich wie wenig die Erwerber über Stockwerkeigentum wissen 142)!

Das *vorgängige Rollenverständnis*, was den Umgang mit der Wohn-Immobilie angeht, bleibt oft im Kopf haften: Der Erwerber führt sich entweder als *EFH-Besitzer* auf oder verhält sich wie ein *Mieter*, der erwartet, dass sich die Verwaltung um seinen Geschirrspüler kümmert. Beide Haltungen führen zu grossen Problemen, da der „gefühlte“ Eigenheim-Besitzer sich als Auftraggeber des Hauswirts sieht und der „vermeintliche“ Mieter viel zu hohe Erwartungen an den Verwalter hat, der sich praktisch um alles bemühen sollte, inklusive der Wohnung als Sonderrechts-Zone 143).

Die Verwalter geben so gut wie möglich Gegensteuer und benützen die Gründungs-Versammlungen, um die neuen Stockwerkeigentümer in die wichtigsten Elemente einzuweißen, was nicht selten zu einer gewissen Ernüchterung bei den Zuhörern führt:

- Das Reglement wird erläutert inkl. Kostenschlüssel, wobei oft zu diesem Zeitpunkt (noch) gar kein Interesse an diesen „Details“ besteht
- Die Abgrenzung des Sonderrechts vom Sondernutzungsrechts: diese wird auch von jüngeren Stockwerkeigentümern, welche sich im Internet vorgängig informiert haben, nicht verstanden
- Es besteht ein Contracting-Vertrag für die Heizung: oft war dies der Gemeinschaft vor der Gründungsversammlung gar nicht bewusst
- Aufklärung der Gemeinschaft über die Garantiefristen / Mängelrügen: Themen, die oft bei Maklern, Projekt-Entwicklern und Banken zu kurz kommen

Leider hat Experte 7 den „Knigge für Stockwerkeigentümer“ nie verfasst, den er einmal angedacht hatte, um hier den Erwerbern eine Hilfestellung an die Hand zu geben 144).

139) Vgl. *Frage 11 (C11)*: „*Stockwerkeigentum: Sind sich die Erwerber von Stockwerk-Eigentum der Komplexität dieser spezifischen Miteigentumsform bewusst?*“

140) Vgl. C11: EI01, EI02, EI03, EI04, EI06, EI07, EI09, EI10 & EI11

141) Vgl. C11: EI05 & EI08

142) Vgl. C11: EI08 erwähnt, dass 80% das Reglement nicht lesen; Kostenschlüssel sind unklar

143) Vgl. C11: EI08 & EI10

144) Vgl. C11: EI02 + EI04 (Reglement, Contracting); EI03 (Sonder- vs. Sondernutzungsrecht, Garantiefristen); EI08 (Aufklärungspflicht seitens Makler, Projekt-Entwickler und Banken)

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die Stockwerkeigentümer sind oft weder interessiert noch informiert und z.T. auch mit der rechtlichen Ausgestaltung überfordert, was im Alltag dazu führt, dass ein Stockwerkeigentümer seinen Wintergarten ohne Bewilligung erstellt 145).

Es darf hier, obwohl 90% der Gemeinschaften funktionieren, sobald sie sich einmal gefunden und organisiert haben, nicht erwartet werden, dass bezüglich des Sanierungsstaus der „gordische Knoten“ seitens Gemeinschaft durchschlagen wird. Die rechtliche Komplexität hält im Alltag diverse Stolpersteine bereit und die neueren Reglemente mit einem sehr hohen Detaillierungsgrad schiessen oft über das Ziel hinaus: es lassen sich nicht alle Massnahmen pro-aktiv regeln 146).

4.5 Werterhaltende Sanierungen: Handlungsbedarf aus Sicht der Verwalter

Die Antworten zu dieser Thematik verdichten viele bereits angesprochene Punkte 147): es schälen sich aber rasch die grössten Hebel heraus, um hier der Sanierungsfalle zu entkommen, welche unweigerlich droht, wenn über längere Zeit nur minimal unterhalten wird, bis die passive Gemeinschaft mit einem Sanierungsstau konfrontiert wird 148). – Wo sehen die Verwalter nun den grössten Handlungsbedarf?

4.5.1 Der Erneuerungsfonds

Der Erneuerungsfonds ist zentral und wird am häufigsten genannt: er sollte ab Start geöffnet werden, obwohl der Generalunternehmer zu Beginn kein Interesse daran hat.

Die laufenden Erneuerungsfonds müssen mit Beiträgen bedient werden, dass sie gross-zyklische Sanierungen „stemmen“ können, die ab 25 bis 40 Jahren anfallen, dafür fehlt bei der jüngeren Generation z.T. das Verständnis, welche sich im Vergleich zur älteren Eigentümerschaft auch bezüglich des Stockwerkeigentums viel weniger gebunden und verpflichtet fühlt 149).

145) Vgl. C11: EI09

146) Vgl. C11: EI05

147) Vgl. *Frage 12 (C12)*: „*Wo sehen Sie aktuell den grössten Handlungsbedarf, um Stockwerkeigentum auch in Zukunft werterhaltend sanieren zu können?*“

148) Vgl. C12: EI07: der Sanierungsbedarf staut sich, wenn längere Zeit minimal unterhalten wird

149) Vgl. C12: EI02 (Verständnis erhöhen); EI03 & EI04 (gross-zyklische Sanierungen); EI06 (EF ab Beginn öffnen); EI08 (Eigenmietwert) & EI09 (Finanzen)

Der Eigenmietwert sollte beibehalten werden, damit die Einlagen in den Erneuerungsfonds weiterhin steuerlich abzugsfähig bleiben: die aktuelle politische Diskussion hat bereits dazu geführt, dass diverse Stockwerkeigentümer-Gemeinschaften die Beiträge im Hinblick auf eine Abschaffung stark erhöht haben 150).

4.5.2 Die Objektstrategie bei Mehrfamilienhäusern

Die Objektstrategie wäre im Kontext von gross-zyklischen Sanierungen nicht nur von Vorteil, sondern zwingend: sie existiert aber in der Praxis selten, da die Kosten für eine Ausarbeitung nicht bewilligt werden 151).

Experte 1 schwebt als Ausweg aus der Situation, wo es keinen Plan der Eigentümer gibt, folgende Idee vor: er möchte die Baulebensdauer von Stockwerkeigentum auf 30 bis 40 Jahre reduzieren, z.B. mittels Skelettbauweise, um die drei gross-zyklischen Sanierungen und die damit verbundenen Investitionen zu vermeiden, welche bei einer Bauweise für 100 Jahre resultieren. – Zu Ende gedacht, würde nach 40 Jahren rückgebaut und ein Ersatzneubau für weitere 30-40 Jahre erstellt 152).

