



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

**Real Estate Management von gemeinnützigen Organisationen in der
Schweiz – Untersuchung von Förder –und operativen Stiftungen in der
Metropolregion Nordschweiz**

Verfasser: Micha Guidon
mguidon@hotmail.com

Eingereicht bei: Dr. Fabian Wildenauer

Abgabedatum: 03.09.2018

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	4
Tabellenverzeichnis	5
Executive Summary.....	6
1. Einleitung.....	7
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	7
1.2 Zielsetzung und Hypothese.....	8
1.3 Abgrenzung des Themas.....	8
1.4 Vorgehen.....	9
2. Theoretische Grundlagen.....	10
2.1 Geschichtlicher Kontext.....	10
2.1.1 Entstehung des Stiftungsgedankens.....	10
2.1.2 Die Rolle kirchlicher Stiftungen	11
2.1.3 Stiftungen in der Schweiz	12
2.2 Hintergrund und Begriffsdefinition	14
2.2.1 Philanthropie	14
2.2.2 Gemeinnützigkeit.....	14
2.2.3 Das Konzept des dritten Sektors	17
2.2.4 Die Rolle der Stiftung neben Staat und privater Wirtschaft	18
2.2.5 Typische Rechtsformen gemeinnütziger Organisationen	19
2.2.6 Rechtlicher Hintergrund.....	23
2.2.7 Steuerlicher Hintergrund.....	24
2.3 Immobilieninvestments aus der Sicht gemeinnütziger Stiftungen.....	25
2.3.1 Unterschiede gegenüber kommerziellen Anbietern.....	25
2.3.2 Relevante Stiftungstypen	26
2.3.3 Immobilien als Stiftungsvermögen gemeinnütziger Stiftungen	29
2.3.4 Der Einfluss der Rechtsform auf die Stiftungstätigkeit	29

2.3.5	Organigramm und Corporate Governance.....	30
2.3.6	Effizientes Immobilien Portfolio-Management.....	30
2.3.7	Immobilienstrategie	32
2.3.8	Finanzierung	33
3.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	35
3.1	Methode und Forschungsdesign	35
3.1.1	Teilnehmer Experteninterviews.....	36
3.1.2	Ablauf des Interviews	38
3.1.3	Methodik der Auswertung	38
3.2	Auswertungen der empirischen Untersuchung.....	38
3.2.1	Allgemeiner und rechtlicher Hintergrund.....	39
3.2.2	Ökonomischer Hintergrund	41
3.2.3	Organigramm und Organisation	44
3.2.4	Real Estate Management.....	46
3.2.5	Ausblick und Erfolg.....	51
3.3	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	55
3.3.1	Einleitung.....	55
3.3.2	Beantwortung der Forschungsfragen	55
4.	Schlussbetrachtung	58
4.1	Fazit.....	58
4.2	Diskussion.....	59
4.3	Ausblick und weitere Forschungsthemen	59
	Literaturverzeichnis	61
	Anhang.....	65

Abkürzungsverzeichnis

ZGB	Zivilgesetzbuch
BWO	Bundesamt für Wohnungswesen
MRI	Mission Related Investing
NGO	Non-Governmental-Organisation
NPO	Non-Profit-Organisation
PO	Profit-Organisation
EGW	Emissionszentrale für gemeinnützige Wohnbauträger
FdR	Fonds de Roulement
WFG	Wohnraumförderungsgesetz
GPA	Öffentliches Beschaffungswesen/ Gouvernement Procurement Agreement
SVW	Schweizerischer Verband für Wohnungswesen
SWE	Schweizerischer Verband für Wohnbau- und Eigentumsförderung
GVZ	Gebäudeversicherung Kanton Zürich
BR	Bruttorendite
KM	Kostenmiete
SFR	Schweizer Franken
WBS	Wohnungs-Bewertungs-System
BVG	Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge
CSR	Corporate Social Responsibility
EIDG.	Eidgenössisch
CMS	Christoph Merian Stiftung
DBG	Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer
MPI	Mietpreisindex

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Ablauf des Forschungsprozesses	9
Abbildung 2 - Entwicklung des Stiftungswesens in der Schweiz ab 1990	12
Abbildung 3 - Verschiedene Ebenen des Begriffes der Gemeinnützigkeit	16
Abbildung 4 - Das Drei-Sektoren-Modell	17
Abbildung 5 - Einordnung Dritter Sektor der Schweiz nach Rechtsformen	20
Abbildung 6 - Schematische Darstellung einer Förderstiftung.....	26
Abbildung 7 - Schematische Darstellung einer operativen Stiftung.....	28
Abbildung 8 - Verantwortlichkeiten Entwicklung Immobilienstrategie	32
Abbildung 9 - Beziehungsnetz Wohnraumförderung	34
Abbildung 10 -Vergleich allgemeiner Hintergrund nach Stiftungstyp.....	40
Abbildung 11 - Vergleich ökonomischer Hintergrund nach Stiftungstyp	43
Abbildung 12 - Vergleich Organigramm und Organisation nach Stiftungstyp	45
Abbildung 13 - Vergleich Real Estate Management nach Stiftungstyp	49
Abbildung 14 - Vergleich Ausblick und Erfolg nach Stiftungstyp.....	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Differenzierung nach Rechtsform	22
Tabelle 2 – Übersicht Teilnehmer Experteninterviews	36

Executive Summary

Gemeinnütziges Wohnen ist in der politischen Diskussion zurzeit ein populäres Thema. Ohne politischen Druck drohen in den Schweizer Grossstädten die Preise für Miet- und Eigentumswohnungen weiter zu steigen. Neben Baugenossenschaften bieten Stiftungen günstigen Wohnraum an. Doch der Vergleich mit den gut vernetzten und dokumentierten Genossenschaften hinkt. Das Stiftungswesen in der Schweiz ist eine alte, stille Gemeinschaft. Einzelne klassische, private Stiftungen in der Schweiz besitzen grosse Vermögen, darunter auch in Form von Immobilien. Die Stiftungen und deren Zwecke zu identifizieren, sind eine Herausforderung und eine klare Abgrenzung der Stiftungstypen ist schwierig.

Typischerweise werden gemeinnützige Wohnräume hauptsächlich von operativen, klassischen Stiftungen in Grossstädten und deren Agglomerationen angeboten. Gründer waren bis vor 1990 vorwiegend vermögende Privatpersonen, die Ihr Vermögen dauerhaft einem gemeinnützigen Zweck stifteten. So sind in Schweizer Städten Stiftungen entstanden mit Immobilienportfolios von über dreitausend Wohnungen. Neben privaten Stiftungen treten vermehrt öffentlich-rechtliche Stiftungen auf. Entstanden durch politischen Willen, investieren Städte wie Zürich Millionen in die Gründung, in jährliche Zahlungen und in Form von Abschreibungsbeiträgen, um dem Druck der städtischen Wohnungsnot zu mindern.

Doch auch öffentlich-rechtliche Stiftungen sind den Problematiken der Branche ausgesetzt. Kennzeichnend sind zu wenig Wachstum, fehlende Diversifikation und die zunehmend komplexere Materie des Real Estate Managements. Ein Verkauf der Immobilien im Stiftungsvermögen ist oft nicht möglich. Schlanke Verwaltungsstrukturen zeichnen die Stiftung aus, doch hochpreisige Immobilien und steigende Anforderungen der Mieter verlangen nach grösseren und professionelleren Verwaltungseinheiten.

In der vorliegenden explorativen Fallstudie mit Vertretern des Schweizer Stiftungswesens sollen Erkenntnisse über das Stiftungswesen in Bezug auf das Management ihres Immobilienvermögens gewonnen werden. Ziel dieser Arbeit ist das Identifizieren von Optimierungspotential. Zur Messung der Effizienz der Gemeinnützigkeit wird die Theorie von William Macaskill¹ beigezogen.

¹ Doing good better - Effective Altruism and a Radical Way to Make a Difference (Macaskill, 2015, S. 248).

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Wohnen ist ein nicht substituierbares Gut. Dies gilt auch für die kompetitiven Immobilienmärkte, wie sie in den grösseren Schweizer Städten anzutreffen sind. Die hohe Nachfrage nach Wohnungen hat Konsequenzen und schlägt sich oftmals in steigenden Mietpreisen nieder. Eine gesellschaftliche Konsequenz ist die Gentrifizierung von Quartieren und Stadtteilen. Um diesen und weiteren negativen Konsequenzen vorzubeugen, erlässt der Schweizer Staat Gesetze und Verordnungen. Doch wo der Staat nur teilweise eine Lösung bietet, übernehmen private Organisationen wichtige Aufgaben wie die Bereitstellung von günstigem Wohnraum.

Gemäss dem Bundesamt für Statistik beträgt der Anteil gemeinnütziger Wohnungen in der Schweiz knapp 4% und in der Stadt Zürich knapp 10% (Bundesamt für Wohnungswesen, 2018). In den Medien ist oft von ‚gemeinnützigem‘² Wohnen zu lesen, wenn über Themen wie günstige Wohnungen geschrieben wird. Dienstleister neben dem öffentlichen Angebot der Stadt, sind oftmals Genossenschaften. Stiftungen sind neben Genossenschaften die gewichtigster Anbieter von günstigen Wohnungen³. Doch die aktuelle Gesetzgebung und das politische Umfeld in der Schweiz, lassen dem Stiftungswesen viel Spielraum und ermöglichen wenig Deklarations – und Aufsichtspflichten. Folglich ist die Suche nach entsprechenden ‚gemeinnützigen‘ Stiftungen mit Immobilienbestand eine sehr schwer zu lösende Aufgabe. Eine gleichwohl schwere Aufgabe scheint die klare Definition von Gemeinnützigkeit zu sein. Der Begriff wird im Zusammenhang mit unterschiedlichen Themen gebraucht. Die klare Definition des Begriffes ist deshalb zentral für das Verständnis der verschiedenen ‚gemeinnützigen‘ Organisationen.

Bisher sind in der Literatur wenig bis keine Studien und Texte zum Thema Real Estate Management von gemeinnützigen Stiftungen vorhanden. Das Thema der Arbeit scheint jedoch wichtig und deshalb wird die Untersuchung mit den vorhandenen Informationen und mittels eigener Datenerhebung vorangetrieben.

² Definition gem. Kapitel 2.2.1

³ Mietpreise unter dem Marktniveau

1.2 Zielsetzung und Hypothese

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, Probleme und Risiken im gemeinnützigen Wohnungswesen⁴ aufzuzeigen, wie auch Potentiale und Chancen aus Sicht der Anbieter zu identifizieren. Potentiellen Interessenten soll die Arbeit als Entscheidungsgrundlage für strategische Überlegungen dienen.

Folgende Fragestellungen sollen anhand der Arbeit beantwortet werden:

1. Welche Rolle spielen gemeinnützige Stiftungen im Schweizer Wohnungsmarkt?
2. Was unterscheidet gemeinnützige Stiftungen von kapitalistischen Gesellschaften bezüglich Real Estate Management?
3. Macht eine ökonomische Beurteilung von gemeinnützigen Stiftungen und deren Immobilienportfolio Sinn?
4. Wie wird die Effizienz/ der Erfolg von gemeinnützigen Stiftungen gemessen (in Bezug auf Real Estate Management)?

Im theoretischen Teil wird ein geschichtlicher Rückblick erarbeitet, sowie Begrifflichkeiten und Definitionen ausgeführt. Der dritte Teil der vorliegenden Arbeit, basiert weitgehend auf den Erkenntnissen aus der Datenerhebung durch die qualitativen Interviews. Die Interview-Teilnehmer sind ausnahmslos gemeinnützige Stiftungen mit einem Immobilienbestand in der Schweiz. Als Arbeitsmethodik wird folgende zentrale These formuliert, die der Arbeit als Leitfaden dient und anhand des Theorieteils und der qualitativen Datenerhebung überprüft wird:

- Stiftungen, welche gemeinnützigen Wohnraum in der Schweiz vermieten, nutzen nicht das gesamte Potential⁵ im Bereitstellen von Wohnraum.

1.3 Abgrenzung des Themas

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Untersuchung von gemeinnützigen Organisationen in der Schweiz. Dabei werden vorwiegend klassische Stiftungen⁶ mit einem Immobilienbestand im Vermögen, gem. Definition des Zivilgesetzbuches unter dem steuerrechtlichen Aspekt der Steuererleichterung/ Befreiung, erforscht. Genossenschaften werden in dieser Arbeit bewusst nicht untersucht, da die

⁴ Hauptsächlich gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz

⁵ Potential im Sinne von Effective Altruism (Macaskill, 2015, S.248)

⁶ Definition gem. Kapitel 2.2.6 – Typische Rechtsformen gemeinnütziger Organisationen

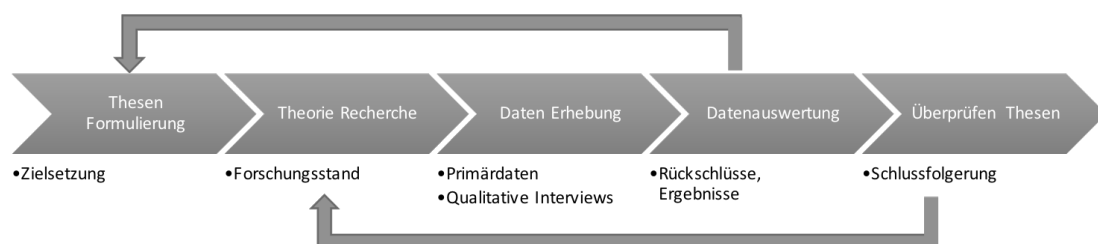
Gemeinnützigkeit bei genossenschaftlichen Modellen mutmasslich nicht gegeben ist, da sich die Wohltätigkeit ausschliesslich auf die Mitglieder beschränkt. Dem Gedanken von Marco Salvi folgend, dass Objektförderung der öffentlichen Hand an Genossenschaften nur bedingt zielführend ist, werden diese deshalb in der weiteren Arbeit nicht miteinbezogen⁷. Weitere rechtliche Organisation und Stiftungsformen wie Pensionskassen, Anlagestiftungen, kirchliche Stiftungen⁸ und Familienstiftungen werden dabei ebenfalls nicht untersucht. Ebenso nicht Teil dieser Arbeit sind klassische kapitalistische Gesellschaftsformen wie Aktiengesellschaften, GmbHs, Vereine, Interessensgruppen und Fonds. Untersucht werden gemeinnützige Stiftungen in der deutschsprachigen Schweiz, mit mehreren Wohnimmobilien im Stiftungsvermögen. Der Stiftungszweck soll entweder fördernd, operativ oder beides zugleich sein⁹.

Förderstiftungen unterstützen gemeinnützige Projekte in der Schweiz. In dieser Arbeit werden sämtliche Unterstützungen welche nicht Immobilien betreffen, nicht untersucht. Diese Abgrenzung erfolgt in eigenem Ermessen.

1.4 Vorgehen

Im ersten Kapitel werden Begrifflichkeiten und Definitionen erläutert und in Bezug zueinander gestellt. In Anlehnung an Mayring wird wie in Abbildung 1 dargestellt, mit einem zirkularen Modell gearbeitet.

Abbildung 1 - Ablauf des Forschungsprozesses in Anlehnung an Mayring (Mayring, 2016, S. 30)



⁷ „Die Bereitstellung von Wohnraum unter dem Marktpreis, wie dies die Baugenossenschaften tun, manifestiert sich letztendlich in langen Warteschlangen von potenziellen Genossenschaftlern. Sie bewirkt eine wenig transparente und ungerechte Umverteilung von der Mehrheit aller Stadtbewohner hinzu der Minderheit der Genossenschaftsmieter“. – Dr. Marco Salvi – Privileg oder Gemeinnutz? Kosten und Nutzen der Zürcher Wohnbauförderung (Salvi, ohne Datum).

⁸Der Staat als Steuereintreiber der grossen Religionsgemeinschaften verunmöglicht gem. den Kriterien vom Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP) eine Zuordnung zum Dritten Sektor (Helmig, 2010, S. 100).

⁹ Definition gem. Kapitel 2.3.2. – Stiftungen mit Immobilien als Vermögensanteil

Aus dem Forschungsprozess ergibt sich folgender Ablauf: Im zweiten Kapitel werden die grundsätzlichen Thesen formuliert und die Methodik beschrieben. Daneben wird auf die Ausgangslage eingegangen und die Problemstellungen die sich aus der Themenwahl grundsätzlich ergeben, beschrieben. Aus der Thesenformulierung erfolgt die Zielsetzung, mit dem Ziel das Thema auf einen sinnvollen Rahmen einzugrenzen.

Im zweiten Kapitel wird der geschichtliche Hintergrund erarbeitet und auf das Stiftungswesen in der Schweiz eingegangen. Im gleichen Kapitel werden die Begriffe Gemeinnützigkeit, Philanthropie, der dritte Sektor und die gesellschaftlichen Hintergründe erörtert. Verschiedene Definitionen werden ausgeführt als Einstieg in den Hauptteil und Grundlage für die Datenerhebung¹⁰. Daneben werden die Grundlagen des Real Estate Managements von gemeinnützigen Stiftungen erarbeitet. In sechs halbstrukturierten Interviews werden die zuständigen Experten von ausgewählten, gemeinnützigen Stiftungen zum Thema Real Estate Management befragt. Weiter werden im zweiten Teil von Kapitel 3 die konkreten Antworten der Teilnehmer einander gegenübergestellt und ausgewertet. Die Datengrundlagen der Kapitel 3 und 4 basieren zu einem grossen Teil auf den Experteninterviews. Den Abschluss der Arbeit bilden das Fazit mit Schlussfolgerung, eine Diskussion und ein Ausblick, mit weiteren möglichen Forschungsfragen.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Geschichtlicher Kontext

2.1.1 Entstehung des Stiftungsgedankens

Eine historische Betrachtungsweise ist unerlässlich, da das Stiftungswesen aus der Sicht des Stifters eine Zukunftsvision darstellt, geprägt vom Umfeld und von Leitbildern der jeweiligen Zeit.

Stiftungen gehören heute zu den ältesten noch existierenden Organisationformen und das Stiften bildet die älteste Form des gemeinnützigen Engagements. Das Prinzip des Stiftens gab es schon im alten Ägypten, später auch im antiken Rom und entsprang aus den Totenkulten der Lebenden, den Toten zu gedenken. Noch häufiger entsprangen sie

¹⁰ Siehe Anhang 1 – Interview-Leitfaden

dem Wunsch der Sterblichen nach Unsterblichkeit und dem Wunsch nach Erhalt von Name und Lebenswerk über den Tod hinaus (Vollmer, 1998, S. 58).

Später im Mittelalter wurden Familienstiftungen, kirchliche Stiftungen und aber auch klassische Stiftungen im Sinne einer privaten, gemeinnützigen Stiftung errichtet (Riemer, 2001, S. 512).

Dieses Prinzip und der Gedanke des Stiftens blieben erhalten und bilden nach wie vor die Hauptmotivation für die Gründung einer Stiftung. Die Motive für die Stiftungsgründung haben sich hingegen über die Jahre gewandelt. Anstatt dem Seelenheil im Jenseits, sind die Gründe für die Erstellung einer Stiftung heute vielschichtiger. Neben der Bekämpfung eines bestimmten Problems, ist die Hauptmotivation, welche die Gründung einer Stiftung beeinflusst hat, das Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitmenschen (Schnurbein & Bethmann, 2010, S. 30). Was bleibt, ist die klare Ausrichtung des Stifters und seines Vermögens auf die angenommene Zukunft. So sind Stiftungen heute die älteste Form des gemeinnützigen Engagements. Auch Zünfte und Zweckgemeinschaften gelten als Pioniere der Wohltätigkeit und sind bis zurück ins Mittelalter dokumentiert. Seit der Revision des Stiftungsrechts in der Schweiz, engagieren sich Vereine, Genossenschaften und Aktiengesellschaften gemeinnützig. Diese Rechtsformen sind jedoch auf Selbsthilfe ausgerichtet und ein Grundvermögen zum Zeitpunkt der Gründung wie bei der Stiftung, fehlt in der Regel.

2.1.2 Die Rolle kirchlicher Stiftungen

Über Jahrhunderte blieb der Hauptzweck von Stiftungen, für den Stifter das Wohlwollen der Heiligen zu erlangen und war eng mit den religiösen Institutionen verbunden. So haben kirchliche Stiftungen eine lange und bedeutende Tradition.

Die ersten Stiftungsformen waren Familienstiftungen, kirchliche und klassische Stiftungen¹¹ und basierten auf dem Gedanken der christlichen Nächstenliebe (Riemer, Die Stiftungen, Systematischer Teil und Art. 80-89, 1981). In dieser Zeit entstanden karitative Institutionen für Bedürftige, gegründet als kirchliche Stiftungen wie Spitäler, Armen –und Waisenhäuser. Zwei weitere kirchliche Formen bildeten sich im Frühmittelalter aus dem kirchlichen Recht heraus. Die Kirchenstiftungen, welche sich dem Bau und Unterhalt von Kirchen und Gebäuden widmeten, sowie die Pfründen. Diese wurden für den persönlichen Unterhalt des Pfarrers oder des Bischofs eingerichtet

¹¹ Siehe Kapitel 2.2.3. Definitionen und Rechtsformen Schweizer Stiftungswesen

(Purtschert, Schnurbein, & Beccarelli, 2006, S. 93). Im Spätmittelalter erlangt das römische Recht zunehmend an Bedeutung und bewirkt die Entwicklung eines von Zugriffen der Kirche autonomen Stiftungswesens (Sigmund, 2000, S. 336).

2.1.3 Stiftungen in der Schweiz

Erste Stiftungen unabhängig von der Kirche, nach weltlichem Recht bildeten die Grundlagen zu den klassischen Stiftungen von heute. Als Beispiel entstand in der Schweiz im Jahre 1354 durch die letztwillige Verfügung von Anna Seiler ein unabhängiges Spital für kranke, dürftige Personen. Ein weiteres Beispiel einer weltlichen Stiftungen ist das alte Spital in Zürich, gegründet durch den Herzog von Zähringen um 1200 (Purtschert, Schnurbein, & Beccarelli, 2006, S. 93).

Zur gleichen Zeit entwickelten sich zahlreiche ähnliche, von Kirchen unabhängige Gebilde wie Zünfte, Genossenschaften und Korporationen, wobei die Zünfte in dieser Zeit wichtige gesellschaftliche Funktionen wahrnahmen. Der Fokus lag auf der Sicherung eines angemessenen Lebensunterhalts und nicht auf Gewinnmaximierung.

