



**Universität  
Zürich** UZH

## **Abschlussarbeit**

zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

### **Bauen in Zeiten des Wandels**

Phase 0 und steigende Anforderungen an den Bauherren seit der  
Jahrtausendwende

Verfasserin: Sanchez Martin  
Nadia

Eingereicht bei: Herr Dieter Pfister

Abgabedatum: 04.09.2023

## Inhaltsverzeichnis

1.	Abkürzungsverzeichnis .....	IV
2.	Abbildungsverzeichnis .....	V
3.	Tabellenverzeichnis.....	VI
4.	Executive Summary .....	VII
1.	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Zielsetzung .....	2
1.3	Abgrenzung des Themas.....	2
1.4	Vorgehen .....	3
2.	Theoretische Grundlagen.....	4
2.1	Die private Bauherrin und der private Bauherr in der Schweiz .....	4
2.1.1	Der oder die Bauherr:in als Investor Developer und Trader Developer.....	4
2.1.2	Unterstützenden Rollen: Bauherrenvertretung und Bauherrenberatung.....	5
2.2	Die Rolle und die Aufgaben der Bauherr:innen.....	6
2.2.1	SIA 112 Modell Bauplanung.....	6
2.2.2	SIA 101 Ordnung für Leistungen der Bauherren .....	7
2.2.3	Die Rolle und die Aufgaben der Bauherrin bzw. des Bauherrn aus Sicht diverser Schweizer Gremien.....	8
2.3	Die Phase 0.....	9
2.3.1	Definition der Phase 0 nach SIA .....	9
2.3.2	Die Rolle der Bauherrin bzw. des Bauherrn in der Phase 0.....	10
2.3.3	Bedeutung und Auswirkungen der Phase 0 auf den gesamten Entwicklungsprozess.....	11
2.4	Der Wandel seit der Jahrtausendwende und seine Auswirkungen auf die Immobilienbranche .....	12
2.4.1	Bedeutsame Trends für die Schweiz seit der Jahrtausendwende .....	12
2.4.2	Der sozioökonomische Wandel und die Immobilienbranche .....	15
2.4.3	Nachhaltigkeit in der Immobilienbranche.....	21

2.4.4	Digitalisierung in der Immobilienbranche .....	27
2.5	Zwischenfazit .....	29
3.	Empirische Untersuchung.....	30
3.1	Methode: Experteninterviews.....	30
3.1.1	Kriterien für die Auswahl der Experten.....	30
3.1.2	Auswahl der Expert:innen.....	31
3.2	Struktur des Interviews und Definition der Fragen .....	31
3.2.1	Definition des Interviewprozesses.....	31
3.2.2	Definition der Leitfragen und Ziele.....	31
3.2.3	Definition und Abgrenzung der Hauptthemen .....	32
3.3	Interviews .....	33
3.3.1	Bauherren-Interviews.....	33
3.3.2	Bauherrenberater:innen-Interviews .....	37
3.4	Ergebnisse .....	41
3.4.1	Gesamtbetrachtungen zu den Veränderungen seit der Jahrtausendwende.....	41
3.4.2	Ansichten zur Phase 0 und der Rolle der Bauherr:innen .....	43
3.4.3	Ansichten zum sozioökonomischen Wandel.....	45
3.4.4	Ansichten zur Nachhaltigkeit .....	47
3.4.5	Ansichten zur Digitalisierung.....	48
3.4.6	Überblick und Synthese der Ergebnisse .....	49
4.	Schlussbetrachtung.....	51
4.1	Fazit.....	51
4.2	Ausblick .....	52
5.	Literaturverzeichnis.....	54
6.	Anhang .....	59

## 1. Abkürzungsverzeichnis

BFS	Bundesamt für Statistik
BIM	Building Information Modelling
DCF	Discounted Cashflow
ESG	Environmental, Social and Governance
EBF	Energiebezugsfläche
KBOB	Koordinationsgremium der Bauorgane des Bundes
KUB	Kammer Unabhängiger Bauherrenberater
RIBA	Royal Institute of British Architects
RPG	Raumplanungsgesetz
SIA	Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein
TU	Totalunternehmer
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
ZKB	Zürcher Kantonalbank

## 2. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Hauptaufgaben des Bauherrn (SIA, 2020, S. 10).....	8
Abbildung 2: Leistungen in der Phase 0 (SIA, 2020, S. 18).....	10
Abbildung 3 Kostenentwicklung und -beeinflussbarkeit im Lebenszyklus einer Immobilie (Amstein + Walthert, 2023).....	12
Abbildung 4 Bewohnte Wohnungen nach den drei häufigsten Altersklassen der Haushaltsmitglieder, 2020 (BFS, 2022).....	16
Abbildung 5 Verteilung der bewohnten Wohnungen nach Zimmerzahl und Wohnertyp, 2020 (BFS, 2022).....	16
Abbildung 6 Lebendgeburten nach Zivilstand der Mutter (Fabienne Rausa, BFS, 2022, S. 14).....	17
Abbildung 7 Durchschnittliche Bewilligungsdauer für Bauprojekte in Monaten. Quelle Daten: Wüest Partner .....	20
Abbildung 8 Elektrizitätsproduktion aus erneuerbaren Energien (inkl. Holz und erneuerbarer Anteil des Abfalls, ohne Wasserkraft) (BFE, 2022, S. 34).....	24
Abbildung 9 Ausgewählte energierelevante statistische Angaben (Index 2020 = 100), Quelle Daten: Bundesamt für Energie .....	25
Abbildung 10 Zeitliche Entwicklung zentraler Einflussfaktoren auf den Energiekonsum (Prognos AG, 2022, S. 16).....	26

### **3. Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Interviewpartner in der Rolle des Bauherrn.....	34
Tabelle 2: Interviewpartner:innen in der Rolle von Bauherrenberater:innen.....	37

#### 4. Executive Summary

Der Wandel ist eine der wenigen Konstanten in der Geschichte, und das 21. Jahrhundert ist da keine Ausnahme. Globalisierung und Digitalisierung haben das Leben seit der Jahrtausendwende revolutioniert, neue Möglichkeiten geschaffen und den Konsum in die Höhe getrieben. Gleichzeitig hat sich die Klimaerwärmung von einer Theorie zu einer messbaren, dringenden und unausweichlichen Bedrohung entwickelt, der begegnet werden muss. Als eine der energieintensivsten, wirtschaftlich bedeutendsten und gesellschaftlich einflussreichsten Branchen trägt die Immobilienwirtschaft eine besondere Verantwortung. In einem sich ständig weiterentwickelnden und veränderlichen Umfeld ist die Entwicklung langlebiger Immobilienobjekte eine anspruchsvolle Herausforderung. In der vorliegenden Arbeit werden die Rolle des Bauherrn und seine Fähigkeit, sich dem Wandel zu stellen und neue Lösungen zu implementieren, analysiert. Im Mittelpunkt stehen daher die Vision und die Zielsetzung bei der Initiierung eines Projekts (Phase 0) im Kontext des schnellen, ständigen Wandels.

Im ersten Teil dieser Arbeit werden die Rolle des Bauherrn in der Phase 0 des Projektentwicklungsprozesses sowie die bedeutsamsten Veränderungen, die den Bausektor seit der Jahrtausendwende beeinflusst haben, untersucht. Als Schwerpunkte für den zweiten Teil der Arbeit wurden sozioökonomische Veränderungen, ökologische Nachhaltigkeit und Digitalisierung identifiziert. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass es für moderne Bauherrinnen und Bauherren erhebliche Hürden gibt, um die notwendigen Strategien umzusetzen. Diese sind das Ergebnis einer trägen Bauindustrie, die lange braucht, um sich an technologische Innovationen anzupassen, und eine zunehmende Komplexität des Bauprozesses aufgrund der Anforderungen der Bevölkerung und des öffentlichen Sektors.

Moderne Bauherrinnen und Bauherren müssen angesichts der wachsenden Komplexität ihre internen Kompetenzen weiterentwickeln. Sie sind jedoch nicht in der Lage, die Herausforderungen allein zu bewältigen, und sollten auch nicht die alleinige Verantwortung tragen. Die Herausforderung der nachhaltigen Entwicklung ist weitreichend und erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der die Interdependenzen zwischen verschiedenen Disziplinen, Sektoren und Ländern berücksichtigt. Eine klarere Prioritätensetzung bezüglich der Ziele der Gesellschaft und der entsprechenden Massnahmen wäre die erste Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategie.

## **1. Einleitung**

### **1.1 Ausgangslage**

Die Gesellschaft befindet sich in einer Zeit des Wandels, in der die Menschen ständig mit neuen Trends, Technologien und Ideen konfrontiert werden. Seit der Jahrtausendwende haben Globalisierung und Digitalisierung fast jeden Aspekt des täglichen Lebens revolutioniert und die Klimakrise ist zu einer unausweichlichen Bedrohung geworden, die bewältigt werden muss. Als einer der energieintensivsten, wirtschaftlich bedeutendsten und gesellschaftlich einflussreichsten Sektoren trägt die Immobilienbranche eine besondere Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung. Diese Aufgabe ist jedoch mit der Einführung neuer Methoden und Technologien nicht einfacher geworden, da die Erwartungen an die gebaute Umwelt immer weiter steigen. «Die Komplexität der Bauaufgaben nimmt ständig zu. Die Vernetzung von technischen, ökonomischen, ökologischen, sozialen und architektonischen Fragen erhält eine immer grössere Bedeutung» (SIA, 2014, S. 5).

In einem sich ständig weiterentwickelnden und veränderlichen Umfeld ist die zeitaufwändige Entwicklung einzigartiger, langlebiger Immobilienobjekte eine anspruchsvolle Herausforderung. Der oder die moderne Bauherr:in muss sich mit der Aufgabe auseinandersetzen, Einzellösungen für eine noch kaum absehbare Zukunft zu bauen. Die Überlegungen, die schon in den frühesten Phasen eines Projekts angestellt werden müssen, werden immer komplizierter und alle Aspekte sind miteinander verknüpft. Angesichts der zunehmenden Komplexität des Projektentwicklungsprozesses haben die Entwicklung von Bauherrenkompetenzen ebenso wie unterstützende Funktionen wie Bauherrenvertretung und -beratung deutlich an Bedeutung gewonnen.

Es gibt keinen Mangel an Innovationen, wenn es um Baumethoden, Materialien und Werkzeuge geht. Der Rolle der Bauherr:innen inmitten all dieser Innovationen wurde bislang jedoch vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt. In dieser Arbeit wird der Fokus nicht auf die Lösungen gelegt, die zur Bewältigung der aktuellen Probleme im Kontext der Immobilienbranche zur Verfügung stehen, sondern vielmehr auf die Rolle des Bauherrn oder der Bauherrin in diesem Kontext und seine oder ihre Befähigung, diese Lösungen umzusetzen. Der Schwerpunkt dieses Forschungspapiers betrifft daher die Vision und die Zielsetzung des Projektes im Kontext des schnellen, ständigen Wandels.



## 1.2 Zielsetzung

In dieser Masterarbeit wird die Rolle des Bauherrn bzw. der Bauherrin in einer sich schnell verändernden Umwelt erörtert. Ausgangspunkt ist die Hypothese, dass die Anforderungen an den Bauherrn bzw. die Bauherrin in einem deutlich schnelleren Tempo steigen als noch vor der Jahrtausendwende. Das Ziel ist es, die bedeutsamsten Veränderungen zu identifizieren, die zu diesem Anstieg geführt haben, und zu untersuchen, wie moderne Schweizer Bauherrinnen und Bauherren seit der Jahrtausendwende mit dem Wandel umgegangen sind und wie sie sich auf zukünftige Veränderungen vorbereiten. Die Forschungsfragen lauten wie folgt:

- Wie haben sich die Anforderungen an Bauherrinnen und Bauherren in der Projektinitiierung (SIA-Phase 0) seit der Jahrtausendwende verändert? Und wie werden sie wahrgenommen?
- Auf welche Weise müssen die in der Phase 0 des Entwicklungsprozesses festgelegten Überlegungen und Ziele angepasst werden, um mit dem Wandel umzugehen und ihm gerecht zu werden?
- Wie können Bauherrinnen und Bauherren befähigt werden, sich auf Wandel und Innovationen einzulassen und die damit einhergehenden Chancen zu nutzen?

## 1.3 Abgrenzung des Themas

Diese Arbeit konzentriert sich auf private professionelle Bauherrinnen und Bauherren in der Schweiz mit Gewinn- und Renditeinteresse. Bauherrin bzw. Bauherr ist, «wer einen Baubedarf und das Verfügungsrecht am Grundstück hat, sowie baurechtlich und ökonomisch in der Lage ist, dort selbst oder durch Dritte ein Bauwerk zu planen, zu errichten, zu erhalten und zu verändern» (Lüttmann, 2014, S. 43). In diesem Zusammenhang werden Bauherrinnen und Bauherren berücksichtigt, die Projektentwicklungen sowohl als Investor Developers als auch als Trader Developers durchführen.

In dieser Arbeit wird die Rolle der Bauherrin bzw. des Bauherrn in die Phase 0 des Entwicklungsprozesses fokussiert: die Initialisierung des Projekts. Dies ist die «Voraussetzung für die strategische Planung» (SIA, 2020, S. 10) und bezieht sich auf der Entwicklung der Vision und die Definition der Projektziele und -vorgaben. In dieser Phase ist die Frage der Bauherrenkompetenz am entscheidendsten und davon hängt der Erfolg des Projekts ab.

## 1.4 Vorgehen

Diese Arbeit umfasst einen theoretischen und einen empirischen Teil. Die theoretische Untersuchung befasst sich sowohl mit der Rolle der Bauherrin bzw. des Bauherrn in der Phase 0 als auch mit den Veränderungen, die für diese Rolle seit der Jahrtausendwende von besonderer Bedeutung waren. Das Ziel ist es, die zentralen Aspekte, mit denen sich Bauherrinnen und Bauherren seit der Jahrtausendwende auseinandersetzen mussten, zu identifizieren und sie als Basis für den empirischen Forschungsteil der Arbeit zu nutzen.

Die ersten Ausgangspunkte für die theoretische Forschung sind die aktuellen Normen, die die Rolle des (privaten) Bauherrn bzw. der Bauherrin und den Entwicklungsprozess beschreiben. Von besonderer Bedeutung ist die Norm SIA 101 *Ordnung für Leistungen der Bauherren* von 2020. Um ein vollständigeres Bild davon zu bekommen, wie die Rolle des Bauherrn bzw. der Bauherrin verstanden wird, werden Veröffentlichungen anderer Schweizer Gremien ebenfalls untersucht.

Der zweite Teil der Recherche konzentriert sich auf Immobilienthemen, die seit der Jahrtausendwende zunehmend an Bedeutung gewonnen haben. Zu diesem Zweck wurde eine breite Palette von Quellen untersucht, wobei der Schwerpunkt auf den neuesten offiziellen Veröffentlichungen lag. Es geht hier nicht darum, ein tiefgehendes Verständnis für die verschiedenen Wellen des Wandels zu gewinnen. Stattdessen sollen die Zusammenhänge zwischen den identifizierten Veränderungen und den Entscheidungen der Bauherrin bzw. des Bauherrn innerhalb des Entwicklungsprozesses identifiziert werden.

Der empirische Forschungsteil dieser Arbeit zielt darauf ab, einen Einblick in die Praxis zu gewinnen. Zu diesem Zweck wurden elf Interviews mit sorgfältig ausgewählten Expertinnen und Experten durchgeführt. Die ausgewählten Expert:innen sind Bauherr:innen oder Bauherrenberater:innen und verfügen über eine langjährige Erfahrung. Die Interviews wurden als Leitfadeninterviews im Rahmen der qualitativen Forschung konzipiert und wurden in Teilthemen mit sowohl allgemeinen als auch spezifischen Fragen gegliedert. Diese Teilthemen spiegeln die Hauptthemen wider, die in der theoretischen Forschungsphase identifiziert und untersucht wurden. Der Inhalt dieser Interviews wurde in Form einer paraphrasierenden Zusammenfassung erfasst. Die Auswertung erfolgte durch die Verdichtung des Inhalts, die Identifizierung von Kernaussagen zu den Hauptforschungsfragen und die Untersuchung der festgelegten Themenfelder mit einem Vergleich der Standpunkte.

Es wurden Expert:innen ausgewählt, die die Rolle einer Bauherrin bzw. eines Bauherrn, einer Bauherrenvertreterin bzw. eines Bauherrenvertreters oder einer Beraterin bzw. eines Beraters einnehmen und diese innovativ erfüllen. Die Hauptkriterien für die Auswahl dieser Expert:innen waren:

- i. Die Expert:innen haben mindestens 15, idealerweise aber mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Immobilienbranche und mindestens 5 Jahre Erfahrung in ihrer Funktion als Bauherr:in, Bauherrenvertreter:in oder Bauherrenberater:in.
- ii. Die Expert:innen kommen aus unterschiedlichen Bereichen, befassen sich aber regelmässig mit den Aufgaben der Phase 0 der Projektentwicklung.
- iii. Die Expert:innen haben eine innovative Haltung zu einem oder mehreren der ermittelten Hauptthemen.

## **2. Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Die private Bauherrin und der private Bauherr in der Schweiz**

Strenggenommen ist der oder die Bauherr:in der «ethisch, rechtlich und wirtschaftlich verantwortliche Auftraggeber bei der Durchführung von Bauvorhaben» (SIA, 2020, S. 6). Die Rolle der Bauherrin oder des Bauherrn kann je nach Kontext viele Formen und Komplexitätsebenen umfassen: Es kann sich beispielsweise um eine Einzelperson handeln, die ihr eigenes Haus baut, um den oder die Eigentümer:in eines grossen Bauunternehmens oder um eine öffentlich-rechtliche Körperschaft. Diese Arbeit beschäftigt sich ausschliesslich mit professionellen Schweizer Bauherr:innen, die in der Regel komplexere Projekte leiten.

Die erste Aufgabe der Bauherr:innen betrifft das Vorhaben und das Initiieren. Dabei formulieren sie «die Ziele, die Rahmenbedingungen und die Anforderungen, welche das Bauvorhaben zu erfüllen hat» (SIA, 2020, S. 6). Zudem stellen sie «die Finanzierung sicher» und sind «Gesuchsteller in den erforderlichen Bewilligungsverfahren» (SIA, 2020, S. 6). Während des Entwicklungs- und Bauprozesses genehmigen sie «die Phasenabschlüsse und sorg[en] für die Projektabwicklung» (SIA, 2020, S. 6). Somit sind sie an allen Phasen der Projektentwicklung beteiligt, jedoch nur für die Lieferung der Dokumente in Phase 0 verantwortlich.

#### **2.1.1 Der oder die Bauherr:in als Investor Developer und Trader Developer**

In dieser Arbeit wird die Rolle einer professionellen Bauherrin bzw. eines professionellen Bauherrn im Sinne von «Investor Developer» und «Trader Developer» erörtert. Die oder

der Investor Developer ist Eigentümerin oder Eigentümer des Projekts und baut mit dem Ziel, das fertige Produkt im Portfolio zu behalten und zu bewirtschaften. Ihre bzw. seine Ziele und Fokus sind also eng mit denen der Portfoliostrategie verknüpft. Die oder der Trader Developer ist ebenfalls Eigentümer:in des Grundstücks und des Projekts, unterscheidet sich aber vom Investor Developer dadurch, dass das Ziel verfolgt wird, das Projekt zu einem bestimmten Zeitpunkt im Entwicklungs- und Bauprozess zu verkaufen, um einen Margengewinn zu erzielen. Der Grund für diese Wahl und den Ausschluss der Rolle des Service Developers ist die Fokussierung auf die nicht delegierbare Verantwortung für das Bauvorhaben, die die grundlegende Definition der Bauherrin bzw. des Bauherrn ist.

Sowohl Investor-Developer- als auch Trader-Developer-Bauherr:innen können viele Formen annehmen. «Der Bauherr ist eine natürliche oder juristische Person oder eine öffentlich-rechtliche Körperschaft. Er kann aus einer Bauherrengemeinschaft bestehen» (SIA, 2020, S. 6). Das entscheidende Merkmal der Bauherrin bzw. des Bauherrn ist, dass sie oder er «der oberste Entscheidungsträger eines Bauvorhabens» ist (SIA, 2020, S. 7), unabhängig davon, ob sie bzw. er Eigentümer:in des Grundstücks oder Projekts ist oder nicht. Grosse Entwicklungsunternehmen und ihre Projekte sind selten im Besitz einer einzelnen Person und die Funktion der Bauherrin bzw. des Bauherrn wird von einer ernannten vertretenden Person ausgeübt, welche die Verantwortung für diese Rolle übernimmt. «Der Bauherr koordiniert und vertritt die Interessen der Eigentümer, der Investoren, der Besteller, der Nutzer und der Betreiber und ist Ansprechstelle für die Auftragnehmer» (SIA, 2020, S. 7).

Da die Verantwortung für die wirtschaftlichen, kulturellen, sozialen und ökologischen Aspekte eines Projekts nicht delegierbar ist, muss die Bauherrin oder der Bauherr ein umfassendes Bewusstsein für die Aspekte haben, die bei einem Projekt berücksichtigt werden müssen. Mit den wachsenden Anforderungen an die gebaute Umwelt wird es immer schwieriger, diesen Überblick zu behalten. «Die Herausforderung ist gross, umso mehr ja niemand gelernt hat, Bauherr zu sein» (Pfister, Der Bauherr, 2017, S. 2).

### **2.1.2 Unterstützenden Rollen: Bauherrenvertretung und Bauherrenberatung**

In den Phasen 1 bis 5 ist die Hauptrolle von Bauherr:innen die der Entscheidungsträgerin oder des Entscheidungsträgers. Sie müssen die verschiedenen Unterlagen, die die Grundlage für das Projekt bilden, verstehen und genehmigen. Hierfür ist eine kompetente Vertretung durch den oder die Fachplaner:in entscheidend. Fachplaner:innen haben jedoch ihre eigenen Interessen, bestimmt unter anderem durch die Art, wie ihr Honorar

festgelegt wird. Die Unternehmenskultur, persönliche Überzeugungen und ein fokussiertes Spezialgebiet spielen eine Rolle bei der Festlegung der Werte der Fachplaner:innen, die nicht immer mit denen der Bauherr:innen übereinstimmen. Interessenkonflikte zwischen Bauherr:innen und Fachplaner:innen sind im Entwicklungsprozess unausweichlich. Um mit diesem Interessenkonflikt umzugehen und sicherzustellen, dass das Projekt in die gewünschte Richtung läuft, können Bauherr:innen Spezialist:innen um Unterstützung bitten. Diese Spezialist:innen können die Rolle der Bauherrenvertretung einnehmen, wo gewisse Aufgaben als Linienfunktion delegiert werden (SIA, 2020, S. 16), oder die Rolle der Bauherrenberatung, indem die Expert:innen «als Stabsstelle den Bauherrn in seinen Aufgaben» unterstützen (SIA, 2020, S. 8).