4.5.3 Aufklärung im Stockwerkeigentum

Hier wurden ganz unterschiedliche Ansätze genannt, um Stockwerkeigentum bei den Erwerbenden besser zu verankern, v.a. wenn es um Sanierungen geht:

- Der Gesetzgeber sorgt *vor* und *nach* Stockwerkeigentums-Erwerb für Aufklärung
- Sanierungs-Schulungen für Stockwerkeigentümer anbieten
- Informationen wie Lebensdauer-Tabellen an Gründungsversammlungen abgeben und erläutern
- Konstante und hartnäckige Vermittlung durch den Verwalter, dass Sanierungen notwendig sind 153).

150) Vgl. C12 + B02: EI05 (Eigenmietwert-Beratung an Stockwerkeigentümer-Versammlungen)

151) Vgl. C12: EI01 & EI03; vgl. auch B05: EI01 (Verwalter regt Analyse an: Reaktion Gemeinschaft: „Spinnt Ihr!“)

152) Vgl. C12 mit Rückverweis auf B02: EI01

153) Vgl. C12: EI03 (Gesetzgeber); EI11 (Schulung); EI09 & EI11 (Informationen an Gründungs- und Eigentümer-Versammlungen); EI10: „(...) auch wenn es dann fünf Jahre bis zur Sanierung dauert.“

4.5.4 Handlungsbedarf beim Gesetzgeber

Zwei Experten fordern hier, dass die *Reglemente* präzisiert und ausgebaut werden: als Verfasser unterstelle ich ihnen, dass sie damit auch gerne ein Obligatorium hätten 154). Ein Verwalter wünscht sich hier sogar, dass analog zum Erlass eines Reglements (vgl. Fn 154), ein Stockwerk-Eigentümer *notwendige* Sanierungen, die nicht durchgeführt werden, einklagen kann. Ein anderer Experte findet, dass der regulatorische Druck bei energetischen Sanierungen sinnvoll ist, dass diesbezüglich rascher saniert wird 155).

4.5.5 Bewusstsein für Sanierungen

Mehrere Experten sind ganz klar der Meinung, dass der Werterhalt der Gebäudesubstanz bei den Stockwerkeigentümer-Gemeinschaften angekommen ist: *Warterhalt ist wichtig!* Verwalter halten diesbezüglich den Gemeinschaften auch immer wieder den Spiegel vor und erläutern die Konsequenzen von mangelndem Unterhalt auf Wert (sinkend) und Kosten (steigend) 156).

4.5.6 Handlungsbedarf im weiteren Sinn

Guter und laufender Unterhalt hat seinen Preis – auch in der Verwaltung von Stockwerkeigentum: ein Experte plädiert für höhere Entschädigungen in der Branche, z.T. wird die Hauswartung besser bezahlt als die Stockwerkeigentums-Verwaltung.

Abgesehen von den grossen Verwaltungs-Firmen mit einem grossen Portfolio mit Verwaltungs-Mandaten, hinken die vielen kleineren Verwalter bezüglich Digitalisierung hinterher: die raschere Umstellung auf elektronische Unterlagen und damit „Weg vom Papier“ müsste vorangetrieben werden 157).

Ein Verwalter hat grosse Bedenken, was die raumplanerisch geforderte zunehmende *Verdichtung beim Stockwerkeigentum* angeht und sieht dies als grosses Hemmnis: „Die werden sich noch mehr zermürben“ 158).

154) Vgl. C12: EI09 & EI11; vgl. oben 2.2.3.3 Verwaltungsordnung unter Punkt 2 „Das Reglement“, welches gem. ZGB Art. 712g Abs. 3 nicht zwingend ist, aber vom Stockwerkeigentümer verlangt werden kann: immer vorbehaltlich der Annahme durch Mehrheitsbeschluss für die Verbindlichkeit

155) Vgl. C12: EI07; vgl. zur notwendigen baulichen Massnahme ZGB Art. 647c lit.a; EI05 (vor dem Hintergrund von MuKE n)

156) Vgl. C12: EI02, EI08 & EI10

157) Vgl. C12: EI03 (höhere Entschädigung; Digitalisierung)

158) Vgl. C12: EI02 (Kleinkrieg wird sich negativ auf die Realisierung von Sanierungen auswirken)

4.6 Künftige Rolle des Stockwerkeigentum-Verwalters

4.6.1 Steigende Anforderungen an den Verwalter

Die Anforderungen an Verwalter 159) steigen einerseits, andererseits gewinnt der starke Verwalter an Bedeutung, da viele Gemeinschaften keine Verwalter mehr finden werden, da den Bewirtschaftungs-Dienstleistern das Personal fehlt; vom Verwalter wird ein Spezialisten-Netzwerk erwartet, welches er – je nach anstehender baulicher Herausforderung – auch koordinieren kann. Die Leitung von Stockwerkeigentümer-Versammlungen wird „Chef-Sache“ bleiben, da der Umgang mit „unflätigen“ Teilnehmern Erfahrung, Fingerspitzengefühl und Entscheidungs-Kompetenz beim Verwalter voraussetzt, das Mandat im Extremfall niederzulegen 160).

Expertin 4 schwebt eine Ausbildung vor, welche den Verwaltern ein psychologisches Rüstzeug vermittelt, um mit schwierigen Eigentümern umzugehen und Probleme bis zu einer Lösung ausdiskutieren zu können (v.a. Mediation und Konfliktmanagement) 161).

4.6.2 Bessere Priorisierung durch Digitalisierung

Durch die elektronische Abwicklung, Bereitstellung von Daten und Unterlagen, sollte der Verwalter vermehrt Zeit für Wichtiges haben, d.h. weniger Zeit im Büro, sondern mehr *Zeit am Objekt* einsetzen können. Dies bedingt bezahlbare Software für kleinere Verwaltungen und wird in nicht allzu ferner Zukunft dazu führen, dass jeder Stockwerk-Eigentümer mit seinem Laptop/Tablet an die Versammlung kommt 162).

4.6.3 Wachstumsmarkt „Verwaltung von Stockwerkeigentümer-Gemeinschaften“

159) Vgl. *Frage C14*: „*Wo sehen Sie vor dem Hintergrund des heutigen Gesprächs Ihre künftige Rolle als Verwalter/Verwaltung?*“

160) Vgl. C14: EI04 (Anforderungen); EI10 (fehlendes Personal; Versammlungs-Führung als Chef-sache) & EI11 (Netzwerk & Koordination)

161) Vgl. C14: EI04 (Spezial-Ausbildung); vgl. Fontana et altera, *Probleme StWE*, 2012, S. 46

162) Vgl. C14: EI03 (Software); EI08 (Priorisierung); EI10 (Laptop) & EI11 (abrufbare Daten)

Enge Margen führen in diesem Geschäft dazu, dass Mandate, die verloren gehen oder gekündigt werden (müssen), zu Entlassungen führen 163). Das Geschäftsmodell müsste attraktiver sein: d.h. es ist für gewisse Verwalter nur tragbar, weil sie ein *gemischtes Portfolio* bewirtschaften, welches auch Mietwohnungen beinhaltet 164).

