



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Abschlussarbeit
zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

**CoLiving Geschäftsmodelle für erfolgreiches Wachstum im Markt für
«instant service apartments»**

Verfasser: Roberto
Fantoni
Via C. Maderno 18, 6900 Lugano
r.fantoni95@gmail.com
+41 79 590 29 82

Eingereicht bei: Dr. Simon Pfister

Abgabedatum: 04.09.2023

Abstract

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde das Konzept des Coliving tiefgehend analysiert, um die Frage zu beantworten: Kann ein Geschäftsmodell für Coliving auf Märkten außerhalb der Schweiz repliziert werden, um den Übergang vom traditionellen Wohnungsmietmodell zu erleichtern? Welche allgemeinen Merkmale müssen berücksichtigt werden und welche sind marktspezifisch? Aus der Analyse aktueller Trends wurde ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse der Zielgruppen und die Einflussfaktoren, die das Wachstum von Coliving fördern, gewonnen. Es wurde festgestellt, dass eine Gemeinschaft, zusätzliche Dienstleistungen, eine Kombination aus öffentlichen und privaten Räumen sowie vertragliche Flexibilität die Schlüsselemente sind, die Coliving von traditionellen Wohnmodellen unterscheiden. Diese Eigenschaften in Kombination mit den neun Bausteinen des Business Model Canvas bildeten die Grundlage für die Erstellung des Leitfadens für die Interviews, der eine Brücke zwischen dem theoretischen und dem empirischen Teil schlug. Aus Interviews mit Eigentümern und Betreibern von Coliving-Einrichtungen wurde abgeleitet, dass viele der in der Schweiz erfolgreich implementierten Geschäftsmodelle für Coliving auch in anderen Märkten repliziert werden könnten. Es wurden jedoch auch einige marktspezifische Besonderheiten identifiziert, insbesondere in den Bereichen Vertriebskanäle, Kundenbeziehungen und Wertangebot. Abschließend kann gesagt werden, dass das Geschäftsmodell des Coliving weitgehend marktunabhängig ist und in anderen Ländern mit minimalen Anpassungen repliziert werden könnte. Dennoch wurde abgeleitet, dass das Geschäftsmodell des Coliving mehr durch die spezifische Art des Projekts als durch den Markt, in dem es sich befindet, bestimmt wird.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-------------|
| Abbildungsverzeichnis | IV |
| Tabellenverzeichnis | IV |
| Abkürzungsverzeichnis | V |
| 1 Einleitung | 1 |
| 2 Theoretische Grundlagen I: Coliving Definition und Treiber | 3 |
| 2.1 Begriffsbestimmung | 3 |
| 2.2 Angebot und Nachfragetreiber | 5 |
| 2.2.1 Demografischer Wandel | 5 |
| 2.2.2 Digital Nomads | 8 |
| 2.2.3 Sharing Economy | 8 |
| 2.2.4 Bezahlbarer Wohnraum | 9 |
| 2.2.5 Höhere Renditen | 10 |
| 2.3 Fazit | 10 |
| 3 Theoretische Grundlagen II: Coliving Geschäftsmodelle | 12 |
| 3.1 Coliving vs. Traditionelle Wohnungsmietmodelle | 12 |
| 3.1.1 Community | 12 |
| 3.1.2 Private und gemeinschaftliche Räume | 13 |
| 3.1.3 Dienstleistungen | 15 |
| 3.1.4 Convenience und Flexibilität | 15 |
| 3.1.5 Negative Externalitäten bei Kurzzeitvermietungen | 16 |
| 3.2 Coliving Geschäftsmodelle anhand des Business Model Canvas | 17 |
| 3.2.1 Einführung in das Business Model Canvas | 18 |
| 3.2.2 Anwendung des Business Model Canvas am Beispiel Coliving | 19 |
| 3.3 Fazit | 20 |
| 4 Empirischer Teil I: Methodik | 22 |
| 4.1 Methodischer Ansatz | 22 |
| 4.2 Datenerhebung | 23 |
| 4.2.1 Interviews | 23 |
| 4.2.2 Interviewleitfaden | 24 |
| 4.3 Datenanalyse | 25 |
| 5 Empirischer Teil II: Analyse | 26 |
| 5.1 Ergebnisse | 26 |
| 5.1.1 Ausgangspunkt der verschiedenen Coliving-Konzepte | 26 |
| 5.1.2 Coliving Definition | 27 |
| 5.1.3 Coliving vs. Traditionelle Wohnungsmietmodelle | 28 |
| 5.1.4 Anwendung des Business Model Canvas auf das Coliving-Modell | 33 |
| 5.1.5 Variablen bezüglich der Expansion ausserhalb der Schweiz | 35 |
| 5.1.6 Zukunftsperspektiven und rechtliche Herausforderungen von Coliving | 36 |
| 5.2 Folgerung | 37 |
| 5 Abschluss | 39 |
| Literaturverzeichnis | V |
| Anhang 1 – Interview «CityPop» | VIII |

| | |
|---|---------------|
| <i>Anhang 2 – Interview «Icon H – Luxury Service Apartments»</i> | <i>XXI</i> |
| <i>Anhang 3 – Interview «La Residenza - Apart Hotel»</i> | <i>XXVII</i> |
| <i>Anhang 4 – Interview «BeCozy»</i> | <i>XXXIII</i> |
| <i>Anhang 5 – Interview «Private Eigentümer»</i> | <i>XLII</i> |
| <i>Anhang 6 – Interview «Coliving.one»</i> | <i>XLIX</i> |
| <i>Anhang 7 – Interview «TheCo. – Flexible Living & Work Spaces»</i> | <i>LV</i> |
| <i>Anhang 8 – Interview «Alex – Lakefront Lifestyle Hotel&Suites»</i> | <i>LXI</i> |
| <i>Anhang 9 – Interviewleitfaden</i> | <i>LXVII</i> |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abbildung 1: Google-Suchanfragen für "Coliving" im Laufe der Zeit | 3 |
| Abbildung 2: Zeitlinie der Generationen | 5 |
| Abbildung 3: Darstellung des Konzepts von Räumen und Territorien | 14 |
| Abbildung 4: Die 9 Bausteine des Business Model Canvas | 18 |
| Abbildung 5: Business Model Canvas am Beispiel Coliving | 20 |
| Abbildung 6: Darstellung der Forschungsmethode | 22 |
| Abbildung 7: Coliving-Business Model Canvas anhand der Interviews | |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Tabelle 1: Durchgeführte Interviews | 24 |
| Tabelle 2: Ausgangspunkt verschiedene Coliving-Konzepte | 26 |
| Tabelle 3: Flexibilität der Mietverträge | 29 |
| Tabelle 4: Wohnungsmix | 29 |
| Tabelle 5: Inbegriffene und zusätzliche Dienstleistungen | 31 |
| Tabelle 6: Bedeutung der Community | 32 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|-----------------|
| bzw. | beziehungsweise |
| d.h. | das heisst |
| Hrsg. | Herausgeber |
| s. | siehe |
| vgl. | vergleiche |
| z.B. | zum Beispiel |

1 Einleitung

«As people’s access to the internet grows we’re seeing the sharing economy boom — I think our obsession with ownership is at a tipping point and the sharing economy is part of the antidote for that.» (Cit. Richard Branson).

Dieses Zitat von Richard Branson beschreibt den Anstieg der Sharing Economy. Ins Deutsche übersetzt lautet es: «Da die Menschen immer mehr Zugang zum Internet haben, erleben wir einen Boom der Sharing Economy - ich glaube, unsere Obsession mit dem Besitz ist an einem Wendepunkt angelangt und die Sharing Economy ist ein Teil des Gegenmittels dafür.» Es hebt das Thema der vorliegenden Abschlussarbeit, «Coliving Geschäftsmodelle im Markt für «instant service apartments»», besonders eindrucksvoll hervor. Mit der Sharing Economy wurde nämlich der Grundstein für die Entwicklung des Coliving-Trends gelegt (Saiz & Salazar, 2017, S. 54; Zervas, Proserpio & Byers, 2017, S. 687). Darüber hinaus weist eine Studie von Francis & Hoefel (2018, S. 8) darauf hin, dass mit der Konvergenz der Online- und Offline-Welten die Verbraucher erwarten, Produkte und Dienstleistungen jederzeit und überall sofort zu konsumieren. Dies bedeutet auch, dass mit der Ankunft der neuen Generation Z in der Gesellschaft, «konsumieren» zunehmend bedeutet, Zugang zu Produkten oder Dienstleistungen zu haben, aber nicht unbedingt, sie zu besitzen (Francis & Hoefel, 2018, S. 7). Da sich die Präferenzen der Millennials ändern, könnte das Eigenheim überholt sein. Mit dem Aufkommen der digitalen Nomaden und der sich verändernden Wahrnehmung des Erwachsenseins tendieren die Millennials, welche auch als «Generation Y» bezeichnet werden, aufgrund der steigenden Mobilitätsanforderungen zu abonnementbasiertem Wohnen, im Englischen «subscription-based housing» genannt (Mairs, 2016b). James Scott, COO von «The Collectives», stellt fest, dass sich auch der Wohnungsmarkt zu einem stärker dienstleistungsbasierten Modell wandelt: *«In every industry you’ve got an ownership model and you’ve got a service model. The property market doesn’t have that. We realized there’s a gap in the market for a new way of living, which we somewhat coined the name «coliving» to reflect it»* (Mairs, 2016a). In Anbetracht dieser sozioökonomischen Entwicklung, die sich in den letzten Jahren vollzogen hat, ist das Ziel dieser Arbeit die Entwicklung eines Geschäftsmodells für potenzielle Immobilieninvestoren und -entwickler, die sich in innovativen Projekten engagieren wollen, um dieses neue Bedürfnis der Mieter zu befriedigen, eine Wohnung in Form einer Sofortdienstleistung zu erhalten, in diesem Sinne kurzfristig, flexibel und frei von der klassischen Bürokratie, welche mit traditionellen Mietverträgen verbunden ist. Dementsprechend werden die folgenden Forschungsfragen formuliert: Kann ein Geschäftsmodell für Coliving in anderen Märkten ausserhalb der Schweiz repliziert werden, um die Umstellung vom traditionellen Wohnungsmietmodell zu erleichtern? Welche allgemeinen Merkmale sind zu berücksichtigen und welche sind

marktspezifisch?

Um diese Frage zu beantworten, ist es wichtig zu verstehen, welche Eigenschaften ein Coliving-Geschäftsmodell von traditionellen Wohnungsmietmodellen unterscheiden, die Hauptmerkmale zu definieren und sie durch eine qualitative Forschungsmethode zu validieren. In dieser Hinsicht gibt es in der Literatur viele Untersuchungen zum Thema Coliving, jedoch handelt es sich um sehr fragmentierte Daten. Dies liegt daran, dass das Thema Coliving noch ziemlich neu ist und keine dokumentierte Geschichte hat. Es ist eher ein Ergebnis des zuvor beschriebenen sozioökonomischen Wandels. Infolgedessen wurden nur wenige Studien zum Geschäftsmodell des Colivings und seinem Skalierungspotential durchgeführt. Daher basiert der empirische Teil dieser Arbeit auf Leitfadeninterviews mit Betreibern oder Eigentümern von Coliving-Einrichtungen, um ein tiefes Verständnis der verschiedenen Geschäftsmodelle zu erlangen und die Forschungsfrage beantworten zu können.

Die Arbeit ist in vier Hauptteile gegliedert, die zur Beantwortung der Forschungsfrage führen sollen. Zunächst wird erklärt, was unter dem Begriff Coliving zu verstehen ist und welche Trends zu seiner Entwicklung geführt haben. Anschließend werden durch Literaturrecherche die Hauptmerkmale ermittelt, die Coliving von den traditionellen Wohnungsmietmodellen unterscheiden, und ein Geschäftsmodell mithilfe des Business Model Canvas vorgeschlagen, das als Ausgangsbasis für den empirischen Teil dient. Danach wird die Forschungsmethode basierend auf dem Leitfaden der Interviews definiert, der als Bindeglied zwischen Theorie und Empirie fungiert. Abschließend wird die Struktur des theoretischen Teils auf den empirischen Teil angewendet, um eine bestmögliche Verbindung zwischen dem theoretischen Teil und den Leitfadeninterviews herzustellen.

2 Theoretische Grundlagen I: Coliving Definition und Treiber

Zu Beginn dieses Kapitels folgt eine Einführung in die Welt des «Coliving». Als erstes werden die am häufigsten in der Literatur vorkommenden Definitionen des Begriffs untersucht, wobei klar herausgestellt wird, wie das Konzept des «Coliving» im Rahmen dieser Arbeit interpretiert wird. Anschließend werden die Trends untersucht, die zur Entstehung dieser innovativen Wohnform beigetragen haben, sowohl aus Sicht der Nachfrage als auch des Angebots.

2.1 Begriffsbestimmung

Die Google-Suche nach dem Begriff «Coliving» in den letzten 10 Jahren wird in Abbildung 1 dargestellt. Wie zu erkennen ist, hat das Interesse der Menschen an diesem Stichwort seit 2016 exponentiell zugenommen, was den wachsenden Trend dieser neuen Wohnform verdeutlicht.

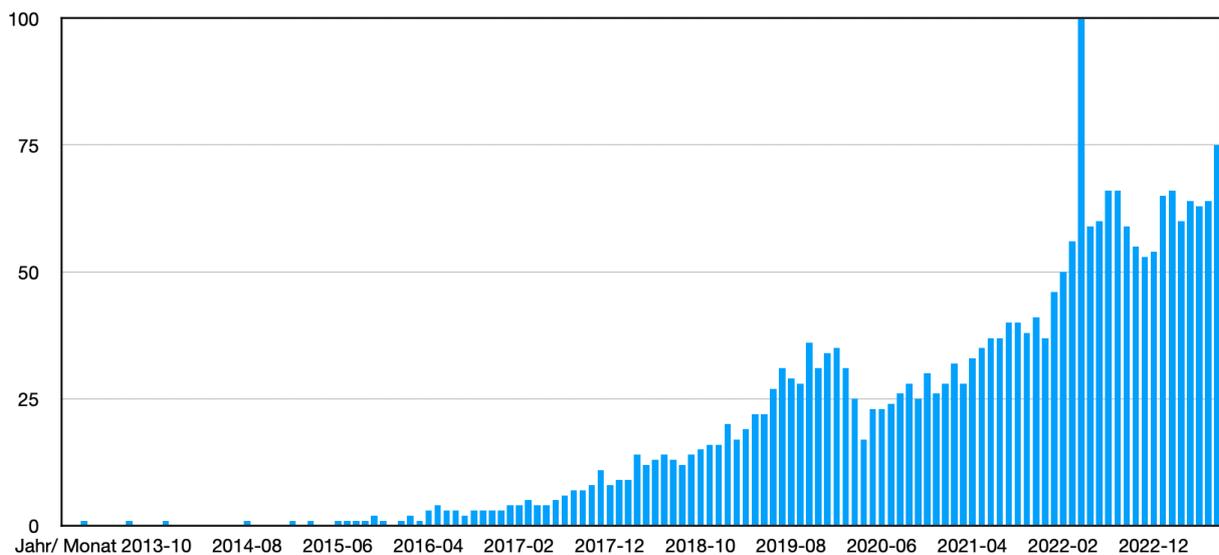


Abbildung 1: Google-Suchanfragen für "Coliving" im Laufe der Zeit (Quelle: Google Trends)

Da Coliving jedoch mit verschiedenen Betriebsmodellen in Verbindung gebracht wird, ist nicht eindeutig, was mit diesem Begriff genau gemeint ist. Er könnte als Synonym für Service-Apartments betrachtet werden. Diese werden als Geschäftsmodelle definiert, bei denen Unternehmen grosse Immobilienprojekte besitzen oder leasen, die nicht zum Verkauf bestimmt sind, sondern für langfristige Mieteinnahmen. Sie kombinieren hotelähnliche Dienstleistungen mit einer Apartment-Verwaltung und richten sich an anspruchsvolle Mieter und Geschäftsleute auf längeren Reisen. Diese Apartments

bieten einen hochwertigen, privaten Wohnraum mit Annehmlichkeiten wie Küchen, Wohnzimmern und Schlafzimmern. Zusätzlich verfügen sie über Einrichtungen wie Fitnessstudios, Einkaufszentren, Cafés, Bibliotheken und Freizeiteinrichtungen, die alle von professionellem Personal unterstützt und betrieben werden (Yu, Zhang & Zhang, 2015, S. 1183).

Wenn man nach einer Definition des Begriffs «Coliving» sucht, findet man in der Literatur viele verschiedene Interpretationen, die von «adult dorms», zu Deutsch «Erwachsenenwohnheimen», (Bowles, 2019; zitiert in Pepper & Manji, 2019, S. 11) bis hin zu komplexeren reichen, wie die von Steding (2019, S. 37) vorgeschlagene: «A rental form of housing where global, digital nomads lives in groups of 8 to 12 people in sharing apartments, which are naturally separated into private rooms and common areas with the feeling of home. The residents are gathered around values of belonging, independency and security which a community of this size provides. Services such as sharing economy are often integrated in order to foster simplification and minimization of friction in the community» Dieses Zitat lautet auf Deutsch übersetzt: «Eine Mietform des Wohnens, bei der globale, digitale Nomaden in Gruppen von acht bis zwölf Personen in Gemeinschaftswohnungen leben, die natürlich in private Zimmer und Gemeinschaftsbereiche unterteilt sind und das Gefühl von Zuhause vermitteln. Die Bewohner sind durch die Werte Zugehörigkeit, Unabhängigkeit und Sicherheit vereint, die eine Gemeinschaft dieser Größe bietet. Dienstleistungen wie die Sharing Economy sind oft integriert, um Vereinfachung und Minimierung von Reibung in der Gemeinschaft zu fördern.»

Allgemeiner gefasst und breiter betrachtet wird der Begriff «Coliving» in der Literatur als ein Wohnmodell definiert, das private Wohnräume mit gemeinsamen Gemeinschaftseinrichtungen verbindet, wobei das Hauptziel darin besteht, soziale Interaktion und den Aufbau von Gemeinschaften zu fördern (Fachriza Zuhdi & Saptorini, 2020, S. 59; Takawira, 2021, S. 2), indem zusätzliche Dienstleistungen, ähnlich solchen in Hotels verfügbaren, angeboten werden (Stepnicka & Wiaczek, 2020, S. 156).

Jedoch soll das Hauptaugenmerk dieser Arbeit nicht darin liegen, eine spezifische Definition von «Coliving» zu prägen. Grundsätzlich wird unter «Coliving» eine neue Wohnform verstanden, die, wie in der Einleitung bereits erwähnt, den Mietern Flexibilität bietet und einen sofort verfügbaren Service bereitstellt. Dies verbindet zwangsläufig das, was als Definition von Service-Apartments verstanden werden könnte, jedoch mit dem Zusatz eines Gemeinschaftsaspekts, der auch nur durch das Vorhandensein von gemeinsamen Räumen wie einem Fitnessstudio oder einem Speisesaal gegeben sein kann. Mit «Coliving» ist ein Gebäude gemeint, das allen Anforderungen der neuen Gesellschaftstrends gerecht werden soll, welche in den nächsten Kapiteln analysiert werden.

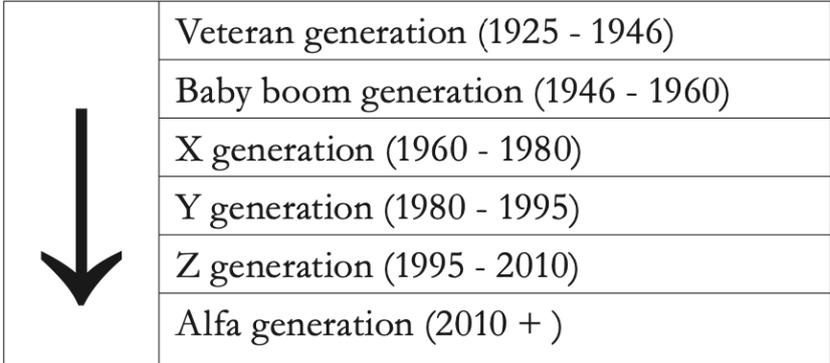
2.2 Angebot und Nachfragetreiber

In den folgenden Unterabschnitten werden die wichtigsten Trends beschrieben und analysiert, die zur Entwicklung des Colivings geführt haben. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem demografischen Wandel, der dazu geführt hat, dass die Generation der Millennials zur Hauptzielgruppe der Coliving-Bewegung wurde. Zudem wird eine Untersuchung der zahlreichen sozialen und wirtschaftlichen Faktoren durchgeführt, die die Millennials beeinflussen und den Grund dafür liefern, warum Coliving zu einer immer attraktiveren Wohnoption wird.

2.2.1 Demografischer Wandel

Coliving richtet sich hauptsächlich an alleinstehende, mittelständische Millennials, die zwischen 1981 und 1996 geboren wurden und somit im Jahr 2023 zwischen 27 und 42 Jahre alt sind (Dimock, 2019, S. 4).

Bei der Analyse des Coliving-Konzepts müssen auch die Generationen untersucht werden, aus denen sich die heutige Gesellschaft zusammensetzt und die zu diesem Trend beigetragen haben. Nach Bencsik et al (2016, S. 92) wird die heutige Gesellschaft in sechs Arten von Generationen unterteilt (s. Abbildung 2), von denen drei im Folgenden näher analysiert werden, da sie für das Thema dieser Arbeit am relevantesten sind, nämlich die Generationen X, Y und Z, die alle drei zwischen 1960 und 2010 geboren wurden. Was diese drei Generationen zudem interessanter macht als die beiden ihnen vorangegangenen, ist, dass sie entweder im Zeitalter der Technologie und der Digitalisierung geboren wurden oder relativ jung sind (Steding, 2019, S. 9).



Das Diagramm zeigt eine vertikale Zeitlinie der Generationen. Ein großer schwarzer Pfeil zeigt nach unten. Rechts daneben sind sechs Zeilen in einer Tabelle angeordnet, die jeweils eine Generation und ihren Zeitraum (in Klammern) auflisten.

| | |
|--|------------------------------------|
| | Veteran generation (1925 - 1946) |
| | Baby boom generation (1946 - 1960) |
| | X generation (1960 - 1980) |
| | Y generation (1980 - 1995) |
| | Z generation (1995 - 2010) |
| | Alfa generation (2010 +) |

Abbildung 2: Zeitlinie der Generationen (Bencsik et al, 2016, S. 92)

Generation X

Die Generation X wird auch als "Latchkey-Generation" bezeichnet, da sie mit weniger Aufsicht durch Erwachsene aufgewachsen ist (Tulgan, 2000, S. 30). Sie lernte daher schon früh, für sich selbst zu sorgen und fand zwangsläufig neue Lösungen für schwierige Probleme (Tulgan, 2000, S. 31). Angesichts familiärer und gesellschaftlicher Unsicherheiten während ihrer prägenden Jahre entwickelte sie einen starken Sinn für Individualismus gegenüber Kollektivismus. Infolgedessen werden Menschen, die der Generation X angehören, als entschlossene Individualisten dargestellt, die sehr unabhängig sind und ihre Ziele, Arbeitspläne und Fristen selbst festlegen wollen. Es heisst, dass sie sich in einem kreativen und scheinbar chaotischen Umfeld wohl fühlen, weil sie gelernt haben, enorme Informationsmengen zu verarbeiten und schnell zu filtern (Jurkiewiks, 2000, S. 57).

Generation Y

Die Generation Y, abgeleitet vom englischen Wort «youth», auch bekannt als „die Millennials“, stellt die erste Welle des digitalen Zeitalters dar und ist von Natur aus technikaffin (Jorgensen, 2003, S. 43; Bencsik et al, 2016, S. 92). Ihre Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Werkzeugen sind beispiellos. Sie ist bekannt dafür, Veränderungen zu begrüssen und die Gegenwart gegenüber langfristigen Plänen zu priorisieren. Ihre sozialen Interaktionen finden hauptsächlich virtuell statt, sie schätzt ein schnelles Lebenstempo und ist kulturellen Unterschieden gegenüber aufgeschlossen (Bencsik et al, 2016, S. 92). Traditionelle Werte sind ihr im Vergleich zu früheren Generationen weniger wichtig und die Bedeutung der Familie hat abgenommen. Die meisten Menschen, die der Generation Y angehören, sind berufstätig, oft zusammen mit der Generation X und in geringerem Maße mit der Generation Z. Sie suchen nach sinnvoller Arbeit, die ihren Interessen entspricht und wechseln schnell den Job, wenn sie sich eingeschränkt fühlen. Sie sind natürlicherweise multitaskingfähig und setzen Erfolg, Karriere und Geld an oberste Stelle, da sie diese als primäre Mittel zur Weiterentwicklung in einer Konsumgesellschaft sehen. Trotzdem schätzen sie Freizeit und Entspannung und handeln oft entschlossen, um ihre vielfältigen Ziele zu erreichen (Bencsik et al, 2016, S. 93).

Generation Z

Die Generation Z, geboren in einem hochentwickelten digitalen Zeitalter, wird oft als «digital natives» bezeichnet. Ihre kulturellen Normen und sprachlichen Ausdrücke unterscheidet sich erheblich von den vorherigen Generationen, was manchmal zu einer Entfremdung von ihren Eltern führt. Sie ist mit dem technologischen Bereich sehr vertraut und nahezu ununterbrochen virtuell aktiv. Ihr Leben ist tief mit der Technologie verwoben, sowohl als Werkzeug als auch als Basis ihrer Existenz. Obwohl sie in virtuellen Interaktionen versiert ist, kann die soziale Interaktion offline für sie

herausfordernd sein. Sie ist pragmatisch, neigt dazu, intelligenter als weise zu sein und zeigt Führungseigenschaften. Ungeduldig, agil und ständig auf der Suche nach neuen Herausforderungen, verlässt sie sich auf das Internet für Informationen und Lösungen für Probleme (Bencsik et al, 2016, S. 93).

Nach der Analyse der grundlegenden Aspekte, die die verschiedenen Generationen geprägt haben, ist es für den Zweck dieser Arbeit auch wichtig, zu verstehen, wie diese grundlegenden Merkmale und Einflüsse die Arbeitsweise in der Generationenfolge verändert haben. In diesem Fall werden die ersten vier in Abbildung 2 aufgeführten Generationen verglichen, da sie gegenwärtig oder früher mit der Arbeitswelt konfrontiert waren und gemäss Bennet et al. (2012, S. 281) unterschiedliche Arbeitsplatzstile aufweisen. Die Veteranen ziehen ihre Identität aus dem Ort, wobei der Raum Leistungen und Position reflektiert, während Hierarchie und Begrenzungen betont werden. Die Baby-Boomer legen Wert auf die Unternehmenskultur und fühlen sich als Teil des Ganzen. Sie bevorzugen Einzelbüros, wenden sich von abgeschotteten Bereichen ab und nutzen vermehrt Kollaborationsräume sowie ein zentrales Wissenszentrum. Die Generation X misst ihrem Erscheinungsbild und der Qualität ihrer Arbeitsumgebung eine große Bedeutung bei. Sie schätzt zusätzliche Annehmlichkeiten und unterstützt die individuelle Entfaltung im persönlichen Raum. Dabei bevorzugt sie flexible, mobile Arbeitsstationen und alternative Angebote, während offene und zugängliche Bereiche für Führungsteams ebenfalls eine Rolle spielen. Die Arbeitsplatzcharakteristika der Generation Y oder Millennials hingegen sind das Ergebnis des Einflusses von Technologien wie Computern, Internet, Mobiltelefonen, Instant Messaging und preiswerten Flugreisen sowie globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel. Diese Faktoren haben ihre Präferenzen und Arbeitsgewohnheiten geformt. Millennials sind in der Lage, an nahezu jedem Ort zu arbeiten und nutzen den Raum informell und flexibel. Sie schätzen Räume für Mentoring und bevorzugen offene, spassorientierte Kollaborationsbereiche. Zudem ziehen sie eine Technologieumgebung vor, die unkompliziertes Ein- und Ausstecken ermöglicht, ohne dabei klare Grenzen oder Hierarchien aufrechtzuerhalten.

Infolgedessen hat die Bedeutung von Hierarchien im Laufe der Generationen abgenommen. Gleichzeitig ist der Begriff «Raum» auch immer weniger ein Synonym für Status, z. B. «Chef mit Einzelbüro» und eher ein Ort der Zusammenarbeit, nicht nur mit dem Ziel, neue Ideen zu generieren, sondern auch zur Erholung und Unterhaltung am Arbeitsplatz. Darüber hinaus hat die technologische Entwicklung es zunehmend möglich gemacht, von jedem Ort aus zu arbeiten, ohne an ein Büro gebunden zu sein.

2.2.2 Digital Nomads

Wie zu erkennen ist, war die Arbeit in der Vergangenheit an bestimmte geografische Orte gebunden. In den letzten 15 Jahren haben jedoch technologische Fortschritte in der Internetverbindung die Entstehung einer digitalen Arbeitskraft erleichtert (Graham, Hjorth & Lehdonvirta, 2017, S. 136-137). Gleichzeitig integriert eine wachsende Gruppe ihre Freizeitaktivitäten in ihre Arbeit (Von Zumbusch & Lalicic, 2020, S. 439). Diese Individuen, welche als «digital nomads» bezeichnet werden, sind hauptsächlich junge Fachkräfte, die ausschließlich online arbeiten und einen ortsunabhängigen Lebensstil pflegen, der oft mit Reisen verknüpft ist, wodurch die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verwischen (Reichenberger, 2017, S. 364).

Unternehmen wie «Roam International Inc.» richten sich an diese Zielgruppe und bieten flexible Unterkünfte in verschiedenen Städten an. Derzeit haben sie Niederlassungen in Orten wie Bali, London, Tokio, San Francisco und Miami. Ihr Ziel ist es, ihre Präsenz so auszubauen, dass sie von einem aufenthaltsbasierten Modell zu einem mitgliedschaftsbasierten System übergehen können (Steding, 2019, S. 25).

«Coworkation» ist ein Trend, bei dem digitale Nomaden Arbeit und Entspannung in malerischen weltweiten Standorten kombinieren und zwar innerhalb kombinierter Coworking- und Coliving-Räume. Diese digitalen Nomaden suchen oft Gemeinschaften mit ähnlichen ortsunabhängigen Individuen. Solche hybriden Arbeits- und Freizeitumgebungen fördern nicht nur zwischenmenschliche Bindungen, sondern bieten auch ein sofortiges Gemeinschaftsgefühl, das für das Wohlbefinden dieser digitalen Nomaden unerlässlich ist. Darüber hinaus reduziert die geteilte Kultur im Coliving sowohl die Lebenshaltungs- als auch die Reisekosten (Chevtaeva, 2021, S. 202).

2.2.3 Sharing Economy

Der Aufstieg der Sharing Economy, angetrieben durch technologische Fortschritte und Veränderungen im Sozialverhalten, hat das Wachstum von Coliving stark beeinflusst (Chevtaeva, 2021, S. 203). Die zunehmende Konnektivität dank Internet und Smartphones hat die Art und Weise, wie Menschen Ressourcen nutzen und teilen, umgestaltet. Wie im vorherigen Kapitel dargelegt, haben Millennials ausserdem eine Vorliebe für den Zugang zu Dienstleistungen, ohne die Last des Eigentums zu tragen, was den Erfolg von Plattformen wie «Uber» und «Bird» beflügelt hat. Coliving verkörpert diesen Trend im Immobiliensektor und bietet flexible, kurzfristige Vermietungen für möblierte Wohnungen an, die den Werten vieler Millennials entsprechen, welche Bequemlichkeit ohne die Verpflichtungen des Eigentums suchen (Pepper & Manji, 2019, S. 32).

Das Coliving-Geschäftsmodell ist eine neuere Innovation im Immobiliensektor, die sich in dem Konzept «Space as a Service» (Pepper & Manji, 2019, S. 32) oder «house on demand» (Davies, 2015, S. 2) widerspiegelt. Dieser Trend bedeutet eine Verlagerung der Millennials von Eigentum zu Dienstleistung und Zugänglichkeit. Space-as-a-Service umfasst Vermieter, die «Räume auf Abruf» entweder täglich, wöchentlich, monatlich oder jährlich und massgeschneiderte Dienstleistungen für Mieter anbieten. Plattformen wie «Airbnb» haben gezeigt, dass dies möglich ist und deuten auf eine Entwicklung der herkömmlichen Vermieter-Mieter-Dynamik hin. Coliving dehnt dieses Prinzip des Raums als Dienstleistung auf die Vermietung von Wohnraum aus, indem es Raum, Mobiliar, Versorgungseinrichtungen und Annehmlichkeiten zu flexiblen Mietbedingungen integriert (Pepper & Manji, 2019, S. 33).

2.2.4 Bezahlbarer Wohnraum

Die Literatur betont das Problem des Mangels an bezahlbarem Wohnraum in den meisten Großstädten, von Stockholm (Steding, 2019, S. 24) über London (Corfe, 2019, S. 16) bis hin zu den größten US-Metropolen (Pepper & Manji, 2019, S. 31). Dies deutet darauf hin, dass es sich um ein globales Problem handelt und Coliving möchte ein Gegenmittel zu diesem Trend sein.

