

**Zeitschrift:** Wohnen  
**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger  
**Band:** 73 (1998)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Trübe Zahlen, klare Zahlen, Kennzahlen  
**Autor:** Burri, Bruno  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-106675>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 28.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# TRÜBE ZAHLEN

# KLARE ZAHLEN

## KENNZAHLEN

*Das Gesetz verlangt von jeder Genossenschaft eine schriftliche Jahresrechnung. Daraus ersieht das Mitglied, wie gut sein Vorstand gearbeitet hat. Aber erst Kennzahlen ermöglichen den Vergleich mit anderen Genossenschaften.*

**BRUNO BURRI**

WARUM BRAUCHT ES KENNZAHLEN? Die BG «Zur frohen Aussicht» hat vor Jahren letztmals gebaut. Seither unterhält die BG unter Führung des Vorstandes die Liegenschaften nach den augenscheinlichen Erfordernissen. Das heisst, die Wohnungen werden gepflegt, und auch rund um das Haus herum wird für gutes Funktionieren geschaut. Im Laufe der Zeit steigt der Hypothekarzins. Der Vorstand geht über die Bücher und entscheidet, keine Mietzinserhöhung zu erheben, weil sich der Mehraufwand für die Verzinsung des Fremdkapitals relativ einfach kompensieren lässt. Einmal können die Raten in den Erneuerungs- und den Amortisationsfonds zurückgefahren werden. Auch beim Unterhalt und den Reparaturen lassen sich ohne unmittelbare Folgen zusätzliche Mittel einsparen. Später, der Hypothekarzins sinkt wieder. Die Medien rechnen den Mieter/innen der Schweiz vor, um wieviel Prozent ihr Mietzins gesenkt werden müsste. Der Vorstand folgt der Empfehlung und senkt die Mietzinse.

Das funktioniert auch gut so – jahrelang. Bis zu dem Zeitpunkt, wo Reparaturen und Unterhalt nicht mehr ausreichen. Die sanitären Leitungen, die Heizanlage und Fassaden, Fenster und Dach sind altershalber nicht mehr einwandfrei. Die Renovation führt nun aber zu happigen Mietzinsaufschlägen, weil die Genossenschaft jahrelang zu wenig Rückstellungen gemacht hat.

Das schlimmste Szenario besteht darin, dass die Generalversammlung die Pläne des Vorstandes ablehnt. Das bedeutet, dass die Substanz weiter abnimmt. Ein anderes Szenario besteht darin, dass die Mitglieder «in den sauren Apfel beissen» und die Renovation missmutig mitmachen.

Dem früher hochgelobten Vorstand, der jahrelang für günstige Mieten gut gewesen ist, wird jetzt aber mangelhafte Planung vorgeworfen. Tatsächlich hätten mit einem durchdachten Controlling über all die Jahre hinweg viele Probleme vermieden werden können.

KENNZAHLEN ALS FÜHRUNGSTRUMENT Die Jahresrechnung lässt ohne Mühen zu, daraus Kennzahlen zu ermitteln. Dies ist um so leichter möglich, wenn sich die BG an den vom Verband geschaffenen Kontenrahmen (Bestell-Nr. 41) hält. Eine Kennzahl ist zum Beispiel der Betrag, den eine BG für Reparaturen und Unterhalt pro Wohnung und Jahr ausgibt. Dieselbe Grösse kann sinnvoll auch ins Verhältnis zum Gebäudeversicherungswert oder zum

Übungsbeispiel mit Kennzahlen	Aufwandanalyse (Auszug)	1996	1997	1998 Budget	SVW- Statistik Ø
Der Gebäudeversicherungswert pro Wohnung ist höher als im SVW-Durchschnitt. Die Abweichung liegt jedoch innerhalb der Toleranzgrenze.	Gebäudeversicherungswert (Tsd.)	121 573	121 573	121 573	
	dito pro Wohnung	230 688	230 688	230 688	198 995
	Mietzinseinnahmen (Tsd.)	6 585	6 373	6 450	
	dito pro Wohnung	12 495	12 093	12 239	10 535
	Anz. Wohnungen	527	527	527	
Die Ausgaben für Unterhalt und Reparaturen liegen in Prozenten deutlich unter dem Vergleichswert. Das bedeutet nicht unbedingt, dass zu wenig Geld da ist für den nötigen Unterhalt.	Unterhalt und Reparaturen (Tsd.)	1 423	1 309	1 500	
	Franken pro Wohnung	2 700	2 484	2 846	2 703
	in % Mietzins	21,6	20,5	23,3	25,7
Vielmehr amortisiert die Genossenschaft mehr als der Durchschnitt, um ihre hohe Fremdkapitalbelastung zu senken.	Fremdkapitalzinsen (Tsd.)	2 313	2 197	1 955	
	Franken pro Wohnung	4 389	4 169	3 710	3 225
	in % Mietzins	35,1	34,5	30,3	30,6
Das Budget 98 zeigt bereits die positive Auswirkung dieser Politik: Die Zinsen für Fremdkapital sind unter den SVW-Wert gesunken. Die Genossenschaft kann mehr in den Unterhalt investieren.	Einl. Amortisation/Abschreibung (Tsd.)	773	756	730	
	Franken pro Wohnung	1 467	1 435	1 385	915
	in % Mietzins	11,7	11,9	11,3	8,7

# SOLARLUX - FALTSYSTEME



Mit Faltsystemen von Solarlux schaffen Sie zusätzlichen Wohnraum und erhöhen den Wert Ihres Hauses. Einfachste Montage und kürzeste Umbauzeiten. Fordern Sie die detaillierten Unterlagen an.