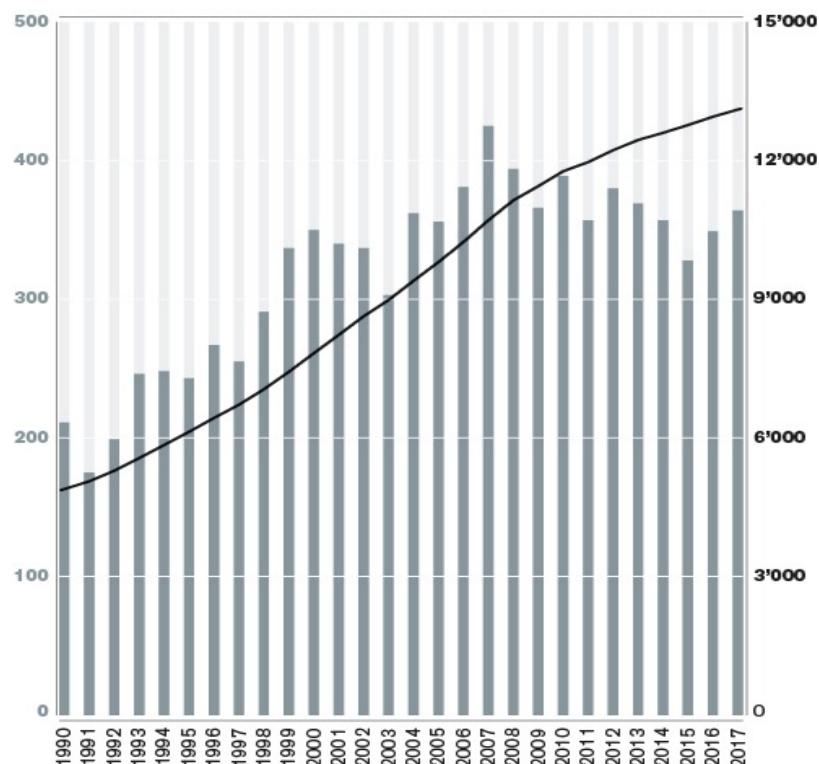


Abbildung 2 - Entwicklung des Stiftungswesens in der Schweiz ab 1990 (Beate, Dominique, & Schnurbein, 2018, S. 6)

Die erste schweizerische Stiftungsgesetzgebung aus den Jahren 1907 bis 1911, erfolgte aus einer liberalen Grundhaltung, welche gleichzeitig die erste deutschsprachige gesetzliche Regelung überhaupt war.¹² Diese blieb bis zur ersten Revision im Jahre 2006 grundsätzlich unverändert. Abbildung 2 zeigt den gesamtschweizerischen anhaltenden Trend (links Neugründungen, rechts Anzahl) zur Stiftungsgründung nach Jahren.

Stiftungen in ähnlicher Form wie wir sie heute kennen, gehören zu den ältesten heute noch existierenden Organisationformen (Strachwitz R. , 1994, S. 9) und waren schon lange ein wichtiger Teil der Gesellschaft. Auf dem europäischen Kontinent und in England sind die kirchlichen Stiftungen seit dem Mittelalter stark vertreten und übernehmen wichtige Aufgaben für die Gesellschaft, für welche der Staat keine Mittel zur Verfügung stellen will oder kann. Aber auch private Stiftungen wie die Fugger-Stiftung in Augsburg in Süddeutschland, stellten Menschen Unterkunft und Verpflegung bereits seit dem späten Mittelalter zur Verfügung. Hauptsächlich Arbeiter, Handwerker und Tagelöhner, welche nur beschränkte Mittel zur Verfügung hatten, konnten vom gemeinnützigen Angebot profitieren.

Gemäss dem diesjährigen Stiftungsreport des Center for Philanthropy Studies (Ceps) an der Universität Basel sowie des Zentrums für Stiftungsrecht an der Universität Zürich und des Verbands SwissFoundations, gab es 2017 in der Schweiz 13'129 gemeinnützige Stiftungen, die insgesamt ein Vermögen von 97 Mrd. Fr. verwalteten (Abbildung 2). Mit einer Stiftungsdichte¹³ schweizweit von 15.6 Stiftungen liegt die Schweiz weltweit gesehen auf einem internationalen Spitzenplatz (Eckhardt, Jakob, & Schnurbein, 2018, S. 8).

Die Rolle von Stiftungen in der Schweiz ist zumindest aus monetärer Sicht von Bedeutung. Die Frage, wie die Stiftungsmittel eingesetzt werden und wie effizient die Stiftungsziele erreicht werden, bleibt aber oftmals unbeantwortet und ist schwer nachvollziehbar.

¹² Siehe Kapitel 2.2.5 - Rechtlicher Hintergrund

¹³ Anzahl der Stiftungen in einem Land pro 10'000 Einwohner

In der Schweiz existieren einerseits gemeinnützige Stiftungen, die Immobilien als Stiftungszweck einsetzen (operative Stiftungen)¹⁴ und Stiftungen, welche ihr Stiftungssubstrat aus der Vermietung von Immobilien erzeugen (fördernde Stiftung)¹⁵, sowie die Mischform. Eine Unterscheidung der beiden Stiftungsformen, wenn auch nicht trennscharf, ist grundsätzlich möglich.

2.2 Hintergrund und Begriffsdefinition

2.2.1 Philanthropie

Der griechische Begriff der Philanthropie¹⁶ ist mit Menschenliebe zu übersetzen. Im Grundsatz beschreibt der Begriff ein humanes Verhalten des Vermögenden/ Starken gegenüber dem Bedürftigen und Schwachen. In dieser Arbeit wird Philanthropie als ein übergeordneter Begriff von Handlungsoption verstanden¹⁷. Sowohl Individuen, als auch der Staat, NPOs und die private Wirtschaft können philanthropisch handeln. Die Herausforderung besteht in der Abgrenzung gegenüber anderen Tätigkeiten. So grenzt die Ausrichtung auf einen gemeinnützigen Zweck die Philanthropie gegenüber wohltätigen, aber eigennützigen Handlungen, wie beispielsweise die Unterstützung eigener Mitglieder, ab. Philanthropisches Handeln ist ein Ausdruck einer ethisch moralischen Grundeinstellung, die individuell gelebt und dem eigenen Lebenskonzept gegenüber steht. Grundsätzlich beinhaltet Philanthropie kein Erwerbs –oder monetäres Gewinnmaximierungsziel (Schnurbein & Bethmann, 2010, S. 6).

2.2.2 Gemeinnützigkeit

Eine allgemein gültige Legaldefinition der Gemeinnützigkeit gibt es bisher nicht. Der Begriff wird von verschiedenen Seiten beansprucht und auch entsprechend verstanden und geprägt, wie Abbildung 3 dies aufzeigen will. Eine Institution wird im Allgemeinen dann als gemeinnützig bezeichnet, wenn sich ihre Förder-Tätigkeiten ausschliesslich auf das Gemeinwohl ausrichtet (Wohnungspolitik Schweiz, 2012a). Wobei aus Sicht von Wohnbauträgern die entscheidende Definition von Gemeinnützigkeit, jene der Steuerämter ist. Diese legt die Kriterien im Hinblick auf eine allfällige Steuerbefreiung

¹⁴ operative Stiftungen erfüllen ihren Zweck durch Erbringung eigener Leistungen, Trägerschaften, Dienstleistungen, oder mit der Durchführung von Projekten und Programmen (siehe Kapitel 2.3.2 – Stiftungstypen mit Immobilien als Vermögensanteil).

¹⁵ Förderstiftungen sind Stiftungen, die finanzielle Mittel an andere Organisationen oder Personen vergeben (siehe Kapitel 2.3.2 – Stiftungstypen mit Immobilien als Vermögensanteil).

¹⁶ Philanthropia

¹⁷ Vgl. (Schnurbein, 2010, S.54)

fest. Dazu hat sich eine reichhaltige Gerichtspraxis entwickelt. Als anschauliches Beispiel für Kriterien der Gemeinnützigkeit als Grundlage für die Beurteilung der Steuerbefreiung, sind stichwortartig, die Kriterien des Kantons St. Gallen aufgeführt:

- keine unternehmerische Zwecke/ Erwerbszwecke¹⁸
- Die Tätigkeit muss unmittelbar, uneingeschränkt und dauernd auf das Wohl der Allgemeinheit gerichtet sein und darf nur in uneigennütziger Weise erfolgen¹⁹
- Uneigennützig: juristische Person, die weder Erwerbs- noch Selbsthilfzwecke verfolgt und sich selbstlos verhält²⁰
- Allgemein Uneigennützigkeit: selbstloses, altruistisches Handeln im Interesse anderer. Dieses drückt sich in der freiwilligen Hingabe von materiellen Mitteln oder von Arbeitsleistungen aus, denen keine oder keine angemessene Gegenleistung gegenübersteht
- Eine karitative Tätigkeit wird in der Regel als gemeinnützig angesehen, selbst wenn sie auf eine bestimmte Landesgegend, Gemeinde oder auf die Angehörigen einer bestimmten Konfession beschränkt bleibt
- Als gemeinnützig gelten nur Zwecke, die aus gesellschaftlicher Gesamtsicht als besonders förderungswürdig gelten, wie beispielsweise soziale Fürsorge, Förderung der Menschenrechte, Breitensport, Umweltschutz, Tierschutz, Jugendförderung oder Drogenprävention
- Die Tätigkeit muss dem Allgemeinwohl dienen, d.h. einen grösseren, nicht geschlossenen Personenkreis begünstigen. Der Kreis der Destinatäre, denen die Förderung bzw. Unterstützung zukommt, muss grundsätzlich offen sein. [...] (Steueramt Kanton St.Gallen, ohne Datum)

Die relativ offene Formulierung der Gemeinnützigkeit bedarf einer Interpretation. Neben der Definition des Steueramtes existieren weitere Ausführungen, welche für das gemeinnützige Wohnungswesen wichtig sind. So gibt es beispielsweise die Definitionen des Bundesamtes für Statistik und des Bundesamtes für Wohnungswesen. Unter

¹⁸ Gewinnerzielung mit Kapital und Arbeit. Entgelt für Leistung

¹⁹ SGE 2002 Nr. 4

²⁰ ein finanzielles Opfer zugunsten Dritter unter Verzicht auf eine Gegenleistung/ einen persönlichen Gewinn erbringen.

Gemeinnützigkeit werden vom BWO sämtliche Organisationen zusammengefasst, welche nicht Gewinn orientiert arbeiten. Die Beurteilung der Gemeinnützigkeit von Organisationen und Institutionen ist jedoch komplizierter. Eine klare Unterscheidung ist teilweise nur schwer möglich. Das trifft auch auf die Trennung von gemeinnützigem zu eigennützigem Handeln zu.

Der Bezug von Förderleistungen der Wohnbauförderung von Bund, Kantonen und Gemeinden werden an einen Kriterienkatalog geknüpft. Die jeweiligen Bauträger müssen Bedingungen erfüllen, um Leistungen zu beziehen. So verlangt die Verordnung zum eidgenössischen Wohnraum-Förderungs-Gesetz von 2003, dass die Tätigkeit der gemeinnützigen Bauträger dauerhaft der Deckung des Bedarfs an Wohnraum zu tragbaren finanziellen Bedingungen dient. Das Bundesamt für Wohnungswesen hat diese Forderung zusätzlich konkretisiert und weitere Punkte dazu gefügt:

- Die Ausrichtung von Tantiemen muss statutarisch ausgeschlossen sein
- Eine allfällige Dividende muss auf den vom Stempelgesetz erlaubten Satz beschränkt sein
- Ein allfälliger Liquidationserlös muss wiederum zweckkonform verwendet werden

Wer diese Bedingungen und die weiteren Bedingungen erfüllt, welche vom Bundesamt für Wohnungswesen herausgegeben wurden, wird im amtlichen Sprachgebrauch als gemeinnütziger Bauträger bezeichnet (Wohnungspolitik Schweiz, 2012b).

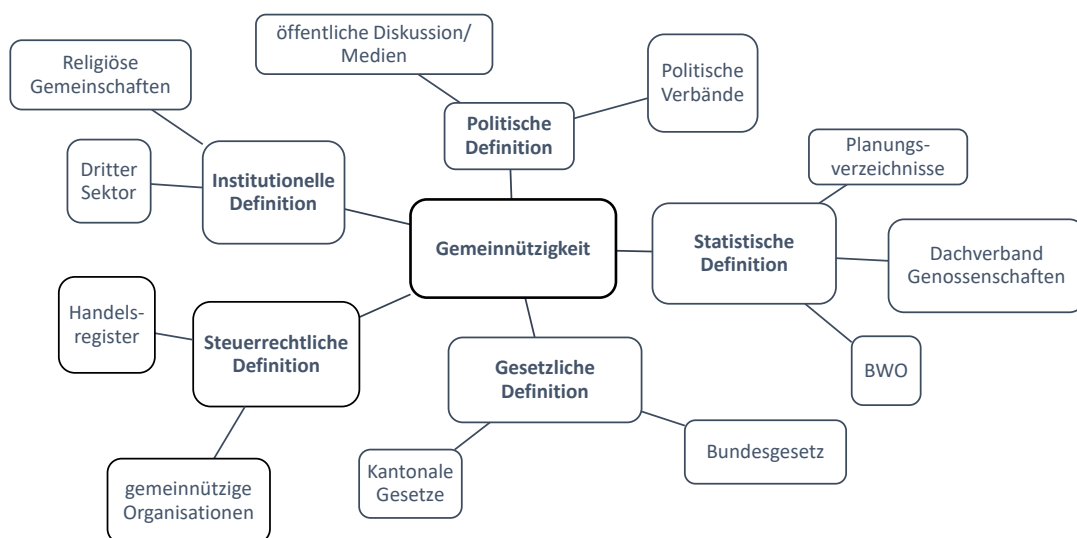


Abbildung 3 - Verschiedene Ebenen des Begriffes der Gemeinnützigkeit (nicht abschliessend)

2.2.3 Das Konzept des dritten Sektors

Das Konzept des Dritten Sektors neben privater Wirtschaft und Staat hat sich seit ungefähr 40 Jahren etabliert. Davor wurde die Bereitstellung von Dienstleistung und Gütern entweder dem Staat oder der privaten Wirtschaft zugeordnet. Alle gewinnorientierten Organisationen wurden dem Markt, die Anderen dem öffentlichen Sektor zugeteilt (Helmig, Bärlocher, & Schnurbein, 2010, S. 15).

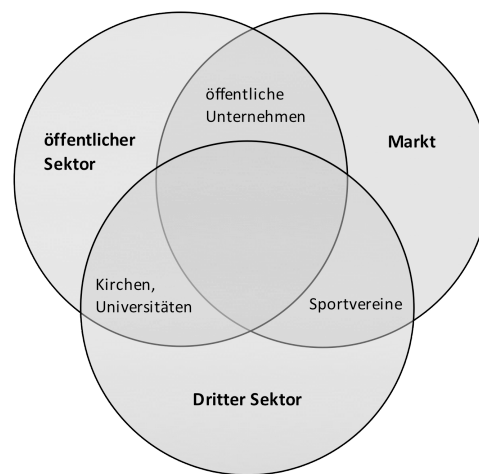


Abbildung 4 - Das Drei-Sektoren-Modell in Anlehnung (Helmig, Bärlocher, & Schnurbein, 2010, S. 15)

Der Ansatz, zwischen staatlichen Institutionen einerseits und erwerbs-wirtschaftlichen Organisationen und Haushalten andererseits, einen eigenen Sektor zu definieren, geht auf den Report der Filer-Commission in den USA aus dem Jahre 1975 zurück²¹. Die Initiative wiederum kam von John D. Rockefeller III, der das Ziel hatte, Beiträge von wohlthätigen und gemeinnützigen Organisationen zu systematisieren (Helmig, Bärlocher, & Schnurbein, 2010, S. 16). Abbildung 4 versucht diesen Zusammenhang schematisch aufzuzeigen.

Der Dritte Sektor versteht sich damit als eine Ergänzung zu den beiden bekannten Sozial-Konstrukten Staat und Wirtschaft und versucht deren Schwächen, die Bürokratielastigkeit und die Gewinnmaximierung zu umgehen. Ebenso sollen deren Stärken wie Vorhersehbarkeit und öffentliche Kontrolle auf der einen und Flexibilität und Effektivität auf der anderen Seite, eingebracht werden (Seibel, 1990, S. 185). Dies beschreibt gleichzeitig die Phänomene des Staats -und Marktversagens, welche als zwei mögliche Erklärungen für die Herausbildung des Dritten Sektors genannt werden (Helmig, Bärlocher, & Schnurbein, 2010, S. 16).

²¹ „Commission on Private Philanthropy and Public Needs“, die von John H. Filer geleitet wurde.

Der Dritte Sektor besteht somit aus Organisationen, welche weder dem ersten Sektor Staat, noch dem zweiten Sektor Markt eindeutig zugeordnet werden können. Zur Entwicklung des Drittsektor-Konzeptes beigetragen hat das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projekt (CNP), welches die volkswirtschaftliche Bedeutung von Nonprofit Organisationen erforscht²². Stiftungen bilden zusammen mit Vereinen, Verbänden und Genossenschaften die wichtigsten Rechtsformen privatrechtlicher Organisationen des Dritten Sektors. Die Begriffe wie Non Governmental Organisation (NGO) und Non Profit Organisation (NPO) haben sich im Zusammenhang mit dem Dritten Sektor etabliert.

2.2.4 Die Rolle der Stiftung neben Staat und privater Wirtschaft

Die Stiftung ist grundsätzlich eine privatrechtliche Einrichtung. Im Zusammenhang mit der Steuerbefreiung und Steuererleichterung für Stifter und Spender, besteht aber auch ein berechtigtes Interesse der öffentlichen Hand und der allgemeinen Öffentlichkeit, an den Tätigkeiten einer steuerbefreiten Stiftung. Rechtskonformität, Professionalität und Transparenz sind entscheidende Faktoren für die öffentliche Anerkennung. Die allfällige gesellschaftliche Bedeutung einer Stiftung ergibt sich aus ihrem gemeinnützigen Zweck, sowie der Art und Weise, wie sie diesen verfolgt. In Abbildung 4 wird die ergänzende Rolle neben Staat und privater Wirtschaft dargestellt.

Stiftungen betätigen sich komplementär und teilweise auch substitutiv für staatlich rückläufige Angebote. Komplementär engagierte Stiftungen ergänzen staatlich knappe Leistungen durch finanzielle Mittel für die Erbringung bestimmter Dienstleistungen. Oder auch durch die Unterstützung bestimmter Gesellschaftsteile und deren Bedürfnisse wie beispielsweise die Förderung von Studenten mit Wohnraum oder Unterstützungsleistungen. Weiter auch durch die Unterstützung zur Erbringung von Dienstleistungen wie Spitälern, Schulen oder sonstige Institutionen. Das Kinderspital Zürich beispielsweise wurde 1868 grösstenteils durch die Eleonoren Stiftung finanziert (Egger, 2006, S. 64). Der substituierende Aufgabenbereich einer Stiftung beinhaltet Leistungen und Funktionen, die der Staat bisher nicht erfüllt und ersetzt somit staatliches Handeln. Aus der erfolgreichen Bewältigung substituierender Aufgaben innerhalb einer Gemeinschaft erwachsen zuweilen eine Erwartungshaltung und diese gefährdet die Unabhängigkeit und den eigenständigen, uneingeschränkten Handlungsspielraum der Stiftung. Im Vergleich mit osteuropäischen Staaten wirkt diese

²² Definition NPO gem. CNP siehe Kapitel 2.2.4

Problematik zuweilen in der Schweiz nicht gleich bedrohlich. Aber auch in der Schweiz werden (medial) Erwartungshaltungen aufgebaut und Stiftungen Rollen zugewiesen, welche sie in Ihrer Unabhängigkeit gefährden. Der Staat kann nicht philanthropisch handeln, da sein Wirken nicht freiwillig und privat ist. Er ist aber verantwortlich für die Rahmenbedingungen in dem philanthropischen Handeln stattfindet. So ist die Ausprägung der Philanthropie auch immer davon abhängig, wie sie institutionell gefördert wird (Schnurbein & Bethmann, 2010, S. 33).

Dem Stiftungswesen kommt neben dem Staat somit eine wichtige Rolle zu und ergänzt Leistungen, welche von Staat und Markt zu wenig erbracht werden können oder dessen Nachfrage für eine rentable Betreibung zu klein ist. Grundsätzlich erfüllen Stiftungen folgende Aufgabenbereiche (Anheier, 2006, S. 70):

- Bewahrung von Tradition und Kultur- Umverteilungen
- Sozialer und politischer Wandel
- Förderung des Pluralismus
- Innovation

Dazu kommt die Bedeutung aus der Sicht der privaten Wirtschaft. Einerseits nutzen private Unternehmen Stiftungen als Eigentümerin eines Unternehmens. Beispielsweise als Aktienbesitzer des wirtschaftlichen Unternehmers, wie die Metron Stiftung für gemeinnützigen Wohnungsbau. Die Stiftung besitzt keine direkten Immobilienanlagen, sondern hält die Aktienmehrheit der gemeinnützigen Mietwohn AG. Stiftungen können aber auch von Unternehmungen geschaffen werden, um unter anderem pro bono-Aktivitäten mit Instrumenten der Corporate Social Responsibility auszuführen (CSR) (Schnurbein, 2009, S. 33).

2.2.5 Typische Rechtsformen gemeinnütziger Organisationen

Wie in Abbildung 5 dargestellt, sind klassischerweise gemeinnützige Organisationen welche sich in der Schweiz betätigen, entweder als gemeinnützige Aktiengesellschaft, als gemeinnützige GmbH, als Verein, als Genossenschaft oder als Stiftung aufgestellt.

Der gemeinnützige Verein ist eine einfache und unkomplizierte Möglichkeit, sich als gemeinnützige Organisation zu konstituieren und besteht darin, einen Verein zu gründen und für diesen den Status der Gemeinnützigkeit zu erreichen. Das Hauptmotiv des Vereins ist primär ein ideeller und kein wirtschaftlicher. Die personelle Anzahl ist mit mindestens zwei Personen festgelegt, für einen quantitativen Mehrheitsbeschluss sind jedoch drei Mitglieder notwendig. Ähnlich der Stiftung sind vor der Gründung die Definition vom Zweck und die Ziele des Vereins wichtig. Diese werden in den Statuten festgelegt. Die schriftlich verfassten Statuten bilden die Gründungsgrundlage des Vereins und definieren seine Aufgaben, wie er sich organisiert und finanziert. Die Statuten bilden zusammen mit dem Gesetz²³ den rechtlichen Rahmen für die allfälligen Mitglieder und den Vorstand. Der Verein wird von den zuständigen Behörden und Aufsichtsinstanzen, auf dessen Grundlage steuerlich begünstigt und teilsteuerbefreit. Für Verpflichtungen des Vereins haftet lediglich das Vereinsvermögen. Für ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe ist der Verein zu einem Handelsregistereintrag verpflichtet (Baviera, 2018). Ein typisches Beispiel für einen gemeinnützigen Verein mit Immobilienbestand in der Schweiz ist der Verein Casanostra aus Biel.

