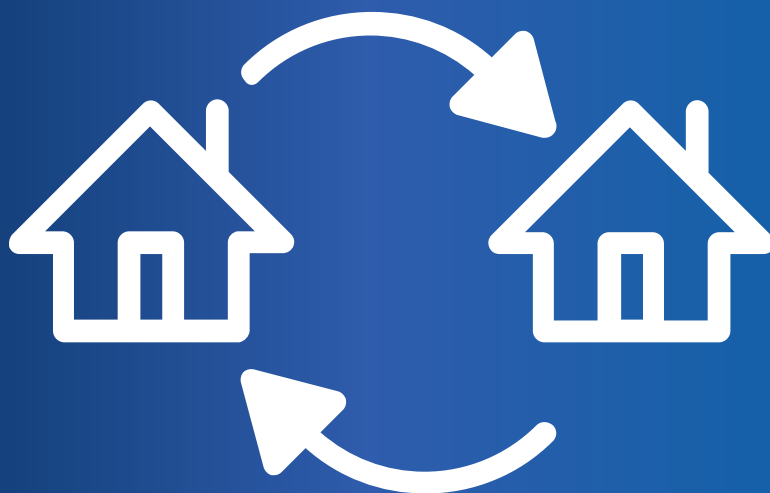


# Wohnungstausch in der Stadt Zürich

Potenziale, Herausforderungen und  
Handlungsempfehlungen

Bericht der ZHAW im Auftrag der Stadtentwicklung der Stadt Zürich



**Building Competence. Crossing Borders.**

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

ZHAW School of Management and Law  
Stadthausstrasse 14  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

Abteilung Banking, Finance, Insurance  
Institut für Wealth & Asset Management  
Fachstelle für Personal Finance & Wealth Management

### **Auftraggeber**

Stadt Zürich  
Stadtentwicklung  
Stadthausquai 17  
8001 Zürich

### **Projektbegleitung**

Alex Martinovits, Stadt Zürich

### **Download**

<https://digitalcollection.zhaw.ch>

### **Projektleitung, Autorin und Kontakt**

Selina Lehner  
[selina.lehner@zhaw.ch](mailto:selina.lehner@zhaw.ch)

### **Anmerkung**

Der Bericht gibt die Auffassung der Autoren wieder, die nicht notwendigerweise mit derjenigen der Auftraggebenden übereinstimmen muss

Februar 2026

Copyright © 2026,  
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die Vervielfältigung dieser Arbeit liegen bei der Abteilung Banking, Finance, Insurance der ZHAW School of Management and Law. Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

# MANAGEMENT SUMMARY

Die ineffiziente Allokation des Wohnraums und die potenzielle Lösung der Tauschplattform standen im Zentrum des vorliegenden Projekts. Im Verlauf der Interviews zeigte sich jedoch, dass Wohnungstausch von vielen Akteuren eher als unterstützende Massnahme betrachtet wird: Der Tausch kann bestehende Symptome im Wohnungsmarkt abfedern, löst aber das strukturelle Grundproblem – die Knappheit an geeignetem Wohnraum – nur teilweise. Entlang der untersuchten Akteursgruppen ergibt sich folgendes Bild:



## **Mieterinnen und Mieter: Umzugsbereitschaft als entscheidende Voraussetzung**

- Eine Tauschplattform kann nur wirksam funktionieren, wenn ausreichend Umzugsbereitschaft vorhanden ist. Fehlt diese, entsteht keine kritische Masse an Angeboten – unabhängig von der technischen Umsetzung. Entsprechend braucht es Begleitmassnahmen, die die Bereitschaft zu einem Umzug erhöhen.
  - Herausfordernd ist auch die Zielgruppendefinition: Jüngere Menschen sind bereits heute aktiv auf digitalen Wohnungstauschplattformen, Menschen ab Alter 50+ hingegen weniger (siehe beispielsweise Nutzungskreis bei Wohnungstausch in München). Gleichzeitig sind Bedürfnisse der Best Ager – definiert als Altersgruppe zwischen 55 bis 75 Jahren – äusserst heterogen (siehe z.B. Studie von Implenja zu Wohnbedürfnissen der Best Ager). Derzeit fehlt es auch an Evidenz, welche konkreten Massnahmen geeignet sind, um die Umzugsbereitschaft und insbesondere die effektive Umzugsrate dieser Gruppe nachhaltig zu erhöhen.
  - In den Interviews wurde die Zielgruppe der Best Ager auch grundsätzlich diskutiert, da sie von mehreren Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern eher als privilegierte Zielgruppe wahrgenommen wird. Auch wenn mit einer gezielten Ansprache dieser Gruppe ein gesellschaftlicher Mehrwert angestrebt wird, zeigt sich, dass eine ausschliessliche Fokussierung auf diese Zielgruppe Herausforderungen in der Aussenwirkung mit sich bringen kann.
- Handlungsempfehlung für die Stadt Zürich: Die Stadt Zürich sollte klar definieren, welche Zielgruppen mit einer Tauschplattform adressiert werden sollen. Dies betrifft insbesondere die Abgrenzung des Begriffs «ältere Personen» sowie die Schnittstellen zu bestehenden Angeboten und Dienstleistungen. Darüber hinaus gilt es, geeignete Begleitmassnahmen für die Zielgruppe der «Best Ager» systematisch zu entwickeln und aufgrund der derzeit fehlenden Evidenz pilotartig zu testen und zu evaluieren, um Erkenntnisse zur Wirkung auf Umzugsbereitschaft und tatsächliche Umzüge zu gewinnen.



### **Tauschplattform-Anbieter: Technisch flexibel, aber abhängig von Akzeptanz**

Technisch können die Plattformanbieter eigentlich alles umsetzen. Sie bekräftigen jedoch auch: *Eine Tauschplattform allein wird nicht genügen*. Internationale Erfahrungen zeigen, dass zusätzliche Unterstützungs-, Sensibilisierungs- und Kommunikationsmassnahmen notwendig sind, um ausreichend Wirkung zu entfalten und die Bekanntheit zu erhöhen. Positiv beurteilt wird insbesondere eine stärkere Einbindung institutioneller Wohnungsanbieter auf der Plattform. Eine solche Präsenz könnte aus Sicht der Anbieter Unsicherheiten bei Mieterinnen und Mietern reduzieren und zu mehr Transparenz beitragen, beispielsweise in Bezug auf Mietpreise.

- Handlungsempfehlung für die Stadt Zürich: Die Stadt Zürich sollte klar definieren, welche Rolle sie im Rahmen einer Tauschplattform einnehmen möchte (u.a. wie aktiv oder passiv; z.B. eigener Betrieb oder reine Informationsgeberin). Damit verbunden sind strategische Entscheidungen zur Kooperationslogik mit Wohnungsanbieterinnen und -anbietern sowie zur Ausgestaltung begleitender Massnahmen für die relevanten Zielgruppen (vgl. oben). Eine klare Rollenklärung kann dazu beitragen, Erwartungen zu steuern und die Wirksamkeit der Plattform gezielt zu erhöhen.



### **Genossenschaften: Geschlossene Systeme mit eigenen Regeln**

Genossenschaften verfügen über eigene Mobilitätsmechanismen, etwa durch Belegungsvorschriften. Viele unterstützen sich bereits heute gegenseitig bei Sanierungen. Grundsätzlich wird die Idee einer Tauschplattform auch von Genossenschaften diskutiert. Ein Wohnungstausch über die Grenzen einzelner Genossenschaften hinweg wird jedoch als komplex eingeschätzt, da unterschiedliche Statuten und Vergabekriterien zu berücksichtigen sind. Entsprechend zeigt sich eine gewisse Zurückhaltung gegenüber einer übergreifenden Plattformlösung. Diese Zurückhaltung wird dadurch verstärkt, dass die bestehenden internen Systeme aus Sicht der Genossenschaften weitgehend funktionieren und bereits heute Mobilität innerhalb des jeweiligen Bestandes ermöglichen.

- Handlungsempfehlung für die Stadt Zürich: Die Ausgangslage bei den Genossenschaften ist in Teilen mit jener der gewinnorientierten institutionellen Eigentümer vergleichbar, auch wenn die Bereitschaft zur Öffnung des eigenen Systems insgesamt geringer ausfällt. Eine höhere Offenheit zeigt sich insbesondere bei Tauschlösungen zwischen Genossenschaften. Vor diesem Hintergrund kann – analog zu den institutionellen Eigentümern – auch bei den Genossenschaften ein gezielt ausgestaltetes Anreiz- und Kooperationsinstrumentarium dazu beitragen, Austauschmöglichkeiten zu fördern und bestehende Vorbehalte schrittweise abzubauen.



### **Gewinnorientierte institutionelle Eigentümer: Renditeauftrag und Angebotsknappheit im Fokus**

Gewinnorientierte institutionelle Eigentümer verfolgen primär den Auftrag, eine marktübliche Rendite zu erzielen, die häufig Pensionskassen und damit zukünftigen Rentnerinnen und Rentnern zugutekommt. Die damit verbundenen Zins- und Renditeanforderungen (u.a. im BVG-System) sowie weitere Marktlogiken erhöhen den Druck auf institutionelle Anbieter/-innen. Eine Tauschplattform wird grundsätzlich positiv gesehen, jedoch bestehen klare Anforderungen:

- Ein reiner 1:1-Tausch wird als wenig praktikabel eingeschätzt, da er komplex ist (u.a. zeitgleiche Umzüge und Renovationen) und zusätzlichen Administrationsaufwand erzeugt. Die marktüblichen Renditen erschweren auch einen Wohnungstausch zu ähnlichen Preis-Leistungsverhältnissen.
- Auch ein Tausch über die Grenzen einzelner institutioneller Anbieter hinweg (d.h. ausserhalb der jeweiligen Immobilienportfolien) wird kritisch gesehen, da dies finanzielle Ausgleichszahlungen erforderlich machen würde. Die Berechnung und Abwicklung dieser finanziellen Kompensationen wird als aufwendig und schwer standardisierbar eingeschätzt.
- Als gut umsetzbar wird hingegen ein Vormietrecht für bestehende Mieterinnen und Mieter innerhalb des eigenen Portfolios beurteilt. Einzelne Akteure, wie etwa die UBS, setzen entsprechende Modelle bereits um. Der zusätzliche administrative Aufwand wird dabei als überschaubar eingeschätzt.
- Als zentrales strukturelles Problem wird jedoch die insgesamt zu geringe Bautätigkeit genannt. Eine Ausweitung des Wohnungsangebots wird als notwendige Voraussetzung betrachtet, um den bestehenden Wohnraumbedarf zu decken und gleichzeitig gezielte Steuerungsinstrumente – etwa Quoten für verkleinerungswillige Haushalte bei Neubauprojekten – überhaupt realisierbar zu machen.

Unter diesen Bedingungen könnte auch eine Tauschplattform aus Sicht der Institutionellen besser funktionieren.

→ Handlungsempfehlung für die Stadt Zürich: Institutionelle Eigentümer stellen eine eigenständige Zielgruppe mit heterogenen Bedürfnissen dar. Gleichzeitig signalisierten alle interviewten Akteure Offenheit für weiterführende Gespräche. Die Stadt Zürich sollte daher auf strategischer Ebene klären, ob und in welcher Form eine Kooperation mit institutionellen Eigentümerinnen und Eigentümern im Rahmen einer Tauschplattform oder Wohnungsbörse angestrebt wird. Darauf aufbauend empfiehlt es sich, ein transparentes Anreiz- und Kooperationsinstrumentarium zu entwickeln, das den institutionellen Akteuren klare Orientierung über mögliche Beteiligungsformen bietet und dadurch Sichtbarkeit und Planungssicherheit schafft. Auch die Erwähnung von Pilotprojekten oder Best-Practice-Beispielen würde die Sichtbarkeit erhöhen und die praktische Umsetzbarkeit verdeutlichen.



### **Stadt Zürich: Rollenverständnis und strategische Ausrichtung der Plattform**

Die Interviews deuten darauf hin, dass die Stadt primär in einer beratenden, sensibilisierenden und ermöglichenden Rolle gesehen wird: als Enablerin; als Unterstützerin, die Klarheit für Eigentümer/-innen schafft; als Brückenbauerin, die Initiativen koordiniert und Rahmenbedingungen für mehr Bautätigkeit mitgestaltet und in einer kommunikativen Rolle, die bestehende Initiativen und Ansätze sichtbar macht.

Viele institutionelle Akteure sind sich bewusst, dass auch der bestehende Wohnungsbestand einen Ansatzpunkt für eine effizientere Nutzung des Wohnraums bietet. Obwohl eine kritische Masse an Angeboten, wie bereits erwähnt, als zentrales Erfolgskriterium für das Funktionieren einer Tauschplattform anerkannt wird, wird eine portfolioübergreifende Zusammenarbeit als schwierig eingeschätzt. Daraus ergibt sich eine paradoxe Ausgangslage: Eine solche Zusammenarbeit wäre grundsätzlich förderlich, erweist sich in der praktischen Umsetzung jedoch als hoch komplex.

Im Zusammenhang mit dieser Herausforderung wurden auch Lösungsansätze diskutiert. Genannt wurde insbesondere die Schaffung zusätzlicher «Manövrierfläche» durch Neubauten. Denkbar wären beispielsweise Quoten für Wohnungen, die vorrangig an Haushalte vergeben werden, die sich verkleinern möchten (analog zu Quoten für preisgünstigen Wohnraum), sofern durch ausreichende Neubautätigkeit genügend Manövrierfläche vorhanden ist und zugleich eine entsprechende Umzugsbereitschaft bei dieser Zielgruppe besteht. Die Vermietung der freigewordenen grösseren Wohnungen könnte anschliessend an Haushalte mit grösserer Personenzahl, beispielsweise Familien, erfolgen

→ **Handlungsempfehlung für die Stadt Zürich:** Damit das Tauschmodell tragfähig wird, sind klare und differenzierte Anreizstrukturen erforderlich – sowohl auf Seiten der institutionellen Eigentümer als auch auf Seiten der Mieterinnen und Mieter (vgl. oben). Die Stadt Zürich ist daher gefordert, die strategische Ausrichtung einer Tauschplattform klar zu definieren, etwa im Sinne einer aktiven Re-Allokation von Wohnraum oder einer primär unterstützenden Rolle. Ausgehend von dieser strategischen Klärung, die als Grundlage für alle weiteren Schritte zu verstehen ist, sind die geeigneten Massnahmen abzuleiten und kohärent aufeinander abzustimmen. Im Rahmen dieser Abklärungen kann es sinnvoll sein, weitere Grundlagen in Zusammenarbeit mit Bundesstellen zu erarbeiten, da die Thematik über die Stadt Zürich hinaus von Relevanz ist. Die Evaluation potenzieller Massnahmen im Rahmen eines Forschungsprojekts – etwa anhand von Kriterien wie Akzeptanz, Kosten sowie der Entwicklung der Umzugsbereitschaft bzw. der Umzugsrate über einen längeren Zeitraum – kann dazu beitragen, die verschiedenen Massnahmen neutraler und evidenzbasiert zu beurteilen.

# INHALTSVERZEICHNIS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INHALTSVERZEICHNIS</b>                                | <b>5</b>  |
| <b>KAPITEL I: Ausgangslage und Zielsetzung</b>           | <b>8</b>  |
| <b>KAPITEL II: Rolle der Mietenden</b>                   | <b>11</b> |
| <b>KAPITEL III: Rolle der Wohnungstauschplattformen</b>  | <b>17</b> |
| <b>KAPITEL IV: Rolle der (institutionellen) Anbieter</b> | <b>30</b> |
| <b>KAPITEL V: Rolle der Stadt Zürich</b>                 | <b>45</b> |
| <b>KAPITEL VI: Synthese und Handlungsempfehlungen</b>    | <b>57</b> |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS</b>                              | <b>63</b> |
| <b>AUTOREN</b>   | <b>64</b> |

# KAPITEL I: AUSGANGSLAGE & ZIELSETZUNG

## Hohe Lebensqualität – Wohnen bleibt Sorgenfaktor

Die Lebensqualität in der Stadt Zürich wird von fast 84 Prozent der Einwohnerinnen und Einwohner als gut bis sehr gut bewertet (Stadt Zürich, 2025). Ein Themenfeld, das sich in der Bevölkerungsbefragung jedoch wiederkehrend als Sorgenfaktor zeigt, ist das Wohnen. Über ein Drittel der Befragten bewertet die Zufriedenheit mit dem Wohnangebot mit der Note 1 («überhaupt nicht zufrieden»; vgl. Abbildung 1). Besonders jüngere Generationen sowie umzugsbereite Personen zeigen eine unterdurchschnittliche Zufriedenheit. Jüngere weisen gleichzeitig eine höhere Umzugsbereitschaft auf. Insgesamt nennen 56 Prozent der Befragten das Wohnen als eines ihrer grössten Probleme (Stadt Zürich, 2025).

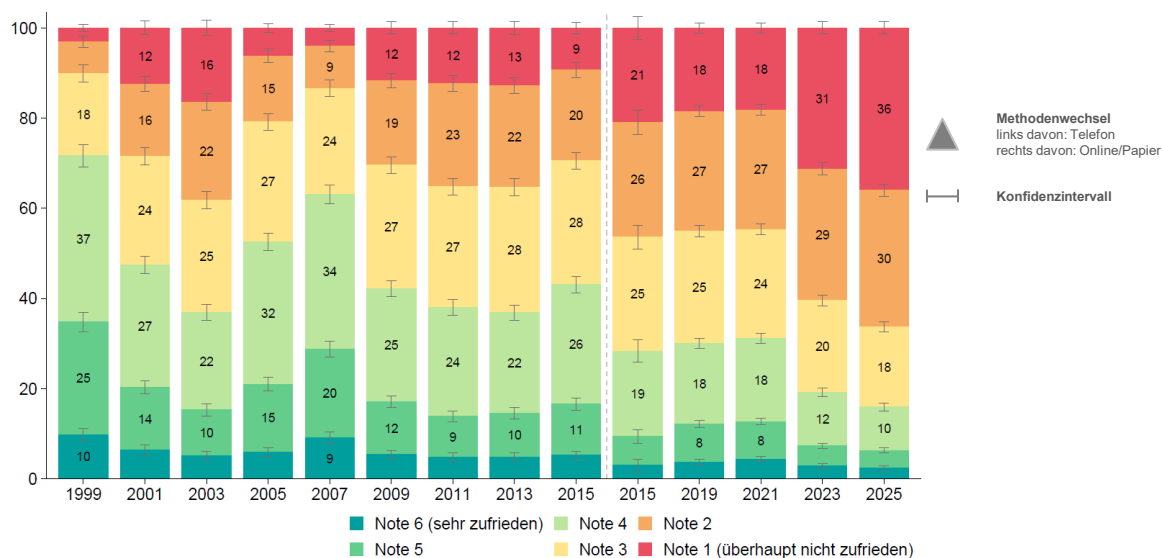
## Die Stadt Zürich sucht aktiv nach Lösungen

Um das Wohnangebot zu verbessern, evaluiert die Stadt Zürich verschiedene Lösungsansätze. Der Wohnungstausch wird dabei als eine vielversprechende Möglichkeit betrachtet und im vorliegenden Bericht eingehend untersucht. Ein Blick ins Ausland zeigt, dass Städte Wohnungstauschplattformen teils aktiv betreiben und bewerben. Ein potenzieller Vorteil liegt in der effizienteren Nutzung bestehender Wohnflächen: Berechnungen der Stadt Zürich verdeutlichen, dass bei einem Pro-Kopf-Verbrauch von 30 m<sup>2</sup> – wie im Jahr 1970 – heute rund 600'000 statt 450'000 Personen auf derselben Fläche wohnen könnten.

## Ziel des Berichts: Analyse von Potenzialen, Herausforderungen und Handlungsfeldern

Ziel des Berichts ist es, die Potenziale und Herausforderungen von Wohnungstauschplattformen systematisch zu analysieren sowie daraus Handlungsfelder und Empfehlungen für die Stadt Zürich abzuleiten. Dabei werden Erkenntnisse aus früheren Arbeiten (u. a. Lehner & Hohgardt, 2025 sowie die Pilotstudie der Stadt Zürich mit EBP) berücksichtigt und weitergeführt.

Abbildung 1: Zufriedenheit mit dem Wohnungsangebot (Stadt Zürich, 2025)



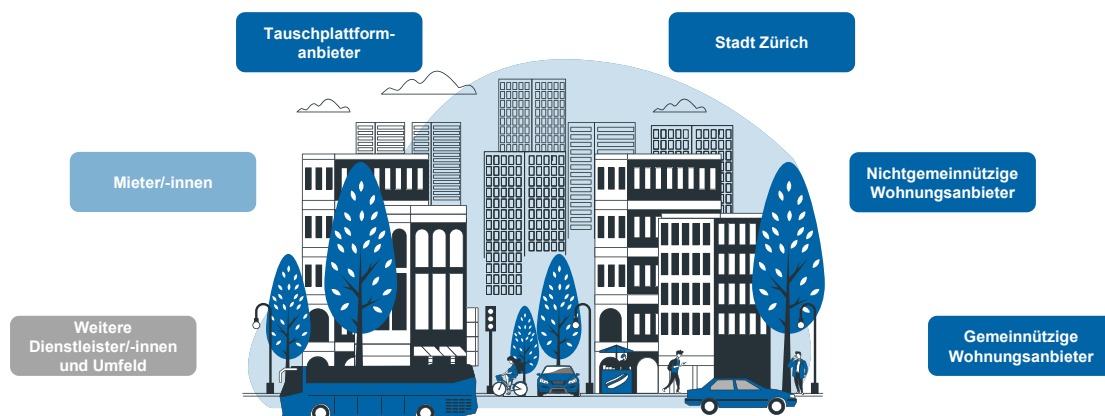
### Methodische Vorgehensweise

Der Einbezug zentraler Stakeholder gilt als kritischer Erfolgsfaktor für die Entwicklung und Umsetzung einer Wohnungstauschplattform. Insbesondere die Bereitstellung eines ausreichend grossen Wohnungsangebots beziehungsweise der Einbezug genügend grosser Wohnungsportfolien ist entscheidend, damit überhaupt potenzielle Tauschkombinationen entstehen können.

Daher konzentriert sich dieser Bericht primär auf die Perspektive der Anbieterinnen und Anbieter (institutionelle Vermieter, Genossenschaften, Verbände). Insgesamt wurden zwölf qualitative Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern dieser Gruppen durchgeführt. Ergänzend wurden drei Interviews mit (potenziellen) Betreiberinnen von Wohnungstauschplattformen geführt, um deren Erfahrungen und Einschätzungen einzubeziehen.