Es wird für viele zu einer Herausforderung, sich auf dem Wohnungsmarkt zurechtzufinden, wenn die Kreditaufnahmefähigkeit eingeschränkt ist und die Gehälter der Berufsanfänger niedrig sind. Besonders betroffen von diesem Problem sind Personen, die aus dem akademischen Bereich in die Anfangsphase ihrer Karriere wechseln und oft mit finanziellen Einschränkungen konfrontiert sind (Steding, 2019, S. 24). Coliving bietet eine kosteneffiziente Lösung, wobei viele Anbieter Mietpreise anbieten, die 15-30% niedriger sind als vergleichbare Studio-Apartments (Pepper & Manji, 2019, S. 25). Durch die gemeinsame Nutzung von Annehmlichkeiten wie Waschräumen und Fitnessstudios, können sich die Menschen für kleinere und günstigere Wohnräume entscheiden. Diese Gemeinschaftseinrichtungen bieten den Bewohnern auch Zugang zu Luxuseinrichtungen wie Kinoräumen, die in unabhängigen Wohnsituationen unbezahlbar wären (Corfe, 2019, S.16). Insgesamt ermöglichen Coliving-Räume den Bewohnern, in hochwertigen Unterkünften an begehrten Standorten zu wohnen. Auch wenn dies einen Verzicht auf privaten Raum bedeuten könnte, beinhaltet der Kompromiss den Zugang zu großen Gemeinschaftsbereichen und erstklassigen Einrichtungen. Dies ist besonders attraktiv für Millennials, die im Gegensatz zu ihren Vorgängern vor besonderen finanziellen Herausforderungen stehen (Pepper & Manji, 2019, S. 26).

2.2.5 Höhere Renditen

Die finanzielle Rendite ist für Immobilienentwickler und -investoren ein entscheidender Faktor. Coliving hat aufgrund seines Potenzials für hohe Renditen bei minimiertem Risiko an Zugkraft gewonnen. Durch den Verzicht auf individuelle Privaträume zugunsten von Gemeinschaftsbereichen bietet Coliving den Mietern niedrigere Mietpreise, die oft 15-30% unter denen vergleichbarer Studios liegen. Trotz dieser Ermässigung für die Mieter profitieren die Eigentümer von einer höheren Miete pro Quadratmeter. Berücksichtigt man die gemeinschaftlich genutzten Flächen, erzielen Coliving-Wohnungen immer noch eine höhere Miete pro Quadratmeter als herkömmliche Wohnungen. Die Eigentümer erzielen auch höhere Einnahmen, wenn sie einzelne Zimmer anstelle von ganzen Mehrzimmerwohnungen vermieten. Um die Miete pro Quadratmeter weiter zu optimieren, konzentrieren sich die Bauträger zunehmend auf kleinere Wohnungsgrößen, wobei Coliving kompaktere Schlafzimmereinheiten pro Etage ermöglicht. Darüber hinaus können bei Coliving-Projekten die Baukosten gesenkt werden, da anstelle von Einzelküchen hochwertige Gemeinschaftsküchen verwendet werden. Dem stehen jedoch auch Kosten gegenüber. Die Betreiber von Coliving-Wohnungen bieten All-inclusive-Mieten an, die in der Regel auch Internet, Versorgungsleistungen, Reinigung und Gemeinschaftsveranstaltungen umfassen - Dienstleistungen, die in traditionellen Wohnanlagen in der Regel nicht angeboten werden. Dies führt zu höheren Betriebskosten. Auch die Verwaltungskosten sind aufgrund des hohen Koordinationsbedarfs bei Coliving höher. In gleichem Maße können die anfänglichen und laufenden Investitionskosten beträchtlich sein, da die Coliving-Einheiten in der Regel möbliert und mit Internetanschluss ausgestattet sind. Es wird jedoch erwartet, dass mit zunehmender Reife der Anlageklasse «Coliving» kostensenkende Effizienzgewinne erzielt werden. Trotz der höheren Kosten kann Coliving aufgrund des Ertragsaufschlags gegenüber herkömmlichen Wohnungen diese Kosten decken und dennoch höhere Renditen erzielen, was dieses Konzept für Entwickler und Investoren attraktiv macht (Pepper & Manji, 2019, S. 36-38).

2.3 Fazit

Wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt, ist die Definition von Coliving alles andere als eindeutig. Es gibt viele Interpretationen dieses Begriffs, was darauf zurückzuführen ist, dass, wie in den folgenden Kapiteln analysiert wird, Coliving das Ergebnis verschiedener sozioökonomischer Faktoren und Trends ist. Diese haben die neuen Generationen beeinflusst, insbesondere die Millennials, welche die Hauptzielgruppe von Coliving darstellen. Die technologische Entwicklung hat sich auch stark auf die demografische Entwicklung ausgewirkt und eine Generation hervorgebracht, die viel weniger an einen

festen Arbeitsplatz gebunden ist und dadurch flexibler und freier von einer Stadt zur anderen ziehen kann (vgl. Kap.2.2.1). Diese neue Art des Arbeitens hat auch eine neue Form von Tourismus und Arbeit hervorgebracht, die Coworkation, die von digitalen Nomaden repräsentiert wird (siehe Kap.2.2.2). Darüber hinaus war das letzte Jahrzehnt von der Entwicklung der Sharing Economy gekennzeichnet, die, wie in Kap. 2.2.3 beschrieben, dazu geführt hat, dass die Generationen Y und Z eher dazu neigen, auf Dienstleistungen zurückzugreifen, als das Produkt selbst zu besitzen. Dies führte zur Entwicklung des Begriffs «space-as-a-Service», der die Nutzung eines gebrauchsfertigen Raums mit einem flexiblen Vertrag von einem Tag bis zu einem Jahr, je nach den spezifischen Bedürfnissen des Mieters, ermöglicht. Nicht zuletzt hat auch das wirtschaftliche Thema die Entwicklung des Coliving begünstigt. Dank des Konzepts der gemeinsamen Nutzung von Wohnraum entsteht eine Win-Win-Situation sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite. Die Mieter können von günstigeren Mietpreisen profitieren (siehe Kap. 2.2.4), während die Immobilienentwickler in der Lage sind, die Renditen zu erhöhen, indem sie höhere Quadratmetermieten erzielen (siehe Kap. 2.2.5). Im nächsten Kapitel wird genauer analysiert, wie ein Coliving-Geschäftsmodell aufgebaut ist und durch welche Merkmale es sich von einem herkömmlichen Mietmodell unterscheidet.

3 Theoretische Grundlagen II: Coliving Geschäftsmodelle

Dieses Kapitel befasst sich mit dem Coliving-Geschäftsmodell. Zunächst werden die Merkmale analysiert, die dieses neue Konzept des Wohnens und Bauens von einem traditionellen Mietmodell unterscheidet. Im Anschluss werden die potenziellen Nachteile im Vergleich zu einem traditionellen Mietverhältnis bewertet, insbesondere die negativen Externalitäten, die sich aus kurzfristigen Mietverhältnissen ergeben. Abschließend wird ein mögliches Coliving-Modell anhand des Osterwalder Business Model Canvas dargestellt.

3.1 Coliving vs. Traditionelle Wohnungsmietmodelle

Im Folgenden werden die Hauptunterschiede, die das Coliving-Modell von herkömmlichen Mietmodellen unterscheidet, dargestellt. Es werden die Aspekte der Gemeinschaft, die Aufteilung in öffentliche und private Räume sowie die Vorteile des Aufenthalts in einer Coliving-Wohnung, insbesondere in Bezug auf Dienstleistungen und flexible Mietverträge, untersucht.

3.1.1 Community

Eines der wichtigsten gemeinsamen Merkmale, die Coliving vom traditionellen Wohnungsmietmodell unterscheidet, ist die Betonung der Community. Der Ansatz ist zwar von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, aber die Förderung der Gemeinschaft ist immer präsent. Die Bewohner können durch ein gemeinsames Interesse, wie z. B. Kunst, verbunden sein oder einfach nur dazu ermutigt werden, Kontakte zu knüpfen (Pepper & Manji, 2019, S. 13). Die Schaffung dieses Gefühls der Zugehörigkeit und Erfüllung ist entscheidend für den Erfolg in Communities. Laut Steding (2019, S. 31) ist es, um dieses Zugehörigkeitsgefühl innerhalb einer Gemeinschaft zu fördern, entscheidend, Mitglieder auszuwählen, die sich gut in die Gruppendynamik einfügen. Anstelle traditioneller Warteschlangensysteme ist es ratsam, alternative Auswahlverfahren wie Bewerbungsformulare, Skype-Interviews und Probezeiten zu übernehmen.

Optimale Gemeinschaftsgrößen liegen unter 10 Mitgliedern, um die soziale Integration zu erleichtern (Osborne, 2018, S. 64).

In der Regel werden soziale Veranstaltungen und Aktivitäten vom Eigentümer oder dem Community Manager vor Ort organisiert oder von den Bewohnern selbst initiiert (Pepper & Manji, 2019, S. 13). Dies hält nicht nur das Gemeinschaftsgefühl lebendig, sondern erleichtert auch den Eintritt neuer Mitglieder (Osborne, 2018, S. 72). Grundlegend ist nicht nur die aktive Förderung von Veranstaltungen, sondern auch die Schaffung geeigneter Räume, die es den Bewohnern ermöglichen, zu

interagieren und so den Gemeinschaftsaspekt im Alltag weiter zu pflegen. Diese Interaktionszonen variieren je nach Art des Bauprojekts, die wichtigsten sind jedoch die folgenden: Gemeinschaftsraum, Gemeinschaftsküche, Arbeitsräume, Fitnessraum, Medienraum, Spielraum, Waschküche und Außenbereiche (Osborne, 2018, S. 67-71).

Die ideale Gemeinschaft bietet daher ein Umfeld, in dem der Einzelne autonom leben kann und dennoch von einem vertrauenswürdigen Unterstützungssystem profitiert (Jolanki & Vilkkö, 2015, S. 118). Die Bedeutung von Unabhängigkeit wird auch von Steding (2019, S. 31) hervorgehoben. Laut ihm sollte in einem Coliving alles auf der Philosophie basieren, dass die Gemeinschaft freiwillig ist: Sie besteht aus Menschen mit verschiedenen Rollen, aber alles ist optional und man muss nicht teilnehmen, wenn man nicht möchte oder keine Zeit hat.

Konflikte sind jedoch in jeder Gemeinschaft unvermeidlich und verlangen von den Mitgliedern, Kompromisse zu schliessen und unterschiedliche Ansichten miteinander in Einklang zu bringen (Evans, 2009, S. 208).

3.1.2 Private und gemeinschaftliche Räume

Es wurde bereits zuvor dargelegt, dass es für die Schaffung einer starken Gemeinschaft notwendig ist, das Gebäude mit dem richtigen Verhältnis von privaten und öffentlichen Räumen zu gestalten. Auf diese Weise haben die Mieter die Möglichkeit, zu interagieren und Kontakte zu knüpfen, ohne ihre Privatsphäre aufzugeben. Dieses Unterkapitel führt aus, wie man ein Coliving-Gebäude am besten strukturiert.

Kopec (2006; zit. in Steding, 2019, S. 12) beschreibt die Theorie der Territorialität und kategorisiert Räume in primäre, sekundäre und öffentliche Territorien:

1. **Primäre Territorien**, wie z. B. Schlafzimmer, sollten den Bewohnern exklusive Nutzung, Personalisierung und Sicherheit bieten.
2. **Sekundäre Territorien**, wie Arbeitsbereiche, Gemeinschaftsküchen und Fitnessbereiche, sind Räume, die die Bewohner zeitweise kontrollieren, z. B. die private Nutzung eines Konferenzraums.
3. **Öffentliche Territorien**, wie Aufenthaltsräume, sind Gemeinschaftsbereiche, in denen die Bewohner nur minimale Kontrolle über die Gestaltung und Nutzung haben.

Zudem unterteilt Kopec (2006; zit. in Steding, 2019, S. 12) funktionale Räume in drei verschiedene Klassifizierungen, die jeweils eine spezifische Rolle im Kontext von Privatsphäre und gemeinschaftlicher Interaktion spielen:

1. **Primäre Räume:** Diese Bereiche sind gemeinschaftlicher Natur und darauf ausgerichtet, offene soziale Interaktionen zu ermöglichen. Sie umfassen in erster Linie Gemeinschaftsbereiche wie Küchen, Wohnzimmer und Essbereiche.
2. **Sekundäre Räume:** Diese Zonen haben eine vermittelnde Funktion und sind für weniger absichtliche oder spontane Interaktionen vorgesehen. Typische Beispiele für diese Bereiche sind Flure, Treppenhäuser und Waschräume.
3. **Tertiäre Räume:** Hierbei handelt es sich in erster Linie um individualistische Räume für die Bewohner, die ein Gefühl der Sicherheit und des persönlichen Komforts vermitteln.

Abbildung 3 verbindet visuell die Theorie der Territorialität und die oben beschriebenen funktionalen Räume.

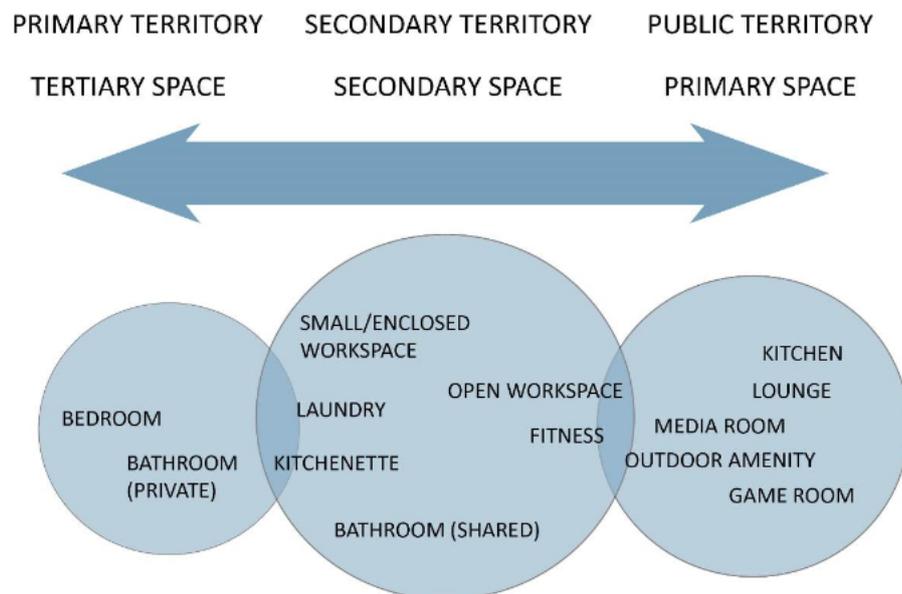


Abbildung 3: Darstellung des Konzepts von Räumen und Territorien (Osborne, 2018, S. 76)

Im Zusammenhang mit Coliving-Umgebungen ist die räumliche Konfiguration dieser Zonen von entscheidender Bedeutung, um das gewünschte Gleichgewicht zwischen gemeinschaftlichem Engagement und persönlicher Privatsphäre zu erreichen. Ein linearer Gestaltungsansatz, der primäre und tertiäre Räume deutlich voneinander trennt, kann von Vorteil sein und den Bewohnern eine optimale Kontrolle über ihren persönlichen Raum und ihre Interaktionsebenen ermöglichen. Auf dieser Basis wird die strategische Platzierung von Sekundärräumen als "Pufferzonen" zwischen Primär- und Tertiärräumen vorgeschlagen. Dies erhöht nicht nur die architektonische Fluidität, sondern fördert auch

spontane Interaktionen der Bewohner und dient somit dem doppelten Zweck der Privatsphäre und des gemeinschaftlichen Engagements (Osborne, 2018, S. 74-76).

Steding (2019, S. 29) betont die Bedeutung einer natürlichen Trennung zwischen privaten und sozialen Räumen. Niemand sollte sich verpflichtet fühlen zu sozialisieren, nur weil er aus seinem Zimmer in die Küche geht, um sich schnell einen Kaffee zu holen. Darüber hinaus unterstreicht Steding (2019, S. 28) die Wichtigkeit, die richtigen Vorkehrungen in den Räumen und auch im Management zu treffen, z.B. immer dasselbe Personal zu haben, um den Gästen das Gefühl zu vermitteln, zu Hause zu sein.

Schließlich scheint es wiederum, nach Untersuchungen von Steding (2019, S. 27), dass das ideale Verhältnis zwischen privatem und gemeinsam genutztem Raum 60/40 sein sollte, d. h. 60% privater Raum und 40% gemeinschaftlich genutzter Bereich. Wie auch bei den Dienstleistungen hängt es jedoch sehr stark von der Zielgruppe ab, die man für das Coliving gewinnen möchte.

3.1.3 Dienstleistungen

Die Anzahl und Art der Dienstleistungen, die in einem Coliving angeboten werden können, sind potenziell unbegrenzt (Steding, 2019, S. 34). Um jedoch zu verstehen, welche Grunddienstleistungen wirklich notwendig sind, muss man sich fragen, was man wirklich in einem Zuhause haben möchte. Für viele Menschen lässt sich diese Frage einfach beantworten, ohne auf zahlreiche Zusatzdienstleistungen zurückgreifen zu müssen. Laut einer Studie von Steding (2019, S. 25-26) sind sich die befragten Mieter einig, dass Reinigungsdienste inbegriffen sein und alle eineinhalb Wochen durchgeführt werden sollten. Bei anderen Zusatzdienstleistungen betonen sie die Bedeutung der Einfachheit und der Bereitstellung dessen, was man in seinem eigenen Zuhause erwarten würde, wie z.B. eine gute Internetverbindung, saubere Räumlichkeiten, ein paar Snacks und einige Grundbedarfsartikel, wie etwa Seife, Handtücher und Bettwäsche. Zusammengefasst, die Kunden möchten alles in Anspruch nehmen, was es ihnen ermöglicht, sich auf den Alltag zu konzentrieren und alles, was sie davon ablenken könnte, vergessen. Bei der Angebotsgestaltung von Dienstleistungen ist es jedoch entscheidend, die Zielgruppe genau zu analysieren und das Angebot entsprechend anzupassen (Steding, 2019, S. 26).

3.1.4 Convenience und Flexibilität

Was bis zu diesem Punkt bereits aufgelistet wurde, macht Coliving im Vergleich zu traditionellen Vermietungsmethoden zu einem unvergleichlich komfortablen Angebot. Es ist besonders attraktiv

für jüngere Bevölkerungsgruppen, wie z. B. moderne oder digitale Nomaden, die Mobilität und Anpassungsfähigkeit bei der Wahl ihrer Wohnform bevorzugen. Dieses Arrangement ist auch für Freiberufler ideal, da es eine Mischung aus Arbeit und Privatleben bietet. Renommiertere Unternehmen wie «The Collective» haben Coliving-Räume in der Nähe von Technologie-Giganten eingerichtet, wodurch sich die Dauer des Pendelns effektiv verkürzt. Als Markenzeichen der Generation Y dient das Coliving dazu, private und berufliche Aspekte miteinander zu verbinden und gleichzeitig die Vernetzung und Inspiration innerhalb der Gemeinschaft zu fördern (Stepnicka & Wiaczek, 2020, S. 160). Zum Gefühl der Bequemlichkeit tragen auch die flexiblen Mietvertragslaufzeiten bei, die von einem Tag bis zu einem Jahr reichen, wobei Laufzeiten zwischen drei und neun Monate besonders häufig sind. Die Wohnungen sind in der Regel voll möbliert und verfügen über die wichtigsten Annehmlichkeiten und eine Gemeinschaftsküche. Für zusätzlichen Komfort und zur Vermeidung potenzieller Konflikte sind Angebote wie Hochgeschwindigkeits-Internet, Versorgungsleistungen, regelmäßige Reinigungsdienste und Grundnahrungsmittel wie Toilettenpapier und Spülmittel in der monatlichen Miete enthalten. Dieses umfassende Paket gewährleistet eine einheitliche und vorhersehbare Monatsmiete für alle Bewohner (Pepper & Manji, 2019, S. 13).

3.1.5 Negative Externalitäten bei Kurzzeitvermietungen

Coliving-Modelle unterscheiden sich von traditionellen Wohnungen auch durch die externen Effekte, die Kurzzeitmietverträgen folgen. Eine offensichtliche Auswirkung ist die Veränderung der Nachbarschaftsdynamik. Anwohner äussern häufig Bedenken gegenüber vorübergehenden Mietern, wie denen, die mit Plattformen wie «Airbnb» in Verbindung stehen. Solche Mieter könnten durch das Inanspruchnehmen öffentlicher Ressourcen, wie etwa Parkplätze, das Vernachlässigen gemeinschaftlicher Ressourcen oder durch ein generelles Vorurteil der Unverantwortlichkeit angesichts ihrer kurzzeitigen Präsenz in der Gemeinde für Störungen sorgen (Edelman & Geradin, 2015, S. 19). Während Plattformen wie «Airbnb» deutliche soziale Vorteile durch die Mobilisierung ungenutzter Ressourcen gebracht haben, sind sie nicht ohne Kritik geblieben. Einer der Hauptkritikpunkte lautet, dass Gastgeber, insbesondere in Apartmentkomplexen, ihren Nachbarn unbeabsichtigt Kosten aufbürden. Wenn Gastgeber störende Gäste unterbringen und trotzdem Zahlungen erhalten, könnte dies potenziell nicht internalisierte, externe Effekte zur Folge haben: Die Gastgeber profitieren finanziell, während die Nachbarn die Störungen ertragen müssen, was die bestehende Kritik an illegalen Hotelgesetzen und die allgemeineren Herausforderungen in der «Sharing Economy» widerspiegelt (Horton, 2016, S. 1).

Eine weitere externe Auswirkung von Kurzzeitvermietungen ist das Risiko, dass den langfristigen Märkten Wohnungsbestände entzogen werden. Diese Behauptung ist besonders in San Francisco verbreitet, wo Kritiker befürchten, dass «Airbnb» den Mangel an Mietwohnungen verschärft und die Mieten noch weiter ansteigen lässt (Edelman & Geradin, 2015, S. 20).

Die zuvor erwähnten Externalitäten, obwohl sie hauptsächlich auf die rasche Ausbreitung von «Airbnb» zurückzuführen sind, beeinflussen auch indirekt den Coliving-Markt. Für Anwohner und politische Behörden wird es immer schwieriger, zwischen «Airbnb», Service-Apartments und Coliving zu unterscheiden. Daher werden die Vorschriften auf den gesamten aufkommenden Immobiliensektor ausgedehnt, auch wenn viele der zuvor genannten Probleme für ein typisches Coliving, in dem alle Bewohner im selben Gebäude leben, nicht zutreffen. Auch in der lokalen Presse wird deutlich, dass Geschäftsmodelle wie Coliving von diesen negativen Externalitäten ebenso betroffen sind. So wurden zum Beispiel in einem Artikel der «Neuen Zürcher Zeitung» die Klagen einiger Betreiber von Service-Apartments in der Stadt Zürich veröffentlicht, die sich durch die anstehende Teilrevision der Bau- und Zonenordnung in der Stadt Zürich in ihrem Geschäft bedroht sehen. Der Grund dafür ist, dass gemäß dieser Ordnung viele derartige Apartments nicht mehr als reguläre Wohnungen angesehen werden. Das wiederum bedeutet, dass solche Wohnungen, die in Zürich gewerblich für weniger als ein Jahr vermietet werden, nicht mehr für den obligatorischen Wohnanteil berücksichtigt werden dürfen. Die Betreiber behaupten, dass ihr Geschäftsmodell in erster Linie grossen Schweizer Unternehmen dient, die eine schnell verfügbare Unterkunft für ihre ausländischen Fachkräfte benötigen. Dies gilt sowohl für ausländische Fachkräfte, die eine voll möblierte Wohnung suchen, als auch für Einheimische, die sich unter der Woche aus beruflichen Gründen in Zürich aufhalten. Für diese Menschen könnte es in Zukunft schwieriger werden, möblierte Wohnungen in den begehrtesten Gegenden der Stadt zu finden (Baer, 2019).

3.2 Coliving Geschäftsmodelle anhand des Business Model Canvas

Die Hauptmerkmale, die das Konzept des Coliving von traditionellen Mietwohnungen unterscheidet, d.h. der Aspekt der Gemeinschaft, das Verhältnis zwischen privaten und gemeinsamen Räumen und Dienstleistungen wurden ausführlich definiert (vgl. Kap. 3.1.1-3.1.3). Anschließend wurden die Vorteile, die Coliving in Bezug auf Flexibilität und Komfort bieten kann, aber auch die Nachteile in Bezug auf negative Externalitäten, die entstehen können, dargestellt (vgl. Kap. 3.1.4-3.1.5). All diese Aspekte bedeuten, dass ein potenzieller Immobilieninvestor, der beabsichtigt, die Entwicklung oder den Erwerb einer als Coliving strukturierten Immobilie anstelle einer traditionellen Renditeliegenschaft vorzunehmen, auf verschiedene Aspekte dieses Geschäftsmodells achten muss. Das Ziel dieses

Kapitels ist es, das Business Model Canvas Tool vorzustellen und auf ein Beispiel von Coliving anzuwenden, um einen vollständigen Überblick über dieses Geschäftsmodell zu erhalten und dann die Forschungsfrage im empirischen Teil dieser Arbeit beantworten zu können.

3.2.1 Einführung in das Business Model Canvas

Nach Osterwalder & Pigneur (2010, S. 12) beschreibt ein Geschäftsmodell das Grundprinzip, wie eine Organisation Werte schafft, liefert und erfasst. Das Business Model Canvas Tool ist ein Instrument, das es ermöglicht, Geschäftsmodelle zu beschreiben, zu visualisieren, zu bewerten und zu verändern und zwar anhand von neun grundlegenden Blöcken, die die vier Hauptbereiche des Geschäfts abdecken: Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Tragfähigkeit (Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 13). Abbildung 4 zeigt, wie diese neun Blöcke im Canvas zusammengesetzt sind und in welcher Reihenfolge sie bewertet werden sollen.

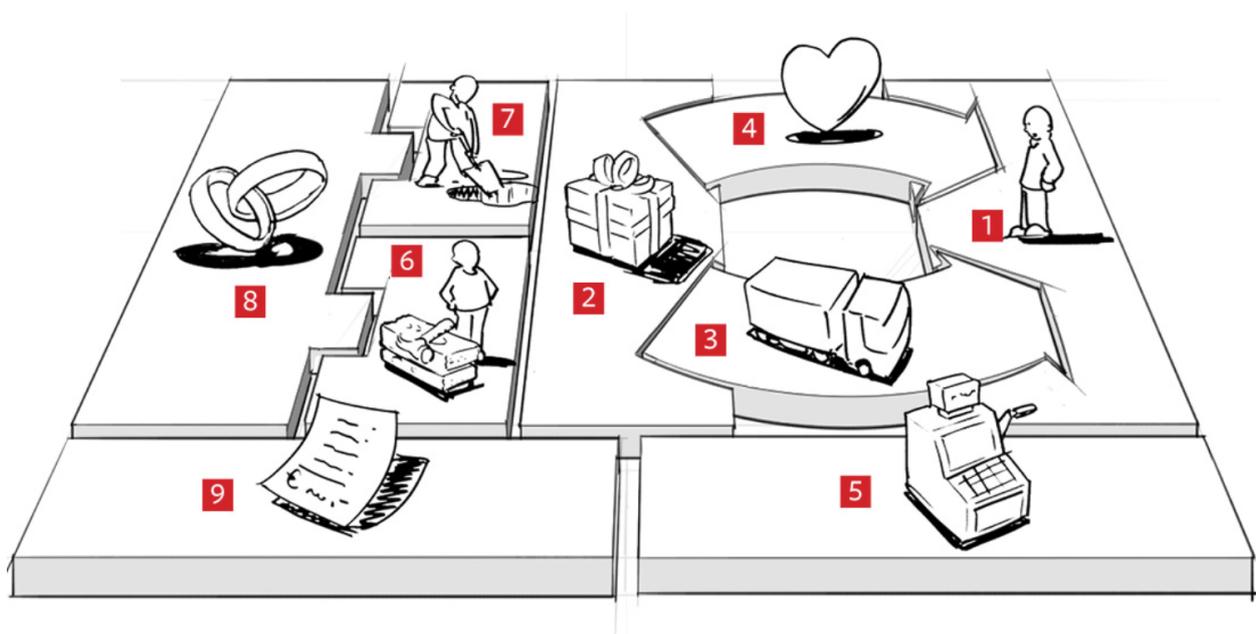


Abbildung 4: Die 9 Bausteine des Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 17)

Die detaillierte Beschreibung der einzelnen Arbeitsschritte in den neun Blöcken des Canvas lautet wie folgt:

(1) Eine Organisation bedient ein oder mehrere Kundensegmente. (2) Sie versucht, Kundenprobleme zu lösen und Kundenbedürfnisse mit Wertangeboten zu befriedigen. (3) Wertangebote werden den Kunden über Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle vermittelt. (4) Die Kundenbeziehungen werden mit jedem Kundensegment aufgebaut und gepflegt. (5) Umsatzströme ergeben sich aus den erfolgreich offerierten Wertangeboten für die Kunden. (6) Schlüsselressourcen sind die Vermögenswerte, die erforderlich sind, um die zuvor beschriebenen Elemente anzubieten und zu liefern, indem (7) eine Reihe von Schlüsselaktivitäten durchgeführt werden. (8) Einige Aktivitäten werden ausgelagert und einige Ressourcen werden ausserhalb des Unternehmens erworben. (9) Die Elemente des Geschäftsmodells ergeben die Kostenstruktur.

3.2.2 Anwendung des Business Model Canvas am Beispiel Coliving

Nach der Einführung des Business Model Canvas im Allgemeinen wird im Folgenden ein Beispiel für ein Business Model Canvas für Coliving vorgeschlagen, basierend auf den Informationen, die aus der Literatur der vorherigen Kapitel gewonnen wurden. Unter Berücksichtigung der zuvor aufgelisteten 9 Blöcke ergeben sich die folgenden Eigenschaften (auch in Abbildung 5 dargestellt):

1. Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, können die Kundensegmente vielfältig sein, wie z.B. Studenten, Geschäftsleute, Leute, die eine zeitlich begrenzte Wohnung benötigen und Digitale Nomaden.
2. Um die Bedürfnisse dieser Kundensegmente zu befriedigen, werden beispielsweise folgende Wertangebote vorgeschlagen (vgl. Treiber in Kap. 2.2): Bezahlbarer Wohnraum, Flexibilität, möblierte Wohnungen und Community-Bildung.
3. Wertangebote können durch folgende Kanäle vermittelt werden: Immobilienportale, Google Ads, Immobilienzeitschriften, lokale Communities.
4. Die Beziehung zu den Kunden kann durch einen Ansprechpartner erfolgen, der der Concierge, der Community-Manager oder der Eigentümer sein kann. Andernfalls kann sie über Kommunikationsplattformen und Apps digitalisiert werden.
5. Wie bei einer traditionellen Renditeimmobilie stammt die Haupt-Einnahmequelle aus den Mieten. Durch das Angebot zahlreicher zusätzlicher Dienstleistungen im Rahmen des Coliving ist es jedoch möglich, einen höheren Gewinn durch den Verkauf dieser Dienstleistungen zu erzielen.
6. Die Hauptressourcen für den Betrieb eines Coliving sind die humanen, finanziellen und IT-Ressourcen.
7. Diese Ressourcen sind notwendig, um die Hauptaktivitäten auszuführen, die Folgendes umfassen: das Marketing über verschiedene Kanäle, um die Kundensegmente zu erreichen, das

Management von Buchungen und der vertraglichen Aspekte mit den Mietern, das Facility Management, welches die Reinigung der Räumlichkeiten einschliesst, und das Food & Beverage, falls ein Restaurant oder eine Lounge mit Snacks vorhanden ist.

8. Die Schlüsselpartner repräsentieren alle Unternehmen, an die Schlüsselressourcen oder Schlüsselaktivitäten ausgelagert werden. Beispiele könnten die Reinigung oder die Gastronomie sein.
9. Die Kosten können Gehälter des Personals, die Miete des Gebäudes (wenn es nicht im Eigentum ist, sonst die Hypothekenkosten) und die Kosten der Schlüsselpartner für ausgelagerte Tätigkeiten umfassen



Abbildung 5: Business Model Canvas am Beispiel Coliving (Eigendarstellung)

3.3 Fazit

In diesem Kapitel wurden zuerst die Hauptmerkmale definiert, die das Konzept des Coliving von traditionellen Mietwohnungen unterscheiden, d.h. der Aspekt der Gemeinschaft, das Verhältnis zwischen privaten/gemeinsamen Räumen und Dienstleistungen (vgl. Kap. 3.1.1-3.1.3). Anschließend wurden die Vorteile, die Coliving in Bezug auf Flexibilität und Komfort bieten kann, aber auch die Nachteile in Bezug auf negative Externalitäten, die entstehen können, dargestellt (vgl. Kap. 3.1.4-

3.1.5). All diese Aspekte bedeuten, dass ein potenzieller Immobilieninvestor, der beabsichtigt, die Entwicklung/den Erwerb einer als Coliving strukturierten Immobilie anstelle einer traditionellen Renditeliegenschaft vorzunehmen, auf verschiedene Aspekte dieses Geschäftsmodells achten muss. Im Kapitel 3.2.1 wurde das Business Model Canvas als nützliches Werkzeug zur Visualisierung eines Geschäftsmodells und der Beziehungen zwischen seinen verschiedenen Komponenten vorgestellt. Anschliessend wurde im Kapitel 3.2.2 basierend auf den vorherigen literarischen Analysen ein exemplarischer Business Model Canvas für Coliving skizziert. Dies dient lediglich als Ausgangspunkt für den empirischen Teil dieser Arbeit und die Beantwortung der Forschungsfrage. Wie dem vorgeschlagenen Business Model Canvas zu entnehmen ist, variieren die Charakteristika je nach Markt, Kundensegment und Projektart. Im nächsten Abschnitt werden durch Experteninterviews die Geschäftsmodelle von 8 verschiedenen Coliving-Projekten zusammengestellt und analysiert. Ziel ist es, die unterschiedlichen Charakteristika herauszuarbeiten und ein Orientierungsmodell für Immobilieninvestoren zu entwickeln, die in diesem Sektor wachsen wollen.

