



# Mit Klarheit zu Entscheidungen, die Bestand haben

Wie die Eisenbahner-Baugenossenschaft Winterthur  
dank fachlicher Analysen den richtigen Weg fand

57 % der gemeinnützigen Liegenschaften in Zürich sind zwischen 1919 und 1970 entstanden\*. Für viele davon stehen heute umfassende Sanierungen an oder sie müssen in absehbarer Zeit ersetzt werden. Damit rücken für gemeinnützige Wohnbauträger strategische Entscheidungen in den Fokus – Entscheidungen, die im Vorstand getroffen werden müssen.

FEBRUAR 2026



Bei der Eisenbahner-Baugenossenschaft Winterthur (EBGW) ergab sich genau diese Situation: Eine Strangsanierung des achtgeschossigen Wohnblocks in der Liegenschaft Endliker war notwendig. Gleichzeitig eröffnete ein privater Gestaltungsplan die Möglichkeit, die Wohnfläche mit Ersatzneubauten um fast ein Viertel zu erhöhen. Die Mischung aus dringendem Sanierungsbedarf und zusätzlichem Entwicklungspotenzial traf auf einen Vorstand, der den Fokus gerade zunehmend auf strategische Themen verlegte. Lukas Gerosa, der Präsident der Baugenossenschaft EBGW beschreibt diese Phase so: «Im Vorstand haben wir vor allem nach Orientierung und Klarheit gesucht, um überhaupt eine Entscheidung treffen zu können. Der Zeitdruck hat die Situation verschärft.»

In kleinen bis mittelgrossen Genossenschaften verteilen sich die operativen Aufgaben häufig über den Vorstand – mit der Folge, dass Ressourcen für strategische Fragen knapp sind. Fachwissen in Architektur, Bau oder Planung sind erforderlich, aber nicht immer vorhanden. Die EBGW nutzte die Weiterbildungsangebote des Verbandes, um sich zu professionalisieren. «Neben den Inhalten war eines innerhalb der Weiterbildungsformate besonders wertvoll für uns: die Vernetzung. Im Austausch untereinander sprach jemand das Beratungsangebot von Wohnbaugenossenschaften Zürich an. Das klang genau nach dem, was wir brauchten», berichtet Lukas Gerosa.

### Liegenschaftencheck: Der ganzheitliche Blick

Der Kontakt zum Verband war schnell hergestellt. Der Regionalverband Zürich bietet im Bereich Immobilienentwicklung verschiedene Dienstleistungen an. Von der Kurzberatung bis zur Portfolioanalyse unterstützt er bei konkreten Fragen. Die Baugenossenschaft EBGW suchte gezielt nach einer unabhängigen

Einschätzung durch eine Fachperson mit Erfahrung in der Entwicklung von Liegenschaften. Sie suchte jemanden, der sowohl genossenschaftliches Know-how als auch einen gesamtheitlichen Blick mitbringt. Mit diesem Anliegen war die Genossenschaft beim Verband gut aufgehoben.

**«Erst durch die systematische Analyse wurde das Gesamtbild wirklich greifbar.»**

Der Liegenschaftencheck analysiert nebst dem baulichen Zustand auch Standort- und Marktbedingungen, die Aussenräume und die Bewohnendenstruktur, achtet auf die finanziellen Rahmenbedingungen sowie die Organisationsstruktur der gemeinnützigen Bauräger.

Die Analyse bestätigte den Sanierungsbedarf, förderte aber auch neue Erkenntnisse zutage. «Viele Faktoren spielen bei solchen Entscheiden eine Rolle», erklärt Raphael Rigling aus dem Vorstand. «Erst durch die systematische Analyse wurde das Gesamtbild wirklich greifbar.»

### Liegenschaftencheck

Der «Liegenschaftencheck» von Wohnbaugenossenschaften Zürich geht weit über eine reine Bauzustandsanalyse hinaus. Im Hinblick auf eine nachhaltige Objektstrategie werden die Themen Standort, Markt, Bauten und Aussenraum, Bewohnendenstruktur, Entwicklungspotenzial, Finanzen sowie die Organisationsstruktur des Baurägers untersucht. Ausgehend von einer Fortführung der Liegenschaft, liefert der Liegenschaftencheck ein ganzheitliches und differenziertes Bild über die Qualitäten und die Defizite einer bestehenden Liegenschaft.

## Entwicklungsszenarien als Entscheidungsgrundlage

Aufbauend auf dem Liegenschaftencheck, erarbeitete der Verband vier Entwicklungsszenarien:

- A.** Fortführung der bestehenden Bauten mit werterhaltender Instandsetzung
- B.** Umfassendere Sanierung und Behebung struktureller Defizite
- C.** Sowohl Sanierung als auch Teilersatzneubau mit Erweiterung
- D.** Gesamterneuerung der Liegenschaft mittels Ersatzneubauten



Die Siedlung Endliker besteht aus einem achtgeschossigem Block und einem freistehenden zweigeschossigen Bau.

Mit den vier Szenarien wurde die ganze Bandbreite an Möglichkeiten greifbar. Alle Szenarien wurden detailliert analysiert, finanziell bewertet und mittels SWOT-Analyse einander gegenübergestellt. Ausserdem machten die Analysen versteckte Potentiale sichtbar. Ein weiterer Grund, warum es sich lohnt, Fachanalysen erstellen zu lassen. Die Szenarien zeigten die Vor- und Nachteile auf und mündeten in einer fachlichen Empfehlung. «Das war unser Wendepunkt», sagt Lukas Gerosa. «Wir hatten endlich eine fundierte Grundlage für einen intensiven, sachlichen Austausch im Vorstand.»