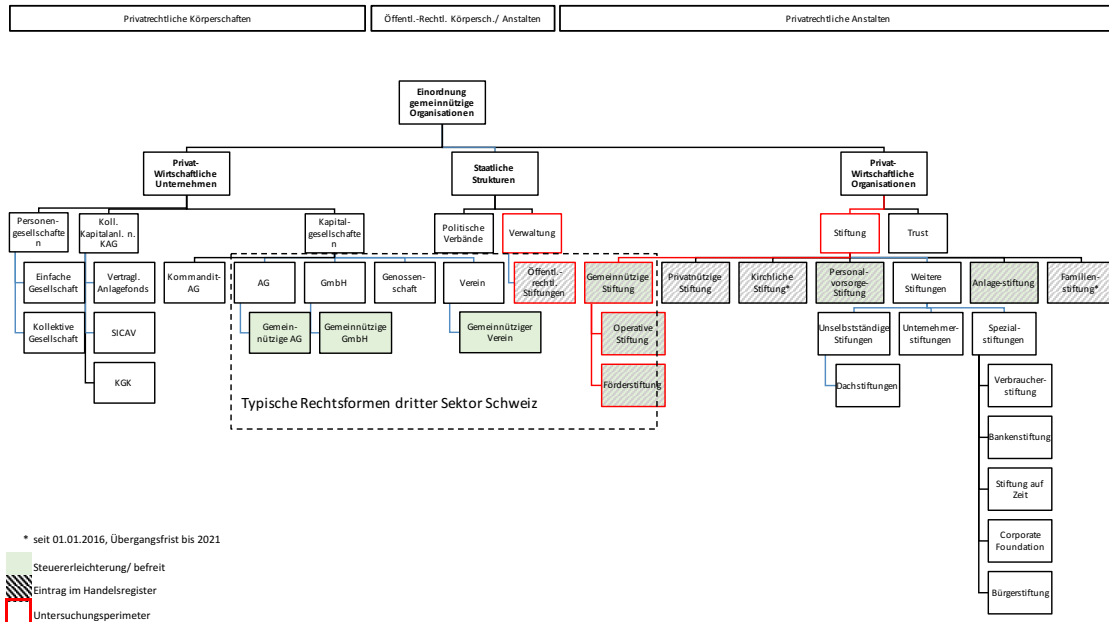


Abbildung 5 - Einordnung Dritter Sektor der Schweiz nach Rechtsformen (grössere Darstellung im Anhang)

²³ ZGB Ar. 60-79

Die Stiftung erwirkt mit der Gründung eine Verselbständigung eines zweckgebundenen Vermögens über die Zeit. Mit der Errichtung einer Stiftung wird ein Vermögen für einen bestimmten Zweck langfristig gebunden. Die Verfolgung des Stifterwillens und dessen Vermögenserhaltung²⁴ zur Förderung des Stiftungszwecks, bildet das Kernanliegen der Stiftung. Die Stiftung wird durch die Stiftungsurkunde durch Verfügung von Todes wegen durch den Stifter oder als ein Rechtsgeschäft unter Lebenden zu Lebzeiten des Errichters geschaffen. Die Urkunde enthält den Willen des Stifters, die Bezeichnung des Zwecks und die Widmung des Vermögens. Darüber hinaus werden in der Regel Inhalte zur Organisation festgehalten. Die Stiftung ist eine juristische Person. Die Stiftung handelt durch ihre verantwortlichen Organe und diese vertreten und tätigen rechtsgeschäftliche Verpflichtungen im Namen der Stiftung. Das Gesetz sieht als zwingende Organe die Geschäftsführung und den Stiftungsrat (oberstes Organ)²⁵ und eine Revisionsstelle (Sprecher, Stiftungsrecht in a nutshell, 2017b, S. 20). Mit dem für alle privatrechtlichen Stiftungen zwingenden Handelsregistereintrag erlangt die Stiftung seine Rechtspersönlichkeit. Seit dem 1. Januar 2016 sind auch kirchliche und Familienstiftungen mit einer Übergangsfrist bis 2021 gesetzlich dazu verpflichtet, einen Handelsregistereintrag vorzunehmen. Im Eintrag sind auch die Stiftungsräte namentlich aufgeführt. Die Stiftungen sind mit Ausnahme der kirchlichen –und der Familienstiftungen (öffentliches Recht)²⁶ der behördlichen Aufsicht unterstellt (Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung, ohne Datum). Der geografische Wirkungskreis definiert die verantwortliche Aufsichtsbehörde. Diese ist für die Einhaltung des Stiftungszwecks des Gemeinwesens²⁷ verantwortlich. So beaufsichtigen der Bund, die Kantone oder die jeweilige Gemeinde die Stiftungen in der Schweiz.

In der Schweiz existiert mittlerweile eine grosse Anzahl von Stiftungsformen. Dabei ist die häufigste Form die Personalvorsorge Stiftung (Pensionskasse). Für diese Art der Vorsorge hat sich die Rechtsform der Stiftung durchgesetzt. In Bezug auf Immobilien, wurden durch die Niedrigzinsen die Asset-Allokation in die Anlageklasse Immobilien wichtiger. In Bezug auf die Gemeinnützigkeit findet sich mittlerweile eine Anzahl von Pensionskassen, die Ihre Immobilieninvestitionen nach nachhaltigen Anlagekriterien tätigen. Die Stiftung Abendrot bietet beispielsweise günstige Mieten für

²⁴ mit Ausnahme der Verbraucherstiftung

²⁵ ZGB Art. 83a

²⁶ ZGB Art. 87

²⁷ BGE 72 I 56

Zwischennutzungen auf dem ehemaligen Sulzerareal in Winterthur. Ein ähnliches Konzept betreibt die Anlagestiftung Utilita. Diese schafft auf der einen Seite einen langfristigen Ertrag für die Anleger, auf der anderen Seite werden preiswerte Wohnräume gefördert (Utilita Anlagestiftung für gemeinnützige Immobilien, 2018). Eine weitere wichtige Form für die Stiftungslandschaft ist die Dachstiftung. Die Dachstiftung ist eine rechtlich unselbständige Stiftung und verwaltet das Vermögen von klassischen Stiftungen unter einem Dach. Die Stiftung ist ein Sondervermögen ohne Rechtspersönlichkeit, wie beispielsweise die Dachstiftung der Christoph-Merian-Stiftung (DS-CMS). Weitere Formen sind die kirchliche Stiftung²⁸, Familienstiftungen und die Verbraucherstiftung. Diese existiert über eine beschränkte Zeit, bis ihr Stiftungsvermögen aufgebraucht ist. Die Grundlagen der gemeinnützigen Stiftung werden im Folge-Kapitel erarbeitet.

		Wohnbauträger			Wohnungen		
		Anzahl	%	gültige %	Anzahl	%	gültige %
Gültig	Mitglieder WBG	736	73.6	74.3	101869	71.2	71.4
	Andere WBG	189	18.9	19.1	20569	14.4	14.4
	Aktiengesellschaft	19	1.9	1.9	6982	4.9	4.9
	Stiftung	47	4.7	4.7	13157	9.2	9.2
	Gesamt	991	99.1	100.0	142577	99.6	100.0
Fehlend	Andere Formen	9	.9		514	.4	
Gesamt		1000	100.0		143091	100.0	

Tabelle 1 - Differenzierung nach Rechtsform (nach Anzahl Bauträger N 1'000 und Wohnungen N 143'091) (Blumer; Förderstelle Gemeinnütziger Wohnungsbau Kanton Bern, S. 14)

Weitere mögliche gemeinnützige Organisationsformen sind Genossenschaft²⁹, Einzelunternehmen, gemeinnützige Aktiengesellschaften, oder gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Diese Rechtsformen können einen gemeinnützigen Charakter haben, sind als Rechtsformen aber für Unternehmen mit einem wirtschaftlichen Zweck vorgesehen. Ein gutes Beispiel für eine gemeinnützige AG, ist die ZiVAG. Die Aktiengesellschaft ist eine Tochtergesellschaft der Gewerkschaft der Unia und überträgt deren Engagement für Gerechtigkeit in Ihre Tätigkeiten des Real Estate Managements. Unter diesem Aspekt wird versucht, die Mieter als Stakeholder zu betrachten und zu deren Gunsten auf eine maximale Rendite zu verzichten. Weitere Beispiele für Firmen die sich gemeinnützig betätigen, sind die Impact Immobilien aus Bern, die SOWAG aus Basel und die Habitat 8000 aus Zürich.

²⁸ Siehe Kapitel 2.1.2 – Die Rolle kirchlicher Stiftungen

²⁹ Genossenschaften werden in dieser Arbeit nicht unter dem Aspekt der Gemeinnützigkeit betrachtet

In der Praxis profitieren hauptsächlich gemeinnützige Vereine und Stiftungen von einer Steuerbefreiung. Die Anforderungen an andere Rechtsformen sind wegen der vorwiegend wirtschaftlichen Ausrichtung viel höher. Diese können zwar grundsätzlich einen gemeinnützigen Charakter haben und eine Steuerbefreiung beantragen, jedoch werden diese Organisationen einer intensiven Prüfung unterzogen und eine Befreiung³⁰ ist schwieriger zu erreichen (Stiftung Mercator Schweiz, ohne Datum). Tabelle 1 zeigt die Erhebung des Bundesamtes für Wohnungswesen. Folglich sind rund 93% der Wohnbauträger Genossenschaften und 86% der gemeinnützigen Wohnungen in der Schweiz im Besitz der Genossenschaften.

2.2.6 Rechtlicher Hintergrund

Im 19. Jahrhundert, mit der Entwicklung der juristischen Person und des Gesellschaftsrechts, fand auch die Stiftung zu ihrer heutigen Form. Die erste Kodifizierung des Stiftungsrechts im deutschsprachigen Raum enthält das Privatrechtliche Gesetzbuch für den Kanton Zürich von Johann Caspar Bluntschli, das 1856 in Kraft trat. 1907 wurde das Stiftungsrecht im Rahmen von Eugen Hubers ZGB mit Geltung für die ganze Schweiz erlassen. Es trat am 1. Januar 1912 in Kraft und blieb seither weitgehend unverändert. Erst einmal, am 8. Oktober 2004, mit Inkrafttreten per 1. Januar 2006³¹, wurde das ZGB teilrevidiert (Sprecher T. , Stiftungsrecht in a nutshell, 2017a, S. 1).

Das Stiftungsrecht gehört zum Personenrecht welches im ZGB geregelt ist. Das Stiftungsrecht in der Schweiz ist im europäischen Vergleich sehr liberal formuliert und regelt die Gesetzgebung in wenigen Artikeln³². Grundsätzlich wird die Widmung des Vermögens für einen bestimmten Zweck geregelt. Da im ZGB keine Legaldefinition enthalten ist, wird der Stiftungscharakter als Anstalt festgelegt. Die durch die öffentliche Urkunde errichtete klassische Stiftung, entsteht erst mit dem Eintrag ins Handelsregister. Dieser ist konstitutiv (Sprecher & Salis-Lütolf, Die schweizerische Stiftung, 2002, S. 24).

³⁰ Siehe Kapitel 2.2.8 – Steuerlicher Hintergrund bezüglich dem Umfang der Befreiung.

³¹ Siehe Folgekapitel – Steuerlicher Hintergrund

³² Art. 80-89a ZGB

2.2.7 Steuerlicher Hintergrund

Mit der Revision des Stiftungsrechts erfolgt auf den 1. Januar 2006 auch eine Anpassung der steuerrechtlichen Bestimmungen der direkten Bundessteuer. Dies eröffnet neue und interessante Möglichkeiten bei Spendenaktionen und Fundraising-Projekten. So wird der Spendenabzug von 10 % auf 20 % des Reineinkommens bzw. Reingewinnes des Spenders erhöht. Ebenfalls werden künftig nicht reine Geldspenden also auch übrige Vermögenswerte, wie beispielsweise Grundstücke oder Kunstgegenstände, zum Abzug zugelassen (Verband der Schweizer Förderstiftungen, ohne Datum).

Die häufig erwähnte Steuerbefreiung von Stiftungen ist indes ein irreführender Begriff. Die gemeinnützige Stiftung ist nicht von sämtlichen Steuern befreit. Jede Stiftung bedarf der individuellen Abklärung bei der zuständigen Behörde. Grundsätzlich ist eine Stiftung nach Gewährung des Status einer steuerbefreiten Institution, auf Bundesebene von Gewinnsteuer und auf kantonaler Ebene von Gewinn –und Kapitalsteuer befreit. Ideelle Einkünfte werden nicht besteuert. Auf weitere Steuern, wie beispielsweise die Grundstückgewinnsteuer, hat die Befreiung jedoch keinen Einfluss. Dasselbe gilt für die Mehrwertsteuer. Diese muss grundsätzlich entrichtet werden.

Gerade wegen der knappen Formulierung im ZGB kommt der praktischen Umsetzung der jeweiligen Steuerbehörde eine entscheidende Rolle zu. Auf Nachfrage bei der kantonalen Zürcher Behördenstelle (Stiftungsaufsicht), wird auf das sogenannte Kreisschreiben 12³³ der eidgenössischen Steuerverwaltung aus dem Jahre 1994 hingewiesen. In diesem Schreiben wird die Praxis für die Steuerbefreiung von juristischen Personen, die öffentliche oder gemeinnützige Zwecke³⁴ oder Kultuszwecke³⁵ verfolgen (Eidgenössische Steuerverwaltung, 1994), beschreiben. Auf dieser Grundlage entscheiden die kantonalen Aufsichtsbehörden über Anträge auf Steuerbefreiung. Das individuelle Gespräch zwischen den einzelnen Stiftungen und der Steuerbehörde bezüglich der Steuerbefreiung ist heute die Regel. Eine informelle Vorabklärung um eine gewisse Planungssicherheit zu erlangen, wird aus Fachkreisen mittlerweile standardmässig empfohlen. Grundsätzlich bestehen zur Erlangung der Steuerbefreiung zwei kumulativ zu erfüllende Kriterien. So müssen das Allgemeininteresse und die Uneigennützigkeit nachgewiesen werden. Der Aspekt des

³³ Das Kreisschreiben 12 ist ein Empfehlungsschreiben der eidgenössischen Steuerverwaltung an die kantonalen Verwaltungen bezüglich der direkten Bundessteuer aus dem Jahre 1994.

³⁴ Art. 56 Bst. g DBG

³⁵ Art. 56 Bst. h DBG

Allgemeininteresses beinhaltet den Destinatärs Kreis. Dieser muss grundsätzlich offen sein. Mit Uneigennützigkeit wird unter anderem die ehrenamtliche Tätigkeit des Stiftungsrates gefordert (Schnurbein, Jakob., & Studen, 2016, S. 48).

2.3 Immobilieninvestments aus der Sicht gemeinnütziger Stiftungen

2.3.1 Unterschiede gegenüber kommerziellen Anbietern

Stiftungen unterscheiden sich von kommerziellen Firmen durch ihre zweckkonformen Anlagen gemäss dem Stiftungszweck. Jede Stiftung definiert ihren Zweck anders und so sind die Stiftungen geprägt vom individuellen Verhalten bezüglich ihren Vermögensanlagestrategien inklusive Immobilien. Für Operative Stiftungen spielt der Zweck eine viel stärkere Rolle auf das Immobilienvermögen als bei Förderstiftungen³⁶. In Bezug auf das Real Estate Management haben Stiftungen die Möglichkeit, sich günstig zu finanzieren³⁷. Dem gegenüber stehen Einschränkungen der Stiftung, welche ein kommerzieller Anbieter nicht hat. So sind Liegenschaftsverkäufe von Immobilien, die sich im Stiftungsvermögen befinden, in den meisten Stiftungen nicht möglich³⁸. Bezeichnend für die Stiftung ist ausserdem die steuerliche Befreiung von Gewinn –und Kapital, respektive der Gewinnsteuer auf kantonaler und Bundesebene. Daneben agiert eine Stiftung grundsätzlich unabhängig. Dem klassischen Stakeholder einer kommerziellen Unternehmung steht bei der Stiftung alleine der ideelle Zweck gegenüber. Daneben muss die Stiftung aber auch mit der Erwartung der Destinatäre auf einer verlässlichen, widerkehrenden Ausschüttung und auch mit der öffentlichen Wahrnehmung umgehen können. Durch die steuerliche Erleichterung besteht nach Meinung spezifischer Experten zu Recht ein gewisses öffentliches Interesse an der professionellen und effizienten Geschäftsführung gemeinnütziger Stiftungen (Sprecher T. , Vom Nutzen und Nachteil des Rechts für die Stiftung, 2005, S. 19).

Ein weiterer Unterschied sind die Höhen der Mieten der Liegenschaften im Stiftungsvermögen. Häufig wird entweder aus dem Zweck heraus, oder aber aufgrund der Erwartungshaltung aus der Öffentlichkeit oder um einen guten Ruf der Stiftung zu pflegen, auf eine Marktmiete verzichtet. Bezeichnend für die Stiftungen sind tiefe

³⁶ Siehe Folgekapitel 2.3.2. Stiftungstypen mit Immobilien als Vermögensanteil

³⁷ Siehe Kapitel 2.3.8 Finanzierung

³⁸ In den befragten Stiftungen ist dies in den Statuten festgehalten, ist jedoch grundsätzlich fakultativ. Die Motivation dahinter ist die langfristige Erhaltung des Stiftungsvermögens

Leerstände und tiefe Kaufkraft für Immobilien Ankäufe im Vergleich zu kommerziellen Anbietern.

Die Risiken für Stiftungen von direkten Immobilienanlagen und Immobilien zur Unterhaltung der Stiftungsziele sind dieselben wie für die restlichen Marktteilnehmer: Diversifikation ist schwierig oder nicht möglich, weil sich die meisten Stiftungen in einem Wirkungskreis einer Gemeinde oder kantonale betätigen und ihren Immobilienbestand darauf beschränken. Die meisten gemeinnützigen Stiftungen mit Immobilien im Stiftungsvermögen, sind in den grossen Schweizer Städten aktiv. Somit besteht ein gewisses Klumpen Risiko. Ausserdem ist der Verwaltungsaufwand für Stiftungen mit wenigen Wohneinheiten gross.

2.3.2 Relevante Stiftungstypen

Stiftungen investieren ihr Vermögen in sichere Anlagen um langfristig eine konstante Ausschüttung an die Destinatäre zu gewährleisten. Immobilien stellen im aktuellen Tiefzinsumfeld diesbezüglich eine geeignete Anlageform dar. Jedoch gibt es Unterschiede in der Umsetzung einer geeigneten Anlagestrategie für die jeweilige Stiftung mit den spezifischen Stiftungszielen. Nachfolgend werden die beiden häufigsten Modelle von Stiftungstypen und deren Anlagestrategien, welche wesentlich vom Stiftungszweck beeinflusst werden, vorgestellt.

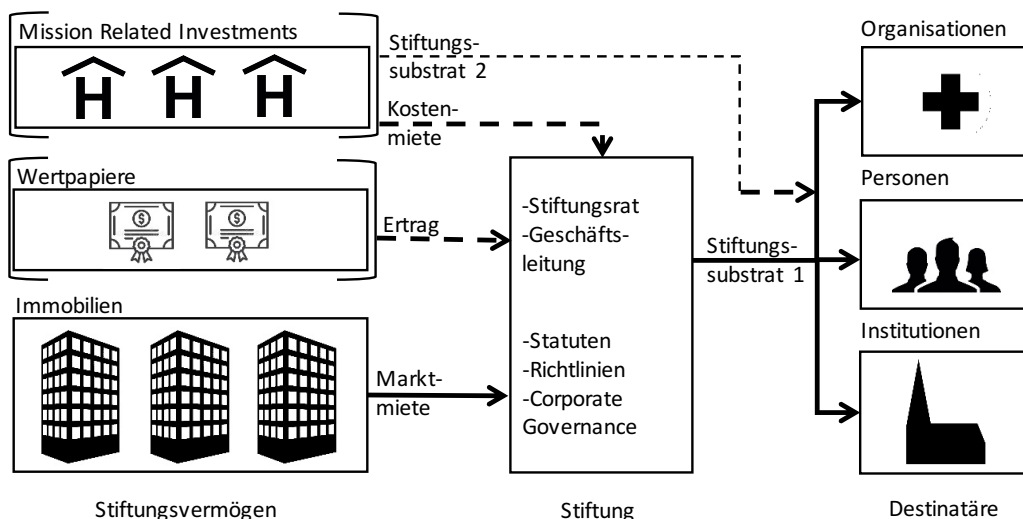


Abbildung 6 - Schematische Darstellung einer Förderstiftung.

Die Förderstiftung (wie in Abbildung 6 dargestellt) verwaltet das gestiftete Vermögen und schüttet aus den Erträgen der entsprechenden Assets, die Förderbeträge (Stiftungs-substrat 1) an gemeinnützige Organisationen, Institutionen, oder Personen

(Destinatäre) aus. Darin besteht auch die definierte Gemeinnützigkeit gemäss den Stiftungsstatuten. Das Stiftungsvermögen dient der Finanzierung des Stiftungszwecks und bleibt über die Zeit erhalten. Die Anlagestrategie wird in der Regel in den Stiftungsstatuten, bezüglich Immobilienanteil und Diversifikation beschrieben. Die Festlegung der konkreten Umsetzung obliegt dem Stiftungsrat und wird von der Geschäftsleitung erarbeitet. Bei den drei in dieser Arbeit untersuchten Förderstiftungen, liegt der Anteil an Immobilien am Gesamtvermögen bei 30%, 90% respektive 100%. Die anderen Anteile sind in Wertpapiere investiert. Typischerweise wurde der Immobilienbestand der Förderstiftung von einer vermögenden Privatperson eingebracht.

Die Immobilien werden in der Regel zu Marktpreisen vermietet. Ein definierter Anteil des Gewinns aus der Vermögensverwaltung, wird an die Destinatäre ausgeschüttet oder reinvestiert. Durch die Steuerbefreiung erhöht sich das Stiftungsvermögen. Einige Stiftungen betreiben neben den Renditeliegenschaften, sogenannte Mission-Related-Investments. Gebäude, die dem Stiftungszweck dienen, wie beispielsweise Gassenküchen oder Unterkünfte für Bedürftige. Diese werden vergünstigt vermietet (Stiftungssubstrat 2, Abbildung 6).

