

Brown Bag Meetings: Erkenntnisse Frühjahr 2022

# Sozialverträgliche Entmietungsprozesse



# Inhalt

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>BBM1 Abstimmung mit Eigentümern: Gemeinsames Verständnis schaffen</b>	<b>4</b>
Erkenntnisse: Entmietungsprozesse wie Erstvermietungen behandeln	4
Checkliste «Abstimmung mit Eigentümer»	5
<b>BBM2 Kommunikation: Entmietungen ein Gesicht geben</b>	<b>6</b>
Erkenntnisse: Vertrauen schaffen, weil Entmietungen schwierig sind	6
Checkliste «Kommunikation»	7
<b>BBM3 Umgang mit Härtefällen: Verhindern, dass Mieter zu Härtefällen werden</b>	<b>8</b>
Erkenntnisse: Unterschiedliche Härtefalltypen brauchen unterschiedliche Lösungen	8
Checkliste «Härtefälle»	9
<b>Empfehlung Zusatzleistungen Entmietungsprozesse</b>	<b>10</b>
Gehört zum Grundauftrag	10
Typische Zusatzleistungen	10

# Editorial

Der SVIT Zürich befasst sich schon seit Längerem mit Entmietungsprozessen. Entmietungen sind für alle Beteiligten schwierig, gehören aber zu unserem Kerngeschäft. Unsere Branche wird von Eigentümern, Mietern und der Öffentlichkeit auch vermehrt daran gemessen, wie gut wir die damit verbundenen Herausforderungen lösen.

Um Lösungsansätze zu diskutieren, hat der SVIT Zürich für Mitglieder im Frühjahr 2022 gemeinsam mit Joëlle Zimmerli von Zimraum und Christian Brütsch von Stratcraft drei «Brown Bag-Meetings» (BBM) zum Thema sozialverträgliche Entmietungsprozesse organisiert. Ziel der Veranstaltungen war, den Erfahrungsaustausch zwischen den Akteuren der Immobilienwirtschaft zu fördern und eine Plattform für eine Community zu schaffen, die Erfolge teilt, aus Fehlern lernt und mit uns Best Practices für die Branche entwickeln kann.

Wir haben für die Veranstaltungen drei Themenschwerpunkte gewählt: die Abstimmung mit Eigentümern, die Kommunikation mit Mietern und der Öffentlichkeit sowie den Umgang mit Härtefällen. Als Einstieg präsentierten Mitglieder des SVIT Zürich Lösungsansätze, die sich in der Praxis bewährt haben. Diese Lösungsansätze wurden am «Orientierungsrahmen für sozialverträgliche Entmietungen» gespiegelt, der am Runden Tisch «ImmoSenior» entstanden ist, den Zimraum und die Age-Stiftung 2019 ins Leben gerufen hatten. Anschliessend wurden Erkenntnisse, aber auch Voraussetzungen und Hürden von den Teilnehmenden engagiert und teilweise kontrovers diskutiert.

Für die Inputs durften wir von den Praxiserfahrungen unserer Mitglieder profitieren. Von Thomas Weilenmann der Migros Pensionskasse haben wir im ersten Brown-Bag gelernt, wie wichtig es ist, dass Eigentümer und Bewirtschafter bei Entmietungen am gleichen Strick ziehen. In der Diskussion zeigte sich schnell, dass es für diese Abstimmung Orientierungshilfen braucht, besonders wenn Eigentümer und Bewirtschafter nicht Teil der gleichen Firma sind.

Im zweiten Brown-Bag hat uns Manuela Gnehm von der Axa gezeigt, dass Entmietungen ein Gesicht brauchen, weshalb in Kommunikationsmassnahmen investiert werden sollte und damit die Akzeptanz von Erneuerungen erhöht werden kann. In der Diskussion wurde klar, dass es dabei nicht nur darum geht, die richtigen Zielgruppen zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Botschaften zu erreichen, sondern auch, in schwierigen Situationen notwendiges Vertrauen zu schaffen.

Im dritten Brown-Bag haben wir mit Daniel Ringli von Arlewo, Dieter Furrer von Gfeller Treuhand und Christoph Steiner von IT3 diskutiert, wie kleinere und mittelgrosse Verwaltungen mit Härtefällen umgehen sollen. Neben rechtlichen Aspekten kamen dabei auch die vielen, oft auch widersprüchlichen Erwartungen, Emotionen und Empathie sowie die Eigenverantwortung der Mietenden zur Sprache. Die Teilnehmenden waren sich einig, dass sozialverträgliche Entmietungen verhindern können, dass verunsicherte Mieter zu Härtefällen werden.

Um den Wissenstransfer innerhalb der Immobilienbranche zu fördern, haben wir die wichtigsten Erkenntnisse aus den drei Veranstaltungen nochmals thematisch zusammengefasst und mit Checklisten ergänzt. Im Anhang finden Sie zudem die «Empfehlung Zusatzleistungen Entmietungsprozesse», die der SVIT Zürich im Anschluss an die Brown Bags verabschiedet hat. Schliesslich finden Sie auf der letzten Seite Informationen zur firmeninternen Weiterbildung des SVIT Zürich sowie einen Link zum Orientierungsrahmen für sozialverträgliche Entmietungen.