## Nachhaltige Entscheide und klare Kommunikation

Die Szenarien halfen dem Vorstand, einen gemeinsamen Entscheid zu treffen – und diesen auch zu vertreten. Vom Bauchgefühl zu gut belegbaren Fakten. «Wir konnten alle gemeinsam entscheiden und dies verantworten», betont der Vizepräsident Raphael Rigling. Die faktenbasierte Grundlage erleichterte zudem die Kommunikation gegenüber Mitgliedern und weiteren Anspruchsgruppen.

Warum kein Ersatzneubau? Warum dieser Wohnungsmix? Welche Rolle spielt die graue Energie? Die Analysen lieferten nachvollziehbare Antworten – und führten zu Entscheidungen, die Bestand haben. Solche Entscheidungen sind sehr individuell. Für die Liegenschaft Endliker ergaben sich aus den vier Szenarien Möglichkeiten, die auf den ersten Blick nicht offensichtlich waren. Die EBGW entschied sich für eine Sanierung des achtgeschossigen Doppelmehrfamilienhauses. Dadurch bleibt ein grosser Teil der grauen Energie erhalten. Ergänzend werden bestehende Defizite der Gesamtligie-

## «Wir hatten endlich eine fundierte Grundlage für einen intensiven, sachlichen Austausch im Vorstand.»

schaft dadurch ausgeglichen, dass eine Einheit mit nur vier Wohnungen rückgebaut werden soll. Diese Betrachtungsweise war neu. Mit dem Teilersatzneubau wird das Entwicklungspotential genutzt, die Auswirkungen auf die Bewohnenden jedoch geringer gehalten und der Verlust von grauer Energie minimiert. Der Neubau ermöglicht es die hindernisfreien Kleinwohnungen zu entwickeln, die den Wohnungsmix der Genossenschaft ideal ergänzen und auch konkret benötigt werden. Dank der Gesamtbetrachtung gelang es eine Lösung zu finden, die nachhaltig und zukunftsorientiert ist. Der Entscheid für den Teilersatzneubau ist derzeit noch ausstehend und wird letztlich von der Generalversammlung gefällt.

Am Ende bleibt vor allem eines: das gute Gefühl, im Vorstand gemeinsam eine tragfähige Lösung erarbeitet zu haben, die in die Generalversammlung getragen und dort zur Entscheidung gestellt wird.

### Entwicklungszenarien

Unter dem Titel «Entwicklungsszenarien» untersucht Wohnbaugenossenschaften Zürich verschiedene Handlungsoptionen für eine bestehende Liegenschaft. Dabei werden mögliche Strategien für die weitere Entwicklung der Liegenschaft auf konzeptioneller Ebene durchgespielt und in Bezug auf Nutzen und Kosten sowie mittels SWOT-Analyse einander gegenübergestellt.

## Erkenntnisse aus dem Prozess

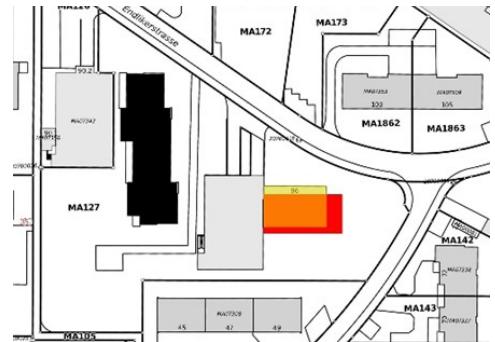
Aus heutiger Sicht nimmt der Vorstand der EBGW viele Erkenntnisse mit aus dem Prozess:

«Es gibt keine Standardlösung. Die Analysen und die Gespräche mit dem Verband geben ganz klar Orientierung und ermöglichen eine zielführende Diskussion.»

«Eine Beratung beim Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger bringt das Grundverständnis für unsere Organisationsform mit. Das erleichtert die Zusammenarbeit.»

«Die Sanierungszyklen der Liegenschaften sollte man unbedingt im Auge behalten. Die Zeit vergeht schnell. Besser frühzeitig planen und die dafür notwendigen Analysen einholen.»

«Eine unabhängige und kompetente Beratung ist viel schneller zu finden, als gedacht.»



Die zwei aneinandergebauten Dreispänner bleiben erhalten und erfahren eine Sanierung, dabei werden strukturelle Defizite behoben. Im Bereich des zweistöckigen Wohnblocks (im oberen Bild orange gefärbt) ergeben sich Potentiale im Teilersatzneubau.



## Mehr erfahren?

Die Anforderungen an Vorstände gemeinnütziger Wohnbauträger werden zunehmend komplexer. Die Beratungsleistungen von Wohnbaugenossenschaften Zürich unterstützen dabei, Entscheidungen faktenbasiert und strategisch fundiert zu treffen. Neben dem Liegenschaftencheck und den Entwicklungs-szenarien helfen weitere Analysen dabei, den baulichen Zustand, die Chancen baulicher Eingriffe und die Risiken verschiedene Szenarien frühzeitig zu erkennen.

**Portfolioanalyse:** informiert rechtzeitig darüber, welche Erneuerungen wann anstehen.

**Bauzustandsanalyse:** bewertet im Sanierungsfall alle Bauteile und bereitet die Auftragsformulierung für die Baupartner vor.

**Angebotsanalyse:** ermöglicht eine realistische und kritische Betrachtung bei Kaufoptionen und hilft, Risiken einzuschätzen.

## Kontaktieren Sie uns gern.

Wohnbaugenossenschaften Zürich | Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich  
Dominik Bastianello, Immobilien & Akquisition  
E-Mail: akquisition@wbg-zh.ch, Telefon 043 204 06 35

