

**Zeitschrift:** Wohnen

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

**Band:** 83 (2008)

**Heft:** 1-2

**Artikel:** Topleistungen sind nicht immer eine Frage der Grösse

**Autor:** Zulliger, Jürg

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-107650>

### 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:** 21.02.2026

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

Wie organisieren sich kleine Wohnbaugenossenschaften?

# Topleistungen sind nicht immer eine Frage der Grösse

Die Anforderungen an Wohnbaugenossenschaften steigen laufend. Zugleich wird es schwieriger, geeignete Freiwillige für die Mitarbeit im Vorstand zu finden. Dies gilt ganz besonders für kleinere Genossenschaften, die ihren Wohnungsbestand selbst betreuen. Doch es gibt Abhilfe: Professionalisierung, Outsourcing, Kooperation oder Fusion lauten die Antworten.



Die Wohngenossenschaft Hollestrasse hat die Verwaltungsaufgaben effizient aufgeteilt. Dabei erwies sich die Schaffung einer 50-Prozent-Stelle als äusserst hilfreich. Im Bild die Vorstandsmitglieder von links: Nina Jud, Daniel Hochuli, Roger Bürgin (Geschäftsführer), Freddy Keller, Roland Schielly und Denise Senn (Präsidentin).



«Eine Genossenschaft lässt sich heute nicht mehr auf Amateurbasis managen.» Für Denise Senn, Präsidentin der Wohngenossenschaft Holeestrasse, führt deshalb kein Weg an einer Professionalisierung vorbei.



Geschäftsführer Roger Bürgin ist für die Administration verantwortlich. Doch auch Reparaturen und Unterhaltsarbeiten führt er oft gleich selbst aus. Das bedeutet nicht nur einen ausgezeichneten Service für die Mieter, sondern spart auch teure Handwerker.

Foto: Dominik Plüss

## Von Jürg Zulliger

Wer die Wohngenossenschaft Holeestrasse in Basel besucht, sieht auf den ersten Blick nur zufriedene Mieterinnen und Mieter: Linker Hand kreuzt ein freundlich grüssendes, schwere Einkaufstaschen tragendes Ehepaar den Weg. Von rechts das «Guten Tag» einer Mieterin, die gerade kraftvoll das Treppenhaus schrubbt. Zur 1947 gegründeten Genossenschaft zählen 104 Wohnungen, verteilt auf drei Blöcke. Mit zahlreichen Innovationen liefert dieser Bauträger Anschauungsunterricht, wie sich auch Organisationen dieser Grösse laufend verbessern und ihre Leistungen optimieren können. Dem Vorstand gehören sechs Personen an, allesamt Mieter und Mitglieder der Genossenschaft. Das Präsidium liegt seit 2003 in der Hand von Denise Senn. Geschäftsführer und ebenfalls Mitglied des Vorstands ist Roger Bürgin mit einem 50-Prozent-Pensum. Um die Buchhaltung kümmert sich eine pensionierte Mieterin.

Verwalter Bürgin widmet sich der Geschäftsführung, dem Ausstellen von Verträgen, er organisiert die Administration, bestellt Handwerker und führt in vielen Fällen auch gleich selbst Reparaturen und Unterhaltsarbeiten aus. Wohnungsübergaben nehmen meist die Präsidentin und der Geschäftsführer gemeinsam vor. Der Mietschaft wird dadurch ein sehr effizienter Service geboten. Roger Bürgin erzählt: «Heute Morgen meldete sich ein Mieter, weil er im Bad kein Licht hatte.» Im Nu nahm der Geschäftsführer einige Leuchtstoffröhren und

Starter unter den Arm und ging persönlich vorbei. Er tauschte ganz einfach einen falschen Starter durch einen richtigen aus, und schon war die Welt für den Mieter wieder in Ordnung.

### Professionalisierungsdruck

Die Verantwortlichen sehen diese Organisation als ideale Lösung, um schlank und kostengünstig arbeiten zu können. «Wenn wir jedes Mal externe Handwerker bestellen würden, käme dies teurer», so Roger Bürgin. Im Gegensatz zu einer rein ehrenamtlichen Lösung besteht zudem viel eher Gewähr, dass sämtliche Rechnungen und Kosten auf ihre Plausibilität geprüft werden. «Mangels Zeit oder mangels Know-how besteht sonst immer ein gewisses Risiko, dass Rechnungen einfach bezahlt werden», gibt Denise Senn zu bedenken. Mit dieser Struktur schafft die Genossenschaft den Spagat zwischen schlanker Organisation, tiefen Kosten und moderner Dienstleistungsorientierung. Während früher der Vorstand die Geschicklichkeit der Genossenschaft im Ehrenamt und am Feierabend leitete, konnte mit der Einrichtung einer Geschäftsstelle sehr viel erreicht werden. «Ohne dass deswegen die Mieten angehoben wurden», sagt Bürgin.