Die Funktion der Bauherr:innen in der Phase 0 unterscheidet sich von den folgenden Schritten des Entwicklungsprozesses, denn sie sind hier derjenigen, die die Dokumente liefern. Diese Lieferobjekte bilden die Grundlage des Projekts und die Überlegungen bewegen sich auf einer deutlich abstrakteren Ebene. Die Unterstützung der Bauherrenvertreter:innen und -berater:innen kann daher in dieser Phase anders aussehen als in den folgenden Phasen des Immobilienlebenszyklus. Bauherrenvertreter:innen und -berater:innen können beispielsweise Beratung bei der Festlegung von Zielen und Prioritäten Unterstützung bieten oder die Bauherr:innen unterstützen, indem sie Entscheidungsunterlagen liefern, um die Richtung des Projekts, die Zielgruppe oder die möglichen Investitionssummen zu bestimmen (KUB, 2017, S. 95).

## **2.2 Die Rolle und die Aufgaben der Bauherr:innen**

### **2.2.1 SIA 112 Modell Bauplanung**

Die Norm SIA 112 Modell Bauplanung gibt es seit dem Jahr 2000, mit einer späteren Veröffentlichung im Jahr 2014, die derzeit in Kraft ist. Sie «bildet den Ablauf einer Planung phasenbezogen, mit verteilten Rollen» (SIA, 2014, S. 4) und soll «die Basis für eine optimale Organisation dieser Planungsleistungen» bilden (SIA, 2014, S. 5). Das Dokument ist grundsätzlich auf die Nutzung von Fachplaner:innen ausgerichtet und unterteilt den Immobilienentwicklungsprozess in sechs Phasen: strategische Planung, Vorstudien, Projektierung, Ausschreibung, Realisierung und Bewirtschaftung.

Der von der SIA 112 vorgeschlagene Prozess ist ein klassisches Ausführungsmodell und folgt dem Prinzip eines Design-Bid-Build-Prozesses (The Branch, 2023b, S. 3). Sie ist in 6 klar definierte Phasen unterteilt (SIA, 2014), die zu einer Trennung von «die Planung

(Design), die Vergabe der Arbeiten (Bid) und die Ausführung (Build)» (The Branch, 2023b, S. 3) führen.

### **2.2.2 SIA 101 Ordnung für Leistungen der Bauherren**

Mit der Veröffentlichung der SIA 101 hat die SIA im Jahr 2020 zum ersten Mal eine Beschreibung sowohl der Phase 0 als auch der Leistungen der Bauherr:innen vorgelegt. Keines dieser Konzepte ist neu für die Branche, denn sowohl die Aufgaben der Phase 0 als auch die Rolle der Bauherrin bzw. des Bauherrn sind die Grundvoraussetzungen für den Start eines Projekts. Die RIBA in Grossbritannien hat bereits 2013 ein Dokument bezüglich der Phase 0 veröffentlicht (Pfister, 2023). Die Bedeutung dieses Dokuments liegt darin, dass sowohl die Bauherr:innen als auch die Phase 0 in den SIA-Entwicklungsprozess integriert werden. Die Folgen und die Relevanz der in dieser Phase getroffenen Entscheidungen werden daher als Teil des Prozesses und nicht als «einmalige Bestellung» gesehen (Abbildung 1).

Laut SIA 101 hat die Bauherrin bzw. der Bauherr «eine umfassende und massgebende Rolle vor und während der Abwicklung des Vorhabens bis zum Abschluss und der Übergabe an den Eigentümer» (SIA, 2020, S. 6). Bauherr:innen sind insbesondere für die Initiierung eines Projekts und für die Definition der Ziele, der Rahmenbedingungen und der Anforderungen verantwortlich (SIA, 2020, S. 6). Dieser erste Schritt in einem Projekt hat grosses Gewicht im gesamten Entwicklungsprozess und beeinflusst Entscheidungen, die erst deutlich später getroffen werden. Je weiter ein Projekt entwickelt ist, desto schwieriger und kostspieliger wird es, Änderungen vorzunehmen und unvorhergesehene oder nicht einkalkulierte Änderungen zu berücksichtigen. Für den Erfolg eines Projekts ist es deswegen entscheidend, schon bei der Definition des Projekts zu verstehen, wie die verschiedenen Themenfelder zusammenhängen.

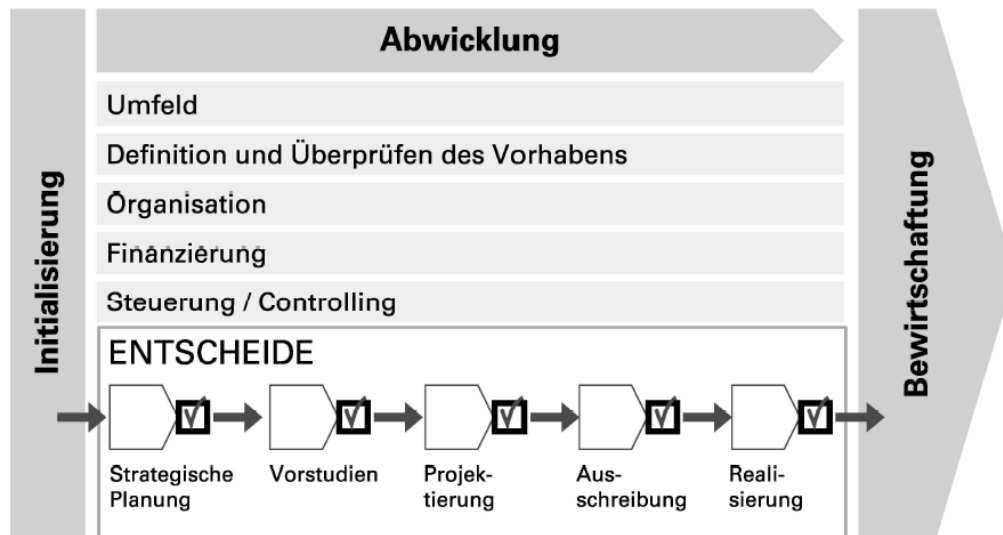


Abbildung 1 Hauptaufgaben des Bauherrn (SIA, 2020, S. 10)

### 2.2.3 Die Rolle und die Aufgaben der Bauherrin bzw. des Bauherrn aus Sicht diverser Schweizer Gremien

Es gibt mehrere Gremien und Verbände in der Schweiz, die sich mit der Rolle der Bauherr:innen beschäftigen, unter anderem der Schweizerische Baumeisterverband (SBV), die Kammer Unabhängiger Bauherrenberater (KUB), der Hauseigentümerverband Schweiz (HEV Schweiz) oder die Interessensgemeinschaft privater professioneller Bauherren (IPB).

Grundsätzlich ist die Schlüsseldefinition der Bauherrenrolle immer die gleiche, auch wenn sich der Fokus je nach Blickwinkel ein wenig ändert und die Diskussionen sich auf spezifische Themenbereiche fokussieren. Die Kammer Unabhängiger Bauherrenberater beschreibt Bauherr:innen beispielsweise als diejenigen, die «im eigenen Namen und für eigene oder fremde Rechnung ein Bauvorhaben» durchführen. Er oder sie «trägt die Gesamtverantwortung für die Definition, Projektierung und Ausführung eines Bauvorhabens und bestimmt die bauherrenseitige Projektorganisation sowie die Besetzung der bauherrenseitigen Schlüsselpositionen» (KUB, 2019, S. 5).

Des Weiteren gibt es zahlreiche Forschungseinrichtungen und Fachgruppen, die diese Rolle aus einer innovativen Perspektive untersuchen. Ein solches Beispiel ist «The Branch», ein unabhängiger Verein, der im Jahr 2020 gegründet wurde und sich zum Ziel gesetzt hat, neue Prozesse und Zusammenarbeitsmodelle aus der Forschung in die Praxis zu bringen (The Branch, 2023). In ihrem Propositionspapier für «Integrierte Projektabwicklungsmodelle» von 2022 wird argumentiert, dass die Bauherr:innen

entscheiden müssen, «ob sie sich aktiv und federführend in ihr Bauprojekt einbringen oder als Besteller einer baulich und betrieblich optimalen Lösung auftreten wollen» (The Branch, 2022, S. 7). Im Fall aktiver Bauherr:innen plädieren sie für ein «Integrated Project Delivery» (IPD), ein neues Verständnis des Projektablaufs, das von dem etablierten Design-Build-Verfahren nach SIA 112 abweicht.

### **2.3 Die Phase 0**

Die Initialisierung eines Projekts, die von der SIA als «Phase 0» der Projektentwicklung bezeichnet wird, liegt in der Verantwortung der Eigentümer:innen oder Bauherr:innen des Projekts und wird oft als separater Prozess im Gegensatz zu den Verantwortlichkeiten der Fachplaner:innen in den folgenden Projektschritten betrachtet, da sie eng mit den Zielen und den strategischen Entscheidungen auf Unternehmensebene verknüpft ist. Die Erweiterung des von SIA 112 beschriebenen Prozessmodells mit der Einführung der Phase 0 in der Veröffentlichung von SIA 101 zielt darauf ab, die Kompetenz des:der Bauherr:in zu erhöhen und seine:ihre Rolle im Prozess besser zu integrieren (Pfister, 2023). Die Betrachtung der verschiedenen Phasen der Projektentwicklung als Teil des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie erhöht das Bewusstsein für die tatsächlichen Auswirkungen der getroffenen Entscheidungen.

#### **2.3.1 Definition der Phase 0 nach SIA**

«Die Initialisierung (Phase 0) ist die Voraussetzung für die strategische Planung (Phase 1) eines Bauvorhabens» (SIA, 2020, S. 10). Die zentralen Bestandteile der Phase 0 sind die folgenden:

- 1) Impuls aufnehmen
- 2) Vision entwerfen
- 3) Sozialräumliche Anforderungen respektieren
- 4) Ziele formulieren
- 5) Rahmenbedingungen und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen
- 6) Aufgabenstellung für die Phase der strategischen Planung formulieren



## 2.3.2 Die Rolle der Bauherrin bzw. des Bauherrn in der Phase 0

### 4.3 Leistungen pro Teilphase

#### 4.3.0 Phase 0 – Initialisierung

##### 4.3.01 Objekt- und Portfoliobetrachtungen

Grundlagen: Bedürfnis, Nachfrage, Geschäftsstrategie

Ziele: Klarheit geschaffen, ob der Planungsprozess mit der strategischen Planung angestossen werden soll

Leistungs-bereiche	Erwartete Ergebnisse / Dokumente	Leistungen und Entscheide des Eigentümers/Bauherrn	■ Entscheid (Erläuterung siehe 4.1.4 und 4.1.5)	□ Durchführung	Eigen-tümer
010 Umfeld	– Erfassung der Umfeld-aspekte	– Identifizieren der Veränderungen von Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft			<input type="checkbox"/>
		– Beurteilen der Interaktionsthemen (Ressourcen, Normen und Werte, Anliegen und Interessen)			<input type="checkbox"/>
		– Identifizieren der Anspruchsgruppen und ihrer Bedürfnisse			<input type="checkbox"/>
011 Organisieren und Leiten	– Team für die strategische Planung	– Vornehmen der ersten Überlegungen zu den Vorgehensschritten			<input type="checkbox"/>
		– Dokumentieren der Überlegungen zu möglichen Projektbeteiligten (intern / extern)			<input type="checkbox"/>
		– Festlegen des Bezugs von Dienstleistern (Beschaffung gemäss Teilphase 22)			<input checked="" type="checkbox"/>
012 Inhaltliche Bearbeitung	– Portfolio- und/oder Objektstrategie – Skizzen der ersten Lösungsansätze	– Klären von Bedürfnis, Nachfrage, Nutzungspotenzial, Angebot			<input type="checkbox"/>
		– Festhalten der Idee oder Absicht			<input type="checkbox"/>
		– Entwerfen der Vision und Festlegen der groben Vorstellungen zum Vorhaben, zu Lösungsfächer und -ansätzen und zu Zielen			<input type="checkbox"/>
		– Beurteilen der Konformität der Vision mit der Geschäftsstrategie und Festlegen der Eckdaten für einen Geschäftsfall			<input type="checkbox"/>
		– Durchführen der vollständigen Lebenszyklusbetrachtung bis zu Erneuerung / Umnutzung / Rückbau, Festlegen der Lebensdauer			<input type="checkbox"/>
		– Erarbeiten / Verifizieren der Portfolio- und/oder Objektstrategie mit Handlungsmöglichkeiten inkl. Chancen und Risiken			<input type="checkbox"/>
		– Dokumentieren der mutmasslichen Auswirkungen auf Umfeld, Wirtschaft und Gesellschaft (Kontext, Gesamtverständnis)			<input type="checkbox"/>
013 Kosten / Finanzierung	– Grobe Beurteilung der finanziellen Tragbarkeit	– Dokumentieren der finanziellen Ausgangslage (Einkommen und Vermögen) in Bezug zur Geschäftsstrategie			<input type="checkbox"/>
		– Erarbeiten und Dokumentieren der finanziellen Vorstellungen (Wirtschaftlichkeit, Kosten-Nutzen-Verhältnis)			<input type="checkbox"/>
014 Termine	– Grobe Beurteilung der terminlichen Machbarkeit	– Erarbeiten und Dokumentieren der terminlichen Vorstellungen			<input type="checkbox"/>
015 Dokumentation und Phasen- bzw. Teilphasen-abschluss	– Grundlage für die Projektdokumentation – Grundsatzentscheid	– Dokumentieren des Phasenabschlusses			<input type="checkbox"/>
		– Initiales Entscheiden einer baulichen oder anderen Lösung			<input checked="" type="checkbox"/>
		– Entscheiden und Freigeben der finanziellen Mittel für die nächste Phase			<input checked="" type="checkbox"/>

Abbildung 2: Leistungen in der Phase 0 (SIA, 2020, S. 18)

Die Bauherr:innen oder Eigentümer:innen sind für die Erbringung aller Leistungen in der Phase 0 verantwortlich (Abbildung 2). Der erste Schritt ist das Impulsaufnehmen, das für professionelle Bauherr:innen und Entwickler:innen aus der Marktpräsenz und der Identifizierung von potenziellen Projekten innerhalb oder ausserhalb des eigenen Portfolios resultiert. Die Rolle der Bauherr:innen besteht in diesem Zusammenhang darin, Entwicklungsmöglichkeiten zu untersuchen und im Falle eines Investor-Developers das Portfolio zu analysieren.

Das Entwerfen der Vision ist der erste kreative Schritt des Prozesses (SIA, 2020). Hier werden die Hauptstrategiefragen gestellt: *Wo* soll es hingehen? *Warum* soll es dort hingehen? *Wie* soll dorthin gelangt werden? Die Fähigkeit der Bauherr:innen, die Langfristigkeit dieser Entscheidungen zu verstehen und somit den Lebenszyklus des Gebäudes zu berücksichtigen, ist hier entscheidend für den langfristigen Erfolg des Projekts. Die SIA empfiehlt, bereits in dieser Phase einen Austausch mit anderen Personen aufzunehmen (SIA, 2020). «Je klarer und realistischer die Vision mit den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und den Rahmenbedingungen zur Deckung gebracht werden kann, desto prägnanter kann sie formuliert werden und desto zuverlässiger können die Machbarkeit und die Übereinstimmung mit der Strategie grob beurteilt werden» (SIA, 2020, S. 10).

Die Einhaltung der sozialräumlichen Anforderungen erfordert ein Verständnis des Kontextes im weiteren Sinne des Wortes und bedeutet, dass Bauherr:innen insbesondere bei umfangreichen Projekten bereits in dieser Phase eine Form des Stakeholdermanagements in Betracht ziehen müssen. Die SIA gibt an, dass Bauherr:innen «neben der ökonomischen Verantwortung somit auch eine ethisch-soziale und räumliche Mitverantwortung» tragen (SIA, 2020, S. 10).

Nach der Formulierung einer klaren Vision kommt die Definition der Ziele des Projekts. «Festgelegt wird, was auf der Basis der Geschäfts- und Anlagestrategien angestrebt wird, welche Mittel und wie viel Zeit zur Verfügung stehen, was qualitativ und quantitativ erreicht werden soll und welche Wirkung man erzielen möchte» (SIA, 2020, S. 10). Neben klaren Zielen sollten in dieser Phase auch die Bewertungskriterien und ihre Gewichtung festgelegt werden. Auf der Grundlage dieser Ziele und Prioritäten können die möglichen Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Die Bauherr:innen müssen hier entscheiden, welche Objektstrategie die festgelegten Ziele am besten erfüllt.

Zuletzt gibt es die Formulierung der «Aufgabenstellung für die Phase der strategischen Planung» (SIA, 2020, S. 11), in der die Bauherrin oder der Bauherr die Dokumente für die Beauftragung des Projekts erstellt, mit einer genauen Formulierung der Aufgabenstellungen und Aufträge, die die Grundlage für die zukünftige Projektarbeit bilden werden. Das Ergebnis ist sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Beschreibung dessen, was das Projekt leisten soll, auf einem eher abstrakten Niveau. Je nach gewähltem Verfahren und Projektorganisation werden ein höherer oder niedrigerer Detaillierungsgrad und Freiheitsgrad gewählt, sodass TU-Wettbewerbe ein höheres Niveau an Detailwissen erfordern als eine Standard-Projektorganisation nach dem Rollenmodell KBOB.

### **2.3.3 Bedeutung und Auswirkungen der Phase 0 auf den gesamten Entwicklungsprozess**

Die Aufgaben der Bauherr:innen in der Phase 0 sind entscheidend für den Erfolg eines Projekts und eine nachhaltige Entwicklung im Rahmen des gesamten Projektentwicklungsprozesses und des Lebenszyklus einer Immobilie. Die in dieser Phase festgelegten Ziele bestimmen die Kernqualitäten des Projekts und ihre klare Definition und Kommunikation sind der Schlüssel für die spätere Zusammenarbeit mit den Fachplaner:innen und einen optimierten Prozessablauf während des gesamten Verfahrens.

Die Entscheidungen, die in dieser ersten Phase des Entwicklungsprozesses getroffen werden, haben den grössten Einfluss auf die Kosten und die Qualität des Projekts und verursachen verhältnismässig wenig Kosten und Aufwand (Abbildung 3). Die Konzepte der Phase 0 sind jedoch äusserst abstrakt und es kann schwierig sein, die tatsächlichen Auswirkungen von Entscheidungen in dieser Phase zu verstehen. Gebaute Beispiele und Kennzahlen dienen professionellen Bauherr:innen bei der Festlegung der spezifischen Parameter und Ziele, auf die sich das Projekt stützen soll. In diesem Zusammenhang kann eine Beratung durch interne und externe Expert:innen den Bauherr:innen helfen, sicherzustellen, dass die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aspekten berücksichtigt werden und die abstrakten Beschreibungen sich auf eine mögliche Realität beziehen.

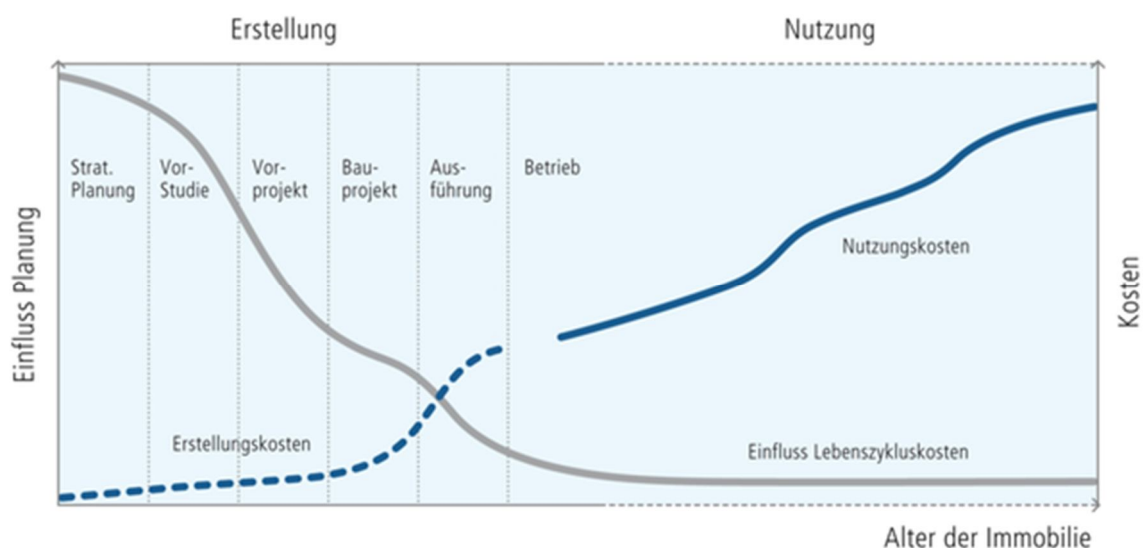


Abbildung 3 Kostenentwicklung und -beeinflussbarkeit im Lebenszyklus einer Immobilie (Amstein + Walthert, 2023)

## 2.4 Der Wandel seit der Jahrtausendwende und seine Auswirkungen auf die Immobilienbranche

Das 21. Jahrhundert ist durch einen schnellen Wandel gekennzeichnet. Dies geht jedoch weniger auf die Einführung neuer Ideen und Technologien zurück als vielmehr auf ihre Integration in das Alltagsleben. In diesem Abschnitt der Arbeit wird versucht, die Trends und Veränderungen zu ermitteln, die sich am stärksten auf die Immobilienbranche und insbesondere auf die Rolle der Bauherr:innen ausgewirkt haben.

### 2.4.1 Bedeutsame Trends für die Schweiz seit der Jahrtausendwende

Die Veränderungen und die Trends, die seit der Jahrtausendwende die Schweiz erfasst und die Immobilienbranche beeinflusst haben, decken ein breites Spektrum an Themen

ab. Zunächst sind das Wachstum und die Umstrukturierung der Bevölkerung und der Wirtschaftssektoren zu nennen, die zu einer steigenden Nachfrage nach Raum geführt haben. Das langanhaltend stabile und profitable Wirtschaftsklima hat die Bautätigkeit weiter gefördert. Die Fragmentierung der Lebensstile und die Individualisierung der Bevölkerung haben die Nachfrage ebenfalls beeinflusst. Sowohl die Globalisierung als auch die Einführung neuer Technologien schaffen neue Möglichkeiten, die Produktion billiger und schneller zu machen. Gegen all diese Faktoren, die die Produktion und den Konsum in immer grössere Dimensionen und Geschwindigkeiten treiben, steht die Klimakrise, die sich von der Theorie zu einer bedrohlichen Realität entwickelt hat.