Die politische Belastung im Stockwerkeigentum ist deutlich tiefer als im Mietwohnungsmarkt, trotzdem fehlt es im Verwaltungsgeschäft für Stockwerkeigentümer-Gemeinschaften an Nachwuchs: Fachorganisationen wie der SVIT oder SSTV sollten dies vermehrt auch politisch adressieren 165).

4.6.4 Hauptaufgabe des Verwalters in der Zukunft

Als Hauptaufgabe bleibt auch in Zukunft die *Beratung* der Gemeinschaft im Vordergrund: der Werterhalt des Stockwerkeigentums ist zentral. Der Verwalter ist hier in einer Moderator-Rolle gefragt und es wird erwartet, dass er die inhaltliche Führung übernimmt 166).

Der Verwalter steht vor der Herausforderung die verschiedenen Anspruchsgruppen unter einen Hut zu bringen und muss den Generationen-Wechsel im Stockwerkeigentum bewältigen. Da die GU (Generalunternehmer) z.T. die Bauqualität reduziert haben, versuchen nun die Stockwerkeigentümer ihre Ansprüche über den Verwalter durchzusetzen, obwohl viele Eigentümer glauben, dass der Verwalter mit dem GU unter einer Decke steckt: Verwalter 8 übernimmt deshalb Mandate erst nach Ablauf der 5-jährigen Garantiefrist 167).

Der Verwalter wird auch in Zukunft nur eine Chance haben, sein Mandat zu behalten, wenn seine Vorbereitung z.B. für eine Versammlung so gut ist, dass bei der Gemeinschaft Unklarheiten ausgeräumt werden können und das erarbeitete Vertrauen nicht gefährdet wird 168).

163) Vgl. C14: EI01 (Rentabilität & Entlassungen); EI05 (Wachstumsmarkt); EI10 (keine neuen Mandate)

164) Vgl. C14: EI01 & EI07 (gemischtes Portfolio); vgl. Fontana et al.: Probleme Stockwerkeigentum, 2012, S. 46

165) Vgl. C14: EI05

166) Vgl. C14: EI05 (Beratung) & EI06 (Moderation u. Leadership)

167) Vgl. C14: EI08 (Anspruchsgruppen, Generationenwechsel und GU-Bauqualität)

168) Vgl. C14: EI06 (Vertrauen); EI09 (Vorbereitung)

5. Praxisbeispiele

Es standen mir vier verschiedene Beispiele zur Verfügung, wobei (noch) nicht alle bis in die Phase der Realisierung gelangt sind. Drei davon sind unten stichwort-artig aufgeführt, *Beispiel 3* habe ich ausführlicher erläutert, weil es eine Sanierung von A-Z aufzeigt.

Beispiel 1: Zwei Mehrfamilienhäuser - Sanierung ist für September 2019 geplant

Teilnahme an der 15. ordentlichen Eigentümer-Versammlung vom 19.06.2019 169)

Anträge des Verwalters z.Hd. der Stockwerkeigentümer-Versammlung unter Agenda-Punkt 4: Bauliches/Umgebung:

a) Fassadensanierung (Kosten inkl. Gerüstung ca. CHF 40 - 45'000)

(Information / Grundsatzentscheid bzgl. Projektumsetzung / ggf. Entscheide bzgl. Projektbegleitung, Finanzierung, Terminierung)

b) (...) Klein-Massnahme (Zirkulationsbeschluss für 2020)

Gefasste Beschlüsse: Offerte 1 wird bevorzugt für die Fassade, hälftige Finanzierung (EF und Budget); Baubegleitung erfolgt durch einen der Stockwerkeigentümer/Delegierten. Start am 2.09.2019.

Kommentar: gute Vorbereitung (zwei Offerten vorliegend), Vorgespräche innerhalb der Gemeinschaft hatten stattgefunden, Lead Baubegleitung durch Delegierten war erwünscht (auch seitens des Verwalters): Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft war sich einig.

Beispiel 2: Fünf Mehrfamilienhäuser – Sanierung der Terrassen/Fensteranschlüsse in den Attika-Wohnungen

Teilnahme an 12. ordentlichen Eigentümer-Versammlung vom 18.06.2019 170)

Anträge des Verwalters unter Punkt 6. Anträge und Beschlussfassungen, vgl. Pt. 6.3:

„Diskussion und Beschlussfassung betreffend der notwendigen Sanierung der Terrassen/Fensteranschlüsse in den Attikawohnungen, (s. beiliegende Kostenschätzung inkl. Reserven, CHF 575'000.00)“

Gefasste Beschlüsse: Projektkredit ca. CHF 35'000 zu Lasten des Budget 2019; eine Projekt-Gruppe mit einem Vertreter pro Haus gebildet. - Beschluss vom Ergebnis der Expertise abhängig: die ausserordentliche Versammlung ist für September geplant 171).

169) Vgl. EI05: Zitat aus Agenda aus „Einladung zur Stockwerkeigentümer-Versammlung“, 5.06.2019

170) Vgl. EI06: Zitat aus Agenda aus „Traktandenliste 12. ordentliche Eigentümerversammlung (...)“, ausgehändigt an Verfasser durch vorsitzenden Verwalter am 18.06.2019

171) Tel. Verfasser mit Verwalter vom 22.07.2019 (EI06)

Beispiel 3: *Fassadensanierung bei zwei MFH - Sanierung von A-Z (2014 – 2016)*

Protokolle vom 18.03.2015 / 20.05.2015 und 16.03.2016 172)

Dieses Beispiel zeigt in realistischer und idealtypischer Weise, wie ein Sanierungsprojekt gestartet wird und dann über zwei Jahre diskutiert und zum Schluss verabschiedet wurde; der Abschluss der Sanierung erfolgt durch die Abnahme der Schlussabrechnung in der Jahresversammlung von 2016.

Hier im Zeitraffer das Vorgehen dieser Verwaltung (grösseres Bewirtschaftungs-Team, welches neun Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umfasst):

12. Ordentliche Jahresversammlung vom 19.03.2014: Die Verwaltung teilt mit, dass eine Expertise für eine Fassadensanierung in Auftrag gegeben wurde

13. Ordentliche Jahresversammlung vom 18.03.2015: Die Gemeinschaft beschliesst einstimmig, dass die Verwaltung zwei weitere Offerten einholt. Am 20.05.2015 wird eine ausserordentliche Versammlung zur Beschlussfassung angesetzt

Ausserordentliche Versammlung vom 20.05.2015: Die Gemeinschaft beschliesst mit 9 Ja-Stimmen/1 Enthaltung die Fassadensanierung mit einem Budget von CHF 170'000; Ausführung geplant in den Monaten August und September 2015.

14. Ordentliche Jahresversammlung vom 16.03.2016: Die Abrechnung der Fassadensanierung von ca. CHF 115'000 wird einstimmig genehmigt und der Akonto-Überschuss auf die neue Jahresrechnung übertragen. Ein Übertrag in den Erneuerungsfonds wurde abgelehnt, da dieser bereits Reglements-konform geüfnet war.

