

**Zeitschrift:** Wohnen

**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

**Band:** 82 (2007)

**Heft:** 1-2

**Artikel:** Schon heute für morgen und übermorgen planen

**Autor:** Burri, Bruno

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-107541>

#### 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:** 23.02.2026

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



Langfristige Bauplanung ist ein wichtiges Führungsinstrument

## Schon heute für morgen und übermorgen planen

Früher genügte es, die Liegenschaften gut im Schuss zu halten und sich allenfalls über die Etappierung einer Renovation Gedanken zu machen. Heute müssen sich Baugenossenschaften auch überlegen, wann sich eine Investition in die Bausubstanz noch lohnt. Eine langfristige Betrachtung sämtlicher Bauvorhaben der Genossenschaft erleichtert die Antwort. Was ist dabei zu beachten?

**VON BRUNO BURRI\*** ■ Nehmen wir einmal an: Morgen ist Baubeginn für die Renovation einer Siedlung Ihrer Genossenschaft. Dann hat die Planung dieses Projekts wahrscheinlich schon vor vielen Jahren begonnen. Und sie ist mit dem bevorstehenden Umbau noch lange nicht abgeschlossen. Sie hat bereits den nächsten Eingriff derselben Siedlung im Auge, der in etwa 25 bis 30 Jahren stattfinden wird. Dieser Blick auf die Zukunft beeinflusst auch die Entscheidungen für die Gegenwart.

**MEHRERE JAHRZEHNTEN IM AUGE HABEN.** Wenn der Vorstand weiß, was in zwanzig oder dreißig Jahren mit einer Liegenschaft geschehen soll, kann er entscheiden, welche Investitionen heute sinnvoll sind. Steht als nächster Schritt mit einiger Wahrscheinlichkeit ein Ersatzneubau bevor, wird die Genossenschaft die gegenwärtige Renovation sanft planen. Soll die Liegenschaft über den nächsten Renovationszyklus hinaus bestehen bleiben, darf der Eingriff entsprechend umfassender

Die Zukunft einer Liegenschaft sollte nicht dem Zufall überlassen bleiben ...

und teurer sein. Eine langfristige Bauplanung betrachtet immer eine Zeitachse von mehreren Jahrzehnten. Jede Liegenschaft erscheint zweimal darauf. Einmal mit der kurz bevorstehenden Massnahme und einmal bereits mit der nachfolgenden Massnahme. Dazu kommt natürlich der übliche Unterhalt der Wohnungen und Gebäude.

Die meisten Genossenschaften renovieren ihre Liegenschaften heute umfassend in einer einzigen Etappe. Das heißt die Erneuerung von Küche, Bad, Sanitäreinrichtungen, Fassadenisolation und Fenstern erfolgt zeitgleich. Ein solcher Eingriff ist für die Bewohnerinnen und Bewohner zwar sehr belastend, dafür aber auf eine relativ kurze Zeit beschränkt. Die Erkenntnis, Renovationen in einer einzigen Etappe abzuwickeln, lässt sich aus der langfristigen Bauplanung ableiten. Steht eine Liegenschaft vor einem baulichen Ersatz, dann ist es nämlich sehr ärgerlich, wenn beim Abbruch Bauteile vorhanden sind, die erst kürz-

lich neu eingebaut wurden. Erfolgt die Renovation einer Liegenschaft in mehreren Schritten, dann wird es zu jeder Zeit Bauteile geben, die noch nicht sehr alt sind.