Die Bevölkerung der Schweiz ist in den zwei Jahrzehnten seit der Jahrtausendwende um 1,47 Millionen Menschen gewachsen, was ein noch schnelleres Wachstum als die 0,86 Millionen der vorangegangenen zwei Jahrzehnte abbildet und einen fast doppelt so schnellen Zuwachs darstellt wie der Durchschnitt des 20. Jahrhunderts (BFS, 2023). Im Verhältnis dazu ist die Aussage des BFS, dass im Jahr 2045 voraussichtlich zehn Millionen Einwohner in der Schweiz leben werden (ARE, 2018, S. 3), eher zurückhaltend. Wie das Bevölkerungswachstum ist auch die Überalterung der Bevölkerung kein neues Thema, allerdings gewinnt es zunehmend an Aufmerksamkeit, weil die Konsequenzen sich bemerkbar machen. Das BFS sagt voraus, dass von den zehn Millionen Einwohnern im Jahr 2045 «mehr als ein Viertel [...] über 65 Jahre alt sein» werden (ARE, 2018, S. 3). Das ist eine deutliche Veränderung gegenüber 15,4 % im Jahr 2000 und 18,8 % im Jahr 2020 (Fabienne Rausa, BFS, 2022, S. 40) und wird die Infrastruktur, insbesondere den Gesundheitssektor, erheblich unter Druck setzen.

Neben den Veränderungen hinsichtlich der Grösse und der Struktur der Bevölkerung sind die Verschiebungen in den Lebens- und Arbeitsformen von Bedeutung. Diese Trends sind zwar nicht neu für das 21. Jahrhundert, aber erst in den letzten zwei Jahrzehnten haben sie sich in der Gesellschaft verankert und sind von der Ausnahme zur Norm geworden. Mit der wachsenden Integration der Frauen in die Arbeitswelt, der zunehmenden Beteiligung der Männer an den Haushalts- und Familienaufgaben und der allgemeinen Infragestellung von Rollen und Lebensstrukturen ist das «traditionelle» Familienbild des 20. Jahrhunderts nicht mehr die Norm. Auch in der Arbeitswelt haben sich bedeutsame Veränderungen vollzogen: Flexible Arbeitsmodelle und Teilzeitarbeit werden immer beliebter. Die COVID-19-Pandemie hat den Trend zur Telearbeit beschleunigt und sowohl die Verfügbarkeit als auch die Akzeptanz von alternativen Kommunikationsmethoden im Arbeitsumfeld erhöht (Deleoitte, 2023). Der

prognostizierte Anstieg an Fachkräftemangel (Turuban, 2023) wird diese Trends hin zu einem flexibleren Arbeitsverständnis und einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben noch verstärken. Das schnelle Wachstum der digitalen Technologien hat das Alltagsleben weiter revolutioniert. Das Internet und die Fortschritte in der Kommunikationstechnologie haben den Informationsfluss erleichtert, neue Geschäftsmodelle geschaffen und Menschen auf der ganzen Welt miteinander verbunden. E-Commerce hat sich rasant entwickelt und hat tiefgreifende Auswirkungen auf die Wirtschaft und die Nachfrage sowie die Nutzung von Verkaufsflächen.

Die wirtschaftliche Landschaft in der Schweiz ist seit der Jahrtausendwende durch Wachstum und relative strukturelle Stabilität gekennzeichnet. Selbst die globale Krise von 2008 hatte eher geringe Auswirkungen auf die Schweizer Wirtschaft (Armando Mombelli, 2018). „Der Median des verfügbaren Äquivalenzeinkommens hat preisbereinigt zwischen 1998 und 2014 um 15% zugenommen“ zwischen 2015 und 2019 stagniert aber das Einkommen (BFS, 2022, S. 5). „Die Entwicklung der Einkommensverteilung zeigt in diesem Zeitraum [...] keine grosse Veränderung“ (BFS, 2022, S. 5). Zudem hat sich das Bildungsniveau kontinuierlich erhöht und die Erwerbsquote ist aufgrund einer höheren Arbeitsmarktbeteiligung der Frauen deutlich gestiegen (BFS, 2022). Eine wirtschaftliche Entwicklung des 21. Jahrhunderts, die sich besonders stark auf den Schweizer Immobiliensektor ausgewirkt hat, betrifft die langanhaltende Senkung der Zinsen, die im Jahr 2019 mit einem Zinssatz von -0.75 (SNB, 2023) einen historischen Tiefstand erreichten.

Veränderungen dieses Ausmasses können ein Gefühl der Unsicherheit und sogar Angst hervorrufen, das sich im politischen Kontext manifestieren kann. Auf internationaler Ebene kann eine Polarisierung der Politik festgestellt werden, etwa durch das Brexit-Votum 2016, die Wahl von Donald Trump 2016 und die zunehmende Zahl von No-Go-Areas, um nur einige Beispiele zu nennen (ARE, 2018, S. 6). In der Schweiz hat sich ein Widerstand gegen den Wandel in Initiativen und Abstimmungen zu Themen wie der Einwanderung (Der Bundesrat, 2023) und den Abkommen des Landes mit anderen Ländern (Bundeskanzlei BK, 2023) sowie anderen sozialen Aspekten des Alltags manifestiert, was auch die Projekte der Baubranche betrifft. In dieser Hinsicht haben die Versuche von Individuen, die Bautätigkeit zu bremsen, einen realen Einfluss auf die Immobilienbranche.

Neben all diesen Veränderungen, die durch den gesellschaftlichen Wandel vorangetrieben werden und immer grössere Ausmasse annehmen, steht die Bedrohung

durch die Klimakrise. Der vom Menschen verursachte Klimawandel ist im 21. Jahrhundert kein neues Thema, ebenso wenig wie der Kenntnisstand zu diesem Thema. Das Merkmal des 21. Jahrhunderts ist die Einstellung zu diesem Thema, das Gefühl der Dringlichkeit und die Bereitschaft, auf jeder Ebene konkrete Massnahmen zu ergreifen. Durchschnittsbürger:innen werden heute permanent mit Optionen für einen nachhaltigen Konsum konfrontiert, von Ökolabels auf Lebensmitteln bis hin zu Entscheidungen über die Energiequelle für die Stromversorgung. Immer mehr Entscheidungen werden auf der Grundlage von umweltverträglichen Argumenten sowie sozialen und wirtschaftlichen Gründen getroffen. Eine messbare Mobilisierung auf Seiten der Politik und der Bevölkerung ist spürbar.

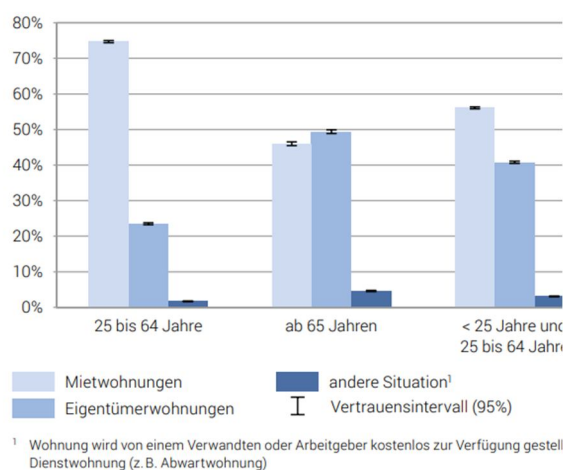
#### **2.4.2 Der sozioökonomische Wandel und die Immobilienbranche**

Die Immobilienbranche hat von vergangenen und aktuellen Bevölkerungstrends profitiert, da die Nachfrage nach Raum infolge des Bevölkerungswachstums und des zunehmenden Flächenverbrauchs gestiegen ist. Dies hat in Verbindung mit der Zinsentwicklung des letzten Jahrzehnts den Bauboom des 21. Jahrhunderts gefördert. Trotz der vorteilhaften Markt- und Wirtschaftslage hat die Arbeit der Bauherr:innen an Komplexität zugenommen, denn die Bauindustrie ist zunehmend mit höheren Gesellschaftsanforderungen und Widerstand aus der Bevölkerung konfrontiert.

Angesichts einer Stabilisierung der Lebenserwartung seit der Jahrtausendwende (François Höpflinger, 2022) und eines Rückgangs der Geburtenrate (Geburtenhäufigkeit, 2023) ist das erwartete Wachstum der Schweizer Bevölkerung auf einen einzigen Faktor zurückzuführen: die Zuwanderung. Die Art der Zuwanderung, die dieses signifikante Bevölkerungswachstum ausmachen wird, wird die Veränderung der Zahlkraftstrukturen bestimmen und sich tiefgreifend auf die Flächennachfrage auswirken. Moderne Bauherr:innen müssen heute diese Faktoren berücksichtigen, indem sie bei der Positionierung überlegen, wie das Gebäude der zukünftigen Bevölkerung dienen wird und ob mögliche politische Änderungen einen Einfluss auf den Wert des Gebäudes haben könnten.

In der Schweiz ist die durchschnittliche Wohnfläche pro Person von 44 m<sup>2</sup> im Jahr 2000 auf 46 m<sup>2</sup> im Jahr 2020 gestiegen (BFS, 2022, S. 11). In einer Studie im Auftrag des Schweizer Bundesamtes für Energie stellt Prognos AG fest, dass die Zunahme wenig mit den Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur zu tun hat, denn die durchschnittliche Haushaltsgrosse hat sich wenig verändert. Haupttreiber sind eher ein steigender Komfortanspruch und eine überproportionale Zunahme an Ferien- und Zweitwohnungen

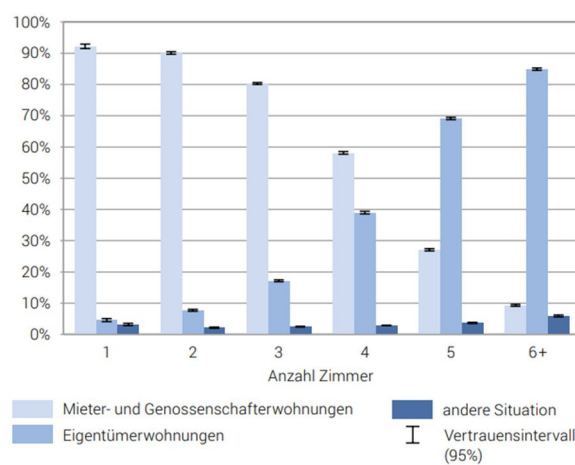
in diesem Zeitraum (Prognos AG, 2022). Die Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur werden sich jedoch in Zukunft wahrscheinlich stärker auf den Flächenverbrauch auswirken, da die Alterung der Bevölkerung der Hauptgrund für den aktuellen Anstieg der Einpersonenhaushalte ist. Gleichzeitig liegt die Eigentumsquote für die über 65-Jährigen derzeit bei 49,4 % (Abbildung 4) und damit weit über dem Landesdurchschnitt von 36,2 % (BFS, 2022). In Anbetracht der Tatsache, dass Eigenheime überwiegend aus Einfamilienhäusern bestehen und tendenziell deutlich grösser als Mietwohnungen sind (Abbildung 5), dürfte der erwartete weitere Rückgang der Haushaltsgrösse aufgrund der Überalterung der Bevölkerung einen überproportionalen Einfluss auf den Anstieg des Flächenverbrauchs haben. Der Anstieg des Flächenverbrauchs hat sich bisher positiv auf die Nachfrage nach Immobilien ausgewirkt und die Bautätigkeit gefördert. Der steigende Verbrauch hat allerdings negative Auswirkungen auf den Energie- und Ressourcenverbrauch. Eine Fokussierung auf kleinere Wohnungen ist jedoch wahrscheinlich keine geeignete Strategie für den Immobiliensektor, da die Veränderung nicht unbedingt zu einem Anstieg der Nachfrage nach diesem Produkt führt. Bauherr:innen müssen nach wie vor die Nachfrage individuell gemäss der aktuellen Lage analysieren und den notwendigen Grad an langfristiger Flexibilität gewährleisten, um die Nutzung der Struktur zu maximieren.



Quellen: BFS – Strukturerhebung, Gebäude- und Wohnungsstatistik

© BF

Abbildung 4 Bewohnte Wohnungen nach den drei häufigsten Altersklassen der Haushaltsmitglieder, 2020 (BFS, 2022)



Quellen: BFS – Strukturerhebung, Gebäude- und Wohnungsstatistik

© BFS 2022

Abbildung 5 Verteilung der bewohnten Wohnungen nach Zimmerzahl und Bewohnertyp, 2020 (BFS, 2022)

Die Nachfrage nach Wohn- und Arbeitsraum hat sich nicht nur in quantitativer Hinsicht verändert, sondern auch hinsichtlich der qualitativen Aspekte, was die gesellschaftlichen Veränderungen in diesem Jahrhundert widerspiegelt. Die Schweizer Bevölkerung wird immer heterogener, nicht nur wegen der zunehmenden Vermischung der Nationalitäten durch die Zuwanderung, sondern auch, weil es einen wachsenden «Individualisierungsgrad und Pluralisierung der Gesellschaft» gibt, die den Bedarf an Wohnfläche und Mobilität erhöht (Schweizerischer Bundesrat, KdK, BPUK, SSV, SGV, 2012, S. 6). «In der Schweiz leben immer mehr Menschen zusammen, die unterschiedliche Lebensstile pflegen und verschiedenartige Erwartungen an ihr Wohn- und Arbeitsumfeld haben» (ARE, 2018, S. 14). Das Verständnis bezüglich der Frage, was eine Familie ausmacht, hat sich in den letzten Jahrzehnten verändert. «Dabei gewinnen besonders Haushalte von Alleinerziehenden und Patchwork-Familien an Bedeutung» (ARE, 2018, S. 7). Die Heiratsraten sind stetig gesunken, die Scheidungsraten dagegen gestiegen (Fabienne Rausa, BFS, 2022, S. 5) und die Zahl der Kinder, die ausserehelich geboren werden, hat seit der Jahrtausendwende exponentiell zugenommen und machte im Jahr 2020 25 % der Lebendgeburten aus (Abbildung 6). Diese Veränderungen wirken sich sowohl auf die quantitativen als auch auf die qualitativen Aspekte der Nachfrage aus und machen die Positionierung einer Immobilie zu einer anspruchsvolleren Aufgabe für Bauherr:innen.

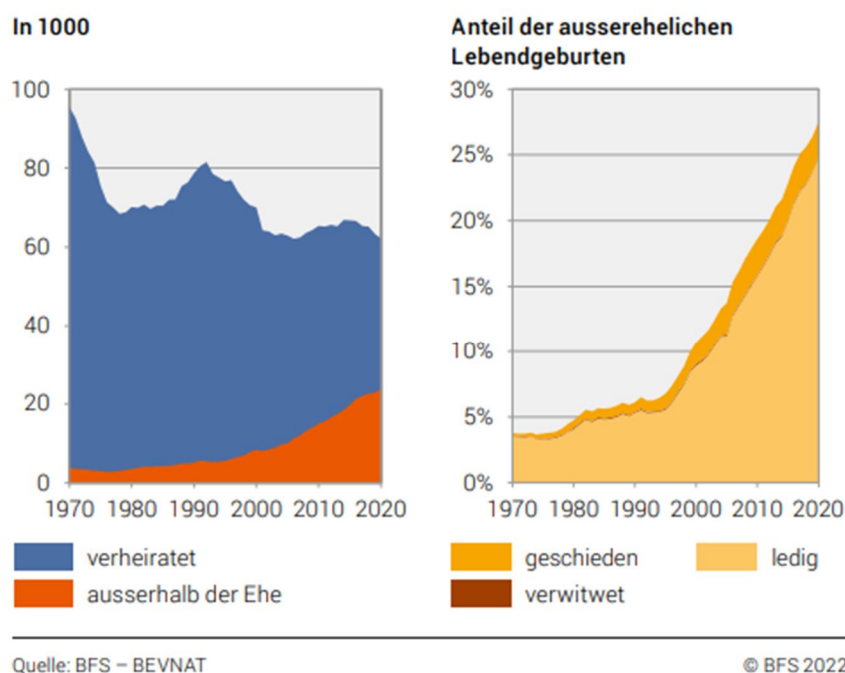


Abbildung 6 Lebendgeburten nach Zivilstand der Mutter (Fabienne Rausa, BFS, 2022, S. 14)



Eine erhöhte Mobilität und eine vernetzte Welt schaffen neue Möglichkeiten beim Wohnen und Arbeiten, die sich auf die Raumnutzung und die Nachfrage nach Raum auswirken. Die neuen Arbeits- und Handelsmodelle haben zu veränderten Anforderungen an Einzelhandelsflächen, Büros und Wohnräume geführt. Neue Konzepte wie die Sharing Economy sind zu einer ernsthaften Konkurrenz für die traditionellen Dienstleistungsmodelle geworden. «Der Konsum verändert sich und es findet ein gesellschaftliches Umdenken statt [...] Nach dem Modell der Sharing Economy sollen Dinge genutzt, nicht nur besessen werden. [...] Die weltweiten Investitionen in Sharing-Economy-Startups nehmen Jahr für Jahr stärker zu» (ARE, 2018, S. 8). Der Wandel hin zu flexibleren Arbeitsmodellen schafft sowohl vielversprechende Möglichkeiten als auch eine wachsende Unsicherheit in Bezug auf die zukünftige Nutzung von Gewerbeimmobilien. Moderne Bauherr:innen müssen daher ein gewisses Mass an Flexibilität mitbringen und Strukturen sowie Räume schaffen, die einer Vielzahl von Nutzer:innen und Verwendungen dienen können. Mit neuen Herausforderungen entstehen auch neue Chancen, durch innovative Bewirtschaftungsstrategien einen Mehrwert zu schaffen.

Die Trendwende mit dem Ende der negativen Zinsen im September 2022 hat eine Aufschwungsphase am Schweizer Immobilienmarkt beendet, die oft auch als «Superzyklus» bezeichnet wurde (Credit Suisse, 2023, S. 4). Billiges Geld und eine steigende Nachfrage von Nutzer:innen und Investor:innen haben der Immobilienbranche in den vergangenen Jahrzehnten erheblichen Aufschwung vermittelt, was zu einer langen Bauboom-Phase führte. Es fiel jedoch schwer, die Ergebnisse zu bewerten, da «Fehler bei der Konzeption, der Vermarktung oder dem Management» aufgrund der vorteilhaften Bedingungen leicht verziehen wurden (Credit Suisse, 2023, S. 4). Es ist noch unklar, wie sich die Zinsen in Zukunft entwickeln werden. Spürbare Folgen des langlebigen Baubooms des 21. Jahrhunderts sind Müdigkeit und Misstrauen in der Bevölkerung gegenüber Baustellen, neuen Plänen, verdichteten Städten und der dazugehörigen Infrastruktur.

«Ein begrenzter Raum und rarer werdende Ressourcen führen zu Nutzungs- und Interessenkonflikten» (ARE, 2018, S. 10). Die genannten Veränderungen in der Bevölkerung und eine erhöhte Bautätigkeit haben zu einem wachsenden Widerstand gegen den Wandel geführt. Von den zahlreichen Initiativen und Gesetzen, die in den letzten zwei Jahrzehnten eingeführt wurden, hatte die Revision des Raumplanungsgesetzes im Jahr 2014 die stärksten Auswirkungen auf die

Immobilienindustrie. Sie brachte die Strategie der Innenverdichtung als Lösung für die wachsende Flächennachfrage und die Notwendigkeit, die natürliche Landschaft und Anbauflächen zu erhalten, voran. Die Verlagerung weg von der industriellen Produktion hin zum Wachstum der Wissensindustrie (ARE, 2018) hat wesentliche Chancen für die Innenverdichtung und -entwicklung in einem grösseren Massstab eröffnet. Seit der Jahrtausendwende hat die Schweiz eine "Deindustrialisierung der Zentren" erlebt, und zahlreiche Industriestandorte wurden in Wohn- und Arbeitsräume umgewandelt (Ferenc Biedermann, BFS, 2021, S. 15). Sie bieten einzigartige Möglichkeiten für eine effektive städtische Verdichtung auf städtebaulicher Ebene bieten. Die begrenzte Anzahl postindustrieller Areale macht die Innenverdichtung heute zu einer noch anspruchsvolleren Aufgabe, die ein erhöhtes Mass an Dialog- und Kompromissbereitschaft erfordert.

Im Zusammenhang mit der Innenverdichtung darf die Frage nach der Qualität nicht vergessen werden: «Die bauliche Verdichtung soll die Qualität des urbanen Raums und der Siedlungen fördern und sich dabei dem Charakter des Orts anpassen. Gleichzeitig sind Freiräume, naturnahe Grünflächen und attraktive öffentliche Plätze zu integrieren und eine funktionale und soziale Durchmischung zu fördern» (Schweizerischer Bundesrat, KdK, BPUK, SSV, SGV, 2012, S. 43). Dies hat in Verbindung mit dem wachsenden Fokus auf Nachhaltigkeit und Versicherungsüberlegungen seit der Jahrtausendwende zu einer exponentiellen Zunahme von Normen, Vorschriften und Gesetzen geführt (Quelle).

Eines der wesentlichen Hindernisse für Bautätigkeit und eine erfolgreiche Innenverdichtung ist das aktuelle Verfahren zur Erlangung von Baugenehmigungen. Bei einem Wohnungsneubau ist die durchschnittliche Wartezeit in der Schweiz zwischen dem Einreichen eines Bauantrags und dem Erhalt einer Baubewilligung seit 2010 um 67 % gestiegen und beträgt im Durchschnitt insgesamt 140 Tage. Noch kritischer ist die Situation in den grossen Zentren, wie in der Stadt Zürich, wo ein Anstieg von 136 % zu Wartezeiten von 330 Tagen geführt hat, oder im Kanton Genf, wo der Anstieg 134 % umfasste und die Wartezeit nun im Durchschnitt 500 Tage beträgt (Kubli & Rappl, April 2023, S. 13). Für Bauherr:innen, die bereitgestellte Instrumente wie einen Gestaltungsplan zur Verdichtung nutzen wollen, werden die Wartezeiten zu Jahren. Das erhöht die Unsicherheit des Entwicklungsprozesses. Diese Statistik beinhaltet nicht nur die zunehmenden Zeiten, die benötigt werden, um die eingereichten Unterlagen zu prüfen und zu validieren, sondern belegt auch einen drastischen Anstieg der Verzögerungen

aufgrund von Einsprachen gegen Bauprojekte. Und selbst wenn die Bewilligung eingegangen ist hat die Bauherrin bzw. der Bauherr keine volle Sicherheit, denn auch baubewilligte Projekte können in letzter Minute aufgrund erfolgreicher Rekurse abgelehnt werden. Eine Studie der ZKB hat ergeben, dass rund 10 % der bewilligten Bauprojekte zwischen 2010 und 2022 nicht gebaut wurden (Kubli & Rappl, April 2023, S. 14). Ob das wachsende Interesse an Stakeholdermanagement und die Einführung alternativer Entwicklungsprozesse mit verstärktem Dialog eine Auswirkung auf die sinkende Akzeptanz von Bauprojekten haben, muss noch gezeigt werden.