Die Perspektive der Einwohnerinnen und Einwohner ist ebenfalls wesentlich. Eine Rekrutierung über die Plattform «Tauschwohnung» blieb jedoch erfolglos. Aus diesem Grund stützt sich der Bericht auf umfangreiche vorhandene Daten aus Befragungen und Interviews aus dem Projekt von Lehner & Hohgardt (2025) sowie weiteren Studien und Erhebungen. Für eine weiterführende Umsetzung wird jedoch empfohlen, Einwohnerinnen und Einwohner als Co-Creators aktiv einzubinden. Dasselbe gilt auch für potenziell weitere Anbieter/-innen von Dienstleistungen (z.B. Pro Senectute).

Abbildung 2: Zentrale Stakeholder



## **Aufbau des Berichts**

Die beteiligten Akteure weisen sehr unterschiedliche Ausgangslagen, Ziele und Bedürfnisse auf. Um die Frage zu beantworten, welchen Nutzen ein Wohnungstausch für alle Beteiligten stiften kann, ist eine detaillierte Analyse jeder einzelnen Perspektive notwendig. Der Bericht folgt daher einer akteursbezogenen Struktur. Am Ende werden die wichtigsten Herausforderungen konsolidiert und mit konkreten Handlungsempfehlungen hinterlegt.

### *Kapitel 2 – Rolle der Mietenden*

Zu Beginn wird die Ausgangslage der Mietenden dargestellt. Insbesondere wird erläutert, weshalb die Umzugsbereitschaft ein kritischer Faktor für einen funktionierenden Wohnungstausch ist.

### *Kapitel 3 – Rolle der Wohnungstauschplattformen*

Dieses Kapitel beschreibt die Funktionsweise und Geschäftsmodelle bestehender Wohnungstauschplattformen. Des Weiteren wird eine Customer Journey einer betroffenen Person sowie die Einstellung der institutionellen Anbieter zu Tauschplattformen erläutert.

### *Kapitel 4 – Rolle der (institutionellen) Anbieterinnen und Anbieter*

Im dritten Kapitel wird die Sichtweise institutioneller Akteure (d.h. Vermietende mit einem grossen Immobilienportfolio) sowie Genossenschaften und Verbänden analysiert. Dabei stehen deren Chancen, Herausforderungen und konkrete Anforderungen im Fokus.

### *Kapitel 5 – Rolle der Stadt Zürich*

Dieses Kapitel untersucht die Rolle der Stadt Zürich im Kontext eines Wohnungstauschs. Es wird aufgezeigt, inwiefern die Stadt unterstützend wirken, Prozesse erleichtern oder koordinierend eingreifen kann. Zudem werden die Erwartungen der interviewten Akteure an die Stadt Zürich systematisch dargestellt.

### *Kapitel 6 – Synthese und Handlungsempfehlungen*

Im abschliessenden Kapitel werden die unterschiedlichen Perspektiven der Akteursgruppen zusammengeführt. Auf dieser Basis werden die zentralen Herausforderungen, relevante Handlungsfelder sowie konkrete Umsetzungsempfehlungen für eine mögliche Weiterentwicklung des Wohnungstauschs in der Stadt Zürich formuliert.

Zu Beginn des Projekts war vorgesehen, sehr konkrete Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Im Verlauf der Interviews zeigte sich jedoch, dass zentrale Aspekte des Tauschkonzepts von verschiedenen Akteuren zunächst grundsätzlich hinterfragt wurden. Diese Skepsis führte dazu, dass gewisse Themen nicht im Detail diskutiert werden konnten. Für die Stadt Zürich bedeutet dies, dass vor einer detaillierten Ausgestaltung des Tauschmodells zunächst grundsätzliche Weichenstellungen und Klärungen nötig sind. Erst wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind, kann der Prozess in eine vertiefte Konzept- und Umsetzungsphase übergehen.

# KAPITEL II: ROLLE DER MIETENDEN

## Ausgangslage der Mietenden

### Höhere Umzugsbereitschaft und -mobilität bei jüngeren Generationen

Jüngere Menschen sind insgesamt mobiler: Ihre Umzugsbereitschaft und die tatsächliche Umzugsrate liegen deutlich höher (vgl. Abbildung 3), genauso wie der Umzugsradius. Gründe dafür sind häufig neue Lebensereignisse wie Familiengründung, eine neue Partnerschaft, Ausbildung oder ein Stellenwechsel. Mit zunehmendem Alter treten solche Auslöser seltener auf. Dennoch können bestimmte Übergänge, etwa der Auszug der Kinder oder der Übertritt in die Pension, neue Opportunitätsfenster für einen Wohnungswechsel eröffnen.

### Zahlreiche Herausforderungen entlang des Entscheidungsprozesses

Die Studie von Lehner & Hohgardt (2025) zeigt, dass die Umzugsbereitschaft und das Umzugsverhalten von generationenspezifischen Bedingungen geprägt sind. Betrachtet man den Entscheidungsprozess eines Wohnungswechsels (vgl. Abbildung 4), lassen sich unterschiedliche Hürden identifizieren – insbesondere für Menschen, die ein an ihre Lebensphase angepasstes Zuhause benötigen bzw. möchten.

Bei diesem Weg zum angepassten Zuhause, wovon tendenziell die ältere Generation betroffen ist, zeigen sich die folgenden Herausforderungen:

- *Bewusstsein und Vorbereiten*: Auch wenn ein Wohnbedarf besteht (z.B. zu gross, nicht altersgerecht), sehen viele keinen unmittelbaren Vorteil eines Umzugs.
- *Suchen und Umziehen*: Der Markt bietet oft nicht die Kombination aus Lage, Preis und Ausstattung, die benötigt respektive gewünscht wird. Der organisatorische, finanzielle, körperliche und mentale Aufwand eines Umzugs wird oftmals als zu gross empfunden.
- *Ankommen und Wohnen*: Nach dem Umzug geht es darum, sich im neuen Zuhause zurechtzufinden und wieder eine Routine aufzubauen.

Im Unterschied dazu befindet sich die jüngere Generation häufiger bereits im Bewusstseins- und Motivationsstadium eines möglichen Umzugs. Lebensereignisse und Veränderungsbereitschaft begünstigen hier eine höhere Mobilität. Gleichzeitig ist diese Generation mit einer zentralen Herausforderung konfrontiert: dem Mangel an bezahlbarem, geeignetem Wohnraum. Tendenziell ist sie von diesem Mangel besonders direkt und stark betroffen, da bei ihr auch ein höherer Umzugsdruck besteht.

Abbildung 3: Umzugsrate nach Alter (Lehner & Hohgardt, 2025)

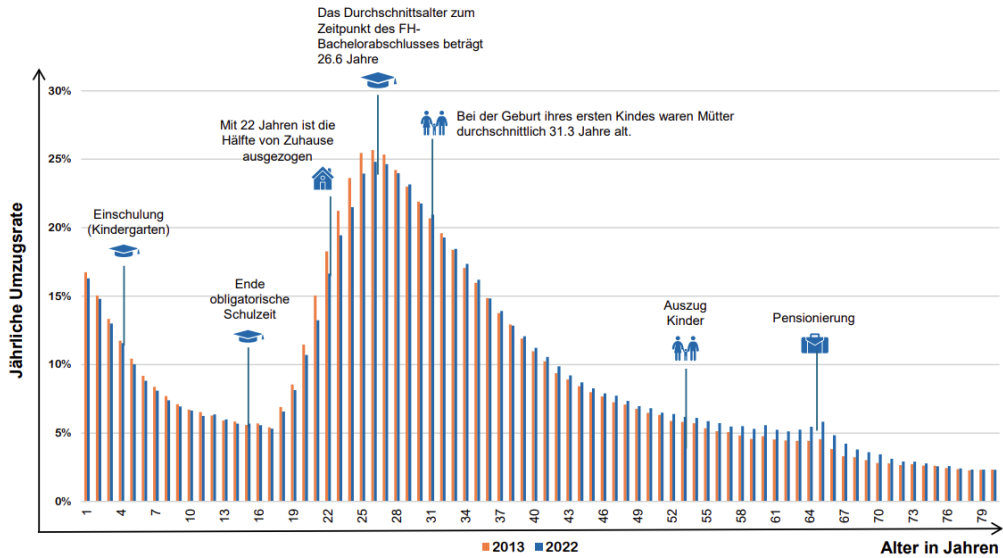


Abbildung 4: Entscheidungsprozess und Hürden beim Weg zum angepassten Zuhause (Lehner & Hohgardt, 2025)

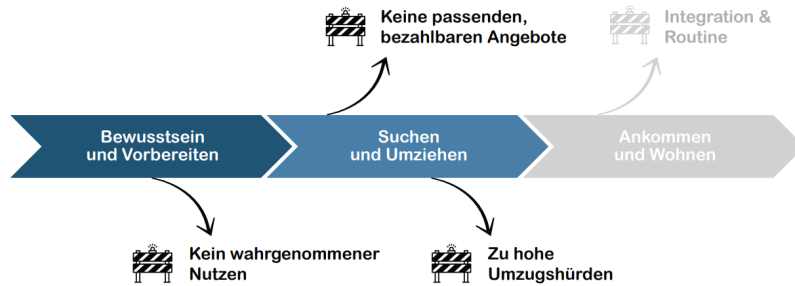
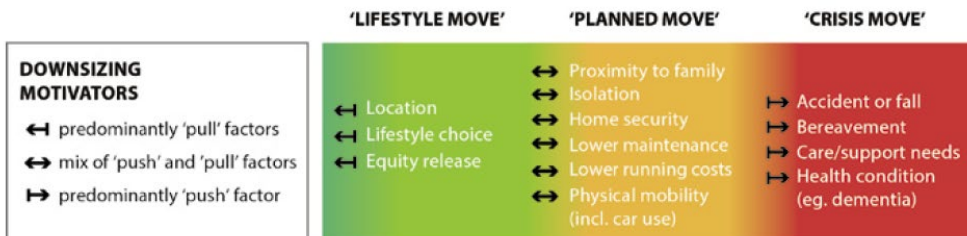


Abbildung 5: Typische Push- und Pull-Faktoren, die eine Entscheidung zur Verkleinerung tangieren (Park & Ziegler, 2016)



### **Tauschplattform als Lösung – jedoch nur bei bestehender Umzugsbereitschaft**

Die Studie von Lehner & Hohgardt (2025) zeigt, dass eine Tauschplattform insbesondere in der Phase des Suchens und Umziehens eine Unterstützung bieten kann. Allerdings setzt diese Lösung voraus, dass bereits eine grundlegende Umzugsbereitschaft vorhanden ist. Im Folgenden wird erläutert, weshalb Mieterinnen und Mieter, die seit vielen Jahren in derselben Wohnung leben, häufig weniger unter Umzugsdruck stehen.

### **Definition einer prekären Wohnsituation**

Wohnen ist ein zentraler Ankerpunkt im Leben, da die Wohnkosten in der Regel den grössten Ausgabenposten eines Haushalts darstellen und das Wohnumfeld gleichzeitig eine wichtige soziale Determinante von Gesundheit ist. Es beeinflusst sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit und prägt damit wesentlich das Wohlbefinden. Vor diesem Hintergrund ist entscheidend, wie die Wohnsituation in ihrer Qualität, Erschwinglichkeit und Stabilität ausgestaltet ist. Clair et al. (2019) haben ein Messinstrument entwickelt, das prekäre Wohnsituationen multidimensional abbildet. Es umfasst vier zentrale Dimensionen:

- *Bezahlbarkeit (affordability)*: Die Bezahlbarkeit beschreibt, ob die Wohnkosten eine finanzielle Belastung darstellen und das Budget eines Haushalts übermässig beanspruchen. Als Orientierung gilt, dass die Miete idealerweise nicht mehr als rund ein Viertel bis ein Drittel des Haushaltseinkommens ausmachen sollte.
- *Sicherheit (security)*: Die Dimension der Sicherheit umfasst die Stabilität des Mietverhältnisses und das Risiko eines erzwungenen Umzugs, etwa durch Kündigungen, Sanierungen oder befristete Verträge. Eine hohe Wohnstabilität reduziert die Wahrscheinlichkeit, unfreiwillige Wohnveränderungen erleben zu müssen.
- *Qualität (quality)*: Die Wohnqualität bezieht sich auf bauliche und funktionale Aspekte der Wohnung, darunter der Zustand der Infrastruktur, Feuchtigkeit oder Schimmel, ein funktionierendes Heizsystem sowie das Verhältnis von Wohnungsgrösse zu Haushaltsgrösse, also Unter- oder Überbelegung.
- *Zugang (access)*: Der Zugang beschreibt die Erreichbarkeit essenzieller Dienstleistungen wie Gesundheitsversorgung, Einkaufsmöglichkeiten, Banken oder öffentlichem Verkehr. Eine gute Anbindung und Nähe zu grundlegenden Angeboten trägt zu einer angemessenen Wohnsituation bei.

### **Warum langjährige Mieter tendenziell weniger unter Umzugsdruck stehen**

Langjährige Mieterinnen und Mieter stehen insgesamt weniger unter Umzugsdruck, da ihre Wohnsituation in mehreren Dimensionen vergleichsweise stabil ist. Sie profitieren häufig von einem tieferen Mietzins, der sich über die lange Wohndauer hinweg etabliert hat und aufgrund des geltenden Mietrechts oftmals deutlich unter den aktuellen Marktpreisen liegt. Gleichzeitig entspricht die Wohnqualität in vielen Fällen den Bedürfnissen, wobei tendenziell eher eine Unter- als eine Überbelegung vorliegt. Die Frage der Altersadäquanz kann hier jedoch einen potenziellen Push-Faktor darstellen (vgl. Abbildung 5).

Auch der Zugang zu zentralen Dienstleistungen ist insbesondere in einer Stadt wie Zürich sehr gut, was die Attraktivität des Verbleibs zusätzlich erhöht. Ein Unsicherheitsfaktor besteht hingegen bei möglichen Sanierungen oder Abbrüchen, die in den Interviews wiederholt als Belastung und Risiko beschrieben wurden. Vermietende betonen jedoch, dass sie bei notwendigen Eingriffen in der Regel einen verträglichen Prozess anstreben und für betroffene Mietparteien angemessene Lösungen suchen.

## Nutzen für die Mietenden

### Umzugsbereitschaft muss im Fokus sein

Um den Nutzen einer Tauschplattform für Mieterinnen und Mieter zu realisieren, muss die Umzugsbereitschaft verstärkt in den Blick genommen werden. Sie ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass eine solche Plattform überhaupt genutzt wird. In den Interviews wurde mehrfach betont, dass der wahrgenommene individuelle Nutzen eines Umzugs eher gering ausfällt. Dadurch rückt die zentrale Frage in den Vordergrund, wie dieser Nutzen erhöht und die Umzugsbereitschaft gezielt gestärkt werden kann, um das Potenzial eines Wohnungstausches tatsächlich zu entfalten. Die Tauschplattform wird darum von Interviewpartnerinnen und –partner eher als Begleitmassnahme als als Lösung des zugrundeliegenden Problems verstanden.

### Wohnungstausch eher als Lifestyle-Move

In der Befragung zeigte sich zudem, dass der Wohnungstausch mit sogenannten Lifestyle-Umzügen assoziiert wird. Er wird insbesondere als Option wahrgenommen, wenn der Zeitpunkt des Umzugs frei wählbar ist und keine dringende Notwendigkeit besteht. Der Wohnungstausch erscheint somit als flexible Alternative zu anderen Suchplattformen.

### Aktuell Reaktion – künftig mehr Prävention?

Es wird auch argumentiert, dass oftmals klare Auslöser für einen Umzug fehlen. Viele handeln erst dann, wenn die Situation bereits kritisch geworden ist und ein Wohnungswechsel unvermeidlich erscheint. Ein präventiver Ansatz könnte daher sinnvoll sein: Menschen frühzeitig für ihre zukünftigen Wohnbedürfnisse zu sensibilisieren und ihnen attraktive Optionen aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang wurde insbesondere auf Alterswohnungen beziehungsweise alterstaugliche Wohnungen (z.B. mit Lift oder rollstuhlgängig) verwiesen. Als Beispiel wurde genannt, dass es attraktiv sein könnte, bereits früher in die Nähe einer Alterssiedlung zu ziehen – idealerweise mit einer garantierten späteren Wohnoption in der Alterssiedlung. Zudem zeigte sich, dass Neubauten grundsätzlich als alterstauglich gelten, da sie meist barrierefrei konzipiert sind. Bei allfälligen Anpassungen (z.B. im Badezimmer) signalisierten gewisse Vermieter zudem eine Bereitschaft, solche Massnahmen auch nachträglich umzusetzen.

Diese und weitere Aspekte werden im weiteren Verlauf auf zwei Ebenen vertieft: einerseits bei der Ausgestaltung der Tauschplattform selbst und andererseits bei den möglichen Begleitmassnahmen im Rahmen der Rolle der Stadt.

## Auswahl an Aussagen zur Rolle der Mietenden

«Aber diese Bereitschaft muss in der Bevölkerung vorhanden sein. Es ist ein Wohlstandsproblem: Viele Menschen beanspruchen sehr viel Platz.»

«Und meistens ist ein Wohnungstausch so, dass man nicht sofort umziehen muss. Man hat noch die Option, den Zeitpunkt selbst zu wählen.»

«Wir beobachten, dass viele Menschen zu spät damit beginnen, darüber nachzudenken, ob sie wechseln sollen. Eigentlich nicht erst in dem Moment, in dem der Wohnraum zu gross wird. Wenn der Auszug ansteht, ist man oft noch nicht zu alt, um selbst zu putzen oder Treppen zu steigen oder Ähnliches. Die Lebenssituation wäre dann aber eigentlich schon eine andere.»

«Ich glaube, bei Menschen müsste früher die Haltung entstehen, dass sie sich bereits mit 60 Jahren sagen: Ich muss mich frühzeitig um eine neue Lösung kümmern. Ich sollte nicht bis 85 warten. Mit 85 ist ein Umzug deutlich schwieriger. Man tut sich damit wesentlich schwerer, als wenn man es viel früher angehen würde. Eigentlich wäre es gut, wenn jeder Haushalt alle fünf oder zehn Jahre umziehen müsste – dann würde man den ganzen Kram einmal entrümpeln.»

«Wenn man mehr zahlen muss und eine grosse Wohnung frei macht, dann stimmt es irgendwann für diejenigen, die umziehen, auch nicht mehr.»

«Die Leute wollen meistens in ihrem Quartier bleiben. Aber wir sind total offen. Es würde unsere Arbeit erleichtern, wenn wir räumlich gesehen keine Einschränkungen hätten.»

**Auswahl an Aussagen zur Rolle der Mietenden**

«Der Mensch ist sowieso veränderungsavers, ab einem gewissen Alter erst recht. Umziehen macht niemand gerne. Am Anfang ist es vielleicht noch lässig: ausräumen, eine frisch gestrichene Wohnung, ein zusätzliches Zimmer, das man nicht putzen muss. Aber schon allein die Vorstellung, umzuziehen...»

«Im anderen Hauseingang wäre eine altersgerechte Wohnung frei gewesen. Wir haben dann gefragt, ob sie umziehen würden. Die Antwort war Nein. (...) Ich habe das auch in meiner eigenen Familie erlebt, bei meiner Grossmutter. Man kann auch in einer nicht barrierefreien Wohnung irgendwie bleiben – wenn man ein Umfeld hat, das einen einrichtet. Dann geht das sehr lange, dass man dort bleiben kann.»

«Auf der einen Seite reden wir jetzt von der Altersvorsorge... Wir sagen, die Leute sollen möglichst lange zu Hause bleiben. Wir pflegen sie mit Spitex. Oder wir schicken sie nicht ins Heim. (...) Dann ist die Frage, wie bleiben sie dann? Wenn man sagt, sie könnten zu Hause bleiben, ist die Frage, wie sieht das Zuhause aus? (...) Ich glaube, das durchschnittliche Eintrittsalter ist irgendwie 78 oder 80. Die bleiben dann noch vier, fünf Jahre in so einer Wohnung, bis sie sterben. Die kommen viel zu spät. Und ich habe eigentlich eher das Gefühl, man müsste sagen – aber die haben im Moment auch zu wenig Wohnungen – man müsste sich mit 60 überlegen, wo man hingeht. Dann lohnt es sich auch noch.»

«Sie mussten seit Jahrzehnten keine Wohnung mehr in der Stadt Zürich suchen. Sie haben auch kein richtiges Bewusstsein dafür, was das eigentlich heisst.»

«Also es (Anm. Umzug zu gleichem Quadratmeterpreis) bringt die Leute nicht dazu, dass sie das wirklich machen. Das ist ein bisschen frustrierend, ehrlich gesagt. Ich würde sagen, jetzt sind die Hürden eigentlich weg und trotzdem passiert nichts.»

«Und dann gibt es noch die Geschiedenen. Die sind auch nicht alt, brauchen aber ebenfalls kleinere Wohnungen und so weiter. Das ist halt schon so. Also ich glaube, eine höhere Wohnmobilität wäre ein Segen. Aber dafür braucht es die entsprechenden Rahmenbedingungen, damit es funktioniert. Und da sind wir nicht beim Wohnungstauschmarkt, sondern schliesslich beim Immobilienmarkt.»

# KAPITEL III: ROLLE DER WOHNUNGSTAUSCHPLATTFORMEN

## Funktionslogik einer Tauschplattform

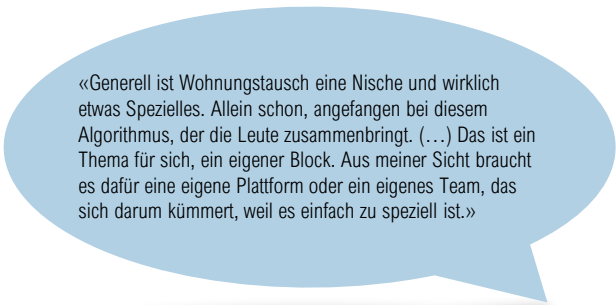
### Tauschplattformen als Nischenmarkt und Ergänzung zu bestehenden Portalen

Tauschplattformen werden vielfach als Nischenmarkt betrachtet. Die Betreiber selbst verstehen sich nicht als Konkurrenz zu etablierten Immobilienportalen wie Homegate, sondern als ergänzende Lösung mit spezifischem Know-how. Zwei Vorteile werden besonders hervorgehoben: Erstens entfällt der langwierige Besichtigungsprozess, da man sich nicht als «eine Partei unter vielen» bewerben muss, sondern im direkten 1:1-Austausch steht. Zweitens bringen viele Nutzerinnen und Nutzer ein qualitativ gutes Objekt in den Tausch ein, was bereits ein positives Signal innerhalb der Plattform darstellt.