Wir wünschen Ihnen eine gute Lektüre:

Pascal Stutz, CEO SVIT Zürich  
Peter Fehr, SVIT Senior Zürich  
Dr. Joëlle Zimmerli, Zimraum GmbH  
Dr. Christian Brütsch, Stratcraft GmbH

Zürich, August 2022

# BBM1 Abstimmung mit Eigentümern: Gemeinsames Verständnis schaffen

## Erkenntnisse: Entmietungsprozesse wie Erstvermietungen behandeln

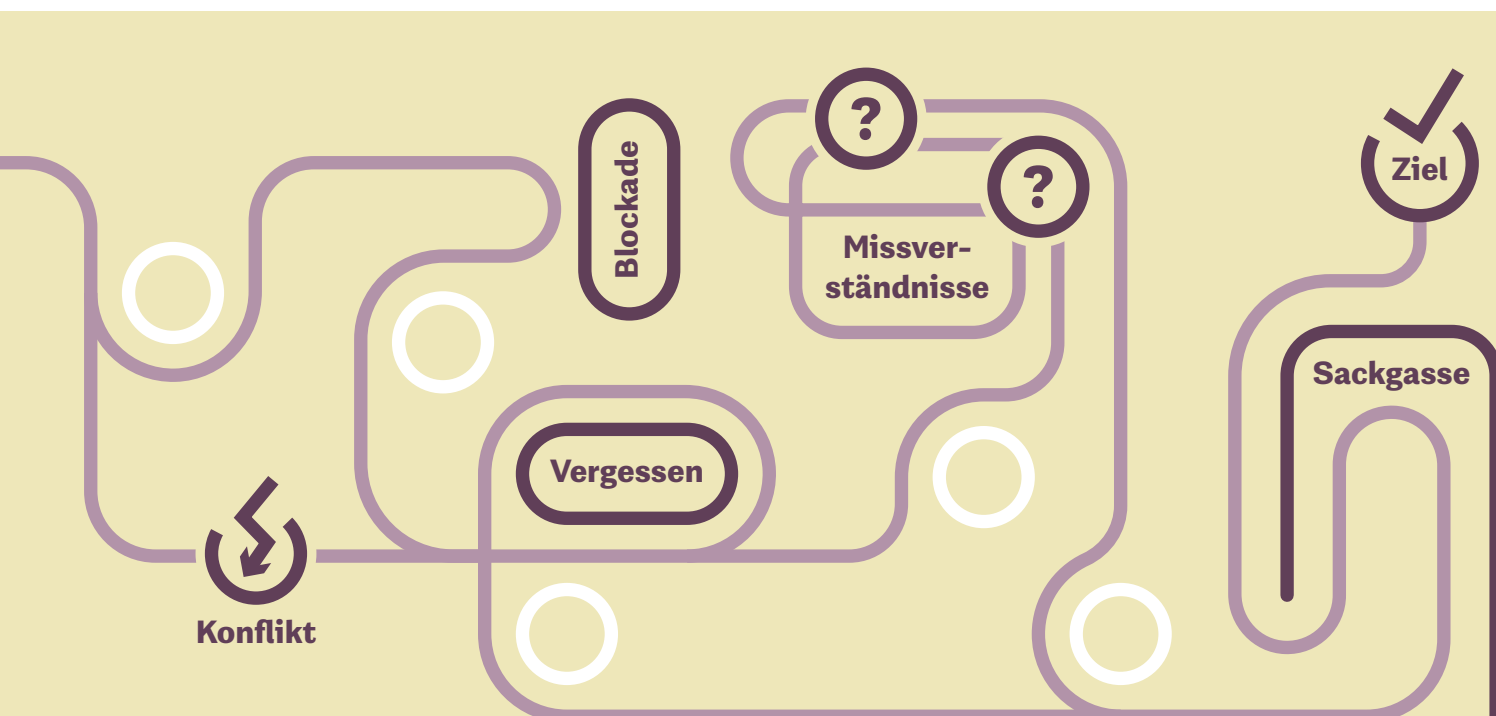
Entmietungen sind nicht nur für Mieter belastend, sie sind oft auch aufwändiger als manchem Eigentümer oder Bewirtschafter lieb wäre. Wie erfolgreich Entmietungsprozesse sind, hängt wesentlich davon ab, ob Eigentümer und Bewirtschafter, aber auch Architekten, ein gemeinsames Verständnis davon entwickeln, wie der Prozess im Einzelnen ablaufen soll, was zur Mieterbetreuung gehört, wer wo im Lead ist, welche Kompetenzen und Ressourcen es braucht sowie wann und wo externe Verstärkung dazukommen sollte.