**LANGZEITPLANUNG ALS FÜHRUNGSMittel.** Eine langfristige Bauplanung ist ein grundlegendes Führungsinstrument für Vorstand und Geschäftsleitung einer Genossenschaft. Sie bildet über mehrere Jahre hinweg sämtliche grösseren Bauvorhaben der Genossenschaft auf einer Zeitachse ab. Damit wird es für die Verantwortlichen möglich, ihre Umbauten, Renovationen und Neubauten optimal zu koordinieren. Die Abläufe können so geplant werden, dass die Bautätigkeit auf einem konstanten Niveau erfolgt. Allfällige Engpässe werden zum Voraus sichtbar und können überbrückt werden, indem der Baubeginn verschoben oder die personellen Ressourcen angepasst werden. Diese Koordination erfolgt idealerweise in Absprache mit benachbarten Genossenschaften. Dies verhindert, dass zwei Genossenschaften im selben Quartier gleichzeitig mit einem Bau beginnen. Viele Vorstände pflegen deshalb einen regelmässigen Informationsaustausch mit anderen Genossenschaften in der Nachbarschaft – so sind etwa die Genossenschaften im Zürcher Stadtteil 12 im Zusammenschluss «pro zürich 12» organisiert. Genossenschaftsmitglieder, die an der Generalversammlung das letzte Wort zu wichtigen Bauvorhaben haben, benötigen umfassende Informationen. Nicht erst auf Druck von Fragen an einer GV, sondern weit voraus müssen bevorstehende Aktivitäten bekannt sein. Deshalb sollte die langfristige Bauplanung regelmässig offengelegt werden. So haben die Mitglieder die Möglichkeit, sich frühzeitig auf eine bevorstehende Massnahme einzustellen. Die Kenntnis einer Planung, die alle Wohnungen der Genossenschaft im Gesamtzusammenhang zeigt, relativiert außerdem die vielleicht überhöht eingeschätzte Bedeutung einer (Einzel-)Massnahme in der eigenen Liegenschaft. Für einen Ersatzneubau beginnt die Information schon mehrere Jahre vor einem konkreten Projekt. Die Sektion Zürich des SVW empfiehlt ein mehrstufiges Vorgehen, indem in einem ersten Schritt eine grundsätzliche Zustimmung zur Langfristplanung eingeholt wird (siehe Kasten). Erst dann erarbeitet der Vorstand ein Projekt und unterbreitet dies zur Abstimmung.

**PROFIS BEZIEHEN.** Vor allem für komplexe Bauvorhaben sind in einer Genossenschaft die erforderlichen personellen Ressourcen nicht immer vorhanden. Die Langzeitplanung berücksichtigt auch dies und gibt Auskunft, zu welcher Zeit ein Vorstand externe Hilfe in Anspruch nehmen muss. Zum Beispiel ist es für einen Laienvorstand nicht ganz einfach, einen Architekturwettbewerb durchzuführen. Auch

für die Gebäudeanalyse vertrauen viele Genossenschaften auf die Arbeit eines externen Unternehmens. Hilfe von aussen empfiehlt sich außerdem im Bereich der Kommunikation. Diese Unterstützung zielt nicht allein auf ein positives Abstimmungsergebnis an der Generalversammlung ab, sondern unterstützt den Vorstand in seiner eigenen Meinungsbildung und hilft mit, die Anträge an die Mitglieder plausibel zu vertreten. Nicht zuletzt erfordert eine langfristige Bauplanung einen professionellen Finanzplan. Häufig ist diese Kompetenz im Vorstand bereits ausreichend vorhanden. Ansonsten lohnt es sich auch hier, externe Hilfe zuzuziehen. Auf dem Markt sind EDV-gestützte Programme erhältlich, die eine langfristige Bauplanung unterstützen. Zum Teil können diese Programme als ergänzende Module zu bestehenden Liegenschaftsprogrammen eingesetzt werden.

#### Weitere Informationen:

- Wenn Baugenossenschaften vor umfassenden Erneuerungen stehen: Empfehlungen zur Entscheidfindung und zur Kommunikation. SVW Zürich, 2005.
- Steuerkommentar zur Weisung des kantonalen Steueramtes zur steuerlichen Behandlung von Rückstellungen und Abschreibungen. SVW Zürich, 2006. Beide Dokumente können unter [www.svw-zh.ch](http://www.svw-zh.ch) heruntergeladen werden.