4 Empirischer Teil I: Methodik

In dieser Arbeit wird die zentrale Forschungsfrage behandelt: «Kann ein Geschäftsmodell für Coliving in anderen Märkten außerhalb der Schweiz repliziert werden, um die Umstellung vom traditionellen Wohnungsmietmodell zu erleichtern? Welche allgemeinen Merkmale sind zu berücksichtigen und welche sind marktspezifisch?» Um diese Frage zu beantworten, wird eine erklärungsorientierte Forschungsmethode verfolgt, mit dem Hauptziel, das Phänomen des Coliving und dessen Geschäftsmodelle tiefergehend zu verstehen (s. Abbildung 6).

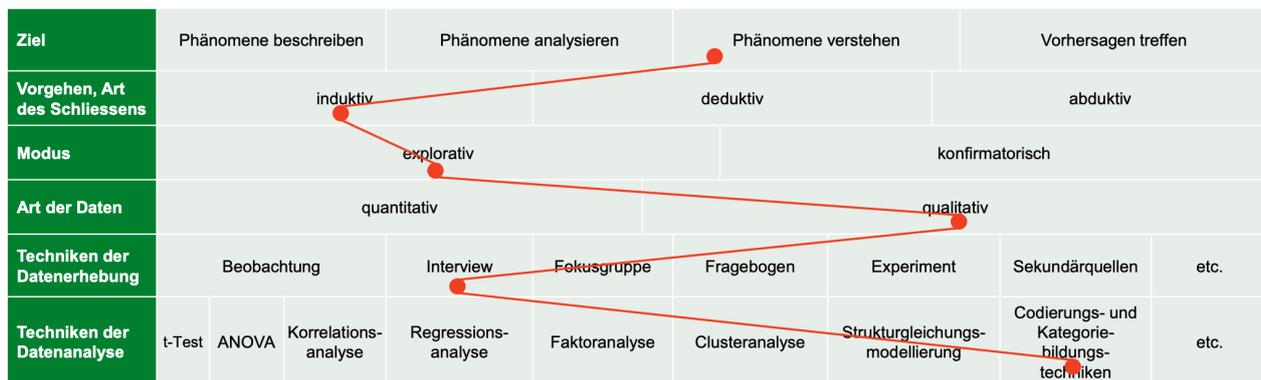


Abbildung 6: Darstellung der Forschungsmethode (Söllner, 2019, S. 58)

Das Vorgehen ist induktiv und zielt darauf ab, aus den gesammelten Daten über verschiedene Coliving-Modelle allgemeine Schlussfolgerungen zu ziehen, insbesondere im Hinblick auf die Reproduzierbarkeit dieser Modelle in verschiedenen geografischen Kontexten. Der explorative Modus ermöglicht eine offene Herangehensweise, bei der neue Aspekte und Merkmale von Coliving-Geschäftsmodellen entdeckt werden können, die in anderen Märkten relevant sein könnten.

Bei der Art der Daten handelt es sich um qualitative Daten, gesammelt durch Interviews mit Experten im Bereich Coliving. Diese Interviews bieten tiefgehende und detaillierte Informationen über die verschiedenen Facetten und Herausforderungen von Coliving-Geschäftsmodellen.

Nach der Erhebung der Daten werden Kategorisierungstechniken für die Datenanalyse verwendet. Diese Techniken ermöglichen es, die gesammelten Daten zu strukturieren, zu organisieren und tiefgreifende Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Aspekte eines Coliving-Geschäftsmodells universell sind und welche an spezifische Marktbedingungen angepasst werden müssen.

4.1 Methodischer Ansatz

Während des ersten Teils dieser Arbeit wurde eine Literaturübersicht durchgeführt, die es ermöglichte, die Hauptmerkmale zu definieren, die das Coliving-Modell von einem traditionellen

Mietmodell unterscheiden. Mit Hilfe des Business Model Canvas konnte das deduzierte Geschäftsmodell visualisiert und die Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Komponenten dieses Geschäftsmodells verstanden werden. Um jedoch die Forschungsfrage beantworten zu können, müssen weitere Informationen, die in der Literatur nicht vorhanden sind, gesammelt und die Geschäftsmodelle verschiedener Coliving-Ansätze detaillierter verglichen werden. Ziel ist es, festzustellen, welche Merkmale konstant sind und welche von anderen Faktoren, wie dem Projekt, dem Markt oder dem Kundensegment, abhängen. Die geeignetste Methode für diese Art von Forschung sind Experteninterviews mit Schlüsselpersonen, die Coliving-Unternehmen repräsentieren. Laut Blomqvist und Hallin (2015) ist eine auf Interviews basierende Studie tatsächlich eine Methode, die eine große Menge an Daten generiert, die in Situationen nützlich sind, in denen der Forscher ein spezifisches Problem oder eine Situation identifizieren und analysieren möchte.

4.2 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte durch Experteninterviews. Im Folgenden wird detaillierter erläutert, wie die Interviews durchgeführt wurden und wie der Interview-Leitfaden strukturiert war.

4.2.1 Interviews

Um ein tieferes Verständnis über die Struktur und Eigenschaften von Coliving-Geschäftsmodellen zu entwickeln, wurden während der mittleren und abschliessenden Phase der Arbeit halbstrukturierte Interviews durchgeführt. Laut Misoch (2015, S. 13) basieren halbstrukturierte Interviews auf einem Leitfaden, der relevante Themen vorgibt, ohne die Reihenfolge oder Antwortmöglichkeiten festzulegen. Obwohl die Befragten frei antworten können, werden alle relevanten Themen entsprechend dem Leitfaden behandelt, um die Daten vergleichbar zu machen. Insgesamt wurden 8 Interviews durchgeführt (s. Tabelle 1). Ursprünglich war das Ziel, 10 Teilnehmer zu befragen, jedoch haben zwei leider nicht auf die Anfrage reagiert. Zudem stellte es sich als herausfordernd heraus, weitere Personen in solch hohen beruflichen Positionen in einem Nischenmarkt wie dem Coliving zu finden. Bezüglich der Coliving-Projekte wurde darauf geachtet, eine Vielfalt sicherzustellen, um verschiedene Perspektiven zu erhalten, von Luxus-Service-Apartments über Zwischennutzungen bis hin zum traditionellen Coliving. Hinsichtlich des Interviewformats wurden die Hälfte der Gespräche persönlich geführt, während die andere Hälfte aufgrund geographischer Entfernungen online mittels Videokonferenz durchgeführt wurde.

| Unternehmen | Typ | Rolle | Art | Länge | Sprache |
|--------------------|---------------------------|--------------|--------------|--------|---------|
| CityPop | Coliving | CEO | Face-to-Face | 65 min | ITA |
| ICON H | Luxury Service Apartments | Eigentümer | Face-to-Face | 45 min | ITA |
| La Residenza | Apart-Hotel | Eigentümer | Face-to-Face | 60 min | ITA |
| BeCozy | Coliving | CEO/ Founder | Online | 45 min | DE |
| Private Eigentümer | Möblierte Wohnungen | Eigentümer | Online | 45 min | DE |
| Coliving.one | Coliving | Founder | Online | 80 min | ITA |
| TheCo. | Service Apartments | Founder | Face-to-Face | 40 min | ITA |
| ALEX Zürich | Luxury Service Apartments | Consultant | Online | 55 min | EN |

Tabelle 1: Durchgeführte Interviews (Eigendarstellung)

4.2.2 Interviewleitfaden

Im vorherigen Kapitel wurde die Bedeutung eines Interview-Leitfadens hervorgehoben, um die Antworten der Befragten vergleichen zu können. Dieser Leitfaden (siehe Anhang 9) wurde entsprechend den im theoretischen Teil beschriebenen Themen herleitet, d.h. Fragen zum Thema Coliving allgemein und anschliessend Fragen zum Geschäftsmodell anhand des Business Model Canvas. Im Detail beinhaltet der Interviewleitfaden sowohl Sondierungsfragen (d.h. weitgefaste Einführungsfragen) als auch Leitfadenfragen (d.h. Fragen zum eigentlichen Thema) (Misoch, 2015, S. 71).

Als Einstiegsfrage wurde den Befragten stets zuerst gefragt, wie das jeweilige Coliving-Projekt entstanden ist. Im Immobilienbereich beeinflusst die Art des Projekts (z.B. Neubau, Renovierung, Zwischennutzung, ...) stark die Antworten auf nachfolgende Fragen zur spezifischen Projektstruktur. Wenn beispielsweise ein Coliving-Projekt aus der Renovierung eines Hotels entstand, gibt es wahrscheinlich keine Küchen in den Privaträumen. Dies könnte jedoch weniger eine Entscheidung des Bauherrn gewesen sein als vielmehr eine Vorgabe aufgrund der physischen Eigenschaften des ursprünglichen Immobilienobjekts. Anders verhält es sich, wenn ein Gebäude neu errichtet wurde, wo der Immobilienentwickler vollständige Entscheidungsfreiheit hatte. Diese Einführungsfrage ist daher entscheidend für eine genauere Bewertung während der Interviewanalyse.

Als Leitfadenfragen wurden Fragen gestellt, die direkt mit den in der Literatur analysierten Themen verknüpft sind. Zuerst wurde nach der Definition von Coliving/Service Apartments gefragt, um zu

verstehen, wie die einzelnen Befragten diesen Begriff definieren und in welche Kategorie sie ihr Projekt einordnen. Danach wurden Fragen zu den Merkmalen gestellt, die ihr Coliving-Projekt von traditionellen Mietwohnungen unterscheiden, wie z.B. Vertragsflexibilität, Wohnungsmix, zusätzliche Dienstleistungen und Community-Aspekt. Nach diesem ersten Fragenblock wurde den Interviewten ein Business Model Canvas gezeigt und sie wurden gebeten, die 9 Blöcke entsprechend ihrem Coliving-Projekt auszufüllen (siehe Kap. 3.2). Im letzten Interviewabschnitt wurden Fragen zu den zukünftigen Chancen und Herausforderungen im Bereich Coliving gestellt.

Alle Fragen wurden bewusst offen formuliert, um den Interviewten Antwortfreiheit zu lassen und so ein möglichst ganzheitliches und unvoreingenommenes Bild zu erhalten.

4.3 Datenanalyse

Nach Misoch (2019, S. 123) erfolgt die Auswertung von Interviews in fünf Schritten, nämlich:

1. Transkription: Die Audioaufnahmen von Experteninterviews werden selektiv transkribiert, wobei nur thematisch relevante Passagen verschriftlicht werden. Parasprachliche und prosodische Elemente werden meistens nicht berücksichtigt.
2. Paraphrase: Nach der Transkription werden die relevanten Passagen paraphrasiert. Diese Paraphrasierung soll den Gesprächsverlauf nachvollziehen und die Aussagen komprimiert, aber inhaltsgetreu zusammenfassen.
3. Kodierung: Das transkribierte Material wird weiter kodiert, wobei Interviewpassagen thematisch zugeordnet werden. Die Kodierung sollte textnah sein und spezielle Terminologien der Interviewten berücksichtigen.
4. Thematischer Vergleich: Hierbei werden Textpassagen, die zu dem gleichen Themenfeld oder Code gehören, gebündelt und miteinander verglichen.
5. Typologische Analyse: Das gesamte Material wird nach Teilthemen reorganisiert. Dabei stehen die Themen im Vordergrund und nicht die einzelnen Fälle. Auf dieser Basis werden Typologien entwickelt, die die charakteristischen Merkmale der im Material gefundenen Realitätsausprägungen darstellen.

Im Fall dieser Arbeit wurden alle Interviews aufgezeichnet und unmittelbar danach transkribiert. Die Anhänge 1-8 enthalten die paraphrasierten Transkriptionen aller durchgeführten Interviews. Im nächsten Kapitel erfolgt die Analyse der Interviews mit den zuvor erwähnten Kategorisierungstechniken.

5 Empirischer Teil II: Analyse

Dieses Kapitel dient der Auswertung der Interviews. Zunächst werden die Ergebnisse nach der oben vorgestellten Methode ausgewertet und dann wird die entsprechende Folgerung gezogen, die zur Beantwortung der Forschungsfrage führt.

5.1 Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den Interviews werden in diesem Kapitel vorgestellt. Alle Daten wurden durch Interviews gesammelt, entweder persönlich oder über Videoanrufe. Erkenntnisse aus der Interviewstudie wurden in Kategorien und Themen organisiert, basierend auf früheren Charakterisierungen von Coliving-Modellen und der Literaturrecherche.

5.1.1 Ausgangspunkt der verschiedenen Coliving-Konzepte

Zunächst, wie im Kap. 4.2.2 hervorgehoben, werden die verschiedenen Ausgangspunkte der in den Interviews behandelten Coliving-Konzepte analysiert. Es ist von grundlegender Bedeutung, den Hintergrund, aus dem alles hervorgegangen ist, zu verstehen, um die Antworten auf die folgenden Fragen am besten bewerten zu können. Denn im Kern des Coliving steht immer eine Immobilie, die per Definition unbeweglich ist und somit die Struktur und Entscheidungen darüber beeinflusst, wie ein Coliving entwickelt wird – je nachdem, ob die zugrunde liegende Immobilie ein Neubau, eine Renovierung oder eine Zwischennutzung ist. Zudem ist der ursprüngliche Grund, der den Immobilienentwickler dazu veranlasst hat, ein innovatives Konzept zu verfolgen, entscheidend, um die Zielgruppe zu verstehen, in der er sich positioniert. Im Folgenden zeigt Tabelle 2 eine Zusammenfassung der analysierten 8 Coliving-Konzepte:

| Unternehmen | Ausgangspunkt/ Idee | Bauart | Aktuelle Nutzung |
|--------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| CityPop | Rendite Maximierung | Neubau | Coliving |
| ICON H | Studentenwohnheim | Neubau | Luxury Service Apartments |
| La Residenza | Investition in Immobilien | Gebäudesanierung | Apartment-Hotel |
| BeCozy | Zwischennutzung | Zwischennutzung | Coliving (Zwischennutzung) |
| Private Eigentümer | Möblierte Wohnungen | Möblierung bestehende Wohnungen | Möblierte Wohnungen |
| Coliving.one | Community für Digital Nomads | Renovierung | Coliving |
| TheCo. | Digitalisierung CoWorking Space | Renovierung | Service Apartments |
| ALEX Zürich | Luxury Service Apts | Neubau | Luxury Service Apartments |

Tabelle 2: Ausgangspunkt verschiedene Coliving-Konzepte (Eigendarstellung)

Für CityPop war der Hauptgrund für die Entwicklung von Coliving finanzieller Natur, nämlich das Einkommen pro Quadratmeter zu maximieren angesichts eines stetigen Preisanstiegs zwischen 2016 und 2020 (siehe Anhang 1, Zeilen 14-20).

Die ursprüngliche Idee des Besitzers von ICON H war es, ein Studentenhaus zu entwickeln, da er ein Grundstück in der Nähe des neuen Universitätscampus erworben hatte. Nach einer Marktanalyse stellte er jedoch fest, dass Studentenwohnungen ein niedriges Einkommen bringen. Durch seine Reiseerfahrungen weltweit erkannte er eine Marktlücke in Lugano für hochwertige Wohnungen für Geschäftskunden. Deshalb änderte er sein Projekt und zielte nun auf eine Geschäftskunden-Zielgruppe ab (s. Anhang 2, Zeilen 16-23).

Der Beginn von "La Residenza" war fast zufällig. Es ging lediglich darum, eine Immobilieninvestition zu tätigen, indem der Eigentümer ein bei einer Auktion angebotenes Gebäude kaufte, nachdem das vorherige Garni-Hotel gescheitert war (s. Anhang 3, Zeilen 15-18).

Die Idee hinter BeCozy als Coliving-Konzept entstand aus der Anfrage einiger Immobilieneigentümer, ein Konzept zu finden, das Einnahmen generieren könnte, während ihre Immobilien vorübergehend leer standen. Es handelt sich also um eine Zwischennutzung (vgl. Anhang 4, Zeilen 15-20).

Das fünfte untersuchte Unternehmen wollte anonym bleiben. Dennoch erklärte der Eigentümer, dass sie zu den Ersten gehörten, die möblierte Mietwohnungen in Zürich anboten, eine Art Service Apartment, welches vor 35 Jahren begonnen wurde (vgl. Anhang 5, Zeilen 18-29).

Coliving.one wurde aus dem Wunsch seines Gründers Marco Gasparini geboren, ein kleines «Dorf» für Digital Nomads zu schaffen. Eine Einrichtung, die eine Gemeinschaft von jungen Unternehmern/Reisenden aufnehmen könnte, die alle eine Leidenschaft für digitale Themen, insbesondere für Blockchain und Web 3.0, teilen (vgl. Anhang 6, Zeilen 17-25).

Die Idee hinter TheCo. entstand aus dem Bedürfnis heraus, die Buchungs- und Verwaltungsprozesse eines CoWorking-Raums zu automatisieren. Eine spezielle Webapp wurde entwickelt, die es dem Kunden ermöglicht, einen Arbeitsplatz zu buchen, online zu bezahlen und den digitalen Schlüssel auf dem Smartphone zu erhalten, um Zutritt zu haben. Dieses Konzept wurde später auch zur Verwaltung von Service Apartments angewendet (s. Anhang 7, Zeilen 17-28).

Das Ziel des ALEX-Projekts war, «ein Fünf-Sterne-Hotelerlebnis mit längerem Aufenthalt zu kombinieren» (s. Anhang 8, Zeilen 19-28).

5.1.2 Coliving Definition

Da der Begriff «Coliving» in der Literatur nicht eindeutig definiert ist, wurden die Teilnehmer während des Interviews gebeten, den Begriff «Coliving» und «Service Apartments» mit ihren eigenen Worten zu definieren und ihr Projekt in eine dieser beiden Kategorien einzuordnen.

Aus der Analyse der Antworten der verschiedenen Teilnehmer geht hervor, dass das Unterscheidungsmerkmal von Coliving im Gegensatz zu einem Service-Apartment das Vorhandensein von Gemeinschaftsräumen ist. Gemäss Sassella (Anhang 1, Zeile 45) sind Coliving «die Bereiche, die eine Verbindung zwischen den Mietern schaffen sollen» während Tyropolis die folgende Definition vorschlägt (Anhang 4, Zeilen 26-30): «Coliving geht es darum, zum einen architektonisch eine smarte Bauweise zu haben, die sehr platzeffizient ist und die Möglichkeit bietet, dass man auf wenig Platz möglichst viel Komfort hat, möglichst mit vielleicht einer Kitchenette und einem eigenen Bad, aber dann auch Gemeinschaftsflächen hat, die man sich teilt und so auch mehr Effizienz in der Nutzung dieser Flächen hat.». Laut Lozio (Anhang 3, Zeilen 24-26) erinnert Coliving an das Konzept des Carsharings, bei dem es darum geht, durch das Teilen desselben Raums zu sparen.

Wenn es darum ging, das Projekt in eine der beiden Kategorien einzuordnen, haben sich die Teilnehmer auf den Aspekt der Gemeinschaft gestützt. Wenn diese aktiv gefördert wird, handelt es sich um ein Coliving, ansonsten um ein Service Apartment. Der Gemeinschaftsaspekt wird jedoch in den folgenden Kapiteln näher untersucht.

5.1.3 Coliving vs. Traditionelle Wohnungsmietmodelle

Bezüglich der Unterschiede zwischen Coliving und traditionellen Wohnungsmietmodellen wurden vier Hauptfragen gestellt: Über die Flexibilität des Mietvertrags, über die Möglichkeit für den Mieter, seinen Wohnsitz zu verlegen (ob mit Hotelgenehmigung oder nicht), über den Wohnungsmix und schließlich über zusätzliche Dienstleistungen. Die Ergebnisse sind in den folgenden Tabellen zusammengefasst.

Vertragsflexibilität

Tabelle 3 zeigt die Vertragsflexibilität, die von den verschiedenen Coliving-Anbietern angeboten wird. Zudem wird dargestellt, welche Art von Lizenz sie besitzen, sei es wohnlich oder gewerblich, und ob die Mieter in der Regel ihren Wohnsitz verlegen. Diese Frage wurde gestellt, um auch die rechtlichen Aspekte besser zu verstehen. Beispielsweise erfordert das Anbieten von Frühstück zwingend eine Hotel-Lizenz (vgl. Anhang 3, Zeilen 64-65). Eine gewerbliche Lizenz kann jedoch Probleme bereiten, wenn Mieter ihren Wohnsitz für eine längere Zeit verlegen möchten (vgl. Anhang 4, Zeilen 82-83). In Bezug auf die Vertragsflexibilität ist für alle Befragten das Minimum ein Monat, einige erlauben sogar Aufenthalte ab einem Tag. Für CityPop war die Entscheidung, einen Mindestvertrag von 4 Wochen anzubieten, aus zwei Gründen strategisch: Erstens, um nicht in Konkurrenz zu Hotels und den zusätzlichen Dienstleistungen zu treten, die ein typischer Hotelgast erfordert (z.B. wöchentliche Reinigung inklusive). Zweitens, um einen zu hohen Mieterwechsel zu vermeiden, der

zwangsläufig höhere Wartungskosten für die Apartments verursacht und somit müsste der Mietpreis höher sein (vgl. Anhang 1, Zeilen 113-120).

| Unternehmen | Mindest-/ Höchstdauer Mietverträge | Hotel/ Gewerbliche Nutzung | Mieter übernehmen den Wohnsitz |
|--------------------|--|----------------------------|--------------------------------|
| CityPop | Min. 4 Wochen | Abhängig vom Standort | Fast nie |
| ICON H | 1 Tag bis 1 Jahr | Ja | Oft |
| La Residenza | Min. 1-2 Monate | Ja | Fast nie |
| BeCozy | 12 Monate mit 2 Woche Kündigungsflexibilität | Ja | Ja |
| Private Eigentümer | Min. 1 Monat | Nein | Ja |
| Coliving.one | 1 Monat bis 1 Jahr | Abhängig vom Standort | Fast nie |
| TheCo. | 1 Tag bis 1 Jahr | Abhängig vom Standort | Oft |
| ALEX Zürich | Min. 1 Tag | Ja | Es kommt darauf an |

Tabelle 3: Flexibilität der Mietverträge (Eigendarstellung)

Wohnungsmix

Die nachfolgende Tabelle (Tabelle 4) zeigt den Wohnungsmix in den untersuchten Einrichtungen. Mit Ausnahme eines einzigen Falles haben alle anderen analysierten Strukturen mindestens 60% Einzimmerwohnungen, der Rest ist zwischen Zweizimmer- und Dreizimmerwohnungen aufgeteilt. Die letzteren sind zweifellos am seltensten.

| Unternehmen | % 1-Zimmer-Wohnungen | % 2-Zimmer-Wohnungen | % 3-Zimmer-Wohnungen |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CityPop | 75% | 15% | 10% |
| ICON H | 66% | 24% | 10% |
| La Residenza | 85% | 15% | 0% |
| BeCozy | Abhängig vom Projekt | Abhängig vom Projekt | Abhängig vom Projekt |
| Private Eigentümer | 40% | 50% | 10% |
| Coliving.one | 100% | 0% | 0% |
| TheCo. | 60% | 25% | 15% |
| ALEX Zürich | 100% | 0% | 0% |

Tabelle 4: Wohnungsmix (Eigendarstellung)

Allerdings gibt der Besitzer von ICON H an, dass seine Kundschaft größere Wohnungen bevorzugt. Wenn er das Gebäude erneut bauen könnte, würde er mehr Zweizimmerwohnungen erstellen, die über eine Verbindungstür je nach Bedarf der Kunden miteinander verbunden werden könnten (s. Anhang, Zeilen 75-80). BeCozy hingegen gab an, dass sie je nach Projekt Wohnungen zwischen 25 und 60 Quadratmetern anbieten. Ihr typischer Kunde bevorzugt jedoch die kleineren Wohnungen ausschließlich aus wirtschaftlichen Gründen: «Es gibt sicher ein paar Leute, die wollen gross, aber die allermeisten wollen günstig und klein, weil sie ja sagen, im Zimmer schlafe ich und dusche ich und habe meine Sachen, aber Leben tue ich im ganzen Haus.» (s. Anhang 4, Zeilen 90-93). Der Preisfaktor wurde auch von TheCo. hervorgehoben. Deren Mitbegründer gibt an, dass die Zwei-Zimmer-Wohnung am meisten nachgefragt wird. Aber wenn es um die tatsächliche Buchung geht, entscheiden sich die meisten am Ende für das Ein-Zimmer-Apartment, weil es preislich zugänglicher ist (vgl. Anhang 7, Zeilen 86-88). Der Private Eigentümer argumentiert ebenso, dass kleinere Wohnungen für ihr Geschäftsmodell interessanter sind, da sonst die Mietkosten exponentiell steigen. Obwohl sie angaben, einen größeren Anteil an Zwei-Zimmer-Wohnungen zu haben, ist deren Grundriss tatsächlich sehr kompakt, ca. 40-50m² (vgl. Anhang 5, Zeile 99). Dies entspricht der Größe der Ein-Zimmer-Wohnungen, die von ALEX angeboten werden (vgl. Anhang 8, Zeile 72).

Private & Gemeinschaftliche Räumen

Zusammen mit dem Thema Wohnungsmix muss auch analysiert werden, in welchem Verhältnis die dokumentierten Einrichtungen private von öffentlichen Räumen trennen. Das variabelste Merkmal ist das Vorhandensein oder Fehlen einer Küche. Von den analysierten Einrichtungen bieten nur BeCozy und Coliving.one keine private Küche an. Auch La Residenza verfügt noch über Wohnungen ohne Küche, da sie bei der Renovierung nach dem Kauf nicht integriert werden konnte, aber in den meisten Wohnungen ist sie vorhanden (vgl. Anhang 3, Zeilen 76-77). Für Coliving.one ist das Fehlen einer Küche eine klare Community-Bildungsstrategie sowie eine strukturelle Unmöglichkeit des Gebäudes (vgl. Anhang 6). Für BeCozy ist die Gemeinschaftsküche eine strategische Entscheidung, um den Raum effizienter zu nutzen und eine niedrigere Miete anbieten zu können (vgl. Anhang 4, Zeilen 120-121). Gemäß Humphries (vgl. Anhang 8, Zeilen 181-188) sind private Räume bei den Kunden immer stärker gefragt. Man sollte so viel wie möglich in die Wohnung integrieren. Natürlich handelt es sich hierbei um eine Kosten- und Zielgruppenfrage, die je nach Projektart bewertet werden muss.

Dienstleistungen

Tabelle 5 zeigt die inbegriffenen und zusätzlichen Dienstleistungen, die von den verschiedenen Co-living-Anbietern angeboten werden.

| Unternehmen | Inbegriffene Dienstleistungen | Zusätzliche Dienstleistungen |
|--------------------|---|---|
| CityPop | Frühstück | Reinigung, Parkplatz, Wäscherei, Bike Sharing |
| ICON H | Reinigung, Gym, CoWorking | Alles auf Anfrage |
| La Residenza | Reinigung, Gym, Frühstück | Alles auf Anfrage |
| BeCozy | Wäscherei | F&B, Reinigung |
| Private Eigentümer | Reinigung | Alles auf Anfrage |
| Coliving.one | Reinigung, Mittagessen, Wäscherei, Events | Alles auf Anfrage |
| TheCo. | Wäscherei | Reinigung, Parkplatz |
| ALEX Zürich | Alle Dienstleistungen eines 5-Sterne-Hotels | Alles auf Anfrage |

*Möbel, Wifi und Nebenkosten sind bei allen Inbegriffen

Table 5: Inbegriffene und zusätzliche Dienstleistungen (Eigendarstellung)

Wie aus der Tabelle ersichtlich, sind die möglichen Dienstleistungen vielfältig und wie Sassella (s. Anhang 1, Zeile 157) sagte, "gibt es unendliche Möglichkeiten". CityPop glaubt fest an den Mehrwert, den Dienstleistungen bieten können und gibt an, dass es in der Zukunft in der Lage sein wird, die Einnahmen um 30-35% dank zusätzlicher Dienstleistungen zu steigern. Derzeit bietet CityPop im Mietpreis nur das Frühstück an, argumentiert jedoch, dass die Kosten in Bezug auf die Community Bildung kompensiert werden und somit in einem längeren Aufenthalt der Gäste resultieren (Zeilen 196-198). Auch laut Lozio (s. Anhang 3, Zeile 44) ist der Frühstücksservice entscheidend, um den Kunden zu binden.

Laut Tyropolis sind die Gründe zwar etwas anders, aber das Ergebnis ist dasselbe. Auch er ist der Meinung, dass es sinnvoll ist, so wenig Dienstleistungen wie möglich in die Miete einzubeziehen, um einen bezahlbaren Mietpreis zu gewährleisten. Der Mieter sollte frei entscheiden können, ob er einen Service hinzufügt oder nicht. «Spannend war es in BeCozy Oerlikon, da haben wir den Zugang zum Livingroom einzeln verkauft. Du musstest also 60 Franken am Tag zu deiner Miete zahlen, damit du Zugang zum großen shared living room hast, wo auch coworking war und so. Und wir hatten nur etwa 20 Prozent, die das wirklich gekauft haben. Und die Zimmer hatten keine Küche. Die waren zwar sehr günstig, 790 Franken, (...) aber witzigerweise, die Leute blieben dem Coliving sehr treu und waren eigentlich happy dabei. Ohne Küche, ohne Livingroom. Also schlussendlich, glaube ich, ist das stärkste Argument wahrscheinlich wirklich immer der Preis und alles andere ist Nebensache. Die Leute werden in ein Coliving kommen und werden ein Jahr oder vielleicht maximal zwei da

leben, aber sie kommen nicht, um da ihr langfristiges Leben aufzubauen. Sobald sie eine Freundin, einen Freund haben, gehen sie weg und kommen wieder, wenn sie geschieden sind, aber nicht vorher. Also, wirklich, was unverzichtbar ist, ist ein Bett.»

Community

In den vorangegangenen Abschnitten wurde mehrfach erwähnt, wie sowohl gemeinsame Räume als auch einige zusätzliche Dienstleistungen zur Bildung einer Gemeinschaft beitragen können. In diesem Abschnitt wird die Gemeinschaft daher genauer analysiert, beginnend mit einer Wichtigkeitskala (für die befragten Unternehmen), die in Tabelle 6 unten dargestellt ist.

| Unternehmen | Bedeutung der Community |
|--------------------|------------------------------------|
| CityPop | Wesentlich |
| ICON H | Nicht wichtig |
| La Residenza | Wesentlich |
| BeCozy | Je höher der Preis desto wichtiger |
| Private Eigentümer | Nicht wichtig |
| Coliving.one | Wesentlich |
| TheCo. | Sehr wichtig |
| ALEX Zürich | Sehr wichtig |

*Auf einer skale 1-4 (nicht wichtig, ziemlich wichtig, sehr wichtig, wesentlich)

Tabelle 6: Bedeutung der Community (Eigendarstellung)

Im Allgemeinen wird die Community als sehr wichtig oder wesentlich angesehen. Die einzigen beiden Fälle, die sie nicht als wichtig erachten, glauben, dass sie genügend Nachfrage nach Wohnungen haben, auch ohne die Integration der Community (s. Anhang 2, Zeile 46), oder sie halten es für sinnvoller, die Kosten für die Schaffung einer Community zu sparen, um günstigere Mieten anzubieten (s. Anhang 5, Zeilen 69-74). Für La Residenza und CityPop hat die Community jedoch eine grundlegende Bedeutung. Beide sind der Ansicht, dass sie die Kundenbindung erhöht (s. Anhang 3, Zeile 44). CityPop kann zudem bestätigen, dass in den Gebäuden, in denen sie Gemeinschaftsräume

integriert und Veranstaltungen zur Schaffung einer Community gefördert haben, 60% der Kunden ihren Aufenthalt verlängern (s. Anhang 1, Zeile 178): «Unser Hauptziel beim Einführen von Co-Living war es, die Aufenthaltsdauer unserer Kunden zu verlängern. Bei Gebäuden ohne Gemeinschaftsbereiche blieben die Menschen nur zwei oder drei Monate. Im Vergleich dazu beträgt die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in neueren CityPop-Gebäuden in Orten wie Altstätten oder Zürich bis zu einem Jahr. Das Investment in Gemeinschaftsbereiche hat sich also ausgezahlt und führte zu längeren Aufenthalten.»