Ein gemeinsames Verständnis schaffen und falsche Erwartungen verhindern heisst, Chancen und Risiken offen und frühzeitig zu thematisieren. Entmietungen lassen sich selten mit einem gut begründeten und rechtlich korrekten Kündigungsschreiben und drei Monaten Kündigungsfrist abwickeln. Insbesondere bei grösseren Liegenschaften, an begehrten Lagen, bei langjährigen Mietverhältnissen oder bei ambitionierten Bauvorhaben können eine sorgfältige Vorbereitung, robuste Prozesse, ein realistischer Zeitrahmen und ein gutes Team das Risiko von Anfechtungen, Verzögerungen und Reputationsschäden deutlich reduzieren.

Wer sozialverträglich entmieten will, muss möglichst früh die Spielräume abstecken. Neben rechtlichen Fragen sollte geklärt werden, ob eine Etappierung Mieterhochaden ermöglicht, wie es um Ersatzobjekte steht, was das Leerstandsmanagement leisten muss und ob Mietern ein vorzeitiges Auszugsrecht oder Rückkehroptionen gewährt werden können.

Wenn die Spielräume klar sind, müssen Abläufe, Kontaktpersonen und Meilensteine definiert werden. Der Rahmen für Kommunikationsmassnahmen, die Mieterbetreuung, den Umgang mit Härtefällen und das Leerstandsmanagement sollte in einem Entmietungskonzept festgelegt werden, das auch Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten regelt sowie erläutert, wie neben Bewirtschaftern auch Eigentümer und externe Dienstleister und Partner eingebunden werden können.

Schliesslich müssen angemessene personelle und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden: für die frühzeitige Prüfung von Mieterdossiers, die Analyse von Mieterstrukturen, die Planung und Umsetzung von Kommunikationsmassnahmen, die Mieterbetreuung, die Vermittlung von Ersatzwoh-



nungen, die Betreuung von Härtefällen und den juristischen Beistand. Als Faustregel entspricht der Aufwand für Entmietungen ungefähr dem Aufwand von Erstvermietungen, einfach mit anderen

Vorzeichen: Entmietungen an stark nachgefragten Lagen sind meist anspruchsvoller als Entmietungen in Märkten mit einem Angebotsüberhang.

### Checkliste «Abstimmung mit Eigentümer»

- Haben Sie vorgesorgt?**  
Unrealistische Erwartungen und Missverständnisse belasten Entmietungsprozesse. Halten Sie in Ihren Verträgen ausdrücklich fest, welche Entmietungsleistungen Sie zum Grundauftrag zählen und was als Zusatzleistungen abgegolten werden muss. Thematisieren Sie Entmietungen mit Eigentümern, bevor sie aktuell werden.
- Haben Sie sich ein Bild gemacht?**  
Der Aufwand für Entmietungsprozesse lässt sich nur schwer abschätzen. Prüfen Sie Ihre Bewirtschaftungs- und Mietverträge, beurteilen Sie die Qualität ihrer Mieterdaten und -dossiers, klären Sie offene juristische Fragen bei den einzelnen Mietverhältnissen, führen Sie einen Augenschein vor Ort durch mit Blick auf die konkret geplanten Sanierungs-, Umbau- oder Neubauarbeiten, machen Sie sich ein Bild vom lokalen Wohnungsmarkt und wägen Sie ab, welche Herausforderungen in einer sozialverträglichen Entmietung gelöst werden müssen.
- Wissen Sie, was die Eigentümerschaft erwartet?**  
Eigentümer und Bewirtschafter haben oft unterschiedliche Vorstellungen davon, wie Entmietungen ablaufen sollen. Klären Sie ab, wie Eigentümer Vorlaufzeiten und Aufwände einschätzen, wie sie Chancen und Risiken gewichten, wieviel Wert sie auf sozialverträgliche Lösungen legen und welche Rolle sie im Entmietungsprozess spielen wollen.
- Haben Sie ein Vorgehenskonzept?**  
In Entmietungsprozessen kann viel passieren. Achten Sie darauf, dass Sie trotzdem auf Kurs bleiben. Definieren Sie Ziele, Zeitschienen, Abläufe, Sprachregelungen und Zuständigkeiten, bevor Sie das Kündigungsschreiben verfassen. Klären Sie ab, wie Sie bestmöglich Zugang zu Ersatzwohnungen erhalten und wer Sie bei der Entmietung intern oder extern unterstützen kann.
- Haben Sie ein effektives Team?**  
Entmietungen stellen hohe persönliche und fachliche Anforderungen an Bewirtschafter und erfordern teilweise auch viel Sozialkompetenz. Achten Sie dafür, dass Ihr Entmietungsteam diese unterschiedlichen Kompetenzen abdeckt und dass Sie jemanden mit Erfahrung im Lead haben, der sich auf Mieter einlassen will und verbindliche Entscheide treffen kann. Bauen Sie Netzwerke und Partnerschaften auf. Wenn nötig, holen Sie sich interne oder externe Verstärkung von erfahrenen Dienstleistern.
- Sind Sie gewappnet?**  
Manchmal braucht es einen Plan B. Machen Sie sich Gedanken darüber, unter welchen Voraussetzungen Sie einen Entmietungsauftrag annehmen oder eben auch ablehnen und wann Sie sich zum geeigneten Zeitpunkt zurückziehen, damit ein anderer Bewirtschafter den Entmietungsprozess weiterbegleiten kann.