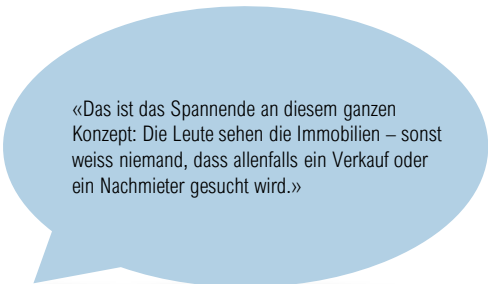
### Direkter Tausch als bevorzugtes Modell

Die am häufigsten genutzte Form ist der direkte Tausch zwischen zwei Mietparteien, wie ein Tauschplattformbetreiber preisgibt. Die Zustimmung der Vermieterschaft erfolgt dabei meist erst zu einem späteren Zeitpunkt, wenn die Parteien bereits eine konkrete Einigung ins Auge fassen. Eine weitere Variante ist der Ringtausch, bei dem mehrere Parteien gleichzeitig tauschen. Dieser wird jedoch als deutlich risikoreicher wahrgenommen, da eine einzige ablehnende Vermieterschaft den gesamten Prozess zum Scheitern bringen kann. Entsprechend gilt der Zweier-Tausch derzeit als praktikabelste Lösung, wie auch die Nutzungsziffern zeigen (Verhältnis 80% 2er-Tausch zu 20% Ringtausch). Neben dem klassischen Tausch bieten Plattformen teilweise weitere Modelle an, etwa Untervermietungen oder die Bildung von Wohngemeinschaften. Diese spielen jedoch lediglich eine untergeordnete Rolle und werden eher als ergänzende Dienstleistungen betrachtet.

### Auswahl an Aussagen zur Rolle der Wohnungstauschplattform



«Generell ist Wohnungstausch eine Nische und wirklich etwas Spezielles. Allein schon, angefangen bei diesem Algorithmus, der die Leute zusammenbringt. (...) Das ist ein Thema für sich, ein eigener Block. Aus meiner Sicht braucht es dafür eine eigene Plattform oder ein eigenes Team, das sich darum kümmert, weil es einfach zu speziell ist.»



«Das ist das Spannende an diesem ganzen Konzept: Die Leute sehen die Immobilien – sonst weiss niemand, dass allenfalls ein Verkauf oder ein Nachmieter gesucht wird.»

**Auswahl an Aussagen zur Rolle der Wohnungstauschplattform**

«Ich fand das wesentlich entspannter, als sich mit zwanzig anderen Leuten um ein WG-Zimmer zu bewerben, weil ich ja auch etwas anzubieten hatte.»

«Und durch den Ringtauschmechanismus haben wir nochmals bis zu siebenmal mehr Tauschkombinationen. (...) Seitdem merken wir, dass auch in kleineren Städten mehr los ist. (...) Von den hundert Prozent Direkttauschen sind zwischen zehn und zwanzig Prozent Ringtausche.»

«Und es war immer sehr schwierig, die Leute zu bewegen und zu sagen: Geh in den Verkauf. Es wird immer eine Lösung geben. Wenn alle auf ihrer Liegenschaft sitzen, kommt man aber nicht an etwas Neues heran. Es braucht immer jemanden, der den ersten Schritt macht. Das ist wie ein Dominoeffekt.»

«(...) Es müssen sich halt auch drei Vermieter finden. Und die Vermieter sind in dieser Konstellation immer das Risiko. Oder dass die Mieter die Vermieter gar nicht gefragt haben, ob das mit dem Wohnungstausch passt. Das ist die grösste Gefahr, warum ein Ringtausch kippt.»

«Also keiner kündigt die Wohnung und schaut dann, was es für eine neue Wohnung gibt. Es gibt so viele Lock-in-Potenziale, bei denen die Leute zuerst sehen wollen – ich würde sagen, ein Lockmittel –, um über die Tauschwohnung den Bestand zu mobilisieren. Ich glaube, das funktioniert primär über Wohnungstausch und nicht über leere Wohnungen, die dann für ein paar Stunden auf den grossen Portalen sind und danach wieder verschwinden.»

«Das ist ein Nebenschauplatz. Die Anzahl der Leute, die sich registrieren, um ein Zimmer anzubieten, ist überschaubar. Aber auch das zählt: Jede Wohnung, jede Studentin, jeder Student oder andere Parteien, die ein Zimmer finden. Und auch jede ältere Person, die sich dann über die Gesellschaft freut.»

## Geschäftsmodell der Plattformanbieter

### Aktuelle Plattformbetreiber

In der Schweiz sind nach aktuellem Kenntnisstand drei Wohnungstauschplattformen aktiv: home60, hoyou und Tauschwohnung. Eine weitere Plattform befindet sich in Planung, hat jedoch bislang noch keine Marktreife erreicht.

### Primäre Zielgruppe: Mieter/-innen

Die Betreiber der Tauschplattformen richten ihr Angebot und ihr Geschäftsmodell in erster Linie auf Mieter/-innen und private Eigentümer/-innen aus, die selber in der Liegenschaft wohnen. Institutionelle Vermieter/-innen werden zwar als zentrale Akteure für das Gelingen eines Tausches anerkannt, stehen jedoch aktuell nicht im Fokus der Ansprache. Da die Plattformanbieter vorrangig private Haushalte adressieren, stammen die Haupteiträge überwiegend aus dem Abschluss von Abonnements. Diese bilden derzeit die wichtigste Einnahmequelle.

Ein Anbieter, der sich noch in der Entwicklungsphase befindet, verfolgt hingegen ein Geschäftsmodell, das gezielt auf institutionelle Vermieter/-innen ausgerichtet ist. Ziel wäre eine gemeinsame Wohnungsbörse der Institutionellen. Die Umsetzung gestaltet sich jedoch schwierig: Unterschiedliche Interessen sowie Fragen der Finanzierung – insbesondere potenzielle Ausgleichszahlungen zwischen den Parteien – wurden von Institutionellen als zentrale Hürden benannt.

### Kommunale Kooperationen: ergänzend, aber nicht zentral

In Deutschland bestehen bereits erste Zusammenarbeiten zwischen Plattformen und Gemeinden. Diese umfassen üblicherweise Initialkosten sowie laufende Lizenz- bzw. Betriebsgebühren für den Betrieb einer webbasierten Lösung. Die monatlichen Gebühren bewegen sich meist im tiefen vierstelligen Bereich. Dieser Bereich stellt für die Plattformen auch nicht die Haupteitragsquelle dar. Für die Wohnungstauschanbieter hat ein qualitativ hochwertiges, funktionierendes Angebot oberste Priorität – insbesondere weil die Erfolgsaussichten und Nutzererfahrungen stark die Reputation beeinflussen. Ein schlecht funktionierendes Tauschsystem könnte dem Ansehen schaden. Daher verfolgen die Anbieter einen lösungsorientierten Ansatz und arbeiten kontinuierlich daran, die Plattform und ihre Services weiterzuentwickeln.

Zudem zeigt die Erfahrung, dass Städte ein anderes Zielpublikum erreichen als die Plattformen selbst. Die Zusammenarbeit erhöht dadurch die Bekanntheit der Tauschplattformen. Entsprechend wird die Kooperation als Win-Win-Situation wahrgenommen.

**Auswahl an Aussagen zur Rolle der Wohnungstauschplattform**

«Wir sind eher auf der Mieterseite verortet und stärken die Mieterinnen und Mieter dabei, das Thema in der Kommunikation mit den Vermietern gut zu erklären.»

«Was viele gesagt haben, ist, dass es komplex ist – insbesondere die Thematik der Ausgleichszahlungen über das eigene Portfolio hinaus. Man muss den Altmietenden einen Vorteil bieten oder «subventionierte» Wohnungen ermöglichen, weil es sonst finanziell nicht aufgeht.»

«Die Städte sind ein kleiner Teil. Wir sehen andere Wettbewerber, die das gar nicht machen mit dem Städtethema, weil es sehr ressourcenintensiv ist. (...) Wir machen es aber, weil es dem Thema hilft und wir gerne mitwirken wollen. Ansonsten ist es für uns eher nebensächlich.»

«Letztlich sehen wir, dass die Städte nochmals andere Personen ansprechen. Durch diese Schnittstellenlösungen kommen wir zusammen und schaffen dadurch einen deutlich grösseren Tauschpool mit Menschen, der sonst nicht zustande käme.»

## Chancen: Neuer Markt, Nachhaltigkeit und kostengünstig

### Erhöhte Sichtbarkeit, weniger Druck

Ein zentraler Vorteil der Tauschplattformen liegt in der frühen Sichtbarkeit des Wohnraums. Nutzer/-innen können ihre Wohnung anbieten, ohne vorher kündigen zu müssen. Dies ermöglicht ein erstes mentales Loslassen und reduziert den Entscheidungsdruck. Gleichzeitig erweitert sich der Kreis der Optionen, und typische Hürden der klassischen Wohnungssuche – etwa hoher Konkurrenzdruck – werden teilweise ausgeschaltet.

### Beitrag zur Nachhaltigkeit

Mehrfach wurde das Thema Nachhaltigkeit angesprochen: Der steigende Wohnflächenkonsum gilt als ökologisches und gesellschaftliches Problem, insbesondere angesichts knappen Wohnraums. Tauschplattformen können helfen, bestehende Flächen effizienter zu nutzen und so zu einer ressourcenschonenderen Wohnraumentwicklung beizutragen.

### Kostengünstige technische Lösung und Effizienz für Bewirtschafter

Die Plattformen werden als kostengünstige Massnahme wahrgenommen. Technische Erweiterungen können von den Anbietern rasch umgesetzt werden, wodurch eine hohe Flexibilität und schnelle Implementierbarkeit gewährleistet sind. Für Bewirtschafter entsteht dabei ein betrieblicher Mehrwert, da der Prozess insgesamt schlanker wird und ein Nachmieter direkt gestellt werden kann, wodurch der übliche Suchaufwand entfällt. Dieser Effizienzgewinn wird in der Praxis jedoch häufig erst sichtbar, wenn der Tauschprozess etabliert ist – vorher herrscht Skepsis.

Gleichzeitig zeigt sich, dass eine Plattform allein nicht ausreicht, um substantielle Wirkung zu erzielen. Der Hauptaufwand entsteht in den Begleitmassnahmen – etwa bei der Aktivierung, Kommunikation und Unterstützung der Zielgruppen, um tatsächliche Umzugsbereitschaft zu fördern. Dies wird nachfolgend erläutert.

**Auswahl an Aussagen zur Rolle der Wohnungstauschplattform**

«Wir müssen versuchen, die Leute zu bewegen und zu sagen: Geh einfach auf den Markt und schau, was passiert. Du musst ja nicht verkaufen. Verkauft ist es erst, wenn du unterschrieben hast. Bis dahin kann noch alles passieren. Meine Erfahrung ist, dass es ein mentales Loslassen ist, sobald man wirklich auf den Markt geht.»

«Zum einen will man schauen, wie man in der aktuellen Situation – in der die Haushalte angespannt sind und der Wohnungsmarkt ebenfalls – überhaupt noch Möglichkeiten schaffen kann. Und eine Stadt überlegt sich dann, wie sie einen ganzen Strauss an Massnahmen bündelt, wovon der Wohnungstausch eine ist. Die Stadt will dabei keine Massnahme auslassen. Jede Wohnung zählt – das ist das Credo. Jede Wohnung, die mobilisiert werden kann, muss weniger neu gebaut werden und entlastet den Wohnungsmarkt. Deshalb will man keine Massnahme ausschliessen.»

«Gleichzeitig sehen wir am Beispiel der Stadt München, dass sie in ihrem Erfolgsbericht festgehalten hat, dass der Wohnungstausch die kostengünstigste Massnahme ist, um Wohnraum zu schaffen – gerade auch in diesen angespannten Sparzeiten. Der Bestand ist bereits vorhanden, und Menschen zu motivieren ist im Vergleich zu Neubau – Bauland finden, Bauprojekte planen, Baubewilligungen erhalten – deutlich einfacher.»

«Ja genau, also die Wohnungsunternehmen (...) haben eigentlich keine Zeit und auch keine grosse Lust auf dieses Thema. Sie sind stark ausgelastet – mit vielen Regulierungen und anderen Themen.»

«Wenn man einmal im Prozess drin ist, dann läuft es. So ist zumindest das Feedback: Es funktioniert, man braucht dafür keine zusätzlichen Mitarbeitenden, und es entstehen keine grossen Mehrkosten. Das ist, glaube ich, ganz gut.»

## Notwendigkeiten: Werbung, Begleitung, genügend Angebot und Sicherheit

### Aktivierung relevanter Zielgruppen

Ein zentrales Hindernis besteht darin, dass jüngere Nutzer/-innen deutlich aktiver bei der Wohnungssuche und auf den Wohnungstauschplattformen sind als die ältere Generation (d.h. über 50-Jährige) – obwohl aus gesellschaftlicher Sicht gerade bei Personen über 50 Jahren (auch als «Best Ager» bekannt) ein grösserer Bedarf an Umzügen bzw. an Wohnraumanpassungen besteht. Entsprechend stellt sich die Frage, wie diese Zielgruppe gezielt aktiviert und unterstützt werden kann. Für solche Begleitmassnahmen fehlen jedoch Erfolgskontrollen: Der Markt weiss bislang kaum, welche Massnahmen tatsächlich wirksam sind, insbesondere im Hinblick auf die Kosten-Nutzen-Relation.

### Plattform allein reicht nicht aus

Die Plattformbetreiber betonen, dass die technische Lösung allein nicht genügt, um Wirkung zu erzielen. Es braucht Aufmerksamkeit und Sichtbarkeit durch geeignete Kommunikationsmassnahmen sowie eine aktive Begleitung bestimmter Zielgruppen – insbesondere älterer Personen, die häufig zusätzliche Unterstützung benötigen. In den Interviews wurde hier beispielsweise die Altersgruppe 70+ genannt. Zu möglichen Massnahmen zählen Umzugsberatungen, ein Umzugsbüro, Informationsveranstaltungen oder auch Tauschprämien. Diese Begleitmassnahmen werden im Abschnitt zur Rolle der Stadt Zürich noch detaillierter beschrieben.

### Bekanntheit und Angebotsdichte als Erfolgsfaktoren

Ein hoher Bekanntheitsgrad der Plattform ist zentral, denn erfolgreiche Matches entstehen nur, wenn ausreichend Angebot vorhanden ist. Ohne kritische Masse bleibt die Nutzung gering und der Tauschprozess stockt. Plattformanbieter betonen, dass ein bedeutender Teil der Ressourcen in Marketing und die Beantwortung von Medienanfragen fliesst. Das Thema Wohnungstausch stösst auf grosses öffentliches Interesse, und viele Akteure möchten besser verstehen, wie Tauschmechanismen funktionieren und welche Faktoren für einen Erfolg notwendig sind.

### Verringerung von Angst vor Reaktion der Vermieterschaft

Ein weiterer zentraler Faktor ist die Unsicherheit bzw. Angst vor der Reaktion der Vermieterschaft. In den Interviews wurde betont, dass gerade die Rolle der Vermieter/-innen ein kritischer Punkt im Tauschprozess ist. Viele Mieter/-innen scheuen sich, ihre Vermieter/-innen aktiv anzusprechen, was potenzielle Tauschprozesse frühzeitig hemmt. Eine stärkere Einbindung der Vermieter/-innen wäre jedoch wünschenswert. Dazu müssten Grundlagen geschaffen werden, die den Prozess klarer, verlässlicher und stärker automatisiert machen (etwa durch standardisierte Abläufe, transparente Regelungen). Es wurde auch darauf hingewiesen, dass ein Recht auf Wohnungstausch zusätzliche Möglichkeiten eröffnen könnte, da dadurch mehr Rechtssicherheit und Klarheit für alle Beteiligten entstehen würden.

Abbildung 6: Begleitende Werbekampagne bzw. Sensibilisierung der Stadt Freiburg im Breisgau (Freiburg im Breisgau, 2025)



**Auswahl an Aussagen zur Rolle der Wohnungstauschplattform**

«Zum Beispiel sagen Mieterinnen und Mieter: Wenn ich meine Immobilie online stelle, was ist, wenn mein Verwalter oder meine Eigentümerin das sieht? Viele haben Angst. Was passiert, wenn bekannt wird, dass ich eine Umzugsabsicht habe? Diese Angst ist omnipräsent.»

«Was ich sehe, ist, dass die Plattform allein nicht ausreicht. Sie reicht einfach nicht aus. Das war auch der Grund, warum wir das Konzept weiterentwickelt haben: Weil es so nicht gelingt, die Menschen wirklich abzuholen.»

«Sie (Anm. eine Stadt) haben zwar diese Plattform, sie läuft auch weiterhin, wird aber praktisch nicht beworben. Wenn keine Werbung gemacht wird, ist sie – ich würde sagen – fast nutzlos. Die Stadt verfügt über sehr gute Unterstützungsangebote. Sie bietet beim Wohnungstausch viele Hilfestellungen an, aber kaum jemand kennt sie.»

«Ältere Menschen möchten eine Ansprechperson am Telefon haben, ihre Sorgen loswerden und an die Hand genommen werden.»

### Perspektive Mieter: Erfahrung einer Person, die ihre Wohnung getauscht hat

Im Rahmen der Interviews konnte mit einer Person gesprochen werden, die erst kürzlich einen Wohnungstausch durchgeführt hat. Sie wies auf zentrale Aspekte des Tauschprozesses hin und bestätigte viele Aussagen der Plattformanbieter. Nachfolgend wird daher anhand einer anekdotischen Schilderung der Ablauf der Wohnungssuche über eine Tauschplattform erläutert. Die Aussagen sind nicht repräsentativ, geben jedoch einen wertvollen Einblick in die zuvor beschriebenen Chancen und Herausforderungen.

Die Mieterin hatte keinen unmittelbaren Druck, umzuziehen. Ausschlaggebend war der Auszug der Tochter. Sie empfand den Moment als passend nach dem Motto: Wenn nicht jetzt, wann dann? Parallel nutzte sie auch klassische Wohnungsplattformen, empfand den Prozess jedoch als mühsam – insbesondere das Anstehen mit vielen anderen Interessent/-innen. Dies wirkte entmutigend. Da sie jedoch ihrer Meinung nach über ein Liebhaberobjekt verfügte, war sie überzeugt, dass sie dieses gut in einen Tausch einbringen könnte. Deshalb entschied sie sich, eine Tauschplattform zu nutzen. Als Vorteil empfand sie auch die zeitliche Flexibilität: Sie musste nicht zwingend unmittelbar umziehen. Dieser Aspekt verband sie auch mit einem Wohnungstausch.

Nach mehreren Matches und Besichtigungen entstand schliesslich eine passende Konstellation. Dies war der Moment, ihre Vermieterin zu informieren. Es war ein Schritt, vor dem sie trotz eines guten Mietverhältnisses Respekt hatte. Sie fürchtete, dass der Tausch die Beziehung zur Vermieterin beeinträchtigen könnte, zumal sie ein relativ enges Verhältnis hatte – es handelte sich um eine private Vermieterin mit wenigen Wohneinheiten. Die Mieterin achtete deshalb bereits im Matching-Prozess darauf, dass das Profil der neuen Mieterschaft den Vorstellungen der Vermieterin entsprechen würde (z.B. eine Familie). Die Sorge war aber unbegründet: Die Vermieterin stimmte dem Tausch zu. Auch der Vermieter der anderen Partei – ebenfalls privat und mit wenigen Einheiten – gab seine Zustimmung. Mietzins und weitere Rahmenbedingungen wurden anschliessend geklärt, wobei ihr neuer Vermieter weitgehend den bisherigen Mietzins (d.h. derjenige Mietzins der anderen Partei) übernahm.

Die eigentliche Herausforderung zeigte sich erst beim Umzug. Bei der Abgabe der bisherigen Wohnung mussten noch Instandhaltungsarbeiten durchgeführt werden. Die Vermieterin benötigte dafür mindestens einen Monat Renovationszeit. Die neue Mieterschaft überbrückte diese Phase mit einem Aufenthalt in einem Airbnb – eine pragmatische Lösung, die den Tausch dennoch ermöglichte. Im Rückblick ist die Akteurin der Meinung, dass Wohnungstausch noch zu wenig verbreitet sei und zu selten als Option in Betracht gezogen wird. Sie erachtet das Modell jedoch als sinnvoll und würde es weiterempfehlen.

**Auswahl an Aussagen zur Rolle der Wohnungstauschplattform**

«Meistens muss man bei einem Wohnungswechsel nicht umziehen. Man hat die Option, den Zeitpunkt selbst zu wählen.»

«Wir haben uns auch zwei Wohnungen bei Homegate angesehen. Dies wäre aber mit Warteschlangen verbunden gewesen – und man weiss ja, wie das ist. Und gerade weil wir nicht umziehen mussten, hat uns das wirklich auch genervt.»

«Wir haben zuerst gesucht und uns sehr gut überlegt, wann wir unsere Eigentümerin informieren. Wir hatten ein sehr gutes Verhältnis zu ihr. (...) Es hätte sein können, dass sie gesagt hätte, sie habe keine Lust, die Nachmieter zu nehmen, die wir gefunden haben. Das war eine Hürde, als wir uns geoutet haben.»

«Wir kannten ihre Vorlieben und haben natürlich darauf Rücksicht genommen. In einem guten Mietverhältnis kann man wahrscheinlich gut einschätzen, was eine akzeptable Nachmieterin ist.»

«Also wenn beide zum gleichen Zeitpunkt ausziehen müssen – bei uns war es so, dass die anderen, die getauscht haben, einen Monat lang in einem Airbnb gewohnt haben und dort bis zum Einzug geblieben sind. Die Logistik ist anspruchsvoll: Beide müssen gleichzeitig umziehen können, die Wohnung muss noch gestrichen werden, und vielleicht müssen auch die Böden gemacht werden. Da war unsere Eigentümerin schon etwas gestresst und meinte, sie brauche einfach einen Monat.»

### Perspektive Institutionelle: Potenzial erkannt, Skepsis bei Umsetzung

Die institutionellen Vermieter/-innen stehen der Idee einer Tauschplattform grundsätzlich offen gegenüber. Sie haben sich bereits intensiv mit einem Anbieter ausgetauscht. In diesen Gesprächen zeigte sich jedoch, dass die Umsetzung über verschiedene Portfolios hinweg die zentrale Herausforderung darstellt.

Einen 1:1-Tausch erachten die Institutionellen als wenig sinnvoll, da er operative Probleme mit sich bringt - etwa notwendige Erneuerungen bei lang vermieteten Wohnungen, die sich kaum umsetzen lassen, wenn am gleichen Tag umgezogen werden muss. Gleichzeitig schränkt ein Tausch auch die Möglichkeit zur Mietpreissteigerung ein, die sie als Teil ihres Auftrags sehen (wie später noch ausgeführt wird).