Kommentar: Dieses Beispiel zeigt, auch wenn alles rund läuft und die Kosten unterschritten werden, dass „Gut Ding will Weile haben“. Es braucht 2-3 Jahre bis eine grössere Sanierung inklusive Abrechnung im Idealfall über die Bühne geht. Bei Widerständen, Verzögerungen oder Finanz-Engpässen können es rasch 5-6 Jahre werden!

Beispiel 4: *Überbauung am Zürichberg - Schwierige Dach-Sanierung*

Protokoll der ausserordentlichen Eigentümerversammlung vom 07.11.2017 173)

In diesem Fall war das Reglement unklar bezüglich der Dachsanierung, darüber zerstritt sich die Gemeinschaft, obwohl eine pragmatische Lösung durch die Verwalterin angestrebt wurde. Die Sanierung zog sich über Jahre hin und es wurde so persönlich (Negativ-Spirale), dass die Verwalterin das Mandat niederlegte. - Die Dachsanierung findet jetzt im Sommer 2019 statt.

172) Vgl. EI07: drei anonymisierte Protokolle von diesem Interview-Partner am 19.06.2019 erhalten

173) Vgl. EI09: verbale Angriffe und Zermürbung zwangen die Mandats-Verwalterin zur Aufgabe

6. Fazit und Ausblick

6.1 Aus Sicht der befragten Experten

Die offene Schlussfrage liess jedem Experten viel Spielraum, um als Quintessenz eine Aussage zu machen, was ihm „am Herzen“ liegt und er mir auf den Weg mitgeben wollte, weshalb ich jedem Verwalter hier entsprechend Platz einräumen möchte 174):

Experte 1 (EI01: CEO Bewirtschaftung Gross-Anbieter): Er glaubt nicht an Veränderungen im Stockwerkeigentum in den nächsten zehn Jahren, obwohl er viele innovative Ideen hat ... hier seine Gründe:

- Die Einführung von Dienstleistungs-Modulen ist gescheitert, da die Gemeinschaften keine Vergleichbarkeit hatten und sie deshalb ablehnten
- Stockwerkeigentum funktioniert in der Schweiz und ist durch die Eigentumsgarantie mit hoher Eigenverantwortung gut abgestützt: Das heutige Geschäftsmodell für die Verwalter ist nicht profitabel, weshalb viele aussteigen. Ein Nachfolger wird zwar immer gefunden, der sein Mandat fast zu jedem Preis anbietet, v.a. in Zürich 175).
- Grosse Anbieter steigen aus: dies nicht nur a.G. der fehlenden Rentabilität, sondern der unverträglichen Soziokultur, welche die Rekrutierung neuer Mitarbeiter erschwert und zu weniger Anbietern führt. Wenn der Firmen-Inhaber sich engagiert, kann es funktionieren, aber „mit einem anderen Preisschild“ für die Gemeinschaft
- „Next Generation“: Der Verwalter steht bei grösseren Stockwerkeigentümer-Versammlungen „voll im Wind“, was wenige und vor allem jüngere Mitarbeiter nicht aushalten. Sie fallen aus und schlafen eine Woche vor der Versammlung nicht mehr: Die Verwaltung von Eigentümer-Gemeinschaften ist ein ganz harter Job!

Experte 2 (EI02: Einzelunternehmer): er glaubt an das Geschäftsmodell, unter der Bedingung, dass der Verwalter seine Aufgabe richtig macht, d.h. abgestützt auf das Reglement und durch aktive Bewirtschaftung des Erneuerungsfonds. Von den Kunden erwartet er wieder vermehrt eine Gesamtsicht und nicht das Festbeissen an Detail-Problemen (zwei Paar Schuhe im Treppenhaus). Verwalter zu sein, ist ein Job, der an der Substanz zehrt.

Experte 3 (EI03: Kleinunternehmer): er sieht Handlungsbedarf primär beim Gesetzgeber, welcher v.a. Einschränkungen lockern sollte, wie qualifizierte Quorums-Anforderungen und diese auf das einfache Mehr zurücknehmen.

174) Vgl. Frage 15 (C15): „Was möchten Sie mir als wichtige Erkenntnis im Kontext Stockwerkeigentum auf den Weg geben?“

175) Fontana et al., Probleme Stockwerkeigentum, 2012, S. 46: „Die Verwaltungsmandate sind nicht sehr lukrativ.“

Im Hinblick auf die gestiegenen Anforderungen in der Verwaltung, wird die Ausbildung der Bewirtschafter immer wichtiger.

Er wünscht sich eine bessere Zwei-Weg-Kommunikation zwischen Verwalter und Gemeinschaft: nicht in jeder Gemeinschaft gibt es einen Delegierten, der sich als „Sprecher“ eignet

Expertin 4 (EI04: ehemalige Bewirtschafterin, heute Verwaltungsrätin): Der Verwalter muss sehr gut ausgebildet sein, gute Gesetzeskenntnisse haben und das Reglement handhaben können, d.h. er muss sattelfest sein (z.B. bei Abstimmungen).

Er darf nichts persönlich nehmen: er verwaltet eine Immobilie, nicht Menschen!

Experte 5 (EI05: Kleinere Verwaltung mit zehn Mitarbeitern): Stockwerkeigentum ist hochkomplex, aber auch spannend: Die Wertschätzung der Gemeinschaft bei guter Arbeit kann ein Applaus zum Abschluss der Jahres-Versammlung sein.

Es kann aber auch komplett schief laufen, z.B. bei einer Gross-Sanierung, wo die Kosten aus dem Ruder laufen, Zusatz-Schäden entstehen aus verschleppter Sanierung – wenn sich hier der Verwalter nicht neutral verhalten oder rausgenommen hat, hat er verloren!

Das aktuelle Geschäftsmodell ist unter Druck: seine Firma erhält jede Woche Anfragen, ob sie Mandate übernehmen könnte, was beweist, wie viele Konkurrenten a.G. von Rentabilitäts- und Rekrutierungsgründen Mandate abstossen oder keine neuen mehr annehmen 176).

Experte 6 (EI06: Mitglied der Geschäftsleitung, mittlere Verwaltung): Der Verwalter braucht den Willen, die Abwehrhaltung bei den Eigentümern zu überwinden, wobei gewisse Gemeinschaften „Selbstläufer“ sind. Wo die Freude verloren geht, sollte das entsprechend negativ besetzte Mandat gekündigt werden. Er übernimmt keine neuen Mandate mehr (mit der Ausnahme der Ablauf der Garantiefrist von 5 Jahren nach Neubau), weil er v.a. von Ende März bis Ende Mai, bis in den Juni hinein, an sehr vielen Abenden durch die Versammlungen blockiert ist. – Das Tagesgeschäft im Stockwerkeigentum liegt beim Chef und ist, was die Vorbereitung von Versammlungen oder die Besprechung mit Unternehmern angeht, nicht delegierbar.