Die Herausforderung für die Förderstiftung in Bezug auf ihre Immobilien, besteht in der Abschöpfung der maximal möglichen Rendite, bei einer defensiven Anlagestrategie. Das Ziel ist eine konstante Ausschüttungsmenge an Fördergelder. Vergleichsweise ähnlich wie eine Anlagestiftung. Den ökonomischen Überlegungen, stehen die sozialen Aspekte wie die Auswahl von geeigneten Förderprojekten, oder die Aussenwahrnehmung der Stiftung gegenüber. Erfolgreiche Beispiele sind die Leopold Bachmann Stiftung aus Rüslikon, die Ernst Göhner Stiftung aus Zug, oder die Christoph Merian Stiftung aus Basel-Stadt.

Die Gemeinnützigkeit von operativen Stiftungen besteht in der Bereitstellung von günstigem Wohnraum³⁹ (Stiftungssubstrat). Das Stiftungsvermögen besteht vorwiegend aus Immobilien und dient der Verfolgung des Stiftungszwecks und ist somit ein zweckgebundenes Vermögen. Die Destinatäre sind Personen, Personengruppen, Organisationen und Institutionen und werden im Stiftungszweck genauer umschrieben. Die häufigsten Destinatäre sind einkommensschwache Familien, Einzelpersonen und spezifische Personengruppen.

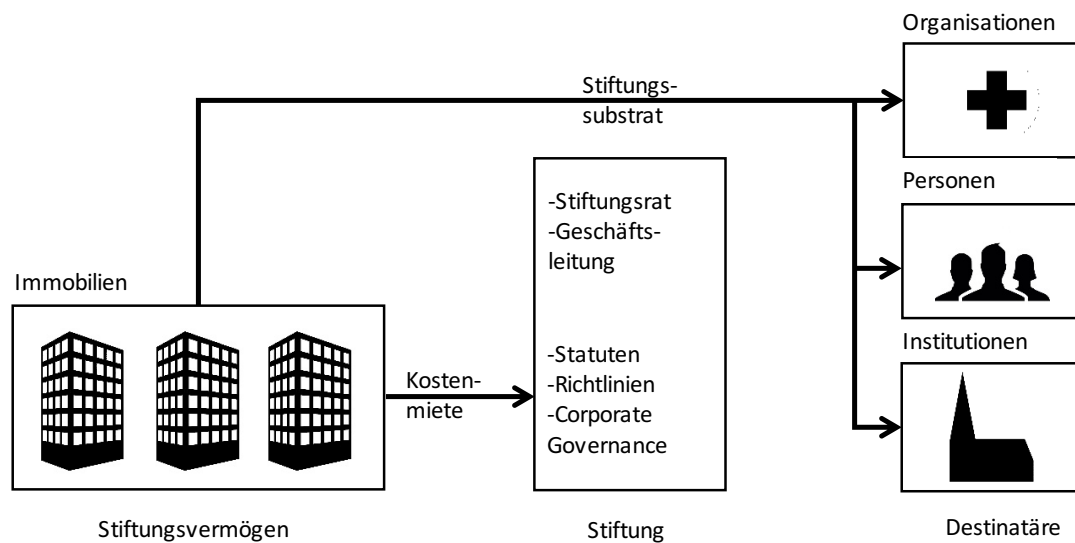


Abbildung 7 - Schematische Darstellung einer operativen Stiftung.

Die Höhe der Mietzinse richtet sich nach dem Umfeld und liegt meistens markant unter der Marktmiete. Das Prinzip der Kostenmiete findet bei den befragten Stiftungen hohe Zustimmung und wird häufig angewendet (Stiftungssubstrat, Abbildung 7). In der Abbildung 7 ist das Prinzip mit Kostenmiete und Stiftungssubstrat schematisch dargestellt.

Die Herausforderung für operative Stiftungen besteht in der möglichst günstigen Bereitstellung von Wohnraum, meist in einem hochpreisigen, städtischen Kontext. Die Festlegung einer passenden Strategie mit wenig Unterhalt/ Sanierung, gegenüber einem Minimum an Wohnkomfort, ist entscheidend für den langfristigen Erfolg. Die teilweise signifikanten Mietvergünstigungen bedingen entsprechend effiziente Strukturen und Anlagestrategien. In grossen Schweizer Städten wie Zürich oder Basel ist die Beschaffung von neuem Wohnraum für Stiftungen zunehmen schwierig, weil die Preise für Wohnliegenschaften zu hoch für das Budget der Stiftungen sind. Öffentlich-

³⁹ Die Höhe der Wohnungsmiete ist grundsätzlich frei zu wählen, wobei in der Regel mit dem Modell der Kostenmiete gearbeitet wird.

rechtliche Stiftungen und Stiftungen mit Bezug zur öffentlichen Hand profitieren in der Regel von weiteren Finanzierungsbedingungen. Beispiele für operative Stiftungen, sind die Stiftung zur Erhaltung von preisgünstigen Wohn –und Gewerberäumen der Stadt Zürich, die Stiftung Habitat in Basel, oder die Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich.

2.3.3 Immobilien als Stiftungsvermögen gemeinnütziger Stiftungen

Bei der Betrachtung von Immobilien im Besitz von Stiftungen wird unterschieden zwischen zweckgebundenem Vermögen und Finanzanlagevermögen. Während zweckgebundene Immobilien bei operativen Stiftungen den grössten Teil des Vermögens ausmachen, sind Immobilien als Finanzanlage für Förderstiftungen in der Regel Mittel zum Zweck, das Stiftungsvermögen zu diversifizieren und das Risiko bei mindestens gleicher Rendite zu verbessern. Doch es gibt auch Förderstiftungen, die ausschliesslich Immobilien im Stiftungsvermögen haben.

Eine rein finanzökonomische Optik ist deshalb nicht zweckmässig. Bei reinen Immobilienanlagen stellen sich Fragen der Diversifikation, Sanierung –und Neubaustrategien, sowie der Finanzierung. Die meisten Schweizer Stiftungen engagieren sich lokal und die Immobilien befinden sich geografisch in einer Stadt gelegen.

2.3.4 Der Einfluss der Rechtsform auf die Stiftungstätigkeit

Öffentlich-rechtliche Stiftungen, respektive öffentlich-rechtliche Anstalten unterstehen dem öffentlichen Recht. Das hat einen Einfluss auf die Rechnungslegung und auch auf die Ausschreibungen und Vergaben nach öffentlichem Vergabewesen (GPA). Die Aufsichtsbehörde besteht nicht aus einer Stiftungsaufsicht, sondern aus dem Gemeinderat der jeweiligen Stadt.

Öffentlich-rechtliche Stiftungen welche aus einer politischen Entscheidung entstanden sind, können in der Regel auf einen grösseren finanziellen Spielraum und gute Finanzierungssicherheiten zurückgreifen als privat organisierte Stiftungen. Neben jährlichen Zuschüssen, beispielsweise in Form von Abschreibungsbeträgen, erhalten diese auch direkte finanzielle Mittel für Sanierungen, Ersatzneubauten und Ankäufe zugesprochen. Im Stiftungsrat von städtischen Stiftungen ist ein gewisser politischer Einfluss möglich. Ausserdem befinden sich Öffentlich-rechtliche Stiftungen mehr im Fokus der Öffentlichkeit. Transparente Geschäftsführung, Nachvollziehbarkeit beispielsweise in Bezug auf Finanzierungen spielen eine wichtige Rolle. Bekannte

Beispiele für öffentlich-rechtliche Stiftungen sind die Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia, oder der Schweizerische Nationalfonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung. Die Stiftung für Kinderreiche Familien der Stadt Zürich ist ein Beispiel einer Stiftung mit Immobilien. Öffentlich-rechtliche Subjekte wie eine Stadt, können jedoch auch privatrechtliche Stiftungen errichten (Bürgi Nägeli Rechtsanwälte, ohne Datum).

Dagegen unterliegen privatrechtliche Stiftungen dem Privatrecht nach OR. Kontrolliert werden diese Stiftungen von der jeweiligen kommunalen, kantonalen, oder eidgenössischen Stiftungsaufsicht. Entscheidend ist der geografische Wirkungskreis der Stiftung. Die klassische Stiftung, ist die privatrechtliche Stiftung mit einer vermögenden Privatperson als Gründer. Bekannte Beispiele für privatrechtliche Stiftungen sind die Ernst Göhner Stiftung in Zug oder die Stiftung Habitat in Basel.

2.3.5 Organigramm und Corporate Governance

Das Stiftungsgesetz in der Schweiz ist im europäischen Vergleich liberal formuliert und schreibt wenig vor. So gibt es unter anderem keine Vorgaben zur Erstellung von Dokumenten die über die Statuten mit dem Zweck und der Vermögensausrichtung, respektive des Stiftungsreglements hinausgehen. Die Vorgaben bezüglich Organe schreiben die Ernennung eines Stiftungsrates und der Revisionsstelle vor. Weitere Dokumente zu erstellen oder Organe einzuberufen, ist fakultativ. Im modernen Stiftungswesen hat sich die Erstellung einer Corporate Governance etabliert und wurde vom Verband der Schweizer Förderstiftungen auch empfohlen. Der Swissfoundation Code wurde als Hilfestellung für Stiftungen zur Erstellung einer Stiftungs-Governance entwickelt. Neben der wirksamen Stiftungsführung werden darin auch ein Orientierungsrahmen für das tägliche Handeln und die strategischen Entscheidungen beschreiben. Der Code ist als ein selbstregulatorisches und anwendungsorientiertes Werkzeug angedacht (Verband der Schweizer Förderstiftungen, ohne Datum).

2.3.6 Effizientes Immobilien Portfolio-Management

Effizienz im Hinblick auf eine operative Stiftung mit einem Vermögen welches in Immobilien investiert ist, wird hauptsächlich vom Zweck bestimmt. Für Stiftungen welche gemeinnützige Mietwohnungen als Zweck definiert haben, bedeutet Effizienz einerseits eine rationelle Arbeitsweise der Stiftungsmitarbeiter, andererseits eine professionelle Immobilienstrategie um mit minimalen Mitteln die maximale Wirkung zu

erzielen. William Macaskill umschreibt Effizienz im Zusammenhang mit NGOs mit folgenden Punkten:

- How many people benefit, and by how much?
- Is this the most effective thing you can do?
- Is this area neglected?
- What would have happened otherwise?
- What are the chances of success, and how good would success be?

(Macaskill, 2015, S. 249)

Die technische Umsetzung der Immobilienstrategie in Richtung einer Abbruchbewirtschaftung⁴⁰ erfordert Professionalität und entsprechendes Fachwissen. Je besser das Immobilienmanagement, desto tiefer fällt die Kostenmiete⁴¹ aus und desto höher ist die Wohltätigkeit für die Bewohner. Professionalität im Zusammenhang mit Immobilien Portfolio-Management wird vor allem durch folgende Punkte definiert:

- Vorhandene Expertise und Erfahrung
- Definition einer Zielrendite
- Immobilienstrategie Stufe Portfolio und Stufe Liegenschaft
- Organigramm mit Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Controlling und ein Vergleich mit Kennwerten
- Regelung von Interessenskonflikten/ Corporate Governance
- Netzwerk und Zugriff auf externes Fachwissen

Der Erfolg einer Stiftung wird vor allem am Wirkungsgrad der eingesetzten Mittel zur Erreichung der Wohltätigkeit gemessen, dem sogenannten *effectiv altruism*⁴². Um die Wirkung bezüglich Wohltätigkeit zu messen, bedarf es der klaren Umschreibung in den Stiftungsstatuten oder in der Strategie, wer die Destinatäre sind. Sind die Mittel am

⁴⁰ Siehe Mythos Sanierungsstau NZZ (Loepfe, 2010)

⁴¹ Kostenmiete entspricht: Kapitalkosten (Anlagekosten x Verzinsung) + übrige Kosten (Gebäudeversicherungssumme x Betriebsquote) gem. städtischem Mietzinsreglement Art. 2 ff. der Stadt Zürich (Büro für Wohnbauförderung der Stadt Zürich, 2017).

⁴² Effectiv Altruism gem. Macaskill. Maximale Wohltätigkeit durch Effizienz

falschen Ort eingesetzt, verpufft die Wirkung und dies kann der Reputation der Stiftung schaden. Die Effizienz der Stiftung wird in dieser Arbeit daran gemessen, wieviel gemeinnütziger Wohnraum an die maximale Anzahl bedürftiger Personen vermietet wird und wie effizient das Management die Wohnräume bewirtschaftet.

2.3.7 Immobilienstrategie

Der Grundsatz der nachhaltigen und kapitalerhaltenden Immobilieninvestition mit geringem Risiko bedeutet, dass Core-Immobilien den Vorzug zu geben sind. Gute Bausubstanz, A-Standorte mit positiver Bevölkerungsentwicklung und Wirtschaftswachstum mit langfristig positivem Trend, minimieren das Risiko der Vermögensgefährdung. Einzelne Stiftungsaufsichtsbehörden schreiben vor, dass die Immobilien zu Anschaffungswerten in den Bilanzen geführt werden. Das Ziel dieser defensiven Massnahme liegt in der langfristigen Vermögenserhaltung. Das effektive Vermögen der einzelnen Stiftungen dürfe Folge dessen um einiges höher ausfallen als effektiv ausgewiesen.

Für Zukäufe kommt der Auswahl von geeigneten Immobilien eine zentrale Bedeutung zu. Kurzfristige Korrekturen sind nachträglich nur noch mit hohen Kosten umkehrbar. Eine ausführliche Due Diligence durch qualifiziertes Personal ist unerlässlich um die spezifischen Risiken beurteilen zu können. Stiftungen verzichten teilweise vor einem Ankauf auf eine ausführliche Due Diligence bei Liegenschaften an städtischen Lagen, mit der Prämisse, dass die Nachfrage nach Liegenschaften in grossen Städten konstant hoch bleibt und folglich als wenig riskant eingeschätzt wird.

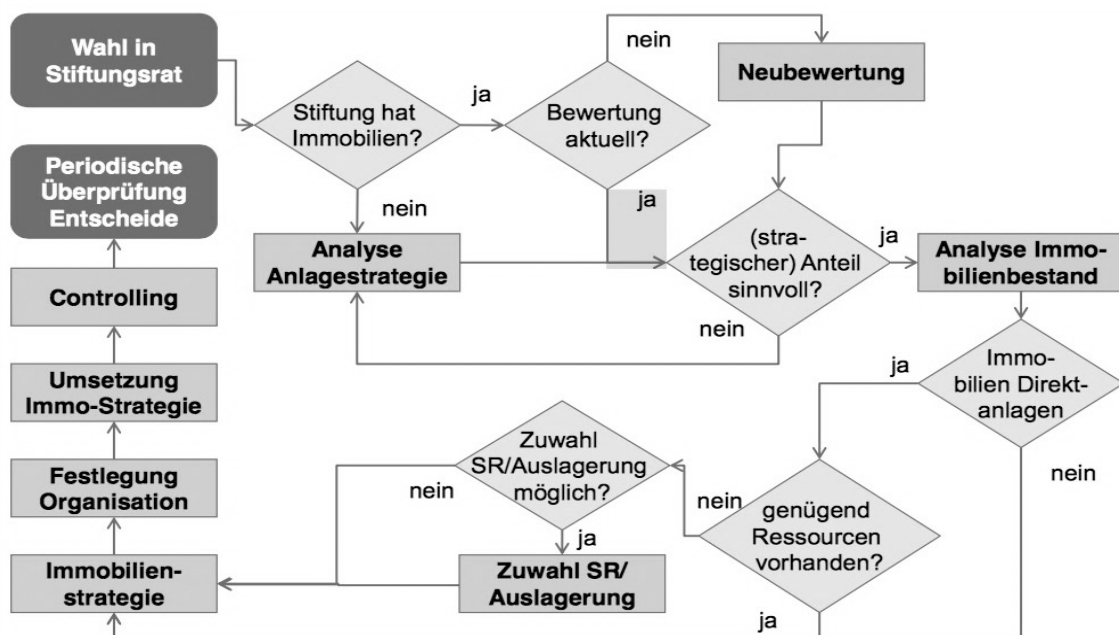


Abbildung 8 - Verantwortlichkeiten Entwicklung Immobilienstrategie (L.Neubert, 2017, S. 21).

Aus Sicht der Stiftung ergibt die Definition einer Zielrendite nur teilweise Sinn. So dürfte für die Förderstiftung eine Zielrendite helfen, realistische strategische Ziele zu setzen. Durch eine Abgrenzung und Kategorisierung von Mission Related Investments (MRI)⁴³ zu Renditeobjekten im Portfolio, kann die Strategie geschärft werden. Im Falle der MRI Objekte wird auf eine Marktmiete verzichtet. Der Unterschied zur Marktmiete entspricht einer gemeinnützigen Ausschüttung in Form von Wohnvergünstigung. Durch die klare Ausweisung des Förderbetrages wird erst eine effiziente Planung auf strategischer Ebene möglich.

Der Aufbau einer Strategie mit entsprechendem Controlling auf Stufe Portfolio, ist für das Stiftungsvermögen vor allem bei grossem Immobilienanteil sinnvoll. Die Abbildung 8 zeigt eine mögliche Entwicklung einer Strategie aus Sicht vom Stiftungsrat. Die Balance zwischen Ersatzneubau, Sanierung und ‚würdevollem‘ Altern lassen einer Immobilie ist entscheidend. Immobilien können dabei als kleine Unternehmen verstanden werden, die entsprechend geführt werden müssen. Ändernde Lagequalitäten und Marktbedürfnisse auf der einen, Bausubstanz auf der anderen Seite, verlangen eine entsprechende Strategie um den Wert der Immobilie zu erhalten⁴⁴ (Loepfe, 2010, S. 3). Dazu kommen finanzielle und personelle Belastungen von anstehenden Sanierungen.

2.3.8 Finanzierung

Das Bundesgesetz über die Förderung von preisgünstigem Wohnraum in der Schweiz aus dem Jahre 2003 bildete die Grundlage für die Gründung der Emissionszentrale EGW und dem Fonds du Roulement, den beiden wichtigsten Finanzierungsmöglichkeiten für gemeinnützige Organisationen. Vor allem Genossenschaften und Stiftungen haben somit verschiedene Möglichkeiten sich günstig zu finanzieren.

Die EGW ist eine Genossenschaft, welche direkt auf dem Markt Kapital beschafft, indem sie Anleihen mit mehrjährigen Laufzeiten auflegt. Sie verteilt die Anleihequoten auf gemeinnützige Wohnbauträger, die Mitglied der EGW sein müssen. Der Kapitalgeber zeichnet eine Obligation, die durch eine Bundesbürgschaft gedeckt ist.

⁴³ MRI: Zweckgebundenes Vermögen der Förderstiftung. Beispielsweise eine Betriebseinrichtung oder eine Betriebsstätte, die unmittelbar der Verfolgung des Stiftungszwecks dient.

⁴⁴ Der Wert einer Immobilie entspricht ihrer Nutzung über die Zeit.

Dadurch reduziert sich der Zinssatz und er bleibt für die ganze Laufzeit der Anleihe fest (Bundesamt für Wohnungswesen, ohne Datum.a).

Voraussetzung ist die Mitgliedschaft und die Gemeinnützigkeit, wobei diese nicht genau definiert wurde. Die Geschäftsstelle prüft die Anträge und eine interne Prüfungskommission entscheidet über die Kreditvergabe. Als weitere Möglichkeit sich als gemeinnützige Stiftung zu finanzieren, steht der Fonds de Roulement zur Verfügung.

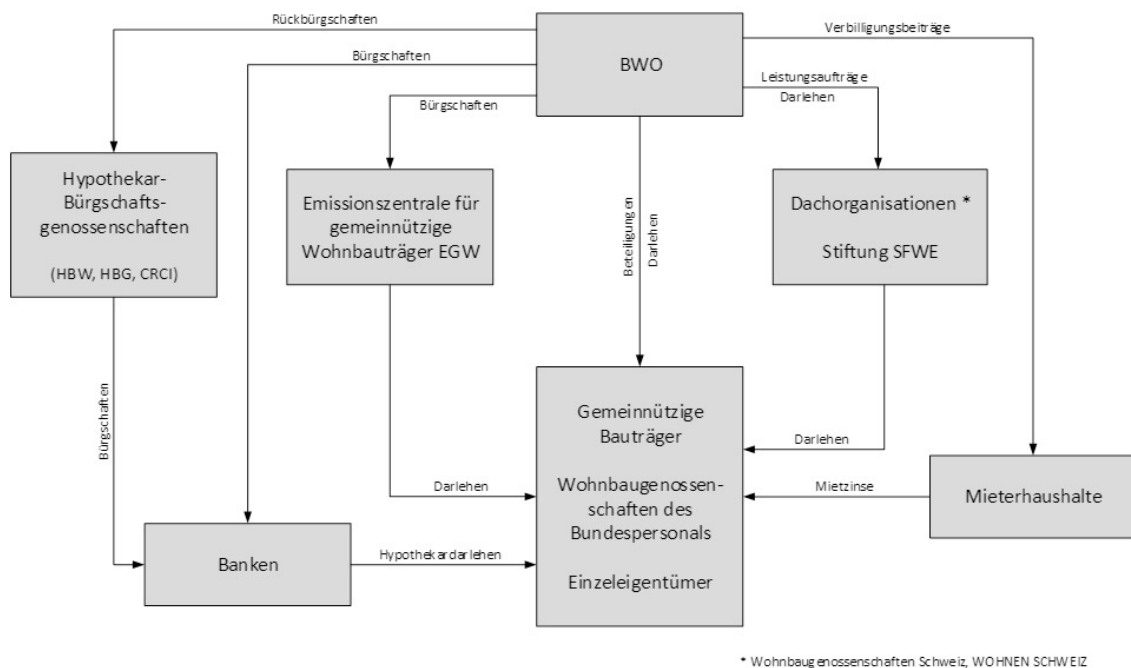


Abbildung 9 - Beziehungsnetz Wohnraumförderung (BWO, Bundesamt für Wohnungswesen, ohne Datum)

Aus dem Fonds de Roulement werden gemeinnützigen Bauträgern, zinsgünstige, rückzahlbare Darlehen gewährt. Die Darlehen dienen als Rest- oder Überbrückungsfinanzierung für Erneuerung, Neubau, Erwerb von Liegenschaften und Grundstücken. Um von einem FdR-Darlehen zu profitieren, muss der Wohnbauträger Mitglied bei Wohnbaugenossenschaften Schweiz sein und Statuten haben, die die Bedingungen der Gemeinnützigkeit erfüllen und Eigenkapital von mindestens 10% ausweisen können. Ein FdR-Darlehen kann nur für Wohnobjekte beansprucht werden, die den Förderungsgrundsätzen des Wohnraumförderungsgesetzes (WFG) entsprechen. Insbesondere sollen sie hohe Ansprüche an das ökologische, energieeffiziente sowie das hindernisfreie Bauen erfüllen. Sämtliche Gesuche werden einer technischen Prüfung durch das Bundesamt für Wohnungswesen BWO gemäss dem Wohnungs-Bewertungs-System WBS unterzogen (Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger, 1995).

