

**Zeitschrift:** Wohnen  
**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger  
**Band:** 80 (2005)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Gesamtheitlich vorgehen  
**Autor:** Campi, Andreas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-107353>

### **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:** 22.02.2026

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



Die GSBG Lägern hat gemeinsam mit der FH Aargau ein mehrstufiges Erneuerungskonzept erarbeitet

# Gesamtheitlich vorgehen

Wohnbaugenossenschaften sind mit ihren günstigen Mietpreisen eine wichtige Komponente des Immobilienmarktes. Um sich mit ihrem Angebot erfolgreich im Markt zu platzieren, müssen sie ihre Strategie und ihr Portfoliomanagement langfristig und gesamtheitlich ausrichten. Die Wohnbaugenossenschaft GSBG Lägern in Wettingen hat daher einen neuen Weg der Portfolio- und Siedlungsentwicklung eingeschlagen.

**VON ANDREAS CAMPI\*** ■ Das Spannungsfeld zwischen Markt, Benutzer und Bewirtschafter verlangt eine mehrdimensionale Betrachtungsweise darüber, welche Instrumente und Methoden es zur Steuerung und Gestaltung des Genossenschaftsportfolios braucht. Aus der Zusammenarbeit der GBSG Lägern und der Fachhochschule Aargau, Studiengang BauProzessManagement, sind diesbezüglich wertvolle Erkenntnisse hervorgegangen.

Die GBSG Lägern ist die grösste Wohnbaugenossenschaft im Kanton Aargau. Ihr Portfolio stellt ein Volumen von rund 200 Millionen Franken dar. Der Grossteil der Objekte wurde in der Zeit von 1948 bis 1980 erstellt. Die Grundrisse aus dieser Zeit entsprechen nicht mehr den heutigen gestiegenen Platzbedürfnissen und die Ausbaustandards sind teilweise veraltet. Im Portfolio sind aber auch Objekte enthalten, die in jüngerer Zeit erstellt wurden und einen hohen Ausbaustandard aufweisen.

**METHODE BESTIMMT RESULTAT.** Strategien werden meist durch den baulichen Bedarf (Renovation, Instandsetzung, Umbau) der einzelnen Siedlungen definiert. Oft kommt dabei die langfristige, gesamtheitliche und zukunftsgerichtete Perspektive zu kurz. Siedlungen, die wegen ihres Alters und der damit verbundenen baulichen Mängel (Heizung, Wärmedämmung, Ausbaustandard) Handlungsbedarf aufweisen, sollten einer detaillierten Untersuchung unterzogen werden, bevor Massnahmen ausgelöst werden.

Vielfach wird bei der Entwicklung oder Sanierung von Wohnliegenschaften die Lösung über einen Ideen- oder Studienwettbewerb gesucht; dieses Instrument hat sich bewährt. Die Fokussierung auf das Objekt ist dabei

durch die Methode der Lösungssuche notwendigerweise vorgegeben. Aspekte wie die Entwicklungen des Immobilienmarktes, gesamtheitliche Portfoliobetrachtungen und die zukünftige Marktpositionierung der Wohnbaugenossenschaft selbst stehen jedoch bei dieser Betrachtungsweise im Hintergrund. Die GSBG Lägern hat als Erstes zusammen mit einer Beratungsfirma ihre Unternehmensstrategie erarbeitet. Im Strategieprozess überprüfte man sämtliche Objekte und legte fest, in welche Richtung sich die einzelnen Siedlung-

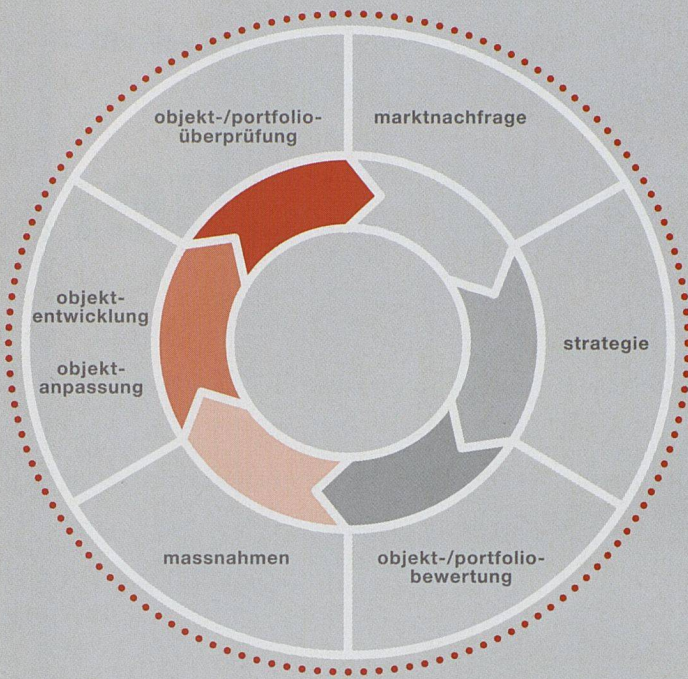
gen entwickeln können. Diese Strategie brachte hilfreiche Hinweise für den Handlungsbedarf bei den einzelnen Siedlungen in Einklang mit der langfristigen Ausrichtung der Genossenschaft hervor.

