

**Zeitschrift:** Wohnen

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

**Band:** 96 (2021)

**Heft:** 3: Hausgeräte

**Rubrik:** Verband

#### **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:** 04.02.2026

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



## Die richtige Strategie

Der Begriff «Strategie» stammt aus dem Griechischen und bedeutet Heeresführung (von stratos = Heer und agein = führen). Im Ursprung war die Strategielehre also nichts anderes als die Kunst der militärischen Kriegsführung. In Bezug auf die strategische Unternehmensführung gibt es etwa zehn Denkschulen. Die einflussreichste ist fraglos die Designschule. Von ihr stammt die berühmte SWOT-Analyse, die als Grundlage für die Strategie Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken definiert. Grundgedanke ist, dass der «innere Zustand» einer Organisation mit ihren «äußeren Erwartungen» in Einklang gebracht werden kann. Einen ganz anderen Ansatz verfolgt die Planungsschule. Für sie ist zentral, dass sich die Strategie aus einem kontrollierten, bewussten Prozess formaler Planung ergibt, der in einzelne Schritte unterteilt wird. Interessant ist auch das Modell von Henry Mintzberg: Er sieht den Strategieprozess nicht als Ergebnis eines formalen Planungs-, sondern eines Lernprozesses. Strategien sollen aus einer Vielfalt kleinerer Aktionen und Entscheidungen von verschiedenen Leuten entspringen. Die Strategie beruht auf dem Lernen der einzelnen Akteure. Aufgabe der Führung ist es, den Prozess des strategischen Lernens so zu managen, dass neue Strategien und Innovationen entstehen können.

Unser Verband steckt selbst mitten in einem Strategieprozess. Was ist nun für uns die richtige Strategie? Unsere Kernziele für die nächsten Jahre sind klar: Wir wollen mehr gemeinnützigen Wohnraum schaffen, die Weiterentwicklung der gemeinnützigen Wohnbauträger fördern und den gesellschaftlichen Nutzen unserer Branche sichtbarer machen. Darauf werden wir unsere Strategie gezielt ausrichten. Was mir dabei wichtig ist, und da bin ich ganz bei Mintzberg: dass neben dem formalen Planungsprozess Spielraum bleibt für Innovationen und Kreativität, damit Neues entstehen kann. *Urs Hauser, Direktor Wohnbaugenossenschaften Schweiz*

Dachverband

## DV genehmigt Verbandsbudget 2021

Leider musste aufgrund der Coronapandemie auch die zweite Delegiertenversammlung 2020 auf schriftlichem Weg durchgeführt werden. Aus Sicherheitsgründen fand dieses Mal auch die Restversammlung mit der Bekanntgabe der Abstimmungsergebnisse nicht physisch statt: Am 28. Januar 2021 leitete Verbandspräsidentin Eva Herzog die Versammlung per Zoom – ein weiteres Novum in der Geschichte unseres Verbands!

33 Delegierte hatten ihre Stimme abgegeben. Einziges Traktandum war das Verbandsbudget 2021. Die Delegierten genehmigten das Budget, das einen Aufwandüberschuss von 59'000 Franken vorsieht, mit nur zwei Gegenstimmen. Wir bedanken uns ganz herzlich für diesen Vertrauensbeweis und hoffen sehr, dass wir die nächste Delegiertenversammlung wieder im gewohnten Rahmen durchführen können. *uh*

## Genossenschaften machen Schule: direkte Kontakte zählen

Mit der Plattform «Genossenschaften machen Schule» will Wohnbaugenossenschaften Schweiz junge Menschen über das genossenschaftliche Wohnen informieren – und damit eine Altersgruppe erreichen, die kurz vor der ersten Wohnungssuche steht und künftig über wohnungspolitische Entscheide abstimmen wird.

Die Online-Unterrichtsmaterialien sind speziell für den allgemeinbildenden Unterricht an Berufsschulen entwickelt. Sie können von den Lernenden selbstständig bearbeitet werden. Dieses Konzept hat sich bewährt, insbesondere in den letzten Monaten, als auch viele Berufsschulen auf digitalen Unterricht umstellen mussten. Nun wäre die ideale Gelegenheit, noch mehr Lehrpersonen auf das Angebot aufmerksam zu machen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass hier vor allem direkte Kontakte wichtig sind. Die Entscheidung für

ein Lehrmittel geschieht vielfach aufgrund persönlicher Empfehlungen.

Der Regionalverband Winterthur hat deshalb die Initiative ergriffen und die Berufsschulen im Raum Winterthur angeschrieben. Die gemeinnützigen Wohnbauträger in Winterthur haben sich als Ansprechpartner in der Region angeboten und auf die Möglichkeit aufmerksam gemacht, ihre Siedlungen zu besichtigen.