Zudem haben die Institutionellen verschiedene Modelle geprüft, um Tauschprozesse attraktiver zu gestalten. Diskutiert wurden unter anderem Ausgleichszahlungen zwischen Eigentümer/-innen bei portfolioübergreifenden Umzügen oder die Einrichtung eines Fonds, der vergünstigte Mieten für Personen ermöglicht, die in eine kleinere Wohnung umziehen. Letztlich scheiterten diese Überlegungen jedoch an der Frage, welche Lösungen tatsächlich (finanziell) sinnvoll, praktikabel und ohne grossen Mehraufwand umsetzbar wären. Insgesamt sahen die Institutionellen in diesen Modellen weniger Marktpotenzial als zusätzlichen administrativen Aufwand, was die Weiterentwicklung entsprechender Ansätze erschwerte.

«Die verrechenbaren Geldverschiebungen untereinander und zwischen den verschiedenen Eigentümerinnen und Eigentümern wären aufwendig geworden. Das ist vielleicht ein praktisches Problem. Wenn der Eigentümer selbst ein genügend grosses Universum hätte, würde das eine oder andere durchaus Sinn machen.»

«Für uns war es auch überraschend: Als wir mit dem Thema angefangen haben, haben wir es zuerst unterschätzt. Am Anfang war es die Idee, den Menschen eine Umplatzierung zu ermöglichen. Je mehr wir uns damit beschäftigt haben, desto klarer wurde, wie schwierig das ist – wie vieles davon tangiert wird. Und ja, man muss wirklich sagen: Guter Rat ist teuer.»

«Uns würde das interessieren – als Weiterentwicklung unseres eigenen Modells. Wenn ich mir den gesamten Wohnungsmarkt anschau, ist die Fehlallokation bei Genossenschaften aus meiner Sicht ohne Zahlen zu kennen sicher kleiner als an anderen Orten. Dann stellt sich aber die Frage, wo man ansetzen soll: dort, wo das Problem nicht so gross ist, oder nicht an einem anderen Ort.»

**Auswahl an Aussagen zur Rolle der Wohnungstauschplattform**

«Aber gerade diese Tauschplattformen: Ich habe sie als einen guten Ansatz erlebt. Eigentlich ist es ein sinnvoller Weg, um unnötigen Wohnkonsum im Bestand zu reduzieren. Das wäre auch aus Nachhaltigkeitssicht besser. Man müsste nicht zusätzliche Zimmer bauen, die man eigentlich gar nicht braucht.»

«Mit dem Tauschen löse ich das Problem einzelner Parteien. Das Wohnungsproblem als Ganzes haben wir damit aber nicht gelöst.»

«Wenn das ein Markt wäre, würde man das sofort in Homegate integrieren. Das ist aber eben nicht der Fall. Über das Tool selbst muss man nicht lange nachdenken: Wenn es Traffic gibt und man damit sogar ein bisschen Geld verdienen kann, dann gibt es das sofort. Entscheidend sind die Wirkmechanismen. Das ist die Komplexität. Was sind die Rahmenbedingungen, damit das überhaupt funktioniert?»

«Da haben wir gesagt: Wir glauben nicht wirklich daran. Wir haben dazu verschiedene Interviews geführt. Aber der Knackpunkt ist immer: Wieso geht jemand in eine Wohnung – oder geht wieder raus? »

«Die letzte Entscheidung muss natürlich bei uns bleiben.»

## Anforderungen an eine allfällige Ausgestaltung – mit gewissen Zielkonflikten

### Vormietrecht – kein 1:1-Tausch

Innerhalb des eigenen Portfolios werden teilweise bereits Vormietrechte zugelassen. Bei der UBS Fund Management AG, die ein entsprechendes Modell anbietet, fällt die Teilnahmequote jedoch insbesondere bei der älteren Generation eher ernüchternd aus. Ähnliche Erfahrungen zeigen sich auch in Städten, die Tauschmodelle getestet haben – etwa in München oder Lausanne. In der Regel zeigen vor allem jüngere Personen Interesse, während ältere Zielgruppen deutlich weniger aktiv sind (vgl. Abbildungen 7, 8).

Vormietrechte werden insbesondere bei Sanierungen und teilweise auch im regulären Alltag informell genutzt. Bei der UBS, die dieses Modell institutionalisiert hat, können sich Mieter/-innen für einen Newsletter auf einer Plattform anmelden. Sie erhalten dann während 10 Tagen ein Vormietrecht und können sich auf freie Wohnungen bewerben, bevor diese extern ausgeschrieben werden. Ein Wechsel zum gleichen Quadratmeterpreis ist dabei möglich.

Die institutionellen Vermieter/-innen bewerten das Modell positiv, da es für sie zentral ist, dass eine Wohnung tatsächlich frei wird und nicht lediglich ein 1:1-Tausch stattfindet. Nur so kann eine Angleichung an den Markt erfolgen. Eine reine Reallokation innerhalb eines Portfolios löst das grundlegende Problem der Differenz zwischen Neu- und Bestandesmieten nicht und bietet daher aus institutioneller Sicht nur begrenzten Mehrwert. Der gleiche Quadratmeterpreis wird bei Regionen übergreifenden Umzügen jedoch als wenig sinnvoll erachtet, da sich die Schätzwerte stark unterscheiden können. Hier zeigt sich erneut, wie individuell die jeweiligen Mietsituationen und -objekte sind und wie schwierig es ist, Standardisierungen zu etablieren.

### Auch wenn Tauschprozesse lokal stattfinden: Eine allgemeine Öffnung ist notwendig

Obwohl ein Umzug in der Praxis meist lokal stattfindet, wird eine breitere Öffnung als Voraussetzung gesehen. Eine rein interne Reallokation innerhalb der Stadt Zürich wird von mehreren Akteuren als wenig sinnvoll erachtet. Diese Skepsis basiert auf der Frage, ob ein Markt innerhalb eines Marktes genügend Dynamik schaffen kann, um tatsächlich wirksam zu sein.

### Übergreifende Tausche sind anspruchsvoll – aber notwendig für ausreichendes Angebot

Die Frage der Lokalität erwies sich auch beim Angebotsaufbau als zentral. Übergreifende Tausche, etwa zwischen verschiedenen Portfolios oder Eigentümergruppen, werden zwar als organisatorisch und technisch anspruchsvoll eingeschätzt. Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass Haushalte in der Realität meist nur in einem sehr kleinen geografischen Radius umziehen. Gerade daraus ergibt sich jedoch die Notwendigkeit eines grösseren, überlokalen Angebots: Nur durch einen breiteren Pool können genügend passende Matches entstehen – selbst wenn der letzte Umzug am Ende in unmittelbarer Nähe stattfindet. Die Ausgangslage bleibt damit paradox: Kleinere institutionelle Anbieter sind auf das Angebot anderer angewiesen, um ausreichend Tauschoptionen zu generieren, doch genau diese übergreifende Zusammenarbeit ist in der Umsetzung besonders komplex.

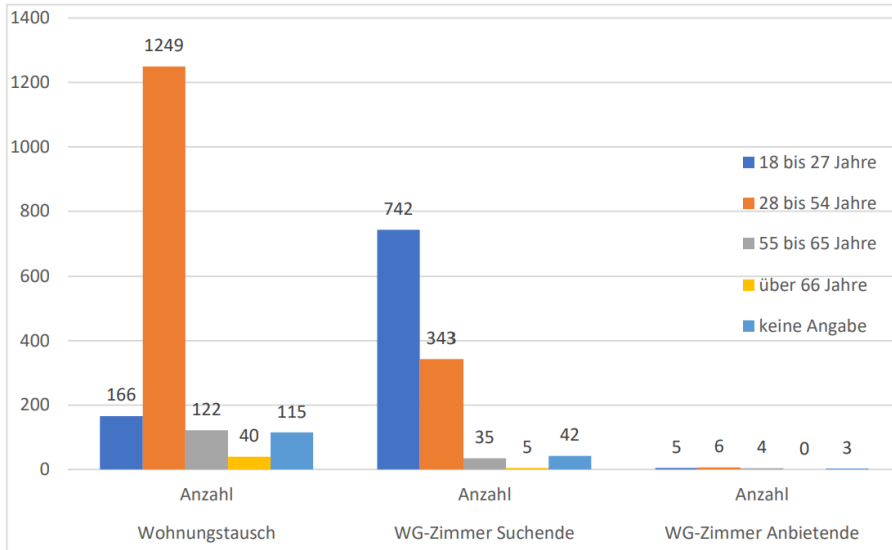
«Man muss den Stadtraum weiter denken. Er endet nicht einfach an der Stadtgrenze. Ich sage immer als Beispiel: Wenn du mit dem Tram nach Höngg fährst, bist du länger unterwegs, als wenn du mit dem Zug nach Bülach oder Uster gehst. Für die Wohnungssuche ist das, glaube ich, eine wichtige Präferenz.»

«Was von aussen her durchaus auch als heikel wahrgenommen werden kann, ist, dass die grossen Institutionellen gewissermassen einen Markt im Markt schaffen. Sie bilden eine abgeschottete Struktur. Und diejenigen, die das Glück haben, dort hineinzukommen, finden vielleicht eine Wohnung – für alle anderen wird es dann umso schwieriger.»

Abbildung 7: Nutzer/-innen der Wohnungsbörse München nach Alter und Nutzungskreis (Amt für Wohnen und Migration, 2025) sowie Erfahrung aus Lausanne (Energistadt, 2025)

**Fazit**  
 Die Wohnungsbörse erreicht derzeit kaum die Münchner\*innen ab 55 Jahren. Diese Zielgruppe ist für die Wohnraumoptimierung besonders bedeutend, da in der Regel durch den Auszug erwachsener Kinder zusätzlicher Wohnraum frei wird.

Abbildung 3: Nutzer\*innen nach Alter und Nutzungskreis (am 31.12.2024)



Quelle: Wohnungsbörse München, Admin-Bereich

Abbildung 8: Erfahrung aus Lausanne (Energistadt, 2025)

### Allgemeine Informationen zum Projekt

|         |   |
|---------|---|
| Erfolge | Bisher haben 61 Haushalte, darunter 53 Familien und 8 Senioren, Interesse an einem Tausch ihrer Wohnungen geäußert. Das entspricht einem Viertel der in Frage kommenden Haushalte.  |
| Jahr    | 2025  |
| Ort     | Lausanne  |
| Effekte | Nach dieser Pilotphase kann der Austausch mit anderen Mietern und Eigentümern in der Stadt Lausanne verlängert oder sogar realisiert werden. Dies gibt eine zusätzliche Antwort auf den qualitativen Wohnungsmangel und optimiert den bestehenden Wohnraum. |

«Die Leute wollen möglichst in der Gemeinde oder sogar im Quartier bleiben. Entsprechend haben wir natürlich nur noch ein sehr begrenztes Angebot.»

«Der Ansatz (Anm. Vormietrecht) ist immer noch halbwegs vernünftig. Aber es ist nicht mehr vernünftig, wenn die Objekte nicht mehr gleich sind. Eine Wohnung am Zürichberg ist nicht dasselbe wie eine Wohnung in Zürich-Altstetten.»

# KAPITEL IV: ROLLE DER (INSTITUTIONELLEN) ANBIETERINNEN UND ANBIETER

## Interessen und Ziele der Eigentümerschaften

### Unterschiedliche Ausgangslagen der Eigentümerschaften

In den Interviews zeigte sich ein klares Bild: Die Ausgangslage und die Handlungsspielräume unterscheiden sich deutlich zwischen Genossenschaften und gewinnorientierten institutionellen Eigentümerinnen und Eigentümern.

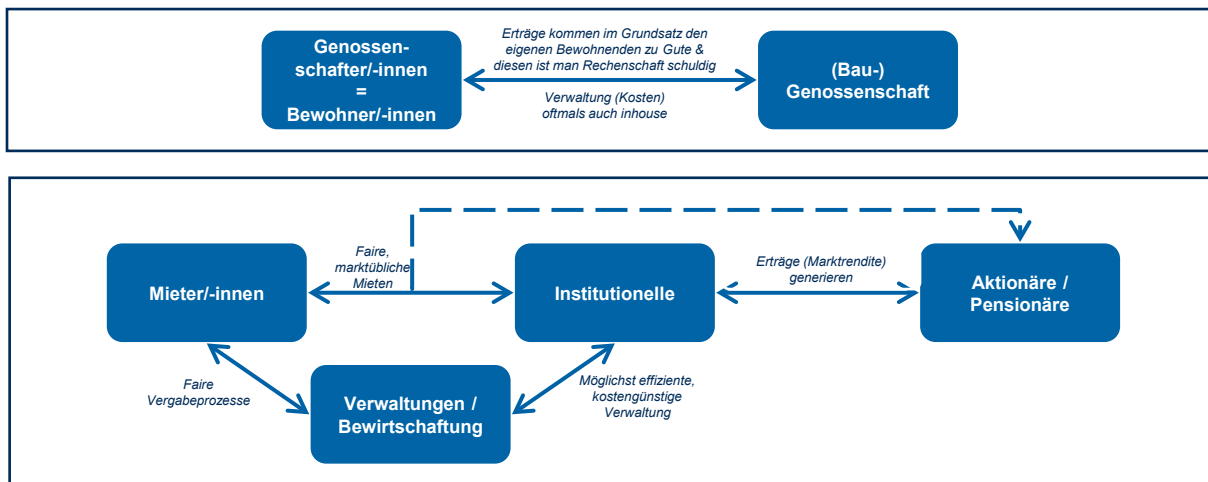
### Genossenschaften: Geschlossene Systeme und solidarische Entscheidungslogik

Genossenschaften verfügen in der Regel über ein eigenes, weitgehend geschlossenes System. Ihre Kosten- und Ertragsstruktur betrifft primär die Genossenschaftsmitglieder selbst. Entscheidungen (z.B. zu Investitionen, Mieten oder Bewirtschaftungsformen) erfolgen innerhalb dieses solidarisch organisierten Rahmens und orientieren sich weniger an marktwirtschaftlichen Renditeanforderungen. Der Zugang zu einer Genossenschaftswohnung wird häufig als privilegiert wahrgenommen: Es ist vergleichsweise schwierig, überhaupt Mitglied zu werden und eine Wohnung zu erhalten. Ein Teil einer Genossenschaft zu sein, wird im städtischen Kontext daher oft als ebenso privilegiert wahrgenommen wie der Erwerb eines Einfamilienhauses.

### Institutionelle Eigentümerschaften: Marktlogik und Renditeverantwortung

Bei den gewinnorientierten institutionellen Eigentümerschaften ist die Situation anders gelagert. Oft stammen die in Immobilien investierten Mittel aus Pensionskassen. Die Mieterinnen und Mieter dieser Immobilien sollen eine marktübliche Rendite bezahlen, denn diese Rendite fließt letztlich den Pensionskassen und damit den zukünftigen Rentnerinnen und Rentnern zu. Da die Mieterinnen und Mieter jedoch nicht zwangsläufig auch Versicherte der betreffenden Pensionskasse sind, muss der erzielte Ertrag an die Anlegerinnen und Anleger abgeführt werden (vgl. Abbildung 9). Dies entspricht dem Auftrag der institutionellen Investoren, die ein professionelles Portfolio-management betreiben.

Abbildung 9: Systematik der Interessen(skonflikte)



**Auswahl an Aussagen zur Rolle der Anbieterinnen und Anbieter**

«Aber 270 ist eine Masse – das ist kein Luxusobjekt mehr. Dadurch verschiebt sich vielleicht auch der Markt ein Stück weit. Grundsätzlich müssen wir uns jedoch am Markt orientieren. Wir müssen marktübliche Löhne zahlen und Marktrenditen für die Pensionskassen erwirtschaften. Das treibt uns an und stellt uns zugleich vor entsprechende Herausforderungen.»

«Bei vielen grossen Immobilieninvestoren sind die Institutionen der beruflichen Vorsorge drin. Wir haben den Auftrag, eine marktübliche Rendite zu gewährleisten.»

«Wenn eine tiefe Fluktuation ist, dann galoppiert die Marktmiete relativ stark davon. Wir schöpfen aus, was möglich ist. Als grosse Institution halten wir uns strikt an die gesetzlichen Vorgaben. Was innerhalb dieses Rahmens möglich ist, setzen wir um. Andernfalls geraten wir in Schwierigkeiten mit unseren Anlegern. Dahinter stehen wiederum die Pensionskassen der Menschen, die dort einzahlen. Diese erwarten zu Recht auch eine angemessene Altersrente. Entsprechend müssen wir eine vernünftige Verzinsung sicherstellen.»

«Das ist die einzige Chance, wenn es zu einem Wohnungswechsel im Bestand kommt. Es ist die Chance, bei einer Wohnung die Miete wieder näher an den Markt(preis) heranzuführen.»

## Institutionelle: Nebenwirkungen auf Rentensysteme

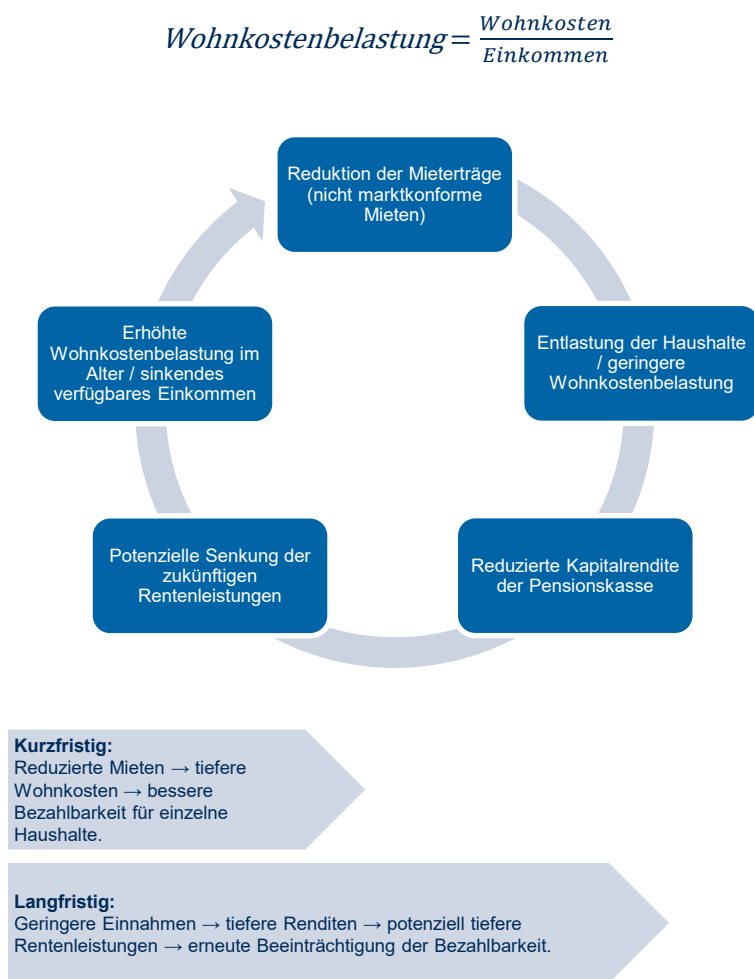
### Systemischer Zielkonflikt im aktuellen Marktumfeld

Die Interviews verdeutlichten, dass sich dieser Zielkonflikt in einem zunehmend angespannten Marktumfeld verstärkt. Die Zins- und Renditeanforderungen im BVG-System erhöhen den Druck auf institutionelle Vermieter, marktconforme Renditen – worunter auch die Mieterträge gehören – zu erzielen. Gleichzeitig wächst der gesellschaftliche und politische Anspruch, bezahlbaren Wohnraum bereitzustellen. Institutionelle Eigentümer müssen sich daher kontinuierlich zwischen Stabilität der Altersvorsorge und sozial verträglichen Mieten positionieren. Dies ist eine schwierige Balance, die in angespannten Wohnmärkten besonders herausfordernd ist.

### Herausforderung: Langjährige Mietverhältnisse unter Marktpreis

Eine zentrale Herausforderung ergibt sich aus langjährig vermieteten Wohnungen, deren Mietpreise oftmals deutlich unter dem aktuellen Marktpreis liegen. Kommt es zu einem Mieterwechsel, entsteht für die Eigentümerschaften die Chance, die Wohnung näher an die marktübliche Miete heranzuführen. Es wird aber betont, dass dies innerhalb der gesetzlichen Vorgaben und im Einklang mit mietrechtlichen Spielräumen erfolgt.

Abbildung 10: Vereinfachte Darstellung des Zielkonfliktes eines institutionellen Vermieters, der im Auftrag einer Pensionskasse handelt



## Genossenschaften als eigenes System

### Charakteristika und Herausforderungen von Wohnbaugenossenschaften

Wie bereits erwähnt, agieren Wohnbaugenossenschaften in vielen Fällen als eigene, weitgehend geschlossene Systeme. Von aussen betrachtet wirken ihre Vermietungsreglemente zwar ähnlich: häufig bestehen Belegungsrichtlinien, Kostenmiete sowie Karenzfristen bei Haushaltsveränderungen. Dennoch gestaltet sich eine Öffnung gegenüber externen Organisationen oder Plattformen schwierig. Zudem wird betont, dass viele Genossenschafter/-innen möglichst im unmittelbaren Umfeld umziehen möchten, idealerweise im selben Gebäude. Eine Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Genossenschaften wird deshalb zwar nicht ausgeschlossen, aber als organisatorisch anspruchsvoll bewertet. Durch die Mitgliedsstruktur haben sie oft schon ein hochkomplexes System.

### Solidarische temporäre Zusammenarbeit – aber keine strukturelle Öffnung

Trotz der grundsätzlichen Geschlossenheit gibt es punktuelle kooperative Praktiken: Bei Sanierungsprojekten, die aufgrund des Baualters vieler Liegenschaften derzeit gehäuft auftreten, zeigen sich Genossenschaften solidarisch und nehmen Mitglieder anderer Genossenschaften vorübergehend auf. Das Ziel bleibt jedoch stets, dass diese Personen anschliessend wieder in ihre ursprüngliche Genossenschaft zurückkehren. Dies verdeutlicht, dass eine Öffnung grundsätzlich möglich ist, jedoch Überzeugungsarbeit sowie praktische Erfahrung und Routine in der Umsetzung benötigt. Die Sanierungsprojekte haben hierzu bereits wichtige Pionierarbeit geleistet. In den Interviews wurde in diesem Zusammenhang unter anderem der Wunsch nach einem Factsheet geäussert, um das Thema auch auf Vorstandsebene diskutieren zu können. Insbesondere bei kleinen und mittelgrossen Genossenschaften wird zudem Potenzial gesehen, Mobilität zu ermöglichen und gleichzeitig die bestehenden Vermietungsregeln einzuhalten.