**FINANZEN PLANEN.** Stehen grössere Renovationen in einer Siedlung bevor, ist es (im Kanton Zürich) erlaubt, außerordentliche Zuweisungen in den Erneuerungsfonds zu tätigen. Allerdings muss man nachweisen können, dass diese Mittel auch tatsächlich für

#### Zahlenbeispiel 1: Ausserordentliche Einlage in den Erneuerungsfonds (EF) vor Ausführung einer umfassenden Renovation

Ausgangsdatum: 31. Dezember 2006. Es werden folgende Annahmen zu Grunde gelegt: Der wertvermehrnde Anteil der Sanierung beträgt 65 Prozent, wird aktiviert und auf die Mietzinse übertragen. 35 Prozent werden aus dem EF entnommen. Die EF der drei Siedlungen werden separat geführt und weisen bei ordentlicher Aufnung vor der Renovation eine Unterdeckung auf. Diese Lücke wird durch die ausserordentlichen Einlagen gedeckt. Damit diese Einlagen nicht zu stark schwanken, werden die Einlagen gestaffelt und die Beträge gewichtet. Die Gesamtkosten für die Sanierung werden durch eine Kostenschätzung ermittelt, welche, sobald vorhanden, durch den Kostenvoranschlag präzisiert wird.

	Siedlung 1 (Baujahr 1950)	Siedlung 2 (Baujahr 1970)	Siedlung 3 (Baujahr 1975)
Anlagewert 31.12.2006	2 800 000	9 500 000	7 750 000
Gebäudeversicherungswert GVW	8 000 000	21 000 000	11 000 000
Sanierung geplant im Jahr	2008	2010	2012
Gesamtkosten für Sanierung	2 000 000	8 600 000	4 000 000
./. wertvermehrender Anteil = 65%	1 300 000	5 590 000	2 600 000
geplante Entnahme Erneuerungsfonds	700 000	3 010 000	1 400 000
Bestand EF am 31.12.2005	-400 000	-1 700 000	-520 000
ordentliche Zuweisung 2006 (= 1% vom GVW)	-80 000	-210 000	-110 000
ordentliche Zuweisung 2007	-80 000	-210 000	-110 000
ordentliche Zuweisung 2008	-80 000	-210 000	-110 000
ordentliche Zuweisung 2009		-210 000	-110 000
ordentliche Zuweisung 2010		-210 000	-110 000
ordentliche Zuweisung 2011			-110 000
ordentliche Zuweisung 2012			-110 000
ungedeckter EF	60 000	260 000	110 000
a.o. Einlage in EF 2006	-20 000	-50 000	
a.o. Einlage in EF 2007	-20 000	-50 000	
a.o. Einlage in EF 2008	-20 000	-50 000	
a.o. Einlage in EF 2009		-55 000	-20 000
a.o. Einlage in EF 2010		-55 000	-20 000
a.o. Einlage in EF 2011			-30 000
a.o. Einlage in EF 2012			-40 000

eine geplante Renovation verwendet werden. Andernfalls sind solche Einlagen als Gewinn zu versteuern. Die Einlagen können zusätzlich zum ordentlichen Höchstsatz – neu ein Prozent des Gebäudeversicherungswertes – eingelebt werden. Das Zahlenbeispiel 1 zeigt ein Beispiel für solche ausserordentlichen Einlagen in den Erneuerungsfonds.

Bei Ersatzneubauten sieht es ähnlich aus. Nur handelt es sich hier um Rückstellungen für ausserordentliche Abschreibungen. Ziel dieser Abschreibungen ist es, den Restwert einer Liegenschaft möglichst nahe an einen angestrebten Wert (zum Beispiel den ursprünglichen Landwert) zu bringen. Der neue Landwert setzt sich aus dem ursprünglichen Landwert plus dem Rest(Buch-)wert der Liegenschaft plus Abbruchkosten zusammen (siehe Zahlenbeispiel 2). Je tiefer der Restwert ausfällt, desto tiefer kommt der Landwert für den Neubau zu stehen. Das Bauen auf eigenem Grund stellt für die Genossenschaft einen erheblichen Marktvorteil dar. Dies im Gegensatz zu einem Baurecht, wo der Genossenschaft bei einem Heimfall die stillen Reserven, die im Bauland stecken, nicht mehr zur Verfügung stehen.

**PREISGÜNSTIG NEU BAUEN.** Bauen auf eigenem Land ermöglicht die Erstellung von zeitgemässen Wohnungen, die nur geringfügig teurer sind als eine renovierte Altbauwohnung. Gelingt es, einen Teil der Ersatzbauwohnungen zusätzlich subventionieren zu lassen, wird sogar die Kritik entkräftet, dass Genossenschaften günstige Mietzinse zerstören. Im Gegenteil: Sie schaffen preisgünstige Neubauwohnungen, und das erst noch mit einem langfristigeren Horizont, als eine Renovation garantieren könnte.