Eine 4-Zimmer-Wohnung, nobel an guter Lage in Basel, kostet bei der Wohngenossenschaft Holeestrasse heute rund 1300 Franken, also deutlich weniger als vergleichbare Wohnungen im Quartier. Als Geschäftsstelle dient eine zu Büros umgenutzte Mietwohnung. Im Gegensatz zu einem reinen Nebenamt ist mit der 50-Prozent-Stelle die

Erreichbarkeit für die Mitglieder, aber auch für externe Geschäftspartner wesentlich besser als früher.

### Besser – bei gleicher Miete

In den Jahren 2003 und 2004 hat die Genossenschaft Holeestrasse alle drei Blöcke saniert: Die Arbeiten umfassten vor allem die Verbesserung der Wärmedämmung (Dach- und Fassadenisolation, Dämmung an Kellerdecken) sowie die Sanierung von Küchen und Elektroinstallationen. Zum Nutzen aller sank damit der Wärmeenergieverbrauch um 20 Prozent, die Mieterschaft profitiert von tieferen Nebenkosten. Zudem führt die Verwaltung die Heizkostenabrechnungen selbst durch, was ebenfalls bares Geld spart, und sie fand eine innovative Lösung, was den Empfang von Fernsehen und Radio betrifft: Eine grosse Auswahl an Sendern holt die Genossenschaft selbst mit Satellitenschüsseln vom Dach. «Nun haben wir ein grösseres Angebot, bessere Empfangsqualität – und dies etwa für den halben Preis», zeigt sich Präsidentin Denise Senn erfreut. Auch im Sozialen lässt sich der Leistungsausweis sehen, führt doch die Genossenschaft übers ganze Jahr eine Reihe von Veranstaltungen durch – vom Sommerfest über Samichlaus und Osternestyverstecken bis zu Ausflügen für alleinstehende Mieter ab 70.

Sache der Präsidentin ist es in erster Linie, die Genossenschaft bei Behörden, Banken und vor allem auch bei der Baurechtsgeberin zu vertreten (Eigentümerin des Landes ist das Bürgerspital). Insofern



Ihre drei Liegenschaften hat die Wohngenossenschaft Höllestrasse vor einigen Jahren umfassend saniert. Dank der zusätzlichen Wärmedämmung konnte der Energieverbrauch deutlich gesenkt werden.

foto: zvg  
kümmert sie sich um finanzielle Fragen, Hypotheken und Geldanlagen. Auch in diesem Bereich tragen der zusätzliche Einsatz und ein vertieftes Know-how Früchte. «Was die Höhe des Baurechtszinses betrifft, kämpfen wir seit zwei Jahren für eine Verbesserung», erklärt Denise Senn. Sie legt Wert darauf, sich ständig weiterzubilden sowie Wissen und Erfahrungen mit anderen auszutauschen. Dabei kommen ihr die Kurse und das Netzwerk des SVW sehr entgegen. Sie ist überzeugt, dass eine solche Professionalisierung auf Dauer der einzige Erfolg versprechende Weg ist: «Eine Genossenschaft lässt sich heute nicht mehr rein während der Freizeit auf Amateurbasis managen.»

#### Kleine haben es schwerer

Dem pflichtet Martin Huber, Geschäftsleiter des Wohnbau-Genossenschaftsverbandes Nordwestschweiz (WGN), bei: «Vor allem für kleine und mittlere Bauträger ist es heute schwierig, eine professionelle Organisation auf die Beine zu stellen.» Angesichts der Entwicklung zu Haushalten mit Alleinerziehenden einerseits oder Doppelverdienern andererseits fehlt immer mehr Menschen so etwas wie «Freizeit». Zugleich

sind Genossenschaften heute von verschiedener Seite einem Anpassungsdruck ausgesetzt – die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stellen erhöhte Anforderungen, die Mieterschaft hat grössere Ansprüche als früher und so weiter. «Zugleich gestaltet es sich schwieriger, engagierte Leute für Vorstandarbeit und andere Gremien in einer Genossenschaft zu rekrutieren», sagt Martin Huber.