# BBM2 Kommunikation: Entmietungen ein Gesicht geben

## Erkenntnisse: Vertrauen schaffen, weil Entmietungen schwierig sind

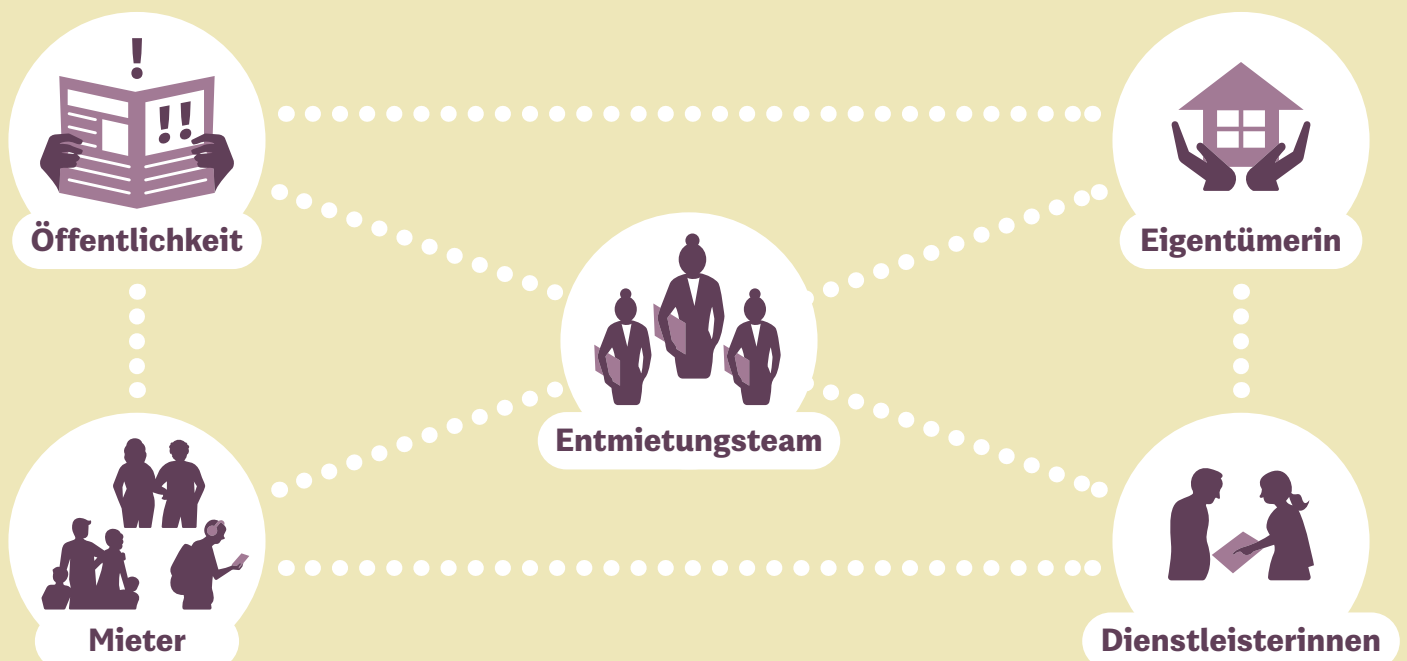
Mieter, aber auch Journalisten und Politiker, können oft nicht nachvollziehen, weshalb Wohnungen im unbewohnten Zustand erneuert oder vollvermietete Wohngebäude ersetzt werden. Um langjährige und häufig ältere Mieter auf Entmietungen vorzubereiten, lohnt es sich deshalb, sie früh und sachlich darüber zu informieren, dass sich ihr Zuhause dem Ende des Lebenszyklus zuneigt. Dafür können beispielsweise steigende Instandhaltungskosten, unbefriedigende Umweltbilanzen oder nachzuholende Ertüchtigungen thematisiert werden.

Selbst wenn Veränderungen absehbar sind, ist eine Kündigung eine unerfreuliche Nachricht. Um Mieter nicht unnötig zu belasten, gilt es Fehler zu vermeiden: Wohnungen in Liegenschaften mit absehbarem Erneuerungsbedarf sollten nur noch an Haushalte vermietet werden, für die ein erneuter Umzug ohne weiteres zumutbar ist. Bei konkreten Umbau- oder Abbruchvorhaben sollte im Mietvertrag – unter Ausschluss einer Erstreckung – über das bevorstehende Projekt informiert werden. Mieterdossiers sollten sorgfältig auf besondere Abmachungen und allfällige Sperrfristen geprüft werden. Weiter gilt es, Spekulationen

und Gerüchten vorzubeugen: Mieter sollten nicht von Architekten erfahren, dass sie sich ein neues Zuhause suchen müssen. Schliesslich können kleine Gesten viel Goodwill schaffen, z.B. wenn Kündigungen persönlich überbracht oder den Kündigungsschreiben ein einmaliges Erstreckungsangebot beigelegt wird.