Auch für Coliving.one ist die Gemeinschaft sehr wichtig, und sie organisieren aktiv Veranstaltungen durch einen Community Manager. Die Veranstaltungen werden wöchentlich abgehalten und sind wie folgt unterteilt: Freitagabend ein Freizeitevent, Samstag Weiterbildung (im Bereich Blockchain) und Sonntag Naturausflüge (s. Anhang 6, Zeilen 99-100). Marco Gasparini von Coliving.one deutet zudem an, dass sie eine Vorauswahl ihrer Kunden einführen möchten, «um eine Gemeinschaft von Menschen mit denselben Werten zu gewährleisten» (s. Anhang 6, Zeilen 45-46). Dieses Verfahren wurde bereits auch von BeCozy eingeführt, wo man zur Anmietung einer Wohnung ein Bewerbungsvideo einreichen muss. Tyropolis (Anhang 4, Zeilen 50-68) betont, dass auf diese Weise nur Menschen mit denselben Werten in das Coliving aufgenommen werden. Dadurch entsteht die Gemeinschaft von selbst, ohne die Notwendigkeit eines Community Managers. Es reicht aus, den Raum zur Verfügung zu stellen, damit sich die Menschen treffen und sozialisieren können.

5.1.4 Anwendung des Business Model Canvas auf das Coliving-Modell

Das Abbildung 7 zeigt das im Abschnitt 3.2.2 vorgestellte Business Model Canvas, ergänzt mit den aus den Interviews gewonnenen Informationen. Durch den Vergleich der aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse ist es nun möglich, die Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Blöcken zu analysieren und zu definieren, welche Merkmale dieses Modells konstant bleiben und welche je nach Projekt, Kundenzielgruppe und Markt variieren.

Beginnend mit den Customer Segments wurden in den meisten Interviews Business, Studenten, Touristen und Long Term (max. 1 Jahr) genannt. BeCozy hat jedoch seine Hauptzielgruppe als Yuppies definiert (s. Anhang 4) und Coliving.one zielt hauptsächlich auf Digital Nomads ab (s. Anhang 6). Was all diese Kunden gemeinsam haben, ist die Notwendigkeit, ein sofort bezugsfertiges Zuhause für einen temporären Zeitraum zu haben. In diesem Zusammenhang behauptet CityPop, dass sein Zielkunde jeder sein könnte (s. Anhang 1, Zeile 204), da jeder zu irgendeinem Zeitpunkt in seinem Leben möglicherweise einen solchen Service benötigen könnte (sei es aufgrund von Renovierungen, einer Scheidung oder anderen Gründen).

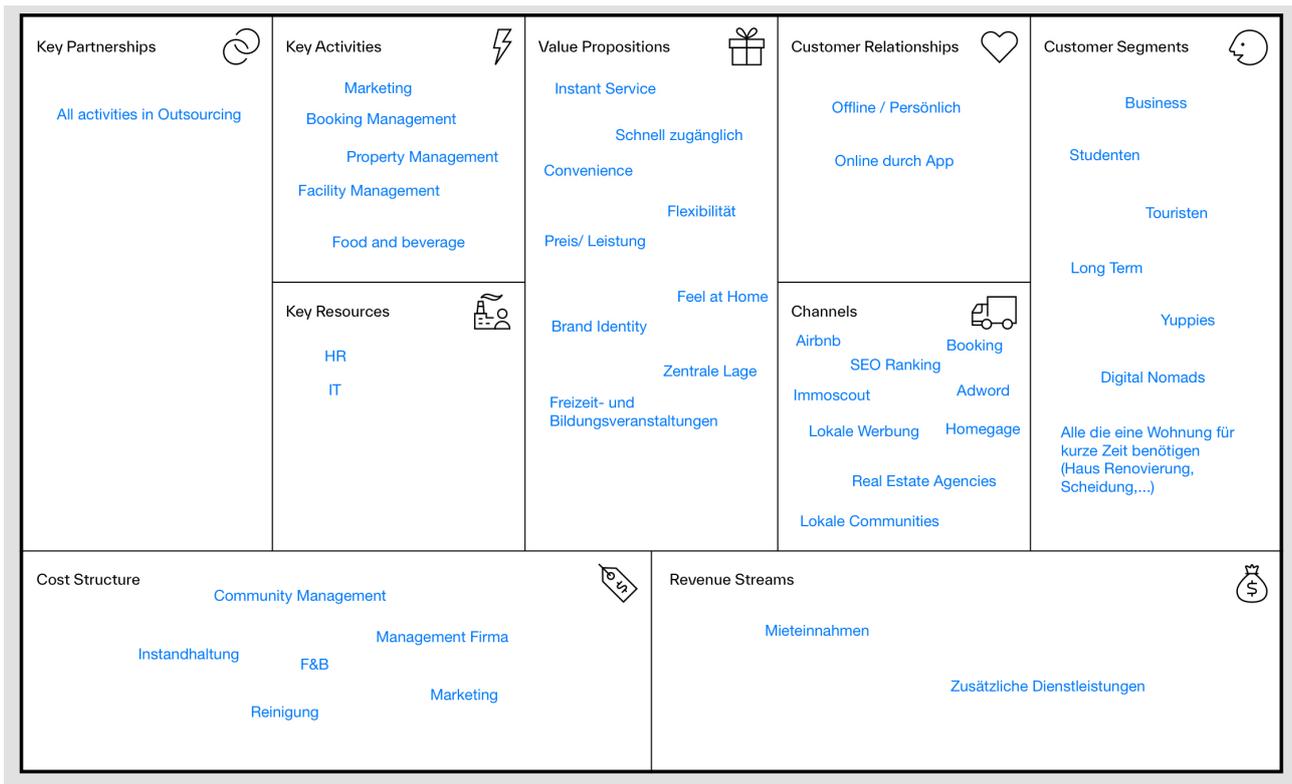


Abbildung 7: Coliving-Business Model Canvas anhand der Interviews (Eigendarstellung)

Was sich jedoch je nach Kundensegment zu variieren scheint, sind die Kundenbeziehungen. Diese können sowohl online über eine Plattform/App (siehe CityPop, TheCo., Coliving.one, BeCozy) als auch offline, also persönlich, erfolgen (siehe La Residenza, ICON H, Private Eigentümer, ALEX). CityPop gibt zu, dass Beziehungen über Apps distanzierter sind, aber sie sparen viel Zeit bei der Verwaltung von Wartungen und insbesondere bei Buchungsprozessen. Diese Art der Kommunikation, obwohl schneller und unmittelbarer, eignet sich jedoch nicht für eine gehobene Kundschaft, wie es bei ICON H und ALEX der Fall ist. Humphries (Anhang 8, Zeile 103-105) argumentiert, dass ihre Kunden niemals eine Buchung im Wert von zehntausenden von Franken über eine App vornehmen würden, ohne vorher einen Ansprechpartner zu haben.

Die Kundenbeziehung wird auch von dem Wertangebot beeinflusst, das man dem Kunden vermitteln möchte. Zum Beispiel möchte La Residenza (siehe Anhang 3) das Gefühl vermitteln, zu Hause zu sein und eine kommunikative Beziehung zum Kunden aufzubauen. Dies wäre über eine digitale Plattform nicht möglich. Im Gegensatz dazu steht bei TheCo. Flexibilität im Vordergrund, und es ist daher von grundlegender Bedeutung, Prozesse über ein digitales Tool zu automatisieren. Kundensegmente beeinflussen auch die Vertriebskanäle. Unternehmen wie ICON, die flexible Verträge anbieten, die bis zu einem Tag kurzfristig sind, erreichen ihre Zielkunden über Kurzzeitmietportale wie Booking oder AirBnb, anders als andere, die traditionellere Immobilienportale wie Homegate oder Immoscout

nutzen. CityPop betont auch die variablen Aspekte der Kanäle je nach Markt. Zum Beispiel nutzen sie in der Schweiz traditionelle Immobilienportale, während in Deutschland, wo es viele Immobilienagenturen gibt, die den Untervermietungsmarkt bedienen, viel in Google Adwords-Schlüsselwörter investiert werden muss oder Partnerschaften mit diesen Agenturen geschlossen werden sollten. Die Tschechische Republik ähnelt der Schweiz, während in Italien die Kanäle großer multinationaler Unternehmen (z.B. HR-Newsletter), Universitäten und Werbetafeln an Bahnhöfen genutzt werden sollten.

Bezüglich der Aktivitäten betonen alle die Bedeutung einer guten Verwaltung, die im Gegensatz zu traditionellen Vermietungen viel reaktiver sein muss (siehe Anhang 4). In dieser Hinsicht hat ICON H alle diese Immobilien- und Facility-Management-Aktivitäten gegen eine Verwaltungsgebühr ausgelagert. Laut dem Eigentümer wäre ICON H mit nur 33 Wohnungen nicht groß genug, um die finanziellen Ressourcen zu tragen, die erforderlich wären, um diese Aktivitäten intern durchzuführen.

Diese drei Blöcke - Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartner - variieren je nach In-/Outsourcing-Unternehmensstrategie. Daher beeinflusst die gewählte Strategie auch die Kostenstruktur. Zum Beispiel zahlt ICON eine Managementgebühr von 10% an die Managementgesellschaft und vergibt die Reinigung zu einem Festpreis an eine Facility-Management-Firma. Im Gegensatz dazu haben das Unternehmen des privaten Eigentümers und La Residenza internes technisches und Reinigungspersonal sowie das Management.

Die Einnahmequellen, wie wir bereits in der ersten Literaturanalyse in Kap. 3.2.2 gesehen haben, bestehen aus Mieteinnahmen und zusätzlichen Dienstleistungen. Wie von CityPop bestätigt, können diese bis zu 30-35% des Umsatzes ausmachen (siehe Anhang 1, Zeile 154).

5.1.5 Variablen bezüglich der Expansion ausserhalb der Schweiz

Im vorherigen Kapitel wurden die Variablen zwischen den verschiedenen Blöcken innerhalb des Business Model Canvas definiert. Es muss jedoch auch berücksichtigt werden, welcher Markt vorliegt und welche Variablen daraus resultieren. Im Allgemeinen stimmen alle befragten Coliving-Betreiber überein, dass sie, wenn sie sich ausserhalb der Schweiz (oder auch innerhalb der Schweiz) ausdehnen würden, ihr Geschäftsmodell nicht ändern würden. Eine detailliertere Antwort wurde jedoch von CityPop gegeben, die sich bereits mit der Expansion in andere Märkte auseinandersetzen musste. CityPop bestätigt, dass die Kunden-Segmente sich nicht ändern, da es sich um eine internationale Kundenschaft handelt, die in jedem Land dieselben Merkmale und Anforderungen hat (Anhang 1, Zeile 335).

Dies wird auch von Humphries (s. Anhang 8, Zeile 143-149) bestätigt: "Es richtet sich an einen internationalen, global denkenden Kunden (...) Es sollte keinen Unterschied geben, sie sollten ankommen und denken: "Das ist genau das, was ich erwarte."

Sassella (Anhang 1, Zeilen 333-345) bestätigt außerdem, dass die Partner auch eine Konstante bleiben. Im Gegensatz dazu ändern sich die Kanäle, wie wir im vorherigen Kapitel gesehen haben, je nach Referenzmarkt. In Bezug auf die Einnahmen gibt es Märkte, in denen es laut Sassella (Zeile 339) nicht sinnvoll ist, sich auszudehnen, da es rechtliche Einschränkungen geben kann (z.B. erlaubt Rom nicht die Schaffung von 25m² Micro-Living), und folglich ist es kein attraktiver Markt, da die Renditen pro m² die Investition nicht rechtfertigen. In Bezug auf Customer Relationship kann es kulturelle Unterschiede geben. Es gibt Länder, die offener für soziale Interaktion sind, und andere, die Privatsphäre bevorzugen. In diesem Fall muss man das Verhältnis zwischen privatem und öffentlichem Raum innerhalb des Colivings bewerten. Dieser Punkt wurde auch von Coliving.one festgestellt. In der italienischen Struktur haben sie eine Gemeinschaftsküche beibehalten, während sie im Fallstudienprojekt in Lugano in jedem Zimmer private Küchen eingebaut haben. Das Schweizer Marktsegment ist bereit, mehr zu bezahlen, verlangt aber auch mehr Privatsphäre (Anhang 6, Zeile 375-383).

5.1.6 Zukunftsperspektiven und rechtliche Herausforderungen von Coliving

In der letzten Phase des Interviews wurden Fragen zu den zukünftigen Aussichten des Colivings, zu potenziellen rechtlichen Herausforderungen aufgrund einer ständigen Verschärfung der Gesetze, wie wir im Kapitel 3.1.5 gesehen haben - verursacht durch negative Auswirkungen von Airbnb - sowie wegen des ständigen Drucks von Hotels gestellt. Darüber hinaus wurden an einige technikbegeisterte Interviewpartner auch Fragen (Exkurs) zu den Potenzialen künstlicher Intelligenz und neuer Technologien im Bereich des Co-Livings gestellt.

In diesem Zusammenhang ist Sassella der Ansicht (Anhang 1, Zeile 282), dass die Zukunft des Kundendienstes durch künstliche Intelligenz gestaltet wird. Das Gleiche gilt laut Tyropolis (Anhang 4, Zeile 290) auch für das Immobilienmanagement. Darüber hinaus entwickelt Coliving.one eine Blockchain-basierte Software, um Aspekte der Gamification in Coliving-Räumen zu implementieren und so gutes Verhalten oder gegenseitige Hilfe durch Belohnungen zu fördern.

In Bezug auf das Thema Airbnb und die entsprechenden rechtlichen und politischen Argumentationen stimmen die Befragten darin überein, dass Wohnungen auf Airbnb stärker reguliert werden sollten. Die negativen Externalitäten, die durch Airbnb verursacht werden, wirken sich jedoch auch auf das Coliving aus, da laut Tyropolis (Anhang 4, Zeilen 276-277) «das Dilemma bei der aktuellen Gesetzgebung ist, dass sie hauptsächlich auf Airbnb ausgerichtet ist und nicht die vielen anderen

Wohnkonzepte berücksichtigt». Zum Beispiel ist das Airbnb-Gesetz im Tessin sehr restriktiv und erlaubt Colivings nicht zu wachsen, obwohl die Nachfrage nach dieser Art von Wohnungen hoch ist und der Markt eine beträchtliche Leerstandsrate aufweist. Das ist das Dilemma. Darüber hinaus haben wir in der Schweiz den zusätzlichen Nachteil, dass die Gesetze von Kanton zu Kanton variieren, was eine Expansion aus bürokratischer Sicht zeitaufwändig macht. (Anhang 4, Zeilen 247-255)

Hinsichtlich der zukünftigen Aussichten des Coliving als Geschäftsmodell sind alle Befragten sehr zuversichtlich hinsichtlich seiner Validität und Nachfrage in diesem neuen Markt. Sassella (Anhang 1, Zeile 90) bezeichnet CityPop und das Coliving im Allgemeinen als das neue Wohnen 3.0/4.0. Es ist die Zukunft des Wohnens in Reaktion auf den wachsenden Trend des Mietens gegenüber dem Kauf.

5.2 Folgerung

Das Ziel dieses Kapitels ist es, die Erkenntnisse, die im vorherigen Kapitel beschrieben wurden, zusammenzufassen, um klar auf die zu Beginn dieser Arbeit gestellte Forschungsfrage zu antworten. Die Antwort auf den ersten Teil der Forschungsfrage, nämlich "Kann ein Geschäftsmodell für Coliving auf andere Märkte außerhalb der Schweiz repliziert werden, um den Übergang vom traditionellen Wohnungsmietmodell zu erleichtern?", ist positiv. Alle Befragten haben tatsächlich mit Überzeugung geantwortet, dass sie ihr Geschäftsmodell auch außerhalb der Schweiz ohne besondere Änderungen replizieren können. Dies liegt daran, dass, wie wir in der Literatur im Kapitel 2.2 gesehen haben, Coliving ein globales Phänomen ist, das aus globalen Veränderungen und Trends wie Digitalisierung, Sharing Economy und demografischem Wandel resultiert. Diese Phänomene hatten Auswirkungen auf die gesamte Weltbevölkerung und führen dazu, dass die Kundensegmente von Coliving in allen Ländern die gleichen Bedürfnisse haben. Diese Tatsache wurde auch während der Interviews von Humphries bestätigt (s. Anhang 8, Zeilen 143-149), wie im Kapitel 5.1.5 erwähnt. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, beim Entwerfen eines Coliving an ein globales Kundensegment und nicht an ein lokales zu denken. Um auch auf den zweiten Teil der Forschungsfrage zu antworten, nämlich "welche allgemeinen Merkmale sind zu berücksichtigen und welche sind marktspezifisch?", sollte man das Beispiel von CityPop (vgl. Kap. 5.1.5) heranziehen, das bereits internationale Erfahrungen gesammelt hat. Daraus folgt, dass abgesehen von den Channels und der Customer Relationship, die je nach Markt variieren können (z.B. andere Kanäle für die Wohnungsmiete) oder je nach Charakter der Personen (mehr oder weniger introvertiert), die anderen Merkmale des Geschäftsmodells unverändert bleiben. Jedoch bleiben diese Eigenschaften unverändert, wenn sie mit der Art des Marktes verglichen werden, aber das Business Model Canvas (s. Abbildung 7), das aus den durch die Interviews gesammelten Daten abgeleitet wurde, zeigt, dass viele Eigenschaften je nach

Art des Projekts variieren können. Die Hauptmerkmale des Geschäftsmodells eines Coliving, nämlich die Dienstleistungen, die Gemeinschaft, die Vertragsflexibilität und die Aufteilung in private und öffentliche Räume (vgl. Kap. 3.1) können je nach Art des Projekts stark variieren. Zum Beispiel wird ein Coliving, das entwickelt wurde, um Studenten unterzubringen, andere Eigenschaften haben als ein Coliving, dessen Hauptkundensegment Geschäftsleute sind. Im ersten Fall könnte der Anteil an Gemeinschaftsräumen erhöht werden, um die Rentabilität pro Quadratmeter zu erhöhen, während im zweiten Fall mehr private Räume bereitgestellt werden müssen, um die Privatsphäre der Kunden zu gewährleisten und das Einkommen durch zusätzliche Dienstleistungen zu erhöhen. Dies bedeutet, dass das Geschäftsmodell eines Colivings nicht so sehr durch die Art des Marktes beeinflusst wird, wie die Forschungsfrage vermuten liess, sondern vielmehr durch die Art des spezifischen Projekts. Darüber hinaus wird die Art des Projekts wiederum stark vom Ausgangspunkt beeinflusst (vgl. Kap 5.1.), der grundlegende Einschränkungen setzt, die berücksichtigt werden müssen, bevor das Geschäftsmodell entwickelt wird. Diese anfänglichen Einschränkungen können physischer Art sein, also im Zusammenhang mit dem Gebäude (Zwischennutzung, Renovierung, Neubau,...) oder rechtlicher Art, das heisst, sie können auf einem spezifischen Gesetz in diesem Gebiet basieren, das beispielsweise Kurzaufenthalte einschränkt. Daher muss das Geschäftsmodell ausschliesslich für eine mittel- bis langfristige Kundschaft angepasst werden.

Im Folgenden wird ein einfacher Ablaufplan vorgeschlagen, um ein Coliving-Projekt anzugehen:

1. Analyse der Ausgangssituation und Identifizierung möglicher rechtlicher oder physischer Einschränkungen.
2. Entwicklung des Projekts basierend auf der Ausgangssituation.
3. Anpassung des Geschäftsmodells entsprechend der gewählten Projektart durch die in dieser Arbeit abgeleiteten Hauptmerkmale.

5 Abschluss

Zu Beginn dieser Arbeit wurde das Konzept des Coliving definiert und eine Abgrenzung der Definition entsprechend den Anforderungen dieser Forschung vorgenommen. Darüber hinaus wurden die Trends analysiert, die zur Entwicklung dieses Konzepts geführt haben, um ein Verständnis für die Bedürfnisse der Zielgruppen des Coliving zu erlangen. Zweitens wurden die Hauptmerkmale analysiert, die ein Coliving von einem traditionellen Wohnmietmodell unterscheiden, nämlich die Präsenz einer Gemeinschaft, das Angebot zusätzlicher Dienstleistungen, die Aufteilung in öffentliche und private Räume sowie die Vorteile, die sich aus der vertraglichen Flexibilität ergeben und die negativen Externalitäten, die sich aus kurzfristigen Mietverhältnissen ergeben können. Neben diesen Grundmerkmalen wurde das Coliving-Konzept auf die neun Blöcke des Business Model Canvas angewendet: Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partners und Cost Structure. Das Business Model Canvas und die typischen Coliving-Merkmale dienten als Grundlage zur Strukturierung des Leitfadens für die Interviews mit Eigentümern oder Betreibern von Coliving-Einrichtungen. Auf diese Weise fungierte der Interviewleitfaden als Brücke, um den theoretischen und den empirischen Teil zu verbinden. Im empirischen Teil wurden diese Merkmale dann anhand der verschiedenen Coliving-Projekte analysiert, um festzustellen, welche dieser Merkmale variabel und welche konstant sind und somit die Forschungsfrage zu beantworten. Es hat sich gezeigt, dass die Forschungsfrage bejahend beantwortet werden konnte, da alle Befragten bestätigt haben, dass es möglich ist, die verschiedenen analysierten Geschäftsmodelle auch ausserhalb der Schweiz zu replizieren. Dabei wurden nur einige Merkmale identifiziert, die je nach Markt variieren, nämlich Channels, Customer Relationships und die Kommunikation der Value Proposition. Abschliessend ergab sich aus dieser Arbeit eine weitere Frage: Warum ist das Geschäftsmodell so wenig marktabhängig? Die Antwort ist, dass die Kundensegmente globale Merkmale aufweisen und daher ihre grundlegenden Bedürfnisse in allen Ländern ähnlich sind. Daraus folgt, dass das Geschäftsmodell, im Gegensatz zu dem, was bei der Formulierung der Forschungsfrage abgeleitet wurde, mehr durch die spezifische Art des Projekts als durch den Markt, in dem es sich befindet, bestimmt wird.

Während der Durchführung der Interviews wurden am Ende einige reflektierende Fragen zu den zukünftigen Perspektiven des Coliving-Marktes und zu rechtlichen Herausforderungen gestellt. Für zukünftige Forschungen wäre es interessant, die Untersuchung in diese Richtung zu vertiefen, d.h. kurzfristig die Entwicklung von Vorschriften im Bereich Coliving aus rechtlicher Sicht zu analysieren, um die fragmentierte Schweizer Realität zu durchleuchten, in der jeder Kanton unterschiedliche Regelungen vorschlägt. Langfristig wäre es interessant zu analysieren, wie die Entwicklung neuer

Technologien im Bereich Künstliche Intelligenz und Blockchain das Geschäftsmodell von Coliving beeinflussen können, insbesondere in Bezug auf die Implementierung von Gamification-Techniken und die Automatisierung von Prozessen.

Literaturverzeichnis

- Baer, M. (2019). Neue Zürcher Zeitung. Abgerufen von: <https://www.nzz.ch/zuerich/zuerich-betreiber-von-business-appartements-wehren-sich-gegen-bzo-ld.1655925>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3).
- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278-288.
- Blomkvist, P. & Hallin, A., 2015. "Method for engineering students". Lund: Studentlitteratur.
- Bowles, Nellie. 2019. "Dorm Living for Professionals Comes to San Francisco." The New York Times, March 12, 2019, sec. Technology. Abgerufen von: <https://www.nytimes.com/2018/03/04/technology/dorm-living-grown-ups-san-francisco.html>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center, 17(1), 1-7.
- Durrett, C., & McCamant, K. (2011). Creating cohousing: Building sustainable communities. New Society Publishers.
- Edelman, B. G., & Geradin, D. (2015). Efficiencies and regulatory shortcuts: How should we regulate companies like Airbnb and Uber. *Stan. Tech. L. Rev.*, 19, 293.
- Evans, S. (2009). 'That lot up there and us down here': social interaction and a sense of community in a mixed tenure UK retirement village. *Ageing & Society*, 29(2), 199-216. Abgerufen von: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/864C7B646C15D6F45195DE6EBE38ECEF/S0144686X08007678a.pdf/that-lot-up-there-and-us-down-here-social-interaction-and-a-sense-of-community-in-a-mixed-tenure-uk-retirement-village.pdf>
- Fachriza Zuhdi, R., & Saptorini, H. (2020). Millennial and Gen Z Preferences for Their Co-living.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company, 12, 1-10. Abgerufen von: <http://www.drthomaswu.com/uiaccompaccs-mac/Gen%20Z.pdf>

- Graham, M., Hjorth, I., & Lehdonvirta, V. (2017). Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European review of labour and research*, 23(2), 135-162.
- Horton, J. J. (2015). The Tragedy of Your Upstairs Neighbors: Is the Airbnb Negative Externality Internalized?. arXiv preprint arXiv:1611.05688.
- Jolanki, O., & Vilkkö, A. (2015). The meaning of a “sense of community” in a Finnish senior co-housing community. *Journal of Housing for the Elderly*, 29(1-2), 111-125.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41-49.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public personnel management*, 29(1), 55-74. Abgerufen von: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/009102600002900105>
- Mairs, J. 2016a. “Millennials Want Experiences Not Possessions Say Co-Living Entrepreneurs.” Dezeen website 5 April 2016, viewed 26 June 2023. <https://www.dezeen.com/2016/04/05/co-living-shared-collective-accommodation-housing-millennials-trend-common-wework/>
- Mairs, J., 2016b. “In the Future We Will All Be Homeless Says Co-Living Entrepreneur”. Dezeen website 15 July 2016, viewed 26 April 2019. <https://www.dezeen.com/2016/07/15/in-the-future-we-will-all-be-homeless-says-co-living-entrepreneur-the-collective-james-scott-housing/>
- Misoch, S. (2019). Qualitative interviews. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Reichenberger, I. (2018). Digital nomads—a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*, 21(3), 364-380.
- Söllner, M. (2019). *Forschungsmethoden für Geschäftsinnovation - Erklärungsorientierte Forschung*. Institute of Information Management, University of St. Gallen.
- Steding, D. (2019). Coliving: an emerging term without a common definition.

- Stępnicka, N., & Wiączek, P. (2020). Coliving as a Co-operative Business Model Innovation. *Socio-Economic Development Interdisciplinary Ecosystems Perspective*, 155-166.
- Takawira, E. (2021). The Developing trend of Co-Living in twenty-first century Britain. (Doctoral dissertation, University of South Wales).
- Tulgan, B. (2000). *Managing Generation X: How to bring out the best in young talent*. WW Norton & Company.
- Von Zumbusch, J. S. H., & Lalicic, L. (2020). The role of co-living spaces in digital nomads' well-being. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 439-453.
- Yu, M., Zhang, X., & Zhang, N. (2015). Service Apartment Business Model Research - Take Ziroomapartment as an Example. In *Proceedings of the 19th International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate* (pp. 1183-1194). Springer Berlin Heidelberg.

Anhang 1 – Interview «CityPop»

Interview mit Manuel Sassella.

- 5 • CEO CityPop

| Datum | Ort | Sprache |
|------------|--------------------|---------|
| 20.04.2023 | Lugano, Persönlich | ITA |

10 *Abschrift des Interviews*

R: Können Sie kurz erklären, wie die Idee zur Gründung von CityPop entstanden ist?

M: Die Idee von Citypop entstand 2014 aus einer finanziellen Analyse des Immobilienmarktes, insbesondere aus der Kostenexplosion von Land und Immobilien, die von 2016 bis 2020 stattfand. Ein starker Anstieg der Nachfrage im Vergleich zum Angebot veranlasste uns, ein Projekt zu konzipieren, das trotzdem noch bezahlbare Kaufpreise gewährleistet. Die Kalkulation basierte darauf, dass die Kosten für das Grundstück durch die Anzahl der Wohneinheiten geteilt werden mussten, um eine Rentabilität zwischen 4% und 6% zu erreichen. Hierbei mussten die Räumlichkeiten maximiert werden, um so viele Einheiten wie möglich zu schaffen. Dies führte zum Konzept des Teilens und zur Notwendigkeit, Gemeinschaftsbereiche zu schaffen. Anstelle von 50 Quadratmetern für jede Einheit gab es nun 150 Quadratmeter für das gesamte Gebäude. Unsere Lösung war klar: Studios. Solche Studios existieren schon seit Langem, aber wir fragten uns, was sie zur Marktnische beitragen könnten. Wir wollten ein Studioangebot für verschiedene Zielgruppen, vom Manager über den Studenten bis hin zum Praktikanten. Daher entschieden wir uns für Studios, um die hohen Kosten für Land zu decken.

Aber wir wollten nicht nur bei Studios bleiben. Es war wichtig, diesen Wohnungen eine Identität und einen Sinn zu geben. So entstand die Idee, Studios mit Hotelkomfort zu kombinieren. Der Marktbedarf, die steigenden Kosten und das wachsende Bedürfnis nach Mobilität und Freiheit führten zur Gründung von CityPop. Es ermöglichte Artisa nicht nur, Land zu erwerben und dabei eine gute Rendite zu erzielen, sondern auch das gesamte Mietererlebnis zu managen, von der Ankunft bis zur Abreise. Daher war es naheliegend, zusätzliche Dienstleistungen und Gemeinschaftsbereiche zu schaffen, die zuvor als Co-Living bezeichnet wurden. Unser Hauptziel beim Einführen von Co-Living war

es, die Aufenthaltsdauer unserer Kunden zu verlängern. Bei Gebäuden ohne Gemeinschaftsbereiche blieben die Menschen nur zwei oder drei Monate. Im Vergleich dazu beträgt die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in neueren CityPop-Gebäuden in Orten wie Alstätten oder Zürich bis zu einem Jahr. Das Investment in Gemeinschaftsbereiche hat sich also ausgezahlt und führte zu längeren Aufenthalten.

R: Könnten Sie die Begriffe "Coliving" und "Service-Wohnungen" mit Ihren eigenen Worten definieren und festlegen, welche der beiden Kategorien das Konzept von CityPop am besten widerspiegelt?

M: Service Apartments wurden entwickelt, um internationalen Unternehmen eine sofort verfügbare Wohnung für ihre im Geschäftsreisen befindlichen Manager anzubieten oder für Touristen, die 5-6 Tage in Großstädten verbringen möchten. Co-Living, wie ich es sehe, sind die Bereiche, die eine Verbindung zwischen den Mietern schaffen sollen. Das Konzept von CityPop zielt darauf ab, einem Kunden, der mindestens 7 Tage in einer Stadt mit CityPop übernachten möchte, denselben Komfort zu bieten. Auch hier achten wir sehr auf die Marktpreispolitik; wir halten immer an dieser Gleichung fest. Wenn es sich für mehr als sieben Tage noch lohnt, in einem CityPop zu übernachten, weiß ich, dass ich gesicherte Kunden habe, weil jeder Manager den Komfort seines eigenen Kleiderschranks und seiner persönlichen Sachen schätzen wird und der Preis von CityPop gerechtfertigt sein wird. Weiterführend zu CityPop: CityPop möchte die erste Stufe der neuen Immobilienvision der Zukunft sein, wie ich es sehe, denn immer mehr hat die Gesellschaft kein Interesse mehr daran, eigene Möbel zu kaufen oder eine Wohnung nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Es wird immer mehr den Wunsch geben, für die Nutzung zu zahlen. Daher ist CityPop die Antwort auf die immer weiter wachsende Nachfrage, zahlen und nutzen zu können, solange man möchte.

R: Ja, man könnte sagen, es handelt sich um eine Transition der Immobilienbranche hin zu einem "Pay-per-Use"-System, also einem Dienst, und nicht mehr um den Besitz des eigentlichen Vermögenswertes.

M: Genau. Ikea bestätigt das doch, oder? Ikea ist ein Möbelhersteller, und in vielen nordischen Ländern hat Ikea begonnen, das von ihnen verkaufte Möbel zu leasen. Das bedeutet, du beginnst, die Miete für das Möbelstück zu bezahlen. Dies zeigt bereits, wie das Bedürfnis nach privatem Eigentum in den nordischen Ländern nachlässt. Wenn wir uns Italien anschauen, existiert das dort noch nicht, aber bereits in der Schweiz oder in Spanien gibt es ein stärkeres Verlangen, nur für den Moment zu bezahlen, in dem ich mich dafür entschieden habe. Wenn du möchtest, können wir die Definition

auch weiter ausführen. Wenn du von Co-Living sprichst, glaube ich, dass es heute ein wenig beeinflusst ist und unklar ist, da es in der Vergangenheit für diese 40 Quadratmeter großen Kellerwohnungen ohne gutes Licht benutzt wurde. Immobilienmakler haben immer versucht, sie als den perfekten Ort für schöne Booking-Fotos darzustellen. Die Realität ist jedoch, dass Co-Living, wie das Beispiel von CityPop zeigt, eine Geldmaschine ist, wenn du es richtig machst. Die letzte Neuerung, die wir bei CityPop eingeführt haben, ist, dass die Bar, also der Gemeinschaftsbereich, aus Waschmaschinen besteht. Das bedeutet, du gehst dort hin, um zu waschen, aber gleichzeitig gibt es vielleicht jemanden, der lernt, jemanden, der Tischtennis spielt, und es wird zu einer Vernetzungssituation. Selbst das Waschen wird so viel angenehmer. Für mich ist Co-Living, für diejenigen, die es richtig machen, eine Investition, damit mein Kunde länger bleibt und die Möglichkeit, eine Bindung und ein Zugehörigkeitsgefühl zum Gebäude zu schaffen, da die Leute sagen: "Komm zu mir, lass uns das Meeting bei mir machen, lass uns zwei Minuten bei mir verbringen, bevor wir gehen, lass uns ein Bier trinken und dann gehen", es ist sozusagen der Schmelztiegel. Ich glaube, dass Co-Living in dieser Branche der Treffpunkt für die Bewohner sein sollte. Ich glaube, dass CityPop das neue Wohnmodell 3.0 oder 4.0 ist, nenne es, wie du willst. Das ist es, was die Zukunft des Wohnens sein sollte. Das Konzept des Service Apartments wird aussterben, denn sobald Hotels erkennen, dass es diesen Wochenendtourismus nicht mehr gibt und das nicht ausreicht, werden sie umstellen.