3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

3.1 Methode und Forschungsdesign

Aufgrund der rudimentär dokumentierten Stiftungslandschaft Schweiz in Bezug auf Immobilien, wurde die Arbeit als qualitative Sozialforschung ausgelegt (Mayring, 2016, S. 40). Für die vorliegende Arbeit wurde die Untersuchungsmethode der explorativen Fallstudie gewählt. Die Primärdaten wurden anhand von qualitativen Experteninterviews erhoben.

Die Interviews erfolgten mündlich. Die teilstandardisierten Interviews, wurden mit ausgewählten Experten von gemeinnützigen Stiftungen mit einem Immobilienvermögen in der Schweiz geführt. Das teilstandardisierte Interview ist eine Variante des qualitativen Interviews, mit einem Leitfaden als orientierende Grundlage. Dadurch werden eine spontane Abweichung der Reihenfolge und Zusatzfragen möglich, die in den Gesprächsverlauf passen, ohne von den wesentlichen Punkten abzuweichen. Aufgrund der wenigen verfügbaren Experten zum Zeitpunkt der Untersuchung wurde die Stichprobe auf sechs Teilnehmer festgelegt.

Die Formulierung der Fragen des Interview-Leitfadens⁴⁵, erfolgte anhand der zu Beginn der Arbeit gestellten These. Die Fragen wurden in fünf thematischen Blöcken, einem logischen Aufbau folgend rund um die Forschungsthese erstellt. Der erste Block untersucht den allgemeinen Hintergrund der Stiftung, der folgende Block erforscht den ökonomischen Hintergrund. Unter anderem wird das Organigramm untersucht, wie die Stiftung personell aufgestellt ist und wer Entscheidungen innerhalb der Stiftung trifft. Im Hauptteil wurden die Experten zum Thema Real Estate Management in ihrer Organisation befragt und als Abschluss des Interviews wurden persönliche, allgemeine Einschätzungen erfragt und die Experten zur mittelfristigen Entwicklung der Stiftung befragt.

Bei der Auswahl der Stiftungen wurde darauf geachtet, einen repräsentativen Querschnitt der Stiftungslandschaft Schweiz zu interviewen. Die beurteilten Kriterien welche die Auswahl massgeblich beeinflussten, waren die Grösse des Immobilien-Portfolios, der Stiftungstyp (dieser wurde auf gemeinnützige und öffentlich-rechtliche

⁴⁵ Der Leitfaden für die Experteninterviews ist der Arbeit im Anhang angefügt

Stiftungen⁴⁶ begrenzt) und die geografische Lage. Stiftungen von mindestens drei grossen Städten innerhalb der Schweiz sollen vertreten sein.

Vor der Befragung wurden den Interviewteilnehmern die Fragen zugestellt, damit sich die jeweiligen Experten vorbereiten konnten. Dieses Vorgehen hat sich vor allem in Hinblick auf die Dauer des Interviews bewährt. In einer persönlichen Befragung wurden die Daten erhoben und digital erfasst. Mit einem Experten wurde die Befragung telefonisch durchgeführt.

Als Grundlage für die Auswertung wurden die Daten anschliessend paraphrasiert und in einer Übersicht einander gegenübergestellt. Auf Wunsch der Teilnehmer wurden die Daten in dieser Arbeit in anonymisierter Form verarbeitet und sind der Arbeit aber nicht beigelegt.

Schlussendlich wurden die Daten nach Kategorien ausgewertet (Gläser & Laudel, 2004, S. 246).

3.1.1 Teilnehmer Experteninterviews

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6
Gründungsjahr:	1946	1985	1886	1930	1990	1987
Rechtl. Form:	privatrechtlich	privatrechtlich	öffentlich-rechtlich	privatrechtlich	öffentlich-rechtlich	privatrechtlich
Stiftungstyp:	Förderstiftung	operative Stiftung	Förderstiftung	Förderstiftung	operative Stiftung	operative Stiftung
Steuerbefreit:	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
Liegenschaften:	144	20	1154	4	147	14
Wohnungen:	1335	365	3000	47	1681	271
Gewerbe/ Weiteres:	100	34	900 Ha L./340 Baur. Gr.	1	309	-
Anlagevermögen:	257 Mio. (Stand 1995)	50.77 Mio.	325.89 Mio.	20.37 Mio	664 Mio.	150 Mio
Eigenkapital:	229 Mio. (Stand 1995)	8.29 Mio.	166 Mio.	18.69 Mio	160 Mio.	75 Mio
Immobilienquote:	100%	100%	90%	64%	100%	100%
Nettorendite Immobilien:	nicht verfügbar	8.90%	nicht verfügbar	2.50%	1.75%	1-2%
Anzahl Mitarbeiter:	6 (4.8 St.-%)	5	6	1	14	4 (3.4 St.-%)
Grösse Stiftungsrat:	5	12	7	5	19	9

Tabelle 2 – Übersicht Teilnehmer Experteninterviews

Wegen der bisher nur wenig dokumentierten Fachliteratur und dem unerwartet schwierigen Zugang zu Informationen zu den einzelnen Stiftungen und deren Vermögensanlagen, wurde diese Arbeit als explorative Fallstudie mit ausgewählten Stiftungen konzipiert. Eine systematische Dokumentation des Schweizer Stiftungssektors ist nicht vorhanden und auf eine umfassende Erhebung wird verzichtet.

⁴⁶ Vergleiche Abbildung 7 – Einordnung Dritter Sektor Schweiz nach der Rechtsform

Die Teilnehmer wurden über Handelsregistereinträge, Eintragungen im zentralen Firmenindex, über öffentliche Stiftungs-Vermittlungsseiten im Internet und den zuständigen Aufsichtsbehörden identifiziert. In der Auswertung wird die anfangs gestellte These mittels den ausgewerteten Experteninterviews falsifiziert respektive verifiziert und die Forschungsfragen beantwortet. Untersucht wird, ob gemeinnützige Stiftungen mit Immobilien, ausgeschöpftes Potential in der Bereitstellung von Wohnraum aufweisen, welches durch systematisches Immobilienmanagement abgedeckt werden kann.

Untersuchungsgegenstand waren operative und fördernde, gemeinnützige Stiftungen. Das Stiftungsvermögen soll aus mindestens 20 Mietwohnungen in der Schweiz bestehen. Das Interview wurde schliesslich mit vier privatrechtlichen und zwei öffentlich-rechtlichen Stiftungen in den Schweizer Städten Zürich, Luzern, Basel und Thalwil geführt. Weitere Auswahlkriterien waren die öffentliche Zugänglichkeit zu deren Bilanzen und Geschäftszahlen und die Grösse des Immobilien-Portfolios. Neben Stiftungen mit einem grossen Portfolio (>1000 Wohnungen), wurden auch Stiftungen mit einem kleineren Immobilienportfolio (<50 Wohnungen) befragt. Folgende Stiftungen haben die vorliegende Arbeit mit ihrem Fachwissen und der Offenlegung ihrer Geschäftstätigkeiten unterstützt:

- Christoph Merian Stiftung, Basel
- Stiftung für Studentisches Wohnen, Zürich
- Dr. Stephan à Porta-Stiftung, Zürich
- Die Stiftung zur Erhaltung von preisgünstigen Wohn- und Gewerberäumen, Zürich
- August Weidmann-Fürsorge Stiftung, Thalwil
- Gemeinschaftsstiftung zur Erschaffung von preisgünstigem Wohnraum, Luzern

Mit zwei weiteren Stiftungen fand ebenfalls ein intensiver Austausch statt. Wobei mit einer Stiftung ein Interview vereinbart wurde. Leider wurde nach der Zusage für ein Interview der Kontakt von der Stiftung unbegründet abgebrochen (Stiftung 'Edith Maryon' zur Förderung sozialer Wohn- und Arbeitsstätten, Basel). Die andere Stiftung (Metron Stiftung für gemeinnützigen Wohnungsbau, Brugg) wurde in die Auswertung nicht miteinbezogen. Die Stiftung befindet sich in einem Konstrukt mit anderen Firmen, welches sich für einen direkten Vergleich mit den anderen Teilnehmern nicht eignet.

3.1.2 Ablauf des Interviews

In einem telefonischen Kontakt wurden die Zuständigkeiten innerhalb der Stiftung abgeklärt. Den Experten wurde der Sachverhalt und die Fragestellung telefonisch erklärt und die Rahmenbedingungen erläutert. Zusätzlich wurde der Interview-Leitfaden per Email vorab zugestellt. Nach der definitiven Zusage, wurde mit den Experten ein Termin für die Dauer einer Stunde ausgemacht. Die sechs Interviews erfolgten in den Monaten Juni bis August 2018.

Nach einer kurzen Vorstellung des Themas und des Autors, wurde das Interview digital aufgezeichnet. Die Fragen folgten grundsätzlich dem Leitfaden, Vertiefungsfragen und ein spontaner Wechsel der Reihenfolge war situativ möglich.

Im Nachgang wurden die Interviews sinngemäss, stichwortartig auf Basis der digitalen Aufnahmen paraphrasiert zusammengefasst. Für die weitere Auswertung wurden die Zusammenfassungen, zusammen mit eventuellen Folgefragen den Interviewpartnern zur Genehmigung zugestellt. Allfällige Anmerkungen, Löschungen und Folgefragen wurden eingearbeitet. Aus Datenschutzgründen sind der Arbeit weder Auszüge, noch Teile davon beigelegt. Auf die Teilnehmer sind keine offensichtlichen Rückschlüsse möglich. Die transkribierten Texte sind nach Rücksprache mit den Teilnehmern nicht im Anhang enthalten.

3.1.3 Methodik der Auswertung

Für die Auswertung der qualitativen Experten-Interviews wurden die Daten aufbereitet und in einer typologisierten Auswertung verarbeitet. In der Auswertung wurden diejenigen Bestandteile, welche Rückschlüsse auf die Forschungshypothese zulassen, herausgefiltert und detailliert beschrieben. Die beschriebenen Erkenntnisse, auf der Grundlage von Theorie und der Interviews, sollen die erhobenen Daten möglichst repräsentativ wiedergeben (Mayring, 2016, S. 130).

3.2 Auswertungen der empirischen Untersuchung

In der Auswertung der Experten-Interviews sind die für die Beantwortung der Hypothese relevanten Erkenntnisse eingearbeitet. Die Antworten der jeweiligen Experten sind jeweils mit den Ziffern E⁴⁷ 1-6 bezeichnet und beziehen sich auf die Übersichtstabelle am Anfang von Kapitel 3.1.1.

⁴⁷ E steht für Experte. Eins bis sechs gem. der Übersichtsliste in Kapitel 3.1.1

In der Auswertung werden die Resultate aus der empirischen Erhebung beschrieben. Die Forschungsfragen werden im Folgekapitel 3.3 beantwortet. In Kapitel 4. wird die Hypothese verifiziert, respektive falsifiziert.

3.2.1 Allgemeiner und rechtlicher Hintergrund

Im ersten Teil des Interviews soll eine Übersicht über das Stiftungswesen erarbeitet werden. Zusammenhänge zwischen Gründer, Gründungsjahr und Zeitgeist, sowie die Rolle der Rechtsform und auch eventuelle Konstrukte aus naheliegenden Organisationen sollen ermittelt werden. Ausserdem soll die Rolle von möglichen Stakeholdern und deren Einfluss auf die Geschäftsführung untersucht werden.

Auf die Frage nach dem Stiftungszweck und allfälligen Einschränkungen in der Stiftungsurkunde, wurde von sämtlichen Experten der operativen Stiftungen angegeben, dass der definierte Zweck der Stiftung hauptsächlich darin besteht, günstige Wohn- und Geschäftsräume in einer Stadt zu erstellen. Der Experte einer Förderstiftung gibt als Antwort, dass die verwalteten Wohnungen vorteilhaft gegenüber der Höhe der Marktmiete vermietet werden. Die ist in der Stiftungsurkunde festgehalten, eine genauere Angabe fehlt. Der Hauptzweck der Förderstiftung, besteht in der Förderung von ausgewählten, gemeinnützigen Projekten in der Schweiz. Einschränkungen bezüglich Immobilien sind bei fünf Stiftungen vorhanden. Der Verkauf von Liegenschaften ist bei den meisten ausgeschlossen, weitere Einschränkung ist der definierte Wirkungskreis und bei einer anderen Stiftung wird ein Mindestanteil (30%) an Immobilien in der Stiftungsurkunde festgelegt. Auf die Folgefrage, warum die Förderstiftungen die Wohnräume nicht ‚günstig‘⁴⁸ vermieten, wurde auf den Stiftungszweck verwiesen. Die Bereitstellung von gemeinnützigem Wohnraum steht bei den Förderstiftungen nicht in den Statuten. Zwei von drei Stiftungen vermieten die Wohnungen aber trotzdem unter der Marktmiete und eine Stiftung hat sich spontan dafür ausgesprochen, sich in naher Zukunft mit dem Thema auseinander setzen zu wollen und mutmasslich ein begrenztes Angebot an gemeinnützigen Wohnungen anbieten zu wollen.

Bei der Frage nach dem Hintergrund vom Stiftungsgründer und dessen Bezug zu Immobilien wurden von den Förderstiftungen, vermögende Privatpersonen mit Hintergrund Bauunternehmer, Unternehmer mit Landbesitz oder Fabrikant angegeben. Die drei operativen Stiftungen sind entweder teilweise oder vollständig von der

⁴⁸ günstig im Sinne einer Kostenmiete (siehe Kapitel 2.3.7)

öffentlichen Hand gegründet worden. Ein Teilnehmer erwähnt, dass die Gründung auf eine Volksinitiative zurückgeht. Der Stiftungsrat dieser Stiftung wird nach dem Abbild des städtischen Rates gestellt und wechselt entsprechend den Amtsperioden. Dieser Experte äussert sich bezüglich den wechselnden Stiftungsräten kritisch.

Auf die Frage, warum die Stiftung als Rechtsform gewählt wurde, haben alle sechs Experten angegeben, dass das Schweizer Rechtssystem für den dauerhaften Erhalt eines Vermögens über die Zeit für einen bestimmten, gemeinnützigen Zweck und der unabhängigen Geschäftsführung, grundsätzlich nur die Stiftung als Rechtsform akzeptiere. Ein Experte erwähnt, dass aus heutiger Sicht für die Führung des operativen Geschäftes eine Aktiengesellschaft effektiver wäre. Die Stiftung würde in diesem Modell als Eigentümerin auftreten.

Die Frage, ob die Steuerbefreiung⁴⁹ für die Stiftung wichtig sei, wurde von den meisten Experten positiv beantwortet. Konkret würde durch die steuerliche Erleichterung einerseits das Stiftungssubstrat erhöht und zusätzlich werde so Personal für die Erstellung der Steuererklärung eingespart. Ein Teilnehmer ist nicht von den Steuern befreit. Da die Stiftung aber keine Gewinne ausschüttet, bezahlen diese lediglich einen zweistelligen, zu vernachlässigenden Steuerbetrag.

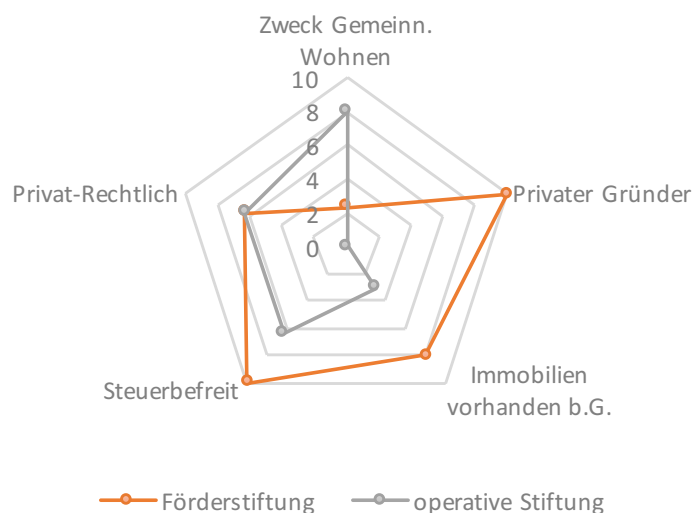


Abbildung 10 -Vergleich allgemeiner Hintergrund nach Stiftungstyp

Zwischenfazit: Wie im Diagramm der Abbildung 10 dargestellt, ist eine klare Trennung des Stiftungszweckes, nach Stiftungstyp ersichtlich. Ein Zusammenhang zwischen dem Stiftungstyp (operativ und fördernd) und der rechtlichen Form (öffentlich-rechtlich und privatrechtlich) ist aber nicht gegeben. Während Förderstiftungen Immobilien als Mittel

⁴⁹ Gemeinnützige Stiftung sind nur von bestimmten Steuern befreit (vor allem Gewinn –und Vermögenssteuer auf Bundes –und kantonaler Ebene). Siehe Kapitel 2.2.8 Steuerlicher Hintergrund.

zum Zweck der Vermögensverwaltung einsetzen, bieten operative Stiftungen ihre Wohnungen zu gemeinnützigen Mietenpreisen an. Aber zwei von drei Förderstiftungen vergünstigen ihre Wohnungen. Entweder weil dies so in den Statuten steht, oder die Mieten werde aus Gründen der Imagepflege vergünstigt. Die Stiftung vermietet Räumlichkeiten für soziale Projekte ebenfalls vergünstigt. Dies sei für die Stiftung ein Mission Related Investing (MRI). Die Differenz der Vergünstigung zur Marktmiete, werde als Förderbeitrag in der Bilanz ausgewiesen. Die Förderstiftungen wurden vorwiegend von vermögenden Unternehmern nach ökonomischen Grundsätzen gegründet und sind im Sample gleichzeitig die älteren Stiftungen. Die Stiftungen welche ganz oder teilweise von der öffentlichen Hand gegründet worden sind, sind in den 90er Jahren entstanden. Ein möglicher Grund hierfür welcher nicht näher untersucht wurde, ist die Wohnungsnot aus dieser Zeit und die breite, politische Tragbarkeit welche vermutlich ab den 1990er Jahren durchsetzbar war. Bezüglich dem Grund der Wahl der Rechtsform, wurde die unabhängige Bindung von Vermögen über die Zeit für einen bestimmten Zweck, als Hauptmotiv angegeben. Die Steuerbefreiung ist für fünf von sechs Stiftungen relevant für die Einsparung von Ressourcen und Kapital.

3.2.2 Ökonomischer Hintergrund

Im Teil ökonomischer Hintergrund wird ein Überblick über die Finanzierung der Stiftung erarbeitet. Durch die aktuelle Gesetzgebung, sind einige interessante Möglichkeiten für eine günstige Finanzierung für gemeinnützige Wohnbauträger vorhanden. Hier wird untersucht, ob diese Ressourcen effizient genutzt werden und allfällige Gründe gefunden werden, warum Stiftungen das Angebot nicht nutzen.

Die Frage, welche Stiftungen Unterstützungsleistungen und in welcher Form (allenfalls in Verbindung mit Leistungsaufträgen) beziehen, wurde von zwei Experten von operativen Stiftungen positiv beantwortet. Dabei beziehen die Stiftungen die Leistungen vom Bundesamt für Wohnen (Fonds du Roulement, Anleihen EGW, etc.)⁵⁰ für Sanierungen, Umbauten, und Ersatzneubauten nach den Leistungskriterien der Charta Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger. Zusätzlich erhält eine Stiftung Kapital von der Stadt für Ankäufe und Sanierungen. Eine andere Stiftung erwähnt einen städtischen Fonds, sowie den Lotteriefonds und die Wohnbauförderung des Kantons. Der Experte kritisiert die engmaschigen Kriterien des Wohnbauförderfonds, welcher eine Subventionierung der Stiftung leider verunmöglicht, da die Stiftungsziele nicht

⁵⁰ Siehe Theorieteil Kapitel 2.3.8 Finanzierung.

dem Hauptkriterium des Förderprogrammes (Familien, sesshafte Bürger) entsprechen. Ebenfalls Unterstützung durch die Stadt erhält eine weitere Stiftung in Form von finanziellen Beiträgen für Ankäufe und Sanierungen wie auch in Form von Abschreibungsbeiträgen. Die Abschreibungsbeiträge ermöglichen der Stiftung höhere Preise für Grundstücke zu bezahlen, um gleichzeitig die Mietpreise auf tiefem Niveau zu halten. Vorzugsweise dem Prinzip der Kostenmiete⁵¹ folgend.

Die drei Förderstiftungen betonen ihre Eigenleistung in Bezug auf das eingebrachte Vermögen, wie auch die unabhängige Vermögensverwaltung. Diese drei Stiftungen beziehen keine finanzielle Unterstützung, weder von der öffentlichen Hand noch andere Fördermittel.

Die Frage nach anderen Anlageklassen wurde von vier Stiftungen verneint und macht zu hundert Prozent das Stiftungsvermögen aus. Eine andere Stiftung besitzt neben Immobilien, Ländereien, Bauland und Baurechtsverträgen, Wertschriften als Teil des Stiftungsvermögens. Der Anteil der Liegenschaften beträgt circa 90 Prozent des gesamten Vermögens. Ein Experte verweist auf die Stiftungsurkunde, in welcher der Immobilienanteil auf mindestens 30 Prozent festgelegt wurde. Der Anteil bezieht sich auf direkte Immobilienanlagen, wie auch auf Hypotheken die an Privatpersonen vergeben werden. Das restliche Stiftungsvermögen bestehe aus Aktien.

Zu den Verwaltungskosten wurden von den meisten Experten leider keine Zahlen genannt. Rund 3% vom Nettomietsertrag, respektive 3.675 Millionen SFR Verwaltungskosten wurden genannt. Eine Stiftung hat durch ihre spezielle Klientel mit häufigen Wechsellern, eine Quote von 25% vom Bruttomietzins für die Verwaltung durch eine externe Organisation, zusätzlich die Kosten für die Stiftungsmitarbeiter welche nicht genannt wurden. Die Fremdfinanzierungsquote liegt bei den Stiftungen in einem Range von 10% bis maximal 65%. Wobei 10% die Ausnahme darstellt. Die Quote der Fremdfinanzierung liegt bei vier Stiftungen bei 50%, respektive bei 65%. Eine Stiftung erwähnt die Vorgaben der kantonalen Stiftungsaufsicht, welche vorschreibt, dass Immobilien zu Anschaffungskosten in der Bilanz zu führen sind, was zu hohen stillen Reserven führt. Ein anderer Experte erklärt, dass bei einer Berechnung mit Marktwert, die Belehnung auf 15% anstatt auf 50% fallen würde.

