

**Zeitschrift:** Wohnen  
**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger  
**Band:** 76 (2001)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Fernsicht auf zwölf Jahre hinaus  
**Autor:** Weibel, Mike  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-106962>

### **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:** 11.01.2026

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

Die GEWOBAG arbeitet seit zwei Jahren mit einem mittelfristigen Investitionsplan

## Fernsicht auf zwölf Jahre hinaus

Wer viele Liegenschaften besitzt, verliert bald einmal den Überblick, welche Investitionen mittelfristig anstehen. Die Zürcher GEWOBAG mit 1669 Wohnungen hat ihre Investitionen für die nächsten zwölf Jahre geplant – und möchte dieses Führungsinstrument nicht mehr missen.

**VON MIKE WEIBEL** ■ 25 Bauvorhaben, welche die nächsten zwölf Jahre die GEWOBAG beschäftigen werden, figurieren auf der Liste. «Wir generieren selber etwa fünf Millionen Franken jährlich, können also gesamthaft knapp 20 Millionen pro Jahr investieren», erklärt Geschäftsführer Fredi Sagmeister. Die Bandbreite der Bauvorhaben reicht von einfachen Flachdachsaniierungen (0,5 Mio.) bis zu Ersatzneubauten, welche die Genossenschaft 13 Millionen in einem Geschäftsjahr kosten. Nicht erfasst sind die einfacheren Reparaturen.

Wie kommt die GEWOBAG zu ihrem neuen Führungsinstrument? In den 90er Jahren hatte der Vorstand realisiert, dass die Genossenschaft dem Markt zu wenig Rechnung trägt. «Wir hatten strukturelle Leerstände, als sich der Markt vom Angebots- zum Mietermarkt wandelte», sagt Präsident Fredy Schär. Diese «Alarmzeichen» veranlassten den Vorstand, eine langfristige Planung an die Hand zu nehmen mit dem Ziel, in einigen Jahren wieder marktgängigere Wohnungen und damit auch einen besseren Mietermix zu erreichen. Denn wie viele andere Genossenschaften verfügt auch die GEWOBAG mehrheitlich über kleinere Wohneinheiten, wovon ein grosser Teil in den 40er Jahren gebaut wurde.

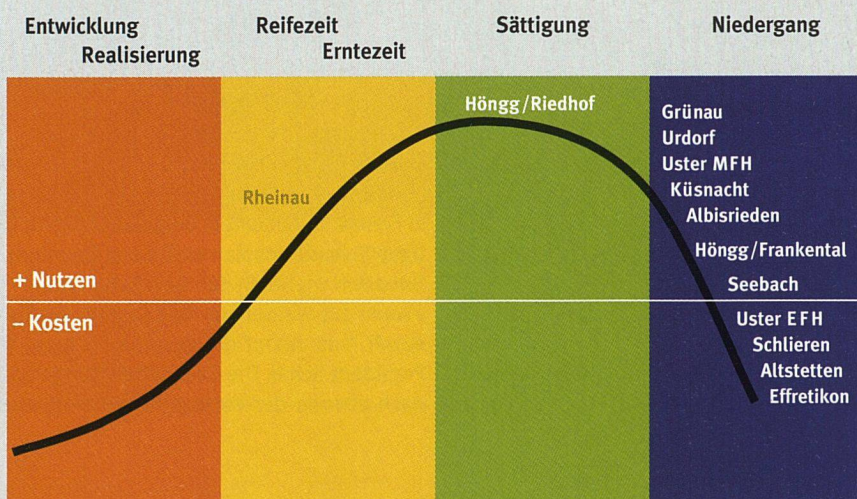
**FRÜHER FAHRLÄSSIG?** Bis Ende der 90er Jahre hatte die Genossenschaft mit Drei-Jahres-Plänen gearbeitet. «Der alte Vorstand betrieb eine Pflasterli-Politik, weil er Stunk mit den alten Mietern fürchtete», sagt Schär. Tief greifende Erneuerungen habe es kaum gegeben. «Wenn ich mir vorstelle, dass wir früher ohne

Investitionsplan gearbeitet haben; das war ja fahrlässig!», schauderts heute den Geschäftsführer.