Wann, wie und in welchem Umfang Mieter und die Öffentlichkeit über die Entmietung einer Liegenschaft informiert werden, sollte in einem vom Eigentümer verabschiedeten Kommunikationskonzept festgehalten werden. Dabei geht es nicht nur darum, Botschaften zu formulieren und Kommunikationskanäle zu identifizieren. Wichtig ist auch, dass rechtliche Fragen adressiert und bestmöglich geklärt, Zeitpläne und Verantwortlichkeiten definiert, Abläufe festgelegt, Ansprechpersonen bestimmt und finanzielle sowie personelle Ressourcen freigegeben werden.

In der Umsetzung ist wichtig, Entmietungen ein Gesicht zu geben bzw. den Mietern eine zentrale und wenn möglich persönliche Anlauf- und Schaltstelle zu bieten. Vor allem bei grösseren oder potenziell kontroversen Entmietungen sollten



Eigentümer an Informationsveranstaltungen und in den Medien proaktiv Rede und Antwort stehen. Damit möglichst klar, konsistent und verbindlich kommuniziert wird, sollte von den Eigentümern und dem Bewirtschafter im Vorfeld ein Q&A erstellt werden, also ein Frage- und Antwort-Katalog, der die Handlungsansätze aus dem Entmietungskonzept für Mieter und Interessierte verständlich und Lösungen greifbar macht.

Welche Kommunikationskanäle bespielt werden sollten, hängt von der Mieterstruktur, dem generellen Kontext und den Kompetenzen des Entmietungsteams ab. Der Aufwand für die Betreuung von Social-Media-Kanälen sollte genauso wenig unterschätzt werden, wie der Aufwand für Informationsveranstaltungen und die Betreu-

ung vor Ort. Bei grossen Siedlungen lohnt es sich häufig, vor Ort ein Mieterbüro einzurichten, das vom Bewirtschafter, einem Hauswart oder Dritten betrieben werden kann. Bei grösseren Entmietungen lohnt es sich auch, Medien und die Behörden proaktiv anzugehen.

Eine besondere Herausforderung für die Kommunikation sind Mieter oder zugewandte Personen, die sich als Sprachrohr der Mieterschaft verstehen und gegen die Entmietung mobilisieren. Hier gilt es, Forderungen und Rückhalt realistisch einzuschätzen und die Situation mit Hilfe von Lösungen und direkten Kontakten zur Mieterschaft zu deeskalieren, aber auch die Eigenverantwortung der Mieter hervorzuheben und sie zur ernsthaften Wohnungssuche zu animieren.

## Checkliste «Kommunikation»

### Haben Sie vorgesorgt?

Entmietungen kommen für Mieter überraschend, auch wenn sie sich schon länger abzeichnen. Dokumentieren und kommunizieren Sie steigende Unterhalts- und Instandhaltungskosten und informieren Sie Mieter über Zustandsanalysen, die eine Erneuerung nahelegen, auch wenn noch nicht klar ist, ob eine Leerkündigung nötig ist.

### Haben Sie sich vor Ort ein Bild gemacht?

Entmietungen sind fehleranfällig und Fehler lassen sich im laufenden Entmietungsprozess oft nur schwer korrigieren. Aktualisieren Sie ihre Mieterdossiers, analysieren sie die Mieterstruktur, finden Sie heraus, wie die Mieter «ticken» und schätzen Sie ein, welche Kommunikationsmassnahmen in diesem spezifischen Kontext am meisten Verständnis für die Entmietung schaffen.

### Wissen Sie, was der Eigentümer erwartet?

Der Umfang des Kommunikationsaufwands bei Entmietungen lässt sich nur bedingt steuern. Umso wichtiger ist, dass Sie sich mit dem Eigentümer auf eine gemeinsame Haltung verständigen und klären, wer wen, wann und wie informiert. Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Eigentümer ein Q&A, mit dem Sie alle erdenklichen (vor allem alle unangenehmen) Fragen zur Entmietung beantworten und Lösungsansätze vermitteln können.

### Haben Sie ein Vorgehenskonzept?

Entwickeln Sie ein Kommunikationskonzept, das den Erwartungen des Eigentümers und dem spezifischen Kontext Rechnung trägt. Formulieren Sie Kernbotschaften und eine Grundhaltung, identifizieren Sie anhand der Mieterstruktur die effektivsten Kanäle und bestimmen Sie Ansprechpersonen für Mieter und für Medienkontakte.