⁵¹ Siehe Theorieteil Kapitel 2.3.8 Finanzierung

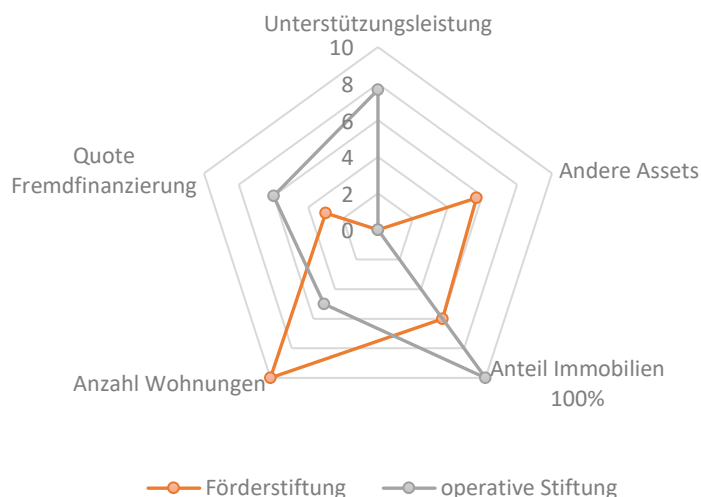


Abbildung 11 - Vergleich ökonomischer Hintergrund nach Stiftungstyp

Zwischenfazit: Die Art der Finanzierung wird durch den Stiftungstyp beeinflusst. Förderstiftungen beziehen in der Regel keine Unterstützung. Ein Grund wird das zum Zeitpunkt der Stiftungsgründung bereits vorhandene Stiftungsvermögen sein, welches die Förderstiftungen zur Verfügung hatten. Ausserdem entsprechen die Wohnungen dieser untersuchten Stiftungen in der Regel nicht den Kriterien der Förderfonds, um vergünstigte Finanzierungen zu beanspruchen (Modell Kostenmiete wird nicht verwendet). Hingegen finanzieren sich die operativen Stiftungen unterschiedlich. Bei den operativen Stiftungen ist die Tendenz, Unterstützung auf Bundesebene und oder auf Gemeindeebene zu beziehen, erkennbar. Stiftungen welche durch die öffentliche Hand gegründet wurden, verfügen über zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten wie jährliche Beiträge und Abschreibungsbeiträge. In welche Anlageklasse die Stiftung investiert, hängt von ihrem Stiftungszweck ab. Entsprechend individuell sind die Antworten ausgefallen. In nur einem Fall regeln die Stiftungsstatuten die Immobilienquote am Gesamtvermögen. Werden die wenigen Zahlen zu den Verwaltungskosten in das Verhältnis zur Portfoliogrösse gesetzt, wird ersichtlich, dass die Verwaltungskosten pro Wohnung tiefer ausfallen je grösser das Portfolio ist. Die kritische Grösse wurde nicht untersucht. Der Portfoliogrösse kommt in Bezug zu den Verwaltungskosten, somit aber eine gewisse Bedeutung zu. Dies betrifft sowohl Förderstiftungen als auch operative Stiftungen. In der Schlussfrage des Blocks wurde ersichtlich, dass die Stiftungen entweder von der Aufsichtsbehörde oder selbstaufgelegt, die Anschaffungskosten anstatt dem Marktwert der Immobilien in den Bilanzen führen. Auf Rückfrage bei der Aufsichtsbehörde wird der langfristige Anlage –und Ausschüttungshorizont der Stiftungen erwähnt. Deshalb wird auf der defensiven Bilanzführung bestanden. Die durchschnittliche Fremdfinanzierungsquote liegt trotzdem bei etwa 50%.

3.2.3 Organigramm und Organisation

Im dritten Block wird untersucht, wie die Stiftung arbeitet und ob möglicherweise notwendige Expertisen fehlen. Ebenso wird erforscht, ob innerhalb der Stiftung Leistungskontrollen auf Stufe der Mitarbeiter, auf Stufe der Immobilien und auf Stufe Portfolio stattfinden. Ausserdem interessiert an dieser Stelle, ob eine Corporate Governance definiert wurde und ob ein Informationsaustausch mit anderen Organisationen stattfindet.

Auf die Frage nach dem Ausbildungsstand der Mitarbeiter wurde ersichtlich, dass in grossen Stiftungen⁵² (Stiftungstyp unabhängig) tendenziell mehr Mitarbeiter mit klar zugewiesenen Funktionen, mit unterschiedlicher Grundausbildung arbeiten. Kleinere Stiftungen haben in den meisten Fällen schlanke Strukturen, ohne entsprechendes Organigramm mit Verantwortungskompetenzen. In diesen Stiftungen ist in der Position der Geschäftsleitung das koordinierende Element installiert. Dem Geschäftsleiter arbeiten häufig Immobilienbewirtschafter und Treuhänder zu. Strategische Entscheidungen werden im Stiftungsrat oder in einem Ausschuss gefällt. Die fachliche Expertise ist in diesem Modell häufig im Stiftungsrat anzutreffen. Dies entspricht der Aufstellung von vier der untersuchten Stiftungen. Drei Stiftungen haben ein Organisationsreglement, oder ein Organigramm mit Zuständigkeiten erarbeitet, eine Stiftung hat kein Organigramm.

Die Folgefrage, ob mehr Expertise innerhalb der Stiftung auf Stufe Mitarbeiter gewünscht wird, haben die Stiftungen grundsätzlich verneint mit der Begründung, das fehlendes Wissen entweder über externe Personen abgeholt, oder Mitarbeiter entsprechend ausgebildet werden, oder dann beim Stiftungsrat eingeholt wird. Die Frage ob eine Corporate Governance⁵³ bezüglich verantwortungsbewusster und wirkungsorientierter Führung definiert wurde, haben drei Stiftungen bejaht. Die restlichen Stiftungen verzichten darauf.

Die letzte Blockfrage bezieht sich auf den Informationsaustausch der verschiedenen Stiftungen untereinander. Die meisten Experten haben die Frage nach externem Wissenstransfer positiv beantwortet. Neben stiftungsspezifischen Fragen um Themen wie Sozialhilfebezüger oder Baurecht, findet der Austausch hauptsächlich über die Plattformen der Genossenschaften Wohnen Schweiz und dem Verband

⁵² Stiftungen ab einer Portfoliogrösse von >1500 Whg

⁵³ Siehe Kapitel 2.3.5. Organigramm und Corporate Governance

Wohnbaugenossenschaften Schweiz statt. Eine Stiftung tauscht sich nicht aus, würde aber ausschließlich in Bezug auf die Fördertätigkeiten gerne einen Austausch führen, um Missbräuche von Fördergeldern zu vermeiden. Ein Experte tauscht sich mit einem Mitarbeiter einer anderen Stiftung zum Thema Immobilien aus. Einen regen Austausch mit anderen Stiftungen in der Schweiz und im Ausland, Verbänden, der Stadt und einer Hochschule (fallbezogen) pflegt ein anderer Experte.

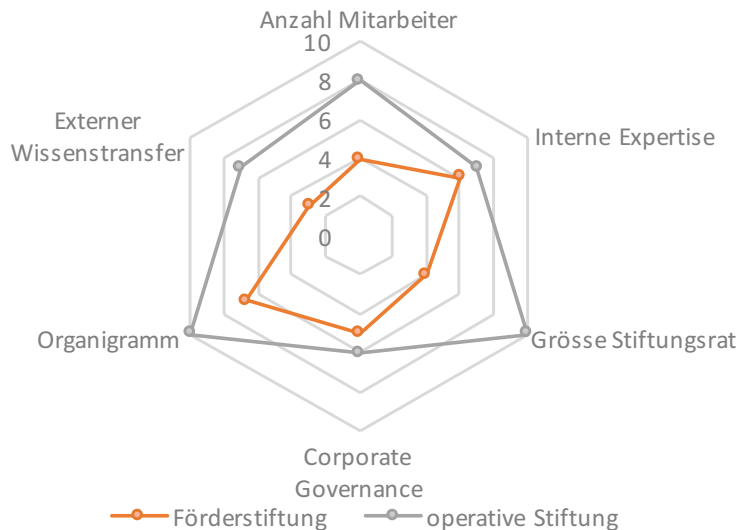


Abbildung 12 - Vergleich Organigramm und Organisation nach Stiftungstyp

Zwischenfazit: Vorwiegend in grossen Stiftungen arbeiten heute gut ausgebildete Arbeitnehmer mit unterschiedlichen, beruflichem Hintergrund. Tendenziell arbeiten in öffentlich-rechtlichen Stiftungen mehr Leute als in privatrechtlichen. Stiftungen mit weniger Vermögen sind strukturell schlanker aufgestellt mit einem Stiftungsrat der die notwendigen Fachkompetenzen aufweisen sollte. Gemäss dem aktuellen Stiftungsrecht⁵⁴ arbeitet der Stiftungsrat jedoch ehrenamtlich. Ob dies einen Einfluss auf die Professionalität der Entscheidungen hat, wurde in dieser Arbeit nicht untersucht, ein Zusammenhang wird aber vermutet⁵⁵. Dasselbe gilt für das Organigramm und Corporate Governance. Einige Experten verzichten auf diese Elemente, wegen dem Aufwand, welcher für die Erstellung benötigt würde. Der externe Informationsaustausch von Stiftungen untereinander, ist als moderat einzustufen. Nur die operativen Stiftungen tauschen sich intensiv, breit und sehr zielgerichtet aus. Die ‚alten‘ Förderstiftungen sind diesbezüglich träge und Austausch findet eher selten, spezifisch und themenbezogen statt. Die Gründe dafür sind aus dem Datenmaterial nicht ersichtlich. Der Wunsch für

⁵⁴ Siehe Kapitel 2.2.7. Rechtlicher Hintergrund

⁵⁵ Siehe: Ein praktischer Leitfaden: Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz errichten und führen. D. Jakob, G.v.Schnurbein, G.Studen, S. 46.

mehr Austausch wurde jedoch geäussert. Folglich ist diesbezüglich hauptsächlich für Förderstiftungen noch Potential vorhanden.

3.2.4 Real Estate Management

Der Hauptteil der qualitativen Forschungsarbeit untersucht die praktische Umsetzung der allfälligen Immobilien-Strategie in Bezug auf Vermietung, Sanierung und Neubau. Wer trifft innerhalb der Organisation die Entscheidungen? Mögliche Gründe werden gesucht, ob und warum in Stiftungen keine langfristigen Immobilien-Strategien festgelegt wurden. Ausserdem wird der Umgang mit Mietern und allfällige Auswahlkriterien untersucht und wie die Höhe der Mietzinse festgelegt. Schliesslich wird der Leerstand und die Zielrendite der einzelnen Immobilien-Portfolios abgefragt.

Die erste Frage an die Experten bezieht sich auf die Festlegung der Wohnungsmieten bei Neu –und Erstvermietungen. Die Experten der Förderstiftungen und ein Experte einer operativen Stiftung (E2) erwähnen, dass das Modell der Kostenmiete nicht angewandt wird. Die vergünstigte Miete gegenüber der Marktmiete sei zwar wichtig, die Höhe der Mietzinse werde auf Grundlage der Zahlen vom Statistischen Amt und den Kennzahlen von Wüest und Partner berechnet und anschliessend unter dem Durchschnitt, festgelegt. Als Beispiel wird von der Stiftung der Nettomietzins einer sanierten 3.5 Zimmer Wohnung mit 75 Quadratmetern in einer Grossstadt für 1300 SFR⁵⁶ angegeben. Eine andere Stiftung berechnet die Höhe der Mietpreise ebenfalls über Datenportale (Wüest und Partner, ImmoDataCockpit). Eine weitere Stiftung wertet den durch ein externes Büro errechneten Mietzins mit der Rendite Vorgabe von auf 4-7% Netto⁵⁷ aus. Ein Experte erwähnt den wichtigsten Kundenkreis (50% Sozialhilfebezügler), welche vom städtischen Sozialdienst 850 SFR für Wohnräume erhalten. Deshalb ist der Nettomietzins von 850 SFR für eine Zweizimmer-Wohnung strategisch wichtig. Trotzdem wird 6 % Bruttorendite⁵⁸ über das gesamte Portfolio angestrebt, um ein stetiges Wachstum und eine Refinanzierung über Bankhypotheken zu gewährleisten. Zwei Experten berechnen die Höhe der Mietpreise nach dem Modell der Kostenmiete.

Die Mieterauswahl erfolgt bei den drei operativen Stiftungen nach unterschiedlich rigiden Auswahlrastern. Die Förderstiftungen haben keine fixen Auswahlraster, pflegen

⁵⁶ Entspricht dem 12-13er Quantil von Wüest und Partner (sanierte Wohnungen werden jedoch nicht separat ausgewiesen).

⁵⁷ Festlegung des Rendite Maximums auf freiwilliger Basis der Stiftung.

⁵⁸ Liegt jedoch gemäss Auskunft des Experten aktuell bei 8.7%.

aber ein individuelles, fallbezogenes Auswahlverfahren. Beispielsweise die Prüfung auf Eignung der Bewerber vor Ort, durch die Mitarbeiter⁵⁹. Eine Stiftung achtet auf den Mietermix in Bezug auf Herkunft und Kultur, um Konflikte zu vermeiden. Die andere Förderstiftung legt keine Bedingungen fest. Die Auswahlraster der operativen Stiftungen sind unterschiedlich. Die häufigste Beschränkung betrifft das Einkommen und die Zimmeranzahl in Bezug auf die Personenanzahl. Diese Daten werden mittels Formular geprüft. Die Mieter einer anderen Stiftung müssten minimale Vorgaben erfüllen und würden aber von den bereits in der Liegenschaft wohnenden Mietern definitiv ausgewählt. Durch die Selbstverwaltung der Wohnräume, entstünden gemäss Auskunft des Experten nur sehr selten Konflikte und die Zufriedenheit bei den Mietern ist sehr hoch.

Fünf Experten erwähnen, dass nach Einzug der Mieter keine Kontrollen mehr stattfinden würden. Als Begründung werden die Themen Datenschutz und das Mietrecht genannt. Die einzige Stiftung die jährliche Kontrolle eingeführt hat, pflegt ein Modell der Selbstdeklaration durch die Mieter. Diese belegen jährlich ihren Anspruch auf die Mietvergünstigung. Alle Stiftungen verwalten das Immobilien Portfolio intern. Auf die Frage wie die Stiftung die Immobilienstrategie entwickelt und wo die Entscheidungskompetenzen liegen, wurde ersichtlich, dass die Stiftungen die Immobilienstrategie auf Stufe der Geschäftsleitung entwickeln. Diese holen sich fehlende Expertise für die Erarbeitung, entweder extern bei Immobilienstrategen, intern bei den entsprechenden ausgebildeten Mitarbeitern, oder bei den Stiftungen nahestehenden Organisationen und der Baukommission respektive dem Stiftungsrat der Stiftung. Der erarbeitete Vorschlag der Geschäftsleitung wird anschliessend durch den Stiftungsrat genehmigt. Ein Experte erwähnte, dass keine langfristige Strategie vorhanden ist, verweist aber auf die vorhandene Fünf-Jahres Planung.

Für die Sanierungen der Liegenschaften werden gemäss einem Experten mit einer auf die Bedürfnisse der Stiftung zugeschnittenen Strategie geplant. Dazu wird für jede Immobilie eine Zustandsanalyse von externen Fachpersonen erstellt. Die nötigen Massnahmen werden identifiziert und in der folgenden Machbarkeitsstudie werden die weiteren Sanierungsschritte geplant. Dieser Ablauf erfolgt bei allen Liegenschaften der Stiftung. Die Sanierungsplanung mittels Betrachtung der Lebenszyklen der einzelnen Bauteile nach Professor Meyer-Meierling⁶⁰ wird von einer anderen Stiftung praktiziert.

⁵⁹ Optische Beurteilung. Zurzeit werden jedoch keine neuen Bewerber aufgenommen.

⁶⁰ (Meyer-Meierling, 1999, S. 25)

In der jährlichen Beurteilung wird das Bauteil begutachtet und entschieden, ob die Sanierung verschoben oder ausgeführt wird. Mittels Machbarkeitsstudie werden die Sanierungen durch die Geschäftsleitung vom Stiftungsrat genehmigt. Ein Experte erklärt, dass Sanierungen in einer Fünf-Jahres-Planung festgelegt werden.

Der Leerstand variiert bei den befragten Stiftungen von 0% über 0.6% (E 5)⁶¹ von über 1% über 1.63% sowie über 1-5%. Eine Zielrendite für das gesamte Portfolio wurde in den wenigsten Fällen definiert. Der Grund für das Fehlen einer Zielrendite beschreibt ein Experte als zu komplex aufgrund von alten Liegenschaften bezüglich Werterhaltung und Erneuerungsfonds. Auch eher als grobe Kennzahl und nicht als strategisch wichtig, erachtet ein weiterer Experte die Zielrendite. In dieser Stiftung wird grundsätzlich auf eine Bruttorendite von 6% hingearbeitet, um damit den Kriterien für Finanzierungskredite von Bankanstalten zu entsprechen. Durch das überalterte Portfolio liege die momentane Rendite bei 8.9%. Zwei Experten erwähnen die fixe Zieldefinition der Rendite, entweder als Sicherheitszahl zur quartalsweisen Überprüfung des Geschäftserfolges, oder aber als strategisches Ziel in der Höhe des aktuellen Referenzzinssatzes plus 25 Basispunkte.

Die Frage nach Kennwerten zur Messung des Geschäftserfolges, beantwortet ein Experte mit der Kontrolle von leicht steigenden Ausschüttungen an die Destinatäre, sowie das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag als Kennwerte. Ein Experte erklärt den Vergleich von Kennzahlen einer Genossenschafts-Plattform im Internet als Werkzeug der Kontrolle. Dabei werden Bruttorendite, der Liegenschaftsaufwand und der Kapitalisierungssatz im Verhältnis zur Gebäudeversicherungssumme verglichen. Eine Stiftung vergleicht die Brutto –und Nettorendite, zusammen mit den Leerständen. Eine andere Stiftung arbeitet mit einer Zielrendite und der jährlichen Zielsumme (Kennwert Wachstum) von 30 bis 50 Millionen für Sanierung und Ankäufe. Diese Summe sollte möglichst ausgeschöpft werden, als Kennzahl des Wachstums. Ein Experte arbeitet mit den Kennzahlen der minimalen Nettorendite (1%), der Fremdfinanzierungsquote, markant steigenden Kosten (alle Kosten), Leerstandsquoten/ Wechselraten, Reklamationen, Mieterentschädigungen und Anzahl Konflikte. Die Zahlen werden quartalsweise geprüft.

Ausser einer Förderstiftung, betätigen sich keine Stiftungen als Baurechtsgeber. Die genannte Stiftung betreibt ihre Rolle als Baurechtsgeber dafür zu einem grossen Anteil

⁶¹ Hauptsächlich wegen den Gewerbeflächen im Portfolio gemäss Auskunft Experte.

und ist neben der Stadt die grösste Vermieterin von Grundstücken im Baurecht. Die Frage ob die Stiftungen Projekte entwickeln, wurde homogen bejaht. Die meisten Stiftungen betätigen sich als Projektentwickler für das eigene Portfolio. Mehrere Stiftungen wählen dazu jeweils projektbezogen den Weg über einen Architekturwettbewerb. Ein Experte wickelt den Ersatzneubau gleich ab wie Sanierungen und plant diese mit den bewährten Partnern über Zustands –und Machbarkeitsstudien. Eine Stiftung entwickelt zurzeit auf einem eigenen Grundstück ungefähr 770 Wohnungen mit drei bis vier anderen Investoren.

Die Schlussfrage bezieht sich auf die Trennung von gemeinnützigen Mietwohnungen und Mietwohnungen zu Marktmiete der Stiftungen. Zwei Stiftungen trennen das Angebot. So besitzt eine Stiftung einige Büroflächen, welche sie zu Marktmiete vermietet, im Gegensatz zum Rest vom Portfolio, welches aus vergünstigten Wohnungen bestehe. Eine andere Stiftung vergünstigt die Mietpreise für gewisse Räume, welche sozialen Projekten zur Verfügung stehen. Die Differenz zur Marktmiete wird als Förderbeitrag ausgewiesen. Die restlichen Stiftungen betreiben entweder gemeinnützige Wohnungen und Gewerbeflächen zu vergünstigten Mietpreisen oder vermieten die Wohnungen zu Marktpreisen. Die Stiftungsstatuten legen fest, wie die Stiftung ihre Wohnungen vermietet.

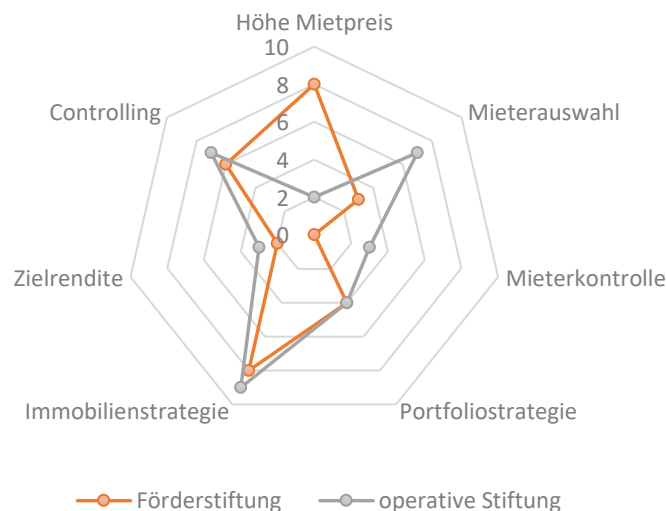


Abbildung 13 - Vergleich Real Estate Management nach Stiftungstyp

Zwischenfazit: Die Antworten bezüglich der Höhe der Mietzinse fielen erwartungsgemäss trennscharf nach Förder -und operativen Stiftungen aus. So liegen die Mietpreise der Förderstiftungen tendenziell bei Marktwerten, die der operativen Stiftungen klar darunter. In der Regel verwenden die operativen Stiftungen das

Kostenmodell. Einzelne Förderstiftungen vermieten ihre Wohnungen ebenfalls unter Marktwert. Der Grund ist entweder ein Nebenzweck in den Stiftungsstatuten⁶², oder die Erklärung vom Experten lässt darauf schliessen, dass mit der Vergünstigung eine gute Reputation im geografischen Wirkungskreis gepflegt werden will. Die erwähnen ‚Vergünstigungen‘ der Wohnungsmieten, werden aber nicht als Förderbeiträge ausgewiesen. Der Gesamtumfang der Wohltätigkeit dieser Stiftungen ist somit schwer abzuschätzen. Zwei operative Stiftungen wenden das Modell der Kostenmiete an. Ein direkter Vergleich wird jedoch erschwert durch beispielsweise hohe Abschreibungen auf den Anlagewert der Immobilien. Die folglich sehr tiefen Mietpreise entsprechen eher einer direkt subventionierten Wohnung.