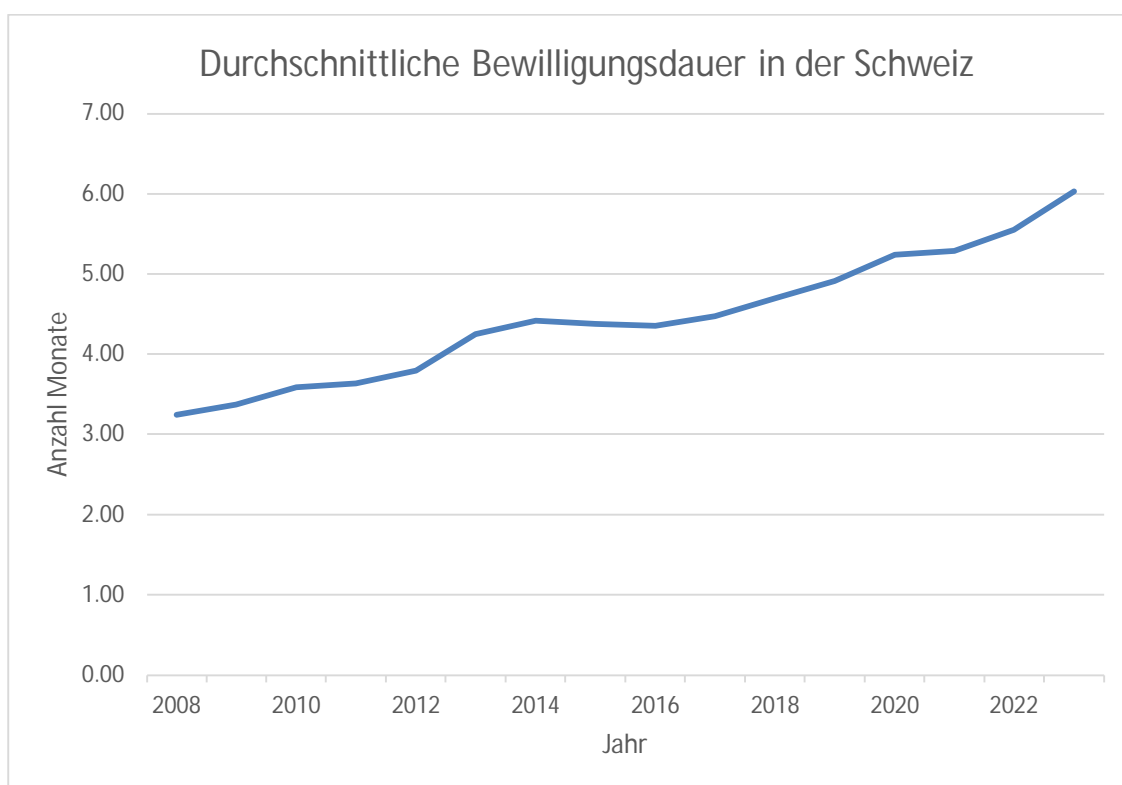


Abbildung 7 Durchschnittliche Bewilligungsdauer für Bauprojekte in Monaten. Quelle Daten: Wüest Partner

Eine weitere anstehende Herausforderung für Bauherr:innen ergibt sich aus dem ungleichmässigen Wachstum der Wirtschaft innerhalb des Landes, das mit einem immer grösser werdenden Druck auf die bestehenden Wissenszentren der «metropolitanen Zentren im Grossraum Zürich und im Arc Lémanique» (ARE, 2018, S. 11) verbunden wird. Dies hat unter anderem die Nachfrage nach Raum an diesen Orten erhöht und ein Gefühl der Wohnungsnot hervorgerufen. Die Nachfrage nach günstigem Wohnraum wächst in diesen urbanen Zentren, was sich in Initiativen zur Reduzierung von Mietzinsen niederschlägt, die Unsicherheit für Bauherr:innen schaffen und das Entwicklungsrisiko

erhöhen. Die bisherigen Beispiele für weitreichende politische Eingriffe wie der Mietzinsdeckel in Genf haben sich als kontraproduktiv für das vorrangige Ziel erwiesen, Wohnraum in der Stadt zu schaffen, da die Bauherr:innen so kaum Anreize zur Verdichtung haben (Haimann, 2019)

Die gleichen wirtschaftlichen Veränderungen, die das rasante Wachstum der westlichen Wirtschaft ermöglicht haben, führen auch dazu, dass die Strukturen eng miteinander verflochten sind und Ereignisse auf der anderen Seite des Globus einen Welleneffekt erzeugen, dessen Auswirkungen auf die Schweiz schwer vorhersehbar sind, da ihre Beurteilung ein Verständnis für die komplizierten Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen sozioökonomischen Systemen erfordert. Die Globalisierung hat zur Ausweitung komplexer Lieferketten und zur verstärkten Auslagerung von Produktion und Dienstleistungen geführt. Unternehmen haben versucht, die Produktionskosten zu optimieren, indem sie globale Netzwerke von Zulieferern und Produktionsstätten aufgebaut haben. Bei Ereignissen wie der COVID-19-Pandemie und dem russisch-ukrainischen Krieg wurden jedoch Schwachstellen in den globalen Lieferketten aufgedeckt, was zu Diskussionen über Widerstandsfähigkeit und Diversifizierung führte. Für die Baubranche entsteht in diesem Zusammenhang ein gewisses Mass an Unsicherheit, wenn es beispielsweise um Bauteuerung, Produktverfügbarkeit oder Lieferzeiten geht. Auf der Ebene der Immobilienstrategie wird die Vorhersage der Lebenszykluskosten zu einer anspruchsvollen Aufgabe. Die Vorhersage zukünftiger Energiekosten würde zum Beispiel voraussetzen, jetzt schon zu wissen, wie sich die internationale Politik im nächsten Jahrhundert entwickeln wird, oder das Ausmass der Auswirkungen des Klimawandels zu kennen. Das ist nicht möglich, sodass moderne Bauherr:innen lediglich das mit den Lebenszykluskosten einer Immobilie verbundene Risiko akzeptieren und berücksichtigen können.

### **2.4.3 Nachhaltigkeit in der Immobilienbranche**

Der Begriff der Nachhaltigkeit bezieht sich in der Regel auf drei Aspekte oder Säulen, die miteinander verbunden sind: ‹Ökologie›, ‹Soziales› und ‹Wirtschaft›. Nachdem die sozioökonomischen Veränderungen des 21. Jahrhunderts im vorangegangenen Abschnitt untersucht wurden, wird in diesem Abschnitt die Ökologie fokussiert, wobei gleichzeitig die Abhängigkeiten bezüglich der sozialen und wirtschaftlichen Aspekte der Themen untersucht werden.

Die globale Erwärmung und die Rolle der Menschheit bei ihrer Beschleunigung ist im 21. Jahrhundert keineswegs ein neues Thema. Die erste Verbindung zwischen den

Aktivitäten des Menschen und dem Klimawandel wurde 1896 vom schwedischen Chemiker Svante Arrhenius hergestellt, und der erste eindeutige Beweis, dass die CO<sub>2</sub>-Konzentration steigt, wurde 1958 von Charles David erbracht (BBC, 2023). In den folgenden Jahrzehnten wurden internationale Komitees gegründet, die sich zum Ziel setzten, Kohlenstoffemissionen und ihre Auswirkungen auf die Umwelt zu verstehen und zu stabilisieren. Das Kyoto-Protokoll, das erste Abkommen zur tatsächlichen Verringerung der weltweiten Emissionen, wurde 1997 vereinbart.

Die Problematik der globalen Erwärmung ist dementsprechend nicht neu. Neu sind das globale Bewusstsein und das schnell wachsende Gefühl der Dringlichkeit. Inzwischen glaubt die Mehrheit an den vom Menschen verursachten Klimawandel und seine verheerenden Folgen für die Zukunft glauben. Die Auswirkungen des Klimawandels sind bereits spürbar und messbar: Seit der vorindustriellen Zeit (1871 bis 1900) sind die Durchschnittstemperaturen in der Schweiz um fast 2 °C gestiegen. Für einzelne Menschen mag das nicht viel bedeuten, aber die zunehmende Häufigkeit von Wetterextremen und Naturgefahren wie Überschwemmungen, Dürren und Erdbeben ist schwer zu ignorieren (Schweizerischer Bundesrat, 23. Juni 2021, S. 26). Aus Diskussionen und Erklärungen werden schnell Gesetze und Politiken mit realen Massnahmen und Zielen, aus denen das «Paris Climate Agreement» von 2015 hervorsticht, das darauf abzielt, die globale Erwärmung deutlich unter 2 °C zu halten, mit einem Ziel von maximal 1,5 °C (UNFCCC, 2015).

Die Schweiz stellt keine Ausnahme dar und hat seit der Jahrtausendwende immer mehr konkrete Regelungen und Massnahmen eingeführt. Im Jahr 2019 hat der Bundesrat als Reaktion auf den Sonderbericht des Weltklimarates (IPCC) beschlossen, eine ausgeglichene Treibhausgasbilanz bis Mitte des Jahrhunderts anzustreben (Schweizerischer Bundesrat, 2021, S. 26). Das Ziel ist, «die Treibhausgasemissionen [...] gegenüber 1990 um mindestens 50 %» zu senken und spätestens bis 2050 die Treibhausgasemissionen auf Netto-Null zu reduzieren (Schweizerischer Bundesrat, 2021, S. 26). Dieses Netto-Null-Ziel ist auch Gegenstand des Klima- und Innovationsgesetzes, das in der Volkabstimmung vom Juni 2023 mit 59,1 Prozent der Stimmen angenommen wurde. «Das Netto-Null-Ziel ist damit gesetzlich verankert» (BAFU, 2023).

Als eine der Branchen mit den weitreichendsten Auswirkungen auf Emissionen und Rohstoffverbrauch steht die Immobilienbranche in diesem Kontext vor einer Herausforderung, die vorausschauendes Denken erfordert. Das Ziel, bis 2050 Netto-Null zu erreichen, ist kurzfristig gesetzt, wenn es mit dem Lebenszyklus einer Immobilie

verglichen wird, die Jahrhunderte bestehen kann. Zusammen mit der im vorigen Abschnitt erwähnten Langsamkeit der aktuellen Bauprozesse bedeutet dies, dass heute getroffene Energiesparentscheidungen erst in einigen Jahren umgesetzt werden und es Jahrzehnte dauern könnte, bis die durch die Entscheidungen verursachte graue Energie kompensiert wird und ein echter positiver Effekt eintritt. Es gibt nur wenige institutionelle Anleger, die weitsichtig und mutig genug waren, diesen Wandel vorauszusehen und ihre Portfolios bereits im letzten Jahrzehnt unter diesem Gesichtspunkt zu betrachten.

Es gibt zwei allgemeine Handlungsfelder für Bauherr:innen, wenn es darum geht, energetisch nachhaltig zu bauen: die Reduzierung des Ressourcen- und Energieverbrauchs und die Nutzung erneuerbarer Energien. In dieser Hinsicht hat die Schweiz einen raschen Anstieg der Anzahl und des Umfangs von Normen, Gesetzen und Vorschriften seit der Jahrtausendwende erlebt. «In Bezug auf die energiepolitischen Regelungen sind die CO<sub>2</sub>-Abgabe auf Brennstoffe, die Stromversorgungsverordnung (StromVV), die Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich (MuKE), die kostendeckende Einspeisevergütung (KEV) sowie ab 2010 das «Gebäudeprogramm» zu erwähnen» (Prognos AG, 2022, S. 18). Auch die «CO<sub>2</sub>-Abgabe auf Brennstoffe wurde im Januar 2008 eingeführt» (Prognos AG, 2022, S. 18). Damals belief sie sich auf 12 CHF/t CO<sub>2</sub>, heute ist die Abgabe auf 120 CHF/t CO<sub>2</sub> gestiegen (Prognos AG, 2022, S. 18).

Die Richtlinien und Bemühungen waren erfolgreich, denn heute decken «die erneuerbaren Energien rund 1/5 des Endenergieverbrauchs» (BFE, 2022, S. 34). Der bedeutendste Zuwachs bei der Produktion erneuerbarer Energien stammt von Photovoltaikanlagen (Abbildung 8). Seit dem Jahr 2000 ist die entsprechende Stromproduktion von 11,2 GWh auf 2857,8 Wh im Jahr 2022 gestiegen (BFE, 2022, S. 46). Das bedeutet eine mehr als 250-fache Steigerung der Solarenergie. Dieser Trend ist für die Immobilienbranche von besonderer Bedeutung, da die Standardisierung und die Optimierung der Solarenergiegewinnung deren Integration in neue Gebäude nicht nur machbar, sondern auch finanziell vorteilhaft gemacht haben. In den letzten 20 Jahren wurden erhebliche Fortschritte bei der Integration der Solarenergieerzeugung in Gebäude erzielt und heute zeichnet sich ein neuer Standard ab, bei dem Gebäude nicht mehr als Energieverbraucher, sondern als Energiequelle betrachtet werden. Auch bezüglich der Steigerung der Effizienz und der Senkung des Energieverbrauchs hat es seit der Jahrtausendwende exponentielle Verbesserungen gegeben. Im Wohnungssektor ist der Hauptgrund für den Energieverbrauch die Heizung, die im Jahr 2021 68,5 % des gesamten

Energieverbrauchs verursachte (Prognos AG, 2022, S. 20). Der jährliche Heizwärmebedarf pro m<sup>2</sup> EBF ist seit dem Jahr 2000 um 24,4 % von 122 kWh/m<sup>2</sup> EBF auf 92 kWh/m<sup>2</sup> EBF im Jahr 2022 gesunken. Die Steigerung der Energieeffizienz in der Betriebsphase des Immobilien-Lebenszyklus stellt eine der leichteren ökologischen Massnahmen für Bauherr:innen dar, da ein reduzierter Energieverbrauch auch mit reduzierten Kosten und höherer Akzeptanz verbunden ist, was sich positiv auf alle Nachhaltigkeitsaspekte auswirkt.

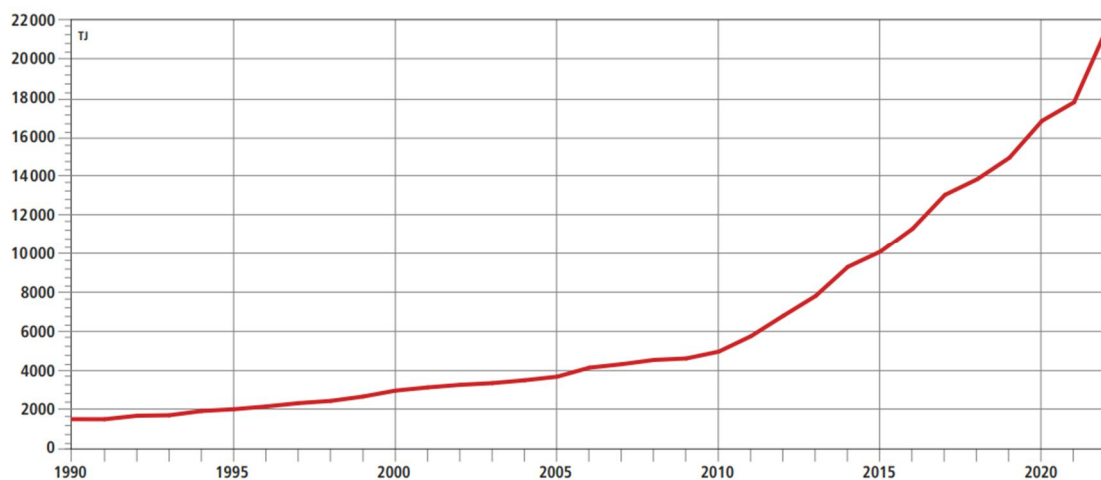


Abbildung 8 Elektrizitätsproduktion aus erneuerbaren Energien (inkl. Holz und erneuerbarer Anteil des Abfalls, ohne Wasserkraft) (BFE, 2022, S. 34)

Hingegen stellt die derzeitige Ausweitung der Betrachtung auf alle Aspekte des Lebenszyklus einschliesslich der Herstellung eine Herausforderung für die Überlegungen auf strategischer Ebene dar. Die zunehmende Betrachtung des Energiebedarfs für den Bau eines Gebäudes führt mindestens zu komplexeren Fragen als eine einfache Reduzierung des Energiebedarfs für die Verbraucher:innen. Es ist nicht immer klar, dass die Entscheidung, ein energiearmes Gebäude zu bauen, zu einem ökonomischen Mehrwert führt. Einerseits steigt die Nachfrage nach ökologischen Überlegungen von Seiten der Nutzer:innen vorwiegend im Bereich der Gewerbeimmobilien, wo ESG-Ratings <grüne> Gebäude zu einem Mehrwert für Mieter:innen machen (Swiss Prime Site, 2022). Auch im Wohnungssektor gibt es ein wachsendes Interesse an Nachhaltigkeit (Homegate, 2020), aber die Frage des bezahlbaren Wohnens bedeutet, dass wirtschaftliche Überlegungen oft Vorrang haben. Auf der Seite der Investor:innen gibt es zusätzlich zwei Hürden, wenn es darum geht, in ökologisch gebaute Gebäude zu investieren: ein Mangel an Standardisierung bei den Nachhaltigkeitslabels (Rinka, 2023)

und die Tatsache, dass viele Aspekte der Ökologie noch nicht ausreichend in die aktuellen Bewertungsmethoden integriert sind (Lehmann & Schmid, 2023). Aktuelle Bewertungsmethoden wie die DCF-Methode gehen von einer sehr langen Immobilienlebensdauer aus, nach der jegliche Berücksichtigung von Abbruchkosten für den <Present Value> unerheblich ist. Investitionen in die Kreislaufwirtschaft und Überlegungen, wie das Gebäude wiederverwendet und recycelt werden kann, wenn es keinen Zweck mehr erfüllt, haben deshalb in die aktuellen Bewertungsmethoden nur eine begrenzte Auswirkung. Bauherr:innen müssen heute Entscheidungen für nachhaltiges Bauen im Sinne einer Kreislaufwirtschaft auf Grundlage der Überzeugung treffen, dass CO<sub>2</sub>-Emissionen und Verschmutzung in Zukunft einen realen Preis haben werden, und dabei das Risiko geringerer Margen oder Erträge eingehen.

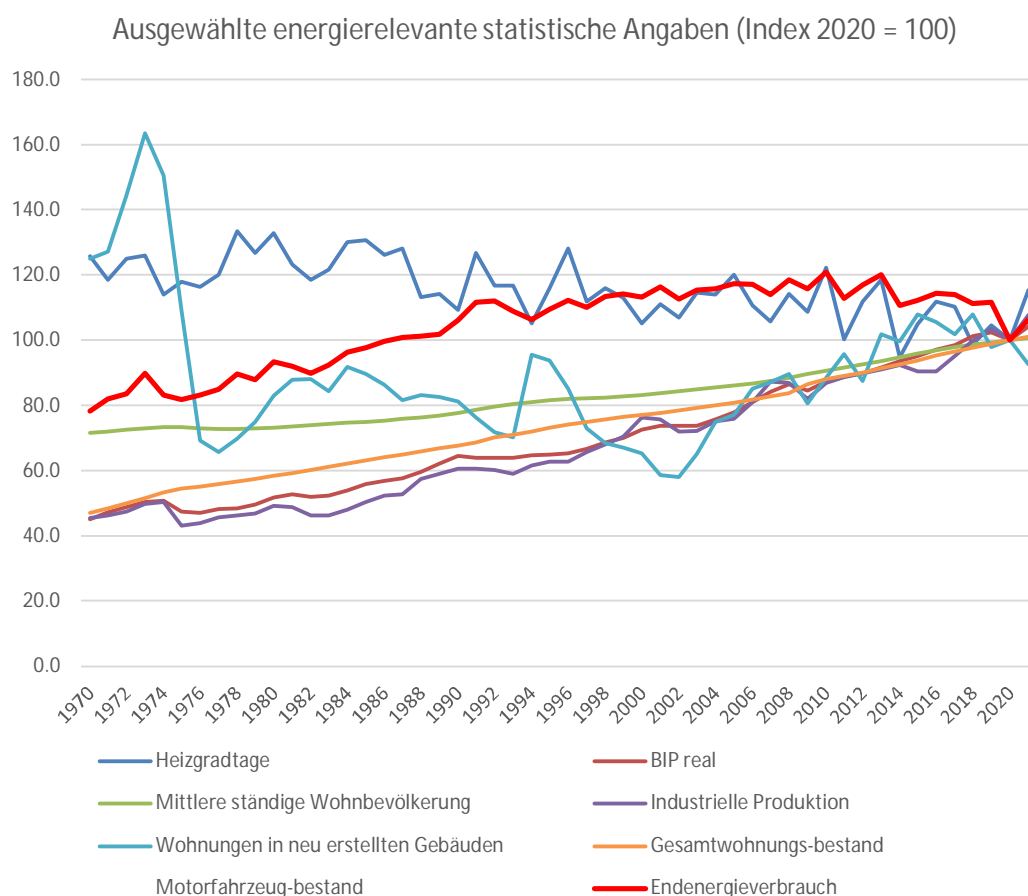
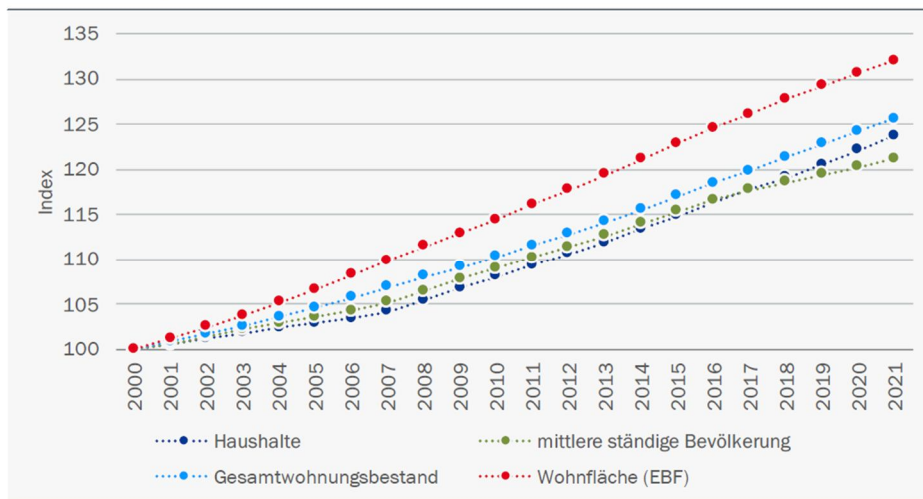


Abbildung 9 Ausgewählte energierelevante statistische Angaben (Index 2020 = 100), Quelle Daten: Bundesamt für Energie



Indices mit Basisjahr 2000 = 100



EBF: Energiebezugsfläche

Abbildung 10 Zeitliche Entwicklung zentraler Einflussfaktoren auf den Energiekonsum (Prognos AG, 2022, S. 16)

Trotz einer deutlich gestiegenen Energieeffizienz pro EBF sinkt die Kurve des Endenergieverbrauchs aufgrund des immer höheren Konsums nur langsam (Abbildung 9). Die bereits erwähnten sozioökonomischen Veränderungen sind zum Teil verantwortlich und stellen eine zusätzliche Herausforderung für eine nachhaltige Entwicklung dar (Abbildung 10). «Im Bereich der klimatischen, ökonomischen und energiepolitischen Rahmenbedingungen wirkten sich in der Zeitperiode 2000 bis 2021 insbesondere folgende Determinanten aus: Die mittlere Wohnbevölkerung erhöhte sich um 21.1 %. Die Energiebezugsfläche in Wohngebäuden wuchs insgesamt um 32.0 %. Das Bruttoinlandsprodukt hat sich um 44.3 % erhöht. Diese Mengeneffekte führten – für sich genommen – alle zu einem höheren Energieverbrauch» (Prognos AG, 2022, S. X). Der Schweizer Bundesrat stellte fest, dass der Schweizer Konsum seit Mitte der 1990er Jahre doppelt so stark zugenommen hat wie das Bevölkerungswachstum (Schweizerischer Bundesrat, 2021, S. 14). Die Suche nach Lösungen für die vom Menschen verursachte Klimakrise erfordert daher ein Verständnis von und einen Umgang mit aktuellen gesellschaftlichen Trends sowie das Finden und die Umsetzung neuer technologischer Lösungen.