### Haben Sie ein effektives Team?

Die Kommunikation von Entmietungen erfordert klare Verantwortlichkeiten, gute Reaktionen und Fingerspitzengefühl. Sorgen Sie dafür, dass Ansprechpersonen Anfragen zeitnah, verständlich und verbindlich beantworten können sowie auf den verfügbaren Kanälen (in der richtigen Sprache) den richtigen Ton treffen. Tauschen Sie sich regelmässig im Team zum aktuellen Stand und den Entwicklungen aus.

### Haben Sie Antworten?

Pflegen und aktualisieren Sie das Q&A, damit alle Beteiligten immer wissen, bei welchen Fragen die Antworten und insbesondere der Standpunkt des Eigentümers klar sind und wo es noch (ev. neuen) Klärungsbedarf gibt.

### Sind Sie gewappnet?

Shitstorms happen. Eine gute Kommunikationsstrategie kann das Risiko negativer Reaktionen reduzieren, aber nicht vollständig verhindern. Machen Sie Stresstests und üben Sie, auf dem falschen Fuss den richtigen Ton zu treffen.

# BBM3 Umgang mit Härtefällen: Verhindern, dass Mieter zu Härtefällen werden

## Erkenntnisse: Unterschiedliche Härtefalltypen brauchen unterschiedliche Lösungen

Rechtlich gesehen gelten Mieter als Härtefälle, denen ein Wohnungswechsel innerhalb der vorgesehenen Kündigungsfristen nicht zugemutet werden kann. Dazu gehören z.B. langjährige Mietverhältnisse mit einem starken sozialen Bezug zum Ort, Familien mit schulpflichtigen Kindern, die während des Schuljahrs umziehen müssten oder Mieter, die bis zur ordentlichen Beendigung des Mietverhältnisses zu wenig Zeit haben, um realistisch eine Ersatzwohnung zu finden.

Bei Entmietungen lohnt es sich, Härtefälle offen zu definieren und Mieter einzubeziehen, die auf dem für sie verfügbaren Wohnungsmarkt einen schweren Stand haben, spezielle Anforderungen an Wohnformen oder Wohnumfelder haben oder von der Wohnungssuche überfordert sind.

Dabei lassen sich grundsätzlich drei Härtefall-Typen unterscheiden, die unterschiedliche Lösungen brauchen: Finanziell Eingeschränkte, die (sehr) preisgünstige Wohnungen brauchen; gesundheitlich Angeschlagene oder Alte, die auf (nachbarschaftliche) Betreuungsangebote angewiesen sind; und sozial Isolierte, die einen kurzzeitigen Umzug nicht allein stemmen können. In der Realität

können sich diese Typen bzw. deren Kriterien auch überschneiden, z.B. bei Senioren in langjährigen Mietverhältnissen.

Damit finanzielle, gesundheitliche oder soziale Härtefälle nicht zu realen Härtefällen werden oder in Schlagzeilen auftauchen, sollten Bewirtschafter mit Betroffenen proaktiv und möglichst schnell alternative Wohnlösungen suchen und diese dokumentieren. Dafür müssen potenzielle Härtefälle in einem ersten Schritt identifiziert werden. Mieterdossiers können gewisse Anhaltspunkte liefern. Ein Hauswart kann Lücken füllen. Eine seriöse Einschätzung erfordert in der Regel aber Abklärungen vor Ort.

Bei der Lösungssuche lohnt sich auch, das direkte Gespräch mit potenziellen Härtefällen zu suchen, um frühzeitig Bedürfnisse und Möglichkeiten abzuklären und Erwartungen zu relativieren. Viele ältere Mieter in langjährigen Mietverhältnissen haben eine verzerrte Wahrnehmung davon, was der Wohnungsmarkt bietet und wie er funktioniert, z.B. wie schnell Entscheide getroffen werden müssen, um im Mietwohnungsmarkt eine Chance zu haben.



### Gesundheitlicher Härtefall

Brauchen Zugang zu begleiteten oder betreuten Wohnformen

Angehörige und Gesundheitsdienste einbeziehen



### Finanzieller Härtefall

Brauchen Zugang zu günstigen Wohnungen und Sozialhilfe

Soziale Dienste und Vertrauenspersonen einbeziehen



### Sozialer Härtefall

Brauchen Zugang zu Umzugs- und Wohnbegleitung

Soziale Institutionen und Dienstleister einbeziehen



Das Ziel der «Spezialbetreuung» unterscheidet sich nicht von der regulären Mieterbetreuung: Mieter sollen marktfähig werden. Neben der Unterstützung bei der Wohnungssuche, der Vermittlung von Ersatzwohnungen oder alternativen Wohnformen geht es deshalb immer auch um die Eigenverantwortung der Mieter und um die Mitverantwortung der öffentlichen Hand, wenn es Betreuungsangebote oder Wohnlösungen braucht, die der Wohnungsmarkt nicht bietet.