176) Vgl. Fontana et al., Probleme Stockwerkeigentum, 2012, S. 46: Bei Mandatswechsel geht viel Wissen verloren, es braucht ca. drei Jahre, bis der neue Verwalter wieder die gleich fundierten Kenntnisse des Objekts hat

Experte 7 (EI07: CFO grosser Immobilien-Dienstleister, neun Bewirtschafter): Stockwerkeigentum ist eine gute Sache und man hört immer nur über die Gemeinschaften, welche schwierig sind: es funktionieren aber 80 bis 90% gut.

Was nicht durchdacht wurde, ist das Baurecht auf 100 Jahre: einen Baurechtszins und die Nutzung für solch eine Dauer zu Beginn festzulegen, verstösst für ihn gegen Treu und Glauben: ein Gebäude mit 100 Wohnungen kann nie mehr abgerissen werden 177).

Grunddienstbarkeiten können in der heutigen Ausgestaltung oft nicht angepasst werden: er brauchte kürzlich 18 Monate für eine Anpassung und schlägt deshalb vor, dass Dienstbarkeiten mit dem Gebäude verknüpft sind. Wird das Gebäude einmal abgerissen, kann die Dienstbarkeit neu festgeschrieben werden.

Experte 8 (EI08: Firmeninhaber mit Verkauf, Verwaltung und Beratung): Stockwerkeigentum ist per se gut und erlaubt dem Erwerber, dass er im Alter keine Schulden mehr hat; er rät davon ab, Stockwerkeigentum zu kaufen, um es weiter zu vermieten.

Wer eine Wohnung im Stockwerkeigentum erwirbt, wird „Vereins-Mitglied“, was bei einer guten funktionierenden Gemeinschaft zu mehr Lebensfreude führt.

Für Neuerwerber ist es unabdinglich, dass sie die Dokumente (z.B. Reglement) und Protokolle der Versammlungen lesen.

Expertin 9 (EI09: Eigenständige Verwalterin, Partnerin): Wer Stockwerkeigentum sagt, muss sich auf den Umgang mit schwierigen Leuten einstellen: da mindestens einer von zehn Eigentümern sehr viel Fingerspitzengefühl braucht.

Besonders anspruchsvoll sind die ersten fünf Jahre während der Garantiedauer 178).

Für die Betreuung von Gemeinschaften ist Lebenserfahrung von Vorteil: als Verwalterin versucht sie die Zügel an Versammlungen immer in der Hand zu behalten und geht immer zu zweit hin. Sie führt die Versammlung, die Partnerin protokolliert.

Experte 10 (EI10: Firmeninhaber und Verwalter): Die Wohnform des Stockwerkeigentums sollte nur gewählt werden, wenn man bereit ist, sich mit anderen Personen intensiv auseinanderzusetzen und sich in die Gemeinschaft zu integrieren, denn ein Rückzug ist oft schwierig. - Verwaltungen, die solche Gemeinschaften betreuen, müssen ebenfalls zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den Eigentümern bereit sein.

177) Vgl. auch Fn. 132

178) Vgl. oben: Experte 6, welcher nur noch Mandate nach Ablauf der 5-jährigen Garantiefrist übernimmt. - Diese Phase ist wegen der Mängelbehebung sehr aufwendig für die Verwalter: Experte 5 meinte, es sei ideal als dritte Verwaltung einzusteigen: vgl. vorne unter 4.2.3 Erwartungen der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft an den Verwalter, S. 23, 2. Abschnitt und Fn 78).

Expertin 11 (EI11: Geschäftsleiterin, Strategie-Beraterin): Der Verwalter braucht eine Affinität für das Stockwerkeigentum: löst er gerne Probleme, dann ist er am richtigen Ort. Zusätzlich muss er genügend Distanz haben, um Fakten zu akzeptieren, welche die Gemeinschaft setzt (z.B. vorgeschlagene Sanierung ablehnt).

6.2 Aus Sicht des Verfassers

6.2.1 Hypothese und Zielsetzung

Hypothese 179): Der Gebäude-Bestand im Stockwerkeigentum ist sanierungsbedürftig. Bei Objekten mit Sanierungsstau hat der Verwalter eine wichtige Aufgabe, um hier im Sinne der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft und der Werterhaltung der Wohnliegenschaft seinen Einfluss geltend zu machen.

Zielsetzung: Diese Arbeit versucht, Lösungsansätze zu finden, den Sanierungsstau durch die Einflussnahme des Verwalters (der Verwalterin/der Verwaltung) zu adressieren. Dabei stellen sich folgende Fragen bezüglich der Rolle und der Entschädigung des Verwalters:

1. Was braucht es, um aus dem klassischen Verwalter einen „Sanierungs-Manager“ zu machen?
2. Was wären mögliche Anreize für den Verwalter hier eine aktivere Rolle zu übernehmen?

Zur Frage 1: Der Verwalter oder Bewirtschafter ist schon heute ein „Sanierungs-Manager“, dies aber in einem *eingeschränkten Sinn*. Was die Sensibilisierung und frühzeitige Information der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft angeht, ist er sehr aktiv und in seiner Funktion als Verwalter/Bewirtschafter einer Wohnliegenschaft konstant bemüht, diese in einem guten Zustand zu erhalten: ZGB Art. 647 lit.c spricht von der *Erhaltung des Wertes und der Gebrauchsfähigkeit* in der Bestimmung zu den notwendigen baulichen Massnahmen.

Warum kann er aber die Rolle als „Sanierungs-Manager“ *nicht vollumfänglich* wahrnehmen? – Dafür gibt es in der Praxis ganz verschiedene und oft kumulativ vorkommende Gründe wie ...

1. Fehlendes Baufachwissen: er kommt von der kaufmännischen Seite
2. Fehlende Kapazität: er verfügt über Fachwissen, hat aber für die Baubegleitung zu wenig freie Ressourcen

179) Vgl. oben unter 1. Einleitung mit 1.1 Problemstellung und 1.2 Zielsetzung, S.1

3. Fehlende Mittel der Gemeinschaft: er hat freie Kapazität, aber der Auftraggeber bewilligt sein Zusatzhonorar nicht, auf welchem er aber beharren muss, da seine Rolle als Koordinator und Baubegleiter vom zeitlichen Aufwand her den Umfang des Verwaltungs-Vertrages sprengt

Zur Frage 2: Das Vorliegen von Anreizen wird durch die befragten Experten fast einhellig verneint, dies aus dem oben genannten Grund. - In der Regel fehlt dem Verwalter das bautechnische Fachwissen. Der Verwalter müsse sich seiner Aufgabe bewusst sein und solle sich nicht von Anreizen leiten lassen 180). Primär liegt der Anreiz des Verwalters darin, die Gebäude gut zu unterhalten, dann ist die Gemeinschaft zufrieden und die Anteile lösen beim Verkauf einen höheren Preis.

Ein wichtiger Punkt: Verwalter/Bewirtschafter sind bereits stark ausgelastet, kommen nun zusätzliche Aufgaben wie Baubegleitung hinzu, fallen die zusätzliche Einnahmen letztendlich beim Firmeninhaber an und erhöhen die Belastung beim Verwalter 181).