Diese Massnahmen zur Reduzierung des Energieverbrauchs sind zwar wirksam, aber nur ein Teil der Lösung, denn «die Bereiche Klima, Energie und Biodiversität sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig» (Schweizerischer Bundesrat, 2021, S. 25). Bauherr:innen müssen nicht nur die Treibhausgasbilanz berücksichtigen, wenn sie die ökologischen Ziele des Projekts definieren. Sie müssen sich tatsächlich

fragen: Was bedeutet Ökologie für mich als Bauherrin bzw. Bauherr, und was bedeutet das für dieses konkrete Projekt? Viele Überlegungen etwa zum Anteil versiegelter Flächen, zur Einbeziehung einheimischer Arten in die Landschaftsarchitektur oder zum Winddurchgang durch eine Siedlung sind oft nicht mehr Entscheidungen, die Bauherr:innen treffen können, sondern eine Vorgabe für die Baubewilligung.

Selbst mit einem ganzheitlichen Verständnis von Ökologie und allen Nachhaltigkeitsaspekten in der Schweiz bleibt dies nur ein Teil des Bildes. Die Schweiz importiert eine steigende Menge an Gütern, Rohstoffen und Zwischenprodukten, was bedeutet, dass die Umweltauswirkungen sich nicht auf das beschränken, was im Inland gemessen werden kann (Schweizerischer Bundesrat, 2021, S. 14). «Rund zwei Drittel des Treibhausgasfussabdrucks der Schweiz fallen im Ausland an» (Schweizerischer Bundesrat, 2021, S. 26). Massnahmen, die auch den globalen Fussabdruck des Landes reduzieren, werden zweifellos Teil zukünftiger Lösungen zur Bekämpfung des Klimawandels sein. Der wachsende Bedarf an Transparenz in den Lieferketten wird Lösungen auf internationaler Ebene erfordern, was zu einer Vereinheitlichung von Labels oder Messrichtlinien führen wird. In der Baubranche erfordert dies eine gründliche Einführung der Digitalisierung und neuer Verfahren mit einer besseren Integration der Unternehmer:innen in den Entwicklungsprozess. Diese Änderungen könnten noch in der Zukunft liegen, aber wie bereits erwähnt wurde, erfordert die lange Lebensdauer einer Immobilie vorausschauendes Denken auf Seiten der Bau:herrinnen. Wer heute in Nachhaltigkeit investiert, kann das Risiko hinsichtlich künftiger Regulierungen verringern, muss aber dennoch die aktuellen Kosten und Vorteile sorgfältig abwägen.

#### **2.4.4 Digitalisierung in der Immobilienbranche**

«Die Digitalisierung ist der Wandel hin zu digitalen Prozessen mittels Informations- und Kommunikationstechnik. Sie stellt eine zentrale Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit auf einem globalen Markt dar und führt zu einer tiefgreifenden Transformation von Bildung, Wirtschaft, Kultur und Politik» (ARE, 2018, S. 6).

Die Digitalisierung verändert die Gesellschaft in immer schnellerem Tempo. Sie beeinflusst die Weise, wie kommuniziert wird, wie Entscheidungen getroffen werden und wie persönliche Werte definiert werden. Die entsprechenden Erwartungen entwickeln sich mit den neuen Möglichkeiten, die eine immer stärker digitalisierte Welt bietet. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Schweizer Immobilienbranche lassen sich in drei miteinander verbundene Bereiche einteilen: Datenverfügbarkeit, neue Werkzeuge und Methoden sowie sich wandelnde Prozesse. Die Verfügbarkeit von und der Umgang

mit Daten haben in den letzten Jahrzehnten eine rasante Entwicklung erfahren (Bertschinger, 2018). Die Einführung neuer Tools und Methoden in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus der Immobilie wurde allerdings noch nicht ausreichend umgesetzt (Ingenieur.de, 2022). Obwohl die Idee und die Technologie hinter Building Information Modelling (BIM) schon seit 50 Jahren entwickelt wird (LetsBuild, 2023), hat seine Einführung noch einen langen Weg vor sich, bevor die Vorteile wirklich genutzt werden können, und die Entwicklungsprozesse haben sich kaum an die Möglichkeiten der neuen Technologie angepasst (Ingenieur.de, 2022).

«Wir leben in der Ära der Big Data [...] die Digitalisierung und die damit verbundene, weltweit zunehmende Nutzung der IKT führt dazu, dass die Bestände an personen- wie sachbezogenen Daten, die bisher unbekannte Zusammenhänge aufzudecken vermögen und Muster erkennen lassen, in exponentieller Weise zunehmen» (ARE, 2018, S. 6). Dieser Trend wirkt sich in zweierlei Hinsicht auf die Immobilienbranche aus. Einerseits stehen immer mehr Daten zur Verfügung, die analysiert und als Grundlage für Entscheidungen genutzt werden können. Andererseits werden immer mehr Informationen aus den Gebäuden extrahiert, die beispielsweise zeigen, wie sich die effektive Energienutzung von den Planungswerten unterscheidet. Wie sich dies auf die verschiedenen Aspekte der Industrie auswirken wird, bleibt abzuwarten, sollte aber nicht unterschätzt werden. Moderne Schweizer Bauherr:innen können sich an Expert:innen wenden, um auf die entsprechenden Daten zuzugreifen und sie zu destillieren. Der Zugang zu diesen Daten kann es Bauherr:innen ermöglichen, die gegenwärtige und die zukünftige Nachfrage in einer bestimmten Lage besser zu verstehen. So können bedeutsame strategische Entscheidungen bezüglich der Fragen getroffen werden, ob ein neuer Standort erworben werden soll oder nicht, was und wann etwas gebaut werden soll und welche Rendite zu erwarten ist.

Die Digitalisierung des Bausektors scheint nur langsam voranzuschreiten. Bei der Einführung von BIM im Bauprozess geht es nicht nur um die Erstellung eines 3D-Modells mit nützlichen Informationen, sondern vielmehr um die Idee, eine «Single Source of Truth» zu haben (Molitch-Hou, 2019). Es könnte viele Gründe für die langsame Entwicklung einer digitalisierten Bauwirtschaft geben, von den Kompetenzen der Fachplaner:innen, die diese Fähigkeiten parallel zu ihrem eigenen Fachwissen entwickeln müssen, bis hin zur Fähigkeit der Bauherr:innen, die wesentlichen Überlegungen in die Projektbestellung zu integrieren. Die Immobilienbranche ist insofern besonders, als die Produkte alle einzigartig sind und sowohl grosse Investitionen als auch lange Zeiträume benötigt

werden, um sie herzustellen. Die Integration digitaler Lösungen erfordert von Bauherr:innen ein gewisses Mass an Vorausdenken, da sich die Technologie deutlich schneller entwickelt als der Entwicklungs- und Herstellungsprozess.

Die digitale Transformation hat die Produktionsprozesse, das Verbraucherverhalten sowie das Produktangebot und die Nachfrage auf einer tiefen Ebene revolutioniert (Schweizerischer Bundesrat, 2021, S. 14). Die Bauwirtschaft wird möglicherweise sich auch wandeln müssen, wenn sie die Digitalisierung verbundene höhere Effizienz und Qualität nutzen will. «Rebound-Effekte» können jedoch zum Problem werden, da eine höhere Effizienz zu schnelleren Produktionsraten führt und weniger Zeit zum Nachdenken und zur Entscheidungsfindung verwendet wird (Schweizerischer Bundesrat, 2021, S. 14).

Angesichts neuer ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Herausforderungen bietet die Digitalisierung eine Chance für Bauherr:innen. Eine bessere Datenverfügbarkeit während der Entwicklung eines Projekts kann Entscheidungsprozesse unterstützen, die Bauherr:innen bei der Steuerung des Projekts und dem Management der Qualität durchlaufen müssen. Die neuen Tools und Methoden bieten eine Grundlage für Effizienzsteigerungen sowie die Möglichkeit, Nachhaltigkeitsdaten in das Gebäudemodell zu integrieren und die Einbindung von Kreislaufwirtschaft und CO<sub>2</sub>-Bewertungen zu unterstützen. Für eine umfassende Digitalisierung muss jedoch noch ein Wandel in den Prozessen stattfinden, einschliesslich eines Umdenkens. Gegenwärtig wird bei Gebäuden an deren Bau und Nutzung gedacht. Für eine nachhaltige Zukunft muss weiterführend überlegt werden, wie das Gebäude gebaut, genutzt, abgerissen, wiederverwendet und recycelt wird.

## **2.5 Zwischenfazit**

Die Rolle der Bauherr:innen ist die der Besteller:innen. Aus diesem Grund ist die Projektinitiierung, oder SIA Phase 0, die bedeutsamste Phase für sie. Zu diesem Zeitpunkt werden die Vision, die Werte und die Ziele des Projekts festgelegt. Auch in den folgenden Phasen eines Projekts bleiben die Bauherr:innen zentrale Figuren, die das Projekt lenken, den festgelegten Phasen freigeben und bestimmte Entscheidungen treffen. Je klarer die Vision und die Ziele in der ersten Phase formuliert und kommuniziert werden, desto einfacher wird der Entwicklungsprozess und desto höher wird die Qualität des Projekts.

Die Veränderungen, die sich seit der Jahrtausendwende am stärksten auf die Schweizer Immobilienbranche ausgewirkt haben, haben ihre Wurzeln im 20. Jahrhundert. Das 21.

Jahrhundert zeichnet sich weniger durch die Einführung radikal neuer Ideen und Technologien aus, sondern vielmehr durch eine tiefgreifende Integration in das tägliche Leben.

Die untersuchten Bereiche des sozioökonomischen Wandels, der ökologischen Nachhaltigkeit und der Digitalisierung zeigen eine Reihe von miteinander verbundenen Themen, die neue Herausforderungen für Bauherr:innen schaffen und neue Chancen bieten. Die Herausforderungen der Klimakrise führen zu einer gesteigerten Komplexität bei Bauentscheidungen, aber sie treiben gleichzeitig Innovationen und bieten Möglichkeiten, durch die Integration neuer Methoden einen Mehrwert zu schaffen.

### **3. Empirische Untersuchung**

Der empirische Teil dieses Forschungsprojekts zielt darauf ab, einen Einblick in die Praxis der Bauherr:innen zu gewinnen, insbesondere in Bezug auf die Frage, wie sich die Anforderungen in der Phase 0 seit der Jahrtausendwende verändert haben. Konkret soll untersucht werden, wie die Bauherr:innen die in den vorherigen Kapiteln erwähnten Veränderungen wahrgenommen haben, wie sie darauf reagiert haben und wie sie sich auf die Zukunft vorbereiten. Der Schwerpunkt liegt eher auf einer qualitativen Analyse als auf einer quantitativen, abschliessenden Aussage.

#### **3.1 Methode: Experteninterviews**

Für die empirische Untersuchung wurde die Methode des Experteninterviews gewählt. Zwölf Interviews mit einer Dauer von einer bis anderthalb Stunden wurden mit Expert:innen im Bereich der Projektentwicklung geführt. Diese Methode wurde gewählt, weil sie eine eingehende Untersuchung von Konzepten und eine Fokussierung auf Erfahrungen und Standpunkte ermöglicht.

##### **3.1.1 Kriterien für die Auswahl der Experten**

Von den zwölf Interviewten sind sechs in der Rolle des Bauherrn tätig oder waren es in der Vergangenheit, während die anderen sechs im Bereich der Bauherrenberatung arbeiten. Angesichts des Forschungsschwerpunkts war es bei der Auswahl der Befragten entscheidend, Personen mit langjähriger Erfahrung auszuwählen. Es wurden nur Expert:innen mit mindestens 15 Jahren Erfahrung berücksichtigt, wobei Fachleute mit mehr als 20 Jahren Erfahrung bevorzugt wurden. Da der Schwerpunkt der Forschungsfrage auf den geschilderten Veränderungen und deren Auswirkungen auf den Prozess der Festlegung einer Projektstrategie liegt, sollten die gewünschten

Interviewpartner:innen eine aufgeschlossene Haltung gegenüber Innovationen einnehmen.

### **3.1.2 Auswahl der Expert:innen**

Trotz des qualitativen Charakters der Untersuchung wurde eine Repräsentativität in der Stichprobe der Expert:innen angestrebt. Dies wurde auf verschiedene Weise erreicht. Auf der Seite der Bauherren wurde eine Mischung aus Trader Developers und Investor Developers gewählt, um die Unterschiede in den Endzielen und die langfristige vs. die mittelfristige Perspektive zu berücksichtigen. Auf der Seite der Bauherrenberater:innen wurde ebenfalls berücksichtigt, wo die einzelnen Fachgebiete liegen, um Expert:innen in den jeweiligen Interessensgebieten einzubinden.

## **3.2 Struktur des Interviews und Definition der Fragen**

Es wurden zwei Fragebögen vorbereitet: einer für die Bauherren und einer für die Bauherrenberater:innen. Beide folgten der gleichen Gesamtstruktur und die Hälfte der Fragen war entweder identisch oder ähnlich. Das Ziel war es, eine Reihe von Antworten zu erhalten, um eine Gesamtanalyse der Aussagen zu ermöglichen, während die einzelnen Fachleute tiefer in die Materie einsteigen konnten.

### **3.2.1 Definition des Interviewprozesses**

Der Charakter der Interviews war der zentrale Faktor bei der Festlegung der Weise, in der sie durchgeführt werden sollten. Eine entspannte, angenehme Atmosphäre und das Interesse der Interviewpartnerin bzw. des Interviewpartners waren die wesentlichen Aspekte der Interviews. Alle Interviewkandidat:innen hatten die Möglichkeit, das Interview online oder persönlich zu führen.

Die Dauer der Interviews wurde auf eine bis anderthalb Stunden festgesetzt, um die Vertiefung einzelner Themen zu ermöglichen. Die Interviewpartner hatten die Möglichkeit, Fragen zu überspringen, die sie für weniger relevant hielten, und sich auf die Themen zu konzentrieren, die ihrer Meinung nach mehr mit ihren Erfahrungen korrespondierten.

Die Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert. Die erstellte Transkription wurde den Interviewten anschliessend zugeschickt, damit sie die Möglichkeit hatten, etwaige Unklarheiten zu beseitigen.

### **3.2.2 Definition der Leitfragen und Ziele**

In dieser Arbeit sollen die folgenden drei Fragen beantwortet werden:

- Wie haben sich die Anforderungen an Bauherrinnen und Bauherrn in der SIA-Phase 0 seit der Jahrtausendwende verändert? Und wie werden sie wahrgenommen?
- Auf welche Weise müssen die in der Phase 0 des Entwicklungsprozesses festgelegten Überlegungen und Ziele angepasst werden, um mit dem Wandel umzugehen und ihm gerecht zu werden?
- Wie können Bauherrinnen und Bauherren befähigt werden, sich auf Wandel und Innovationen einzulassen und die damit einhergehenden Chancen zu nutzen?

Ziel ist es, zu verstehen, wie sich die Veränderungen, welche die Gesellschaft seit der Jahrtausendwende erfahren hat, auf die Rolle der Bauherr:innen ausgewirkt haben, wie die einzelnen Personen ihre Strategien und Perspektiven angepasst haben und wie sie sich angesichts des zukünftigen Wandels positionieren. Eine Bewertung, welche Veränderungen positiv oder negativ sind, ist hingegen nicht das Ziel dieser Arbeit.

### **3.2.3 Definition und Abgrenzung der Hauptthemen**

Die Interviews waren in vier Hauptthemen gegliedert.

Der Anstieg der Anforderungen an Bauherr:innen: Anhand der ersten Fragen sollte untersucht werden, ob die Befragten mit dem Hauptpostulat hinter dieser Untersuchung übereinstimmen. Sie sollten die Themen benennen und erklären, mit denen sie die meisten Herausforderungen und Chancen erlebt haben. Die zweite Reihe von Fragen zielte darauf ab, herauszufinden, wie die Interviewten ihre Kompetenzen erweitert haben, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden, und ob sie vermehrt Unterstützung durch Bauherrenberater:innen gesucht haben.

Die Rolle der Bauherr:innen in der SIA-Phase 0: Hier ging es darum, zu verstehen, wie sich die Rolle der Bauherr:innen in Bezug auf die SIA Phase 0 (Initiierung) entwickelt hat. Dabei war es unerheblich, ob dieses Dokument eine Rolle bei der Arbeit der Interviewten spielt oder nicht. Es sollte untersucht werden, wie moderne Bauherr:innen bei der Definition des Ziels und der Strategie eines Projekts vorgehen und wie sich dies seit der Jahrtausendwende verändert hat.

Sozioökonomischer Wandel: Bei diesem Schwerpunktthema sollte herausgefunden werden, wie sich der sozioökonomische Wandel auf die Weise ausgewirkt hat, in der die Strategie eines Projekts angegangen wird. Auf Seiten der Bauherr:innen lag der Schwerpunkt auf Dialog und Stakeholder-Management im Zusammenhang mit der Erhöhung des Widerstands gegen Bauprojekte von Einzelpersonen. Bei den

Bauherrenberater:innen verlagerte sich der Fokus auf die Zunahme von Normen und Vorschriften, um zu verstehen, wie diese die Komplexität und die Ergebnisse des Entwicklungsprozesses beeinflussen.

Nachhaltigkeit: Hier ging es darum, zu verstehen, wie der wachsende Fokus auf Nachhaltigkeit die Weise verändert hat, wie Projekte heute konzipiert werden. Nachdem sich der vorherige Abschnitt auf sozioökonomische Themen konzentriert hatte, standen hier die Ökologie und die Zusammenhänge mit den anderen Säulen der Nachhaltigkeit im Mittelpunkt.

Digitalisierung: Dieser Teil der Fragen war mehr auf die Zukunft gerichtet als die vorherigen Abschnitte, um nicht nur zu verstehen, wie sich die Digitalisierung auf die Arbeit der Bauherr:innen in der Vergangenheit ausgewirkt hat, sondern auch zu eruieren, welche Erwartungen für die Zukunft bestehen.

Abschluss: Die Interviewten wurden zum Schluss gefragt, welche die bedeutsamsten Eigenschaften von Bauherr:innen angesichts des Wandels sind. Ziel war es, zu verstehen, was für die Befragten die Essenz der Rolle ist.

### **3.3 Interviews**

Den Bauherren und den Bauherrenberater:innen wurden die gleichen Schlüsselfragen gestellt (siehe Anhang). Die Art der Interviewführung ermöglichte es jedoch, den Schwerpunkt je nach den persönlichen Stärken und Interessen der Interviewten zu verschieben. Die folgenden Zusammenfassungen geben die wesentlichen Aussagen der einzelnen Interviews wieder. Sie wurden mit den jeweiligen Befragten entsprechend abgestimmt, um sicherzustellen, dass die Bedeutung ihrer Aussagen erhalten bleibt.

Die Ergebnisse der Interviews werden zunächst pro Interview beschrieben, wobei der Schwerpunkt auf den einzigartigen Erkenntnissen und Perspektiven der einzelnen Interviews liegt. Die allgemeinen Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungsfragen und die identifizierten Hauptthemen werden im Abschnitt 3.4 beschrieben.

#### **3.3.1 Bauherren-Interviews**

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Interviews, die mit Experten in der Rolle des Bauherrn geführt wurden. Sechs Experten, die derzeit die Rolle des Bauherrn ausüben, wurden kontaktiert, von denen fünf einem Interview zustimmten. Es wurden fünf Interviews mit Experten für die Rolle des Bauherrn geführt, die sich seit langem mit



Innovationen im Immobiliensektor beschäftigen. Eine ausgewogene Auswahl von Trader-Developer(TD)- und Investor-Developer(ID)-Positionen wurde angestrebt.