### Interne Mobilität und quasi lebenslanges Wohnrecht

Wechsel finden überwiegend innerhalb der eigenen Genossenschaft statt. Wechsel nach aussen passieren vor allem bei Erwerb von Wohneigentum oder dem Einzug in altersgerechte Wohnungen (z.B. Verfügbarkeit von Lift). Genossenschaften bemühen sich grundsätzlich, interne Lösungen zu finden, sodass faktisch ein Wohnrecht auf Lebenszeiten entsteht. In einigen Fällen können sogar Kinder Genossenschafter bleiben, obwohl sie nicht mehr in der Siedlung wohnen. Durch dieses fortbestehende Genossenschaftsverhältnis erhalten sie ein Vormietrecht auf frei werdende Wohnungen – eine Privilegierung innerhalb des Systems.

### Strukturelle Problematik: Mangel an 2.5-Zimmerwohnungen

Ein zentrales Problem vieler Genossenschaften ist der Mangel an kleinen Wohnungen, insbesondere (alterstauglichen) 2.5-Zimmerwohnungen. Dies erschwert es, bei Unterbelegung angemessen und zeitnah zu reagieren. Eine Öffnung gegenüber anderen Genossenschaften erscheint jedoch nicht zielführend, da diese mit demselben strukturellen Problem konfrontiert sind. Dies ist wohl verursacht durch die Bauperioden, in denen viele Siedlungen entstanden. Der Engpass ist somit systemisch, nicht genossenschaftsspezifisch.

## Auswahl an Aussagen zur Rolle der Anbieterinnen und Anbieter

«Wir haben Fristen, wir haben zwei Jahre Unterbelegungszeit respektive kommt es dann ein bisschen darauf an, aus welchem Grund man unterbelegt ist. Da gibt es noch Karenzfristen. Also als Beispiel ein Todesfall: Da hat man ein bisschen länger Zeit, um sich bewegen zu müssen.»

«Viele möchten im gleichen Quartier oder in derselben Siedlung bleiben. Wir sind verpflichtet, zwei Angebote für Ausweichmöglichkeiten zu machen. Zuerst prüfen wir, ob es etwas innerhalb derselben Siedlung oder des Quartiers gibt, wenn das gewünscht ist. Das zweite Angebot ist dann jedoch (räumlich) weiter gefasst.»

«Punktuell bieten wir mit ein oder zwei Wohnungen auch anderen Genossenschaften Unterstützung an. Das Grundproblem ist jedoch: Alle haben zu wenige 2,5-Zimmer-Wohnungen. Diese Schwierigkeit besteht von Anfang an.»

«Sagen wir so: Die Genossenschaften haben weitgehend ähnliche Interessen. Entsprechend gibt es nur selten Situationen, in denen für beide Seiten ein klarer Mehrwert entsteht, wenn man etwas gemeinsam macht. (...) In Einzelfällen kann das funktionieren, aber man sollte sich nicht zu viel davon erhoffen.»

«Vielleicht noch ein Aspekt: Mit rund 1'000 Wohnungen sind wir gross genug, um viele Dinge selbst zu organisieren. Kleinere Genossenschaften haben hier deutlich mehr Schwierigkeiten.»

## Per se wenig Druck aufgrund Marktmechanismen

### Interesse an stabilen Mietverhältnissen und Risikominimierung

Die Gesprächspartner betonen, dass Vermieter grundsätzlich an stabilen und langjährigen Mietverhältnissen interessiert sind, da diese den Aufwand für Bewirtschaftung und Unterhalt deutlich reduzieren. Je seltener ein Wohnungswechsel stattfindet, desto weniger häufig müssen Erneuerungsarbeiten wie Malerarbeiten vorgenommen werden, und desto geringer ist der administrative Aufwand. Entsprechend orientiert sich die Vergabe neuer Mietverhältnisse oftmals an Kriterien, die auf dem Papier ein möglichst geringes Risiko und einen minimalen Betreuungsaufwand vermuten lassen. Genannt wurden Konstellationen wie «Double Income, No Kids» oder Haushalte ohne Haustiere. Diese Kriterien sollen Zuverlässigkeit signalisieren und das Risiko unerwarteter Kosten oder Konflikte verringern. Das Thema Diversifikation wurde ebenfalls angesprochen, spielt in der Praxis jedoch nur eingeschränkt eine Rolle, da formale Quoten mit zusätzlichem Verwaltungsaufwand verbunden wären. Zugleich zeigt die Praxis, dass solche Zielsetzungen schwer umzusetzen sind: Obwohl Vermieter teilweise Familien als Zielgruppe ansprechen möchten, zeigt sich häufig, dass schliesslich keine einzige Familie einzieht – ein Hinweis darauf, dass Marktmechanismen stärker wirken als die intendierte Steuerung.

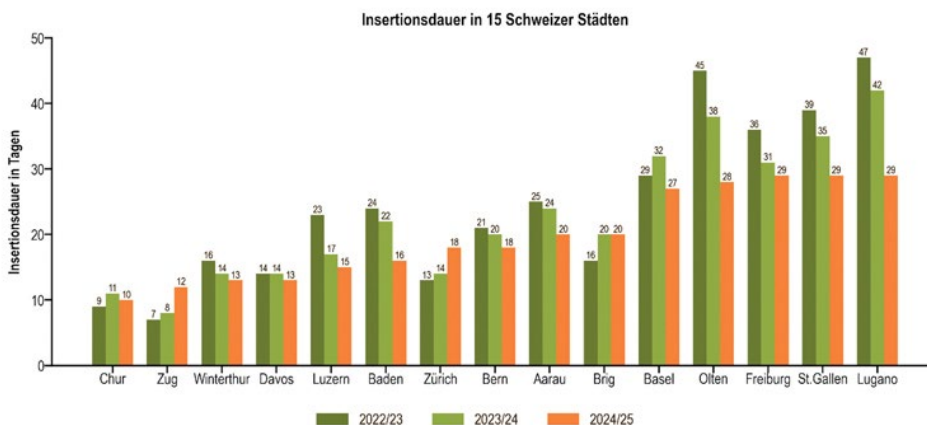
### Herausforderungen durch langjährige Mietverhältnisse im aktuellen Mietrecht

Gleichzeitig wurde darauf hingewiesen, dass sehr langjährige Mietverhältnisse im aktuellen rechtlichen Umfeld auch Herausforderungen mit sich bringen können. Die Differenz zwischen Bestandes- und Angebotsmieten ist insbesondere in Zürich sehr ausgeprägt. Dieser Umstand führt zu einem Spannungsfeld: Einerseits schätzen Vermieter stabile Mietverhältnisse, andererseits wäre mit einem Mieterwechsel oftmals ein höherer Marktertrag realisierbar. Die geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen erschweren jedoch Anpassungen, sodass Vermieter zwar von Stabilität profitieren, aber langfristig auch auf potenzielle Einnahmesteigerungen verzichten müssen.

### Marktbedingungen und tatsächliche Mieterdynamik

Wird eine Wohnung auf dem Markt ausgeschrieben, ist sie in der Regel sehr schnell vergeben, was sich auch in den kurzen Insertionszeiten zeigt (HEV Schweiz, 2025; vgl. Abbildung 11). Die Investoren betonen, dass sie für den Markt bauen, da sie sicherstellen müssen, dass ihre Wohnungen rasch und dauerhaft vermietet werden – andernfalls könnten keine Erträge generiert werden. Vor diesem Hintergrund weisen sie den Vorwurf zurück, Luxuswohnungen zu bauen. Es handle sich vielmehr um marktgerechte Angebote.

Abbildung 11: Insertionszeiten im Vergleich (HEV Schweiz, 2025)



Auswahl an Aussagen zur Rolle der Anbieterinnen und Anbieter

«Ich sage: Eigentlich muss ich gar nichts machen. Ich muss nicht einmal streichen – die Wohnung ist vermietet.»

«Als Eigentümerin habe ich einen klaren Anreiz, meine Mieterschaft zu behalten. Ich muss nicht streichen und die Böden nicht erneuern.»

«Ich meine, für Wohnungen muss man heute ja fast keine Werbung mehr machen.»

### Wichtige Rolle der Verwalter und des Aufwands

Die Bewirtschaftung der Mietwohnungen wird bei den Institutionellen unterschiedlich organisiert: Einige Institutionelle führen die Verwaltung selbst, andere lagern sie an externe Dienstleister aus. Unabhängig vom Modell spielt Effizienz eine zentrale Rolle, um zusätzliche Kosten zu vermeiden und Prozesse schlank zu halten. Vorgaben, Mehraufwände oder ein notwendiges Involvement im Rahmen einer Tauschplattform werden deshalb teils kritisch gesehen. Institutionelle Eigentümer befürchten, dass zusätzliche administrative Anforderungen zu einer weiteren Verteuerung führen könnten, was wiederum den Renditeauftrag beeinträchtigen würde.

### Auswahl an Aussagen zur Rolle der Anbieterinnen und Anbieter

«Auf der anderen Seite ist es so: Wenn man mit solchen Ideen kommt, melden sich auch die Bewirtschafter zu Wort und sagen, das bedeute für sie vor allem zusätzlichen Aufwand.»

«Wir wollen den Aufwand möglichst gering halten.»

«Das wäre dann ein erheblicher Aufwand, wenn man hier Buchhaltung führen müsste – wer wann wohin will und so weiter.»

«Im Kleinen findet das [Tauschen] statt. Das findet aber nicht institutionalisiert statt.»

«Was nicht funktioniert, ist, dass Eigentümer eine neue Schnittstelle anbinden müssen. Das sehen wir auch in anderen Projekten. Deshalb braucht es eine Standardschnittstelle zu den Plattformen.»

«Der Verwalter war am Anfang durchaus kritisch. Aber ich glaube, jetzt, wo wir das über eine Plattform lösen können, ist der Mehraufwand für sie nicht mehr so gross. Es hat sich inzwischen gut eingespielt.»

## Neubau als wirkliches Problem – Manövrierfläche notwendig für Tausch

### Tauschplattform als Symptom- statt Ursachenlösung – es braucht «Manövrierfläche»

In den Interviews wurde deutlich, dass die Tauschplattform von Institutionellen eher als Symptomlösung denn als Ansatz zur Behebung des eigentlichen Problems wahrgenommen wird. Sie könne nur dann Wirkung entfalten, wenn überhaupt genügend Wohnraum frei werde. Die Optimierung des Bestands sei zwar gut gedacht, doch je tiefer man in die Thematik einsteige, desto komplexer erscheine die praktische Umsetzung. Anekdotisch wurde hervorgehoben, dass ein Tauschsystem eine gewisse «Manövrierfläche» benötige – ähnlich wie beim Aussortieren einer vollen Wohnung, für das man ein freies Zimmer braucht. Diese «freien Zimmer» entsprechen im übertragenen Sinne zusätzlichen Wohnungen, die erst ermöglichen, dass ein Tauschsystem überhaupt funktioniert. In diesem Zusammenhang wurde auch erwähnt, dass bei Neubauten eine Quote für Personen denkbar wäre, die in der Stadt Zürich verkleinern möchten. Dies könnte als solche Manövrierfläche dienen.

### Wohnraummangel als zentraler Engpass

Viele Befragte betonten, dass eine wirksame Entspannung des Wohnungsmarkts nur durch zusätzlichen Wohnungsbau erreicht werden könne. Wohnraum ist knapp und damit ein wertvolles Gut – insbesondere in der Stadt Zürich. Es fehle vor allem an passenden und bezahlbaren Wohnungen, darunter auch an Kleinwohnungen. Würde mehr gebaut, wären institutionelle und private Eigentümer eher bereit, bestimmte Auflagen zu akzeptieren, beispielsweise Quoten für Wohnungen, die vorrangig an Haushalte vergeben werden, die sich verkleinern möchten. Gleichzeitig wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass solche Quoten pragmatisch umgesetzt werden müssten, da sie nicht in allen Fällen erfüllbar seien.

### Auswahl an Aussagen zur Rolle der Anbieterinnen und Anbieter

«Wenn man zu Hause zügelt, braucht man irgendwann eine Manövrierfläche. Wenn man das Bett in die Stube rüber stellen kann, um Schrank und alles auszuräumen und Kleider auszusortieren, dann braucht es irgendwo Manövrierfläche. Wenn ich mir natürlich alles vollgestellt habe, fehlt diese Manövrierfläche – und dann bringe ich den Kasten gar nicht mehr raus.»

«Ich glaube, das ist tatsächlich das Hauptproblem, das wir in der Schweiz haben: das massive Auseinanderklaffen von Bestandsmieten und Angebotsmieten. Wer heute eine Wohnung sucht, ist davon direkt betroffen. Diese Problematik haben wir.»

«Ja, wir müssen mehr bauen. Wir müssen das Angebot insgesamt ausweiten können. Solange das Angebot begrenzt ist, orientieren sich die Preise nach oben – wie bisher. Wenn ein Gut knapp ist, wird es wertvoller. Deshalb müssen wir das Angebot ausweiten, damit es auch wieder mehr günstige Wohnungen gibt.»

### Zielkonflikte und strukturelle Einschränkungen

Ein Beispiel für diese Zielkonflikte findet sich bei Stiftungen: Wohnungen, die ursprünglich für ältere Menschen konzipiert wurden, könnten heute teilweise besser als Studierendenwohnungen genutzt werden. Da dies jedoch nicht mit dem Stiftungszweck vereinbar ist, bleibt eine Umnutzung ausgeschlossen und es wird stattdessen neu gebaut, obwohl bestehender Raum verfügbar wäre. Solche strukturellen Einschränkungen erschweren eine flexible und effiziente Nutzung des vorhandenen Wohnungsbestandes.

### Mehr Mut zu Verdichtung und Aufzoning erwünscht

Zudem wurde der Wunsch geäußert, Verdichtung konsequenter und breiter zu denken – beispielsweise durch grosszügigere Aufzonungen oder Aufstockungen, wie sie in anderen internationalen Metropolen bereits üblich sind. Eine solche bauliche Weiterentwicklung könnte dazu beitragen, den Engpass an Wohnraum zu reduzieren und den Handlungsspielraum für innovative Lösungen wie Tauschplattformen zu vergrössern. Die institutionellen Akteure sehen darin eine Möglichkeit, die Marktmechanismen wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Ein grösseres Angebot könnte tendenziell zu sinkenden Preisen führen, während gleichzeitig durch gezielte Auflagen – etwa Quoten für preisgünstigen Wohnraum und/oder für Personen, die innerhalb der Stadt Zürich verkleinern möchten – auch soziale Ziele erreicht werden könnten. In diesem Zusammenhang signalisierten sie auch Bereitschaft, entsprechende Kompromisse einzugehen, sofern zusätzliche Neubau-Möglichkeiten geschaffen werden. Weiter wurde ausgeführt, dass die heutigen Baubewilligungsprozesse als sehr langwierig wahrgenommen werden, unter anderem aufgrund breit ausgestalteter Einsprachemöglichkeiten sowie komplexer Bauabläufe (z.B. Denkmalschutz). Dies wird jedoch nicht als spezifisches Problem der Stadt Zürich betrachtet, sondern als allgemeine Herausforderung im Schweizer Wohnungsmarkt.

### Auswahl an Aussagen zur Rolle der Anbieterinnen und Anbieter

«Mit dem Tauschen löse ich das Problem einzelner Parteien. Das Wohnungsproblem als Ganzes haben wir damit aber nicht gelöst.»

«Ich glaube, das Negieren des Grundproblems, dass es zu wenig Wohnungen hat. Man kann sich ganz lässige Sachen obendrauf ausdenken, aber dass es eine Knappheit beim Angebot selber hat - das wird damit nicht behoben.»

«Dass wir etwas grosszügig entwickeln und aufzonen können. Was die Stadt verpasst, ist, ganze Stadtquartiere im grossen Stil von einer W4 in eine Z10 umzuzonen und dann wirklich Städtebau zu betreiben, um 50'000 Wohnungen zu ermöglichen. In der Innenstadt. Wir sind in dieser glücklichen Lage. Es ist so viel Geld vorhanden. Von der Pensionskasse, von institutionellen Anlegern. Das Geld ist auch noch da. Eigentlich verpasst man es. Stattdessen investieren die Pensionskassen im Ausland in Immobilien, zahlen viele Steuern und erleiden Währungsverluste. Dabei könnten wir im Inland Arbeitsplätze schaffen und die Nachhaltigkeit besser steuern, wenn wir konsequent in die Höhe bauen würden.»

## Auswahl an Aussagen zur Rolle der Anbieterinnen und Anbieter

«Man möchte zwar urban wohnen und in der Stadt leben und findet Verdichtung grundsätzlich gut – aber bitte nicht im eigenen Hinterhof.»

«Da habe ich das Gefühl, dass man beim Verdichten, so wie es heute betrieben wird, viel konsequenter denken müsste.»

«Vor allem stellt sich die Frage, wie man in der Stadt überhaupt verdichten kann. Es wird ja immer schwieriger: Erst kommt der Baumschutz, dann kommt ISOS dazu. Irgendwann blockiert das den Prozess total.»

«Wenn man uns lassen würde, könnten wir sehr viel neu bauen. Aber man lässt uns nicht. (...) Es ist extrem kompliziert geworden, weil die städtischen – also die bürokratischen – Hürden enorm gewachsen sind. Früher war es der Lärmschutz, heute kommt ISOS dazu. Man kann kaum mehr bauen, man kann kaum mehr aufstocken.»

«Ja, das Bauen dauert ohnehin sehr lange. Da müsste sich auch die Stadt Zürich an die eigene Nase fassen. Sie trägt ebenfalls dazu bei, dass Bauprojekte nochmals länger dauern und für viele kaum nachvollziehbar lange Prozesse haben. Während eines Bauprojekts kommen immer wieder neue Vorgaben dazu, sodass man zwischendurch wieder bei null anfängt. So kann man schlicht nicht in der notwendigen Geschwindigkeit auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren.»

## Soziale Nachhaltigkeit und Reputation als Anreiz

### Soziale Verantwortung und Umgang mit Sanierungen

Die befragten institutionellen Eigentümerinnen und Eigentümer betonen, dass sie ihrer sozialen Verantwortung gut nachkommen. Bei anstehenden Sanierungen suchen sie aktiv nach Lösungen und kommunizieren geplante Schritte möglichst früh. Gleichzeitig wird deutlich, dass eine proaktivere Kommunikation häufig an rechtliche Rahmenbedingungen stösst: Eine zu frühe oder unpräzise Ankündigung kann dazu führen, dass Bauprojekte blockiert werden. Deshalb kann es – je nach Situation – sogar zielführender sein, erst mit der Kündigung in das Gespräch einzusteigen. Hinzu kommt, dass Sanierungsprozesse aufgrund von Einsparungen oder Verzögerungen oft nicht präzise planbar sind, was eine frühzeitige Kommunikation zusätzlich erschwert.

### Einzelfälle prägen das öffentliche Bild

Mehrere Interviewpartnerinnen und -partner betonen, dass institutionelle Eigentümerinnen und Eigentümer insgesamt sorgfältig mit ihren Mietparteien umgehen. Fälle wie jene der sogenannten Sugus-Häuser seien Ausnahmen, die zudem von einer privaten Eigentümerschaft stammen, die jedoch das öffentliche Bild prägen und die Branche in Verruf bringen. Gerade grössere Unternehmen würden solche Vorgehensweisen nicht praktizieren und legen Wert auf transparente, faire Prozesse. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Sorge vor Reputationsrisiken weiterhin präsent ist. Auch bei einer Tauschplattform besteht die Befürchtung, dass ihnen unterstellt werden könnte, primär aus Eigennutz zu handeln – etwa mit dem Ziel, Mieten zu erhöhen.

### Soziale Nachhaltigkeit als Herausforderung im ESG-Kontext

Darüber hinaus wurde hervorgehoben, dass soziale Nachhaltigkeit ein zentrales, jedoch schwer fassbares Thema ist. Während ökologische Nachhaltigkeit (das «E» in ESG) klar definierbar und messbar erscheint, ist das «S» – die soziale Dimension – weniger eindeutig operationalisiert. Häufig wird soziale Nachhaltigkeit auf vergünstigten Wohnraum reduziert. Dies können institutionelle Anbieter jedoch nicht leisten, da sie den Auftrag haben, marktübliche Renditen zu erzielen und die Interessen der Pensionskassen und Anlegerinnen zu berücksichtigen.

Als möglicher Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit wurde jedoch die Möglichkeit genannt, innerhalb des eigenen Immobilienportfolios zu einem ähnlichen Quadratmeterpreis umzuziehen. Dies könnte sowohl die Bedürfnisse der Mietenden berücksichtigen als auch die Rentabilität sicherstellen – insbesondere, wenn dadurch eine andere Wohnung im Portfolio neu vermietet werden kann.

**Auswahl an Aussagen zur Rolle der Anbieterinnen und Anbieter**

«Da sind ja die Grossen sowieso. Man kennt die Beispiele aus jüngerer Zeit. Leider handelt es sich dabei oft um unbedarfte Private – oder um Personen, die auf die Idee kommen, so etwas zu organisieren. So etwas würde einem Profi oder einem institutionellen Akteur kaum in den Sinn kommen. Das ist schon eher speziell.»

«Innerhalb des eigenen Portfolios bieten wir das an. Wenn es zu Räumungen kommt und eine Mieterin oder ein Mieter ausziehen muss, prüfen wir, ob es an einem anderen Ort noch eine passende Möglichkeit gibt. Wir schauen sehr genau hin, ob das überhaupt zusammenpasst.»

«Aktiver werden wir vor allem dann, wenn es um ein Sanierungsprojekt geht oder wenn Härtefälle umplatziert werden müssen. In solchen Situationen suchen wir bewusst den Dialog mit unseren Mieterinnen und Mietern.»

«Wir haben auch Argumente gehört, wonach man damit vor allem Personen adressiert, die schon lange in ihren Wohnungen leben und günstige Mieten haben, um diese Wohnungen zu mobilisieren und anschliessend teurer zu vermieten. Das sind Überlegungen, die natürlich ebenfalls gemacht wurden.»

### Politik vs. Unternehmertum

In den Interviews zeigte sich bei den befragten Personen eine gewisse Skepsis gegenüber der politischen Ebene. Mehrere Personen äusserten Zweifel daran, ob das Problem des zu geringen Wohnungsbestandes tatsächlich gelöst werden soll – unter anderem, weil das Thema auch für den Stimmenfang nutzbar ist. Teilweise wurde kritisiert, dass politische Eigeninteressen überwiegen und der Fokus eher auf Wahlkampf als auf nachhaltige Lösungen liege. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Stadt noch stärker als Brückenbauerin auftreten könnte. Nur wenige der Befragten hatten am Echoraum teilgenommen, meist aus Zeitgründen. Zwischen den Zeilen wurde jedoch spürbar, dass Formate für eine konstruktive, lösungsorientierte Diskussion – wie früher an runden Tischen – vermisst werden. Insgesamt fehle es an genügend Raum für einen offenen Austausch, der auf gemeinsame Lösungen abzielt.

