

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/18

Peter Schmid

Wohnbaugenossenschaften: Herausforderungen der Zukunft

Verbands-Management, 44. Jahrgang, Ausgabe 1 (2018), S. 6-7.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Aufbruch»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
ISBN: 3-909437-51-6
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Praxisbericht

Wohnbaugenossenschaften: Herausforderungen der Zukunft

Peter Schmid

Die gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften (WBG) tragen in der Schweiz seit über 100 Jahren zu einem zahlbaren und sicheren Wohnen für eine breite Bevölkerung bei. Ihr Anteil an den Mietwohnungen in der Schweiz beträgt derzeit rund 7 %. Dank ihren Grundsätzen der Kostenmiete und des Spekulationsentzugs sind insbesondere die älteren Wohnungen deutlich günstiger als auf dem Markt. Dazu trägt auch bei, dass die WBG einen allfälligen Gewinn nach Verzinsung des Anteilkapitals reinvestieren und keine Tantiemen bezogen werden können. Dieses Erfolgsmodell steht heute jedoch vor grossen Herausforderungen die im Folgenden beschrieben sind:

Sinkender Marktanteil und drohender Verlust der Innovationsfähigkeit

Der Marktanteil der WBG sinkt seit den 70er Jahren kontinuierlich, auch wenn die Zahl der WBG selbst steigt. Wenige meist grössere WBG erhöhen ihren Bestand, viele kleinere und mittlere Genossenschaften entwickeln sich jedoch nicht weiter, und die Neugründungen leisten keinen zahlenmässig substanziellen Beitrag mit ihren meist Kleinprojekten. Der Liegenschaftenbestand der älteren WBG altert und müsste erneuert und verdichtet werden. Ersatzneubauten haben sich jedoch erst in wenigen Städten durchgesetzt. Die Gründe dafür sind vielfältig. Einerseits sind viele Genossenschaften inaktiv und ruhen sich auf dem Bestehenden aus. Die Mieten sind tief und die Mitglieder zufrieden, und es gibt keine guten Bedingungen für ein Wachstum wie zur Gründerzeit mehr. Zudem werden die Risiken gescheut. Die Landpreise sind gerade in den Zentren überproportional gestiegen, und gleichzeitig nahmen in der Schweiz Wohnbauförderungsmassnahmen ab. Mit dem sinkenden Marktanteil verlieren die Wohnbaugenossenschaften auch an politischer Bedeutung und Einflussnahme und ihre Innovationskraft sinkt. Diese geht insbesondere von jüngeren WBG aus, die es unter die-

sen Bedingungen schwer haben neue und innovative Projekte zu lancieren.

Welche Antworten gibt es auf diese Herausforderung?

Die Branche muss (wie in den Gründerzeiten) ein kollektives Bewusstsein ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und ihres gesellschaftlichen Auftrags entwickeln. Wohnbaugenossenschaften haben auf Grund des Solidaritätsprinzips die Aufgabe sich weiter zu entwickeln und auch zukünftigen Mitgliedern ihre Er rungenschaften zukommen zu lassen. Es heisst also über den eigenen Tellerrand zu schauen. Genossenschaften müssen sich auch vermehrt zusammen schliessen, um die lokalen und regionalen Behörden davon überzeugen zu können, dass sich Investitionen in den genossenschaftlichen Wohnungsbau für die öffentliche Hand und die Gesellschaft lohnen. Erfreulicherweise findet dieser Prozess insbesondere im Grossraum Zürich derzeit statt. Das Ergebnis sind hochinnovative Projekte wie die *Kalkbreite*, *mehr als wohnen* oder *KraftWerk1*, die allesamt nationale und internationale Beachtung finden.

Steigende Anforderungen an das Management

Die Anforderungen an das Management einer WBG sind stark gestiegen. Immer mehr Normen sind einzuhalten, und die Ansprüche der Mitglieder an die Verwaltung steigen. Insbesondere kleinere Genossenschaften haben Mühe fachlich qualifizierte Vorstandsmitglieder zu finden. Eine inkompetente Führung kann langfristig zu grossen Probleme aber auch Mehrkosten führen. Gerade deshalb braucht es einen breiten Erkenntnisprozess in den Genossenschaften darüber, dass die Führung eines Genossenschaftsunternehmens auch Kompetenz braucht und eine Genossenschaft diese systematisch erarbeiten und pflegen muss. Hilfreich können auch Fusionen und Zusammenarbeit sein, damit grössere

Einheiten entstehen, mit denen auch ein professionelles Management installiert werden kann.