Interview-partner	Art Bauherr	Art Firma	Jahre Erfahrung	Grundausbildung
<b>BH01</b>	TD	privat, Familienunternehmung	20–25	Wirtschaftswissenschaften
<b>BH02</b>	TD, ID	privat, kotiert	25–30	Architektur
<b>BH03</b>	ID	privat, kotiert	15–20	Baumanagement
<b>BH04</b>	TD	privat, kotiert	25–30	Bauingenieurwesen
<b>BH05</b>	ID	privat, kotiert	25–30	Jura

Tabelle 1: Interviewpartner in der Rolle des Bauherrn

### **Interview BH01**

BH01 hat einen Hintergrund im Finanzwesen und ist ein innovativer Bauherr, der in seinem Projekt neue Baumethoden im Kontext von Nachhaltigkeit und Digitalisierung umsetzt. Er stimmte dem Postulat zu, dass sich die Anforderungen an Bauherr:innen seit der Jahrtausendwende «grundsätzlich verändert» (BH01, 2023, S. 1) haben. Nennenswert an diesem Interview war die Identifizierung der wachsenden Individualisierung der Gesellschaft als einer der Hauptgründe für sinkende Toleranz und Kompromissbereitschaft. Neben den genannten Themen verwies er auf das Problem des Fachkräftemangels und nannte die zunehmenden Schwierigkeiten, gute Mitarbeiter:innen im Bausektor zu finden, als eine zentrale Herausforderung der heutigen Zeit, die sich in den nächsten Jahren wahrscheinlich noch verschärfen wird.

«Der Umgang mit den Anspruchsgruppen und Marktveränderungen» ist aus Sicht von BH01 bezüglich der Immobilienentwicklung von besonderer Komplexität. Er wies darauf hin, dass die diskutierten Themen zwar schon vor der Jahrtausendwende bekannt waren, er aber nicht mit dem Ausmass gerechnet hatte, das sie jetzt erreicht haben, und fügte hinzu, dass die Technologie noch «völlig unterschätzt» (BH01, 2023, S. 3) werde.

### **Interview BH02**

BH02 hat einen Hintergrund in der Architektur und richtete in früheren Positionen einen besonderen Fokus auf ökologische Nachhaltigkeit. Er stimmte zu, dass die Anforderungen an Bauherr:innen zugenommen haben, argumentierte aber, dass die eigentliche Arbeit von Bauherr:innen an sich nicht komplex sei. Wie alle anderen

Bauherren äusserte er seine Frustration über das steigende Einreichen von Rekursen, das er als «Nationalsport» bezeichnete. Bei der Diskussion über das Thema «Nachhaltigkeit und Klimawandel» argumentierte er, dass ein Paradigmenwechsel benötigt wird und in Richtung eines regenerativen Designs gedacht werden müsse.

Seine Strategie für Erfolg im Kontext steigender Komplexität ist es, sich auf die Kernaufgaben eines Bauherrn bzw. einer Bauherrin zu konzentrieren: die Definition der Vision und der Werte. Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, glaubt er an den Aufbau interner Kompetenzen in strategisch relevanten Bereichen und daran, sich zu Beginn eines Projekts genügend Zeit für die entscheidenden Überlegungen zu nehmen. Er wies allerdings darauf hin, dass die bequeme wirtschaftliche Situation der letzten fünfzehn Jahre sich geändert hat und die Arbeit von Bauherr:innen in dieser Hinsicht anspruchsvoller wird.

«Was wir wirklich lernen müssen, ist, antizipieren zu können. Und die Antizipation hat für mich viel mit Überzeugung zu tun, weil man kann nur antizipieren, wenn man überzeugt ist, dass irgendeine Veränderung eine grosse Tragweite auf unser Geschäft haben wird. [...] Überzeugung ist wichtig, und das zweite ist auch Leidenschaft. Weil ohne Leidenschaft können wir diese Mehraufwände nur bedingt verkraften» (BH02, 2023, S. 3).

### **Interview BH03**

BH03 hat einen Hintergrund im Baumanagement und übt seine Bauherrenrolle für einen institutionellen Anleger und Entwickler aus. In diesem Sinne war seine Perspektive eindeutig mit Überlegungen auf der Portfolioebene verbunden. Auf die Frage, ob die Anforderungen an Bauherr:innen seit der Jahrtausendwende gestiegen seien, antwortete er: «Grundsätzlich hat sich nichts geändert, weil die Aufgabe sozusagen immer dieselbe ist.» Er erklärte dann aber, dass die gesellschaftlichen Erwartungen gestiegen seien und die zunehmende Professionalisierung der Rolle dazu führe, dass mehr Themenfelder von den Bauherr:innen gemanagt würden.

Er erklärte, dass angesichts der Herausforderung, Netto-Null-Emissionen bis 2050 zu erreichen, proaktiv gehandelt werden müsse, da dies im Kontext des Immobilienzyklus eine kurze Zeit sei. Wie die anderen Experten thematisierte er das Problem der zunehmenden Wartezeiten für die Erlangung einer Baubewilligung und die Problematik, sich mit immer mehr Widerständen von Nachbar:innen auseinandersetzen zu müssen. Bezüglich der steigenden Anzahl von Normen und Vorschriften wies er darauf hin, dass

die Tendenz dahin ginge, den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden, der dann oft sehr klein sei. Die daraus resultierenden Lösungen würden akzeptiert, seien aber nicht unbedingt gut.

#### **Interview BH04**

BH04 verfügt über einen Hintergrund im Bauingenieurwesen und langjährige Erfahrung in seiner jetzigen Funktion. Er stimmte dem Postulat zu, dass die Anforderungen an Bauherr:innen seit der Jahrtausendwende gestiegen sind. Er fügte jedoch noch Folgendes hinzu: «Ich widerspreche aber der These, dass das so richtig ist. [...] der oder die Bauherr:in sollte ein:e Kund:in sein» (BH04, 2023, S. 2). Das vorgebrachte Argument besagte, dass die gestiegenen Anforderungen der Bauindustrie auf die Bauherr:innen übertragen werden, was die Aufgabe für durchschnittliche Bauherr:innen mit wenig oder gar keiner Marktpräsenz unlösbar macht.

Bezüglich möglicher Lösungen verwies er auf die Digitalisierung und die erforderliche Umstellung auf Prozesse, die es Bauherr:innen ermöglichen, neue Technologien bestmöglich zu nutzen. Der Wechsel von einem «Design-Bid-Build»-Wasserfallsystem zu einem «Bid-Design-Build»-System wäre eine solche Veränderung. In diesem Zusammenhang wies er auch darauf hin, dass digitalisierte Lösungen Bauherr:innen bei der Erstellung einer Bestellung erfolgreich unterstützen können, indem sie die Verwendung grosser Datenmengen ermöglichen, die die Spezifikation eines Briefes in Bezug auf einige definierte Parameter erlauben.

Digitale Lösungen standen auch im Mittelpunkt der Diskussion bezüglich ökologischer Nachhaltigkeit. BH04 argumentierte, dass die Messung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und die Integration der Kreislaufwirtschaft in ein Projekt sonst nicht möglich seien. Er brachte seine Überzeugung zum Ausdruck, dass es der Klimawandel und die notwendige Einbeziehung aller Nachhaltigkeitsaspekte sein werden, die den Immobiliensektor letztendlich vorantreiben und die Einführung neuer Technologien und Prozesse erreichen werden. «Wie immer: Leidensdruck» (BH04, 2023, S. 15).

#### **Interview BH05**

BH05 hat einen juristischen Hintergrund und ist seit langem in seiner jetzigen Position als CEO einer Immobiliengesellschaft mit einem grossen Portfolio tätig. Er widersprach dem Postulat, dass die Anforderungen an Bauherr:innen seit der Jahrtausendwende gestiegen sind, und stellte fest, dass früher «der oder die Bauherr:in einfach viel zu viel

delegiert» hat und sie sich inzwischen bewusst sind, «dass sie viel mehr selbst in die Hand nehmen müssen» (BH05, 2023, S. 1). Die erfolgreiche Ausübung dieser Rolle bedeutet für ihn, dass er die Kompetenzen im Haus aufbaut und Mitarbeitende mit unterschiedlichem Fachhintergrund einstellt, um die Mandate richtig zu vergeben. Seiner Ansicht nach ist das, was sich wirklich geändert hat, «die Frage, wie ich alle Anwohner:innen in der Umgebung meines Projekts frühzeitig in das Projekt einbeziehen kann» (BH05, 2023, S. 4). Des Weiteren stellte er fest, dass die Ergebnisse «ziemlich ernüchternd» seien (BH05, 2023, S. 4).

In dem Gespräch über Nachhaltigkeit erklärte er, dass sein Unternehmen einen CO<sub>2</sub>-Absenkungspfad entwickelt habe. Der Schlüssel, so argumentierte er, sei es, das Problem aktiv anzugehen und zu sagen «ich will» statt «ich muss». Er war der Meinung, dass Nachhaltigkeit im Hinblick auf den Lebenszyklus einer Immobilie keine Mehrkosten verursacht. Investitionen in die Qualität verringerten die Mängel und erhöhten die Qualität und die Lebensdauer von Gebäudeteilen. Er wies darauf hin, dass die Bewertungsindustrie eine Lösung finden muss, um die Kreislaufwirtschaft und eine wahre Lebenszyklusbetrachtung in die Bewertungen zu integrieren.

### 3.3.2 Bauherrenberater:innen-Interviews

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Interviews, die mit Fachleuten in der Rolle von Bauherrenberater:innen geführt wurden. Sechs Expert:innen, die derzeit als Bauherrenberater:innen tätig sind, wurden kontaktiert und alle stimmten einem Interview zu. Es wurde versucht, bezüglich der Fachgebiete (Markt/Baukultur, Nachhaltigkeit, Digitalisierung) eine ausgewogene Auswahl zu treffen.

Interview-partner	Markt/ Baukultur	Ökologische Nachhaltigkeit	Digitalisierung	Jahre Erfahrung	Grundausbildung
<b>BB01</b>		x		30–35	Gebäudetechnik
<b>BB02</b>		x	X	30–35	Gebäudetechnik
<b>BB03</b>	x			25–30	Architektur
<b>BB04</b>			X	20–25	Gebäudetechnik
<b>BB05</b>	x	x		20–25	Raumplanung
<b>BB06</b>	x			20–25	Architektur

Tabelle 2: Interviewpartner:innen in der Rolle von Bauherrenberater:innen

### **Interview BB01**

BB01 hat einen Hintergrund in Gebäudetechnik und richtet einen Fokus auf Haustechnik und Nachhaltigkeit. Er stimmte zu, dass Bauherr:innen in den letzten Jahren mit steigenden Anforderungen konfrontiert wurden, und nannte die zunehmende Regulierung als ein besonders herausforderndes Thema. Er argumentierte, dass die steigenden Anforderungen zu einer zunehmenden Spezialisierung führten und dadurch die Zusammenhänge immer weniger gesehen würden. «Man erkennt die Abhängigkeiten voneinander nicht» (BB01, 2023, S. 9). Er glaubte nicht, dass die zunehmende Regulierung und die neu etablierten Normen zwangsläufig zu besseren Ergebnissen führen, sondern argumentierte, dass sie in gewissen Fällen Innovationen bremsen und zu Entscheidungen führen, die den Nutzer:innen keinen echten Mehrwert bringen.

BB01 verwies auf die wachsende Bedeutung der ökologischen Nachhaltigkeit und erklärte, dass diese jetzt in «Konkurrenz zu den wirtschaftlichen Komponenten» (BB01, 2023, S. 21) stünde. Während der Diskussion über Digitalisierung und Innovation wies er darauf hin, dass die Umsetzung deshalb so lange dauere, weil die Industrie sehr träge sei: «Eine Änderung im Bau geht eine Generation» (BB01, 2023, S. 2). Die Änderung von Prozessen und Methoden erfordere sehr viel Aufwand, von den Bauherr:innen über die Fachplaner:innen bis hin zu den Unternehmen. Er fügte hinzu, dass Digitalisierung «überall ihren Siegeszug dort gemacht [hat], wo es um Massen ging. Und eine Immobilie ist keine Masse» (BB01, 2023, S. 23). Für ihn ist einer der Schlüssel zu einem guten Projekt die Fähigkeit der Bauherrin oder des Bauherrn, die Vision und die Ziele zu definieren sowie auch Prioritäten zu klären und eine Gewichtung zu setzen.

### **Interview BB02**

BB02 hat einen Hintergrund in der Gebäudetechnik und eine Weiterbildung in der Architektur. Er stimmte der Aussage zu, dass die Anforderungen an Bauherr:innen gestiegen seien. Wie BB01 erwähnte er eine Zunahme der «gesetzgeberischen regulativen Vorgaben» und fügte hinzu, dass die normativen Anforderungen «zum Teil auch wichtiger geworden» seien (BB02, 2023, S. 1). Zudem wies er darauf hin, dass die Schweizer Baustandards sehr hoch seien der Grund dafür sowohl die Vorschriften als auch die Kompetenzen der Berufsleute seien. Bei einem so hohen Niveau sei es nicht immer gegeben, dass ein neues Gesetz oder eine Norm einen messbaren Einfluss auf die Qualität habe. Er argumentierte, dass die Schweizer Normierung im Gegensatz zu den Gesetzen keine Innovationsbremse sei. Es sei immer möglich, sie in Frage zu stellen und

andere Lösungen umzusetzen. In diesem Fall sei eine kompetente Vertretung durch die Fachplanerin oder den Fachplaner der Schlüssel zu einer erfolgreichen Innovation.

BB02 hat in den letzten Jahren ein steigendes Interesse an Themen wie Energieeffizienz und Dekarbonisierung entwickelt. Seiner Ansicht nach müssen Bauherr:innen die Themen nicht im Detail verstehen, sondern es sei die Aufgabe der Fachplaner:innen, ihre Vertreterrolle wahrzunehmen und die Informationen so darzustellen, dass sie für Bauherr:innen verständlich seien und als Grundlage für Entscheidungen dienen könnten. Wie BH01 betonte er, wie entscheidend es sei, die Gewichtung und die Prioritäten der Ziele zu definieren: «weniger Ziele, aber dafür die richtigen» (BB02, 2023, S. 7).

### **Interview BB03**

BB03 hat einen Hintergrund in der Architektur. Er stimmte der Aussage zu, dass die Anforderungen an Bauherr:innen gestiegen seien, und präziserte, dass «die Informationsdichte auf baurechtlicher Ebene zugenommen hat». Des Weiteren fügte er in Bezug auf das Einspruchsverfahren, das sich wahrscheinlich nicht verändert habe, Folgendes hinzu: «Es wurde intensiver genutzt» (BB03, 2023, S. 1). Bei der Diskussion über den SIA 101 stellte er sich die Frage, ob dieser für Bauherr:innen gedacht sei oder als Leitfaden für Fachplaner:innen diene, um die Rolle ihrer Auftraggeber:innen zu verstehen.

Er stellte fest, dass die Nachfrage nach seinen Leistungen gestiegen war, und erwartete, dass diese Nachfrage mit den zunehmenden Anforderungen eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatzes auch in Zukunft weiter steigen werde. In diesem Kontext wies er darauf hin, dass die Entscheidungen und die Ziele der Bauherr:innen am Ende wahrscheinlich auf finanziellen Erwägungen beruhen. Es sei von entscheidender Bedeutung, zu verstehen, wie sich die Projektziele auf die endgültigen Kosten und den Wert des Projekts auswirken, und hier sei es wichtig, über Fakten und datenbasierte Informationen zu verfügen, die die Entscheidungen unterstützen.

### **Interview BB04**

BB04 hat einen Hintergrund in Gebäudetechnik und spezialisiert sich heute auf das Thema der Digitalisierung. Er stimmte der Aussage zu, dass die Anforderungen an Bauherr:innen gestiegen seien, und erwähnte die Hauptthemen, die in dieser Arbeit identifiziert wurden. Viele optionale Überlegungen seien zu «Verpflichtungen» geworden. Er war der Meinung, dass die höheren Anforderungen kurzfristig nicht zu einer

höheren Qualität führten, weil es an der Sensibilisierung der Nutzer:innen mangelte, deren Anspruch an viele Nachhaltigkeitsentscheidungen noch nicht vorhanden sei.

Er argumentierte, dass der Grund für die bisher mangelnde Integration der Digitalisierung in die Prozesse nicht in der fehlenden Ausbildung oder einem mangelnden Verständnis liege, sondern vielmehr in der Tatsache, dass die Digitalisierung eine rationale Zusammenarbeit erfordere. Das bedeute, dass Konflikte bereits in den ersten Phasen des Projekts gelöst werden müssten, indem ein gemeinsames Verständnis der Vision und der Ziele als Grundlage für einen digitalen Arbeitsablauf geschaffen würde. Angesichts einer Zunahme von Zielkonflikten durch die Einführung neuer Themen sei diese Aufgabe noch wichtiger geworden. Bauherr:innen müssten sich als Teil dieses Prozesses verstehen und wissen, was sie wollen, um die Bestellung zu definieren.

### **Interview BB05**

BB05 hat einen Hintergrund in der Raumplanung und verfügt über viele Jahre Erfahrung in der Unterstützung von Bauherr:innen, wenn es darum geht, die Nutzenden zu verstehen und die Zielgruppe und die Positionierung des Projekts zu definieren. Auf die erste Frage antwortete sie, dass die Anforderungen an Bauherr:innen nicht wirklich gestiegen seien, «denn ein:e verantwortungsbewusste:r Bauherr:in hätte schon vor der Jahrtausendwende all die Dinge durchdacht und berücksichtigt, die heute gesetzlich vorgeschrieben sind» (BB05, 2023, S. 1). Sie fügte hinzu, dass sich die rechtlichen Anforderungen, die technischen Möglichkeiten und die Erwartungen der Gesellschaft geändert hätten.

Im Gespräch über wirtschaftliche und soziale Veränderungen und Trends wies sie darauf hin, dass eine gewisse Vernunft wichtig sei, und fügte hinzu, dass die Flexibilität des Gebäudes «viel mehr in der Bewirtschaftung sein muss als wirklich in dem, was gebaut worden ist» (BB05, 2023, S. 9). Sie gab zu bedenken, dass es bezüglich der Forderungen nach Innenverdichtung eine grosse Lücke im gegenseitigen Verständnis zwischen der Bevölkerung und dem Gesetz gebe, und argumentierte, dass «die Realität von dem, was heute gebaut und entwickelt wird, nicht dem entspricht, was sich der Stimmbürger und die Stimmbürgerin vorgestellt haben, als sie <ja> zum Raumplanungsgesetz und <ja> zur Innenverdichtung gesagt haben» (BB05, 2023, S. 7).

### **Interview BB06**

BB06 hat einen Hintergrund in der Architektur und stimmte dem Argument zu, dass die Anforderungen an Bauherr:innen seit der Jahrtausendwende gestiegen seien. Als einen

der Hauptgründe nannte er die Fragmentierung der Nutzergruppe, was bedeute, dass moderne Bauherr:innen sich intensiver mit der Frage beschäftigen müssten, für wen sie bauten. Er war der Meinung, dass die neuen Anforderungen zu einer höheren Ergebnisqualität führen könnten, «wenn der oder die Bauherr:in sich seiner bzw. ihrer Rolle bewusst ist und die Bedeutung der Rolle wahrnimmt», sodass es weniger auf die tatsächlichen Veränderungen ankomme, sondern mehr auf die Sensibilisierung der Bauherr:innen.

Er stimmte zu, dass es neue Themen wie Nachhaltigkeit und Projektdefinition gebe, die in den letzten Jahren an Interesse gewonnen hätten, betonte aber, dass die Wirtschaftlichkeit immer wichtig gewesen sei und bleibe. Er wies darauf hin, dass «Bauherr:in zu sein [...] im Prinzip eine klassische Projektmanagementaufgabe» sei, und argumentierte, dass die bedeutsamsten Bauherrenqualitäten angesichts des zukünftigen Wandels Neugierde und Führungskompetenz seien.

### **3.4 Ergebnisse**

#### **3.4.1 Gesamtbetrachtungen zu den Veränderungen seit der Jahrtausendwende**

Die erste Fragerunde, die an Bauherren und Bauberater:innen gerichtet war, zielte darauf ab, herauszufinden, wie die Befragten die Veränderungen, die die Immobilienbranche seit der Jahrtausendwende geprägt haben, erlebt und wahrgenommen haben. Die grosse Mehrheit stimmte der Aussage zu, dass die Anforderungen an Bauherr:innen in diesem Zeitraum erheblich gestiegen sind. Als Hauptgründe wurden die wirtschaftliche Lage, der wachsende Fokus auf Nachhaltigkeit und gesellschaftspolitische Veränderungen genannt. In diesem Zusammenhang wurde insbesondere die zunehmend fehlende Kompromissbereitschaft in der Gesellschaft hervorgehoben, die im Widerspruch zu den politischen Zielen der Innenverdichtung und des Landschaftsschutzes stehe. Auf Seite der Bauherrenberater:innen wurde zwei weiteren Themen besondere Aufmerksamkeit geschenkt: der Entwicklung und Einführung neuer Technologien und der Zunahme gesetzlicher und normativer Vorgaben.

Nur zwei Experten, BH05 und BB05, widersprachen dem Postulat, dass die Anforderungen gestiegen seien, und argumentierten zum einen (BB05, 2023), dass die Themen, die heute in den Fokus rücken, von guten Bauherr:innen schon vor der Jahrtausendwende berücksichtigt worden wären, und zum anderen, dass Bauherr:innen in der Vergangenheit zu viele Aufgaben delegiert hätten (BH05, 2023). Die Bauherren, die dem Postulat zustimmten, wiesen vorsichtig darauf hin, dass sich die Rolle der



Bauherr:innen selbst nicht verändert habe, sondern eher die Erwartungen der Politik, der Gesellschaft und der Immobilienindustrie.

Es herrschte die einhellige Meinung, dass die neuen Themen und die Veränderungen im Rückblick schon vor der Jahrtausendwende bekannt waren oder hätten bekannt sein sollen. Was als unbekannt eingeschätzt wurde, war die zukünftige Gewichtung dieser Themen, und mehrere Experten äusserten eine gewisse Überraschung über die Geschwindigkeit, mit der einige Themen an Bedeutung gewonnen haben. Viele der Interviewten wiesen darauf hin, dass die Branche im Allgemeinen eher reaktiv auf die Veränderungen reagiert habe und dass die Bauwelt aufgrund ihrer Fragmentierung äusserst träge sei. Die Befragten, die sich einig waren, dass die Anforderungen an Bauherr:innen gestiegen sind, waren geteilter Meinung darüber, ob dies zu einer Steigerung der Ergebnisqualität geführt hat oder nicht. Viele hatten den Eindruck, dass insbesondere die Zunahme der regulatorischen Vorgaben zu einem komplizierteren Prozess ohne spürbaren Mehrwert geführt hat. Manche der Befragten fügten hinzu, dass die hohe Qualität des Schweizer Bauwesens weniger auf die zunehmende Regulierung zurückzuführen sei, sondern vielmehr von der Umsetzung durch engagierte Bauherr:innen und kompetente Berufsleute abhängt.