Ebenfalls angesprochen wurde, dass man teilweise zwar für Interviews oder Beteiligungsprozesse angefragt werde, im Anschluss jedoch kaum Informationen über den weiteren Verlauf oder die Ergebnisse erhalte. Dies wurde negativ wahrgenommen, da sich die Befragten bewusst Zeit nehmen und eine aktive Einbindung dann auch erwarten. Fehlendes Feedback schwäche das Vertrauen in den Prozess und verstärke den Eindruck, dass Beteiligung nicht immer ernsthaft gemeint sei.

«Irgendwie fehlt der Mut zur Grösse. Es geht immer um Stimmenfang, wenn politische Vorstösse gemacht werden. Dabei müsste es ein Resultat geben, das man gerade morgen erreicht – was bei solchen Entwicklungen ohnehin nicht möglich ist. Eigentlich bräuchte es eine Perspektive von Jahrzehnten, in der man vorausplant und konsequent anstösst.»

«Eigentlich haben wir heute das Problem, dass es zu wenig Wohnungen gibt. Und in zwanzig Jahren werden wir zu viele Wohnungen haben.»

«Ich bin stark der Meinung, dass wir als Branche tatsächlich gefordert sind. Das sage ich auch so. Wir können die politischen Initiativen, die jetzt kommen, mitverfolgen. Das sind andere Kaliber, als sich einfach an einer Börse zu beteiligen. Gleichzeitig sind wir in der Pflicht, einerseits das Gute weiterzuführen, das wir bereits tun, und andererseits noch mehr zu leisten und die Möglichkeiten zu schaffen, innerhalb des bestehenden Rahmens, indem man auch tätig werden kann.»

«Also bleibt man lieber ideologisch und sucht keine Lösung, sondern bewirtschaftet ein Problem, statt es wirklich als solches anzugehen.»

«Unternehmertum trifft auf Politik. Ich bezeichne uns als Immobilieninvestoren oder Unternehmer. Wir haben den Auftrag, für unsere Anlegerinnen und Anleger einen Mehrwert zu schaffen. Im normalen, üblichen Rahmen müssen wir diesen Mehrwert schaffen. Die Politik hingegen muss Mehrheiten schaffen – und das ist nicht dasselbe.»

# KAPITEL V: ROLLE DER STADT ZÜRICH

In der Stadt Zürich existieren verschiedene Departemente mit Angeboten und Zuständigkeiten, die das Wohnen unmittelbar oder indirekt betreffen. Nachfolgend werden die für **Mietende** besonders relevanten Bereiche aufgezeigt.

- **Sozialdepartement:** Das Sozialdepartement übernimmt eine zentrale Rolle bei der Unterstützung finanziell vulnerabler Personen. Die Sozialhilfe wirkt als letztes soziales Auffangnetz, welches nach dem Subsidiaritätsprinzip greift. Das bedeutet, dass beispielsweise nach einem Arbeitsplatzverlust nicht direkt Sozialhilfe beansprucht wird, sondern zunächst Leistungen der Arbeitslosenversicherung zum Tragen kommen. Weitere relevante Sozialversicherungsleistungen sind etwa jene der Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV) oder der Invalidenversicherung (IV). Daneben gibt es noch weitere Aktivitäten und Stellen, welche vulnerable Personen im Bereich Wohnen unterstützen. → *Das Sozialdepartement unterstützt somit insbesondere Haushalte in finanziell prekären Lebenslagen (Stadt Zürich, 2020).*
- **Gesundheits- und Umweltdepartement:** Für Personen über 60 Jahre besteht ein breites Angebot an Informationen und Beratungen. Dazu gehören:
  - die Unterstützung beim Verbleib in der eigenen Wohnung,
  - Beratung beim Umzug in ein altersgerechtes Zuhause oder in ein Alters- bzw. Pflegezentrum,
  - spezifische Angebote wie ein Einführungskurs zur Online-Wohnungssuche.

Daneben ist das Departement federführend in Umweltthemen und hat deshalb Interesse an einem sinkenden Wohnflächenverbrauch. → *Dieses Departement richtet sich vor allem an ältere Menschen, die ihren Wohnbedarf an veränderte Lebenssituationen anpassen möchten und vertritt Umweltthemen.*

- **Präsidialdepartement:** Der direkt dem Stadtpräsidium unterstellte Delegierte Wohnen ist für die Weiterentwicklung und die strategische Koordination des Themenbereichs Wohnen zuständig. Die Stadtentwicklung, welche die vorliegende Studie in Auftrag gegeben hat, stellt insbesondere wohnpolitische Grundlagen zur Verfügung und ist ebenfalls im Präsidialdepartement angesiedelt. Anders als die zuvor genannten Departemente bietet das Präsidialdepartement derzeit keine spezifischen Dienstleistungen direkt an Mieterinnen und Mieter an, nimmt jedoch eine strategische und koordinierende Rolle im Bereich der städtischen Wohnraumentwicklung ein.

Die Übersicht zeigt, dass insbesondere vulnerable Gruppen zentrale Anlaufstellen in der Stadt Zürich haben. Die Stadt agiert dabei einerseits präventiv (z.B. durch Beratungs- und Informationsangebote), andererseits unterstützend (z.B. durch Sozialhilfe als letztes Sicherungsnetz). Bei der Wohnungssuche bietet die Stadt Beratung, jedoch keine direkte Wohnungsvermittlung an.

| Sozialdepartement  | Gesundheits- und Umweltdepartement   | Präsidialdepartement  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilität: Finanzen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerable Gruppen: Alter und Gesundheit</li> <li>• Umweltthemen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische und koordinierende Rolle</li> </ul> |

Auch aus Perspektive der Investoren – darunter **institutionelle Anbieterinnen und Anbieter sowie Genossenschaften** – spielen mehrere städtische Departemente eine wichtige Rolle. Sie beeinflussen die gesetzlichen, planerischen und strategischen Rahmenbedingungen, welche den Bau, die Bewirtschaftung und die Weiterentwicklung von Wohnraum bestimmen.

- *Hochbaudepartement:* Das Hochbaudepartement ist zentral für alle baulichen Anliegen institutioneller Anbieter. Es verantwortet unter anderem Baubewilligungsverfahren und Denkmalschutz und damit verbundene Auflagen. → *Für Sanierungen und Neubauten ist dieses Departement somit ein entscheidender Partner.*
- *Gesundheits- und Umweltdpartement:* Dieses Departement ist relevant aufgrund seiner Zuständigkeiten im Bereich Umweltschutz (z.B. Lärmschutz), Energie- und Nachhaltigkeitsanforderungen, sowie bei Vorgaben zu ökologischen Standards bei Bauprojekten. → *Die Anforderungen können sich sehr direkt auf die Planung, Umsetzbarkeit und die Kostenstruktur von Wohnbauprojekten auswirken.*
- *Präsidialdepartement:* Der direkt dem Stadtpräsidium unterstellte Delegierte Wohnen ist für die Weiterentwicklung und die strategische Koordination des Themenbereichs Wohnen zuständig. Die Stadtentwicklung, welche die vorliegende Studie in Auftrag gegeben hat, stellt insbesondere wohnpolitische Grundlagen zur Verfügung und ist ebenfalls im Präsidialdepartement angesiedelt. Anders als die zuvor genannten Departemente bietet das Präsidialdepartement derzeit keine spezifischen Dienstleistungen direkt an Mieterinnen und Mieter an, nimmt jedoch eine strategische und koordinierende Rolle im Bereich der städtischen Wohnraumentwicklung ein.
- *Finanzdepartement:* Dieses Departement ist für verschiedene Aspekte des gemeinnützigen Wohnungsbaus zuständig. So ist «Liegschaften Stadt Zürich» für die Vergabe von Baurechten an gemeinnützige Wohnbauträgerschaften verantwortlich. Die Fachstelle «Gemeinnütziges Wohnen» fungiert zudem als Anlauf-, Koordinations- und Kontrollstelle für die gemeinnützigen Wohnbauträgerschaften. Für institutionelle Investoren stellt das Departement hingegen keinen direkten Ansprechpartner dar.

Die Übersicht zeigt, dass institutionelle Anbieter in der Stadt Zürich mit verschiedenen, teils komplexen regulatorischen Schnittstellen konfrontiert sind. Während das Hochbaudepartement und das Gesundheits- und Umweltdpartement vor allem bewilligende und regulierende Aufgaben übernehmen, setzt das Präsidialdepartement über die Stadtentwicklung strategische Rahmenbedingungen. Für Investoren ergibt sich daraus ein vielschichtiges Zusammenspiel, das sowohl Gestaltungsspielräume eröffnet als auch Herausforderungen (z.B. Auflagen, Fristen oder unterschiedlichen Zielsetzungen) mit sich bringt.

| Hochbaudepartement  | Gesundheits- und Umweltdpartement   | Präsidialdepartement  | Finanzdepartement  |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl Themen: Baubewilligung, Sanierung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl Themen: Ökologische Standards</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische und koordinierende Rolle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Themen: Gemeinnütziger Wohnungsbau</li> </ul> |

## Zielgruppendefinition

Im Rahmen der Interviews wurden verschiedene Zielgruppenansätze diskutiert: Zielgruppe nach Alter und nach Bedarf.

### Zielgruppen nach Alter

Aufbauend auf bestehenden Erkenntnissen zur Nutzung von Wohnungstauschplattformen sowie zur allgemeinen Umzugsbereitschaft zeigt sich eine deutliche Differenzierung zwischen jüngeren und älteren Generationen. Jüngere Personen weisen tendenziell eine höhere Umzugsbereitschaft und eine stärkere digitale Affinität auf, was den Zugang zu digitalen Tauschplattformen erleichtert. Bei älteren Personen werden hingegen häufiger Unterstützungsbedarf, persönliche Beratung oder physische Anlaufstellen erwähnt. Diese Gruppe rückt stärker in den Fokus, da hier eine geringere Mobilität und das grösste ungenutzte Potenzial vermutet wird. Eine klare altersbezogene Abgrenzung der «älteren Zielgruppe» liess sich aus den Interviews jedoch kaum ableiten. In der Praxis erfolgt die Unterscheidung weniger anhand eines konkreten Alters, sondern vielmehr entlang eines subjektiv wahrgenommenen zunehmenden Unterstützungsbedarfs.

Die «Best Agers» (wovon die «Empty Nesters» grundsätzlich eine Teilgruppe sind), wie sie Lehner & Hohgardt (2025) identifiziert haben, sind hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Lebenslagen äusserst heterogen. Zwar erkennen viele einen potenziellen Bedarf in der Phase nach dem Auszug der Kinder, gleichzeitig empfinden sie die Ansprache zu «altersgerechtem Wohnen» als verfrüht oder unpassend. Auch physische Unterstützungsangebote werden ambivalent beurteilt – je nach individueller Lebensphase erfolgt ihre Einführung entweder zu früh oder erst zu spät oder man fühlt sich zu wenig angesprochen. Teilweise werden sie zudem als nicht als passendes Angebot empfunden, da man sich nicht in einer akuten Situation befindet. Es zeigt sich aber, dass die Umzugsbereitschaft/-rate in dieser Altersklasse noch höher ist als bei über 75-jährigen Personen. Dies wurde auch in den Interviews entsprechend erwähnt. Wie bereits erwähnt, meinte aber die Person, die einen Wohnungstausch gemacht hatte, dass sie eine Wohnberatung nicht beansprucht hätte.

### Auswahl an Aussagen zur Zielgruppendefinition

«Und wie man diese Zielgruppe anspricht, weil es geht ja eigentlich alle an. Eigentlich wohnen sie alle. Es geht weder um die Armen noch um die Alten oder irgendwas, sondern es geht eigentlich um die ganze Bevölkerung, die richtig wohnen müsste.»

«Nein, also 55 plus geht jetzt noch, aber eben so ein bisschen ab 70. Dort hast du schon die Problematik, dass die Leute wirklich überfordert sind. Das betrifft auch Witwen, bei denen der Mann immer alles geregelt war. Diese Überforderung ist real.»

«Ältere Leute sind immer noch sehr viele. Es gibt unterschiedliche Konstellationen. Es gibt zuerst mal die älteren Frauen, die alleine sind, die häufig wenig finanzielle Ressourcen haben, sehr wenig. Das ist ein riesiges Problem. Und das ist häufig auch sehr, sehr tragisch. Und dort, glaube ich, müsste man ganz gezielt irgendwie den Fokus haben.»

### Zielgruppen nach Bedarf

In den Interviews wurde zudem diskutiert, ob bereits bestehende Unterstützungsangebote für vulnerable Gruppen – etwa Personen mit sozialer oder gesundheitlicher Belastung oder ältere Menschen – nicht bereits wesentliche Segmente abdecken (siehe u.a. auch Unterstützungsleistungen der Departemente der Stadt Zürich). Gleichzeitig wurde hinterfragt, ob die angesprochenen Bestandesmieterinnen und -mieter überhaupt die Zielgruppe mit dem grössten Bedarf sind, da sie vielfach zu den «Privilegierten» gehören: Sie verfügen bereits über eine bestehende, häufig günstigere Wohnung als Tausch- oder Verhandlungsbasis. Gemeint sind insbesondere langjährige Mietende, die aufgrund stabiler Mietverhältnisse und des Mietrechts finanziell vergleichsweise günstig wohnen, diesen Vorteil nicht zwingend benötigen, ihn jedoch gerne in Anspruch nehmen. Diese Haushalte werden häufig mit Unterbelegung in Verbindung gebracht, was gemäss Statistiken tendenziell ab Alter 40 vermehrt auftritt (wobei ein abflachender Trend nach Alter 65 erkennbar ist).

Vor diesem Hintergrund wurde die Frage aufgeworfen, ob es Aufgabe der Stadt sei, diese bereits privilegierte Gruppe zusätzlich zu begünstigen, oder ob der Fokus stärker auf jene Haushalte gelegt werden sollte, die aufgrund fehlender Ressourcen oder fehlender Wohnungsassets deutlich schlechtere Ausgangsbedingungen aufweisen. Familien – auch unter den Bestandesmieterinnen und -mietern – mit zusätzlichem Wohnraumbedarf wurden dabei klar als Zielgruppe mit Unterstützungsbedarf eingestuft. Gleichzeitig wurde betont, dass eine gezielte Mobilisierung unterbelegter Haushalte zu einem gesellschaftlichen Mehrwert durch die Weitergabe dieser «Flächen-Privilegien» beitragen könnte, insbesondere durch eine effizientere Nutzung der Wohnfläche und eine verbesserte Verfügbarkeit grösserer Wohnungen für beispielsweise Familien.

Der wahrgenommene Bedarf zeige sich auch bei jüngeren Haushalten, die erstmals ausziehen, jedoch über kein entsprechendes Wohnungsasset verfügen, das sie in einen Tauschprozess einbringen könnten. Diese Gruppe wäre bei einer Förderung von Wohnungstausch-Angeboten weitgehend ausgeschlossen, da das Format strukturell voraussetzt, dass ein bestehender Wohnraum in den Prozess eingebracht werden kann. Würden die freigewordenen Wohnungen aber auch frei vermietet und nicht nur innerhalb des Tauschsystems weitergegeben, könnte sich der Zugang zum Wohnungsangebot für diese Gruppe ebenfalls verbessern.

«Das Problem ist, Bestandesmieter sind immer noch privilegiert. Ihr pflegt eigentlich ein Klientel... Bestandesmieter sind schon geschützt in der Schweiz durch die Gesetzgebung. Das Problem ist eigentlich, wenn eine Wohnung frei wird - die Wiedervermietung. So bleibt der Kreis der Privilegierten weitgehend geschlossen, der einfach tauschen kann auf Ewigkeit. Das Problem ist, wenn der Sohn auszieht, dann findet er in der Stadt keine Wohnung. Weil die, die es sich leisten könnten, eine teurere Wohnung zu haben, die sind in den günstige Wohnungen und sie tauschen einfach gegenseitig.»

«Alle regulatorischen Regelungen privilegieren diejenigen, die bereits Mieterinnen und Mieter sind. Das Problem entsteht für jene, die neu in den Markt eintreten: Zugwanderer und Junge, die ausziehen. Wer hingegen seit zwanzig Jahren in der gleichen Wohnung lebt, hat kein Problem...»

«Die Stadt Zürich, ich sage immer, der Staat hat Aufgaben, Sicherheit, Versorgung. Das ist für mich wichtig. Und nicht Dienstleistungen, die ein Privater anbieten kann. Das kann nicht die Aufgabe des Staates sein.»

## Auswahl an Aussagen zur Zielgruppendefinition

« (...) Sie zielen ja dann mit einem Tausch auf relativ eng begrenzte Zielgruppen. Alte, die raus sollten, weil sie zu hohen Flächenkonsum haben, weil es unsozial ist. Und Junge, die zu wenig Platz haben. Eine junge Familie oder sonst irgendetwas, die zu wenig Platz haben. Das sind ihre zwei Zielgruppen. Eine sehr beschränkte Zielgruppe. Es hat viele andere, die eine Wohnung suchen.»

«Das ist ein Mindset, das man von der Stadt bringt. Und vielleicht auch städtische Siedlungen man gezielt darauf ausrichtet, auf eine Mieterschaft, die Stadt oder mit einer Baugenossenschaft, ist das nicht einfach nur der Preis günstig Wohnungsbau, sondern Kleinwohnungen mit Altersgruppen. Das ist ein Silbergenerationen-Konzept und kann so die Leute aus den grossen Wohnungen rausholen. Das Argument ist, dass wenn einer eine grosse Wohnung frei bringt, dann hat er Vorrang.»

«55- bis 75-Jährige decken eine sehr grosse Bandbreite ab. Also 55-Jährige sind meistens ja noch irgendwie parat. Ich glaube, das ist fast ein bisschen zu früh. Wobei, ich höre es auch immer wieder, die sagen, ja, das ist doch gut und so und wir müssen uns mal anmelden und wir wissen, irgendwann kommt der Tag, an dem unsere Kinder ausgezogen sind.»

«Möchte ich in eine Alterssiedlung? Das darfst du nicht so fokussiert betrachtet sein. Es schreckt ja alle ab. Ich bin ja noch nicht alt, oder? Aber wenn ich in einer Überbauung bin und ich weiss, okay, wenn mir etwas passiert über den Eigentümer habe ich Zugang zu Pflegesituationen. Da sieht es vielleicht anders aus. Aber man muss auch ein bisschen dem Wording, dem Altersgroove, das ein bisschen wegnehmen. Und es klingt jetzt ein bisschen verrückt, wenn man das noch weiter motivieren muss oder geschmackhaft machen muss.»

«Ich sehe zum Teil eine zu hohe Anspruchshaltung. Auch an die Gesellschaft. Und es sind dann Leute, die Lärm machen und sich dort kundtun. Und ich glaube, es kann eine Kollektivierung des Wohnraums so nicht stattfinden. Weisst du, wenn es auch in die politische Richtung geht. Ich glaube, man muss sich, wenn ich mich zur Leistungsgesellschaft bekenne – und ich bin gerne bereit, wenn jemand die Leistung erbringt, aber es nicht hilft aufgrund der Marktbedingungen oder seiner Möglichkeiten, weil er das Beste gibt, aber den Lohn nicht verdient, um sich an diesem Ort eine Wohnung zu leisten. Dort finde ich auch, dass man die Leute unterstützen soll. Und auch günstigeren Wohnraum zur Verfügung stellt. Aber einfach nur so, ich brauche mein 60%-Pensum. (...) Das ist ein Fehlanreiz. Das sind einfach ganz schlimme Sachen. Da müssen wir aufpassen, dass das beim Wohnen nicht passiert. (...) Oder erhöhst du es (Anm. dein Pensum) nicht, weil du die Krankenkassenvergünstigungen nicht mehr bekommst. Das kann doch nicht sein, weisst du.»

«Wir haben bei uns Grenzen festgelegt, dass wir von Leuten über 80 nicht mehr erwarten, dass sie sich bewegen, auch wenn sie in einer Unterbelegung sind. (...) Und auch von der digitalen Kompetenz her, was es heute einfach braucht, um das alles zu administrieren. Von dem her denke ich, ist die Zielgruppe nicht so schlecht gefasst. Ich glaube, schwerpunktmässig ist es zwischen 60 und 70. Heutzutage werden viele Leute eher spät Eltern. Und dann ist quasi die ganze Familie – wenn man davon ausgeht, man ist in einer Familienwohnung mit einer Familie – die Familienstruktur wird aufgelöst, dann ist der Prozess wahrscheinlich etwa mit 60 Jahren abgeschlossen.»

### Mediale Narrative, die gesellschaftliche Spannungen verstärken können → Kommunikationskonzept und Zielgruppenansprache von hoher Relevanz

Die mediale Debatte zeichnet ein deutliches Spannungsbild: Auf der einen Seite steht die Forderung, ältere Menschen sollten mehr Wohnraum freimachen. Auf der anderen Seite kämpfen viele von ihnen mit einem zunehmend schwierigen Wohnungsmarkt und dem Wunsch, möglichst lange in der vertrauten Wohnung zu bleiben. Diese Doppelrolle – als vermeintliche «Ressourcenblockierer» und potenziell vulnerabel wahrgenommene Gruppe, da die Wohnungssuche als schwierig erscheint – prägt die Diskussion und verdeutlicht, wie anspruchsvoll eine ausgewogene und lösungsorientierte Kommunikation in diesem Themenfeld ist. Wie bereits aufgezeigt, ist diese Personengruppe jedoch per se nicht zwingend vulnerabel, da sie mehrheitlich (noch) nicht in einer prekären Wohnsituation lebt sowie körperlich und mental meist noch fit ist.

## Alte Menschen besetzen erschwinglichen Wohnraum

Zügeln im Alter

### Gesucht: Hilfe bei der Wohnungssuche

Wie findet man eine neue, bezahlbare Wohnung? Für Rentner erweist sich dies als besonders schwierig. Lösungen müssen her.

## Zu grosse Wohnungen – Senioren könnten energiesparender leben

„Was ist nur los in diesem Staat?“

### Explosiver Wohn-Vorschlag: Rentner raus, Familien rein – Deutschland diskutiert

Neue Altersstrategie für Zürich

## Bis am Schluss in der eigenen Wohnung bleiben

Zürcherinnen und Zürcher sollen ihre Individualität auch im Alter behalten können. Dies hat der Gemeinderat in seltener Einstimmigkeit beschlossen.

Ältere Haushalte brauchen viel zu viel Wohnfläche!

## So könnten in der Schweiz 170'000 Wohnungen frei werden

Eine aktuelle Raiffeisen-Studie zum Schweizer Immobilienmarkt kommt zu einem brisanten Schluss: Würde man den aktuellen Wohnraum fairer verteilen, hätten 450'000 Menschen mehr Platz.