Bevor die GEWOBAG ihre Mittel verplanen konnte, musste sie sich über den Zustand ihrer Siedlungen klar werden. Weil in dieser Genossenschaft viel von der Initiative der einzel-

Grafiken: GEWOBAG

### GEWOBAG Visionen Lebenszyklus einer Wohnkolonie





## Finanzplanung GEWOBAG 2000–2012

Bauvorhaben	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.
1 Frankental, Küche/Bad	7,0												
2 Schwamendingen, Grundrisse	0,2	0,4											
3 Albisrieden, Grundrisse 1. Etappe	0,5	3,5	1,0										
4 Albisrieden, Unterniveaugarage 3		1,3											
5 Effretikon, Neubau 1. Etappe		2,5	2,5										
6 Urdorf, Küche/Bad		7,0	1,5										
7 Schwamendingen, Flachdächer			0,5										
8 Effretikon, Neubau 2. Etappe			0,5	1,5									
9 Uster EFH, 1. Etappe			2,0	11,0	1,0								
10 Schlieren, 1. Etappe, DE-Fertighaus+UNG				0,5	4,0	0,5							
11 Frankental, Verdichtung				3,0	10,0	10,0	8,0						
12 Uster, EFH, 2. Etappe					7,0	7,0							
13 Albisrieden, 2. Etappe						0,5	2,0	2,0	1,5				
14 Altstetten, Neubau							10,0	13,0	2,0				
15 Schlieren, 2. Etappe, DE-Fertighaus							0,5	3,0	0,5				
16 Albisrieden, 3. Etappe									2,0	2,0	2,0		
17 Grünuau, Küche/Bad									10,0				
18 Seebach, 1. Etappe+UNG									2,0	8,0	5,0		
19 Frankental, Fassaden										3,5	5,0	3,5	
20 Schlieren, 3. Etappe, DE-Fertighaus+UNG										2,0	3,0		
21 Küsnacht, Küche/Bad										1,5			
22 Riedhof, Küche/Bad										6,0	8,0		
23 Seebach, 2. Etappe											1,0	8,0	5,0
24 Schlieren, Renovation												2,0	4,0
25 Albisrieden, Küche/Bad												8,0	8,0
<b>Total</b>	<b>7,7</b>	<b>14,7</b>	<b>8,0</b>	<b>16,0</b>	<b>22,0</b>	<b>18,0</b>	<b>20,5</b>	<b>18,0</b>	<b>18,0</b>	<b>23,0</b>	<b>24,0</b>	<b>21,5</b>	<b>17,0</b>

Der aktuelle, aber provisorische Finanzplan der GEWOBAG sieht gesamthaft Investitionen von über 220 Mio Franken vor.

#### Andere tuns ebenso

Das Mittel des Investitions- oder Finanzplans ist bei vielen grösseren Baugenossenschaften eingeführt. Vor allem mittlere und kleinere Genossenschaften planen ihre Ausgaben jedoch oft kurzfristig und werden zu Sklaven von dringlichen Bauvorhaben, die sich nicht mehr aufschieben lassen. Damit schwindet der Gestaltungsspielraum des Vorstandes.

nen Kolonien abhing, unterschieden sich die Erneuerungsniveaus stark. Die Bauherrschaft liess Zustandsanalysen und Nutzungsstudien erarbeiten, um sich einen Überblick über die Dringlichkeit von Erneuerungen und zusätzliche Potenziale auf ihren Grundstücken zu verschaffen. Dabei stellte sich heraus, dass sie auf einer tickenden Zeitbombe sitzt: Die Mehrheit der Siedlungen hatte ihren Zenith längst überschritten (siehe Grafik). Die tiefen Mietzinse erlaubten keine angemessenen Rückstellungen für die Erneuerung.

Ausgerüstet mit diesen Erkenntnissen, zog sich die Geschäftsleitung der Genossenschaft auf den nahen Üetliberg zurück und übte sich in Fernsicht. Mit einem detaillierten mittelfristigen Investitionsplan wollte das Gremium die Situation wieder in den Griff bekommen.