Auf die Frage, wie die befragten Bauherren die Kompetenz entwickelt hatten, erfolgreich von Veränderungen zu profitieren, gab es eine klare Antwort: professionelle Bauherr:innen «müssen die Bestellerkompetenz inhouse haben» (BH05, 2023, S. 1). Die Strategien konzentrierten sich im Allgemeinen darauf, alle relevanten Fachbereiche intern abzudecken, wobei der Schwerpunkt auf den Kompetenzen lag, die für die Definition und die Umsetzung der Strategie von Bedeutung sind, denn «Strategie ist die Hauptaufgabe eines oder einer Eigentümer:in» (BH02, 2023, S. 6). In diesem Zusammenhang wurde auch die Bedeutung guter externer Bauherrenberater:innen erwähnt, insbesondere in Bezug auf schlanke Bauherrenstrukturen.

Von Seite der Bauherrenberater:innen gab es eine gefühlte Zunahme der Nachfrage nach Beratung in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen und die Umsetzung der Digitalisierung, aber weniger oder keine Zunahme für die Aspekte, die sich auf die allgemeine Strategie und Positionierung bezogen. Die Leistungen der befragten Bauherrenberater:innen wurden fast ausschliesslich projektbezogen nachgefragt, und alle waren der Meinung, dass sie den grössten Einfluss auf ein Projekt haben, wenn sie in den frühen Phasen des Projekts, insbesondere in Phase 0, nachgefragt werden.

### 3.4.2 Ansichten zur Phase 0 und der Rolle der Bauherr:innen

Dieser Abschnitt wurde damit eingeleitet, dass die Expert:innen gefragt wurden, ob sie das SIA 101-Dokument kennen und mit ihm vertraut sind und ob sie eine kurze Zusammenfassung dessen wünschen, was als Phase 0 eines Projekts beschrieben wird. Die Mehrheit der Bauherrenberater:innen kannten das Dokument und waren damit vertraut, aber auf Seiten der Bauherr:innen war dies nur bei einem Experten (BH05) der Fall. Keiner der Bauherren arbeitete mit dem Dokument oder stellte fest, dass es irgendeinen Einfluss auf seine Arbeit hatte, obwohl einige die Tatsache begrüßten, dass die Fachplaner:innen kritisch darüber nachdachten, was sie von den Bauherr:innen erwarten sollten und welche Bedeutung diese Rolle hat (BH03).

Die Phase 0 wurde von allen Bauherren als die zweifellos wichtigste Phase des Projekts angesehen. Sie ist die «zentrale Bauherrenaufgabe» (BH03, 2023, S. 9) oder das «Tagesgeschäft» (BH02, 2023, S. 7) des Bauherrn, beschrieben als «entscheidend» (BH01, 2023, S. 6) und «die wichtigste Phase überhaupt» (BH05, 2023, S. 3). Von dieser Phase hängt der Erfolg des Projekts ab, da sie die Bestellung der Bauherrin oder des Bauherrn und die Grundlage für zukünftige Planungen und Diskussionen mit den Partner:innen darstellt (BH01, 2023). Es ist entscheidend, genügend Zeit einzuplanen, um die Vision und die Ziele zu formulieren und dann sicherzustellen, dass die Partner:innen sie so verstehen, wie sie gemeint sind (BH02, 2023). Alle Bauherren behaupteten, dass sie die Vision und die Strategie, die sie in einem Projekt in der Phase 0 festgelegt hatten, nie oder nur selten änderten, und dann auch nur im Fall von unvorhersehbaren und unplanbaren Umständen wie Altlasten oder Rekursen. Stattdessen werden neue Möglichkeiten und Lösungen im Rahmen eines iterativen Entwicklungsprozesses in Betracht gezogen (BH02, 2023).

Auf die Frage, ob es seit der Jahrtausendwende eine Verschiebung der Projektzieldefinition gegeben habe, antworteten die Interviewten mehrheitlich mit «ja». Das häufigste Beispiel, das die Bauherrenberater:innen angaben, bezog sich auf eine Verschiebung weg von der alleinigen Fokussierung auf den finanziellen Erfolg eines Projekts hin zur Berücksichtigung anderer Aspekte der Nachhaltigkeit, insbesondere der Ökologie. Auf Seite der Bauherren wurde neben der Erwähnung der Nachhaltigkeit auch der Umgang mit dem Kontext und dem Stakeholder-Management als zentrales Thema in der Phase 0 genannt. Themen, die in Zukunft vermutlich mehr Beachtung bei Bauherr:innen finden werden, sind die Integration der Digitalisierung in den Entwicklungsprozess, die Kreislaufwirtschaft und der Umgang mit dem Bestand.

Die Bauherrenberater:innen hatten unterschiedliche Meinungen darüber, ob Bauherr:innen ein Projekt im Detail verstehen sollten oder nicht. Die Argumente für beide Antworten waren jedoch die gleichen: Bauherr:innen müssen wissen, *was* sie wollen und *warum* sie das wollen, und Fachplaner:innen und andere Spezialist:innen sind dafür verantwortlich, ihre verschiedenen Fachgebiete so zu erklären, dass die Bauherr:innen die Zusammenhänge mit anderen Aspekten des Projekts verstehen und fundierte Entscheidungen treffen können. Experte BB04 argumentierte weiter, dass die Themen, mit denen sich Bauherr:innen tatsächlich im Detail befassen müssen, diejenigen sind, bei denen ein erhebliches Risiko besteht, und daher projektspezifisch sind. Um das richtige Detailverständnis in die Zieldefinition einzubringen, sollten Bauherr:innen den Vorteil nutzen, gebaute Beispiele zu betrachten, um zu verstehen, wie Entscheidungen in der Zukunft zustande kommen könnten. Die Rolle der Bauherrenberater:innen bestehe in dieser Hinsicht darin, die Bauherrin oder den Bauherrn «dort abzuholen, wo er oder sie steht» (BB06, 2023, S. 6), und «mit Bildern und einer sinnvollen Reduktion der Komplexität [zu] kommunizieren» (BB03, 2023, S. 8).

Die Befähigung der Bauherr:innen, die Ziele des Projekts erfolgreich zu formulieren, wurde als abhängig von zwei Aspekten angesehen: kompetente Vertretung und Beratung sowie ein aktives Interesse an den Themen selbst. Besonderen Wert legten die Bauherrnberater:innen auf die Fähigkeit der Bauherr:innen, nicht nur die richtigen Ziele zu definieren, sondern auch Prioritäten zu setzen und diese klar zu kommunizieren. «Der oder die Bauherr:in kann wichtige Impulse setzen, indem er oder sie sagt: Was ist bei diesem Projekt wirklich wichtig?» (BB04, 2023, S. 8). «Alles, was man in dieser frühen Phase vergisst, verfolgt einen zu einem späteren Zeitpunkt und oft ist es dann mit viel Zusatzaufwand verbunden. Man spart sich Arbeit, indem man am Anfang etwas mehr Zeit und auch etwas Tiefe investiert» (BB02, 2023, S. 8).

Neben der Vision und den Zielen, die in der Phase 0 definiert werden, wurde in den Interviews ein besonderes Augenmerk auf die Frage des Prozesses gerichtet. Dies ist ein entscheidender Teil der Bestellung der Bauherr:innen und im Gegensatz zu den anderen Aspekten sahen mehrere der Befragten hier bereits jetzt oder in naher Zukunft eine Veränderung. «Wir neigen schon dazu, erst am Ende der Phase das Projekt zu beurteilen, und dann ist die Planung häufig schon gemacht, die Ingenieur:innen haben keine Stunden mehr und dann wird es schwierig zu optimieren» (BB04, 2023, S. 12).

### 3.4.3 Ansichten zum sozioökonomischen Wandel

Wenn es um den sozioökonomischen Kontext und die Auswirkungen von Trends auf die Arbeit der Bauherr:innen geht, muss ein bedeutsamer Unterschied zwischen strukturellen Trends und modischen Trends betont werden. Strukturelle Trends in Bezug auf die Bevölkerungsgrösse, die Altersstruktur, die Kaufkraft, die Haushaltsgrösse, die Pluralisierung der Lebensstile usw. wurden als ein wesentlicher Bestandteil der Marktpräsenz betrachtet, und sie zu verstehen ist unerlässlich, um zu entscheiden, wo und was gebaut werden soll. Im Gegensatz dazu müssen modische Trends mit Vorsicht behandelt werden, da schnelle Trendentwicklungen im Widerspruch zur Langlebigkeit einer Immobilie stehen. Alle Bauherren erklärten, dass modische Trends eine kleine bis gar keine Rolle bei ihren Entscheidungen und Überlegungen spielten.

Die Überalterung der Bevölkerung, die daraus resultierende Verkleinerung der Haushalte und der steigende Flächenverbrauch pro Person wurden von fast allen Interviewten angesprochen. Obwohl einige Projekte genannt wurden, die sich speziell mit dem Trend zu kleineren Wohnungen befassen, wurden diese eher als Nischenprodukte denn als umfassende Lösungen betrachtet. Dieses Problem kann nicht von Bauherr:innen oder institutionellen Investoren gelöst werden, sondern erfordert vielmehr politische Strategien, die den gesellschaftlichen Wandel berücksichtigen.

Der klare Ansatz, wenn es darum geht, auf zukünftige strukturelle Trends zu reagieren und sie vorherzusehen, ist langfristige Flexibilität. Dies bezieht sich in erster Linie auf die Schaffung solider Strukturen mit sinnvollem Raster, die ein hohes Mass an Komfort ermöglichen und daher für zukünftige Nutzungsänderungen bereit sind. «Wir müssen Gebäude so bauen, dass man sie anpassen kann und sie sich entwickeln können» (BH03, 2023, S. 12). «Die Problematik ist, dass Flexibilität ihren Preis hat. Das ist [...] immer ein grosser Spagat, zu entscheiden, wie viel in die Flexibilität investiert wird, wie viel Sinn macht und wo die Schmerzgrenze ist» (BH02, 2023, S. 11).

Demgegenüber wurde eine weit weniger klare und optimistische Sicht auf das Thema der Innenverdichtung von allen Bauherren einhellig geteilt. Alle betonten die Notwendigkeit der Innenverdichtung, äusserten aber ihre Frustration über die fehlende Kohärenz zwischen dem Befehl zur Verdichtung, den anderen geltenden Vorschriften und der Verhaltensweise der Bevölkerung. Verdichtung «kann bedeuten, dass man höher bauen oder enger zusammenrücken muss oder dass man einen Konsumverzicht erwartet» (BB03, 2023, S. 9). Es könne sein, dass Belegungsvorschriften usw. in Zukunft Druck erzeugen würden (BH03, 2023, S. 13). Es gebe aber keine umfassende Strategie, um den

Flächenverbrauch in der Gesellschaft nachhaltig zu senken, und einige der ergriffenen Massnahmen führten zu einer negativen Spirale (BH02, 2023, S. 14), bei der die Mietpreisbremse die Option eines Umzugs in eine kleinere Wohnung für ältere Menschen unattraktiv machte. Zudem wurde das Einreichen von Rekursen als «Nationalsport» (BH02, 2023, S. 12) bezeichnet, mit dem Argument, dass es viel zu einfach sei und dass diejenigen, die ihre Meinung am lautesten äusserten, tendenziell nicht «die breite Schicht der Bevölkerung» verträten. «Das dichte städtische Leben ist in der Schweiz vielleicht noch nicht ganz erwünscht. Zumindest nicht in der eigenen Nachbarschaft» (BB03, 2023, S. 9).

In diesem Zusammenhang wurde die wachsende Bedeutung von Stakeholder-Management und Dialog von allen Befragten betont. Positive Ergebnisse wurden jedoch nicht erwähnt, und es herrschte das allgemeine Gefühl, dass es einen echten Wandel im Mindset der Bevölkerung gegeben hat, der eine nachhaltige Innenverdichtung fast unmöglich macht. Heute bestehe «die gesellschaftliche Tendenz, alles in schwarz und weiss zu sehen. [...] Das macht die Aufgabe schwieriger, im Sinne des Projekts gute Lösungen zu finden. Denn so entsteht keine Kompromissbereitschaft oder kein Dialog» (BH03, 2023, S. 11)

Die attraktive wirtschaftliche Lage seit 2008 wurde sowohl als Grund für den Erfolg der Immobilienbranche im letzten Jahrzehnt als auch als Grund für die sinkende Akzeptanz für Bauprojekte in der Bevölkerung genannt. «Jede:r Immobilienakteur:in hat von der Marktentwicklung profitiert, und es war extrem schwierig, die effektive Performance zu messen. Jetzt, seit September 2022, befinden wir uns in genau der entgegengesetzten Situation. Der Rückenwind hat sich in Gegenwind verwandelt: die Bauinflation schlägt zu, die Diskontsätze sind unter Druck» (BH02, 2023, S. 1).

Die zunehmenden Wartezeiten bis zur Erteilung einer Baubewilligung und die überproportional lange Zeit, die für die Umsetzung der verfügbaren Instrumente zur Verdichtung benötigt wird, sowie ein zunehmendes Gefühl der Unsicherheit bei Grossprojekten wurden als Entmutigung für Bauherr:innen gesehen, auf das Ziel der Verdichtung hinzuarbeiten. Darüber hinaus gebe es die Frage der Regulierung und der Vorgaben, die in direktem Konflikt zum Ziel der Innenverdichtung stehen. Als Beispiele wurden der Lärmschutz und die «strikten Vorgaben für Zonen» (BH01, 2023, S. 11) genannt, die teilweise nicht mehr für eine nachhaltige Entwicklung geeignet seien.

### 3.4.4 Ansichten zur Nachhaltigkeit

Die Expert:innen erklärten alle, dass die Fragen in Bezug auf ökologisch nachhaltige Gebäude bereits vor der Jahrtausendwende bekannt waren, aber der starke Fokus auf nachhaltige Bauweisen und graue Energie erst in den letzten fünf Jahren, insbesondere seit Greta Thunbergs Arbeit zur Bewusstseinsbildung, entstanden sei (BH04, 2023, S. 12). «Das ist keine Frage der Ideologie mehr, sondern ein Bewusstseinsprozess, der sich in unserem Alltag abspielt» (BB03, 2023, S. 7). In den Interviews wurde immer wieder betont, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit nicht mehr «nice to have» ist, sondern ein «Muss». Insbesondere wenn es um die Entwicklung eines grossen Projekts oder um Arealüberbauungen geht, gibt es immer mehr Vorschriften, um sicherzustellen, dass jedes kleine Detail einer nachhaltigen Entwicklung berücksichtigt wird. Es wurde zudem argumentiert, dass die Angst, im Zuge der strengeren Nachhaltigkeitsvorschriften «Stranded Assets» im Portfolio zu besitzen, bereits heute zu einem «Brown Discount» führe (BH02, 2023, S. 17).

Mit einer Ausnahme (BB04) waren sich alle Bauherrenberater:innen einig, dass sie seit der Jahrtausendwende das Thema der Nachhaltigkeit an die Bauherr:innen herantragen, unabhängig davon, ob sie ausdrücklich danach gefragt wurden oder nicht. Sie hatten zudem alle den Eindruck, dass die Bauherr:innen selbst dieses Thema ebenfalls öfter ansprechen. Es herrscht das Gefühl, dass die Einführung der ökologischen Nachhaltigkeit in die Grundgedanken bei der Definition der Projektziele die Aufgabe der Bauherr:innen verkompliziert (BH01, 2023), da sie nun ein dichtes «Netz von Spezialwissen» verlangt (BB03, 2023, S. 12). Das Postulat, dass ökologisches Bauen zu höheren Kosten führt, wurde jedoch von einigen Experten in Frage gestellt (BH05 und BB01).

Die Verantwortung der Industrie im Zusammenhang mit dem Klimawandel und ökologischen Massnahmen wurde von allen befragten Fachleuten ernst genommen. Viele erwähnten die Wahrscheinlichkeit, dass in Zukunft eine Form der CO<sub>2</sub>-Bepreisung eingeführt wird, denn sie waren überzeugt: «Der Schaden der globalen Erwärmung ist so enorm, dass wir für bestimmte Materialien heute einfach zu wenig bezahlen. Wir zahlen zu wenig, weil die Gesamtkosten, die durch graue Energie verursacht werden, so viel höher sind, dass wir uns das irgendwann einfach nicht mehr leisten können» (BB04, 2023, S. 8). Derzeit wird die nachhaltige Entwicklung von den Bauherr:innen hauptsächlich aus der Überzeugung heraus vorangetrieben, dass die globale Erwärmung eine unausweichliche Tatsache ist, die bald zu realen Auswirkungen auf die Immobilienwerte führen wird. Der Druck von Seiten der Nutzer:innen war nur im

Gewerbeimmobiliensektor zu spüren, wo die ESG-Bewertung vor allem bei der internationalen Kundschaft an Bedeutung gewinnt (BB05, 2023). In diesem Zusammenhang stellt sich jedoch die Frage: «Für was sind die Leute bereit zu zahlen? Welchen Preis bekommt die Umwelt?» (BH01, 2023, S. 14).

Das Ziel, bis 2050 CO<sub>2</sub>-Neutralität zu erreichen, ist in Bezug auf die Immobilienzyklen eher kurzfristig gesetzt, was die Aufgabe zu einer extremen Herausforderung macht. Diese Tatsache ist keinem der Befragten entgangen. Die Umsetzung des CO<sub>2</sub>-Absenkpfeils in einem Portfolio wurde mit der Steuerung der Titanic verglichen, bei der selbst eine kleine Richtungsänderung lange Zeit braucht, um spürbar zu werden (BH03, 2023, S. 16). Trotzdem wurde die wachsende Bedeutung der Nachhaltigkeit von den meisten Interviewten als positive Kraft und Chance gesehen. Zu den vorgebrachten Argumenten gehörte die Überzeugung, dass die Einführung von Kreislaufwirtschaft und CO<sub>2</sub>-Messungen zu neuen Geschäftsmodellen in der Bauindustrie führen würde, da der derzeitige Prozess von Design-Bid-Build für diese Ziele ungeeignet sei (BH04, 2023, S. 6). Es werden viele Veränderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit erwartet, die für Pionierbauherr:innen von Vorteil sind. Dazu gehören neue Lösungen in der Bewertungsindustrie (BH05, 2023, S. 10), die die Kreislaufwirtschaft realistisch berücksichtigen, eine Vereinheitlichung von Nachhaltigkeitslabels (BB06, 2023, S. 11) und eine genauere Messung von CO<sub>2</sub>-Emissionen (BB04, 2023).

### **3.4.5 Ansichten zur Digitalisierung**

In Bezug auf das Thema der Digitalisierung gab es eine Mischung aus widersprüchlichen Meinungen und Aussagen der verschiedenen Interviewpartner:innen. Auf die erste Frage, ob die Digitalisierung genutzt werden könne, um die Komplexität eines Entwicklungsprojekts zu reduzieren, gab es unterschiedliche Reaktionen. Einige der Befragten meinten, dass das, was die Entwicklung von Immobilienprojekten komplex macht, im «Umgang mit den Anspruchsgruppen und Marktveränderungen» (BH01, 2023, S. 16) liege und nicht durch die Digitalisierung reduziert werden könne und vertraten sogar die Meinung, dass keine Reduzierung der Komplexität angestrebt werden sollte (BB05, 2023). Es gab auch diejenigen, die der Ansicht waren, dass die Digitalisierung das Potenzial habe, die Komplexität eines Projekts zu reduzieren und den Bauherr:innen bei der Entscheidungsfindung zu helfen, dass sie aber seit der Jahrtausendwende noch nicht weit genug fortgeschritten sei, um dies in die Tat umzusetzen. Schliesslich sind auch diejenigen zu nennen, die von der Digitalisierung als Mittel zum Zweck überzeugt waren (BH04, 2023, S. 14), gestützt auf Beispiele aus anderen Ländern (BB04, 2023, S. 15),

und die argumentierten, dass die neuen Anforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeitsziele und -standards dazu führen werden, dass in naher Zukunft digitale Methoden und Prozesse eingeführt werden.

Die Bauherren waren sich einig, dass bei der Umsetzung der Digitalisierung der Schwächste im Planungsteam das Tempo bestimmt. Die erfolgreiche Umsetzung digitaler Prozesse wie BIM erfordere daher eine sorgfältige Auswahl der Partner:innen. Bauherrenberater 04, ein Experte in Digitalisierung, teilte seine Überzeugung, dass Fachplaner:innen heute in der Lage sind, BIM richtig umzusetzen. Der Schlüssel sei jedoch, die Konfrontation, die üblicherweise zwischen Auftraggeber:innen und Auftragnehmer:innen auftritt, an den Anfang des Projekts zu verlegen und den Planungsprozess damit zu beginnen, dass sich alle über die Projektziele und die Prioritäten im Klaren sind, denn «Digitalisieren kann nur funktionieren, wenn sich die Menschen verstehen und dann rationell arbeiten» (BB04, 2023, S. 16).

Auch bezüglich der Frage, ob die Datenverfügbarkeit und -zuverlässigkeit in der Branche zunimmt, gingen die Meinungen auseinander. Es herrschte allgemeine Einigkeit darüber, dass es einen erheblichen Anstieg der Datenmenge gegeben hat, aber ob dies einen Mehrwert für Bauherr:innen darstellt oder nicht, war umstritten. Auf der einen Seite gab es diejenigen, die meinten, dass heutzutage so viele Daten vorliegen, dass es schwierig sei, die wesentlichen Punkte herauszufiltern und sich auf diese zu konzentrieren (BH03, 2023, S. 19). Zu verstehen, welche Informationen für eine Entscheidung relevant sind, sei letztendlich genauso bedeutsam wie das Finden der Informationen selbst. Auf der anderen Seite gab es Experten, die argumentierten, dass allein die Tatsache, dass mehr Daten und bessere Techniken zum Filtern und Auswerten vorliegen, eine Qualitätssteigerung für die resultierenden Aussagen begründen (BB03, 2023, S. 16).

### **3.4.6 Überblick und Synthese der Ergebnisse**

Die Interviews wurden mit der Frage beendet, welches die wichtigsten Fähigkeiten für moderne Bauherr:innen sind, um mit Veränderungen in der Zukunft umzugehen und von ihnen zu profitieren. Die Befragten stellten fest, dass ein:e Bauherr:in klare Wertvorstellungen haben wissen muss, was er oder sie will, warum er oder sie das will und was er oder sie mit dem Projekt bezwecken will (BH01, 2023). Gleichzeitig erfordere der Umgang mit dem ständigen Wandel eine gewisse Agilität (BH02, 2023), das Festlegen von Fixpunkten und ein kritisches Hinterfragen, ob der richtige Weg beschritten wird, denn «umso schneller und umso intensiver dieser Wandel stattfindet, umso mehr muss man sich auch positionieren können» (BH03, 2023, S. 20).