Die «Spezialbetreuung» von Härtefällen stellt hohe Anforderungen an Bewirtschafter. Ansprechpersonen sollten nach Möglichkeit erfahren, etwas älter, gut vernetzt und empathisch sein. Sie sollten über Entscheidungskompetenzen ver-

fügen, zugänglich und gut erreichbar sein – und auch einmal Nein sagen können. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollte es während der Entmietung möglichst zu keinem Wechsel bei dieser wichtigen Ansprechperson kommen.

Härtefallbetreuung braucht nicht nur Fingerspitzengefühl, sie ist auch Vertrauensarbeit. Häufig lohnt es sich, Angehörige der Mieter oder andere Vertrauenspersonen einzubeziehen und bei Bedarf und nach Möglichkeit auch die öffentliche Hand oder soziale Institutionen einzubinden. Eingespielte Bewirtschafter-Teams profitieren davon, dass sie die richtigen Kontakte in die öffentliche Verwaltung und zu sozialen Institutionen haben.

### Checkliste «Härtefälle»

#### Haben Sie vorgesorgt?

Härtefälle brauchen in der Regel Zeit zum Umziehen. Vermieten Sie Wohnungen in Liegenschaften mit absehbarem Erneuerungsbedarf nur an Personen mit geringem Härtefallrisiko, dokumentieren und informieren Sie Mieter frühzeitig über Entwicklungen, die eine Leerkündigung zur Folge haben könnten.

#### Haben Sie sich ein Bild vor Ort gemacht?

Aktualisieren und ergänzen Sie ihre Mieterdossiers, analysieren Sie die Mieterstruktur und schätzen Sie ein, wie gross das Härtefall-Risiko ist, auf welche Härtefall-Typen Sie sich einstellen müssen und welche Arten und wie viele Ersatzwohnungen Sie brauchen.

#### Wissen Sie, was der Eigentümer erwartet?

Klären Sie ab, wie der Eigentümer mit Härtefällen umgehen möchte, ob und wie er ins Härtefall-Management eingebunden werden will, wie er rechtliche und mediale Reputationsrisiken gewichtet, ob er über passende Ersatzwohnungen verfügt und wie seine Entschädigungspolitik aussieht.

#### Haben Sie ein Vorgehenskonzept?

Entwickeln Sie ein Härtefall-Konzept, das die Mieterstruktur und die Erwartungen des Eigentümers angemessen berücksichtigt. Definieren Sie Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Abläufe, Meilensteine und Ziele. Halten Sie zudem fest, wann welche Kompetenzen und Ressourcen bereitstehen müssen und eingesetzt werden können.

#### Haben Sie das richtige Team?

Die Betreuung von Härtefällen erfordert Erfahrung, Fingerspitzengefühl, Überzeugungskraft, aber auch Empathie. Achten Sie darauf, dass Ihr Team zugängliche und überzeugende Ansprechpersonen hat, die mit den richtigen Skills und angemessenen Ressourcen ausgestattet sind. Binden Sie bei Bedarf die öffentliche Hand, soziale Institutionen und spezialisierte Dienstleister als externe Partner ein.

#### Haben Sie Lösungen?

Ein Umzug in eine neue Wohnung muss realistisch und zumutbar sein. Entwickeln Sie skalierbare Begleitungs- und Betreuungsangebote für unterschiedliche Härtefall-Typen. Unterstützen Sie potenzielle Härtefälle bei der Wohnungssuche, dokumentieren und bieten Sie Ersatzwohnungen an, aktivieren Sie Ihr Netzwerk, um besonders schwierige Fälle zu vermitteln.

#### Sind Sie gewappnet?

Der Umgang mit Härtefällen ist aufwändig und kann für alle Beteiligten emotional belastend sein. Achten Sie darauf, dass auch Ihre Mitarbeiter genügend Unterstützung erhalten und Rückhalt in Ihrem Unternehmen haben.

# Empfehlung Zusatzleistungen Entmietungsprozesse

Bewirtschafter müssen für Entmietungsprozesse genauso wie für Erstvermietungsprozesse Aufgaben übernehmen, die über den Grundauftrag hinausgehen und vom gängigen Modell der Entschädigung für jährlich wiederkehrende Bewirtschaftungsaufgaben nicht erfasst werden.

Die vorliegende Empfehlung unterscheidet zwischen Leistungen im Grundauftrag und Zusatzleistungen für Entmietungsprozesse. Sie wurde vom SVIT Zürich im Austausch mit Mitgliedern entwickelt, die kleine, mittelgrosse und grosse Immobilienportfolios bewirtschaften.

Die Empfehlung soll Bewirtschaftern helfen, mit Eigentümern ordentliche und ausserordentliche Aufgabenbereiche festzulegen und angemessene Budgets für Entmietungen auszuhandeln. Sie geht davon aus, dass Mieterdossiers vollständig sind, und dass bei Kündigungen im Rahmen von Entmietungen keine zusätzlichen behördlichen Auflagen erfüllt werden müssen.