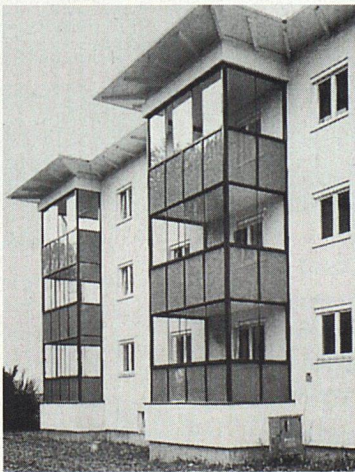
Weltweiter Marktführer  
Solarlux Schweiz AG  
Industriestr. 34 • 4415 Lausen  
Tel 061/926 91 91  
Fax 061/926 91 95

**Damit Sie Ihren Balkon früher und länger voll geniessen können.**

**Balkonabschlüsse aus dem HFB-Programm für Alt- und Neubauten.**

Mehr Wohnraum schaffen, Komfort erhöhen, Heizkosten senken, passive Sonnenenergie nutzen (aktiver Umweltschutz).

Gerne helfen wir Ihnen, die für Sie günstigste Lösung zu finden. Verlangen Sie unverbindliche Beratung oder eine individuelle Offerte.



**HAERRY & FREY AG  
GLASTECHNIK  
SPIEGEL**

Haerry & Frey AG  
CH-5712 Beinwil am See  
Telefon 062 771 93 31  
Telefax 062 771 81 34

Glasbau und  
Glasmontagen  
Glasbearbeitung  
und Glashandel

Sitzplatz- und  
Balkonverglasungen  
Wintergärten  
Überwachungsspiegel

Total der Mietzinseinnahmen gestellt werden. Für sich allein betrachtet sagen diese Zahlen allerdings noch wenig aus. Erst im Vergleich (Benchmarking) mit anderen, gleichgearteten Genossenschaften lassen sich Aussagen über den Zustand der BG ableiten. Auch dazu bietet der SVW das entsprechende Werkzeug: die alljährlich erscheinende Kostenstatistik der Baugenossenschaften (Bestell-Nr. 18; «wohnen» 1998/11, Seite 13ff.).

Weicht ein Wert der BG erheblich vom Durchschnittswert in der SVW-Kostenstatistik ab, drängt sich auf, dies zu hinterfragen. Nicht jede Abweichung deutet auf einen Missstand hin. Zum Beispiel, wenn die Rückstellungen im Erneuerungsfonds sehr knapp sind, kann das bedeuten, dass die BG erst kürzlich die Liegenschaften erneuert hat. Wenn diese Erklärung aber nicht zutrifft, lassen sich die notwendigen Massnahmen einleiten. Kennzahlen eignen sich vortrefflich, um an einer Generalversammlung komplizierte Zusammenhänge zu veranschaulichen. Mit dem Vergleich von Kennzahlen lassen sich klare Tendenzen aufzeigen. Die Einsicht der Genossenschaftsmitglieder in wirtschaftliche Notwendigkeiten wächst – auch wenn die nachfolgenden Massnahmen mit einer Mietzinerhöhung verbunden sind. In Wirtschaftskreisen setzt sich die Ansicht durch, dass der Einsatz von Kennzahlen zur Führung eines Unternehmens ein nützliches Hilfsmittel darstellt. Und: Jede BG ist ein Unternehmen, das nach wirtschaftlichen Kriterien geführt werden muss. Wirtschaftliches Denken und Handeln bildet die Grundlage für die soziale und langfristige Verpflichtung der Genossenschaft. Günstige Mietzinse und hoher Wohnwert lassen sich nur mit aktivem, vorausschauendem Handeln der Verantwortlichen erhalten.

**AUFHOLBEDARF** Wie der Geschäftsführer des SVW, Fritz Nigg, erst kürzlich in einem Artikel (siehe «wohnen» 1998/11, Seite 37) geschrieben hat, besteht innerhalb der Genossenschaften ein erheblicher Aufholbedarf. Die Verantwortlichkeit von Mitgliedern des Vorstandes und von Kontrollstellen ist nicht abgedeckt, indem Soll- und Habenposten nachgerechnet werden und geprüft wird, ob alle Ausgabenbelege vorhanden sind. Führung und Kontrolle einer Baugenossenschaft bedeutet ebenso, Entwicklungstendenzen zu beurteilen. Fritz Nigg weist ausdrücklich darauf hin, dass eine nicht sachgemässe Geschäftsführung oder eine mangelhafte Geschäftsprüfung Konsequenzen haben kann. «Zwar ist es bei Baugenossenschaften noch kaum zu Verantwortlichkeitsklagen gekommen. (...) Es ist daher ein Gebot der Vorsicht, die Prüfung jetzt schon auf einen zeitgemässen Stand zu bringen...»

Der SVW hat im November 1998 erstmals einen Weiterbildungskurs zum Thema «Finanzielle Kennzahlen – Führungsinstrument oder Rechenübung?» durchgeführt. Nach dem positiven Echo wird der Kurs, in Zusammenarbeit mit Referenten der Visura Treuhand AG Zürich, im ersten Semester 1999 wiederholt.