Die Quintessenz der Interviews lässt sich wie folgt zusammenfassen: Die Anforderungen an Bauherr:innen sind seit der Jahrtausendwende gestiegen, insbesondere im Hinblick auf die Erwartungen der Gesellschaft. Ihre Rolle bleibt jedoch dieselbe und der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer Fokussierung auf die Hauptaufgabe, nämlich die Definition der Vision, der Ziele und der Prioritäten. Zur Unterstützung bei der Berücksichtigung der vielfältigen Themen, die bei diesen Entscheidungen relevant sind, sollten sie intern Kompetenzen aufbauen. In Bezug auf spezifische oder datenlastige Themen können sowohl externe als auch interne Bauherrenberater:innen wesentliche Unterstützung leisten. Offenheit und Neugier sind in Zeiten des Wandels essenziell, obwohl dies für jede strategische Rolle in jedem Sektor gesagt werden könnte.

Basierend auf der empirischen Untersuchung dieser Arbeit können die zugrunde liegenden Forschungsfragen wie folgt beantwortet werden:

- Wie haben sich die Anforderungen an Bauherrinnen und Bauherrn in der Projektinitiierung (SIA-Phase 0) seit der Jahrtausendwende verändert? Und wie werden sie wahrgenommen?

Die Anforderungen an Bauherr:innen sind in mehrfacher Hinsicht gestiegen, vor allem aufgrund der Tatsache, dass die Erwartungen der Gesellschaft an Bauherr:innen gestiegen sind, was sie bei ihren Projekten berücksichtigen und umsetzen sollten. Die empirische Forschung hat gezeigt, dass zwar einige der Veränderungen als positiv wahrgenommen wurden, doch andere als negativ. Obwohl die Anforderungen an Bauherr:innen gestiegen sind, bleibt ihre Rolle grundsätzlich so, wie sie immer war.

- Auf welche Weise müssen die in der Phase 0 des Entwicklungsprozesses festgelegten Überlegungen und Ziele angepasst werden, um mit dem Wandel umzugehen und ihm gerecht zu werden?

Die Ziele der Phase 0 müssen heute ein breiteres Spektrum an Themen berücksichtigen, vor allem im Hinblick auf Nachhaltigkeitsaspekte. Angesichts der zukünftigen Ungewissheit besteht die bedeutendste Strategie darin, langfristige Flexibilität in Form von guten Strukturen aufzubauen, die auf hohe Anforderungen reagieren können.

- Wie können Bauherrinnen und Bauherrn befähigt werden, sich auf Wandel und Innovationen einzulassen und die damit einhergehenden Chancen zu nutzen?

Der empirische Forschungsteil hat gezeigt, dass der Aufbau interner Kompetenzen in der Bauherrschaft die Schlüsselstrategie ist, um das breite Spektrum an benötigtem Wissen

abzudecken, das strategisch relevant ist. Bezüglich der Rolle der Bauherr:innen ist es immer noch unerlässlich, sich auf die Hauptaufgabe der Definition der Ziele und der Prioritäten eines Projekts zu konzentrieren.

## **4. Schlussbetrachtung**

### **4.1 Fazit**

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden die Rolle der Bauherrschaft in der Phase 0 des Projektentwicklungsprozesses und die Veränderungen, die sich seit der Jahrtausendwende auf seine Hauptaufgaben und die Immobilienbranche ausgewirkt haben, erörtert. Dabei zeigte sich eine deutliche Zunahme sowohl der Themen, mit denen Bauherr:innen konfrontiert werden, als auch des Umfangs, in dem sie berücksichtigt werden müssen. In der Phase 0 der Projektentwicklung werden die Vision, die Werte und die Ziele des Projekts festgelegt, was die Berücksichtigung einer breiten Palette von Belangen auf einer äusserst abstrakten Ebene erfordert. Die Veränderungen, die sich seit der Jahrtausendwende am stärksten auf die Schweizer Immobilienwirtschaft ausgewirkt haben, waren alle schon vorher bekannt. Kennzeichnend für die letzten zwei Jahrzehnte ist nicht so sehr die Einführung radikal neuer Ideen und Technologien, sondern vielmehr ein zunehmendes Bewusstsein für die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit, eine Verbreiterung von alternativen Lebensstilen und eine tiefgreifende Integration neuer Technologien in das tägliche Leben.

Die Ergebnisse dieser Umfrage zeigen, dass es für moderne Bauherr:innen in der Umsetzung der notwendigen Strategie erhebliche Hürden gibt. Auf der einen Seite steht die träge Bauindustrie, die noch weit davon entfernt ist, sich auf die Möglichkeiten einzustellen, die die neuen Technologien bieten. Auf der anderen Seite stehen die öffentliche Hand und die Bevölkerung, die den Bauprozess so langsam, herausfordernd und unsicher machen, dass die übergeordneten Ziele der Gesellschaft fast unmöglich zu erreichen sind. Es liegt nicht in der Verantwortung der Bauherr:innen, diese Änderungen vorzunehmen, und sie verfügen auch nicht über die entsprechenden Mittel.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind qualitativer Natur und können nicht als repräsentativ für die aktuelle Situation der Immobilienindustrie oder das fachliche Verständnis der Rolle der Bauherrin bzw. des Bauherrn interpretiert werden. Zum einen ist die Stichprobe der Interviewten klein. Zum anderen wurden die Befragten gezielt aufgrund ihrer Vorreiterrolle im Zusammenhang mit neuen Themen ausgewählt,

insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeit, Digitalisierung und neue Prozesse. Ziel dieser Studie war es nicht, den Status quo zu verstehen, sondern es sollten Erkenntnisse bezüglich der Fragen gewonnen werden, wie der Wandel erfolgreich in einen Vorteil für Bauherr:innen umgewandelt werden kann und wie die gewonnenen Erkenntnisse in Bezug auf zukünftige Veränderungen genutzt werden können.

Im aktuellen politischen Klima und angesichts einer immer drängender werdenden Klimakrise wird von Bauherr:innen erwartet, die notwendigen Antworten zu bringen und umzusetzen. Es werden zunehmend mehr Energie und Ressourcen in die Suche nach technologischen Lösungen für die bestehenden Probleme investiert. Die Umsetzung dieser neuen Lösungen erfordert jedoch die Befähigung der Bauherr:innen, auf die ein gesteigerter Wert gelegt werden sollte. Im Zuge der Einführung des neuen «Bundesgesetzes über die Ziele im Klimaschutz, die Innovation und die Stärkung der Energiesicherheit» (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2023) und angesichts des Engagements der öffentlichen Hand zur Förderung einer nachhaltigen Immobilienentwicklung muss genauer betrachtet werden, wie die Umsetzung von Massnahmen zur nachhaltigen Entwicklung möglich und rentabel gemacht werden kann.

#### **4.2 Ausblick**

Eine nachhaltige Zukunft erfordert eine erhebliche Reduzierung des Ressourcenverbrauchs und der Umweltverschmutzung. Im Gegensatz zur Energie, bei der neue Technologien die Grenzen der Verfügbarkeit erweitern, ist Land eine begrenzte Ressource. Die aktuellen Trends gehen jedoch in die entgegengesetzte Richtung, mit einem konstanten Anstieg unseres Flächenverbrauchs. Einerseits wird die Bevölkerung der Schweiz bis 2050 voraussichtlich auf zehn Millionen Menschen anwachsen. Andererseits werden die Überalterung der Bevölkerung und der bevorstehende Ruhestand der Baby-Boomer-Generation die Wirtschafts- und Gesundheitssektoren stark unter Druck setzen. Dies wird tendenziell die Kaufkraft der jüngeren Generationen verringern, neue Infrastrukturen erfordern und eine Nachfrage nach neuen Betriebsmodellen im Hinblick auf Immobilien schaffen. Diese Fakten führen auch zu einer Verkleinerung der Haushalte, was unweigerlich zu einem erhöhten Flächen- und Energieverbrauch führt. Das Ergebnis ist eine einfache Addition: Mehr Bevölkerung mit einem höheren Flächenverbrauch pro Person wird zu einem exponentiellen Wachstum der Nachfrage nach Wohn- und Gewerberaum führen. Das mag für Immobilienentwickler:innen einen Vorteil darstellen, ist jedoch kein nachhaltiger Trend und dürfte daher die sozioökonomischen Spannungen verschärfen.

Die Schweizer Bevölkerung hat sich darauf geeinigt, die Landschaft zu schützen und damit das verfügbare Bauland im Land zu begrenzen. Das bedeutet, dass die einzige Lösung für die wachsende Nachfrage in der Verdichtung liegt, und zwar durch neue Gebäude, die Wiederverwendung von bestehender Bausubstanz und Renovierungsprojekte. Obwohl die Ausrichtung auf den Bestand aus ökologischen Gründen in den nächsten Jahrzehnten wahrscheinlich zunehmen wird, wird dies nicht anstelle, sondern *zusätzlich* zur Schaffung neuer Gebäude geschehen, die trotz eines wahrscheinlichen Rückgangs der Kaufkraft den Anstieg der Flächennachfrage bedienen müssen.

Es kann aber nicht erwartet werden, dass die Bauherr:innen die Verantwortung für die Bewältigung dieses Wandels übernehmen, nicht zuletzt, weil dies eine unmögliche Aufgabe für einzelne Agierende in einem einzelnen Sektor ist. Das Problem ist weitreichend und erfordert einen holistischen Ansatz, die die bestehenden Abhängigkeiten über Disziplinen, Sektoren und Länder hinweg berücksichtigt. Eine klarere Prioritätensetzung bezüglich der Ziele der Gesellschaft und entsprechende Massnahmen wären die erste Bedingung. Die Zielkonflikte, die aus den verschiedenen Rechtsvorschriften für die Bauwirtschaft entstehen, sind teilweise ungelöst, was die Lösungsfindung erschwert sowie verlangsamt und die Dringlichkeit der Situation im Laufe der Zeit immer weiter erhöht.

Dennoch müssen Bauherr:innen ihre Kompetenzen weiter ausbauen und ihren Werkzeugkasten um Agilität und Resilienz erweitern, wenn sie angesichts des zukünftigen Wandels erfolgreich sein wollen. Ein Experte hat es so formuliert: «Als Zusammenfassung: zum Glück ist die Nachfrage immer noch da. [...] Und deswegen würde ich sagen, eine adaptive Haltung, eine Neugierde, ein Verständnis von den Märkten ist für mich unentbehrlich, um überleben zu können» (BH02, 2023, S. 2).

## 5. Literaturverzeichnis

- Amstein + Walthert. (23. 08 2023). *Amstein-Walthert.ch*. Von <https://amstein-walthert.ch/de/blog/lebenszykluskosten-von-immobilien/> abgerufen
- ARE. (2018). *Trends und Herausforderungen. Zahlen und Hintergründe zum Raumkonzept Schweiz*.
- Armando Mombelli. (14. September 2018). *Swissinfo.ch*. Von [https://www.swissinfo.ch/ger/wirtschaft/10-jahre-nach-lehman-brothers-pleite\\_finanzkrise-2008--das--schweizer-wunder-/44398884](https://www.swissinfo.ch/ger/wirtschaft/10-jahre-nach-lehman-brothers-pleite_finanzkrise-2008--das--schweizer-wunder-/44398884) abgerufen
- BAFU. (August 2023). *BAFU*. Von <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/klima/fachinformationen/emissionsverminderung/verminderungsziele/ziel-2050.html> abgerufen
- BB01. (06. Juni 2023). Experteninterview mit Bauherrenberater 01. (N. S. Martin, Interviewer)
- BB02. (09. Juni 2023). Experteninterview mit Bauherrenberater 02. (N. S. Martin, Interviewer)
- BB03. (13. Juni 2023). Experteninterview BB03. (N. S. Martin, Interviewer)
- BB04. (4. Juli 2023). Experteninterview BB04. (N. S. Martin, Interviewer)
- BB05. (7. Juli 2023). Experteninterview Bauherrenberater:in 05. (N. S. Martin, Interviewer)
- BB06. (16. Juni 2023). Experteninterview Bauherrenberater 06. (N. S. Martin, Interviewer)
- BBC. (August 2023). *BBC News*. Von <https://www.bbc.com/news/science-environment-15874560> abgerufen
- Bertschinger, R. (28. Januar 2018). *hwzdigital.ch*. Von *The Power of Big Data*: <https://hwzdigital.ch/the-power-of-big-data/> abgerufen
- BFE. (2022). *Schweizerische Gesamtenergiestatistik 2022*. CH-2002 Bern: Bundespublikationen.
- BFS. (2022). *Bau- und Wohnungswesen 2020*. Neuchâtel : Bundesamt für Statistik (BFS).

BFS. (2022). *Indikatorensystem Wohlfahrtsmessung: Schaffung, Verteilung und Erhalt der Wohlfahrt*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik BFS.

BFS. (21. August 2023). *BFS Admin.* Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/grafiken.assetdetail.23104109.html> abgerufen

BFS. (27. August 2023). *Geburtenhäufigkeit*. Von [bfs.admin.ch: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/geburten-todesfaelle/fruchtbarkeit.html](https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/geburten-todesfaelle/fruchtbarkeit.html) abgerufen

BH01. (5. Juni 2023). Experteninterview Bauherr 01. (N. S. Martin, Interviewer)

BH02. (22. Juni 2023). Experteninterview BH02. (N. S. Martin, Interviewer)

BH03. (27. Juni 2023). Experteninterview mit Bauherr:in 03. (N. S. Martin, Interviewer)

BH04. (30. Juni 2023). Experteninterview mit Bauherr 04. (N. S. Martin, Interviewer)

BH05. (03. Juli 2023). Experteninterview Bauherr 05. (N. S. Martin, Interviewer)

Bundesamt für Raumentwicklung ARE und Bundesamt für Kultur BAK. (2017). *Kultur und Kreativität für die nachhaltige Entwicklung. Gute Beispiele für die Gemeinwesen*. Bundesamt für Raumentwicklung ARE .

Bundeskanzlei BK. (August 2023). *bk.admin.ch.* Von <https://www.bk.admin.ch/ch/d/pore/va/20190519/index.html> abgerufen

Credit Suisse. (März 2023). Im Zeichen von Zinswende und Knappheit. 4-6. Credit Suisse AG, Investment Solutions & Sustainability.

Deloitte. (31. August 2023). *Deloitte*. Von Corona-Krise beschleunigt die Verbreitung von Home-Office: <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/how-covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.html> abgerufen

Der Bundesrat. (August 2023). *admin.ch*. Von Der Bundesrat. Das Portal der Schweizer Regierung:

<https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/abstimmungen/20200927/volkinitiative-fuer-eine-massvolle-zuwanderung.html> abgerufen

- Fabienne Rausa, BFS. (2022). *Demografisches Porträt der Schweiz: Bestand, Struktur und Entwicklung der Bevölkerung im Jahr 2020*. Neuchâtel: BFS.
- Ferenc Biedermann, BFS. (2021). *Die Bodennutzung in der Schweiz, Resultate der Arealstatistik 2018*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS).
- François Höpflinger. (09. März 2022). *Alter im Wandel – Zeitreihen für die Schweiz*. Von <https://loopings.ch/magazin/alter-im-wandel-zeitreihen-fuer-die-schweiz> abgerufen
- Haimann, R. (07. 09 2019). *welt.de*. Von Was 23 Jahre Mietenstopp in Genf angerichtet haben: <https://www.welt.de/finanzen/immobilien/plus199845380/Mietenstopp-23-Jahre-Stillstand-auf-dem-Immobilienmarkt-in-Genf.html> abgerufen
- Homegate. (20. August 2020). *Homegate.ch*. Von Nachhaltige Aspekte gewinnen bei der Wohnungssuche an Bedeutung – besonders im Tessin wird darauf geachtet: <https://presse.homegate.ch/de/2020/08/20/nachhaltige-aspekte-gewinnen-bei-der-wohnungssuche-an-bedeutung-besonders-im-tessin-wird-darauf-geachtet/> abgerufen
- Ingenieur.de. (17. Mai 2022). *ingenieur.de*. Von Digitalisierungsindex in Baubranche steigt nur langsam: <https://www.ingenieur.de/fachmedien/bauingenieur/branche/digitalisierungsindex-in-baubranche-steigt-nur-langsam/> abgerufen
- Jürg Furrer, BFS. (2018). *Indikatorensystem Wohlfahrtsmessung: Schaffung, Verteilung und Erhalt der Wohlfahrt*. Neuchâtel: BFS.
- Kohli, R. (Mai 2021). *Künftige Entwicklung der Privathaushalte, Szenarien zur Entwicklung der Privathaushalte in der Schweiz und in den Kantonen 2020–2050*. CH-2010 Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- KUB. (2019). *Leistungs- und Honorarordnung der Bauherrenberaterinnen und Bauherrenberater*. Zürich: Kammer Unabhängiger Bauherrenberater (KUB) des Schweizerischen Verbandes .
- KUB, K. U. (2017). *Immobilienmanagement: Handbuch für Immobilienentwicklung, Bauherrenberatung, Immobilienbewirtschaftung*. Zürich : Basel : Genf: Schulthess.

- Kubli, U., & Rappl, I. (April 2023). Wohnungsneubau – ein Hürdenlauf. *ZKB Immobilien aktuell*, 12-16.
- Lehmann, D., & Schmid, Y. (6. März 2023). *HLSU*. Von Kreislaufwirtschaft – Nur Kosten oder auch Wertsteigerung?: <https://hub.hslu.ch/immobilienblog/2023/03/06/kreislaufwirtschaft-nur-kosten-oder-auch-wertsteigerung/> abgerufen
- LetsBuild. (31. August 2023). *letsbuild.com*. Von Die Geschichte von BIM: <https://www.letsbuild.com/de/blog/die-geschichte-von-bim> abgerufen
- Lüttmann, P. (2014). *Bauherren und Baukultur: Analysen, Beschreibungen, Modelle, Definitionen*. Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin.
- Molitch-Hou, M. (10. Oktober 2019). *engineering.com*. Von Finding a Single Source of Truth for BIM Data: <https://www.engineering.com/story/finding-a-single-source-of-truth-for-bim-data> abgerufen
- Pfister, D. (2017). *Der Bauherr*. Basel: edition gesowip.
- Pfister, D. (2023). SIA 101 - Phase 0: Inhalte, Aufgaben und Vorgehensweise. In D. Pfister, *Habitus – Raum – Atmosphäre*.
- Prognos AG. (2022). *Der Energieverbrauch der Privaten Haushalte 2000–2021*. Basel: Prognos.
- Rinka, M. (13. Juli 2023). *Emonitor*. Von Die Zukunft der Schweizer Gebäudelabel: <https://emonitor.ch/die-zukunft-der-schweizer-gebaeudelabel/> abgerufen
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (21. August 2023). *Der Bundesrat - Das Portal der Schweizer Regierung*. Von <https://www.admin.ch/klimagesetz> abgerufen
- Schweizerischer Bundesrat. (2021). *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030*. Bern.
- Schweizerischer Bundesrat, KdK, BPUK, SSV, SGV. (2012). *Raumkonzept Schweiz. Überarbeitete Fassung*. Bern.
- SIA. (2014). SIA 112 Modell Bauplanung. Zürich: SIA.
- SIA. (2020). SIA 101. *Ordnung für Leistungen der Bauherren*. Zürich, Schweiz: Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein.



- SNB. (23. August 2023). *Datenportal* SNB. Von <https://data.snb.ch/de/topics/ziredev/chart/zimomach?zoomType=full> abgerufen
- Swiss Prime Site. (13. 04 2022). *sps.swiss*. Von Green Leases - Ein Marathon und kein Sprint!: <https://sps.swiss/de/stories/story-detail/green-leases-ein-marathon-und-kein-sprint> abgerufen
- The Branch. (September 2022). Integrierte Projektabwicklungsmodelle: Positionspapier und Orientierungshilfe für Bestellende, Version 1.0. Bauen digital Schweiz / buildingSMART Switzerland in Zusammenarbeit mit The .
- The Branch. (August 2023). *thebranch.ch*. Von <https://www.thebranch.ch/de/organisation> abgerufen
- The Branch. (2023b). *Design-Build und Gesamtleistermodell: Neue Ansätze für die integrierte Projektabwicklung*. Schlieren: The Branch.
- Turuban, P. (10. Februar 2023). *Swissinfo*. Von Der Fachkräftemangel ist erst der Anfang: [https://www.swissinfo.ch/ger/wirtschaft/demografie\\_der-fachkraeftemangel-ist-erst-der-anfang/48271542](https://www.swissinfo.ch/ger/wirtschaft/demografie_der-fachkraeftemangel-ist-erst-der-anfang/48271542) abgerufen
- UNFCCC. (2015). *Paris Agreement*. Paris: United Nations Framework Convention on Climate Change.

## 6. Anhang

1. Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Zürich: Fragen für den Bauherr (6 Seiten)
2. Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Zürich: Fragen für der Bauherrenberater (5 Seiten)
3. (*ausschliesslich als digitaler Anhang*) Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Zürich: Bauherr 01, 05. Juni 2023 (19 Seiten)
4. (*ausschliesslich als digitaler Anhang*) Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Zürich: Bauherr 02, 22. Juni 2023 (20 Seiten)
5. (*ausschliesslich als digitaler Anhang*) Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Zürich: Bauherr 03, 27. Juni 2023 (20 Seiten)
6. (*ausschliesslich als digitaler Anhang*) Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Zürich: Bauherr 04, 30. Juni 2023 (16 Seiten)
7. (*ausschliesslich als digitaler Anhang*) Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Zürich: Bauherr 05, 03. Juli 2023 (14 Seiten)
8. (*ausschliesslich als digitaler Anhang*) Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Zürich: Bauherrenberater, 06 Juni 2023 (25 Seiten)
9. (*ausschliesslich als digitaler Anhang*) Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Zürich: Bauherrenberater 02, 09. Juni 2023 (20 Seiten)
10. (*ausschliesslich als digitaler Anhang*) Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Zürich: Bauherrenberater 03, 13. Juni 2023 (17 Seiten)
11. (*ausschliesslich als digitaler Anhang*) Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Zürich: Bauherrenberater 04, 04. Juli 2023 (19 Seiten)
12. (*ausschliesslich als digitaler Anhang*) Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Zürich: Bauherrenberater 05, 07. Juli 2023 (17 Seiten)
13. (*ausschliesslich als digitaler Anhang*) Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Zürich: Bauherrenberater 06, 16. Juni 2023 (14 Seiten)

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „[Thema X]“ 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 01.09.2023

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized initials and a surname, positioned above a horizontal line.

[Unterschrift]