R: Genau, das ist eine interessante Frage. Warum beschweren sich Hoteliere ständig, anstatt solche Dienstleistungen anzubieten, insbesondere wenn sie bereits über die Infrastruktur und das Management verfügen? Es könnte sein, dass viele traditionelle Hoteliere Schwierigkeiten haben, sich an den Wandel in der Branche und die veränderten Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Es wäre jedoch eine kluge Geschäftsentscheidung, ihre Dienstleistungen entsprechend anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und den neuen Trends in der Immobilien- und Gastgewerbebranche gerecht zu werden.

M: Genau, das ist ein wichtiger Punkt. Hotels kalkulieren ihre Preise oft auf der Grundlage eines Modells, das hohe Umschläge und kurzfristige Aufenthalte voraussetzt. Ein Modell, das auf einer wöchentlichen oder monatlichen Miete basiert, könnte daher ihren Budgetvorstellungen widersprechen. Beim echten Co-Living geht es nicht nur darum, den verfügbaren Platz zu nutzen, indem man beispielsweise eine Turnhalle oder ein Sofa hinzufügt. Es geht darum, einen Raum zu schaffen, in dem die Menschen wirklich zusammenkommen können. In der Vergangenheit wurde dieser Aspekt oft übersehen, und Co-Living-Bereiche wurden ohne wirklichen Charakter oder "Seele" geschaffen. Es reicht nicht aus, einfach physische Annehmlichkeiten hinzuzufügen; es muss eine echte Gemeinschaft

und ein Gefühl der Zugehörigkeit geschaffen werden. Dies erfordert eine sorgfältige Planung und ein Verständnis für die Bedürfnisse und Wünsche der Bewohner.

**R: Welche Vorteile hat CityPop im Vergleich zu traditionellen Mietwohnungen oder Hotels?
105 Wie flexibel sind Sie in Bezug auf Mietverträge (Mindest-/Höchstdauer) und Kündigungsfristen?**

M: In Bezug darauf wird alles über eine App abgewickelt. Der Kunde wählt einen Zeitraum, in dem er frei bleiben möchte. Die ausgewählten Daten sind jedoch bindend, da andernfalls die Reservierungen der nachfolgenden Kunden nicht berücksichtigt werden. Daher ist der Vertrag an sich festgelegt.
110 Deshalb haben wir keine Stornierungsrichtlinie und keine Kündigungsrichtlinie. Wir setzen lediglich eine Mindestaufenthaltsdauer von 4 Wochen fest. Dies deshalb, weil wir nicht in Konflikt mit Hotels geraten wollen. Wenn der Aufenthalt kürzer als 4 Wochen ist, erwartet der Kunde, dass alle 2 Tage gereinigt wird, die Bettwäsche gewechselt wird usw. – also einen anderen Service, den wir nicht
115 anbieten. Des Weiteren wollen wir einen zu häufigen Mieterwechsel vermeiden, der zusätzliche Verwaltungskosten verursachen würde (Diebstahl von Geschirr, Wandmarkierungen, andere Schäden usw.). In diesem Fall müssten wir die Wohnung für 3.000 Franken pro Monat vermieten und würden dann in die Kategorie der Service-Apartments fallen, verstehen Sie?

120 R: Verpflichten Sie Ihre Gäste, ihre Wohnsitze zu übernehmen oder in manchen Fällen eine Kurtaxe zu zahlen, wie funktioniert das rechtlich?

M: In Bezug darauf würde ich Ihnen antworten, dass es vom Bebauungsplan abhängt. Und der Bebauungsplan setzt normalerweise, zum Beispiel in Zürich, kein Minimum wie bei Zweitwohnsitzen
125 fest, sondern ein Maximum, das eingehalten werden muss. Die Wahl des Wohnsitzes hängt rein von der Aufenthaltsdauer ab, also wenn ein Kunde bei uns für mehr als zwei Monate bucht, möchte er den Wohnsitz anmelden.

130 R: Sagen wir mal so, indem Sie dieses Minimum von vier Wochen festlegen, versuchen Sie bereits, jene Zielgruppe zu erreichen, die ihren Wohnsitz anmelden wird, oder?

M: Bei uns gibt es diejenigen, die ihren Hauptwohnsitz anmelden oder nur am Wochenende nach Weihnachten hier sind. Aber sie haben fast immer einen Wohnsitz bei uns. Es gibt kaum jemanden, der die Kurtaxe zahlt. Außerdem variiert es von Kanton zu Kanton. In vielen Gemeinden muss man

135 nach vier Wochen keine Kurtaxe mehr zahlen, und in vielen Gemeinden muss man schon nach der zweiten Woche keine Kurtaxe mehr zahlen..

Aber hier im Tessin hängt die Zahlung der Kurtaxe nur davon ab, ob man einen Wohnsitz anmeldet oder nicht, stimmt das? Genau. Aber es macht eigentlich niemand. Vor allem, weil diese Steuern alle vom Kunden getragen werden, was bedeutet, dass er 3,50 Franken pro Tag zahlen müsste und dann
140 1.800 Franken an CityPop, also insgesamt 3.000 Franken für eine Wohnung. Das Thema der Kurtaxe sollte jedoch genauer untersucht werden, ich bin mir nicht sicher, wie es genau funktioniert, da es stark von Kanton zu Kanton und von Gemeinde zu Gemeinde variiert. Aber mit CityPop und einem Minimum von 4 Wochen erreichen wir ein Zielgruppenprofil, das einen Wohnsitz benötigt.

145

R: Welche Art/Grösse von Wohnungen bieten Sie in Ihrem Gebäude an? In welchem prozentualen Verhältnis?

M: Bezüglich der Typologien machen CityPop M (30m²) 60% aus, CityPop XXS (21m²) 15%, und
150 der Rest sind entweder Zweizimmer- oder Dreizimmerwohnungen, abhängig vom jeweiligen Projekt.

R: Welche zusätzlichen Dienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden an? Welche davon halten Sie für unverzichtbar?

155 M: Die Dienstleistungen sind eine Möglichkeit für das Unternehmen CityPop, in Zukunft seinen Umsatz um etwa 30-35% zu steigern, also nicht mehr nur aus der Miete, sondern auch aus den Dienstleistungen Einnahmen zu generieren. Es ist jedoch entscheidend, ein Netzwerk von Partnern zu haben, die diese Dienstleistungen anbieten. Dies wird dank der App möglich sein, denn ohne sie würden wir uns darauf beschränken, Reinigungsdienste oder Carsharing anzubieten. Aber es gibt unendlich
160 viele Möglichkeiten. Wenn das Unternehmen bereit ist und zum Beispiel Migros sich entscheidet, Lebensmittel nach Hause zu liefern, wird es zu einem digitalen Ökosystem werden, in dem CityPop bereits vorbereitet ist. Die Dienstleistungen, die wir heute anbieten, neben dem Reinigungsservice, sind das Entdecken von Orten in Ihrer Nähe, was bedeutet, dass wir eine Vereinbarung mit dem nächsten Fitnessstudio getroffen haben und Sie einen Rabattcode für das Abonnement erhalten. Aber
165 das ist nur ein Beispiel für das, was die Dienstleistungen der Zukunft sein könnten. Heute ist es noch eine Situation, die wir noch nicht entwickelt haben, aber das liegt daran, dass wir alle Wohnungen entwickeln, bevor wir die Dienstleistungen einführen. Mit 5.000 Wohnungen ist es schwer, Migros zu überzeugen, aber wenn es 15.000 sind, wird es Sinn machen. Aber das Geniale für diejenigen, die

170 Konzepte wie unsere entwickeln, ist, dass Sie ohne Risiko, ohne etwas zu tun, nur durch die Verbindung des Kunden mit dem Dienstleistungsanbieter Geld verdienen werden.

R: Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach der Community-Aspekt? Skala 1-4 (nicht wichtig, ziemlich wichtig, sehr wichtig, wesentlich)

175 M: Ich kann Ihnen eine Antwort basierend auf unseren Zielgruppen geben: Ich weiß, dass ein Manager bei 1 von 4 liegt. Für das Zielgruppenpraktikum und Studenten (oder Personen, die zum ersten Mal in ein Land kommen) liegt es bei 3 von 4. Für den Verwalter liegt es jedoch bei 4 von 4, denn wenn er ein guter Verwalter ist, wird er in der Lage sein, Veranstaltungen innerhalb des Gebäudes zu organisieren, indem er diese gemeinsam genutzten Räume nutzt und so den Aufenthalt seiner Kunden
180 verlängert. Ich lege viel Wert darauf, weil Co-Living nicht nur dazu beiträgt, die Aufenthaltsdauer zu verlängern, sondern auch unbeabsichtigt die Verwaltungs- und Instandhaltungskosten senkt. Je mehr Wechsel, desto mehr Instandhaltungsarbeiten muss ich durchführen. Das Beispiel von Citypop ist bezeichnend: Wo wir Co-Living anbieten, wissen wir, dass 60% der Kunden ihren Aufenthalt verlängern, wo wir es nicht haben, gehen sie weg. Bei gleichem Preis, wir sprechen hier immer von
185 Zürich gegenüber Zürich mit 1.600 Einheiten, kann ich sagen, dass ich heutzutage, wenn ich Projekte erhalten würde, in denen es 180 Einzimmerwohnungen gibt, sie nicht einmal akzeptieren würde, wenn es nicht mindestens ein Co-Living-Konzept gibt. Denn wenn Sie von den anderen CityPop sprechen, die Sie zuerst gemacht haben, dann waren das nur möblierte Wohnungen, aber ohne einen gemeinsamen Bereich an sich, im Sinne von, es gab ihn wirklich nicht.

190

R: Wie fördert CityPop die Community-Entwicklung und die soziale Interaktion?

M: Die Idee ist im Grunde, dass in jedem CityPop am letzten Donnerstag des Monats immer ein Begrüßungsaperitif stattfindet, bei dem sich alle Neuen, die eingechekkt haben, treffen. Und einmal
195 alle drei Monate versuchen wir, weitere Veranstaltungen wie Tischtennisturniere zu organisieren, je nachdem, wie das Layout des Gemeinschaftsraums aussieht. In Essen haben wir zum Beispiel einen Spielraum, also dort werden die Turniere organisiert. Während der Fußball-Weltmeisterschaften in Katar haben wir die Spiele übertragen. Es ist klar, dass das Co-Living ohne diese Art von Aktivität etwas an Bedeutung verliert. Oft reicht es aus, eine Veranstaltung zu organisieren, sie nutzen zu lassen, und sie wird zu einer Gewohnheit. Sie veranstalten Events, damit es zur Gewohnheit wird. Wenn
200 Sie einen Gemeinschaftsraum in irgendeinem Gebäude schaffen, müssen Sie dafür sorgen, dass es zur Gewohnheit wird, ihn zu nutzen. Wir zum Beispiel haben das ziemlich schnell begriffen. Indem

wir zum Beispiel einen Selecta Kaffeeautomaten aufgestellt und den Kaffee für die ersten sechs Monate kostenlos angeboten haben, haben wir dafür gesorgt, dass sich alle Kunden jeden Morgen zum Kaffeetrinken trafen. Und das war genial, denn nach den ersten sechs Monaten haben wir begonnen, dafür Geld zu verlangen.

R: Welche sind Ihre Kundensegmente?

M: Die Zielgruppe von CityPop kann jeder sein. Dies war jedoch eine strategische Entscheidung, die wir zu Beginn getroffen haben, denn wir sagten uns, dass wir alle berücksichtigen müssen, die für kurze Zeit (mindestens 4 Wochen) eine Wohnung benötigen. Ausgehend von dieser Prämisse umfasst die Zielgruppe die gesamte Weltbevölkerung. Denn jeder kann potenziell in dieser Situation sein. Zum Beispiel gab es Leute, die ihr Haus renovieren mussten und deshalb für sechs Wochen zu uns kamen. Oder Menschen, die sich scheiden ließen und eine sofort verfügbare temporäre Wohnlösung benötigten.

R: Wie lautet eure Value Proposition?

M: Man kann sagen, dass es Pensionen schon seit Ewigkeiten gibt, aber niemand hat es je auf organisierte, akribische Weise und mit einer starken Markenidentität gemacht. Daher glaube ich, dass dies ein wenig das Alleinstellungsmerkmal unseres Investors ist, der fragt: Warum sollte ich in diese Wohnungskette investieren? Weil wir alle gleich machen und weil wir Sicherheit bieten, Zugänglichkeit gewährleisten und den Service in ganz Europa schnell anbieten.

R: Welche Kanäle nutzen Sie, um Ihre Kunden zu erreichen?

M: Es hängt von den Märkten ab. In der Schweiz haben wir eine starke Präsenz auf Kanälen wie Immo Scout, Immo Street, Comparis usw., daher ist es sehr einfach, unsere Anzeigen auf diesen Plattformen zu veröffentlichen, zu sagen, dass man unsere App herunterladen sollte, um zu buchen, und alles ist erledigt. Auf Märkten wie Deutschland, wo es ein anderes Konzept für kurzfristige Vermietungen gibt, also viele Agenturen, die dies tun, mussten wir viel Geld in AdWords investieren und typische Begriffe wie "möblierte Wohnung" verwenden, weil wir direkt in Konkurrenz zu den Agenturen treten, die weitervermieten. In der Tschechischen Republik haben sie auch Portale ähnlich denen in der Schweiz. Der große Unterschied ist, dass es in Deutschland diese Agenturen gibt, die einen großen Marktanteil halten, sodass wir wissen, dass 40% über Agenturen kommen und 60%

über AdWords-Anzeigen, die zum Beispiel "Kurzaufenthalt Frankfurt" betiteln. In Italien nutzen wir die Kanäle der Universitäten und der großen multinationalen Unternehmen, indem wir direkt über die HR-Abteilungs-Newsletter kommunizieren. Und dann auch dort, mit sehr gezielten Werbe- und Marketingkampagnen, zum Beispiel an Bahnhöfen, wo 80% unserer Kunden vorbeikommen, da unsere Kunden in der Regel kein Auto haben. Unsere Auslastungsrate liegt bei 98,2%, also funktioniert unsere Marketingkampagne im Moment sehr gut.

R: Wie funktionieren Ihre Kundenbeziehungen derzeit? Gibt es Aspekte, die Sie gerne verbessern würden?

M: Es ist sehr unpersönlich, weil heute nicht alle akzeptieren, dass sie über eine App kommunizieren/schreiben müssen. Der Nachteil ist, dass wir keine sofortige Kommunikation haben. Der große Vorteil ist jedoch, dass wir den Kunden zwingen, zu schreiben und Fotos des Problems hochzuladen. So verstehen wir sofort, um was es geht und wie wir eingreifen müssen. Auch wenn es den Kunden anfangs stören mag, sich Zeit zum Schreiben zu nehmen, schätzt er doch die schnelle Reaktionszeit des Services..

R: Wie erzielen Sie Ihre Einnahmen? Was ist Ihr Preismodell?

M: Bei unserem Preismodell haben wir uns von EasyJet inspirieren lassen und Kategorien erstellt. Zum Beispiel unterscheiden wir zwischen einem Apartment, das zur Straße hin liegt, und solchen, die zur Innenseite gerichtet sind (ähnlich wie der Unterschied zwischen Gangplatz und Fensterplatz im Flugzeug oder mehr Beinfreiheit,...). Dies dient insbesondere dazu, Beschwerden von Kunden zu vermeiden, die vielleicht eine andere Art von Apartment erwartet hatten. Wenn ein Apartment im Vergleich zu anderen in einer ungünstigeren Lage ist, zahlt der Kunde auch weniger. Indem wir im Vergleich zu Service-Apartments alles vereinfacht haben, beinhaltet unser Basispreis die Nebenkosten, Telefon, Internet, TV usw. Wir bieten jedoch keinen Reinigungsservice an, denn wenn Sie diesen wünschen, zahlen Sie extra dafür. Wenn nicht, ist es nur fair, dass diejenigen, die ihn nicht wollen, selbst reinigen können. Bei der Preisgestaltung haben wir uns wirklich von EasyJet inspirieren lassen, da es für unsere Kunden möglich sein muss, den Preis während ihres Aufenthalts komplett anzupassen.

R: Was sind Ihre wichtigsten Ressourcen?

270 M: Die Frage ist ein wenig zu allgemein. Ich kann Ihnen sagen, welche Ressourcen wir in Zukunft investieren müssen, um sicherzustellen, dass unser Produkt funktioniert. IT und Applikationen sind überall, daher ist klar, dass sie wichtig sind, aber sie werden nicht den Unterschied ausmachen. Ich glaube, der Unterschied in der Zukunft wird ein dynamischer, präsenter Kundenservice sein, der den Kunden ständig Feedback zu Dienstleistungen geben kann, um das derzeit kalte Verhältnis zu den
275 Kunden zu vermeiden. Sobald wir ein vollständiges Netzwerk von Diensten haben, wird es entscheidend sein, ein Call-Center zu haben, das auf die Kundenanfragen reagiert. Ich glaube, das wirkliche Ziel und der wirkliche Unterschied des CityPOP-Dienstes wird sein, dass wir, wenn wir alle Wohnungen voll ausgelastet haben, in der Lage sein müssen, diesen Concierge-Service, nennen wir ihn so, zu erstellen, der Sie in jeder Situation unterstützt. Selbst wenn es CHF 1,15 pro Anruf kostet, wird
280 es etwas sein, das jeder Kunde zahlen wird, ohne es zu bemerken. Es wird ein bisschen wie Ihr persönlicher Einkaufsberater sein. Daher glaube ich, dass dies heute noch nicht umgesetzt ist, weil es nicht nachhaltig ist. Aber sobald wir die richtige Anzahl an Wohnungen haben, wird dies das sein, was dieses System perfekt und einzigartig macht.

285 **R: Ich hatte diese Frage nicht vorbereitet, aber jetzt, wo Sie mich dazu bringen, darüber nachzudenken, wie sehen Sie das Thema künstliche Intelligenz in einer Welt, die sich mehr und mehr in Richtung Digitalisierung bewegt? Glauben Sie, dass sie ein Vorteil für die Schaffung des von Ihnen erwähnten Kundendienstes sein kann? Oder werden physische Menschen immer gebraucht werden?**

290 M: Nein, nein, absolut nicht, man wird ohne Menschen auskommen können. Leider macht man den Unterschied am Sonntag. Wir sehen, dass 60% der Reservierungen sonntags eingehen. Wir haben auch die Möglichkeit geschaffen, die Wohnung eigenständig zu besichtigen. Das bedeutet, dass du mit der App entscheidest, wann du die Wohnung sehen möchtest (auch eine halbe Stunde im Voraus).
295 Wenn die Wohnung verfügbar ist, erhältst du deinen Zugangscodes, gehst hinein, siehst sie dir an und bestätigst dann gemütlich von deinem Sofa aus. Das könnte ich von einem Angestellten nie verlangen, aber heute wollen die Kunden genau das.

**R: Genau, denn wie funktioniert das bei Ihnen? Bitten Sie Ihre Kunden oft, die Wohnung zu
300 besichtigen? Bieten Sie virtual tours an?**

M: Und auch dort variiert es. Zum Beispiel in Zürich waren die ersten 40 Buchungen alle mit einer Besichtigung, heute gibt es keine mehr. In Italien verlangten sie zuerst nach Besichtigungen und jetzt

immer weniger. In Lugano haben sie zu Beginn auch danach gefragt und jetzt fragt niemand mehr
305 danach. Ich denke, das liegt auch daran, dass es mittlerweile Bewertungen gibt und es bekannter wird.
Aber ich glaube, die Möglichkeit zu bieten, eine Besichtigung zu machen, beruhigt den Kunden.
Denn wir verlangen bei der Reservierung vier Wochen im Voraus. Also zahlt der Student vielleicht
schon sieben Monate im Voraus und weiß nicht, wohin er sein Geld steckt. Durch die Möglichkeit
einer Besichtigung wird er beruhigt. Was den virtuellen Rundgang angeht, denke ich, dass er nutzlos
310 ist. Ein virtueller Rundgang ist nützlich, wenn jemand dahinter steht (Videoanruf), aber der klassische
virtuelle Rundgang vermittelt dem Kunden nicht das nötige Vertrauen.

R: Was sind Ihre Schlüsselaktivitäten?

315 M: Die Aufgaben sind: Ein bezugsfertiges Apartment zur Verfügung stellen, daran denken, Veran-
staltungen zu organisieren, damit unsere Kunden ihren Aufenthalt verlängern können. Und 90% ist
Marketingarbeit. Es geht also darum, diesen Lebensstil zu verkaufen. Die Botschaft zu vermitteln,
dass es cool ist, in einem CityPop zu wohnen. Außerdem die Vernetzung unserer Kunden zu fördern.

320 **R: Wer sind Ihre wichtigsten Partner?**

M: Ich glaube, der wirkliche Schlüsselpartner in diesem Konzept ist das Facility Management. Denn
wenn man Wohnungen in verschiedenen Teilen des Gebiets verwaltet, ist man nicht vor Ort, man
sieht nicht alles. Es könnte sein, dass ein Kaffeefleck im gemeinsamen Flur sechs Monate lang bleibt,
325 das geht nicht. Also braucht man Partner, die sicherstellen, dass man immer einen guten Eindruck
macht. Das ist der Hauptpartner, den man haben muss. Die Kundenzufriedenheit wird dadurch erhöht
und 90% davon wird durch den Bau erreicht. Wenn man ständig die gleichen Fehler hat und jeder
Mieter wegen Problemen anruft, wird es unhandhabbar. Also sind die Schlüsselpartner der Bau und
die Wartung. Die digitalen Schlösser von Dormakaba sind absolut notwendig, aber ich würde sie
330 nicht als Schlüsselpartner betrachten, weil das von jedem anderen Unternehmen gemacht werden
könnte.

R: Was sind die wichtigsten Kosten, die Ihr Geschäftsmodell beeinflussen?

335 M: 55% sind Personalkosten. 15% für Veranstaltungen, Marketing und Gemeinschaft. Der Rest sind
alle Nebenkosten, denn im Preis sind auch alle Stromkosten usw. enthalten sowie die Miete, die man
für den Standort zahlen muss. Bezüglich der Kosten war es sehr wichtig, das gesamte

340 Geschäftsmodell vom Bauprozess bis zur Einrichtung kopieren und einfügen zu können. Wir versuchen immer, die Dinge zu standardisieren, denn so können wir jederzeit etwas ersetzen, das immer gleich ist, und wir kennen immer die Kosten.

R: Welche Aspekte Ihres Geschäftsmodells können Ihrer Meinung nach als variabel (je nach Markt) und welche als konstant, unabhängig von Kanton oder Land, betrachtet werden?

345 M: Unsere Partner sind sicherlich überall gleich, da wir nie eine Rezeption haben, also brauchen wir die richtigen Partner. Beim Marketing ändert es sich je nach den Gebräuchen und Traditionen, so wie wir bei den Verkaufskanälen gesehen haben - es variiert von Land zu Land. Das Kundensegment ist überall gleich. Bei den Einnahmen gibt es Länder, in denen der Immobilienmarkt nicht so wächst, wie in Polen, oder es gibt keine Universitäten. Das sind Länder, in die wir nicht gehen. Auch in Rom
350 ist die touristische Nachfrage sehr stark, es gibt einige Schulen, aber es gibt ein Problem mit den Genehmigungen, weil man keine 25-28 Quadratmeter machen kann, es gibt ein gesetzliches Minimum für den Wohnraum. Das verhindert, dass wir unsere Kosten decken. Also auch das ist ein Markt, den wir meiden. In Bezug auf die Kundenbeziehung glaube ich, je weiter nördlich man geht, desto mehr Verständnis gibt es für die Nutzung von Technologie, und je weiter südlich, desto mehr Wunsch
355 nach einer anderen Art von Kontakt. Also, was sich je nach Land ändert, ist die Mentalität des Kunden. Der große Unterschied ist, wer Coliving nutzt, und das erkennst du je nach Nationalität. Es gibt Kunden aus bestimmten Gegenden, die eher zur Gruppenbildung neigen, und andere, die mehr Privatsphäre/Unabhängigkeit wollen. Beim Wertangebot, oder besser gesagt bei den Werten, also wie wir das Marketing aufsetzen müssen, um ein neues CityPop zu starten, variiert das auch stark von
360 Land zu Land. Zum Beispiel wissen wir in Italien, dass 50% auf Sicherheit ausgerichtet sein müssen. Sicherheit bieten, dass wenn deine Tochter in einem CityPop wohnt, es Videoüberwachung gibt, das gibt dem Kunden Sicherheit. In der Tschechischen Republik hingegen schätzen die Kunden den Wert, den du in die Wohnung gesteckt hast, weniger, also brauchst du Möbel mit weniger Design, aber robuster. Also ich denke, CityPop im Ausland oder in verschiedenen Ländern hat nur minimale Unterschiede, aber die Unterschiede, die es gibt, betreffen die Kommunikation des Produkts. Für manche
365 Märkte muss man mehr auf das Thema Sicherheit eingehen, für andere ist es wichtig, die hohe Bauqualität zu kommunizieren. In einigen Märkten muss man die Möbelqualität verringern, weil der Kunde weniger Respekt hat und sie nach 4 Jahren ersetzt werden müssen. Das Geschäftsmodell ändert sich in Kommunikation und Bau. Alles andere ist identisch. Ja, genau. Es ist wirklich wie das
370 iPhone!

R: Welches sind die grössten (rechtlichen) Herausforderungen im Zusammenhang mit der Expansion ausserhalb der Schweizer Grenzen?

375 M: Ja, man kann sagen, dass sich dies bereits innerhalb der Schweiz ändert und nicht nur in anderen
Ländern. Ich denke, im Kern handelt es sich um eine politische Frage. Wo es eine starke Nachfrage
nach Wohnungen gibt und die Preise dementsprechend hoch sind, gibt es eine politische Bewegung,
die dazu tendiert, Wohnungen zu moderaten Mieten oder zu erschwinglichen Mieten anzubieten. Sie
versuchen, die Möglichkeit der Service-Apartments oder kurzfristigen Vermietungen zu reduzieren,
weil sie wieder Wohnungen für Familien schaffen wollen. Wenn man also in solche Regionen wie
380 Genf, Lausanne usw. geht, weiß man, dass es wahrscheinlich schon das technische Büro der Ge-
meinde ist, das sich gegen das Vorhaben, 100 Einzimmerwohnungen auf einem Grundstück zu bauen,
auf dem man auch 4,5-Zimmer-Wohnungen bauen könnte, stellt. In solchen Fällen muss man die
Hotel-Lizenz wählen, weil man dann weiß, dass man frei operieren kann, wie man möchte.

385 **R: Sie haben also CityPops mit einer Hotel-Lizenz?**

M: Das ist natürlich die große Stärke des Projekts. Denn wir sind anpassungsfähig an jede Nutzung.
Ich gebe ein Beispiel: In Deutschland gibt es Lizenzen, die sich "Gewerbliche Nutzung" nennen, und
dort, zum Beispiel in Berlin, wissen wir, dass es Wohnungen gibt, die maximal neun Monate lang
390 genutzt werden können, und dann ziehen sie entweder aus oder müssen die Wohnung wechseln (sogar
innerhalb desselben CityPop). Wir haben also wirklich ein Konzept gemacht, das auf den Masterplan
der jeweiligen Stadt gestickt ist.

**R: Was sind die wichtigsten aktuellen Probleme im Bereich Service Apartments und wie gehen
395 Sie mit ihnen um? Kurzfristige Unterkünfte/airbnb? Druck durch Hotels? Warum bieten Ho-
tels Ihrer Meinung nach nicht die gleiche Art von Service an?**

M: Der politische Wille ist definitiv das größte Problem für Citypop, denn wenn Beschränkungen
eingeführt werden, wenn Obergrenzen oder Preisobergrenzen eingeführt werden, dann wird sich alles
400 ändern, denn die Preisobergrenze wird pro Quadratmeter berechnet. Wenn also zum Beispiel 300
Hüften pro Quadratmeter vorgeschrieben werden, würde das bedeuten, dass für 30 Quadratmeter 900
Hüften anstatt der 1.600, die wir jetzt anbieten, verlangt werden. Das würde ich also als Risiko sehen.
Als Herausforderung würde ich es sehen, den Markt in Ländern zu finden, in denen es diese Menta-
lität noch nicht gibt. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Essen, wo niemand hingeh, ist immer noch ein

405 interessanter Ort, weil es dort Campusse, Universitäten und Manager gibt, und dort wird man nichts vom normalen Wohnen wegnehmen, weil man es braucht. Ich denke also, dass die große Aufgabe von CityCorp für die Zukunft darin besteht, alle B-Städte zu erobern und dieses Konzept dorthin zu bringen, weil man auch dort CityPops braucht. Die Aufgabe unseres Teams ist es hingegen, die Check-in- und Check-out-Phasen noch weiter zu vereinfachen, was heute schon gut funktioniert, aber
410 wir müssen noch innovativer werden und alles, was mit künstlicher Intelligenz zu tun hat, nutzen können.

Anhang 2 – Interview «Icon H – Luxury Service Apartments»

Interview mit Giorgio Fasulo.

- 5 • Entwickler und Eigentümer Icon H

Datum

Ort

11.07.2023

Lugano, Persönlich

10

Abschrift des Interviews

R: Können Sie kurz erklären, wie die Idee zur Gründung von Icon H entstanden ist?

15

G: Als ich erfuhr, dass hier ein neuer Universitätscampus gebaut wurde, kam mir die Idee, ein Gebäude für Studentenwohnungen zu bauen – typische Zimmer mit Bett, Bad und Schreibtisch. Daraufhin fand ich dieses Grundstück, welches ich kaufte. Nach einer Marktanalyse stellte ich fest, dass Studentenwohnungen ein relativ geringes Einkommen bringen, da Studenten so wenig wie möglich an Miete zahlen möchten. Durch meine Reiseerfahrungen weltweit bemerkte ich, dass in Lugano eine Einrichtung wie Icon fehlte. Daher habe ich das Projekt während seiner Entwicklung angepasst und höherwertige Wohnungen mit einem anderen Layout geschaffen, die geräumiger sind und sich eher an Geschäftskunden richten. Das bedeutet, dass ich mich von der Idee der Studentenwohnungen verabschiedet und sie stattdessen für Geschäftskunden konzipiert habe.

25

R: Könnten Sie die Begriffe "Coliving" und "Service-Apartments" mit Ihren eigenen Worten definieren und festlegen, welche der beiden Kategorien das Konzept von Icon am besten widerspiegelt?

30

G: Mit dem Begriff Coliving bezeichne ich gemeinsame Wohnräume, die sich in einer ikonischen Struktur befinden können, mit einer Küche, die jeder nutzen kann. Gemeinsame Räume innerhalb des Gebäudes mit Wohnbereichen, einer Küche und einem Arbeitsraum, in dem die Menschen miteinander kommunizieren können. Service-Wohnungen hingegen sind Wohnungen mit Dienstleistungen,

d.h. Wäschewechsel, Reinigung und eine ganze Reihe von Dienstleistungen, die den dort lebenden
35 Gästen angeboten werden können. Icon: Wir haben keine Gemeinschaftsräume, sondern nur eine
Lounge am Eingang und einen Coworking Space, der unseren Kunden zur Verfügung steht. Ich be-
trachte es also nicht als echtes Coliving, sondern eher als eine Art Service-Apartment.

**R: Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach der Community-Aspekt? Skala 1-4 (nicht wichtig, ziem-
40 lich wichtig, sehr wichtig, wesentlich)**

G: 1.

R: Wie fördert Icon die Community-Entwicklung und die soziale Interaktion?

45 G: Wir haben keine Gemeinschaft und wurden auch noch nie gefragt.

**R: Welche Vorteile hat CityPop im Vergleich zu traditionellen Mietwohnungen oder Hotels?
50 Wie flexibel sind Sie in Bezug auf Mietverträge (Mindest-/Höchstdauer) und Kündigungsfris-
ten?**

G: Der Vertrag dauert von 1 Tag bis 1 Jahr und ist fest, es gibt keine Kündigungsfristen. Obwohl in
einigen Fällen, wenn der Kunde zum Beispiel 6 Monate gebucht hat und beschließt, 1 Monat früher
zu verlassen, sind wir ziemlich flexibel. Aber nach der Verordnung wäre das nicht möglich. Was
55 möglich ist, ist eine Verlängerung des Vertrags. Wir haben Kunden, die vielleicht 1-2 Monate reser-
vieren und dann noch ein paar Monate verlängern. Im Vergleich zu Hotels hat Icon für unsere Kunden
den Vorteil, dass die Räume größer sind als in einem Hotelzimmer, und die kleinen Wohnungen sind
Mikro-Wohnräume, die unterschiedlich genutzt werden können.