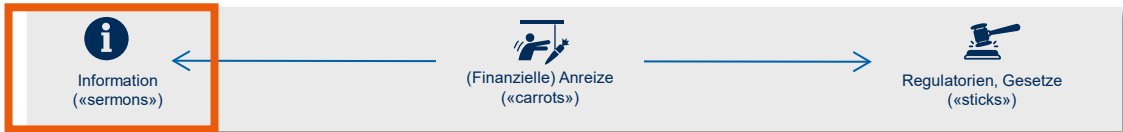
Kampf um Zürcher Alterswohnungen

## «Für alte Menschen ist es grauenhaft, um eine Wohnung <zocken> zu müssen»

Die Abschaffung der Warteliste für Alterswohnungen stürzt ältere Zürcherinnen in Lebenskrisen. Es hagelt Kritik. Direkt formuliert an Stadtrat Andreas Hauri.

### Instrumente, die private Akteure oder die Stadt Zürich einsetzen könnte

Im Rahmen der Interviews wurden verschiedene Instrumente andiskutiert, um mehr Anreize für einen Tausch oder eine Verkleinerung des Wohnraums zu schaffen. Sie bilden das gesamte Spektrum von Information/Sensibilisierung über die finanziellen Anreize als auch Regulatorien und Gesetze ab. Nachfolgend werden die Meinungen zu einzelnen Instrumenten aufgezeigt.



#### Sensibilisierung / Information

- *Informations-/Sensibilisierungskampagnen:* Internationale Erfahrungen zeigen, dass Informations- und Sensibilisierungskampagnen einen wesentlichen Beitrag zur Nutzung von Tauschplattformen leisten können. Besonders Plakatkampagnen erzielen dabei eine Sichtbarkeit und wirken niederschwellig. Für ältere Zielgruppen spielt zudem klassische Zeitungswerbung eine zentrale Rolle, da sie in diesem Segment nach wie vor stark genutzt wird. In anderen Ländern werden auch Personen involviert, die selbst bereits einen Tausch vollzogen haben und als glaubwürdige Identifikationsfiguren auftreten. Solche «Influencer» ermöglichen es, reale Erfahrungen sichtbar zu machen und Hemmschwellen abzubauen, da die Informationen näher an der Lebensrealität der Zielgruppen verankert sind.
- *Informationsveranstaltungen:* Informationsveranstaltungen werden grundsätzlich als sinnvoll erachtet, da sie eine konkrete Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglichen und Personen mental auf einen möglichen Wohnungswechsel vorbereiten. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass vor allem jene teilnehmen, die bereits ein grundsätzliches Interesse mitbringen oder sich in einer aktiven Veränderungssituation befinden.
- *Umzugshilfe, -beratung oder Anlaufstellen:* Der Ansatz einer Umzugsberatung wird von den Befragten mehrheitlich positiv beurteilt, stösst jedoch auf praktische Vorbehalte. Vermieterinnen und Vermieter können eine solche Beratung aus Ressourcengründen kaum leisten, und es besteht die Sorge, dass der Aufwand beträchtlich wäre. Zudem wird hinterfragt, ob Best Ager tatsächlich Bedarf an einer Wohn- oder Umzugsberatung haben. Eine interviewte Person betonte etwa, dass sie sich als Teil dieser Altersgruppe von solchen Angeboten nicht angesprochen fühlen würde. Realistischer erscheint eine niederschwellige Anlaufstelle, etwa eine telefonische Erstberatung. Unklar bleibt jedoch, wie stark ein solches Angebot genutzt würde und welchen Umfang und Inhalt eine Beratung abdecken sollte – ob es dabei um privilegierte Zugänge und Vormieterrechte bei institutionellen Vermietern, Unterstützung im Tauschprozess, Aufzeigen von Vollkostenrechnungen oder um generelle Fragen zur Wohnsituation im Alter gehen sollte. Es wurde aber auch angemerkt, dass es bereits Angebote in der Praxis gibt (z.B. vom Mieterverband). Solche Angebote sollten nicht konkurrenziert werden, wenn es eine Marktlösung gibt.
- *Anschreiben von Zielgruppen:* Auch das direkte Anschreiben von Mietenden wurde in den Interviews thematisiert. Einige Vermieterinnen und Vermieter stehen einem solchen Vorgehen grundsätzlich offen gegenüber, würden jedoch eher alle Bewohnerinnen und Bewohner informieren, statt gezielt einzelne Segmente anzusprechen. Eine differenzierte Ansprache sei häufig nicht möglich, da Vermietende oftmals nicht genau wissen, wie viele Personen tatsächlich in einer Wohnung leben. Gleichzeitig wurde betont, dass eine selektive Ansprache als heikel wahrgenommen werden könnte. Auch bei einem Anschreiben durch die Stadt Zürich bestehen gemischte Einschätzungen: Ein postalischer Brief wird häufig mit Mahnungen assoziiert und könnte daher negativ aufgenommen werden, während eine E-Mail als unverbindlicher und offener gilt. Entscheidend bleibt jedoch, dass eine klare Zielgruppendefinition und -ansprache erforderlich ist – wie bereits im EBP-Projekt hervorgehoben.

Auswahl an Aussagen und Beispielen zur Sensibilisierung / Information



## Quartierpotenziale nutzen, Lebensräume gestalten

Gemeinden können mit gezielter Sensibilisierung, Beratung und innovativen Ansätzen ihre Einfamilienhausquartiere zukunftsfähig gestalten. Damit leisten Sie einen Beitrag zur Schaffung von Wohnraum sowie zur Energiewende und können die Bedürfnisse ihrer älter werdenden Wohnbevölkerung aufnehmen. Wir unterstützen Sie dabei!

## Quartier Potenzial.ch

«Die Vorträge sind einfach gut, weil sie mit den Leuten persönlich sind. Weil sie einfach ein Gesicht haben und es auch sehen: Es gibt Lösungen.»

«Also so Umzugshilfen - das erinnert mich so an Pro Senectute. Das sind wirklich Leute, die sich überfordert fühlen mit einem Umzug.»

«Das merken wir auch immer wieder, das ist total erfolgreich bei älteren Leuten. So diese Offline-Medien, Radio, Zeitung. Ein gut gemachtes Plakat wie in Freiburg. Das ist, glaube ich, enorm wichtig, um Aufmerksamkeit zu erzeugen und dann zu überzeugen.»

«Ältere Menschen möchten eine Ansprechperson am Telefon haben, ihre Sorgen loswerden und an die Hand genommen werden.»

«Und ich finde, da muss man schon auch die Relation im Auge behalten. Wie viel würde man da überhaupt erreichen auf die ganze Menge von Wohnungen in Zürich? Ist das jetzt so ein wichtiger Punkt, dass es sich lohnt, so viel Geld reinzustecken. Ich sage immer, dass man sich das momentan nicht vorstellen kann - aber vor fünf, sechs Jahren hat man eher Mühe gehabt, die Wohnungen zu füllen.»



### (Finanzielle) Anreize:

- *Umzugs-/Tauschprämien:* Bei den diskutierten finanziellen Anreizen standen unterschiedliche Modelle im Zentrum, die sowohl aus städtischer als auch aus marktwirtschaftlicher Perspektive betrachtet wurden. Ein Vorschlag betraf Umzugs- oder Tauschprämien, die unabhängig von der Stadt und direkt durch Vermieterinnen oder Vermieter ausgerichtet werden könnten. Dabei wurde die Idee aufgegriffen, Mietparteien gewissermassen aus der Wohnung «auszukaufen». Eine solche Prämie müsste jedoch ausreichend hoch sein, um einen echten Anreiz zu schaffen – insbesondere dann, wenn keine preislich vergleichbare Alternativwohnung angeboten werden kann. Die Befragten betonten, dass die Zielgruppen sehr rational kalkulieren und eine «Milchbüchleinrechnung» anstellen würden; zu geringe Prämien verpufften daher ohne Wirkung. Auch eine städtische Prämie würde nur bei substanziellem Umfang Wirkung entfalten. Gleichzeitig wurde hinterfragt, ob die angestrebte Zielgruppe tatsächlich finanziell so angespannt sei, dass monetäre Anreize im Vordergrund stehen. Zudem müsse verhindert werden, dass sich daraus ein Geschäftsmodell entwickle oder Mietende unverhältnismässig profitieren, ohne selbst ein Risiko getragen zu haben. Der Vergleich zum im Gewerbebereich bekannten «Schlüsselgeld» wurde ebenfalls gemacht. Internationale Erfahrungen zeigen darüber hinaus, dass unklare Kriterien und komplizierte Prozesse die Akzeptanz und Nutzung solcher Prämien beeinträchtigen. Entsprechend wären klare Regelungen und transparente Abläufe zwingend.
- *Ausgleichszahlungen:* Auch Ausgleichszahlungen zwischen den tauschenden Parteien wurden diskutiert. Die Idee basiert darauf, dass eine Person, die in eine kleinere und günstigere Wohnung zieht, nicht schlechter gestellt wird, während Vermieterinnen und Vermieter im Gegenzug eine Ausgleichszahlung erhalten könnten, falls der Wohnungswechsel nicht innerhalb ihres eigenen Portfolios stattfindet. Dieses Modell erschien jedoch vielen als komplex, insbesondere aufgrund der Frage, wie der Mietwert korrekt bestimmt werden soll – etwa in Bezug auf Schätzwerte, orts- und quartierübliche Mietniveaus oder objektspezifische Kriterien.
- *Bonus-/Malus-System über Ausnutzung der Grundstücke bzw. Belegung:* Ein weiterer Vorschlag betraf Bonus-Malus-Systeme. Auf Ebene der Einzelhaushalte wurde eine Belegungssteuer genannt, die zu grossen Wohnkonsum im Verhältnis zur Haushaltsgrösse adressieren würde. Auf Ebene institutioneller Eigentümer wurde die Idee einer Besteuerung des Potenzials eines Grundstücks statt der tatsächlichen Mieterträge diskutiert. In der heutigen Systematik würden gerade jene Akteure benachteiligt, die aktiv Wohnraum entwickeln oder umbauen, während jene, die nichts tun, keine Nachteile erfahren. Ein Bonus-Malus-Mechanismus könnte diese Dysbalance korrigieren.

### Auswahl an Aussagen zur (finanziellen) Anreizen

«Die Städte, mit denen wir dort sprechen, die wissen gar nicht, was sie machen und prüfen müssen, damit klar ist, dass die Leute auch wirklich getauscht haben, und sich nicht nur die 7500 Euro abgeholt haben.»

«Man könnte es auch mit einer Einmalzahlung lösen, dass man sagt, man würde den Mieter per se einfach auskaufen. Das muss man aber dann irgendwie finanzieren können.»

- *Anreize zum Bauen unter Auflagen:* Auch baurechtliche Anreize wurden als wirkungsvolle Option betrachtet. Viele institutionelle Akteure wären bereit, zusätzliche Auflagen zu erfüllen, wenn sie im Gegenzug mehr bauen oder verdichten dürften. Gleichzeitig wurde kritisiert, dass Auflagen wie die Verpflichtung zu preisgünstigem Wohnraum nicht automatisch zu einer Erhöhung des verfügbaren Wohnraums führen. Solche Vorgaben müssten daher sorgfältig in Vergabeprozessen reflektiert werden. Vorgeschlagen wurden beispielsweise Quoten, die einen Anteil der Wohnungen für Haushalte reservieren, die nachweislich verkleinern möchten. Allerdings betonten die Interviewpartner, dass solche Quoten mit Augenmass eingesetzt werden müssen, um Vermietungsrisiken zu vermeiden – insbesondere dann, wenn die entsprechende Zielgruppe nicht ausreichend mobilisierbar ist.
- *Labels:* Schliesslich wurden auch Labels diskutiert, die Transparenz schaffen und Engagement sichtbar machen könnten. Labels wurden einerseits als positiv beurteilt, weil sie Orientierung bieten und eine gewisse Sogwirkung erzeugen können. Andererseits wurden sie als potenziell bürokratisch wahrgenommen, da sie zusätzliche Nachweise und prozessuale Anpassungen erfordern. Auch hier wurde betont, dass Mass und Verhältnismässigkeit entscheidend sind, um keinen unnötigen Aufwand zu erzeugen.
- *Anreize durch Kleinwohnungen oder Anbindung an Alterswohnungen:* Ein weiterer möglicher Anreiz liegt in der Bereitstellung attraktiverer Wohnformen. Genannt wurden insbesondere gut gestaltete Kleinwohnungen, die soziale Interaktionen ermöglichen, oder Wohnungen, die räumlich oder organisatorisch an Pflege- und Alterszentren angebunden sind. Solche Angebote könnten den Übergang in eine kleinere Wohnung erleichtern. Dadurch würde der Entscheid für einen Wohnungswechsel nicht allein über finanzielle oder rational-abstrakte Überlegungen motiviert, sondern über konkrete Verbesserungen der Wohn- und Lebensqualität.

#### Auswahl an Aussagen zur (finanziellen) Anreizen

«Vielleicht müsste man auch - es ist eine Frage der Philosophie - die Leute dazu zu bewegen. oder man müsste eine Belegungssteuer einführen. Ich habe immer gesagt, eigentlich müsste man jedes Potenzial von jedem Grundstück besteuern und nicht den Mieterertrag. Der, der etwas macht, wird nämlich bestraft. Der andere, der nichts macht, nicht.»

«Ich bin gegen Labels. Per se. Weil das ruft nur wieder eine Berater-Mannschaft auf, das eine Prüfung machen muss. Das kostet alles, das verteuert alles.»





«Letzten Endes zahlst du dem Mieter eine Prämie, damit sie die günstige Wohnung verlassen, oder?»

«Ich muss mit dem Anreizsystem arbeiten. Und das funktioniert relativ schnell über das Portemonnaie.»

## Auswahl an Aussagen und Beispielen zur (finanziellen) Anreizen

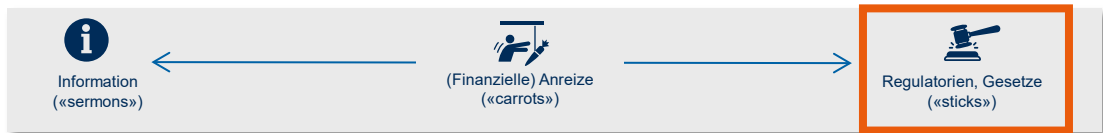
Abbildung 11: LEA-Label - Label für hindernisfreie und altersgerechte Wohnungen (LEA, 2025)

Dieses Label wurde als Vergleichsbasis für ein allfälliges Label genannt.

| Beschreibung   | Hauptgrundlage   | Anforderungen/Einschränkungen |
|--|--|-------------------------------|
| <b>Stufe</b><br><br><b>BRONZE</b><br> | <b>Beschreibung</b><br><br>Eine mit <b>LEA BRONZE</b> ausgezeichnete Wohnung eignet sich für Personen, die noch selber einen Haushalt führen können. Um auch mit Mobilitätseinschränkungen in der Wohnung bleiben zu können, kann diese im Bedarfsfall mit überschaubarem baulichem Aufwand an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden. |                               |
| <b>SILVER</b><br>                     | Eine mit <b>LEA SILBER</b> ausgezeichnete Wohnung ist für alle Menschen mit und ohne Behinderung in der allgemein üblichen Weise, ohne besondere Erschwernisse und grundsätzlich ohne fremde Hilfe zugänglich und nutzbar. Die Erschliessung bis zur Wohnung ist frei von Hindernissen und auch mit Rollstuhl zu bewältigen.                   |                               |
| <b>GOLD</b><br>                       | Eine mit <b>LEA GOLD</b> ausgezeichnete Wohnung kommt dank einer konsequent hindernisfreien und altersgerechten Konzeption nicht nur den Bedürfnissen älterer Menschen entgegen, sondern bietet für alle Generationen mehr Komfort, Unfallsicherheit und Flexibilität.   |                               |
| <b>PLATINUM</b><br>                   | Eine Wohnung mit der Topauszeichnung <b>LEA PLATIN</b> weist eine Vielzahl von Ausstattungsmerkmalen und baulichen Qualitäten auf – für ein selbstständiges und selbstbestimmtes Wohnen in den eigenen vier Wänden bis ins hohe Alter.   |                               |

«(...) warum nicht eine Umzugsprämie offerieren. Die Stadt kann das wahrscheinlich machen. Für uns ist das einfach kein Thema. Ich wüsste nicht, wer mir das zahlen würde bei uns. (...) Da können wir eigentlich nicht den einen Mietern etwas geben und allen anderen nicht. Für uns wird das von der Compliance her recht schnell schwierig.»

«Also muss ich als Vermieter dem Mieter etwas bezahlen, dass er zur Wohnung rausgeht? Das ist ein wenig verrückt, oder? Weil der Markt sich so entwickelt hat, (...) dann profitiert der Mieter noch davon. Das ist doch schräg eigentlich. Der Mieter hat nichts investiert. Er hat weder den Boden gekauft, noch ein Projekt gemacht, noch irgendwas. Er ist einfach da drin. Und dann sitzt er eine Weile drin. Und dann kommt der Vermieter und sagt, wenn du gehst, dann zahle ich dir noch etwas, weil ich kann nachher viel mehr rausholen. Ja, das ist auch eine freie Marktwirtschaft. Aber dann muss man wirklich sagen, bewegen wir uns in der freien Marktwirtschaft? Okay, aber dann kann ich auch als Vermieter agieren, wie ich will - mit ein bisschen Restriktionen.»



### Regulatorien, Gesetze:

In den Gesprächen wurde deutlich, dass eine Branchenlösung gegenüber einer staatlichen Regulierung klar bevorzugt wird. Die institutionellen Eigentümerinnen und Eigentümer wünschen sich grundsätzlich stabile Rahmenbedingungen, jedoch ohne zusätzliche gesetzliche Vorgaben, die ihre Entscheidungsfreiheit einschränken könnten.

- *Recht auf Tauschen:* Das diskutierte Konzept eines «Rechts auf Tauschen» wurde ambivalent beurteilt. Einerseits könnte ein solches Recht den Mietenden mehr Sicherheit geben und die Hemmschwelle, einen Tausch überhaupt in Betracht zu ziehen, deutlich reduzieren. Andererseits betonten die institutionellen Vermieter, dass sie weiterhin selbst bestimmen möchten, welche Mietparteien in ihre Liegenschaften passen. Ein verbindliches Recht würde diese Entscheidungshoheit infrage stellen. Vorstellbar sei daher eher eine unverbindliche Bereitschaftserklärung, die in Mietverträgen festgehalten werden könnte und dem Prozess eine gewisse Transparenz verleiht, ohne die Vermieterschaft rechtlich zu verpflichten. Da die allgemeine Haltung gegenüber einem reinen 1:1-Tausch bei vielen Akteuren bereits kritisch ist, wurde auch dieser Aspekt nur begrenzt vertieft. Die Skepsis gegenüber festen Rechten oder Pflichten im Tauschprozess verstärkte sich vor allem dort, wo potenzielle Eingriffe in die Autonomie der Vermieter gesehen wurden.
- *Maximal 10% Erhöhung des Mietzinses:* Auch die Idee, eine maximale Erhöhung des Mietzinses um 10 Prozent festzulegen, wurde unterschiedlich beurteilt. Gedacht war dabei an eine Begrenzung in Bezug auf die Wohnung, nicht zwingend auf die bisherige Mieterschaft. Zur Begründung wurde angeführt, dass ein solcher Wert vor der Schlichtungsbehörde ohnehin angefochten werden könne. Gleichzeitig wurde hervorgehoben, dass die rechtliche Praxis stark von der Orts- und Quartierüblichkeit sowie von der jeweiligen Situation abhängt. Bei Renovationen sind zudem grundsätzlich gewisse Mietzinserhöhungen möglich. Ein starres Festlegen auf einen maximalen Erhöhungswert wird daher von vielen Vermietenden als nicht praktikabel eingestuft. Mehrere institutionelle Akteure betonten, dass es nicht ihr Ziel sei, das maximale Renditepotenzial auszuschöpfen, sondern eine marktübliche Rendite zu erzielen. Wenn Bestandesmieten nach einem Tausch nicht mehr zu sehr tiefen Altpreisen, sondern näher am Marktpreis neu vermietet würden, könnte sich der Mietzins langfristig in einem «Zwischenbereich» einpendeln – also weder auf dem tiefen Niveau der Bestandesmieten noch auf dem hohen der Neumieten. Dies könnte auch Suchenden, insbesondere Familien, zugutekommen, die heute oft mit sehr hohen Neuvermietungsmieten konfrontiert sind.

# KAPITEL V: SYNTHESE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

## Herausforderungen pro Akteur und Handlungsempfehlung für die Stadt Zürich



### Übergeordnete Empfehlungen

Bei den institutionellen Anbieterinnen und Anbietern ist positiv hervorzuheben, dass alle eine grosse Diskussionsbereitschaft zeigten. Diese Offenheit sollte aktiv genutzt werden, um die Akzeptanz am Markt zu erhöhen und gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Dies kann zudem Misstrauen abbauen und die Zusammenarbeit zwischen Politik und Unternehmen weiter stärken. Im Prozess sollten jedoch auch die Bewohnerinnen und Bewohner frühzeitig eingebunden werden, damit deren Bedürfnisse angemessen berücksichtigt werden.

Ein weiterer Aspekt betrifft den Mut bzw. den First-Mover-Ansatz. In den Interviews wurde deutlich, dass institutionelle Akteure gewisse Reputationsrisiken befürchten und unsicher sind, wie eine Tauschplattform öffentlich wahrgenommen oder politisch eingeordnet wird. Auch die Begleitmassnahmen und die Frage, wie bestimmte Zielgruppen angesprochen werden sollen, führten zu Diskussionen. Ein bestehendes Narrativ in den Medien verstärkt diese Unsicherheiten zusätzlich. Für einzelne Akteure ist es schwierig, dieses Risiko allein abzufedern.

Eine Möglichkeit besteht darin, das Thema auf eine neutrale, übergeordnete Ebene zu heben – etwa indem kommuniziert wird, dass es primär um die allgemeine Ermöglichung von Umzügen entlang typischer Entscheidungsphasen geht und dass verschiedene Instrumente ausprobiert werden sollen, um dem Wohnungsmarktproblem zu begegnen. Für die Stadt Zürich könnte dies bedeuten, dass weitere Akteure (z.B. umliegende Gemeinden) eingebunden werden oder dass das Vorhaben im Rahmen eines Forschungsprojekts durchgeführt wird – beispielsweise mit einer Tauschplattform als Anwendungspartner (z.B. Innosuisse) oder als übergreifendes Projekt ohne Anwendungspartner (z.B. im Rahmen von Forschungsaufträgen des Bundes (z.B. BWO)). Dies würde ermöglichen, die fehlende Erfolgskontrollen über einen längeren Zeitraum systematisch aufzubauen.