Zusatz-Honorare können in zwei Fällen trotzdem einen *finanziellen* Anreiz bilden:

1. Bei Immobilien- und Treuhandfirmen oder bei Verwaltungen, welche ihre Mandate zu tief offeriert haben 182).
2. Verwalter mit einer Zusatz-Ausbildung und Kapazität im zweiten Semester können durch Baubegleitungen ein interessantes Zusatz-Honorar erwirtschaften 183).

Fazit: über (finanzielle) Anreize lässt sich aus dem Verwalter noch kein „Sanierungs-Manager“ machen. Sein Fachwissen und seine Erfahrung sind in der Baubegleitung für die Stockwerkeigentümer-Gemeinschaften doch so wertvoll, dass sie häufig auch honoriert werden 184).

Da stellt sich die Anschlussfrage: gibt es andere Möglichkeiten und Ideen, um den Verwalter zu unterstützen, seine Sanierungsanliegen evtl. rascher zu realisieren oder mit weniger Aufwand ans Ziel zu kommen? – Meine Schlussfolgerungen habe ich im Ausblick zusammengefasst: die Umsetzung dieser Punkte, abgesehen vom Zins-Umfeld und dem Ausschluss eines Stockwerkeigentümers aus der Gemeinschaft, ist realistisch und würde dazu führen, dass sich das gut etablierte Stockwerkeigentum inhaltlich neu erfindet (Ausnahme: Ersatzneubau) 185).

180) Vgl. oben 4.2.6 Anreize für eine aktivere Sanierungsrolle des Verwalters, S. 27; vgl. Fn 105: EI06

181) Vgl. Fn 106: EI10

182) Vgl. Fn 109: EI08, EI09 & EI10

183) Vgl. Fn 110: EI05

184) Vgl. Fn 111: EI02

185) Vgl. vorne 4.3.2.2 Ersatzneubau, S. 31; vgl. Fn 127

6.2.2 Ausblick

Die differenzierten und facetten-reichen Antworten aus der Praxis haben *Handlungsbedarf* bei verschiedenen „Stakeholdern“ erkannt ...

Bei der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft

Sie ist gefordert, was die *Eigenverantwortung* angeht: sie erklärt sich bereit, für die Erarbeitung einer *Objekt-Strategie* die nötigen Mittel zu bewilligen 186)

Ist eine Gemeinschaft passiv, steigt der Leidensdruck, wenn sie ihr Verhalten nicht ändert:

- Die Liegenschaft wird sich entwerten
- Die Fremdfinanzierung von Sanierungen wird schwieriger bis gar unmöglich
- Die Gemeinschaft wird keinen Verwalter mehr finden 187)

Die Gemeinschaft sollte den Blick vermehrt auf das Wesentliche richten: nicht der Fremdparkierer auf dem Besucher-Parkplatz stellt die grösste Herausforderung dar 188)

Beim Gesetzgeber

Im ZGB werden die bestehenden Art. 712 a-t dahingehend ergänzt, dass mit einer vernünftig gehaltenen Übergangsfrist sowohl der *Erneuerungsfonds* als auch das *Reglement obligatorisch erklärt werden* 189).

Zusätzlich wird der Ausschluss von Stockwerkeigentümern aus der Gemeinschaft erleichtert: z.B. durch das Ansetzen einer Verkaufsfrist bei Vorliegen wichtiger Gründe 190).

Bei der Politik

Der Druck wird erhöht und mit einem Zeitrahmen klar definiert, bis wann energetische Sanierungen erfolgen müssen: MuKE_n ermöglicht solche Massnahmen durch kantonale Fördergelder zu unterstützen 191).

186) Vgl. Fn 108 & 151

187) Vgl. Fn 160

188) Vgl. C15: EI02 und S. 41

189) Vgl. vorne unter 4.3.2.1 Obligatorische Erneuerungsfonds / Reglement, S. 30

190) Vgl. Fn 133

191) Vgl. Fn 155

Negativ-Zinsumfeld: eine Normalisierung der Zinssituation – z.Zt. international übersteuert und nicht absehbar – würde helfen, was Sanierungen angeht, da die steuerlichen Abzüge für Fremdkapital-Zinsen steigen, sofern der Eigenmietwert und die Abzugsmöglichkeiten beibehalten werden.

Bei den Verwaltern/Bewirtschaftern

Das Geschäftsmodell passt sich durch eine Verknappung der verfügbaren Marktteilnehmer im Bereich Stockwerkeigentümer-Verwaltungen an und wird durch einen Nachfrage-Überhang seitens der Gemeinschaften für die Bewirtschafter lukrativer 192).

Die Bewirtschafter-Ausbildung wird, wo dies noch nicht geschieht, um das Thema „Mediation und Konfliktmanagement“ ergänzt 193).

Der Bewirtschafter wird in Zukunft eine weiterhin zentrale Rolle spielen: als Kenner des betreuten Objektes und der dahinterstehenden Stockwerk-Eigentümer ermöglicht er, durch die Gemeinschaft unterstützt und geschätzt, im Rahmen seines Netzwerks, die richtigen Fachleute zu involvieren, damit alle Beteiligten über mehrere Zyklen Freude an einer gut erhaltenen Liegenschaft haben.

Die obenstehenden Vorschläge sollen dem Verwalter im Alltag zusätzlich helfen, dass Sanierungen und deren Wichtigkeit bei den Stockwerkeigentümern nicht nur als Thema ankommen, sondern dass Sanierungen fristgerecht erfolgen und der „Sanierungs-Stau“ in Zukunft an Bedeutung verlieren wird.

Vor diesem Hintergrund und unter der Voraussetzung, dass Stockwerkeigentum von allen Beteiligten in seiner Ausgestaltung verstanden wird, gibt es wohl keine Aufgabe im Kontext der Verwaltung von Wohnliegenschaften, die spannender, anspruchsvoller und inhaltlich breiter gefächert ist – es handelt sich um die „Königdisziplin“ der Immobilien-Bewirtschaftung 194).

192) Vgl. B05: EI07 (Zusatzgeschäft ist oft profitabler als Mandats-Geschäft)

193) Vgl. Fn 161

194) Vgl. Fontana et al., Probleme Stockwerkeigentum, 2012, Kapitel 4.5.1 Der Stockwerkeigentums-verwalter – der Generalist, 1. Abschnitt, S. 45

7. Literatur- und Quellenverzeichnis

Allgemeine Bedingungen zum Verwaltungsvertrag für Stockwerkeigentum, Ausgabe 2015. Gefunden unter

http://www.jeggliimmobilien.ch/pdfs/2015_jeggli_avb_verwaltungsvertrag_stwe.pdf

Bundesamt für Justiz BfJ (2018). Gutachten zur Frage des gesetzgeberischen Handlungsbedarfs bei den Art. 712a ff. ZGB (Stockwerkeigentum) vom 20.08.2018 verfasst von Prof. Dr. Jörg Schmid, Universität Luzern, und Prof. Dr. Bettina Hürlimann-Kaup, Universität Freiburg, im Auftrag des Bundesamtes für Justiz, Bern (zitiert: HÜRLIMANN-KAUP/SCHMID, Gutachten, 2018). Gefunden unter

https://www.svit.ch/sites/default/files/2019-03/Gutachten_Hürlimann-Kaup_Schmid_vom_20.8.2018.pdf

Bundesamt für Statistik BFS (2019). 09 Bau- und Wohnungswesen, Neuchâtel.