**R: Verpflichten Sie Ihre Gäste, ihre Wohnsitze zu übernehmen oder in manchen Fällen eine
60 Kurtaxe zu zahlen, wie funktioniert das rechtlich?**

G: Das hängt vom Kunden ab. Der Tourist im Urlaub (1 Tag bis zu 1 Woche) kümmert sich nicht um
die Domizilierung. Dann haben wir den Geschäftsmann, der 1-3 Monate bleibt und ebenfalls keine
65 Domizilierung wünscht. Andererseits verlangen Gäste, die längerfristig bleiben, eine Domizilierung.
Auf jeden Fall können wir beides vermieten, da wir eine Gewerbeerlaubnis haben, die es uns erlaubt,
auch kurzfristig zu vermieten.

R: Welche Art/Grösse von Wohnungen bieten Sie in Ihrem Gebäude an? In welchem prozentualen Verhältnis?

70

G: Wir haben die folgenden Typen:

- Mikrowohnen: 40m² (22 Wohnungen)
- 2-Zimmer: 60m² (8 Wohnungen)
- 3-Zimmer: 100m² (3 Wohnungen)

75 Obwohl wir prozentual gesehen mehr Kleinstwohnungen haben, ist die Nachfrage nach größeren Wohnungen höher. Wenn ich es noch einmal bauen würde, würde ich größere und flexiblere/modulare Wohnungen bauen, d.h. wie Hotelzimmer, die miteinander verbunden werden können. Ich würde also mehr Zweizimmerwohnungen mit der Möglichkeit, sie miteinander zu verbinden, bauen.

80 R: Welche zusätzlichen Dienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden an? Welche davon halten Sie für unverzichtbar?

G: Eingeschlossene und obligatorische Dienstleistungen haben wir: Wöchentliche Reinigung mit Wechsel der Bettwäsche und Handtücher, Fitnessraum, Coworking und Zugang zur Dachterrasse.

85 Andere Dienstleistungen (was auch immer der Kunde braucht) auf Zahlung.

R: Welche sind Ihre Kundensegmente?

G: Die Zielsubstrate sind:

90

- Tourist: 1-7 Tage
- Geschäftlich: 1-3 Monate
- Langfristig: 6 Monate - 1 Jahr

Ich kann Ihnen nicht sagen, welches der 3 Ziele größer ist. Es hängt stark von der Jahreszeit ab (im Sommer mehr Touristen und im Winter mehr Geschäftsleute). Außerdem haben wir seit drei Jahren geöffnet und jedes Jahr ist anders. Ich kann also nicht wirklich einen Trend erkennen. Wir haben auch
95 einige Kunden, die kommen, weil sie ihr Haus renovieren und nach einer vorübergehenden Lösung suchen, die sofort einsatzbereit ist. Dasselbe gilt für Leute, die sich scheiden lassen.

100

R: Wie lautet eure Value Proposition?

105 G: Unser Mehrwert für den Kunden besteht darin, dass er Teil einer kompletten Dienstleistungsstruktur mit vertraglicher Flexibilität wird. So werden die Vorteile eines Hotels (in Bezug auf die Dienstleistungen) mit denen des Wohnens in einer Wohnung (eigene Küche) kombiniert.

R: Ist die private Küche in dieser Hinsicht also wichtig für Ihre Kunden?

110 G: Ja, unbedingt. Nicht nur das, es ist auch wichtig, dass es eine bewohnbare und gut ausgestattete Küche ist. Im Mikro-Wohnen haben wir Mikro-Küchen und wir haben oft Probleme.

R: Welche Kanäle nutzen Sie, um Ihre Kunden zu erreichen?

115 G: 90% über Booking und Airbnb. Der Rest durch Mundpropaganda und Homegate.

R: Wie funktionieren Ihre Kundenbeziehungen derzeit? Gibt es Aspekte, die Sie gerne verbessern würden?

120 G: Das Büro ist unter der Woche während der Arbeitszeiten geöffnet. Ansonsten eine Telefonnummer, die von einer externen Verwaltungsgesellschaft verwaltet wird. Wir haben noch keine Anwendung, würden sie aber gerne in Zukunft einführen.

R: Wie erzielen Sie Ihre Einnahmen? Was ist Ihr Preismodell?

125 G: Wir haben 3 Preistypen (Hoch-, Mittel- und Nebensaison), und wir unterscheiden auch zwischen Tages-, Wochen-, Monats- und 3-Monats-Preisen. Die monatlichen Preise sind in etwa wie folgt:

- Microliving: CHF 1500 Nebensaison

- 2.5 Zimmer: CHF 2500.

130 - 3.5 Zimmer: CHF 3500.

R: Was sind Ihre wichtigsten Ressourcen?

135 G: Wir haben die gesamte Verwaltung ausgelagert. Im ersten Jahr habe ich mich selbst darum gekümmert, aber es wurde sehr schwierig und zeitaufwändig. Selbst die Möglichkeit, eigenes Personal einzustellen, wäre für eine Anlage mit nur 33 Wohnungen wie Icon zu teuer gewesen. Stattdessen hat

sich dieses externe Unternehmen auf die Verwaltung von Ferienhäusern spezialisiert und schafft es, die Kosten zu optimieren. Sie verwaltet 300 Wohnungen mit einem Buchungsbüro, das von 7 bis 22 Uhr besetzt ist. Für ihren Service zahle ich 10 Prozent der Buchungseinnahmen. Zusätzlich berechnet
140 Booking/Airbnb noch 15 %. Insgesamt also 25%, aber keine Fixkosten. Die Reinigung wird ebenfalls von einer externen Firma zu einem Pauschalpreis übernommen, den ich dem Endkunden auf die Miete aufschlage (von CHF 75 bis CHF 100). Ich denke, man bräuchte mindestens 100 Wohnungen, um eine interne Struktur zu haben.

145 **R: Was sind Ihre Schlüsselaktivitäten?**

G: Verwaltungsmanagement und Marketingförderung

R: Wer sind Ihre wichtigsten Partner?

150

G: Buchungsagentur und Verwaltung/ Facility Management.

R: Was sind die wichtigsten Kosten, die Ihr Geschäftsmodell beeinflussen?

155 G: Für ihre Dienstleistung (Hausverwaltungsagentur) zahle ich 10 % auf das Inkasso der Buchungen. Zusätzlich berechnet Airbnb noch 15%. Insgesamt also 25 %, aber keine Fixkosten. Die Reinigung wird ebenfalls von einer externen Firma zu einem Pauschalpreis übernommen, den ich auf die Miete an den Endkunden aufschlage (zwischen 75 und 100 CHF). Ich denke, man bräuchte mindestens 100 Wohnungen, um eine interne Struktur zu haben.

160

R: Welche Aspekte Ihres Geschäftsmodells können Ihrer Meinung nach als variabel (je nach Markt) und welche als konstant, unabhängig von Kanton oder Land, betrachtet werden?

165 G: Meiner Meinung nach würde das Geschäftsmodell das gleiche bleiben. Meine Idee ist es, zu expandieren und eine Kette dieser Wohnungen vorerst in der Schweiz und dann vielleicht im Ausland aufzubauen. Aber ich würde es gerne je nach Standort anpassen und studieren. In London, Paris und Mailand funktioniert das Mikro-Wohnen sicherlich besser, in Lugano würde vielleicht eher die Zweizimmerwohnung funktionieren. Ich würde sagen, je größer die Stadt, desto kleiner kann die Wohnung sein. Was das Ziel anbelangt, würde ich immer ein Luxusziel verfolgen.

170 **R: Was sind die wichtigsten aktuellen Probleme im Bereich Service Apartments und wie gehen Sie mit ihnen um? Kurzfristige Unterkünfte/airbnb? Druck durch Hotels? Warum bieten Hotels Ihrer Meinung nach nicht die gleiche Art von Service an?**

G: Ich stimme zu, dass das klassische AirBnB mit Hotels konkurriert, weil es tatsächlich weniger
175 kostet und daher ein Wettbewerb hauptsächlich über den Preis stattfindet. Icon hingegen ist meiner Meinung nach eine andere Kategorie, die mit AirBnB, aber nicht mit Hotels konkurriert.

Für Hotels ist es aus zwei Gründen schwierig, diesen Service anzubieten. Erstens haben Hotels nur
Zimmer und keine Küche, und die Kosten für die Renovierung wären zu hoch. Außerdem haben
Hotels höhere Fixkosten und können nicht die Preise einer Wohnung auf AirBnB erzielen, es sind
180 einfach andere Geschäftsmodelle. Meiner Meinung nach sollten Hotels Hotels bleiben, aber sie könnten anfangen, Gebäude wie Icon zu bauen, das heißt.

Ich stimme aber auch zu, dass AirBnB Unzufriedenheit schafft, denn wenn ich in einem Gebäude
wohnen würde und mein Nachbar seine Wohnung über AirBnB vermieten würde, wäre ich verärgert.
Das liegt daran, dass dadurch ein großer Zustrom von Leuten entsteht, die vielleicht Lärm machen
185 und weniger Respekt vor der Hausgemeinschaft haben.

R: Wie gehen Sie in Ihrem Geschäftsmodell mit Fragen der Einhaltung von Rechtsvorschriften um?

190 G: Wir hatten eine Lizenz des Vermieters, es war also kommerziell. Wir mussten Lizenzen beantragen, um eine solche Einrichtung betreiben zu können.

R: Welches sind die grössten (rechtlichen) Herausforderungen im Zusammenhang mit der Expansion ausserhalb der Schweizer Grenzen?

195 G: Ich sehe keine großen Herausforderungen, im Gegenteil, ich glaube, dass es auf diesem Markt große Chancen gibt.

200

Anhang 3 – Interview «La Residenza - Apart Hotel»

Interview mit Nicola Lozio.

- 5
- Eigentümer La Residenza, Lugano

| Datum | Ort |
|------------|--------------------|
| 29.07.2023 | Lugano, Persönlich |

10

Abschrift des Interviews

R: Können Sie kurz erklären, wie die Idee zur Gründung von La Residenza entstanden ist?

15 N: Also, ich wollte hauptsächlich in Lugano eine Immobilieninvestition tätigen, nachdem ich ein Anwesen verkauft hatte, das mir meine Mutter vererbt hatte. Die Residenz existierte bereits als einfaches Garni-Hotel, ging jedoch pleite, und ich kaufte es bei einer Auktion auf den Rat eines Immobilienmaklers hin.

20 **R: Könnten Sie die Begriffe "Coliving" und "Service-Apartments" mit Ihren eigenen Worten definieren und festlegen, welche der beiden Kategorien das Konzept von La Residenza am besten widerspiegelt?**

25 N: Für mich erinnert Coliving an das Konzept des Carsharings. Das bedeutet, gemeinsam ein Produkt wie ein Auto oder ein Haus zu teilen. Tatsächlich gibt es mir das Gefühl, dass Kunden glauben gemacht wird, sie könnten durch das Teilen von Raum sparen, aber tatsächlich kostet es oft mehr als eine normale Wohnung. Das Service Apartment übersetze ich ins Italienische mit "Residenza" oder "Residence" mit Serviceleistungen. Die "Residenza" ordne ich dem Begriff Service Apartment zu. Je nach Sprache kann es verschiedene Synonyme annehmen: In Italien heißt es "Residence", in Deutschland "Apart Hotel" und auf Englisch "Serviced Apartments".

30

R: Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach der Community-Aspekt? Skala 1-4 (nicht wichtig, ziemlich wichtig, sehr wichtig, wesentlich)

35 N: 4.

R: Wie fördert La Residenza die Community-Entwicklung und die soziale Interaktion?

40 N: Wir fördern nicht aktiv die Bildung einer Gemeinschaft, aber seitdem wir das inkludierte Frühstück am Morgen eingeführt haben, treffen sich die Leute jeden Tag gemeinsam zum Frühstück, was indirekt die Interaktion zwischen den Gästen begünstigt. Das Frühstück anzubieten ist für uns ein hoher Kostenfaktor, aber wir haben festgestellt, dass es die Kundenbindung erhöht. Es ist auch wichtig, dass der Kunde eine Ansprechperson hat, an die er sich wenden kann (und wir haben unsere Managerin, die diese Rolle tadellos ausführt). Das bindet den Kunden ebenfalls sehr. Also ist der
45 menschliche Kontakt meiner Meinung nach sehr wichtig. Die Kommunikation mit dem Kunden ist entscheidend. Dank dieser persönlichen Beziehung zu den Kunden können wir auch die Beschwerden minimieren, wenn Probleme auftreten. Wir haben Baundefekte, die für den Kunden jedoch aufgrund dieser persönlichen Beziehung, die wir aufbauen konnten, in den Hintergrund treten. Im Moment ist unsere größte Stärke unsere Managerin, die optimal mit den Kunden kommunizieren kann.

50

R: Welche Vorteile hat La Residenza im Vergleich zu traditionellen Mietwohnungen oder Hotels?

Wie flexibel sind Sie in Bezug auf Mietverträge (Mindest-/Höchstdauer) und Kündigungsfristen?

55

N: Typischerweise machen wir Verträge von 3-6 Monaten, aber wir sind flexibel und bieten auch Verträge von 1-2 Monaten an. Nur selten akzeptieren wir wöchentliche Verträge.

R: Verpflichten Sie Ihre Gäste, ihre Wohnsitze zu übernehmen oder in manchen Fällen eine Kurtaxe zu zahlen, wie funktioniert das rechtlich?

60

N: Die meisten unserer Gäste sind Touristen, die ihren Wohnsitz nicht hierher verlegen, oder Manager bzw. Mitarbeiter, die nur vorübergehend aus beruflichen Gründen hier sind. Deshalb zahlen wir die Kurtaxe, und das Gebäude hat eine Hotel-Lizenz. Wenn wir kein Frühstück anbieten würden,
65 wären wir nur ein "Zimmervermietungsbetrieb". So aber besitzen wir eine richtige Hotel-Lizenz.

R: Welche Art/Grösse von Wohnungen bieten Sie in Ihrem Gebäude an? In welchem prozentualen Verhältnis?

70 N: Wir sind wie folgt strukturiert:

- 30 Einzimmerwohnungen mit ca. 25-30m²
- 6 Zweizimmerwohnungen (unterschiedliche Größen)

Die von unseren Kunden am häufigsten nachgefragte Größe ist das Einzimmerappartement, da es oft Einzelpersonen sind, die zu uns kommen. Bei der Auswahl unserer Kunden sind wir jedoch sehr streng. Fast alle Wohnungen verfügen über eine Küche, die wir durch die Renovierungsarbeiten hinzugefügt haben, die wir nach dem Kauf durchgeführt haben.

R: Welche zusätzlichen Dienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden an? Welche davon halten Sie für unverzichtbar?

80

N: Inkludierte Dienstleistungen sind: Wöchentliche Reinigung, Fitnessraum, Frühstück, Postannahme, WLAN und Stromkosten.

R: Welche sind Ihre Kundensegmente?

85

N: Unsere Zielgruppen sind:

- Geschäftskunden (50%)
- Studenten (30%)
- Touristen (20%)

90 Wir fokussieren uns stark auf Geschäftskunden. Deshalb bieten wir das Frühstück von Montag bis Samstag an, da wir nicht hauptsächlich auf Touristen setzen möchten.

R: Wie lautet eure Value Proposition?

95 N: Was uns auszeichnet, ist eine familiäre und einladende Atmosphäre, die bereit ist, alle Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen. Unsere Lage ist günstig, nahe an allen Dienstleistungen. Wir befinden uns in der zweiten Reihe direkt am See.

R: Welche Kanäle nutzen Sie, um Ihre Kunden zu erreichen?

100

N: Für den Großteil durch Mundpropaganda. Darüber hinaus eine gute Platzierung auf Google dank der Verwendung von SEO-Schlüsselwörtern (mehr als 500 Besuche pro Monat auf der Webseite). Wir haben keine Anzeigen auf Portalen wie Booking und Airbnb.

105 **R: Wie funktionieren Ihre Kundenbeziehungen derzeit? Gibt es Aspekte, die Sie gerne verbessern würden?**

N: Wie bereits erwähnt, haben wir eine persönliche und direkte Kommunikation mit einer physischen Kontaktperson, die unser Manager ist.

110

R: Wie erzielen Sie Ihre Einnahmen? Was ist Ihr Preismodell?

N: Im Gegensatz zu anderen Branchen, in denen ich davon überzeugt bin, dass es sich sehr lohnt, sich auf zusätzliche Dienstleistungen zu konzentrieren, um mehr Einnahmen zu erzielen, ist es in diesem Fall wirklich unsere Geschäftsstrategie, so viele Dienstleistungen wie möglich in den Mietpreis einzubeziehen. Der monatliche Preis beträgt CHF 1550 für das Studio-Apartment, aber das Frühstück ist inbegriffen, das in der Schweiz selbst im billigsten Hotel mit CHF 15/Tag berechnet wird (es wären also bereits mehr als CHF 400/Monat), und ein Wechsel der Bettwäsche und die Reinigung sind ebenfalls inbegriffen. Wir machen auch einen Concierge-Service für den Empfang von Post. Die Zweizimmerwohnung hingegen kostet CHF 2'300/Monat mit den gleichen Leistungen.

120

R: Was sind Ihre wichtigsten Ressourcen?

N: Das Personal. Unser Manager.

125

R: Was sind Ihre Schlüsselaktivitäten?

N: Alle unsere Dienstleistungen (Reinigung, Frühstück,...)

130 **R: Wer sind Ihre wichtigsten Partner?**

N: Die wichtigsten Partner sind:

- Die externe Wäscherei, die sich um die Wäsche kümmert
- Die Bäckerei Peverelli, die das Frühstück liefert

135

- Ein weiterer Lieferant für das Frühstück

R: Was sind die wichtigsten Kosten, die Ihr Geschäftsmodell beeinflussen?

140

N: Prozentual gesehen sind die größten Kosten das Personal. Der Manager und 2 Putzfrauen für den wöchentlichen Wäschewechsel. Um das Personal zu reduzieren, muss man automatisieren. In diesem Fall ist es die Automatisierung, die am meisten kostet, aber das Personal ermöglicht eine emotionale Beziehung zum Kunden, die Maschine nicht. Als nächstes haben wir die Kosten für Wäsche und Frühstück.

145

R: Welche Aspekte Ihres Geschäftsmodells können Ihrer Meinung nach als variabel (je nach Markt) und welche als konstant, unabhängig von Kanton oder Land, betrachtet werden?

150

N: Meiner Meinung nach besteht die Möglichkeit zu expandieren, es ist jedoch entscheidend, richtig zu werben. Marketing ist grundlegend. Es ist ein System, das durchaus repliziert und exportiert werden könnte.

155

R: Was sind die wichtigsten aktuellen Probleme im Bereich Service Apartments und wie gehen Sie mit ihnen um? Kurzfristige Unterkünfte/airbnb? Druck durch Hotels? Warum bieten Hotels Ihrer Meinung nach nicht die gleiche Art von Service an?

160

165

N: Wir haben eine 100-prozentige Belegungsrate, ohne auf Booking zu sein, also mache ich mir in meinem Fall keine Sorgen wegen der Konkurrenz. Meiner Meinung nach ist Airbnb nicht fair gegenüber kleinen Hoteliers. Das Hotel hat nämlich eine völlig andere Kostenstruktur als eine Privatperson, die sich entscheidet, ihre Wohnung auf Airbnb zu vermieten. Deshalb kann das Hotel keine Zimmer in Wohnungen umwandeln, es wäre nicht in der Lage, die mit seinem Geschäftsmodell verbundenen Kosten zu tragen. Wir hingegen haben uns in einen Nischenmarkt begeben, der funktioniert. Hätten wir ein normales Hotel gebaut, wäre das nicht möglich gewesen. Man muss die Art des Projekts verstehen und sich entsprechend anpassen. Wir konkurrieren nicht mit Hotels, weil wir dem Kunden einen Komfort bieten, den ein Hotel nicht hat. Das heißt, die Unabhängigkeit, z. B. in Ruhe essen zu können, ohne sich jeden Tag umziehen und ins Hotelrestaurant gehen zu müssen. Der Kunde sucht eine Umgebung, in der er sich wie zu Hause fühlen kann.

R: Wie gehen Sie in Ihrem Geschäftsmodell mit Fragen der Einhaltung von Rechtsvorschriften um?

170

N: Hotellizenz

Anhang 4 – Interview «BeCozy»

Interview mit Alexandros Tyropolis.

- 5
- Founder and CEO Novac Solutions GmbH

| Datum | Ort |
|------------|---------------------|
| 07.08.2023 | Lugano, Video-Anruf |

10

Abschrift des Interviews

R: Können Sie kurz erklären, wie die Idee zur Gründung von BeCozy entstanden ist?

- 15 A: Also Eigentümer sind unsere Kunden, die kommen zu uns mit Leerständen und Liegenschaften und bitten uns ein Konzept zu schaffen, um diese Leerstände und Liegenschaften ökonomisch und sozial sinnvoll am Markt zu platzieren. Und bei Hotel oder hotelähnlichen Liegenschaften hat es sich angeboten ein Coliving Konzept zu schaffen, bei dem wir die Zimmer für mehrere Monate oder sogar für die Gesamtlaufzeit der Zwischennutzung an eine Community vermieten, die sich bewerben muss
- 20 auf das Zimmer und da Teil einer großen WG eines Coliving ist.

R: Könnten Sie die Begriffe "Coliving" und "Service-Apartments" mit Ihren eigenen Worten definieren und festlegen, welche der beiden Kategorien das Konzept von BeCozy am besten widerspiegelt?

25

- A: Ja, für mich ist vor allem Microliving und Co-Living. Für mich beim Co-Living geht es darum, zum einen architektonisch eine smarte Bauweise zu haben, die sehr platzeffizient ist und die Möglichkeit bietet, dass man auf wenig Platz möglichst viel Komfort hat, möglichst mit vielleicht einer Kitchenette und einem eigenen Bad, aber dann auch Gemeinschaftsflächen hat, die man sich teilt und
- 30 so auch mehr Effizienz in der Nutzung dieser Flächen hat. Anstatt dass man irgendwie 50 professionelle Küchen machen muss, kann man eine richtig gut machen. Und anstatt dass jeder ein großes Wohnzimmer hat, kann man ein sehr grosses Wohnzimmer machen. Und so mit dem Platz aus architektonischer Sicht sinnvoll umgehen und auch ökonomisch ein besseres Nutzungsverhältnis

aufstellen. Das ist das eine. Und auf der anderen Seite haben wir den Community-Aspekt, wo es
35 darum geht, ein sehr gutes Zielgruppenmanagement zu machen, also wirklich die Leute zu suchen,
die man in dem Co-Living will. Wo die Leute nicht einfach rein und raus gehen und eine anonyme
Masse bilden, sondern wo die Leute auch miteinander vernetzen, selbstständig Dinge unternehmen,
organisieren und dafür muss man in der Vermarktung sehr, sehr strategisch vorgehen, damit sich
dieser Vibe eben entstehen lässt. Und der Unterschied zu Microliving oder Service Appartements ist
40 für mich eben genau das, dass man da noch ein bisschen mehr Fokus auf die Gemeinschaftsfläche
und natürliche Begegnungszonen legt auf der architektonischen Sicht und dass man eben sehr ziel-
gerichtet vorgeht in der Auswahl der Mieter und Mieterinnen, damit ein Community-Vibe entsteht.
BeCozy ist ganz klar ein Coliving.

45 **R: Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach der Community-Aspekt? Skala 1-4 (nicht wichtig, ziem-
lich wichtig, sehr wichtig, wesentlich)**

A: Je höher der Preis, desto wichtiger die Community

50 **R: Wie fördert BeCozy die Community-Entwicklung und die soziale Interaktion?**

A: Wir haben uns ganz stark darauf fokussiert, kein aktives Community Management zu machen,
weil wir aus anderen Projekten im Coworking-Bereich die Erfahrung gemacht haben, dass man nichts
erzwingen kann. Und somit haben wir uns das Ziel gesetzt, die richtigen Leute reinzuholen. Das
55 heisst, man muss am Anfang in der Vermarktung wirklich die Traum-Coliving-Personen finden, die
outgoing ist, proaktiv ist, gerne organisiert und voll ein Believer ist, ein Net-Promoter von diesem
Konzept. Und wenn man die erste eine gewisse Base hat mit diesen Leuten, sagen wir 20-30% Aus-
lastung mit solchen Leuten, dann kann man die Ansprüche ein bisschen senken, weil man danach
plötzlich, wenn man dann im Haus Leute hat, die pushen. Und so haben wir wirklich am Anfang
60 super hart in der Auswahl und das ist etwas sehr, sehr soft. Du musst Leute haben, die andere Leute
verstehen. Also bei uns in der Vermarktung hatten wir das Glück, dass die Leute, die die Vermarktung
gemacht haben, empathisch waren und wirklich die richtige Empathie aufgebracht haben, um zu ver-
stehen, ob dieses Gegenüber die richtige Mieterin oder der Mieter ist. Jeder Mieter musste sich be-
werben mit einem Video. Muss immer noch.

65 Da wir kein aktives Community fördern, ist die Community die selber Events organisiert. Wir schaf-
fen einfach den Raum. Weil wir gemerkt haben, dass es das nicht braucht (ein aktives Community
Management), wenn du die richtigen Leute im Haus hast.

R: Welche Vorteile hat BeCozy im Vergleich zu traditionellen Mietwohnungen oder Hotels?

70 **Wie flexibel sind Sie in Bezug auf Mietverträge (Mindest-/Höchstdauer) und Kündigungsfristen?**

A: Also unser Mindestkaufzeit war 12 Monate und man konnte sich aber Flexibilität dazu kaufen bis zu zwei Wochen Kündigungsflexibilität.

75

R: Verpflichten Sie Ihre Gäste, ihre Wohnsitze zu übernehmen oder in manchen Fällen eine Kurtaxe zu zahlen, wie funktioniert das rechtlich?

A: Ja, sie müssen sich nicht anmelden, aber sie sind alle angemeldet.

80 Wir haben Hotelliegenschaften und wir haben jeweils bei der Gemeinde angefragt und teilweise hat man uns eine Ausnahmegenehmigung gegeben oder es war egal, wir durften das einfach machen oder wir mussten wirklich einen Antrag stellen, damit das gemacht werden darf. Problem war manchmal Langfristig sich anzumelden, da alle Liegenschaften Gewerbliche Nutzung haben.

85 **R: Welche Art/Grösse von Wohnungen bieten Sie in Ihrem Gebäude an? In welchem prozentualen Verhältnis?**

A: Unsere Wohnungen sind zwischen 25 und 60 m². Die am meisten nachgefragten sind diejenigen mit den günstigsten Preisen. Es gibt sicher ein paar Leute, die wollen gross, aber die allermeisten wollen günstig und klein, weil sie ja sagen, im Zimmer schlafe ich und dusche ich und habe meine Sachen, aber Leben tue ich im ganzen Haus. Das war auch das, was wir denen verkauft haben. Du wohnst in deinem Zimmer, aber du lebst im ganzen Haus. Und wenn du eben eine Smart-Architektur hast, dann legst du Wert darauf, dass du viele Staufläche hast, unter dem Bett der Platz nicht einfach hohl ist, sondern für Schränke genutzt wird, dass du viele Einbauschränke hast, du eventuell den Tisch oder das Bett hochklappen kannst, wie auch immer, aber wenn du das wirklich smart machst, dann kommst du eigentlich auf wenig Quadratmeter drauf. Und man muss sagen, wir haben eine Person pro Einheit nicht mehr erlaubt.

100 **R: Welche zusätzlichen Dienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden an? Welche davon halten Sie für unverzichtbar?**

A: Wir haben eine Infrastruktur gestellt, d.h. dass wir die Einrichtung gesorgt haben, geteilter Staubsauger, Waschmaschinen, Tumbler, geteilte Küche, Wohnzimmer, Beamer, Spiele, Konsolen, all
105 diese Sachen. Dann haben wir ein Partnernetzwerk, das wir immer mitbieten. Reinigung, Wäscheservice, Food Delivery, Grocery Deliveries, all diese Sachen immer mit Rabattcodes. Das bieten wir alles mit und wenn möglich lokal. Also wenn irgendwie im gleichen Haus ein Restaurant ist oder nebenan ein Restaurant oder ein Friseur oder was auch immer, bieten wir immer Vergünstigungen an in der Umgebung.

110 In der Miete inbegriffen sind Utilities und die Nutzung der geteilten Räume und das Waschen. Und den Rest kann man fast alles dazu kaufen. Weil schlussendlich, wenn du es mehrere Services inkludierst, dann musst du die Miete höher machen. Deswegen sagen wir, du kannst alles haben, aber du musst nicht. Du hast noch gefragt, was wirklich nötig ist. Spannend war, dass in BeCozy Oerlikon, da haben wir den Zugang zum Livingroom einzeln verkauft. Du musstest also 60 Franken am Tag zu
115 deiner Miete zahlen, damit du Zugang zum großen shared living room hast, wo auch co-working war und so. Und wir hatten nur etwa 20 Prozent, die das wirklich gekauft haben. Und die Zimmer hatten keine Küche. Die waren zwar sehr günstig, 790 Franken, das war schon sehr günstig, halb so teuer wie in der SihlCity, und das in Zürich, aber witzigerweise, die Leute blieben dem co-living sehr treu und waren eigentlich happy dabei. Ohne Küche, ohne Livingroom. Also schlussendlich, glaube ich,
120 das stärkste Argument ist wahrscheinlich wirklich immer der Preis und alles andere ist Beileid. Die Leute werden in einem CoLiving kommen und werden ein Jahr oder vielleicht maximal zwei da leben, aber sie kommen nicht, um da ihr langfristiges Leben aufzubauen. Sobald sie eine Freundin, einen Freund haben, gehen sie weg und kommen wieder, wenn sie geschieden sind, aber nicht vorher. Also, wirklich, was unverzichtbar ist, ist ein Bett.

125

R: Welche sind Ihre Kundensegmente?

A: Also Kundensegmente war sicher, ich sag mal Yuppies. Wenn man so ein bisschen das Sinusmilieu anguckt, der adaptiv-pragmatische Eskapisten, digitale Kosmoliten, Performer, Postmaterielle.
130 Also oben rechts, in der Sinusgruppe. Und vom Alter her, das hat sich herauskristallisiert, wahrscheinlich, unser Kunde ist wahrscheinlich in seinen 30ern und hat wahrscheinlich etwa 80'000+ Lohn pro Jahr. Ist Single und plant, früh oder später entweder in ein anderes Land zu ziehen oder in eine andere Stadt oder sich langfristig irgendwie zu binden. Aber ist aktuell sehr frei.

135

R: Wie lautet eure Value Proposition?

A: Was wir gesagt haben, ist, im Zimmer wohnen, im Haus leben. Und natürlich maximale Flexibilität.

140

R: Welche Kanäle nutzen Sie, um Ihre Kunden zu erreichen?

A: Über die herkömmlichen Immobilien channels, Homegates, FlatFox und so weiter. Und Facebook und du versuchst über Medien aufzugehen, du hast eine coole Story.

145

R: Wie funktionieren Ihre Kundenbeziehungen derzeit? Gibt es Aspekte, die Sie gerne verbessern würden?

A: Wir haben mit unserem Mietern reguläre Mietverträge und wir haben ein Mieterportal für Probleme, ein digitales Mieterportal. Und wir haben Community-chats für den sonstigen Austausch zwischen den Leuten.

150

Es funktioniert super so.

R: Wie erzielen Sie Ihre Einnahmen? Was ist Ihr Preismodell?

A: Wir gehen nach dem lokalen Durchschnittspreis, mit Preis pro Quadratmeter, und machen einen Aufschlag. Der Aufschlag kann 20, 30% (locker) über dem Mietzinsdurchschnitt pro Quadratmeter für eine unmöblierte Wohnung sein.

155

R: Was sind Ihre wichtigsten Ressourcen?

A: Die tägliche Verwaltung. Also zum einen die Vermarktung ist in der Anfangsphase sehr wichtig, aber long term ist das Mieter-Management, also die Verwaltung der Mieter sehr, sehr wichtig, weil die sehr schnell zu Ungut führen kann. Das heisst, du kannst in einem Co-Living nicht zwei Wochen warten, bis du jemandem antwortest oder bis du irgendwas reparierst. Das ist eine sehr enge Community. Es gibt einen Community-Chat. Der Community-Chat ist auch ein bisschen Fluch und Segen. Also kann auch sehr gefährlich werden, weil sobald jemand wütend ist, weil etwas nicht repariert ist, geht er gleich in den Community-Chat und dann gibt es einen Teufelskreis. Das heißt, die Verwaltung muss sehr, sehr schnell sein. Und dafür musst du ein gutes technisches Setup haben. Deswegen ist die Verwaltung bei uns intern und für alle Coliving's zentralisiert.

165

170

IT ist auch eine wichtige Ressource.

R: Was sind Ihre Schlüsselaktivitäten?

175 A: Verwaltung.

R: Wer sind Ihre wichtigsten Partner?

180 A: Reinigung, also gutes technisches Facility Management. Und ein ansprechendes Partnermanagement/ Gastronomie/ Convenience. Natürlich kommst du ein bisschen darauf an, jetzt in Zürich weniger wichtig, weil du aus dem Haus läufst und immer irgendwas da hast, aber sobald du nicht ganz so urban bist, ist es wichtiger. Ich bin ganz stark der Meinung, dass Co-Living überall funktioniert, aber je weniger Infrastruktur rundherum ist, desto mehr musst du selber bieten. Mit Gastronomie meine ich nicht unbedingt wirklich wie ein Restaurant zu haben. Ein Felfellautomat würde dann auch seinen
185 Job gut tun. Das ist etwas, was viele große Corporates falsch denken: jede extra Leistung, die du machst, das sind einfach Kosten, die die Miete teurer machen. Und ja, alle, wie gesagt, alle finden es geil, das zu sehen. Aber wenn man sich fragt, sind sie auch bereit, dafür zu zahlen, würden sich alle wünschen, eigentlich lieber das günstige Angebot zu haben. Kern des Coliving muss sein, die richtigen Leute im Haus zu haben.