Die Frage nach Belegungsvorschriften für Mieter ist ein Thema für vergünstigten Wohnraum. Zwei operative Stiftungen kontrollieren das Einkommen und eine weitere Stiftung die Personenanzahl in Bezug auf die Wohnungsgrösse. Wobei eine Stiftung bei Ankäufen die bisherigen Mieter ohne Kontrolle zu den bisherigen Mietkonditionen übernimmt. Die Praxis ist politisch umstritten⁶³. Auf Nachkontrollen der Mieter nach Einzug verzichten praktisch alle Stiftungen. Für eine Stiftung ist die jährliche Kontrolle aber ein Standardverfahren. Der Mieter ist in der Beweispflicht. Die Frage nach der Effizienz der Wohltätigkeit kann in Bezug auf die fehlenden Nachkontrollen gestellt werden: Wie viele Leute profitieren vom Angebot und wie viel? (Macaskill, 2015, S. 17). Warum keine Nachkontrollen stattfinden, begründen die Experten mit dem rigiden Mietrecht in der Schweiz und dem geltenden Gesetz zum Datenschutz. Um den Effekt der Wohltätigkeit zu maximieren und auch um die Glaubhaftigkeit der Stiftungen zu erhalten, wären innovative Lösungsansätze wünschenswert.

Langfristige Immobilien Strategien auf Stufe Portfolio, werden von einzelnen Stiftungen nicht erstellt. Der Grund dafür, lässt sich über die erhobenen Daten nicht erklären. Festgestellt wurde hingegen, dass vor allem bei operativen Stiftungen eine sinnvolle, kurz bis mittelfristige Immobilienstrategie auf Stufe Liegenschaft mit Sanierungsszenarien vorhanden ist. Verallgemeinert lässt sich schlussfolgern, dass in der Ausarbeitung einer Immobilienstrategie auf Stufe Portfolio noch Potential vorhanden ist. Für operative Stiftungen ergibt die Definition eine Zielrendite nur bedingt Sinn, die nicht vorhandene Zielrendite als Kennwert für Förderstiftungen ist hingegen nicht nachvollziehbar. Die meisten Stiftungen kontrollieren ihre Performance

⁶² Die genaue Höhe wird jedoch nicht festgelegt. Die sinnesgemässe Formulierung lautet: günstiger als das unmittelbare Umfeld.

⁶³ Siehe auch: Fraktionserklärung vom 02. Juli 2014 der FDP des Gemeinderates von Zürich

über die Netto –und Bruttorendite. Auch hier scheint noch Potential vorhanden zu sein. Die angegebenen Leerstandquoten von zwei Stiftungen liegen über den betreffenden Durchschnittswerten von kantonal 0.9% respektive 0.21% der Stadt Zürich (Statistik Kanton Zürich, 2017).

3.2.5 Ausblick und Erfolg

In einem letzten Block werden einerseits die persönlichen Einschätzungen der Experten in Bezug auf das Stiftungswesen in der Schweiz, die Gesetzgebung dazu sowie die Meinung der Notwendigkeit zu gemeinnützigem Wohnraum abgefragt. Ist ein Ausbau vom Wohnungsangebot geplant? Mit Fragen zu den Erfolgsfaktoren der Stiftung und deren Herausforderungen, werden die aktuellen Probleme und Schwierigkeiten der Teilnehmer im Bereitstellen von gemeinnützigem Wohnraum erforscht.

Auf die Frage, wie die Experten die Notwendigkeit eines Angebotes an gemeinnützigem Wohnraum⁶⁴ in der Schweiz beurteilen, war die Meinung einheitlich. Das Angebot wird von allen Teilnehmern als sehr wichtig erachtet. Jedoch aus verschiedenen Gründen. Argumentiert wird, dass ohne das gemeinnützige Angebot an Wohnraum das durchschnittliche Preisniveau in Grossstädten noch höher ausfallen würde, als es bis anhin schon ist. Ohne den Druck, Rendite zu erwirtschaften kann aufgezeigt werden, wie günstig Wohnen wirklich sein könnte und dass das verfügbare Einkommen mit dem Alter und speziell nach der Pensionierung deutlich abnehme. Folglich würde die Bedeutung von günstigem Wohnraum entsprechen steigen. Ein Experte hebt die Wichtigkeit der Durchmischung der einzelnen Bevölkerungsschichten in einer Stadt hervor und erwähnt ebenfalls, dass ohne Subventionierung die untere Mittelschicht aus den Grossstädten verdrängt würde. Der Experte sieht noch Potential das Angebot für günstigen Wohnraum ausserhalb der Städte auszubauen. Dieser Meinung schliesst sich ein anderer Experte an und ergänzt, dass der Markt alleine, das Angebot nicht regeln kann und gewisse Gruppen ohne Unterstützung keinen Wohnraum finden würden. Die Bevölkerungsdurchmischung einer Stadt sei von entscheidender Bedeutung für deren Lebhaftigkeit und Erfolg.

Bezüglich mehr Transparenz im Stiftungswesen in der Schweiz würde ein Experte mehr Transparenz begrüssen. Hauptsächlich aus Gründen der Vergleichbarkeit der Stiftungen untereinander wäre dies notwendig. Interesse bestehe diesbezüglich in der Vergleichbarkeit von Subventionen, der Finanzierung und in Fragen der Mietzinse. Ein

⁶⁴ Gemeinnützig im Sinne von günstiger Wohnungsvermietung

Experte betont die Wichtigkeit der Transparenz gegenüber dem Stiftungsgründer (Stadt). Deshalb hat der Stiftungsrat entschieden, transparent im Sinne einer Genossenschaft zu werden und veröffentlicht seit zwei Jahren die Bilanzen. Auch gegenüber möglicher Verkäufer von Liegenschaften, solle die transparente Geschäftsführung helfen, Verkäufern zu finden und vom Zweck zu überzeugen. Ein Experte empfindet Transparenz gut, aber nicht entscheidend für die eigene Stiftung. Da aber viele Stiftungen Rat und Informationen bei ihnen suchen, kann im Umkehrschluss Transparenz für die Weiterentwicklung und den Erfolg einer Stiftung als wichtig erachtet werden. Ein weiterer Experte empfindet Transparenz für die Geschäftsführung als nicht relevant. Die meisten Experten beziehen zum Thema keine Stellung und finden einen Vergleich schwierig.

Bezüglich der Gesetzgebung in der Schweiz und ob diese für die Stiftungen Einschränkungen zur Folge hätte, haben die meisten Experten verneint und grundsätzliche Zufriedenheit geäußert. Ein Experte empfindet die Gesetzgebung sogar als Vorteil gegenüber klassischen Kapitalgesellschaften in Bezug auf den Erhalt von Land, Kapital und Unterstützungsleistungen. Diese wären für die gemeinnützigen Stiftungen leichter zugänglicher. Nur eine Stiftung äussert sich kritisch. Die Kritik bezieht sich auf die Kriterien des kantonalen Wohnbauförderfonds. Dieser sei zu wenig flexibel und fördere vorwiegend Familien und Sesshafte. Der Experte zweifelt an, ob diese Gruppen ein repräsentatives Abbild der Bevölkerung darstellen und wünscht sich eine flexiblere Handhabung.

Alle Stiftungen beabsichtigen das Angebot auszubauen. Eine Stiftung erwähnt die Stiftungsstatuten in welchem Wachstum zwingend vorgesehen ist. Zwei Stiftungen werden ihre Ankäufe jedoch auf das Gebiet der Stadt beschränken, eine Stiftung auf den Kanton. Das Wachstum orientiere sich nach der Nachfrage des Kundensegments und dieses sei grösser als das Angebot. Auch im Vergleich zum Ausland sei das Schweizer Angebot an Wohnungen für diesen Typ von Klientel vergleichsweise klein (Studenten).

Auf die Frage nach den Erfolgsfaktoren der Stiftung in Bezug auf das Real Estate Management sind die Antworten sehr individuell ausgefallen. Bezogen auf den Immobilienpark wurde die dauerhafte Vollvermietung, die unterhaltsarmen Bauten und der haushälterische Umgang mit den eigenen finanziellen Mitteln erwähnt. Des Weiteren werden die ausgearbeiteten Immobilien-Strategien in Bezug auf Sanierungen und Instandhaltung, der grosse Landanteil in Stadtnähe und die schnelle, unkomplizierte Kaufabwicklung, sowie das Netzwerk aus Immobilienmaklern und privaten Verkäufern

als Erfolg gesehen. Ein Experte erwähnt die hohe Bauqualität, kombiniert mit tiefen Mietzinsen sowie die effiziente Geschäftsführung. Nicht auf die Immobilien bezogen wird die Rechtsform der Stiftung als ideal für den verfolgten Zweck angesehen. Die gute Reputation der Stiftung wird erwähnt und ein Experte empfindet die Fördertätigkeit für bedürftige Personen als grössten Erfolgsfaktor. Immobilien werden als Mittel zum Zweck angesehen.

Was sind die aktuellen Herausforderungen der Stiftungen in Bezug auf das Real Estate Management? Herausfordernd empfindet ein Experte, dass andere gemeinnützige Wohnbauträger andere Finanzierungsmöglichkeiten⁶⁵ zur Verfügung haben und in Folge dessen, Mietpreise anbieten die einerseits schwierig zu vergleichen sind und andererseits ein verzerrtes Bild der effektiven Kostenmiete⁶⁶ aufzeigen würden. In der öffentlichen Wahrnehmung nimmt er Unmut über die höheren Mietzinse von anderen Stiftungen wahr, welche nicht über die gleichen Möglichkeiten verfügen würden. Weitere Herausforderungen seien die Abwägung zwischen Ersatzneubau und Sanierungen, der teilweise schlecht unterhaltenen Häuser, sowie die Anpassungen der Wohnungen auf die Anforderungen der Mieter bezüglich Wohnungsgrössen und Ausbaustandard. Ankäufe zu moderaten Preisen seien eine grosse Herausforderung, sind sich drei Experten einig. Trotz Absicht diesbezüglich konnte eine Stiftung in den letzten zwei Jahren keine Liegenschaften erwerben.

Herausfordernd seien auch die anstehenden Sanierungsprojekte, in Bezug auf Zeitpunkt im Zusammenhang mit dem gebundenen Kapital. Ein Experte erlebt die momentan laufenden Einschätzungen der Immobilien mit dem passenden Kapitalisierungssatz schwierig. Ebenso herausfordernd empfindet der Experte die interne Projektentwicklung mit dem Risiko, ob die zukünftige Nachfrage das Angebot abdeckt. Die Nachfolgeregelung der Geschäftsleitung, sowie in Folge dessen die Frage, ob gewisse Leistungen extern in Auftrage gegeben werden sollen (unter anderem auch das Portfolio Management der Immobilien), empfindet der Experte als herausfordernd. Ebenso die langfristige Immobilienstrategie welche nicht existiere. Ein weiterer Experte nennt die Überarbeitung der Stiftungsstatuten bezüglich der Rollenverteilungen von Geschäftsleitung, Stiftungsrat und Stiftungsausschuss. Ein weiterer Experte erwähnt die kommerziellen Anbieter, welche sich zunehmend auf dasselbe Kundensegment

⁶⁵ Der Experte erwähnt das Thema Abschreibungspolitik

⁶⁶ Die Kostenmiete beinhaltet die Anlagekosten. Mit der sogenannten Abschreibungspolitik werden die Anlagekosten abgeschrieben um in der Folge die Mietpreise günstiger anzubieten.

ausrichten würden. Dies sei aber wenig erfolgsversprechend, da das notwendige Wissen und die Erfahrung fehle.

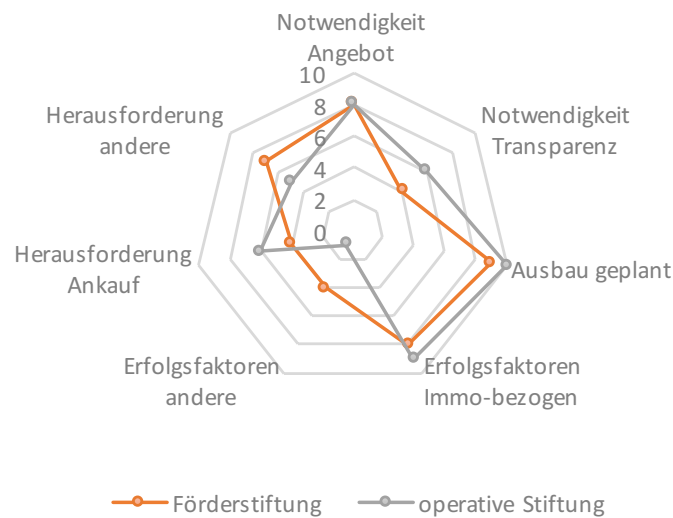


Abbildung 14 - Vergleich Ausblick und Erfolg nach Stiftungstyp

Zwischenfazit: Alle befragten Experten bewerten das Angebot nach günstigem Wohnraum als wichtig und begrüssen ein Ausbau des Angebotes. Doch ob dieser Ausbau umsetzbar ist, wird an dieser Stelle hinterfragt. Die meisten Stiftungen erwähnen Ankäufe als die grösste Herausforderung und einige Stiftungen konnten in den letzten Jahren trotz Absicht, ihr Immobilien-Portfolio nicht vergrössern. Zwei Stiftungen würden diesbezüglich auf Transparenz und den Aufbau einer guten Reputation innerhalb der Bevölkerung im Wirkungskreis setzen. Gemäss den Experten, hilft ein funktionierendes Netzwerk ebenso, um passende Angebote zu bekommen.

Der Grad der Transparenz obliegt dem Stiftungsrat und werde von einzelnen Stiftungen als wenig relevant angesehen. Dies betrifft vorwiegend die untersuchten Förderstiftungen. Ein Zusammenhang zwischen Transparenz und der Rechtsform öffentlich-rechtliche Stiftung, ist nicht ersichtlich. Gemäss den Auskünften der Experten, scheint die Gesetzgebung ein Erfolg für das Schweizer Stiftungswesen zu sein. Diese Aussage deckt sich mit den aktuellen Entwicklungen im Stiftungswesen mit einem Wachstum von aktuell 1.3% Nettowachstum in der Schweiz (Beate, Dominique, & Schnurbein, 2018, S. 7). Kritisiert wurde einzig die Vergabe der kantonalen Förderbeiträge. Die erwähnten Erfolgsfaktoren der Stiftungen lassen keine Übereinstimmungen erkennen. Die Antworten fallen heterogen aus. Bezogen auf die grösste Herausforderung der Ankäufe, lässt sich aber mit der Antwort der diesbezüglich erfolgreichsten Stiftung argumentieren, dass ein gutes Marketing, zusammen mit einer

guten Reputation im Wirkungskreis, sowie einem Netzwerk von Verkäufern entscheidend zum Erfolg beitragen kann.

3.3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

3.3.1 Einleitung

Aufgrund der eingehenden, theoretischen Untersuchungen zum Thema des gemeinnützigen Wohnungswesens von Stiftungen in der Schweiz, sowie der empirischen Untersuchungen dazu, werden die am Anfang formulierten Forschungsfragen beantwortet.

3.3.2 Beantwortung der Forschungsfragen

1. Welche Rolle spielen Immobilien von gemeinnützigen Stiftungen im Schweizer Wohnungsmarkt?

Auf die Forschungsfrage lässt sich aufgrund des kleinen Samples nur schwer eine Antwort formulieren. Was jedoch ersichtlich wird ist die entscheidende Rolle der Rechtsform für eine gewisse Klientel, respektive für einen gewissen Zweck, gebunden über die Zeit. Dafür ist die Stiftung prädestiniert und keine andere Rechtsform auch heute noch besser geeignet. Einer der Gründe, warum Stiftungen mit Immobilienbesitz in der Schweiz, als Vermieter eine untergeordnete Rolle zukommt, liegt in der Bedienung von Randgruppen, die nicht dem Schweizer Durchschnitt entspricht und teilweise vom Staat zu ungenügend unterstützt wird. Rein quantitativ in Wohnungen gemessen, kann konkludierend gesagt werden, dass die Stiftungen gesamtschweizerisch einen kleinen Einfluss auf den Wohnungsmarkt ausüben. Das zeigt sich nicht zuletzt auch in den Auswertungen des statistischen Amtes für Wohnungswesen in der Schweiz. In den Statistiken werden die gemeinnützigen Bauträger zusammengefasst dargestellt. Teilweise noch mit einer Ausscheidung der Baugenossenschaften. Stiftungen fallen zusammen mit diversen anderen Organisationen⁶⁷. Diametral gegensätzlich steht hingegen die qualitative Messung der Bedeutung der Stiftungen. So sind operative Stiftungen wichtig für die Bereitstellung von Wohnraum für spezifische Bevölkerungsgruppen und somit auch für eine Durchmischung der städtischen Wohnbevölkerung. Ausserdem sind die Stiftungen keinem Investor, keinem Genossen, keinem Vereinsmitglied wie auch keiner Rendite verpflichtet. So könnte die Stiftung in

⁶⁷ Siehe auch: Bundesamt für Wohnungswesen, Zahlen zum gemeinnützigen Wohnungsbau

der Frage nach Wohnraumverknappung eine innovativere Rolle als die heutige einnehmen und neue Modelle des Real Estate Managements von günstigem Wohnraum erproben.

2. Was unterscheidet gemeinnützige Stiftungen von kapitalistischen Gesellschaften bezüglich Real Estate Management?

Die Stiftungsstatuten definieren bei der klassischen Stiftung den Zweck und bilden gleichzeitig das Grundgerüst für die individuelle Stiftung. Im Stiftungszweck ist in der Regel auch der Kreis der Destinatäre festgelegt. So zahlreich wie die Stiftungen sind, so unterschiedlich sind Sie auch tätig. Die Stiftung hat weniger Anspruchsgruppen und ist nicht primär von einer Rendite getrieben. Weder Aktionäre, noch Gesellschafter, Genossen oder Vereinsmitglieder bestimmen die Umsetzung des Stifterwillens, sondern die Geschäftsleitung steuert operativ und der Stiftungsrat strategisch als Entscheidungsgewalt die Tätigkeiten der Stiftung.

Das Real Estate Management der Stiftungen unterscheidet sich grundsätzlich nach Stiftungstyp der Förderstiftung und der operativ tätigen Stiftungen. Immobilien die sich im Vermögen von Förderstiftungen⁶⁸ befinden, werden theoretisch als Mittel zum Zweck analog einer klassischen kapitalistischen Gesellschaft eingesetzt, mit dem Unterschied der Steuerbefreiung⁶⁹. In der praktischen Umsetzung der untersuchten Stiftungen, wird dies jedoch nur von rund einem Drittel so umgesetzt. Die anderen Stiftungen betreiben ihre Mietwohnung mit einer nicht deklarierten Vergünstigung der Wohnräume gegenüber der Marktmiete. Operative Stiftungen funktionieren grundsätzlich unterschiedlich. So finanzieren sich diese über Kapital zu Vorzugszinsen, teilweise mit Schweizer Staatsgarantie (EGW). Als häufigstes Modell werden die Wohnungen zu Kostenmiete an die Destinatäre vermietet. Die Herausforderung für die Stiftungen besteht darin, die Bausubstanz so wenig wie möglich zu unterhalten und gleichzeitig den Ansprüchen der Mieterschaft gerecht zu werden.

3. Macht eine ökonomische Beurteilung von gemeinnützigen Stiftungen und dessen Immobilienportfolio Sinn?

Aus den empirisch erhobenen Daten wird ersichtlich, dass der ökonomische Aspekt in jeder Stiftung zwar wichtig ist, aber die rein finanzielle Optik, nicht zweckförderlich

⁶⁸ Vorausgesetzt es sind keine vergünstigten Wohnungen im Portfolio

⁶⁹ Siehe Kapitel 2.2.8 Steuerlicher Hintergrund

und folglich nicht umsetzbar wäre. Gleichzeitig wurde ersichtlich, dass für Stiftungen neben einer Rendite aus dem Immobilien-Portfolio, auch die Wirkung in der Gesellschaft wichtig ist. Die ‚Soziale‘-Rendite ist hingegen schwer zu messen, ist aber ein wesentlicher Bestandteil im Stiftungsalltag. Diesbezügliche Messinstrumente fehlen. Anstatt dessen praktizieren die operativen Stiftungen das Modell der Kostenmiete. Dieses wird isoliert betrachtet und ein Rückschluss, respektive ein Zusammenhang zur Marktmiete fehlt. Somit kann die gesamthafte Wohltätigkeit dieser Stiftungen nur abgeschätzt werden. Für Förderstiftungen mit Immobilien als reine Kapitalanlage, wird die ökonomische Betrachtung kommerziell gehandhabt.

4. Wie wird die Effizienz/ der Erfolg von gemeinnützigen Stiftungen gemessen (in Bezug auf Real Estate Management)?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage werden die Stiftungen nach ihrem Typ in Förder –und operative Stiftungen unterschieden. Der Erfolg der Förderstiftung bemisst sich primär auf der maximalen Erwirtschaftung von Kapital aus dem Stiftungsvermögen, um den Gewinn zweckförderlich zu platzieren. Strategien von kommerziellen Unternehmungen und deren Anlageansätze finden bei Förderstiftungen Anwendung. Vergleichswerte und Benchmarks helfen für die Beurteilung. Dies wird heute in den untersuchten Stiftungen zu wenig praktiziert. Für Förderstiftungen spielen Stiftungszweckkonforme Investitionen (MRI) eine immer grössere Rolle bei der Beurteilung des Erfolges. Operative Stiftungen werden gemessen an der Wirkung die sie in der Bevölkerung mit Ihrem Angebot erzielen. Der Erfolg liegt wohl darin, die maximale Wohltätigkeit mit dem eingesetzten Kapital zu erreichen. Die Messung dessen, gestaltet sich jedoch schwierig. In einer gesamthaften, volkswirtschaftlichen Betrachtung spielt die Mieterauswahl mit regelmässigen Kontrollen, mutmasslich die entscheidende Rolle zur maximalen Wirkungserzielung.

Mögliche Erfolgsfaktoren von Stiftungen mit Immobilien im Stiftungsvermögen könnten sein:

- Ein gutes Image und Wahrnehmung in der Bevölkerung
- Ein grosses, stetig wachsendes, gemeinnütziges Wohnungsangebot
- Das Maximum an erzielter Wirkung vom Angebot an gemeinnützigen Wohnraum

4. Schlussbetrachtung

4.1 Fazit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand in der Erforschung der Grundlagen des Stiftungswesens in der Schweiz, unter dem Aspekt des Real Estate Managements. In einer Folgebetrachtung wurde nach Potential zur Verbesserung der Vermögensverwaltung von Immobilien, respektive der Bereitstellung von gemeinnützigem Wohnraum von Stiftungen gesucht. Ausgehend von einem rudimentären Vorwissen wurde als Arbeitsmittel folgende Forschungshypothese formuliert:

Stiftungen welche gemeinnützigen Wohnraum in der Schweiz vermieten, nutzen nicht das gesamte Potential im Bereitstellen von Wohnraum.