«Wenn das Wasser aus dem Fass herausfließt, stopft man zuerst die grossen Löcher», sagt Präsident Schär. Die Geschäftsleitung und danach ebenso der Vorstand entschied, zuerst

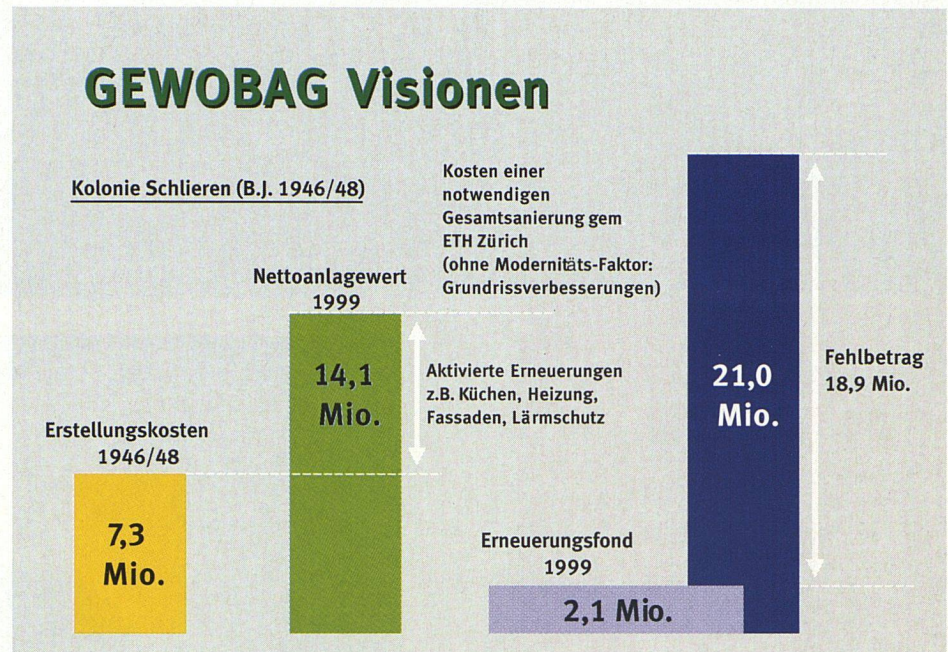
die maroden Siedlungen anzugehen. Alle vier nicht mehr kostendeckend zu bewirtschaftenden Kolonien sollten abgerissen und durch Neubauten ersetzt werden. Nebenbei wollte man in verschiedenen Liegenschaften kleine und grössere Erneuerungen angehen.

**25 MILLIONEN VERSCHOBEN** Doch der Vorstand machte die Rechnung ohne die MieterInnen – nicht zum ersten Mal übrigens, hatte die Genossenschaft doch schon beim Einbau von Dachwohnungen in bestehende Liegenschaften die Erfahrung gemacht, dass manchen MieterInnen das Estrichabteil so nah ist wie das eigene Hemd. Am Malojaweg in Altstetten nämlich, wo die GEWOBAG 78 Einheiten (davon 66 mit drei Zimmern) besitzt, gingen die MieterInnen auf die Barrikaden, als die Umbaupläne langsam konkret wurden (siehe *wohnen* 1/01, Seite 32). Der Protest der überwiegend älteren Mieterschaft führte dazu, dass der Abbruch um vier Jahre verschoben wurde.



Im Investitionsplan der Genossenschaft hinterliess die Verschiebung eine Lücke von 25 Millionen, verteilt über einen Zeitraum von zwei Jahren. Weil die Planungszeit nicht reicht, kann sie die Lücken nur zum Teil mit anderen Bauvorhaben füllen. «Es macht aber auch nichts, wenn die Genossenschaft mal ein Konsolidierungsjahr hat», meint Geschäftsführer Sagmeister. Was die Kommunikation und die Sozialverträglichkeit betrifft, will die GEWOBAG nach der Erfahrung in Altstetten früher und intensiver über ihre tief greifenden Projekte informieren und vermehrt Umsiedlungen anbieten.