## Empfohlene Entscheidungslogik

### Strategie- und Zieldefinition

#### Wichtige Fragestellungen:

- Welche strategische Rolle soll eine Tauschplattform für die Stadt Zürich einnehmen?
- Soll mit der Plattform aktiv Wohnraum realloziert werden oder primär Information und Matching unterstützt werden? Soll nur der Tausch innerhalb der Stadt Zürich oder auch breiter gefördert werden?
- Welche Erwartungen bestehen – z.B. hinsichtlich Wirkung, Reichweite, Einsatz eigener Ressourcen und auch Zusammenarbeit mit anderen potenziell interessierten Akteuren (z.B. Bundesamt, Planungsverband Zürich und Umgebung)?  
→ Je nach Strategie begrenzt dies das Spektrum der nachfolgenden Möglichkeiten.

#### Potenzielle Varianten:

- Eine Plattform wird nicht als zielführend erachtet und entsprechend nicht weiterverfolgt.
- Eine Plattform wird – analog Freiburg – als eine Massnahme unter mehreren verstanden und unterstützend eingesetzt, ohne sie als alleinige Lösung zu positionieren.

#### Zielsegmente bestimmen

##### Wichtige Fragestellungen:

- Sollen spezifische Zielgruppen angesprochen werden oder eine breite Bevölkerung?
- Welche Zielgruppen weisen grundsätzlich eine höhere Umzugsbereitschaft oder einen potenziellen Nutzen aus einem Wohnungstausch auf?
- Welche Zielgruppen werden durch bestehende Angebote der anderen Departemente bislang kaum erreicht, werden aber als sinnvoll erachtet?

##### Potenzielle Varianten:

- Breiter Ansatz: Ansprache aller interessierten Haushalte.
- Fokussierter Ansatz: Priorisierung spezifischer Zielgruppen (z. B. ältere Haushalte / «Best Ager»), bei denen Unterbelegung häufiger vorkommt.
- Differenzierter Ansatz: Kombination aus breiter Sichtbarkeit und zielgruppenspezifischen Informations- und Unterstützungsangeboten.

#### Anreiz- und Kooperationsinstrumentarium mit Institutionellen entwickeln (Co-Creation)

##### Wichtige Fragestellungen:

- Welche Instrumente sind für die Stadt Zürich einerseits machbar als auch wünschenswert?
- Wie gross soll der Eingriff in den Markt sein (Sensibilisierung, Label / Charta, finanzielle Anreize, Regulierung)? Welche Rolle möchte die Stadt übernehmen?
- Wie sollen die Verwalter/-innen und Eigentümer/-innen eingebunden werden? Wie sollen unterschiedliche Akteursgruppen eingebunden sein (u.a. gemeinnützig vs. nicht-gemeinnützig)?

##### Potenzielle Varianten:

- Entwicklung eines modularen Instrumentariums, das unterschiedliche Beteiligungstiefen erlaubt (von Sichtbarkeit bis aktiver Kooperation).
- Bewusster Verzicht auf regulatorische / formale Verpflichtungen zugunsten freiwilliger, transparenter Kooperationsmodelle

#### Ausgestaltung der Tauschplattform bestimmen

##### Wichtige Fragestellungen:

- In welcher Form soll sich die Stadt mit einem Plattformanbieter zusammenarbeiten?
- Wie sollen Plattformlogik (Matching, Sichtbarkeit) und Kooperationslogik (Anreize, Einbindung Institutioneller) zusammenspielen?
- Soll der Fokus auf einem 1:1-Tausch liegen, auf einer erweiterten Wohnungsbörse oder dem Vormietrecht?
- Wie stark sollen institutionelle Anbieter sichtbar oder integriert werden?

##### Potenzielle Varianten:

- Betrieb einer eigenen Plattform vs. Lizenzierung (eigene Webseite, bestehende Tauschplattform) vs. Verlinkung auf bestehende Angebote (kostenloser vs. kostenpflichtiger Zugang)
- Reine Vermittlungsfunktion (Matching) vs. ergänzende Informations- und Beratungsangebote
- Unterschiedliche Beteiligungsformen für Institutionelle:
  - Passive Sichtbarkeit (z. B. Label)
  - Aktive Kooperation (z. B. Zugang zu Vormietrecht, Beratung)

#### Konkrete Massnahmen bestimmen

##### Wichtige Fragestellungen:

- Welche Massnahmen sollen auf Basis der strategischen Zielsetzung und der Co-Creation-Ergebnisse definitiv umgesetzt werden?
- Welche Massnahmen adressieren primär die Nachfrageseite (Mieter/-innen), welche die Angebotsseite (u.a. Genossenschaften, Institutionelle)?
- Wie wird Erfolg gemessen und wie fliessen Erkenntnisse in die Weiterentwicklung ein?

##### Potenzielle Varianten:

- Iteratives Vorgehen: Testen mehrerer Massnahmen (z.B. unterschiedliche Anreizlogiken oder Kooperationsmodelle) statt frühzeitiger Festlegung; modulartige Kooperationen oder Forschungsarbeiten mit geeigneten Partnern.
- Kombination aus:
  - Plattformbezogenen Massnahmen (Matching, Sichtbarkeit)
  - Begleitmassnahmen (Kommunikation, Beratung, Sensibilisierung)
  - Kooperationsmassnahmen mit Institutionellen (Pilotpartnerschaften), evtl. auch als vom Bund begleitete Forschungsprojekte
  - Anpassung der Massnahmen auf Basis der Evaluation (lernendes System).

#### Mögliche Erfolgsindikatoren

- Nutzung der Plattform (Registrierungen, aktive Profile)
- Anzahl Matches und realisierte Umzüge
- Anzahl und Art beteiligter institutioneller Eigentümer/-innen
- Tiefe der Kooperation (Sichtbarkeit vs. aktive Beteiligung)
- Qualitative Rückmeldungen (Vertrauen, wahrgenommener Nutzen, Beweis der Funktionalität)

#### Zeithorizont

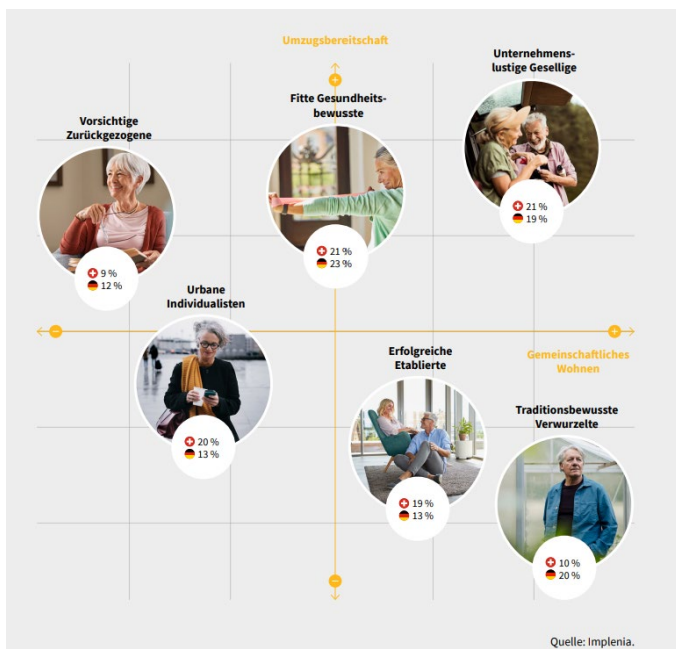
- Kurzfristig: Nutzung, Beteiligung, Akzeptanz
- Mittelfristig: tatsächliche Reallokationen, Verstetigung von Kooperationen

**Handlungsempfehlung A: Weitere Grundlagen für eine klare Strategie- und Zielgruppendefinition**

| Beschreibung                                  |   |
|---|---|
| <b>Inhalt</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Eine klare Strategie- und Zielgruppendefinition ist erforderlich, damit Massnahmen zielgerichtet ausgestaltet werden können und keine Doppelspurigkeiten entstehen. Nur wenn eindeutig definiert ist, welche übergeordnete Strategie verfolgt wird und welche einzelnen Zielgruppen angesprochen werden sowie welche Wirkungen erzielt werden sollen, kann ein wirkungsvolles Programm und entsprechende Massnahmen entwickelt und umgesetzt werden.</li> <li>– Wird beispielsweise weiterhin die Zielgruppe der 55- bis 75-jährigen «Empty Nester» bzw. «Best Ager» als Zielgruppe definiert, müssen auch die Massnahmen auf diese Zielgruppe abgestimmt sein und entsprechende Massnahmen erarbeitet werden.</li> </ul>  |
| <b>Zu beteiligende Akteure</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Relevante städtische Departemente (u.a. Gesundheits- und Umweltdepartement, Sozialdepartement)</li> <li>– Amt für Statistik</li> <li>– Einwohner/-innen der Stadt Zürich, deren Perspektiven in die Ausgestaltung einbezogen werden sollten</li> <li>– Bei Ausgestaltung der Massnahmen: Jeweilige Fachpersonen, Agenturen (z.B. bei einer Sensibilisierungskampagne wäre eine Agentur mit Erfahrung mit den Best Agers notwendig; bei Informationsveranstaltungen könnten diese allenfalls an Externe übergeben werden oder mit Quartiervereinen zusammengearbeitet werden)</li> </ul>  |
| Stolpersteine und Erfolgsfaktoren             |   |
| <b>Prozess und Involvierung von Akteuren</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Eine fundierte Entscheidungsgrundlage entsteht durch die Auswertung bestehender Umzugsbewegungen innerhalb der Stadt (z.B. Muster, Motive, räumliche Distanzen).</li> <li>– Ergänzend können bestehende Umfragegefässe der Stadt Zürich (z.B. Einwohnerbefragung, Altersbefragung) genutzt werden, um Informationen zu Umzugsbereitschaft und potenziellen Zielsegmenten zu erheben.</li> <li>– Ein departementsübergreifender Workshop unterstützt die präzise Bestimmung und Abgrenzung der Zielgruppen.</li> <li>– Aufgrund der Intention-Verhaltens-Lücke ist aber wohl nur eine klare Erprobung von Gefässen bzw. Instrumenten sinnvoll. Vielfach wird nämlich theoretisches Interesse und Bereitschaft geäussert, dennoch entsteht danach keine Handlung. Dies müsste gezielt überwacht werden.</li> </ul> |
| Priorisierung                                 |   |
| <b>Relevanz, Priorität und Abhängigkeiten</b> | Die Massnahme besitzt eine hohe Relevanz und Priorität. Eine klare strategische Grundlage ist unabdingbar, um weitere Schritte zielgerichtet zu planen. Besonders bei Massnahmen mit kommunikativer Wirkung ist entscheidend, dass vorab definiert wird, welches Ziel tatsächlich verfolgt und welche Wirkung intendiert ist.   |
| Ressourcen                                    |   |
|   | Erforderlich sind insbesondere interne personelle Ressourcen für die Aktivierung und Auswertung bestehender Umfrageinstrumente, die Datenanalyse sowie die Abstimmung zwischen den beteiligten Departementen.   |

**Beispiel: Zielgruppenanalyse und Massnahmen**

In einer Studie hat Implenia die «Best Ager» anhand einer Umfrage in verschiedene Zielgruppen unterteilt (Implenia, 2022). Diese Typologie ermöglicht es, unterschiedliche Bedürfnisse, Orientierungen und Entscheidungs-logiken zu berücksichtigen und darauf aufbauend eine differenzierte Ansprache sowie passgenaue Massnahmen zu entwickeln.



**Fitte Gesundheitsbewusste** treiben mehrmals pro Woche Sport bzw. sorgen für Bewegung, um fit und vital zu bleiben. Sie sind in der Mehrheit weiblich und achten auf eine gesunde Ernährung. Sie bestreiten regelmässig Wege mit dem Fahrrad/E-Bike und sind oft zu Fuss unterwegs. Dennoch nutzen mehr als 70 % mehrmals pro Woche ihr eigenes Auto, das ein wichtiger Faktor für ihre Flexibilität und Mobilität im Alltag ist. Sie möchten praktisch und pflegeleicht wohnen und wünschen sich einen Ort, an dem sich auch Gäste wohlfühlen. Der private Aussenraum ist sehr wichtig.

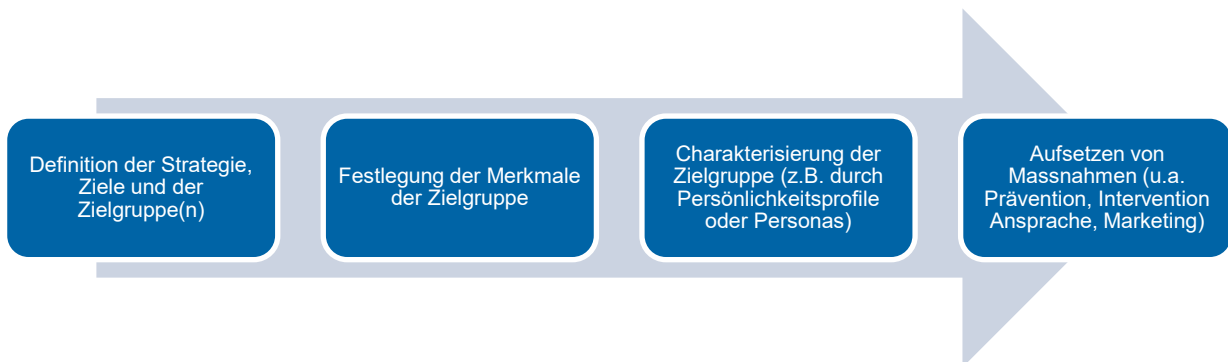
**Unternehmenslustige Gesellige** möchten in der Gemeinschaft gut aufgehoben sein und ein gutes Verhältnis zu den Nachbarn pflegen. Wichtig sind sozialer Austausch und gegenseitige Unterstützung. Dennoch ist ihre Umzugsbereitschaft unter allen Segmenten die höchste. Sie leben etwas häufiger als der Schnitt allein und mehrheitlich in kleineren Wohnungen zur Miete. Die Mehrheit ist weiblich. Das Interesse für Schwellenräume ist bei ihnen überdurchschnittlich stark ausgeprägt, weil diese spontane Begegnungen ermöglichen.

**Urbane Individualisten** legen grösseren Wert als andere Segmente auf die Themen Genuss, Spass, Hobbys und Reisen, aber auch auf Selbstständigkeit und Unabhängigkeit. Sie fühlen sich trendig und modern und möchten das auch nach aussen tragen. Ihr digitaler Reifegrad ist sehr hoch. Noch viel stärker als alle anderen Best Ager möchten sie ihr Zuhause nach ihren individuellen Vorstellungen gestalten und einrichten. Rückzugsorte sind ihnen wichtig.

**Erfolgreiche Etablierte** sind durch das Gefühl geprägt, mitten im Leben zu stehen. Sie bezeichnen sich selbst als modern und greifen neue Trends und Zeitströmungen früher auf als andere. Neue Technologien werden von ihnen häufig als Erstes ausprobiert. Die Mehrheit ist männlich und die finanzielle Situation meist entspannt. In Bezug auf Wohnlösungen bevorzugen sie Eigentum. Sie wohnen gerne stilvoll und repräsentativ – und haben dementsprechend einen grösseren Flächenbedarf.

**Traditionsbewusste Verwurzelte** sind überwiegend weiblich und meist nicht berufstätig bzw. in Rente. Sie halten sich am liebsten in ihrem gewohnten Umfeld auf und sind insgesamt deutlich weniger unterwegs als die anderen Segmente. Für traditionsbewusste Verwurzelte ist die Familie das Wichtigste im Leben. Sie scheuen Veränderungen. Sie bevorzugen eine naturnahe Lage und möchten Teil einer Nachbarschaft sein. Im Hinblick auf ihre privaten Wohnräume können sie am ehesten auf Grösse verzichten und sind am wenigsten anspruchsvoll.

**Vorsichtige Zurückgezogene** bilden das kleinste Segment in beiden untersuchten Ländern. Sie machen sich viele Gedanken über altersgerechtes Wohnen. Sie leben häufig in einem Einfamilienhaus, sind weniger mobil als andere Segmente und der öffentliche Verkehr spielt eine geringe Rolle. Sie nehmen sich gerne Zeit für sich und agieren diszipliniert und überlegt. In Bezug auf Wohnen ist ihnen die Privatsphäre wichtig. Sie sind besonders affin für Dienstleistungen in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit.



**Handlungsempfehlung B: Anreiz- und Kooperationsinstrumentarium mit Institutionellen entwickeln (Co-Creation)**

| Beschreibung                                  |  |
|---|--|
| <b>Inhalt</b>                                 | Es sollte ein Instrumentarium entwickelt werden, das klar definiert, welche Anreizstrukturen institutionelle Eigentümerinnen und Eigentümer benötigen, um sich aktiv an einer Reallokation des bestehenden Wohnraums zu beteiligen (falls dies eines der festgelegten Ziele ist). Dieses Instrumentarium sollte gemeinsam mit den institutionellen Akteuren erarbeitet werden, damit ihre Bedürfnisse, Prozesse und Rahmenbedingungen berücksichtigt sind. Ziel ist es, Hemmnisse abzubauen, Mehrwerte sichtbar zu machen und verlässliche Kooperationsmechanismen zu schaffen.  |
| <b>Zu beteiligende Akteure</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Institutionelle Vermieter/-innen (gemeinnützig und nicht-gemeinnützig; wobei allenfalls separate Workshops zielführender sind)</li> <li>– Bewirtschaftungsfirmen</li> <li>– Relevante städtische Departemente (v.a. Stadtentwicklung, Hochbauamt)</li> <li>– Anbieter der Tauschplattformen</li> </ul>  |
| Stolpersteine und Erfolgsfaktoren             |  |
| <b>Prozess und Involvierung von Akteuren</b>  | <p>Erfolgsentscheidend ist ein partizipativer Prozess, in dem institutionelle Akteure ihre Anforderungen und Restriktionen offen einbringen können. Dazu gehören Workshops zur Identifikation geeigneter Anreizmechanismen, die Analyse bestehender Bewirtschaftungsprozesse sowie Pilotprojekte, in denen Anreizstrukturen getestet werden. Stolpersteine bestehen insbesondere in der Heterogenität der Portfolios, unterschiedlichen internen Abläufen und der Befürchtung reputativer Risiken. Ein transparenter, kooperativer Prozess kann diesen Herausforderungen entgegenwirken, da eine gemeinsame Bewegung entstehen könnte.</p> <p>Anzustreben wäre, einen solchen Prozess unter dem Dach bestehender wohnpolitischer Forschungs- und Förderprogramme (z.B. des BWO, unter Einbezug mehrerer Städte) zu verankern. Dies könnte die Beteiligungsbereitschaft erhöhen und es ermöglichen, dass mehrere Akteure – sowohl auf städtischer als auch auf institutioneller Ebene – als «First Mover» auftreten. Gleichzeitig würde die Erprobung dadurch auf eine neutrale, analytische Ebene gehoben und von Einzelinteressen entkoppelt.</p> |
| Priorisierung                                 |  |
| <b>Relevanz, Priorität und Abhängigkeiten</b> | Das Thema weist eine hohe Priorität auf, da ohne attraktive und praxistaugliche Anreizstrukturen kein breites Angebot entstehen kann – insbesondere nicht über institutionelle Portfolios hinweg. Die Massnahme hängt stark von der Bereitschaft zur Kooperation und von der Klärung politischer sowie organisatorischer Rahmenbedingungen ab. Es hängt ebenfalls davon ab, inwiefern die Institutionellen bereit sind, sich einzubringen. Aktuell hat sich aber eine Offenheit in den Interviews gezeigt.   |
| Ressourcen                                    |  |
|   | Es werden personelle Ressourcen für die Vorbereitung und Durchführung von Co-Creation-Workshops, die Analyse institutioneller Prozesse sowie für die Konzeption und Erprobung des Anreizinstrumentariums benötigt. Zudem sind zeitliche Ressourcen der institutionellen Partner erforderlich, um sich aktiv einzubringen.  |

# Literaturverzeichnis

Amt für Wohnen und Migration (2025). Erfahrungsbericht über die Einführung der digitalen Wohnungsbörse sowie Optimierungsbedarfe beim Wohnungstausch und Untervermietung. <https://risi.muenchen.de/risi/dokument/v/9113703>

Clair, A., Reeves, A., McKee, M., & Stuckler, D. (2018). Constructing a housing precariousness measure for Europe. *Journal of European Social Policy*, 29(1), 13-28.

Energiestadt (2025). Wohnungstausch in Lausanne. <https://www.energiestadt.ch/de/praxisbeispiele/wohnungstausch-in-lausanne-14849.html>

Freiburg im Breisgau (2025). Freiburger Wohnungstauschbörse. <https://www.wohnungstausch.freiburg.de/>

HEV Schweiz (2025). Umzugswelle sorgt für freie Wohnungen – auch in Zürich. <https://www.hev-schweiz.ch/news/detail/News/umzugswelle-sorgt-fuer-freie-wohnungen-auch-in-zuerich>

Implenia (2022). So möchten Best Ager 55+ wohnen und leben. [https://implenia.com/fileadmin/implenia.com/campaign-landing-pages/Best\\_Ager/23-01-17\\_White\\_Paper\\_Best\\_Ager\\_DE.pdf](https://implenia.com/fileadmin/implenia.com/campaign-landing-pages/Best_Ager/23-01-17_White_Paper_Best_Ager_DE.pdf)

LEA (2025). Zertifizierungsstufen. <https://www.lea-label.ch/lea-standard/zertifizierungsstufen>

Lehner, S. & Hohgardt, H. (2025). Wohnmobilität neu denken. Bern, Bundesamt für Wohnungswesen.

Stadt Zürich (2023). Bevölkerungsbefragung der Stadt Zürich 2023. Zürich, Stadt Zürich. <https://www.stadt-zuerich.ch/de/aktuell/publikationen/2023/bevoelkerungsbefragung-2023.html>

Stadt Zürich (2020). Einordnung der Sozialhilfe im System der Sozialen Sicherheit. <https://www.zh.ch/de/soziales/sozialhilfe/sozialhilfehandbuch/flexdata-definition/5-allgemeines-zur-sozialhilfe/5-1-grundsätze-in-der-sozialhilfe-und-ziele/5-1-01-einordnung-der-sozialhilfe-im-system-der-sozialen-sicherheit.html>

# Autorin



**Selina Lehner**

MSc Banking & Finance ZHAW

**Dozentin**

Institut für Wealth &  
Asset Management

✉ [selina.lehner@zhaw.ch](mailto:selina.lehner@zhaw.ch)



Zürcher Hochschule  
Für Angewandte Wissenschaften

# School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.zhaw.ch/sml](http://www.zhaw.ch/sml)



**swissuniversities**



**European Business Schools**  
Ranking 2021