190 Also die Essenz des Ganzen ist sehr basic, aber **glaub mir, das würde ein Investor nicht verstehen wollen**. Der will, dass du ihm eine App lieferst, dass du einen Koffie hast, dass alles hyper fancy ist. Das weißt du nur, wenn du das wirklich schon selbst gemacht hast.

R: Was sind die wichtigsten Kosten, die Ihr Geschäftsmodell beeinflussen?

195 A: Ja, es gibt verschiedene Modelle. Entweder wir mieten die Liegenschaft und untervermieten sie und haben Arbitrage dazwischen. Oder wir machen ein Revenue Share, zum Beispiel 50-50. Oder es gibt jetzt neu eine Firma, die wir gemacht haben, wo wir das as a service anbieten. Und dann hast du einen Fixpreis pro Unit oder eine prozentuale Beteiligung am Umsatz.

200 Also der Eigentümer / der Investor, der sagt, da nimmt die Liegenschaft, der will am liebsten eine fix Miete. Und diese Miete soll im Idealfall eigentlich genau gleich hoch sein, wie die Marktmiete, die er verlangen könnte, wenn er einfach unmöblierte, normale Wohnungen vermietet. Das Problem ist, dass du dann schon so hoch bist, dass du dann deinen Service noch on top machen musst. Und das ist ein sehr grosser Risk, der nicht im Verhältnis steht zu der Upside, die du haben kannst. Und da wird

205 es ja schwierig. Deswegen machen dann alle ein super fancy Co-Living, damit sie die ganz teuer vermieten können und damit sie wirklich so den Top 1% da drin haben. Dann funktioniert es. Da muss man sich jetzt überlegen, was am Markt und schlussendlich sich für Co-Livings durchsetzen wird oder funktionieren wird.

210 R: Wahrscheinlich hängt es auch stark vom Eigentümer/Investor ab. Einige verstehen vielleicht die Situation und sind bereit, einen Teil des Risikos zu übernehmen, während andere eher konservativ sind.

A: Ja, und in der Schweiz sind sie eher konservativ. Bei Co-Living denken viele sofort an Top-Lagen.
215 In solchen Top-Lagen weiß der Eigentümer bereits, dass er die Wohnungen leicht vermieten kann. Warum also sollte er überhaupt in Betracht ziehen, ein Co-Living-Angebot zu haben? Das ist die eigentliche Frage. Eine interessante Nische könnte sein, Co-Living in B-Lagen anzubieten. Genau, das könnte besonders attraktiv sein, weil Eigentümer in diesen Lagen innovative Lösungen benötigen, um ihre Immobilien erfolgreich zu vermieten. Zudem ermöglicht das Co-Living-Konzept höhere
220 Mieten. Nehmen wir beispielsweise das Umland von Bern: Dort sind die Mieten so günstig, dass man für 1000 Franken eine Wohnung bekommt. Mit Co-Living könnte man jedoch 1500 bis 1800 Franken verlangen.

R: Welche Aspekte Ihres Geschäftsmodells können Ihrer Meinung nach als variabel (je nach Markt) und welche als konstant, unabhängig von Kanton oder Land, betrachtet werden?
225

A: Ich glaube, überall gilt der Preis. Die Community muss stimmen, also die Leute da drin müssen stimmen. Ein proaktives Management und eine effiziente Verwaltung sind entscheidend und beeinflussen den Alltag. Branding und Verkauf spielen eine Rolle bis zum Zeitpunkt, an dem man den
230 Lead gewinnt. Doch nachdem der Vertrag unterzeichnet ist, zählen die grundlegenden Dinge. Wenn beispielsweise die Küche nicht funktioniert, ist es wichtig, dass sie schnell repariert wird. Am Ende müssen es die einfachsten Probleme sein, die rasch gelöst werden.

R: Was sind die wichtigsten aktuellen Probleme im Bereich Service Apartments und wie gehen Sie mit ihnen um? Kurzfristige Unterkünfte/airbnb? Druck durch Hotels? Warum bieten Hotels Ihrer Meinung nach nicht die gleiche Art von Service an?
235

A: Ich beobachte, dass bei langfristigen Wohnungen, die jetzt in Airbnb-Appartements umgewandelt werden, ab einem gewissen Anteil an solchen Wohnungen sicherlich eine Auswirkung auf den Markt entsteht. Es ist für mich unerheblich, wenn ein einzelnes Gebäude in Serviced Apartments umgewandelt wird, während 10.000 andere es nicht tun. Die Frage ist, wie hoch der Prozentsatz solcher Wohnungen in einem bestimmten Markt sein sollte. In Zürich zum Beispiel sind weniger als ein Prozent aller Wohnungen Airbnb-Wohnungen. Ist das problematisch? Bei einem Anteil von 5 oder 10 Prozent könnte es schon ein Problem darstellen.

245 Betrachten wir das Tessin, insbesondere Ascona. Dort sind viele Wohnungen unbesetzt. Wir haben dort einmal ein Neubauobjekt übernommen. Trotz Bemühungen der Eigentümer, langfristige Mieter zu finden, blieb es leer. Mit den Eigentümern haben wir vereinbart, die Wohnungen möbliert kurzfristig zu vermieten, bis ein dauerhafter Mieter gefunden wird. Statt Airbnb zu nutzen, haben wir die Wohnungen an Zürcher vermietet, die sie für einige Monate mieten wollten. Ascona hat uns dies jedoch untersagt. Wir standen dann vor der Wahl: Entweder die Wohnungen bleiben leer, oder wir nutzen sie sinnvoll. Es erscheint mir unverständlich, dass im Tessin eine Regelung wie "Lex Airbnb" erwogen wird, obwohl viele Wohnungen unbesetzt sind. In Städten wie Zürich kann ich solche Bedenken eher nachvollziehen. Das Thema ist aktuell sehr politisch aufgeladen und es fehlt an einer sachlichen Diskussion.

255 R: Die Nachfrage besteht weiterhin, denn die Welt hat sich verändert. Die Menschen sind heute viel flexibler und reisen häufiger. Ich glaube, es ist genau diese Flexibilität, die heute benötigt wird. Es mag wie Konkurrenz erscheinen, ist aber tatsächlich kein direkter Wettbewerb. Es handelt sich vielmehr um ein neues Geschäftsmodell, um die bestehende Nachfrage zu bedienen.

260 A: Richtig. Ja, selbst ein einfaches Hotelzimmer in Zürich kostet 120 bis 130 Franken. Vielleicht möchte ich jedoch in einer eigenen Wohnung sein, mit meiner Familie kochen und so weiter. Dies bietet eine andere Art des Reisens, bei der man sich lokaler fühlt. Natürlich klingt es extrem, wenn eine Firma wie Google bereit ist, 5000 Franken für eine Zwei-Zimmer-Wohnung zu bezahlen. Aber das ist das Prinzip von Angebot und Nachfrage.

R: Wie gehen Sie in Ihrem Geschäftsmodell mit Fragen der Einhaltung von Rechtsvorschriften um?

270 A: Ja, es ist kompliziert. In Genf sind wir gerade dabei, ein Co-Living-Projekt mit 65 Einheiten aufzubauen. Dort gibt es jedoch gesetzliche Bestimmungen zur Kurzzeitvermietung. Uns geht es nicht

275 darum, Airbnb anzubieten, aber was passiert, wenn jemand nur einen Monat dort wohnen möchte? Brauche ich dafür einen speziellen Vertrag? Zählt das dann zur Kurzzeitvermietung oder nicht? Diese Fragen beschäftigen mich. Das Dilemma bei der aktuellen Gesetzgebung ist, dass sie hauptsächlich auf Airbnb ausgerichtet ist und nicht die vielen anderen Wohnkonzepte berücksichtigt. Aus diesem schnellen Handlungsdrang heraus werden oft viele andere Modelle pauschal verboten. Und hier sind wir, die innovative Co-Living-Projekte umsetzen möchten. Angenommen, du möchtest im Tessin für zwei Monate an einen Handwerker vermieten: Zählt das als Kurzzeitmiete oder nicht? Fällt das unter die gesetzlichen Bestimmungen oder nicht? Und was, wenn der Mieter um zwei weitere Wochen verlängern möchte? Das sind alles Fragen, bei denen ich mir unsicher bin, wie sie letztendlich geklärt werden können

285 **R: Wie siehst du den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in Co-Living-Geschäftsmodellen? Glaubst du, dass AI den persönlichen Kontakt ersetzen könnte, oder wird es eine Kombination aus beidem geben? Welche Meinung vertrittst du dazu?**

290 A: Ich bin fest davon überzeugt, dass die administrative Funktion des Property-Managements durch den Einsatz von KI im Backoffice erheblich entlastet werden kann. KI sollte nicht direkt sichtbar oder aufdringlich für den Endbenutzer sein, sondern unauffällig im Hintergrund arbeiten. Anstelle mehrfacher Nachfragen bezüglich eines defekten Kühlschranks könnte die KI diese Aufgabe für den Property Manager übernehmen, den Handwerker koordinieren und sogar Lösungsvorschläge unterbreiten. In der administrativen Verwaltung sehe ich durch KI enormes Potenzial. Beim Community Management könnte ein übermäßiger KI-Einsatz jedoch kontraproduktiv sein. Doch die wahre Stärke der Technologie zeigt sich, wenn sie im Hintergrund reibungslos funktioniert. Ein weiteres Anwendungsfeld könnte das Management von Verbrauchsmaterialien sein. Mithilfe von Sensoren könnte beispielsweise erkannt werden, wenn ein Artikel fast aufgebraucht oder defekt ist, sodass der Mieter dies melden kann. Die KI könnte dann automatisch Bestellungen oder den Kauf von Ersatzteilen initiieren. Insgesamt sehe ich in der administrativen Verwaltung durch KI enormes Potenzial.

Anhang 5 – Interview «Private Eigentümer»

Interview mit Gil Weiss.

- 5 • Private Eigentümer von mehr als 100 eingerichtete Wohnungen in der Stadt Zürich

| | Datum | Ort |
|----|------------|---------------------|
| 10 | 09.08.2023 | Lugano, Video-Anruf |

Abschrift des Interviews

- 15 **R: Können Sie kurz erklären, wie die Idee zur Gründung von eure Unternehmung entstanden ist?**

G: Unsere Immobilien, in denen wir Serviced Apartments anbieten, befinden sich alle in Zürich. Diese möblierten Wohnungen gehören uns bereits seit rund 34 oder 35 Jahren. Ursprünglich haben wir sie erworben und dann mit "Pups", einem der ersten Anbieter für möblierte Wohnungen in Zürich, zusammengearbeitet. Sie haben für uns die Verwaltung der möblierten Wohnungen übernommen und erhielten dafür eine beachtliche Provision, fast 20 Prozent ihrer Einnahmen. Doch gegen Ende der 90er Jahre, als die Wohnungssituation in Zürich angespannter wurde, haben wir uns entschlossen, das Management von ihnen zurückzunehmen. Seitdem haben wir die Vermietung der möblierten Wohnungen selbst in die Hand genommen, und das ist bis heute so geblieben. Das ist unsere Geschichte. Heute wird das gesamte Management von meiner Mutter übernommen. Trotz des bescheidenen Umfangs – wir besitzen insgesamt 100 Wohnungen in Zürich – kümmert sie sich um alles: von der Bewirtschaftung der möblierten Wohnungen bis hin zum gesamten Portfolio-Management.

- 30 **R: Könnten Sie die Begriffe "Coliving" und "Service-Apartments" mit Ihren eigenen Worten definieren und festlegen, welche der beiden Kategorien das Konzept von XX am besten widerspiegelt?**

G: Wir beschäftigen uns tatsächlich kaum mit Co-Living. Unter Co-Living verstehe ich Modelle, die oftmals große Gemeinschaftsräume bieten und häufig mit Zielgruppen wie Studenten oder universitären Einrichtungen kooperieren. Für mich neigt Co-Living eher in Richtung Betriebsimmobilien. Im Gegensatz dazu sind unsere Immobilien ganz normale Wohngebäude. Der Hauptunterschied besteht darin, dass sie möbliert sind. Es handelt sich bei uns nicht um Betriebsimmobilien, sondern um

reguläre Mehrfamilienhäuser. Würden wir eines dieser Gebäude verkaufen wollen, wäre es im
40 Grunde eine normale Immobilie – man müsste lediglich die Möbel entfernen.

Unter Service Apartments, wie wir sie anbieten, verstehe ich Wohnungen, bei denen der Mieter nicht
nur eine Möblierung erhält, sondern auch einen umfangreichen Service von uns. Das geht über die
gewöhnliche Bewirtschaftung hinaus. Viele unserer Mieter stammen aus dem Ausland und benötigen
daher eine intensivere Betreuung. Ein weiterer Bestandteil unseres Angebots ist der Reinigungsser-
45 vice, den wir komplett organisieren. Zudem sind Dienste wie Internet und eine vollständige Küchen-
ausstattung inbegriffen. Selbst kleinere Instandhaltungsarbeiten, die bei einer unmöblierten Wohnung
oft vom Mieter übernommen werden, wie z.B. das Ersetzen einer Lampe oder undichte Duschkläu-
che, übernehmen wir. Es handelt sich also wirklich um ein Rundum-Paket.

50 **R: Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach der Community-Aspekt? Skala 1-4 (nicht wichtig, ziem-
lich wichtig, sehr wichtig, wesentlich)**

G: 1.

55 **R: Wie fördert Icon die Community-Entwicklung und die soziale Interaktion?**

G: Ehrlich gesagt, da wir keine Gemeinschaftsräume bieten, müssen diese auch nicht finanziert wer-
den. Betrachtet man es rein finanziell, sparen wir uns diese Kosten. Unsere Mieter legen mehr Wert
darauf, eine bezahlbare Wohnung zu haben, als auf zusätzliche Gemeinschaftsangebote. Wirklich
60 genutzt würden solche Räume bei uns kaum. Wir haben allerdings in einigen unserer Liegenschaften
Gemeinschaftsterrassen – beispielsweise in zwei Gebäuden bieten wir große begehbare Dachteras-
sen an.

R: Könntest du dir vorstellen, solche Gemeinschaftsräume in Zukunft zu integrieren?

65

G: Ehrlich gesagt, würde ich solch einen Gemeinschaftsraum eher in Betracht ziehen, wenn wir mit
dem Neubau einer unserer Liegenschaften beginnen – das ist aber erst in etwa 5 Jahren geplant. Bei
diesem Ersatz-Neubau könnte ich mir vorstellen, einen solchen Raum zu integrieren, falls es einen
Gebäudeteil oder einen spezifischen Raum gibt, der für eine reguläre Wohnung zu klein wäre. Grund-
70 sätzlich wäre das also eine Option, die ich in Erwägung ziehen würde.

R: Welche Vorteile hat eure Unternehmung im Vergleich zu traditionellen Mietwohnungen oder Hotels?

Wie flexibel sind Sie in Bezug auf Mietverträge (Mindest-/Höchstdauer) und Kündigungsfristen?

75

G: Ja, also Mindest-Mietdauer ist eigentlich, ein Monat und in der Regel bleiben die Mieter aber länger und die Kündigungsfrist beträgt ebenfalls einen Monat. Und der Mieter kann theoretisch auswählen, ob er einen befristeten oder unbefristeten Mietvertrag abschließen möchte. In der Regel ist es ein unbefristeter.

80

R: Verpflichten Sie Ihre Gäste, ihre Wohnsitze zu übernehmen oder in manchen Fällen eine Kurtaxe zu zahlen, wie funktioniert das rechtlich?

85 G: Sie können sich ganz normal anmelden, wie bei einer normalen Wohnung.

R: Welche Art/Grösse von Wohnungen bieten Sie in Ihrem Gebäude an? In welchem prozentualen Verhältnis?

90 G: Bei uns zentral ist, jede Wohnung hat eine eigene Nasszelle und auch eine eigene Küche. Wir haben keine Studios ohne Küche oder so. Also es ist immer mit Küche und immer mit Nasszelle. Vom Wohnungsmix eigentlich grösstenteils sind es 2.5, das ist das, was wir am meisten anbieten. Und teilweise einzelne grössere 3.5. Zentraler Fokus ist eigentlich bei den Zweizimmerwohnungen oder Einhalbzimmerwohnungen. Das ist so der Fokus. In unserem Portfolio bestehen ungefähr 50 Prozent der Wohnungen aus 2-Zimmerwohnungen. Etwa 40% sind 1,5-Zimmerwohnungen und der verbleibende Anteil sind Wohnungen mit 3,5 Zimmern oder mehr. Die Grundrisse sind generell kompakt gehalten. Die 2,5-Zimmerwohnungen haben nicht die üblichen 70 Quadratmeter, sondern sind in der Regel zwischen 40 und 50 Quadratmeter groß. Die 1,5-Zimmerwohnungen bewegen sich im Bereich von 18 bis 30 Quadratmetern. Das war nur ein kurzer Überblick über unseren Wohnungs-

100

Mix.
Für uns sind besonders große Wohnungen weniger interessant, da der Mietzins, inklusive Möblierung und aller Services, sehr hoch ausfallen kann. Daher liegt unser Hauptinteresse eher bei kleineren Wohneinheiten. Oft sind unsere Mieter Geschäftsleute, Dozenten oder Studenten, die kein großes Platzangebot benötigen und vor allem einen bezahlbaren Mietzins suchen. Bei den großen Wohnungen erleben wir manchmal, dass sich zwei Personen zusammentun und diese als WG nutzen. Doch

105

aus Vermietersicht ist das weniger optimal, da der damit verbundene Aufwand unverhältnismäßig hoch ist.

110 **R: Welche zusätzlichen Dienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden an? Welche davon halten Sie für unverzichtbar?**

G: Komplette Möblierung, auch Kücheninventar. Zweimal pro Monat eine Reinigung der Wohnung. Die Nebenkosten, alle anderen Gebühren sind auch inkludiert. Und das aller einzige, was separat ist, ist die Endreinigung, die ist um die 250 Franken, je nach Wohnungsgröße.

115

R: Welche sind Ihre Kundensegmente?

120 G: Unsere Mieter setzen sich hauptsächlich aus Geschäftsleuten zusammen, die in Zürich ansässigen Unternehmen angehören. Daneben kommen etwa 30% unserer Mieter von der Universität Zürich oder der ETH. Ein weiterer Mieteranteil stammt vom Unispital Zürich. Dies sind grob die vier Hauptgruppen unserer Mieterbasis. Von der ETH haben wir nicht nur Studenten, sondern auch Gastdozenten, die beispielsweise für einen Zeitraum von sechs Monaten bei uns wohnen. Im Hinblick auf die Geschäftswelt haben wir unter anderem Mieter von Unternehmen wie Google, und auch von großen Banken wie Credit Suisse und UBS hatten wir bereits Mieter beherbergt.

125

R: Wie lautet eure Value Proposition?

G: Schnelle Erreichbarkeit, Service und sehr gute Preis/ Leistung Verhältnis.

130 **R: Welche Kanäle nutzen Sie, um Ihre Kunden zu erreichen?**

135 G: Wir hatten bisher tatsächlich enormes Glück in dieser Hinsicht. Während Unternehmen wie Vision Apartments mit Marketingmanagern und diversen Werbemaßnahmen agieren, funktioniert es bei uns hauptsächlich über Netzwerke aus der Vergangenheit. Da wir bereits seit langer Zeit im Geschäft sind, verfügen wir über solide Beziehungen zur ETH, der Uni und auch zu großen Unternehmen. Deswegen ist aktive Werbung für uns nicht notwendig; es läuft hauptsächlich über Mundpropaganda.

R: Wie funktionieren Ihre Kundenbeziehungen derzeit? Gibt es Aspekte, die Sie gerne verbessern würden?

140

G: Es ist ohne App oder so, ohne Kreditkarte. Es ist ein bisschen mehr traditionell, aber es funktioniert alles. Der Mieter, der kommt, da steht jemand physisch und gibt ihm die Schlüssel. Was ich besonders betonen möchte, ist der erstklassige Service meiner Mutter. Sie ist stets im Büro und immer erreichbar, egal was anliegt. Der unschätzbare Wert dieses Services liegt in der Konstanz: Von der ersten
145 Anfrage, über den Mietvertrag bis hin zur Endabrechnung ist meine Mutter immer die direkte Ansprechpartnerin. Es wechselt nicht ständig die Kontaktperson, sondern sie begleitet jeden Mieter kontinuierlich und persönlich durch den gesamten Prozess. Das garantiert eine durchgängige und qualitativ hochwertige Betreuung.

150 **R: Wie erzielen Sie Ihre Einnahmen? Was ist Ihr Preismodell?**

G: Unsere Kalkulation basiert auf der Marktmiete für eine unmöblierte Wohnung. Darauf kommt dann ein Zuschlag für die Möblierung, zusätzlich die Nebenkosten und das Internet. Insgesamt bewegen sich unsere Preise dadurch in einer Spanne von 1.800 bis 3.800 Franken pro Monat. Die günstigste Wohnung beginnt zwar bereits bei 1.600 Franken, doch diese ist besonders klein dimensioniert.
155 Der Median unserer Mietpreise liegt bei 2.000 Franken. Dies reflektiert allerdings die Größe der Wohnungen: Für diesen Preis erhält man bei uns eher eine kompakte 40 Quadratmeter Wohnung, statt einer geräumigen 60 Quadratmeter Wohnung, wobei all unsere angebotenen Services bereits inkludiert sind.

160

R: Was sind Ihre wichtigsten Ressourcen?

G: In unserem Team haben wir insgesamt fünf festangestellte Putzkräfte. Darüber hinaus beschäftigen wir zwei Mitarbeiter, die sich um technische Belange und kleinere Instandhaltungsarbeiten kümmern.
165 Ein zentraler Bestandteil unseres Betriebs ist meine Mutter, die das gesamte Management und die Organisation übernimmt.

R: Was sind Ihre Schlüsselaktivitäten?

170 G: Die Bewirtschaftung und ganze Unterhalt vor Ort sind sehr wichtig.

R: Wer sind Ihre wichtigsten Partner?

G: Keine, alles intern. Outsourcing geben wir nur grosse Unterhaltsarbeiten.

R: Was sind die wichtigsten Kosten, die Ihr Geschäftsmodell beeinflussen?

G: Die Gesamtkosten für die Bewirtschaftung unserer möblierten Wohnungen sind deutlich höher, sowohl finanziell als auch zeitlich, im Vergleich zu regulären, unmöblierten Wohnungen. In Zürich
 180 liegen die durchschnittlichen Betriebskosten für herkömmliche Mietwohnungen in etwa bei 6% der Soll-Erträge. Bei möblierten Wohnungen steigt dieser Anteil jedoch auf rund 15%. Das zeigt, dass am Ende ein größerer Nettogewinn übrig bleiben muss, um den erhöhten Aufwand zu decken.

**R: Welche Aspekte Ihres Geschäftsmodells können Ihrer Meinung nach als variabel (je nach
 185 Markt) und welche als konstant, unabhängig von Kanton oder Land, betrachtet werden?**

G: Bei uns ist es ein bisschen anders als Vision oder Citypop, weil wir das sehr lokal machen. Aber wir möchten schon wachsen. Wenn wir gute Opportunitäten sehen, dann werden wir selektiv auch einzelne Akquisitionen tätigen, um zu wachsen.

R: Was sind die wichtigsten aktuellen Probleme im Bereich Service Apartments und wie gehen Sie mit ihnen um? Kurzfristige Unterkünfte/airbnb? Druck durch Hotels? Warum bieten Hotels Ihrer Meinung nach nicht die gleiche Art von Service an?

G: Das Problem, wie ich es sehe, liegt hauptsächlich bei Plattformen wie Airbnb und anderen kurzfristigen Wohnungsanbietern. Diese haben dem Ruf der möblierten Wohnungen erheblich geschadet. Man sieht dort oft überhöhte Preise, beispielsweise 5.000 Franken für eine mittelmäßige Wohnung. In vielen Fällen sind es sogar die Mieter selbst, die ihre Wohnungen auf Airbnb inserieren. Solches Verhalten schadet dem gesamten Sektor. Wir spüren auch den Trend, dass möglicherweise Regulierungen eingeführt werden könnten, wie es in anderen europäischen Städten der Fall ist. Diese könnten das freie Vermieten einschränken. Momentan befinden wir uns etwas abseits vom Hauptstrudel von Airbnb und Co. und haben unsere eigene Nische. Daher sind wir aktuell von den negativen Auswirkungen dieser Plattformen nicht direkt betroffen. Allerdings spüren wir, dass das Wort "möblierte Wohnung" oft skeptische Reaktionen hervorruft, sei es bei Geschäftspartnern oder beim Bauamt. Es
 200 ist bedauerlich, dass es so viele negative Beispiele gibt, die den Ruf der gesamten Branche trüben.
 205

R: Planen Sie für die Zukunft, Ihr Geschäftsmodell anzupassen und mehr Digitalisierung in Ihre Prozesse zu integrieren?

- 210 G: Ich bin fest davon überzeugt, dass Digitalisierung zentral ist und sie auch wesentlich zur Steigerung der Effizienz beiträgt. Einfache Dinge, wie ein digitales Abnahmeprotokoll, das sofort im Büro vorliegt, sind klare Vorteile der Digitalisierung, die wir auch in unserem Betrieb integrieren möchten. Aber der zentrale Aspekt, den ich dir bereits zu Beginn erläutert habe, ist der erstklassige Service durch eine persönliche Ansprechpartnerin. Daher wäre ich sehr vorsichtig mit zu viel Digitalisierung.
- 215 Am Ende des Tages schätzen unsere Mieter den menschlichen Kontakt, und das ist etwas, das ich nicht verlieren möchte.

Anhang 6 – Interview «Coliving.one»

Interview mit Marco Gasparini.

- 5 • Founder Coliving.one

Datum

Ort

11.08.2023

Lugano, Video-Anruf

10

Abschrift des Interviews

15 **R: Können Sie kurz erklären, wie die Idee zur Gründung von Coliving.one entstanden ist?**

M: Ich habe eine Web-Agentur und beschäftige mich daher umfassend mit dem digitalen Bereich. Außerdem bin ich Mitbegründer des Web3 Digital Summit, einem Kongress (aktuell in Italien und bald auch in der Schweiz), der sich darauf konzentriert, Innovation durch neue aufkommende Technologies 20 nologien wie Blockchain, künstliche Intelligenz und erweiterte Realität zu fördern. Dank dieses Kongresses und der Kontakte zu Unternehmern aus der ganzen Welt habe ich mich entschieden, ein Projekt zu starten, das ich schon immer verwirklichen wollte: die Schaffung eines Dorfes für digitale Nomaden. In diesem Zusammenhang beginnen wir eine Partnerschaft mit dem GuestHouse in Lugano und haben bereits ein konkretes Projekt in Italien. Letzteres werde ich als Referenz nehmen, 25 um auf Ihre Fragen zu antworten.

R: Könnten Sie die Begriffe "Coliving" und "Service-Apartments" mit Ihren eigenen Worten definieren und festlegen, welche der beiden Kategorien das Konzept von Coliving.one am besten widerspiegelt?

30

M: Ich glaube, dass auch per Definition ein Service Apartment eine Art Hotel ist, das dem Gast mehr Raum, mehr Flexibilität und mehr Dienstleistungen bietet. Es handelt sich also um eine Mischung aus Apartment und Hotel, jedoch ohne den Mehrwert eines Colivings. Das heißt, es fehlt das Konzept von Sozialität, Lernen und Weiterbildung, das Coliving bieten kann. Außerdem beschränken wir in 35 unserem Fall den Kreis der Gäste auf eine Markt-Nische. Und Coliving.one ist eindeutig ein Coliving.

R: Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach der Community-Aspekt? Skala 1-4 (nicht wichtig, ziemlich wichtig, sehr wichtig, wesentlich)

40 M: 4 (++).

R: Wie fördert Coliving.one die Community-Entwicklung und die soziale Interaktion?

M: Veranstaltungen (wie in dem Abschnitt über zusätzliche Dienstleistungen beschrieben). Darüber
45 hinaus möchten wir eine Vorauswahl unserer Kunden einführen, um eine Gemeinschaft von Men-
schen mit denselben Werten zu gewährleisten.

**R: Welche Vorteile hat Coliving.one im Vergleich zu traditionellen Mietwohnungen oder Ho-
tels?**

50 **Wie flexibel sind Sie in Bezug auf Mietverträge (Mindest-/Höchstdauer) und Kündigungsfris-
ten?**

M: Die italienische Immobilie gehört mir und meiner Familie und ist im Wesentlichen eine Villa.
Dies unterscheidet sich stark von der Idee, ein Hotelgebäude umzugestalten, um digitale Nomaden
55 unterzubringen. Es fühlt sich eher an wie ein Aufenthalt in einem Familienhaus. Es ist eine große,
freistehende Villa mit Garten, die sich vertikal über vier Etagen erstreckt. Sie ähnelt nicht den typi-
schen amerikanischen Häusern, die auf einer oder zwei Etagen verteilt sind, sondern hat mehrere
Ebenen. Diese Konfiguration, die anfangs den Marktwert der Immobilie zu mindern schien, hat sich
als ideal für das Coliving herausgestellt. Sie ermöglicht uns, mehr Zimmer anzubieten und damit die
60 Rentabilität zu erhöhen, während sie gleichzeitig die gemütliche und familiäre Atmosphäre einer
Villa mit Garten, Pool und großem Wohnzimmer beibehält, die ein traditionelles Hotel nicht bieten
kann. Die Geselligkeit stellt einen grundlegenden Mehrwert dar. Dies wird durch die Daten unserer
Marktanalysen bestätigt, die zeigen, dass insbesondere für diejenigen, die im digitalen Bereich arbei-
ten, ein starkes Verlangen und ein Bedürfnis nach sozialer Interaktion besteht. Der Mensch sucht
65 aufgrund seiner biologischen Natur nach Interaktionen mit anderen. Zahlreiche Studien haben die
Bedeutung von gemeinsamen Momenten wie den Mahlzeiten hervorgehoben. Die französische Re-
gierung hat Millionen von Euro bereitgestellt, um ungenutzte Immobilien zurückzukaufen. Damit
wird nicht nur die zugrunde liegende Wirtschaftskrise angegangen, sondern auch psychologische
Probleme, wie etwa die Depression, von der 6 Millionen Italiener betroffen sind. Der Anstieg von
70 Selbstmorden unter Jugendlichen unter 18 Jahren, der sich im Jahr 2021 fast verdoppelt hat, ist ein
Beleg dafür. Darüber hinaus gibt es das Problem der steigenden Mietkosten, ein globales Problem.
Viele Investmentfonds suchen nach innovativen Lösungen für Wohnbedürfnisse. Einer dieser

Ansätze ist das Co-Living. Die französische Regierung hat dieses Potenzial erkannt und verwandelt ungenutzte Gebäude in optimierte Co-Living-Modelle.

75

Bei unserem Mietvertrag legen wir eine Mindestlaufzeit von 30 Tagen bis zu einem Maximum von 1 Jahr fest.

R: Verpflichten Sie Ihre Gäste, ihre Wohnsitze zu übernehmen oder in manchen Fällen eine Kurtaxe zu zahlen, wie funktioniert das rechtlich?

80

M: In Italien verwenden wir einen Vertragstyp namens "vorläufig", der keine Adressänderung erfordert, wenn der Kunde weniger als 6 Monate bleibt. Wenn er jedoch den Vertrag verlängert, muss er seinen Wohnsitz verlegen.

85

R: Welche Art/Grösse von Wohnungen bieten Sie in Ihrem Gebäude an? In welchem prozentualen Verhältnis?

90

M: In Italien haben wir 6 Zimmer von ca. 30m², von denen 2 Doppelzimmer mit einem Doppelbett sind, die größer sind. In Lugano haben wir eine Hoteletage mit 10 Zimmern von ca. 25-30m², in denen sich auch eine private Küche befindet.

R: Welche zusätzlichen Dienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden an? Welche davon halten Sie für unverzichtbar?

95

M: Inkludierte Dienstleistungen: Wöchentliche Reinigung mit Bettwäschewechsel, inkludiertes Mittagessen, Nebenkosten, Nutzung von Fahrrad/Elektroroller, Wäscherei. Darüber hinaus ist der große Mehrwert (EUR 100.-/Monat extra) die wöchentlichen Veranstaltungen, die wir anbieten: Freitagabend ein Freizeitevent, Samstag Weiterbildung (im Bereich Blockchain) und Sonntag Naturausflüge.

100

R: Welche sind Ihre Kundensegmente?

M: Unsere Kundensegmente sind:

105

- Business & Digital Nomads (80%)
- Sonstiges (20%)

R: Wie lautet eure Value Proposition?

110 M: Bilde dich weiter und habe Spaß dabei. Geselligkeit kombiniert mit Freizeit- und Bildungsveranstaltungen.

R: Welche Kanäle nutzen Sie, um Ihre Kunden zu erreichen?