**FLEXIBLER MASTERPROZESS.** Die Strategie allein aber nützt nur wenig, wenn sie nicht in Handlungen, die zeitlich und organisatorisch gegliedert sind, umgesetzt wird. Für diesen weiteren Schritt entschloss sich die GBSG Lägern, mit dem Studiengang BauProzessMa- ▶

Die Siedlung Allmend in Baden, erstellt im Jahre 1948, diente als Beispielobjekt: Erst nach einer detaillierten Untersuchung und der Überprüfung im Rahmen des Gesamtportfolios definierte man den Handlungsbedarf.







Dynamische Betrachtungsweise des Lebenszyklus einer Siedlung.

Die Siedlung Jura-/Hardstrasse: Beispiel eines Neubaus aus dem Portfolio der GBSG Lägern.

Grafik: net serve ag

nagement der Fachhochschule Aargau (FHA) zusammenzuarbeiten. Drei Gruppen von jeweils vier bis sechs Studierenden (so genannte Studios) erarbeiteten in der Zeit vom November 2003 bis Juli 2004 einen Vorschlag für einen Masterprozess und ein Siedlungskonzept. Coaches der FHA und Fachexperten aus der Privatwirtschaft begleiteten die Studios, damit die Qualitätssicherung gewährleistet war.

Die Studios entwickelten einen übergeordneten Prozess (Masterprozess), der zeitlich, finanziell und organisatorisch beschreibt, wann welche Handlungen bei den einzelnen Objekten vorzunehmen sind. Dieser Masterprozess ist flexibel gestaltet, daher können auch Faktoren wie Marktveränderungen (Angebots- und Nachfrageseite), Gesetzesänderungen und demographische Entwicklungen einbezogen werden. Es ist notwendig, das Gesamtportfolio periodisch zu überprüfen und die objekt-fokussierten Handlungen in den Masterprozess einzubetten. Nach baulichen Veränderungen einzelner Objekte sollten die Erfahrungen ausgewertet werden, um – im Sinne einer Rückkoppelung – den Masterprozess und die Strategie zu hinterfragen (siehe Grafik).

**WERKZEUG FÜR DIE UMSETZUNG.** Dies wurde anhand des Beispiels der Siedlung Allmend in Baden theoretisch durchgespielt. Die Siedlung wurde kurz nach dem Zweiten Weltkrieg

erstellt und weist heute bauliche Mängel und nicht mehr zeitgemässe Grundrisse auf. Erst nach einer detaillierten Untersuchung (Umfeldanalyse, Potenzialanalyse, Mieterbefragungen, Möglichkeiten der Umzonung zwecks Erhöhung der Ausnutzungsziffer) der Siedlung und der Überprüfung ihrer Positionierung im Gesamtportfolio definierte man den objekt-fokussierten Handlungsbedarf. Verschiedene Varianten (Siedlungskonzept) zeigten auf, dass ein Mix aus sanfter Renovation und Teilabbruch mit Neubau die Bedürfnisse am ehesten zu befriedigen vermag. In dieser Phase wurden noch keine Pläne erstellt, wie die Siedlung dereinst aussehen soll. Die Siedlungskonzepte sind vielmehr Handlungsanweisungen, wann welche Schritte von wem auszulösen sind, damit die Siedlung strategiekonform verändert werden kann.

Die GBSG Lägern in Wettingen beschreitet derzeit einen vorbildlichen Weg. Sie verfügt über die Erkenntnisse der Strategie und besitzt Vorschläge für die praktische Umsetzung. Als nächster Schritt steht die konkrete Umsetzung an. Über die Strategieerarbeitung, den Masterprozess und die Siedlungskonzeption leitet sie die notwendigen Massnahmen auf der Ebene einzelner Siedlungen ab. Dieses Vorgehen ist zukunftsfähig, langfristig und nachhaltig wirksam. Es widerspiegelt auch, dass soziale Verantwortung für die GBSG Lägern nicht nur ein Lippenbekenntnis ist.

*\*Andreas Campi, dipl. Ing. FH, ist Geschäftsführer der net serve ag (campi@netserveweb.biz), die sich auf die Prozessgestaltung in der gebauten Umwelt, die Organisations- und Immobilienentwicklung, spezialisiert hat. Er hat zusammen mit einer Studiengruppe des Studiengangs BauProzessManagement an der FH Aargau die GBSG Lägern ein Jahr lang begleitet.*

#### Veranstaltungshinweis

«Wohnbaugenossenschaften: mit Weitsicht in die Zukunft», eine Mittagsveranstaltung über markt- und handlungsorientierte Strategien für Wohnbaugenossenschaften im Technopark Aargau. Sie findet am 26. April 2005 von 11 bis 14 Uhr statt. Weitere Infos unter: [www.prozesskompetenz.ch](http://www.prozesskompetenz.ch)