Die Genossenschaftsvorstände von heute sind die ersten, die sich regelmässig mit der strategischen Frage eines Ersatzneubaus auseinandersetzen müssen. Früher genügte es, die Liegenschaften gut im Schuss zu halten

### Zahlenbeispiel 2: Ausserordentliche Rückstellungen für zusätzliche Abschreibung vor einem Ersatzneubau

Ausgangsdatum: 31. Dezember 2006. Die Baugenossenschaft Neubau besitzt eine Siedlung aus dem Jahr 1950 und hat sich im Rahmen ihrer strategischen Planung für einen Ersatz der Gebäude im Jahr 2010 entschieden. Die Mitglieder wurden bereits vor mehreren Jahren über das Projekt informiert und die Generalversammlung hat diesem zugesagt.

Die buchhalterische Abschreibung und die Rückstellungen für ausserordentliche Abschreibungen für die Jahre bis zum Abbruch sind nebenstehend aufgeführt. Ziel der Genossenschaft (=Annahme) ist es, den Restwert der Liegenschaften bis auf den ursprünglichen Landwert abzuschreiben. Die Genossenschaft beginnt im Jahr 2006 mit den ausserordentlichen Abschreibungen. Voraussetzung für eine solche Abschreibungspraxis ist, dass die Genossenschaft einen Cashflow in entsprechender Höhe erwirtschaftet und alle statutarischen und gesetzlichen Rückstellungen getätigkt hat.

Zahlen in Tsd CHF	
Anschaffungswert 1950 (AW)	10 000
./. Wertberichtigung inkl. 2006	2 500
Aktueller Buchwert 31.12.06	7 500
./. Erneuerungsfonds inkl. Einlage 2006	1 600
<b>Total 1</b>	5 900
./. ordentliche Abschreibung 2007	
1 % vom AW o. Land	100
./. ordentliche Abschreibung 2008	
1 % vom AW o. Land	100
./. ordentliche Abschreibung 2009	
1 % vom AW o. Land	100
2010: keine Abschreibung mehr möglich, weil die Objekte nicht mehr existieren	
<b>Total 2</b>	5 600
./. Ursprünglicher Landwert 17 140 m <sup>2</sup>	-400
Rückstellungspotential für a.o. Abschreibungen	5 200
a.o. Abschreibung 2006	-1 300
a.o. Abschreibung 2007	-1 300
a.o. Abschreibung 2008	-1 300
a.o. Abschreibung 2009	-1 300
<b>Gebäudewert am 31.12.2009</b>	0
Buchwert Land am 31.12.2009	400
geschätzte Abbruchkosten für Ersatzneubau	2 000
<b>Total Landwert für Ersatzneubau</b>	2 400
Landwert pro m <sup>2</sup> für Ersatzneubau	140

und mal die Fenster zu ersetzen, mal die Küche zu erneuern, mal den Dachstock zu isolieren. Erst die Ersatzfrage hat aufgezeigt, dass diese bewährte Praxis auch Nachteile hat. Kommt es tatsächlich im Zeitpunkt X zu einem Ersatz, sind in jedem Fall einzelne Bauteile erst vor kurzem eingebaut worden. Damit verbleibt ein relativ grosser Restwert auf den Liegenschaften, der vernichtet wird. Je höher

der Restwert, desto höher werden die Anfangsmietzinse der neuen Wohnungen. Damit vergibt sich die Genossenschaft den Vorteil, auf eigenem billigem Land bauen zu können.

\* Bruno Burri ist Präsident der Baugenossenschaft ASIG und arbeitet als Berater für Kommunikations- und Organisationsfragen.

Anzeige



## Die Profis für Umbau und Renovation

Winterthur, Zürich, Turbenthal, Wetzikon

BWT Bau AG, Luegislandstrasse 261, 8051 Zürich, Telefon 044 325 18 18, Fax 044 325 18 19, zuerich@bwt.ch, www.bwt.ch

Hoch- und Tiefbau, Umbau und Renovation, Kunden-  
dienst, Holzbau, Fassadenbau, Flachdacharbeiten