In den empirisch erhobenen Daten der Experteninterviews, sind diesbezüglich nur indirekte Hinweise ersichtlich. Die Geschichte der ethischen und nachhaltigen Geldanlage zeigt, dass normative, nicht finanzielle Kriterien, kombiniert mit einem professionellen Vermögensmanagement, weder zu einer besseren, noch zu einer schlechteren Rendite führen. Die Kriterien der Ethik und der Nachhaltigkeit sind in ihrer Auswirkung auf den Anlageerfolg viel schwächer als andere Faktoren wie die konkrete Zusammensetzung des Portfolios. Folge dessen wurde hauptsächlich der Grad an Professionalität untersucht, um so einen Rückschluss auf die Effizienz der Stiftung zu ziehen.

Je mehr eine Kapitalanlage einer Stiftung ganz gezielt ihrem eigentlichen Stiftungszweck dient, desto besser kann eine allfällige finanzielle Underperformance legitimiert werden. Der Total Return bemisst sich einerseits aus finanziellen und andererseits aus sozialen, oder ökologischen Erträgen im Sinne des Stiftungszwecks zusammen. Nicht jede Investition, die dem Stiftungszweck dient, muss zwingend eine tiefere Rendite erzielen, aber auch nicht jede Underperformance lässt sich mit dem Verweis auf den wohltätigen Zweck der Organisation legitimieren. Anlagepolitik –und Strategie einer Stiftung sollten deren Werte widerspiegeln: Gemeinwohlvorstellungen, gesellschaftliche Verantwortung, bürgerschaftliches Engagement sowie die im Stiftungszweck unmittelbar implizierten Werte.

Die gestellte These kann somit bestätigt werden. Das grösste Potential zur Verbesserung der Vermögensverwaltung von Stiftungen liegt in der Entwicklung geeigneter

Instrumente zur Leistungsbeurteilung und Wirkungsmessung. Hier besteht ein gewisser Nachholbedarf, insbesondere, wenn dadurch verbindliche Vorgaben wie die Zielrendite überprüft werden können. Dies gilt in besonderem Masse für den Bereich der zweckkonformen Anlagen, wo neben der monetären Rendite auch die gesellschaftliche Rendite belegbar sein sollte. Das eine Anlage, die als Investition dem Stiftungszweck dient, die allfällige Ertragseinbusse nicht als Verlust betrachtet wird, sondern gleich betrachtet werden kann wie die effektive Vergabe von Fördermittel, ist noch nicht etabliert (Weber-Berg, 2008, S. 11).

4.2 Diskussion

Die Begrifflichkeit der Gemeinnützigkeit, vor allem in Bezug auf das Thema Wohnen ist schwierig einzuordnen. In diesem Zusammenhang existiert keine logische Definition und wird in ihrem Bedeutungszusammenhang je nach Situation gebraucht. Die häufigste Verwendung erfolgt im Zusammenhang mit der Kostenmiete. So scheint die politische Definition der Gemeinnützigkeit sich hauptsächlich am Mietpreis zu orientieren. Eine einseitige Betrachtungsweise wird dem Thema jedoch kaum gerecht. Ebenfalls eine bedeutende Definition des Begriffes erfolgt durch die Praxis der Steuerbehörden. Eine vergleichende Untersuchung der verschiedenen Organisationstypen und eine Diskussion darüber, sind komplex. Aus diesem Grund basieren die Ergebnisse der Untersuchung auf eigener Einschätzung und Interpretation der Gemeinnützigkeit und den Ausführungen im Kapitel 1.3 zur Abgrenzung des Themas. Die Eingrenzung auf Stiftungen ist kritisch zu hinterfragen.

Schlussendlich sind die untersuchten Stiftungen sehr heterogen. Die Grundannahme, dass alleine die Gemeinsamkeit eines gemeinnützigen Immobilienportfolios als Hauptvermögensanteil der Stiftung einen Vergleich zulässt, ist ebenfalls kritisch zu hinterfragen. Durch die teilweise sehr unterschiedlichen Stiftungszwecke der einzelnen Teilnehmer ist ein direkter Vergleich schwierig. Die Auswertung weist folglich einen allgemeinen Charakter auf und trifft möglicherweise nur bedingt auf weitere, nicht in dieser Arbeit untersuchten Stiftungen zu. Eine Generalisierung der Ergebnisse ist aufgrund der kleinen Stichprobe zwar möglich, eine grössere Stichprobe würde allerdings klarere Aussagen zulassen.

4.3 Ausblick und weitere Forschungsthemen

Im Hinblick auf die weitere Entwicklung von gemeinnützigem Wohnungsbau in der Schweiz waren sich die Stiftungsexperten einig. Ein Ausbau des Angebotes erscheint

allen notwendig. Doch offenbar ist ein Wachstum bei vielen Stiftungen momentan die grösste Herausforderung. Die Gründe und die marktwirtschaftlichen Zusammenhänge sind vielschichtig. Hier wäre mehr Innovationsgeist der Stiftungen gefragt. Durch Ihre Unabhängigkeit von Rendite und Stakeholder-Interessen wäre zu untersuchen, welche neuen Möglichkeiten und Modelle für die Verwaltung der Immobilien der Stiftungen Sinn ergeben. Weitere interessante Themengebiete rund um das Thema Real Estate Management von gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz könnten sein:

- Die Untersuchung der Wirkung von gemeinnützigem Wohnungsbau in ländlichen Gebieten: In den Städten ist die Wirkung von gemeinnützigen Stiftungen am grössten. In ländlichen Gebieten ist die Differenz von Kostenmiete zu den Mieten von kapitalistischen Unternehmen kleiner.
- Gemeinnützige Wohnungen als Kapitalanlage für Anlagestiftungen: Es existieren bereits ein paar wenige Anlagestiftungen, welche neben einer Rendite auch noch Aspekte des gemeinnützigen Engagements im Wohnungswesen unterstützen. Hier könnte das Potential dieser Stiftungstypen untersucht werden.
- Ein Vergleich der Dachstiftungen mit ‚normalen Stiftungen‘: Sind viele einzelne Stiftungen realistisch um ein günstiges Konstrukt aufrecht zu erhalten, oder sind Dachstiftungen rationeller, um ein effizientes Management von vielen individuellen Stifteranliegen zu vertreten unter dem Aspekt economy of scale.
- Neue Modelle für Stiftungen in der Schweiz: Zukäufe sind die grosse Herausforderung für Stiftungen. Für diese Problematik könnte ein Modell der Zustiftrente eingeführt werden – Mit vorwiegend älteren Immobilienbesitzern, wird ein Sale and Lease-Back Vertrag erstellt. Nach dem Tod des Besitzers geht die Immobilie in das Vermögen der Stiftung über.

Literaturverzeichnis

Anheier, H. (2006), *Stiftungen in Europa - Resultate eines Ländervergleichs*. P. Egger, *Stiftungen und Gesellschaft (Bd. 3)*. Basel: Helbing & Lichtenhahn Verlag.

Baviera, V. (2018), *VitaminB*. Online verfügbar unter: [https://www.vitaminb.ch /a-z/arbeitshilfen/](https://www.vitaminb.ch/a-z/arbeitshilfen/)

Beate, E., Dominique, J., & Schnurbein, G. v. (2018), *Schweizer Stiftungsreport 2018, Band 19*. Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel., *Forschung und Praxis*. Basel: CEPS.

Bundesamt für Statistik. (2017), *Leer stehende Wohnungen. Entwicklung*. Online verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch>

Bundesamt für Wohnungswesen. (2018), *Bundesamt für Wohnungswesen. Zahlen zum gemeinnützigen Wohnungsbau 2016*. Online verfügbar unter: <https://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/wohnraumfoerderung/zahlen-und-fakten/zahlen-zum-gemeinnuetzigen-wohnungsbau/zahlen-zum-gemeinnuetzigen-wohnungsbau-2016.html> abgerufen

Bundesamt für Wohnungswesen. (ohne Datum.a). *Bundesamt für Wohnungswesen - Emissionszentrale für gemeinnützige Wohnbauträger EGW*. Online verfügbar unter: <https://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/wohnungspolitik/gemeinnuetziger-wohnungsbau/egw.html>

Bundesamt für Wohnungswesen. (ohne Datum.b). *Bundesamt für Wohnungswesen - Beziehungsnetz 'Wohnraumförderung'*. Online verfügbar unter: <https://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/wohnraumfoerderung.html>

Bürgi Nägeli Rechtsanwälte. (ohne Datum), *Stiftungsrecht Schweiz*. *Stiftungsrecht Schweiz*. Online verfügbar unter: <https://www.stiftungsrecht.ch/oeffentlich-rechtliche-stiftungen>

D. Blumer; Förderstelle Gemeinnütziger Wohnungsbau Kanton Bern. (kein Datum), *Vermietungskriterien der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Schweiz*. Bern: Bundesamt für Wohnungswesen (BWO).

- Eckhardt, B., Jakob, D., & Schnurbein, G. v.** (2018), Der Schweizer Stiftungsreport 2018. Zürich/ Basel: Center for Philanthropy Studies (CEPS), Swiss Foundations, Zentrum für Stiftungsrecht UZH.
- Egger, P.** (2006), *Stiftung und Gesellschaft eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz.* (P.Egger, R. Purtschert, & B. Helmig, Hrsg.) Basel: Helbing & Lichtenhain.
- Eidgenössische Steuerverwaltung.** (1994), Direkte Bundessteuer. Kreisschreiben: Online verfügbar unter: <https://www.estv.admin.ch/estv/de/home/direkte-bundessteuer>
- Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung.** (ohne Datum), Die wichtigsten Merkmale einer Stiftung. Online verfübar unter: <https://www.kmu.admin.ch>
- Gläser, J., & Laudel, G.** (2004). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helmig, B., Bärlocher, C., & Schnurbein, G. v.** (2010). Der Dritte Sektor der Schweiz : die Schweizer Länderstudie im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP). Bern: Haupt.
- Helmig, B., Lichtsteiner, H., & Gmür, M.** (2010). Der Dritte Sektor der Schweiz : Die Schweizer Länderstudie im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP). Bern: Haupt Verlag.
- Levitt, T.** (1973). The Third Sector. New Tactic for a Responsive Society. New York: AMACOM.
- Lichtsteiner, H.** (2009). Steigerung der Attraktivität des Stiftungsstandortes Schweiz. Freiburg: VMI.
- Loepfe, A.** (24. 03 2010). Mythos Sanierungsstau. Neue Zürcher Zeitung. Nr. 69. S. 73.
- Macaskill, W.** (2015). Doing good better - A radical new way to make a difference. London: Guardian Books.
- Mayring, P.** (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz.

- Meyer-Meierling, P.** (1999). Optimierung von Instandsetzungszyklen und deren Finanzierung bei Wohnbauten. Zürich: Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Neubert, L.** (2017). PPCmetrics. Von PPCmetrics Tagung "Stiftungen und Immobilien" - 9. Mai 2017, Zunfthaus zur Meisen.
- Purtschert, R., Schnurbein, G. v., & Beccarelli, C.** (2006). Stiftung und Gesellschaft. Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz - Zwischen Aufbruch und Bewahrung (Bd. Band 3). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Riemer, H.** (1981). Die Stiftungen, Systematischer Teil und Art. 80-89. In Berner Kommentar - Kommentar zum schweizerischen Privatrecht. Bern: Meier-Hayoz.
- Riemer, H.** (2001). Stiftungen im schweizerischen Recht. Stiftungsrecht in Europa, S. 511 ff.
- Salvi, M.** (ohne Datum). Der Stadtökonom. Online verfügbar unter: <https://de.scribd.com/user/39824916/Der-Stadtökonom>
- Schnurbein, G. v.** (2009). Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick. CEPS Universität Basel. Basel: Universität Basel.
- Schnurbein, G. v., & Bethmann, S.** (2010). Philanthropie in der Schweiz. (U. B. Center für Philanthropy Studies (CEPS), Hrsg.) CEPS Forschung und Praxis, 01.
- Schnurbein, G. v., Jakob, D., & Studen, G.** (2016). Philanthropie und nachhaltige Anlagen. Online verfügbar unter: <https://www.credit-suisse.com/ch/de/family-offices-und-hochvermoegende/philanthropie-und-nachhaltige-anlagen/publikationen.html>
- Seibel, W.** (30.03.1990). Gibt es einen dritten Sektor? Ein Forschungsüberblick. Journal für Sozialforschung 1990 (30), S. 181-188.
- Sigmund, S.** (01.09.2000). Grenzgänge: Stiften zwischen zivilgesellschaftlichem Engagement und symbolischer Anerkennung. Berliner Journal für Soziologie, 2000 (10) S. 333-348.
- Sprecher, T.** (02.2005). Vom Nutzen und Nachteil des Rechts für die Stiftung. Schweizer Monat: Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur 2005 (85) S. 18-19.

- Sprecher, T.** (2017a). Stiftungsrecht in a nutshell. Zürich, St. Gallen: Dike Verlag.
- Sprecher, T.** (2017b). Stiftungsrecht in a nutshell. Zürich, St. Gallen: Dike Verlag.
- Sprecher, T., & Salis-Lütolf, U. v.** (2002). Die schweizerische Stiftung (Bd. 9). Zürich: Schulthess.
- Statistik Kanton Zürich.** (2017). Deutlicher Anstieg der Leerwohnungszahl in einzelnen Gemeinden. Online verfügbar unter: <https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/statistik/themen/bauen-wohnen>
- Steueramt Kanton St.Gallen.** (ohne Datum). St.Galler Steuerbuch. Steuerbefreiung nach Art. 80 Abs. 1 Bst. g und h StG: Online verfügbar unter: www.steuern.sg.ch
- Stiftung Mercator Schweiz.** (ohne Datum). Stiftung Mercator Schweiz. Online verfügbar unter: <https://www.stiftung-mercator.ch/de/>
- Strachwitz, R.** (1994). Stiftungen - nutzen, führen und errichten: ein Handbuch. Frankfurt/ New York: Campus.
- Strachwitz, R. G.** (1998a). Dritter Sektor - dritte Kraft Versuch einer Standortbestimmung. Stuttgart: Raabe.
- Strachwitz, R. G.** (1998b). Dritter Sektor - Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung. Stuttgart: Raabe Verlag.
- Utilita Anlagestiftung für gemeinnützige Immobilien.** (2018). Utilita. Online verfügbar unter: <http://www.utilita.ch/>
- Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger.** (1995). Wohnbaugenossenschaften Schweiz - Fonds de Roulement (FdR). Online verfügbar unter: https://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/finanzierung/fonds_de_roulement
- Verband der Schweizer Förderstiftungen.** (ohne Datum). Swissfoundations. Online verfügbar unter: <http://www.swissfoundations.ch/de/good-governance>
- Vollmer, A.** (1998). Stiftungen im Dritten Sektor - Eine vormoderne Institution in der Bürgergesellschaft der Moderne. (R. G. Strachwitz, Hrsg.) Dritter Sektor - Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung (S.57-64) Stuttgart: RAABE..

Weber-Berg, C. (08.2008). Ethik und Vermögensmanagement in NPO. *Verbands-Management (VM)* (3), S. 6-17.

Wohnbauförderung Stadt Zürich. (2017). Büro für Wohnbauförderung der Stadt Zürich. Online verfügbar unter: <https://www.stadt-zuerich.ch/fd/de/index/wohnbaupolitik/wohnbauforderung/glossar.html#k>

Wohnungspolitik Schweiz. (2012a). Wohnungspolitik Schweiz - Wohnbaugenossenschaft und Gemeinnützigkeit. Online verfügbar unter: Wohnungspolitik Schweiz: http://www.wohnungspolitik-schweiz.ch/data/Gemeinnuetzigkeit_bei_Wohnbaugenossenschaften_2012_7891.pdf

Wohnungspolitik Schweiz. (2012b). Wohnungspolitik Schweiz - Gemeinnütziger Wohnungsbau - Online verfügbar unter: www.wohnungspolitik-schweiz.ch/data/Gemeinnuetzigkeit_bei_Wohnbaugenossenschaften_2012_7891.pdf

Anhang

1 – Interview Leitfaden



**Universität
Zürich^{UZH}**

CUREM – Center for Urban & Real Estate Management

Leitfaden zur Einzelbefragung im Rahmen des Experteninterviews

Allgemeine Informationen zur Organisation

Gründungsjahr:

Rechtliche Form der Organisation:

Stiftungstyp:

Steuerbefreit:

Liegenschaften:

Wohnungen:

Gewerbe/ Weiteres:

Anlagevermögen:

Eigenkapital:

Immobilienquote:

Nettorendite Immobilien:

Anzahl Mitarbeiter:

Grösse Stiftungsrat:

Informationen zum Interviewpartner

Funktion:

Beruflicher Hintergrund:



**Universität
Zürich^{UZH}**

CUREM – Center for Urban & Real Estate Management

1) Allgemeiner und rechtlicher Hintergrund der Organisation

- Was ist der definierte Zweck Ihrer Organisation, welche Parameter wurden bezügl. Immobilien in der Stiftungsurkunde festgelegt?
- Wer ist der Stiftungsgründer?
- Was für einen Bezug hat der Stiftungsgründer zu Immobilien?
- Woher sind die Immobilien, die sich im Besitz der Stiftung befinden?
- Warum wurde die Rechtsform der Stiftung gewählt?
- Gibt es angegliederte Organisationen, falls ja welche Rolle spielen diese für die Liegenschaften der Stiftung?
- Ist die Stiftung steuerbefreit, falls ja wie wichtig ist die Steuerbefreiung für die Geschäftsführung?

2) Ökonomischer Hintergrund und Finanzierung

- Bezieht Ihre Organisation Unterstützungsleistungen (Fonds de Roulement, kantonale Förderung, etc.), falls ja welche, für was und bestehen Leistungsaufträge?
- Investiert Ihre Organisation in weitere Anlageklassen neben Immobilien, falls ja in welche, welcher Anteil davon sind Immobilien?
- Wie hoch sind die jährlichen Verwaltungskosten der Immobilien?
- Wie hoch ist der Anteil an Fremdfinanzierung Ihrer Liegenschaften?

3) Organisation und Organigramm

- Arbeiten ausgebildete Immobilienfachspezialisten in der Organisation, welche?
- Existiert ein Organigramm mit Funktionen/ Verantwortung bezüglich Immobilien?
- Finden regelmässige Leistungsbeurteilungen der Mitarbeiter statt?
- Wünschen Sie sich mehr oder weitere Kompetenzen/ Expertisen in Ihrer Organisation bezüglich Real Estate Management?
- Wurde in Ihrer Organisation eine Corporate Governance definiert?
- Findet ein regelmässiger Austausch mit anderen Organisationen statt?

4) Real Estate Management

- Wie berechnen Sie die Höhe der Wohnungsmieten bei Neu –und Erstvermietung?
- Wie werden die Mieter ausgewählt/ Gibt es Belegungsvorschriften, falls ja welche?
- Werden die Mieter regelmässig bezüglich Einkommen und Vermögen überprüft, gibt es Sanktionen bei nicht Einhaltung der Vorgaben, welche?
- Legen Sie Wert darauf, dass Ihre Bewohner ausziehen, wenn sie das Angebot der gemeinnützigen Organisation nicht mehr benötigen, falls ja welche Massnahmen?



**Universität
Zürich^{UZH}**

CUREM – Center for Urban & Real Estate Management

- Beauftragt Ihre Organisation für das Immobilien-Portfoliomanagement ein externes Unternehmen, falls ja für welche Immobilien (Umfang)?
- Wie entwickelt Ihre Organisation die Immobilienstrategie/ Wer entscheidet darüber?
- Wie planen und gehen Sie mit anstehenden Sanierungen um, aus finanzieller Sicht?
- Was haben die Immobilien Ihrer Organisation für eine Leerstandquote?
- Wurde eine Zielrendite für das Immobilien-Portfolio definiert?
- Welche Form von Kontrolle findet in Ihrer Organisation bezüglich Immobilien-Management statt?
- Vermietet Ihre Organisation Grundstücke im Baurecht, falls ja für gemeinnützige Bauträger, warum bebauen Sie die Grundstücke nicht selber?
- Betätigt Ihre Organisation eigene Projektentwicklungen, falls ja welche (Neubau, Sanierungen, etc.) und in welchem Umfang?
- Trennen Sie die Geschäftsfelder gemeinnütziges Angebot von Wohnungen und die Betreibung von ‚Rendite-Liegenschaften‘, falls nein, warum?

5) Aussicht und Potential

- Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach die Bereitstellung von gemeinnützigem/ günstigem Wohnungsangebot in der Schweiz, ist das Angebot gross genug?
- Der Zugang zu Informationen zu den einzelnen Stiftungen ist im Vergleich zum Ausland stark limitiert. Wünschen Sie sich gegebenenfalls mehr Transparenz, falls ja weshalb?
- Ist Ihrer Meinung nach die Gesetzgebung für gemeinnützigen Wohnungsbau in der Schweiz optimal, oder wünschen Sie sich Ergänzungen/ Änderungen?
- Worin besteht die Gemeinnützigkeit der Tätigkeiten Ihrer Organisation?
- Werden Sie in Zukunft wachsen/ Ihr Angebot an Wohnungen ausbauen?
- Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren Ihrer Organisation im Real Estate Management?
- Was sind die aktuellen Herausforderungen in Ihrer Organisation in Bezug auf das Real Estate Management?

2 – Übersicht Interviewteilnehmer

Datum	Name	Stiftung	Funktion	Dauer
180720	Alexandra Banz	Stiftung zur Erhaltung von preisgünstigen Wohn- und Geschäftsräumen der Stadt Zürich	Mitglied Geschäftsleitung	50 Minuten
180803	Rebecca Taraborrelli	Stiftung für Studentisches Wohnen Zürich	Geschäftsführung	60 Minuten (Telefoninterview)
180627	Armin Isler	Dr. Stephan à Porta Stiftung	Geschäftsführung	90 Minuten
180716	Marcel Hallauer	August Weidmann Fürsorge Stiftung	Geschäftsführung	55 Minuten
180713	Martin Weis	Christoph Merian Stiftung Basel	Abteilungsleiter Immobilien	60 Minuten
180710	Rolf Fischer	Gemeinschaftsstiftung zur Erhaltung und Schaffung von preisgünstigem Wohnraum	Geschäftsführung	45 Minuten

3 – Übersicht Rechtsformen



Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Real Estate Management von gemeinnützigen Organisationen in der Schweiz – Untersuchung von Förder –und operativen Stiftungen in der Metropolregion Nordschweiz“ selbständig 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 Fall 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 [01.09.2018]

[Micha Guidon]