Identität bewahren

Das genossenschaftliche Bewusstsein und Wissen um die genossenschaftlichen Werte wie Selbsthilfe, Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und Solidarität sinkt bei Management und Mitgliedern. Es besteht die Gefahr, dass Genossenschaften zu reinen Immobilienfirmen werden und damit ihr «Herz» verlieren und die Genossenschaft als Gemeinschaft nicht mehr wahrgenommen wird. Damit einhergehend nimmt auch die Pflege der Nachbarschaft, Nachbarschaftshilfe etc. ab. Insbesondere jüngere voll mobile und vernetzte Menschen sind nicht mehr auf lokale Kontakte angewiesen, ältere und insbesondere Kleinfamilien aber umso mehr. Deshalb ist eine aktive Förderung der Mitwirkung, der Nachbarschaft und Gemeinschaft von umso grösserer Bedeutung nicht nur für die Genossenschaft sondern auch für die soziale Nachhaltigkeit unsere Gesellschaft.

Mitgliederengagement steigern

Viele Genossenschaften beklagen sich, dass das genossenschaftliche Engagement ihrer Mitglieder sinkt. Die Ausübung von Ämtern ist nicht mehr attraktiv. Im Vordergrund steht vermehrt die preisgünstige Wohnung und nicht die genossenschaftliche Lebensform oder ein eigener Beitrag. Zudem sind viele Ämter auch nicht attraktiv ausgestaltet. Jüngere WBG zeigen jedoch, dass das Engagement der Genossenschafter(innen) gesteigert werden kann. Dies indem mit niedrigschwelligen Mitwirkungsgefässen oder mit Hausgruppen in WhatsApp organisiert sowie Anlässen geboten werden, die auch jüngere Menschen ansprechen. Diese lassen sich leichter für Projekte als für Ämter

gewinnen. Wenn sie die Genossenschaft durch Projektarbeit näher kennen lernen sinkt die Schwelle, um sich auch in einem Amt zu engagieren. Mitwirkungsprozesse müssen jedoch professionell gestaltet werden, damit nicht mit zu grossen Erwartungen am Schluss die Mitwirkung im «Frust» endet.

Vorurteile der Politik abbauen und Wohlstand nutzen

Keine Branche ist mit so vielen Vorurteilen wie die WBG konfrontiert. WBG sind private kollektive Eigentümergesellschaften, die demokratisch gesteuert sind und meist ohne irgendwelche Subventionen bestehen. Mit ihrer Gemeinwohlorientierung sind sie Teil der «Social Economy» Bevölkerung und Politik denken bei WBG jedoch oft ausschliesslich an sozialen und damit subventionierten Wohnungsbau, in der nur Bedürftige zu leben hätten. Dabei gibt es praktisch keine subventionierten Wohnungen in der Schweiz. Genossenschaften stellen die Versorgung der Bevölkerung mit zahlbarem Wohnraum, längerer Verweildauer in der Wohnung dank mehr Nachbarschaftshilfe, weniger Sozialkosten dank günstigeren Wohnungen, besserer Belegung der Wohnungen (mit entsprechenden Einsparungen für die öffentliche Hand für Infrastrukturleistungen) etc. sicher. Zum Abbau dieser Vorurteile und der Kommunikation der Vorteile der WBG für die Gesellschaft bedarf es vielfältiger Massnahmen. Die Stärkung der Positionierung der Branche, ein ständiges Lobbying auf der politischen Ebene, viele Gespräche mit Entscheidungsträger/innen aber auch die Schulung der eigenen Branchen, damit sie in ihrem lokalen Kontext professionell diesen Vorurteilen entgegentreten kann.

Es gibt in der Schweiz rund 2000 WBG. Damit machen diese rund ¼ aller Genossenschaften der Schweiz aus. Sie besitzen durchschnittlich 90 Wohnungen und sind in der Regel nur lokal tätig und meist selbstverwaltet.

Der Autor



Peter Schmid / peter.schmid@k-d-k.ch

Peter Schmid ist Betriebswirtschafter und Executive MBA in Nonprofit-Management (VMI, Universität Freiburg/CH). Er war langjähriger Präsident der grössten Wohnbaugenossenschaft der Schweiz (ABZ), und ist heute Präsident der Baugenossenschaft «mehr als wohnen» sowie anderer gemeinnütziger Wohnbauträger. Er ist Vorstandsmitglied von «Wohnbaugenossenschaften Schweiz», dem nationalen Dachverband. Neben weiteren Mandaten im sozialen und kirchlichen Organisationen ist er selbstständiger Berater für Nonprofit-Unternehmungen.