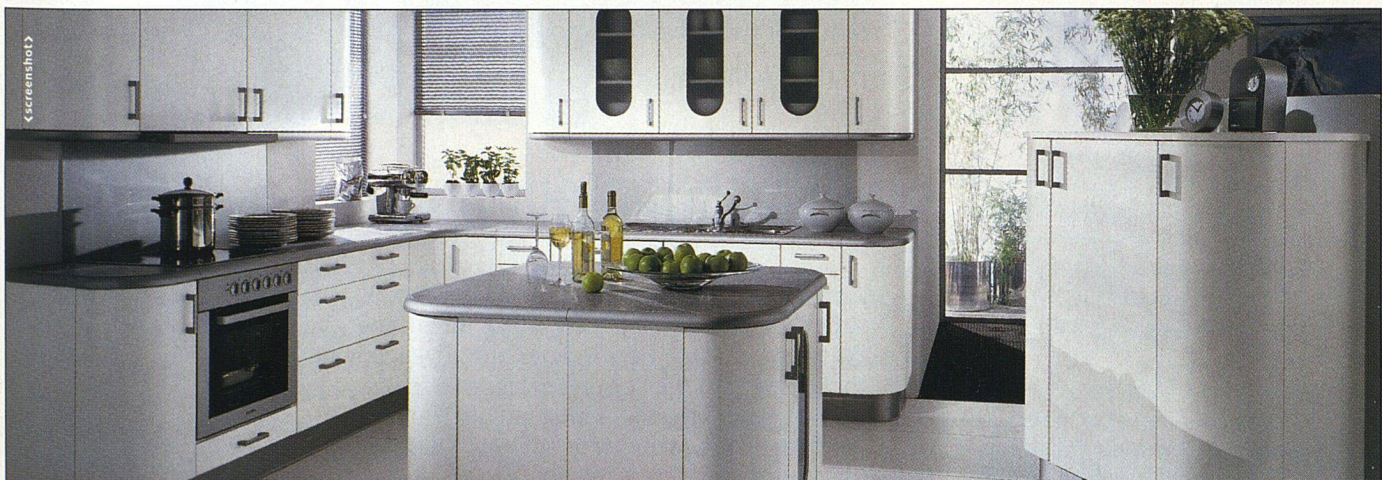
**NEUE WERTE SCHAFFEN** Schon zwei Mal hat der Vorstand den Investitionsplan der Generalversammlung vorgestellt. «Das Echo war gering», sagt Fredi Sagmeister. Einzelne positive Reaktionen habe es gegeben. Wichtiger sei das Planungsinstrument für das Selbstverständnis und die Haltung des Vorstandes, betont Präsident Schär: «Wir wollen Werte erhalten, neue schaffen und dabei das Kapital optimal einsetzen.» Dass die Hausbank kaum Notiz davon nahm, hat auch den Vorstand erstaunt. Doch der Investitionsplan, wie ihn die GEWOBAG kennt, ist kein starrer Fahrplan. Er wird je-



des Jahr in einem mehrstufigen Verfahren der neuen Wirklichkeit und den vielleicht geänderten Zukunftsaussichten angepasst. Manchmal ruft er auch zur Besinnung. Als ein neuer Baurechtsvertrag mit der Stadt Zürich

zur Debatte stand, liess der Vorstand schliesslich die Finger davon. Sagmeister: «Wir hätten im fraglichen Zeitraum die nötigen Mittel für einen Neubau gar nicht gehabt.»

Anzeige



Das neueste Rezept für eine funktionelle Küche.

ALNO (Schweiz) AG  
 Abt. AC/03, Postfach 364, 8424 Embrach  
 Telefon 01 / 8 76 05 55, Telefax 01 / 8 76 05 45  
 Internet: [www.alno.ch](http://www.alno.ch), E-Mail: [mail@alno.ch](mailto:mail@alno.ch)

**ALNO®**  
 ...die Welt der Küche