Gefunden unter

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bauwohnungswesen/gebaeude.assetdetail.7966565.html>

Bundesamt für Statistik BFS (2019). *Bewohnte Wohnungen nach Bewohnertyp und Wohneigentumsquote, nach Kanton*. Gefunden unter

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bauwohnungswesen/wohnungen/wohnerverhaeltnisse/mieter-eigentuemer.assetdetail.7346178.html>

Birrer, M. (2016). Stockwerkeigentum – Kauf, Finanzierung, Regelungen der Eigentümergemeinschaft, 7. Aktualisierte Auflage, Zürich 2016 (zitiert: BIRRER, Stockwerkeigentum, 2016)

Boesch, P. (2014). Die Mediation im Stockwerkeigentum, in Luzerner Tagung zum Stockwerkeigentum 2014; Wermelinger, A. (Hrsg.), Bern 2014, S. 69 (zitiert: BOESCH, Mediation im Stockwerkeigentum, 2014)

Bundesrat BR (2019). Fünfzig Jahre Stockwerkeigentum. Zeit für eine Gesamtschau – Bericht des Bundesrates zum Postulat 14.3832 Caroni (Feller) vom 08.03.2019 (zitiert: BUNDESRAT, Bericht zum Gutachten HÜRLIMANN-KAUP/SCHMID, 2019). Gefunden unter

<https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/56028.pdf>

- Bürgi Nägeli Rechtsanwälte / LawMedia AG (2019). Verwalter. Gefunden unter <https://www.stockwerk-eigentum.ch/verwalter>
- Bundesamt für Wohnungswesen BWO; FHZ, HSW, IBR (2007): Vorstudie zur Einschätzung der Sanierungstätigkeit resp. eines allfälligen Sanierungsstaus im Bestand der Stockwerkeigentums-Bauten. Gefunden unter <https://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/suche.html#Renovation%20von%20Miet-%20und%20Eigent%C3%BCmerwohnungen>
- Bundesamt für Wohnungswesen BWO (2015). Wohnungspolitik: Kemper, R. *Zukunft Stockwerkeigentum: Werkzeuge für Gemeinden* (zitiert: KEMPER, Zukunft Stockwerkeigentum: Werkzeuge für Gemeinden, 2015). Gefunden unter <https://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/wohnungspolitik/studien-und-publikationen/zukunft-stockwerkeigentum--werkzeuge-fuer-gemeinden.html>
- Kaleidos Fachhochschule Schweiz (2019). CAS FH in Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement. Einstiegsseite, erster Abschnitt (zitiert: Kaleidos FH CH 2019, S. 1). Gefunden unter <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/STI/CAS-FH-in-Wirtschaftsmediation-und-Konfliktmanagement?msclkid=05129f125984136a8aedc237c7366592>
- Die Schweizer Baukonjunktur; WP-Infografik zu den Baugesuchen für „Mehrfamilienhäuser Schweiz“ (2019, 8. Juni: mit Verweis auf Baublatt, Wüest Partner AG). *NZZdomizil* (zitiert: *NZZdomizil*, 8.06.2019)
- Donauer, D. (2018). Der Verwalter im schweizerischen Stockwerkeigentumsrecht. Dissertation Luzern 2018. Zürich: Schulthess. (zitiert: DONAUER, Dissertation, 2018)
- Fontana, E. (2019, 7. Februar) *Stockwerkeigentums-Strategie – Strategische Langzeitplanung, Fremdfinanzierung der Sanierung*. Präsentation an Informationsanlass des Weiterbildungszentrums der Universität Zürich.
- Fontana, E. (2012). Stockwerkeigentum – Fremdfinanzierung der Sanierung. Diplomarbeit eingereicht bei Schweiz. Fachprüfungs-Kommission der Immobilienwirtschaft, Zürich, 20.06.2017
- Fontana, E., Kaiser S. & Späti, R. (2012). Probleme mit Stockwerkeigentum. Masterarbeit FHS St. Gallen 2012, Hochschule für Angewandte Wissenschaften (zitiert: Fontana et al., Probleme Stockwerkeigentum, 2012)
- Grognuz, P. und Marder, K. (2016). Der Verwalter in der Praxis: Erfahrungen und Fallstricke, in Luzerner Tagung zum Stockwerkeigentum 2016; Wermelinger, A. (Hrsg.), Bern 2016, S. 39

HEV Zürich (2014): Allgemeine Bedingungen zum Verwaltungsvertrag für Stockwerkeigentum. Gefunden unter

[https://www.hev-zuerich-shop.ch/de/A~10070B/Allg.-Bedingungen-zum-Verwaltungsvertrag-für-Stockwerkeigentum-\(2014\)](https://www.hev-zuerich-shop.ch/de/A~10070B/Allg.-Bedingungen-zum-Verwaltungsvertrag-für-Stockwerkeigentum-(2014))

Hausinfo (2019). Eine Dienstleistung von GVB Services AG und HEV Schweiz.

Gefunden unter

<https://www.hausinfo.ch/de/home/recht/stockwerkeigentum/regelung-stockwerkeigentum.html>

Hausinfo (2019). Unterschiede zwischen Sonderrecht und Sondernutzungsrecht.

Gefunden unter

<https://www.hausinfo.ch/de/home/recht/stockwerkeigentum/sonderrecht-und-sondernutzungsrecht.html>

Hürlimann-Kaup, B. (2013). Die Verwaltungshandlungen im Stockwerkeigentum, in Luzerner Tagung zum Stockwerkeigentum 2013; Wermelinger, A. (Hrsg.), Bern 2013, S. 1

Informationen zum Immobiliarsachenrecht und zum Grundbuchrecht in der Schweiz (2019). Gefunden unter

<https://www.grundbuchrecht.ch/materielles-grundbuchrecht/akzessionsprinzip/begriff-bedeutung>

Meier, R. (2015). Der Ersatzneubau beim Stockwerkeigentum – Herausforderungen und Lösungsansätze. Abschlussarbeit zur Erlangung des Master of Advanced Studies in Real Estate, 2015, Zürich (zitiert: MEIER, Abschlussarbeit CUREM, 2015)

Müller A. (2019) Stockwerkeigentum in Zahlen. Gefunden unter

<https://www.alfred-mueller.ch/de/forum/artikel/stockwerkeigentum-in-zahlen>

Schweizer Stockwerkeigentümergeverband SSTV (2019). Verwaltung Stockwerkeigentum. Interview „Stockwerkeigentum: Woran erkennt man eine gute Verwaltung?“ Gefunden unter