Eine Umfrage unter Vorstandsmitgliedern im Raum Zürich (siehe nebenstehenden Beitrag) ergab zum Beispiel, dass 25 Prozent ihre Aufgabe als zunehmend schwierig beurteilen: Ein Viertel der Befragten beschäftigt stark oder sehr stark das Problem, dass ihre «Funktion immer anspruchsvoller wird». Zugleich ergab dieselbe Studie, dass die Vorstandarbeit teils ungenügend entschädigt wird: Vorstandmitglieder von sehr kleinen Baugenossenschaften kommen gerade auf einen Stundenlohn von knapp zehn Franken für ihren Einsatz.

#### Outsourcing macht Schule

In dieser Situation bieten sich verschiedene Auswege an. Ein erster lautet: Mehrere Baugenossenschaften spannen zusammen und gründen für bestimmte Aufgaben ein gemeinsames Dienstleistungszentrum, zum Beispiel für EDV oder Buchhaltung. Meist braucht es heute eine gewisse kritische Grösse, um überhaupt Fachpersonal für bestimmte Aufgaben beschäftigen zu können. Eine zweite Variante lautet Outsourcing. Dabei sind fast beliebig viele Varianten denkbar – entweder man lagert nur gewisse Teilbereiche aus wie Buchhaltung, Vertragswesen, Vermietung, Hauswartung, Gebäudeunterhalt usw.

Oder aber eine Genossenschaft entschliesst sich, die Geschäftsstelle einem Dienstleister anzuvertrauen. «Es gibt Fälle, wo sogar das Genossenschaftspräsidium delegiert ist», erklärt Huber vom WGN.

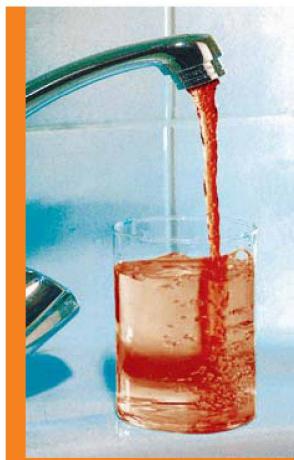
Unter dem Strich bleibt bei einem ausgeprägten Outsourcing eigentlich nur der Vorstand oder ein Teil des Vorstands als Führungsorgan, das für Strategie und Vorgaben der Genossenschaft verantwortlich zeichnet; alles andere ist delegiert. Natürlich ist in der Praxis auch häufig ein partielles Outsourcing anzutreffen. «Soweit wir dies in der Nordwestschweiz überblicken, zeichnet sich ein solcher Trend in Richtung Auslagerung ab», erläutert Huber.

#### An grössere Genossenschaften delegieren

Vielleicht hat das auch damit zu tun, dass im Raum Basel zwei grössere Genossenschaften solche Dienstleistungen kleineren Partnern anbieten, nämlich der WGN und die Wohnstadt. Eine solche Kooperation innerhalb der Genossenschaftsbewegung hat den Vorteil, dass der externe Dienstleister um die Besonderheiten einer Wohnbaugenossenschaft weiss. Das ist eine andere Affinität, als wenn man sich irgendeiner Verwaltung oder einem Treuhänder auf dem freien Markt anvertraut. Als Gegenargument einer solchen Lösung werden die Kosten ins Feld geführt. Doch die effektive Honorierung der Verwaltung ist auch Verhandlungssache; üblich ist eine Entschädigung in Prozent der jährlichen Mieterträge, wobei genossenschaftliche Dienstleister normalerweise günstiger arbeiten, als die Honorarempfehlungen des Verbandes der Immobilienwirtschaft SVIT vorsehen.

Ein wichtiges Argument für ein Outsourcing ist aber laut Martin Huber die Verfügbarkeit und Erreichbarkeit: Denn wer sich einer grösseren Organisation anschliesst, kann damit sicherstellen, dass zumindest zu den üblichen Bürozeiten Anliegen der Mieterschaft jederzeit entgegengenommen werden können. Und bei einer Auslagerung der Hauswartung ist meist gewährleistet, dass über eine Telefonnummer jederzeit ein Pikettdienst erreichbar ist.

Anzeige



# Rostwasser? Sanieren

der Leitungen statt auswechseln - ohne Aufbrechen von Wänden und Böden.  
Und Trinkwasser hat wieder seinen Namen verdient. ISO-Zertifiziert.

Lining Tech AG, 8807 Freienbach  
Seestrasse 205  
Tel. 044 787 51 51 | Fax 044 787 51 50  
[www.liningtech.ch](http://www.liningtech.ch)



**Lining Tech**  
**Die Nr. 1**  
Zuverlässig seit 17 Jahren



Günstig.  
Sauber.  
Schnell.

PERB