Der SVIT Zürich empfiehlt seinen Mitgliedern, den Aufwand für Zusatzleistungen individuell und anhand des aktuellen Mieterspiegels sowie pro Entmietungsobjekt zu berechnen und im Stundenaufwand zu offerieren.

## Gehört zum Grundauftrag

- (Jährlicher) baulicher Zustandsbericht
- Erstberatung zum Entmietungsprozess
- Bereitstellung Adressen/Kanäle für die Kommunikation mit Mietern
- Befristete Vermietung/Anpassung Mietverträge
- Pflege Mieterdossiers und Prüfung auf Sperrfristen
- Abklärung vorzeitiges Auszugsrecht
- Kündigungsschreiben

## Typische Zusatzleistungen

### Konzeptionelle und organisatorische Aufgaben

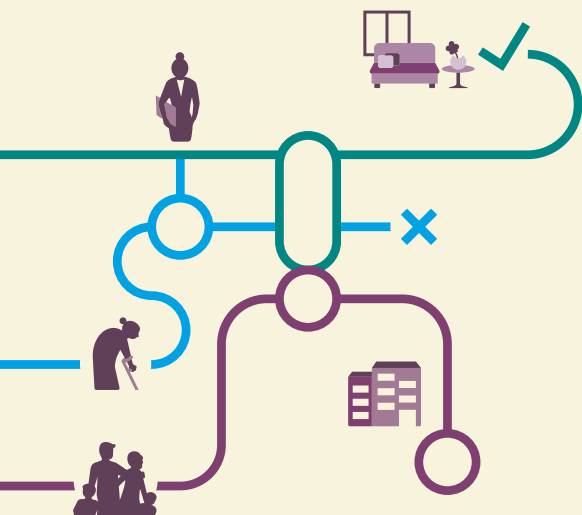
- Entmietungskonzept inkl. Entscheidungsgrundlagen
- Vorgehenskonzept und Organisation Ersatzobjekte
- Vorgehenskonzept Mieterbetreuung inkl. Umgang mit Härtefällen
- Kommunikationskonzept (Erstellung oder Beratung)
- Briefing und Koordination von Planern und Dienstleistern (Architekt, Bauleiter usw.)
- Briefing und Koordination mit Rechtsexperten (Rechtsanwälten usw.)
- Briefing und Koordination mit Kommunikationsexperten (bei Bedarf)
- Entschädigungspolitik (Umzugskosten/individuelle Entschädigungen)
- Bearbeitung Anfechtungen ab Klage bei Schlichtungsbehörden
- Kündigung Hauswart- und Serviceverträge

### Mieterbetreuung / Info Allgemein

- Mieterinformation (inkl. Durchführung von Informationsveranstaltungen)
- Unterstützung der Mieter bei der Wohnungssuche (u.a. Auswahl/Vermittlung Ersatzobjekte)
- Unterstützung der Mieter beim Bewerbungsprozess (Referenzschreiben/-auskünfte für Mieter)

### Mieterbetreuung Individuelle Angebote

- Persönliche Kündigungsbesuche inkl. Besprechung allfälliger Auflösungsvereinbarung
- Individuelle Mieterbetreuung
- Unterstützung beim Umzug/Wohnungswechsel
- Begleitung/Betreuung von Härtefällen



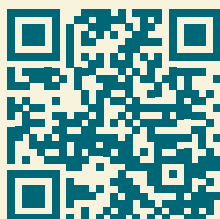
## Firmeninterne Weiterbildung

# Sozialverträglich entmieten – wie geht das?

Der SVIT Zürich bietet Mitgliedern aller SVIT Organisationen eine zweitägige Weiterbildung zum Thema sozialverträgliche Entmietung an. Das Angebot richtet sich an Bewirtschaftungsteams, die praxisnah vertiefen möchten, wie Sie die Herausforderungen besser einschätzen, effiziente Entmietungsprozesse konzipieren und Aufwände richtig offerieren können, was sie in der Kommunikation mit Mietern, Eigentümern, Dienstleistern und der Öffentlichkeit beachten müssen und welche Ansätze es in der Mieterbegleitung und im Umgang mit Härtefällen gibt.

Sind Sie interessiert? Dann melden Sie sich für eine individuelle Vorbesprechung beim SVIT Zürich an.

Für Schnellentschlossene führt der SVIT Zürich im September 2022 einen Pilotkurs durch. Die Teilnahme ist für SVIT-Mitglieder gratis.



Kontakt: Pascal Stutz, CEO SVIT Zürich,  
[pascal.stutz@svit.ch](mailto:pascal.stutz@svit.ch), 044 200 37 81

Anmeldung zur Weiterbildung:  
<https://svit-bildung.ch/entmietungen>



Wissen zu sozialverträglichen Entmietungsprozessen:  
<https://www.svit.ch/de/svit-zuerich/entmietungsprozesse>



SVIT Zürich  
Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft  
Mitgliederorganisation Zürich  
Siewerdstrasse 8  
8050 Zürich

Website [www.svit-zuerich.ch](http://www.svit-zuerich.ch)