<https://stockwerk.ch/verwaltung-stockwerkeigentum/>

Schweizer Stockwerkeigentümergeverband SSTV (2019). Stockwerkeigentum:

Sanierungen erfolgreich meistern, S. 1-2 (Zitiert: SSTV: Sanierungen erfolgreich meistern, 2019). Gefunden unter

<https://stockwerk.ch/stockwerkeigentum-sanierung/>

Statistisches Amt des Kantons Zürich (2019). Anfrage bei Datashop – Auswertung durch Kathrin Kaelin vom 05.06.2019; (zitiert: Statistisches Amt des Kantons Zürich, Datashop, Auswertung KK, 2019)

- Statistisches Jahrbuch des Kantons Zürich 2019, 29. Ausgabe, Februar 2019:
Herausgeber: Statistisches Amt des Kantons Zürich (zitiert: Statistisches Jahrbuch des Kantons Zürich 2019)
- Wermelinger, A. (2015). Der Querulant im Stockwerkeigentum: Wie geht man mit ihm um? in Luzerner Tagung zum Stockwerkeigentum 2015; Wermelinger, A. (Hrsg.), Bern 2015, S. 79 (zitiert: WERMELINGER, Querulant im Stockwerkeigentum, 2015)
- Wermelinger, A. (2014). Das Stockwerkeigentum, Kommentar der Art. 712a bis 712t des schweizerischen Zivilgesetzbuches, 2. Auflage. Zürich/Basel/Genf: Schulthess. (zitiert: WERMELINGER, SVIT-Kommentar, 2014)
- Wermelinger, A. (2010). Kommentar zum Schweizerischen Zivilrecht (Zürcher Kommentar), Teilband IV 1c: Das Stockwerkeigentum, Art. 712a bis 712t ZGB, Zürich /Basel/Genf: Schulthess (zitiert: WERMELINGER, Zürcher Kommentar, 2010).
- Wermelinger, A. (2019). Kommentar zum Schweizerischen Zivilrecht (Zürcher Kommentar), Teilband IV 1c: Das Stockwerkeigentum, Art. 712a bis 712t ZGB, 2. Auflage. Zürich /Basel/Genf: Schulthess (zitiert: WERMELINGER, Zürcher Kommentar, 2019). *Anmerkung Verfasser: konnte nicht mehr berücksichtigt werden*
- Wermelinger A. (2019). Kanzlei am Bahnhof. Über das Stockwerkeigentum.
Gefunden unter
<https://www.kanzleiambahnhof.ch/ueber-das-stockwerkeigentum/>
- Wermelinger A. (2014). Interview in der immobilia; Nr.04 / März 2014 mit Prof. Dr. Amédéo Wermelinger. Gefunden unter
https://www.kanzleiambahnhof.ch/tl_files/media/buchecke/immobilia_interview.pdf
- Wüest Partner AG, Zürich (2019). Auszug aus Immo-Monitoring 2019/2 (Januar 2019): Kapitel 3: Umgang mit dem Bestand: Identifikation versteckter Potenziale – als .pdf von Dr. Robert Weinert, Leiter Immo-Monitoring erhalten (nach Tel. vom 07.06. 2019); (zitiert: WÜEST PARTNER AG, Immo-Monitoring, 2019/2).

8. Anhang

Anhang 1: Übersicht der durchgeführten Experteninterviews (Vertraulich)

Aus Diskretionsgründen wurden sowohl die Namen der Unternehmungen als auch die der Interviewpartner anonymisiert (separate EXCEL-Liste vorhanden mit Namen, Funktion und Interview-Daten).

Aufzeichnungen der Interviews sind doppelt gespeichert und bei Bedarf verfügbar:

1. Tonaufzeichnungen: Experten-Interview EI01 bis EI10
2. Telefon-Interview EI11 (nur Notizen, keine Tonaufzeichnung)
3. Transkription in eine EXCEL-Tabelle pro Interview
4. Konsolidierung der Antworten in separaten EXCEL-Files pro Frage, um die Aussagen besser abstimmen und vergleichen zu können

Anhang 2: Leitfaden für die Experten-Befragung (Verwalter/in)

I. Einstiegsfrage (A)

1. (A01) Wo sehen Sie in der Praxis die grössten Schwierigkeiten und Gründe, warum im Stockwerkeigentum zu wenig oder zu langsam saniert wird?

II. Hauptteil (B)

2. (B02) Die Bandbreite vom kleinen Unterhalt bis zum Ersatzneubau ist sehr gross: Ein grosser Teil des Stockwerkeigentum-Gebäudebestandes ist in die Jahre gekommen? - Wo kommen Sie als Verwalter bei Sanierungen ins Spiel?
3. (B03) Verwalter: Initiator oder Mediator im Kontext von Sanierungen?
4. (B04) Wo stehen Sie als Verwalter bei Sanierungen am häufigsten an?
5. (B05) Was tun Sie, wenn der Umfang und der damit verbundene Aufwand bei einer Sanierung Ihr Verwaltungsmandat sprengt?
6. (B06) Wieviel Gewicht und Einfluss haben Sie im Rahmen der Stockwerkeigentümer-Versammlung auf die Lancierung von notwendigen Sanierungen?
7. (B07) Was sind die Erwartungen der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft an Sie als Verwalter? – Ist Pro-Aktivität bei Sanierungen gewünscht oder eher auftragsgebundene Bearbeitung von verabschiedeten Massnahmen?
8. (B08) Erleben Sie im Alltag das Scheitern an erforderlichen Quoren oder am Widerstand einzelner Stockwerk-Eigentümer? – Praxis oder Mythos?

III. Ausblick (C)

9. (C09) Stockwerkeigentum wächst stark und ist attraktiv für die Erwerber: Genügen die gesetzlichen Vorschriften (1965) den Anforderungen im 21. Jahrhundert?
10. (C10) *Wenn ja → Frage 11; Wenn nein: Wo hat der Gesetzgeber Handlungsbedarf?*
11. (C11) Stockwerkeigentum: Sind sich die Erwerber von Stockwerkeigentum der Komplexität dieser spezifischen Miteigentumsform bewusst?
12. (C12) Wo sehen Sie aktuell den grössten Handlungsbedarf, um Stockwerkeigentum auch in Zukunft werterhaltend sanieren zu können?
13. (C13) Was wären mögliche Anreize für Sie als Verwalter, eine aktivere Rolle bei Sanierungen zu übernehmen?
14. (C14) Wo sehen Sie vor dem Hintergrund des heutigen Gesprächs Ihre künftige Rolle als Verwalter/Verwaltung?
15. (C15) Was möchten Sie mir als wichtige Erkenntnis im Kontext Stockwerkeigentum auf den Weg geben?

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Sanierungsstau im Stockwerkeigentum - Lösungsansätze mit Hilfe des Verwalters als Sanierungs-Manager“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 23.08.2019

Stephan B. Suter-Mosca