M: Unsere Kanäle:

- 115
- Lokale Werbung (Plakatwerbung)
 - Zusammenarbeit mit offline und online Communities (Telegram/Facebook Gruppen von Digitalen Nomaden) oder lokale Dreamers Community
 - Google Ads Werbung

120 **R: Wie funktionieren Ihre Kundenbeziehungen derzeit? Gibt es Aspekte, die Sie gerne verbessern würden?**

M: Sie ist in zwei Teile unterteilt: Online für den administrativen Bereich (Ticketing-Plattform) und offline (persönlich durch den Community-Manager) für die Veranstaltungen.

125

R: Wie erzielen Sie Ihre Einnahmen? Was ist Ihr Preismodell?

M: Wir versuchen, einen All-Inclusive-Preis von EUR 1000.-/Monat anzubieten. Wer sich nur für die Zimmermiete entscheidet, zahlt EUR 500.-/Monat und wenn er das Mittagessen inklusive möchte, sind es zusätzliche 200.-/Monat und eventuell weitere Dienstleistungen.

130

R: Was sind Ihre wichtigsten Ressourcen?

M: IT für das administrative Management (Ticketing). In Zukunft möchten wir ein Gamification-Konzept auf Blockchain implementieren, um respektvolle Kunden zu belohnen (z.B. Sauberkeit, Einhaltung der Regeln,...). Darüber hinaus HR in Bezug auf unseren Community Manager.

135

R: Was sind Ihre Schlüsselaktivitäten?

140 G: Veranstaltungen, Zubereitung des täglichen Mittagessens, Verwaltung (Buchung, Ticketing,...).

R: Wer sind Ihre wichtigsten Partner?

M: Plattform für Reservierungen und externe Softwarefirma für die Entwicklung der Ticketing-Plattform.

145

R: Was sind die wichtigsten Kosten, die Ihr Geschäftsmodell beeinflussen?

M: Die Hauptkosten waren die Anpassung der Villa zum Coliving. Danach sind die Hauptkosten für Marketing und Personal für Reinigung, Essenszubereitung und den Community Manager.

150

R: Welche Aspekte Ihres Geschäftsmodells können Ihrer Meinung nach als variabel (je nach Markt) und welche als konstant, unabhängig von Kanton oder Land, betrachtet werden?

155

M: Ja, absolut. Zum Beispiel bezüglich der Schweiz wurde uns empfohlen, eine ähnliche Formel beizubehalten, da laut den Informationen, die wir haben, alle ähnliche Bedürfnisse haben. Die Bereitschaft zur Teilung kann variieren, aber das zentrale Element des Co-Livings bleibt konstant. Vielleicht sollten wir die Anordnung der Zimmer überdenken: etwa indem wir die Gemeinschaftsräume reduzieren und sie nur für Veranstaltungen reservieren, und Küchen in den Zimmern vorsehen, um mehr Privatsphäre zu gewährleisten. Dies stimmt mit der Vorstellung überein, dass zum Beispiel Schweizer oder Deutsche bereit sind, höhere Mietkosten zu zahlen, wenn ihnen auch mehr Privatsphäre geboten wird (z.B. eine private Küche). Sie wären also bereit, mehr zu zahlen, um einen größeren privaten Bereich zu haben.

160

R: Was sind die wichtigsten aktuellen Probleme im Bereich Service Apartments und wie gehen Sie mit ihnen um? Kurzfristige Unterkünfte/airbnb? Druck durch Hotels? Warum bieten Hotels Ihrer Meinung nach nicht die gleiche Art von Service an?

165

M: Die Hotels betrachten diesen Trend nicht positiv, da es unbestreitbar ist, dass Plattformen wie Airbnb einen erheblichen Marktanteil erobern. In unserer Region am Gardasee ist der Tourismus extrem stark, und viele Menschen entscheiden sich dafür, in der Provinz zu leben, um so ihre Wohnungen in Seenähe über Airbnb zu vermieten und damit ein höheres Einkommen zu erzielen. In Zukunft wird es wahrscheinlich eine strengere Regulierung geben. Ich persönlich glaube, dass sich die Dinge für den Co-Living-Sektor positiv entwickeln werden. Was die Konkurrenz betrifft, so sehe ich weder unregulierte Airbnb-Angebote noch Hotels als direkte Wettbewerber. Viele in der Branche könnten sie so wahrnehmen, aber ich sehe einen klaren Unterschied. Hotels sind hauptsächlich für

175

den Tourismus konzipiert und haben weder das Interesse, noch die Motivation oder die finanziellen Ressourcen, um sich in Co-Living-Einrichtungen zu verwandeln.

Anhang 7 – Interview «TheCo. – Flexible Living & Work Spaces»

Interview mit Rocco Vicenzi.

- 5 • CoFounder TheCo. GmbH

Datum

Ort

11.08.2023

Lugano, Persönlich

10

Abschrift des Interviews

15 **R: Können Sie kurz erklären, wie die Idee zur Gründung von TheCo entstanden ist?**

RV: Die Idee, TheCo zu gründen, entstand ursprünglich aus dem Bedarf, einen CoWorking-Raum in Lugano zu managen. Die Eigentümer planten, ein Büro zu renovieren und es als CoWorking-Raum mit flexiblen Arbeitsplätzen zu nutzen, die auch täglich buchbar sind. Von da an entstand die Idee, eine Webapp zu entwickeln, die diese Flexibilität ermöglicht, sodass Kunden beispielsweise einen Arbeitsplatz für einen Tag reservieren, mit Kreditkarte bezahlen und den digitalen Schlüssel auf ihrem Smartphone erhalten können, um Zugang zu den Räumlichkeiten zu haben. Dadurch konnten wir die Verwaltungskosten durch Automatisierung der Prozesse senken. Nachdem wir diese Webapp entwickelt hatten, beschlossen wir, das gleiche Flexibilitätskonzept auch auf die Apartments anzuwenden. So haben wir Wohnungen möbliert und mit allen nutzungsbereiten Dienstleistungen ausgestattet. Auf diese Weise kann der Kunde auch im Living-Bereich die Wohnung buchen, bezahlen und selbstständig betreten.

30 **R: Könnten Sie die Begriffe "Coliving" und "Service-Apartments" mit Ihren eigenen Worten definieren und festlegen, welche der beiden Kategorien das Konzept von TheCo am besten widerspiegelt?**

RV: Bei Service Apartments denke ich an größere Hotelzimmer mit Wohnungseigenschaften (z.B. Küche). Beim Coliving denke ich an bestimmte Personengruppen (z.B. Studenten, Geschiedene, Leute, die ihre Wohnung renovieren), die für eine flexible Dauer im selben Gebäude wohnen und gemeinsame Räumlichkeiten in demselben Gebäude teilen, wie zum Beispiel ein Fitnessstudio. TheCo ist im aktuellen Zustand eher ein Service Apartment, da wir, ohne ein ganzes Gebäude für

TheCo zu haben, keine gemeinsamen Räumlichkeiten für unsere Mieter bieten können. Unser Ziel ist es jedoch, in Zukunft ein echtes Coliving zu werden.

40

R: Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach der Community-Aspekt? Skala 1-4 (nicht wichtig, ziemlich wichtig, sehr wichtig, wesentlich)

RV: 1.

45 Zurzeit ist es 1, da es für die Art von Markt, den wir bedienen, nicht notwendig ist. Im Tessin gibt es wirklich ein geringes Angebot an möblierten Wohnungen mit flexiblen Verträgen, wie wir sie anbieten. Daher schaffen wir es momentan, fast das ganze Jahr über eine Auslastung von nahezu 100% zu haben, selbst ohne eine Community zu besitzen.

50 **R: Wie fördert TheCo die Community-Entwicklung und die soziale Interaktion?**

RV: Wie bereits erwähnt, haben wir im Moment keine echte Community. Dies liegt daran, dass wir nicht alle Wohnungen im selben Gebäude haben und daher keine Gemeinschaftsräume schaffen können, um diese Interaktion zwischen den Mietern zu fördern. Wir haben jedoch ein Projekt in Planung,
55 und in diesem Fall werden wir einen Spielraum, einen Fitnessraum und eine Gemeinschaftsterrasse für unsere Nutzer zur Verfügung stellen. Ich glaube jedoch nicht, dass wir die Community aktiv durch einen Community Manager fördern werden, sondern uns eher darauf beschränken werden, Gemeinschaftsräume bereitzustellen, in denen die Leute, wenn sie möchten, miteinander interagieren können.

60 **R: Welche Vorteile hat TheCo im Vergleich zu traditionellen Mietwohnungen oder Hotels? Wie flexibel sind Sie in Bezug auf Mietverträge (Mindest-/Höchstdauer) und Kündigungsfristen?**

RV: Der Vertrag hat eine Laufzeit von 1 Tag bis zu 1 Jahr und wir erlauben eine Kündigung mit
65 einem Monat Vorankündigung. Wir versuchen so flexibel wie möglich zu sein. Der große Vorteil ist genau diese extreme Flexibilität, die weder ein Hotel noch eine Wohnung bieten kann. Wir werden oft mit Kunden konfrontiert, die Verträge von 3-4 Monaten benötigen, und in Lugano erlaubt kein traditioneller Mietvertrag eine so kurze Laufzeit (alle verlangen mindestens 1 Jahr und 3 Monate Kündigungsfrist).

70

R: Verpflichten Sie Ihre Gäste, ihre Wohnsitze zu übernehmen oder in manchen Fällen eine Kurtaxe zu zahlen, wie funktioniert das rechtlich?

75 RV: Es hängt von der Art der Wohnungen ab. Wir haben Wohnungen mit einer Gästezimmerlizenz, in diesem Fall können die Gäste auch ohne Wohnsitz kommen, müssen aber die Kurtaxe (3.5.- pro Tag) bezahlen. Andererseits nehmen diejenigen, die aus beruflichen Gründen kommen, fast immer den Wohnsitz, da sie ihn für die Aufenthaltsgenehmigung und den Arbeitsvertrag benötigen. In diesem Fall ist es für uns sogar besser, da wir die Kurtaxe nicht bezahlen müssen.

80 **R: Welche Art/Grösse von Wohnungen bieten Sie in Ihrem Gebäude an? In welchem prozentualen Verhältnis?**

RV: Wir haben die folgenden Wohnungstypen:

- Ein-Zimmer-Wohnungen: 35-45m² (4 Wohnungen)
- 85 • Zwei-Zimmer-Wohnungen: 60m² (2 Wohnungen)
- Drei-Zimmer-Wohnungen: 80m² (1 Wohnung)

Wir haben versucht, verschiedene Wohnungstypen anzubieten, um herauszufinden, welche am meisten nachgefragt werden. Die Ein-Zimmer-Wohnungen sind unser Hauptziel, da unsere Kunden oft Einzelpersonen sind. Die Zwei-Zimmer-Wohnung ist zwar beliebter, aber auch teurer. Daher entscheiden sich Kunden oft aus Kostengründen für die Ein-Zimmer-Wohnung. Die Drei-Zimmer-Wohnung haben wir bisher nur als WG vermietet.

90

R: Welche zusätzlichen Dienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden an? Welche davon halten Sie für unverzichtbar?

95

RV: Inklusive Leistungen sind: Vollmöblierung, voll ausgestattete Küche, Fernseher, WLAN und Nebenkosten. Eine wöchentliche Reinigung mit Bettwäsche- und Handtuchwechsel ist ein zusätzlicher Service, den der Kunde gegen Aufpreis anfordern kann. Unserer Meinung nach sind die von uns angebotenen Leistungen unerlässlich. Wir glauben, dass es richtig ist, dass der Kunde die Reinigung selbst wählen kann, falls er weniger ausgeben möchte. Allerdings sollten wir in Erwägung ziehen, sie in den Preis aufzunehmen, damit wir die Wohnungen regelmäßig überprüfen können, da nicht alle sie ordentlich halten.

100

R: Welche sind Ihre Kundensegmente?

- 105 RV: Unsere Zielgruppen sind:
- Touristen: 1-7 Tage (5%)
 - Geschäftsleute: 3-6 Monate (50%)
 - Langzeit (Geschäftsleute und Studenten): 6 Monate – 1 Jahr (45%)

110 Unsere Hauptzielgruppe sind Geschäftsleute, die 3-6 Monate bleiben. Wir zielen jedoch generell auf eine mittlere Preisklasse ab, nicht auf Luxus.

R: Wie lautet eure Value Proposition?

115 RV: Flexibilität und Einfachheit

R: Welche Kanäle nutzen Sie, um Ihre Kunden zu erreichen?

120 RV: Airbnb ist für den Tourismus von entscheidender Bedeutung, aber wie bereits erwähnt, versuchen wir nur sehr wenig in der Tourismus-Zielgruppe zu tun. Der Rest ist Mundpropaganda und 80% traditionelle Immobilienportale wie Homegate. Darüber hinaus haben wir einige kleine Google-Kampagnen durchgeführt.

125 **R: Wie funktionieren Ihre Kundenbeziehungen derzeit? Gibt es Aspekte, die Sie gerne verbessern würden?**

130 RV: Grundsätzlich ist die Beziehung zum Kunden online, sowohl die Buchungsplattform, der CheckIn und auch die Verwaltung. Die Mieter haben eine App, um etwaige Probleme zu kommunizieren. Unsere Büros sind jedoch in der Nähe der Wohnungen, so dass wir immer erreichbar sind, wenn Kunden uns um einen Termin bitten oder uns anrufen. Im Gegensatz zum CoWorking, wo wir wirklich alle Prozesse automatisieren können, ohne den Kunden überhaupt zu sehen, ist bei Wohnungen der persönliche Kontakt wichtiger. Manchmal müssen die Leute beruhigt sein, bevor sie eine Wohnung anmieten.

135 **R: Wie erzielen Sie Ihre Einnahmen? Was ist Ihr Preismodell?**

RV: Unser Geschäftsmodell besteht darin, unsere Plattform zur Verfügung zu stellen und die Wohnungen zu verwalten, so dass wir 20 Prozent der gesamten Mieteinnahmen behalten. Die Preise sind unterteilt in Budget und Premium:

- 140 - Budget-Studio: CHF 1000/Monat
- Premium-Studio: CHF 1300-1500/Monat
- 2.5-Zimmer-Premium: CHF 1800/Monat
- 3,5-Zimmer-Budget: CHF 1500/Monat

145 **R: Was sind Ihre wichtigsten Ressourcen?**

RV: Die wichtigste Ressource ist die IT, d. h. die Buchungsplattform und die Ticketing-Plattform für die administrative Verwaltung. Die Reinigung wird zu einem Festpreis ausgelagert, den wir dem Kunden in Rechnung stellen. Außerdem gibt es eine Kontaktperson für die Mieter für Notfälle.

150

R: Was sind Ihre Schlüsselaktivitäten?

RV: Administrative Verwaltung. Verwaltung der Reservierungen.

155 **R: Wer sind Ihre wichtigsten Partner?**

RV: Facility Management, software agency.

R: Was sind die wichtigsten Kosten, die Ihr Geschäftsmodell beeinflussen?

160

RV: 20% für Verwaltung, Abonnement für Immobilienplattformen, Reinigung, Abonnement Dormakaba Digital Keys

165 **R: Welche Aspekte Ihres Geschäftsmodells können Ihrer Meinung nach als variabel (je nach Markt) und welche als konstant, unabhängig von Kanton oder Land, betrachtet werden?**

RV: Das Geschäftsmodell ist durchaus skalierbar. Die Schwierigkeit liegt in den gesetzlichen Regelungen, die selbst in der Schweiz allein von Kanton zu Kanton sehr unterschiedlich sind. Im Übrigen hängen die Preise natürlich vom Standort und von der Art des Projekts ab, aber alles andere ist länderübergreifend sehr ähnlich.

170

R: Was sind die wichtigsten aktuellen Probleme im Bereich Service Apartments und wie gehen Sie mit ihnen um? Kurzfristige Unterkünfte/airbnb? Druck durch Hotels? Warum bieten Hotels Ihrer Meinung nach nicht die gleiche Art von Service an?

175

RV: Wir sehen uns weder als Konkurrenten von Airbnb noch von Hotels, da wir, wie bereits erwähnt, versuchen, uns in der Mitte zu positionieren, die zu lang für Airbnb/Hotel und zu kurz für einen traditionellen Mietvertrag ist. Da es sich jedoch um einen neuen Nischenmarkt handelt, ist es nicht immer einfach, die Botschaft zu vermitteln. Da es sich um Kurzzeitvermietungen handelt (im Gegensatz zu herkömmlichen Vermietungen), stoßen wir außerdem manchmal auf die Beschränkungen, die AirBnb auferlegt wurden, obwohl es nicht unser Geschäftsmodell ist. Sagen wir, dass wir wegen Airbnb auch unter den Vorschriften gelitten haben. Meiner Meinung nach jedoch ungerechtfertigt, denn im Tessin haben wir eine sehr hohe Leerstandsquote, und wenn es den Eigentümern dank unseres Geschäftsmodells gelingt, zu vermieten, sehe ich nicht ein, warum wir Einschränkungen haben sollten. Was wir anbieten, ist auch das, was von den Kunden verlangt wird, aber das verstehen nur wenige.

185

R: Wie gehen Sie in Ihrem Geschäftsmodell mit Fragen der Einhaltung von Rechtsvorschriften um?

190

G: Wir haben den Gewerbeschein für den Vermieter gemacht, also.

Anhang 8 – Interview «Alex – Lakefront Lifestyle Hotel&Suites»

Interview mit Jonathan Humphries.

- 5
- Chairman HoCoSo (Hospitality Consulting Solutions)
 - Head of International Hotel Development and Asset Management Specialisations at Glion Institute of Higher Education.

| Datum | Ort |
|------------|---------------------|
| 30.08.2023 | Lugano, Video-Anruf |

15 *Abschrift des Interviews*

R: Können Sie kurz erklären, wie die Idee zur Gründung von TheCo entstanden ist?

J: Die Idee war, etwas zu schaffen, das auf dem Markt einzigartig ist und sich deutlich von den restlichen Immobilien in Zürich unterscheidet. Es gab Servicewohnungen, aber nichts auf Fünf-Sterne-Niveau. Und es gab nichts mit Hotelausstattung. Das heißt, wenn es Servicewohnungen gab, hatten sie sehr begrenzte Dienstleistungen und Einrichtungen. Das Ziel war, ein Fünf-Sterne-Hotelerlebnis mit längerem Aufenthalt zu kombinieren. Und dann ein Resort-Gefühl zu schaffen, aber in einer Stadt. Dies war die Kombination all dieser Elemente, die es ermöglichte, dass Menschen dort über einen längeren Zeitraum bleiben konnten, länger als sie normalerweise in einem Luxushotel bleiben würden. Es gibt zwar Menschen, die ein, zwei oder sechs Monate in einem Luxushotel verbringen, aber das ist selten. Der Grund, warum das selten ist, sind die hohen Kosten – jeden Abend im Restaurant zu essen ist nicht gesund.

30 **R: Könnten Sie die Begriffe "Coliving" und "Service-Apartments" mit Ihren eigenen Worten definieren und festlegen, welche der beiden Kategorien das Konzept von Icon am besten widerspiegelt?**

J: Wissen Sie, um ehrlich zu sein, ich denke, jeder hängt sich an Definitionen auf. Ich sehe nicht viel Unterschied zwischen Co-Living, Service-Wohnung oder Aparthotel. Heutzutage versucht die Branche immer noch herauszufinden, was der Unterschied zwischen ihnen ist. Ich denke, im Wesentlichen soll Co-Living eine viel stärkere Gemeinschaftsbindung darstellen. Es geht wirklich darum, dass die Menschen dort über längere Zeiträume leben. In einem Co-Living sollten Sie für einen Tag, einen

40 Monat, eine Woche einziehen können. Üblicherweise geht es beim Co-Living eher um Umzüge und Menschen, die einen Ort suchen, an dem sie sich niederlassen können, bevor sie eine dauerhafte Wohnung finden, oder um ein Projekt und dann gehen sie wieder. So war es ursprünglich gedacht. Ich würde also sagen, es geht mehr um Gemeinschaft, es geht wirklich mehr um Gemeinschaft, weil die Idee ist, dass Sie die Menschen in dem Gebäude kennenlernen, weil sie da sind. Das Alex ist immer noch mehr ein Hotel und Servicewohnung als eine Gemeinschaft.

45

R: Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach der Community-Aspekt? Skala 1-4 (nicht wichtig, ziemlich wichtig, sehr wichtig, wesentlich)

J: 4.

50

R: Wie fördert Icon die Community-Entwicklung und die soziale Interaktion?

J: Also wir haben ein ganzes Community-Programm aufgebaut und kurz vor COVID ein gesamtes Veranstaltungsprogramm zusammengestellt, und dann kam COVID. Sie hatten Veranstaltungen in der lokalen Gemeinschaft, sie würden im Wald E-Bike fahren, sie machten alle möglichen Dinge. 55 Aber als COVID kam, haben sie alles wegen COVID abgesagt und dann verkauft.

R: Welche Vorteile hat ALEX im Vergleich zu traditionellen Mietwohnungen oder Hotels? Wie flexibel sind Sie in Bezug auf Mietverträge (Mindest-/Höchstdauer) und Kündigungsfristen? 60

J: Unsere Gäste können zwischen 1 Tag und 1-2 Jahren bleiben, wir sind sehr flexibel.

R: Verpflichten Sie Ihre Gäste, ihre Wohnsitze zu übernehmen oder in manchen Fällen eine Kurtaxe zu zahlen, wie funktioniert das rechtlich? 65

J: Nein, es gibt keinen Mietvertrag. Es handelt sich um eine Gastgewerbereinrichtung. Aber man kann sich dort anmelden. Das ist eine Vereinbarung, die man mit dem Hotel treffen kann. Man kann es also als Hauptadresse haben. Und man kann dort auch die Post und alles erhalten, sozusagen.

70

R: Welche Art/Grösse von Wohnungen bieten Sie in Ihrem Gebäude an? In welchem prozentualen Verhältnis?

75 J: Wir haben nur Einzimmer-Studio-Apartments von ungefähr 45-50m². Insgesamt haben wir 45 Apartments.

R: Welche zusätzlichen Dienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden an? Welche davon halten Sie für unverzichtbar?

80

J: Alles, was Sie in einem Hotel bekommen können, wie Reinigung, Fitnessstudio, Spa,...

R: Welche sind Ihre Kundensegmente?

85 J: Einzelne Geschäftsreisende, leitende Führungskräfte, Menschen, die aus verschiedenen Städten Europas nach Zürich und wieder zurück pendeln, Projektmitarbeiter, Umzüge, Familien, kleine Paare und kleine Familien, die umziehen. Das bedeutet 70% Geschäftsleute und 30% Freizeit.

R: Wie lautet eure Value Proposition?

90

J: Sie haben die Möglichkeit, für einen längeren Zeitraum zu bleiben, aber mit den Dienstleistungen und dem Erlebnis eines Fünf-Sterne-Hotels.

R: Welche Kanäle nutzen Sie, um Ihre Kunden zu erreichen?

95

J: Kanäle im Gastgewerbesektor und Artikel in Designmagazinen.

R: Wie funktionieren Ihre Kundenbeziehungen derzeit? Gibt es Aspekte, die Sie gerne verbessern würden?

100

J: Der Kontakt mit den Kunden ähnelt sehr einem Hotel, daher haben wir immer eine Rezeption zur Verfügung und nutzen keine Online-Plattformen. Die Beziehung zum Kunden ist sehr persönlich. Zum Beispiel ein anderes Konzept, für das ich gearbeitet habe, Kakatooo, ist genau das Gegenteil. Es gibt nur einen Gastgeber, der 62 Wohnungen verwaltet, und alle Kommunikationen, Buchungen,...

105 erfolgen über eine App. Aber wie gesagt, es hängt sehr vom Typ des Projekts ab. Mit ALEX ist es anders, die Kunden geben viel Geld aus und es ist wichtig, einen persönlichen Service wie in einem 5-Sterne-Hotel zu haben.

R: Wie erzielen Sie Ihre Einnahmen? Was ist Ihr Preismodell?

110

J: Ich würde sagen 300 bis 500 für Kurzaufenthalte, und ich weiß nicht mehr, was die Raten für Langzeitaufenthalte sind.

R: Was sind Ihre wichtigsten Ressourcen?

115

J: Human Resources.

R: Was sind Ihre Schlüsselaktivitäten?

120 J: Booking management, Facility Management, Food&Beverage

R: Wer sind Ihre wichtigsten Partner?

J: Keine outsourcing.

125

R: Was sind die wichtigsten Kosten, die Ihr Geschäftsmodell beeinflussen?

J: Sie sollten bei dieser Immobilie eine GOP-Marge von 40 bis 50% erzielen, was weit über den Hotels in Zürich liegt. Das durchschnittliche Luxushotel in Zürich liegt wahrscheinlich bei etwa 30%.
130 Nicht netto, sondern GOP. Sie sollten 40-50% erreichen. Wenn sie es richtig machen, ist das nicht schlecht für ein kleines Hotel. Sie hatten das Ziel, das zu erreichen, aber ich weiß nicht, wie es mit den neuen Betriebsabläufen aussieht, denn es hängt alles von der Segmentierung und dem Geschäft ab. Also kann ich nicht sagen, ob das der Fall ist.

135 **R: Welche Aspekte Ihres Geschäftsmodells können Ihrer Meinung nach als variabel (je nach Markt) und welche als konstant, unabhängig von Kanton oder Land, betrachtet werden?**

J: Ich denke, die Leute machen sich zu viele Gedanken darüber. Das Alex würde in London funktionieren, es würde in Paris funktionieren, es würde in Genf funktionieren, es würde in München funktionieren, es würde überall funktionieren, man könnte es einfach nehmen und irgendwo hinsetzen.
140 Man müsste vielleicht ein paar Dinge anpassen. Und genauso mit Staykooked, man könnte es in fast

jeder Großstadt in Europa aufstellen, und sogar in den meisten Sekundärstädten, und es wäre absolut in Ordnung. Ich denke, man sollte nicht zu sehr darauf fixiert sein, es an den Markt anzupassen, wenn es bereits auf den Kunden ausgerichtet ist, der sowieso international ist, was diese Konzepte sind. Es richtet sich an einen internationalen, global denkenden Kunden, der nach etwas für die Zukunft der Gastfreundschaft sucht und dessen Erwartungen darauf ausgerichtet sind, was sie in San Francisco oder Buenos Aires oder Kapstadt erwarten würden. Es sollte keinen Unterschied geben, sie sollten ankommen und denken: "Das ist genau das, was ich erwarte."

145
150
Genauso mit StayCooked, man geht nach Bern und denkt sich, wow, ich wusste nicht, dass es das in Bern gibt, aber das könnte auch in London sein, oder? Wenn man ein Konzept entwirft und schafft, sollte man sicherstellen, dass es für einen internationalen globalen Markt relevant ist und man muss es nicht anpassen. Man kann vielleicht ein paar nette Akzente setzen, um den Leuten bewusst zu machen, dass sie in einer bestimmten Stadt sind.

155
Ich meine, das Schöne an diesen Konzepten, und ich denke, Co-Living gehört dazu, ist, dass man sich sowieso an einen globalen Reisenden richtet, da diese Person für eine bestimmte Zeit von irgendwo anders in eine Stadt kommt, oder?

R: Was sind die wichtigsten aktuellen Probleme im Bereich Service Apartments und wie gehen Sie mit ihnen um? Kurzfristige Unterkünfte/airbnb? Druck durch Hotels? Warum bieten Hotels Ihrer Meinung nach nicht die gleiche Art von Service an?

160
165
170
J: Ich denke, egal ob man ein Co-Living-Konzept, Apart-Hotel oder ähnliches betreibt, kann man mit Airbnb zusammenarbeiten und seine Zimmer dort anbieten, genau wie jeder andere. Es bedeutet lediglich, dass man mehr Zimmer zur Verfügung hat als andere Anbieter. Man muss nicht alle Zimmer einstellen; vielleicht nur zwei oder drei. Das bietet einem einfach einen weiteren Vertriebskanal. Ich sehe darin überhaupt kein Problem. Tatsächlich hat diese Entwicklung die Branche sehr wettbewerbsfähig und interessant gemacht. Es zwingt die Anbieter, sich zu überlegen, wie sie sich abheben können, welche Vertriebskanäle sie nutzen wollen und ob ihr Konzept zum Kunden passt. Sind sie festgefahren in ihren Methoden oder sind sie bereit, sich anzupassen? Welche Änderungen sind notwendig? Es bringt viele positive Entwicklungen mit sich. Ich glaube, in Zukunft werden Kunden nach bestimmten Zimmertypen suchen. Heutzutage kann man auf Plattformen wie booking.com genau angeben, welche Ausstattung man möchte - ob eine Küche, Frühstück inklusive, Meerblick oder kostenfreie Parkplätze. Man wählt einfach die gewünschten Kriterien aus und bekommt passende Angebote.

175 So wird es funktionieren. Nur auf der Investitionsseite hängen sich die Leute an der Unterscheidung verschiedener Dinge auf, weil wir versuchen, Dinge zu klassifizieren. Das hat hauptsächlich mit Planung zu tun und auch mit Finanzierung. Deshalb müssen wir es klassifizieren. Aber aus Kundensicht wird überhaupt keine Klassifizierung vorgenommen.

180 **R: Wie wichtig sind private Räume Ihrer Meinung nach?**

J: Weißt du, die Bedürfnisse haben sich geändert, und Menschen werden heutzutage viel unabhängiger erwachsen. Sie möchten ihren eigenen Raum, sie wollen ihre eigene Flexibilität. Meine Empfehlung oder Beobachtung ist, die Einrichtungen in die Zimmer zu integrieren. Es sei denn, man möchte mit Hostels und ähnlichem konkurrieren, die eine etwas andere Kategorie darstellen. In diesem Fall
185 kann man durchaus Gemeinschaftsküchen einrichten, damit die Menschen gemeinsam kochen oder teilen können. Aber das ist nur meine Meinung. Ich habe das Gefühl, dass es viel flexibler ist, es auf diese Weise zu machen. Natürlich bedeutet das einen höheren Preis. Aber das ist eine Entscheidung bezüglich des Konzept.

Anhang 9 – Interviewleitfaden

Während der Studie wurden 8 halbstrukturierte Interviews mit offenen Fragen mit verschiedenen Akteuren aus dem Coliving-Sektor durchgeführt. Die gestellten Fragen sind im Folgenden aufgeführt.

Interviewleitfaden am Beispiel CityPop

1. Können Sie kurz erklären, wie die Idee zur Gründung von CityPop entstanden ist?

Fragen zum Konzept von Coliving/Service Apartments im Allgemeinen:

2. Könnten Sie die Begriffe "Coliving" und "Service-Wohnungen" mit Ihren eigenen Worten definieren und festlegen, welche der beiden Kategorien das Konzept von CityPop am besten widerspiegelt?
3. Welche Vorteile hat CityPop im Vergleich zu traditionellen Mietwohnungen oder Hotels?
 - a. Wie flexibel sind Sie in Bezug auf Mietverträge (Mindest-/Höchstdauer) und Kündigungsfristen?
 - b. Erlauben Sie Ihren Gästen den Wohnsitz zu übernehmen?
 - c. Welche Art/Grösse von Wohnungen bieten Sie in Ihrem Gebäude an? In welchem prozentualen Verhältnis?
 - d. Welche zusätzlichen Dienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden an? Welche davon halten Sie für besonders wichtig?
4. Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach der Community-Aspekt? Skala 1 (nicht wichtig) – 4 (wesentlich)
5. Wie fördert CityPop die Community-Entwicklung und die soziale Interaktion?

Fragen im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell: (Ein Bild des "Business Model Canvas" wird gezeigt und zu jedem Block eine Frage gestellt)

1. Welche sind Ihre Kundensegmente?
2. Wie lautet Ihre Value Proposition?
3. Welche Kanäle nutzen Sie, um Ihre Kunden zu erreichen?
4. Wie funktionieren Ihre Kundenbeziehungen derzeit? Gibt es Aspekte, die Sie gerne verbessern würden?
5. Wie erzielen Sie Ihre Einnahmen? Was ist Ihr Preismodell?
6. Was sind Ihre wichtigsten Ressourcen?
7. Was sind Ihre Schlüsselaktivitäten?
8. Wer sind Ihre wichtigsten Partner?
9. Was sind die wichtigsten Kosten, die Ihr Geschäftsmodell beeinflussen?
10. Welche Aspekte Ihres Geschäftsmodells können Ihrer Meinung nach als variabel (je nach Markt) und welche als konstant, unabhängig von Kanton oder Land, betrachtet werden?

Fragen im Zusammenhang mit rechtlichen Aspekten und künftigen Herausforderungen

1. Was sind die wichtigsten aktuellen Probleme im Bereich Service Apartments und wie gehen Sie mit ihnen um? Kurzfristige Unterkünfte/airbnb? Druck durch Hotels? Warum bieten Hotels Ihrer Meinung nach nicht die gleiche Art von Service an?
2. Wie gehen Sie in Ihrem Geschäftsmodell mit Fragen der Einhaltung von Rechtsvorschriften um?
3. Wie sehen die Zukunftsperspektiven für den Markt für Coliving und Service Apartments aus? Gibt es neue Trends oder neue Modelle, die Ihr Geschäft beeinflussen könnten?

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema «CoLiving Geschäftsmodelle für erfolgreiches Wachstum im Markt für «instant service apartments»» selbständig verfasst und keine andere Hilfsmittel als die angegebene benutzt habe.

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

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

Lugano, 04.09.2023

.....