Gerne würde Wohnbaugenossenschaften Schweiz auch in anderen Regionen eine solche Aktion lancieren. Wir freuen uns, wenn weitere Regionalverbände und gemeinnützige Bauträger mitmachen und in ihrer Region auf die Berufsschulen zugehen. Der Verband kann dafür einen Infoflyer und Musterbriefe zur Verfügung stellen. Kontakt: [gms@wbg-schweiz.ch](mailto:gms@wbg-schweiz.ch). [www.genossenschaften-machen-schule.ch](http://www.genossenschaften-machen-schule.ch). *rom*



## Solidaritätsfonds

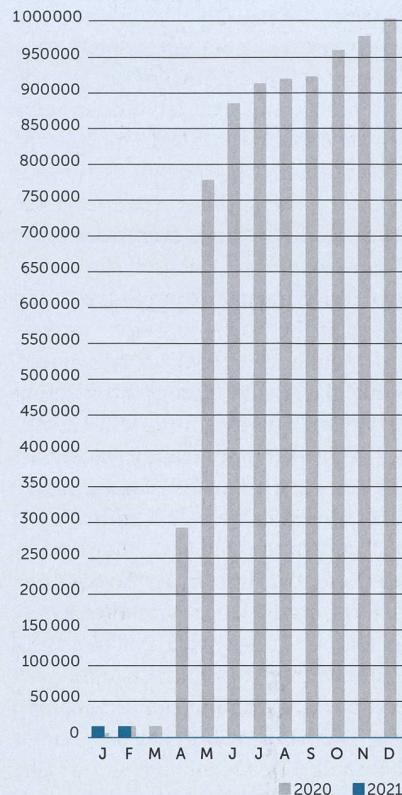
### **EBG Rapperswil saniert und schafft mehr Wohnfläche**

Die 1912 gegründete Eisenbahnerbaugenossenschaft Rapperswil besitzt drei Siedlungen mit insgesamt 81 Wohnungen. Die Liegenschaften des Bauloses 3 stammen aus dem Jahr 1922 und befinden sich rund 1,3 Kilometer vom Zentrum der Stadt Rapperswil. Die Siedlung umfasst 18 Wohnungen, die in 9 Mehrfamilienhäusern mit je 2 Wohnungen aufgeteilt sind. Der Wohnungsausbau entspricht nicht mehr dem heutigen Standard, und die Dämmung der Gebäudehülle ist mangelhaft. Die Genossenschaft hat deshalb entschieden, die Siedlung gesamtheitlich zu sanieren. Zu den wichtigsten Massnahmen zählen die Erneuerung und Dämmung der Dächer, der Ersatz der Küchen- und Bade-

zimmereinrichtungen und der Sanitäరleitungen, die Erneuerung der Elektroanlagen, der Ersatz der Bodenbeläge und die Dämmung der Kellerdecken. Zudem ist geplant, die Dachgeschosse, die heute als Estrich genutzt werden, in neuen Wohnraum auszubauen. So sollen zusätzlich sechs Studios sowie drei Maisonettewohnungen entstehen. Zu einem etwas späteren Zeitpunkt soll die Heizungsanlage ersetzt werden. Die Sanierung kann nicht in bewohntem Zustand durchgeführt werden, weshalb sie in Etappen realisiert wird. Der Stiftungsrat beschloss, die umfassende Sanierung und die Vergrösserung der Mietflächen mit einem Darlehen von 240 000 Franken zu unterstützen.



### **Spendenbarometer (in CHF)**



Kathrin Schriber, Geschäftsführung Stiftung Solidaritätsfonds, Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Bucheggstrasse 109, 8042 Zürich, Telefon 044 360 26 57, [www.wbg-schweiz.ch/solidaritaetsfonds](http://www.wbg-schweiz.ch/solidaritaetsfonds)

## Dachverband

### **Der wichtigste Event ist zurück**

Nachdem 2019 wegen des 100-Jahr-Jubiläums von Wohnbaugenossenschaften Schweiz kein Forum stattfand und im Jahr 2020 keine grösseren Events möglich waren, ist es nun wieder so weit: Am 17. September 2021 ist im KKL Luzern das Forum der Schweizer Wohnbaugenossenschaften geplant. Wohnbaugenossenschaften Schweiz ist zuversichtlich, dass im Herbst wieder Anlässe stattfinden können.

Das Eventteam ist bereits mit Hochdruck an der Planung des Programms. Das Forum widmet sich einer spannenden und aufgrund der Coronakrise hochaktuellen Frage: Welche gesellschaftlichen Mehrwerte bietet der gemeinnützige Wohnungsbau über die Versorgung mit preisgünstigem Wohnraum hinaus? Weshalb werden diese Werte künftig noch an Bedeutung gewinnen?



**Schnappschuss vom letzten Forum der Wohnbaugenossenschaften: 2021 soll es wieder stattfinden.**

Wer dabei sein will, reserviert sich den Termin am besten bereits heute. Da das Forum allenfalls im etwas kleineren Rahmen stattfinden muss als bisher, ist die Platzzahl beschränkt. [www.forumwohnen.ch](http://www.forumwohnen.ch)

Dachverband

## Verstärkung für die Abteilungen Fonds und Finanzen

Schon seit längerem schlummerten bei den beiden Abteilungen Fonds und Finanzen Ideen, wie sie sich weiterentwickeln und wie Beratungen im Finanz- und Finanzierungsbereich neben dem Alltagsgeschäft optimaler angeboten werden können. Beratungen, teilweise in Zusammenarbeit mit dem Rechtsdienst, wurden in den letzten Jahren verstärkt nachgefragt. Jedoch reichten die personellen Ressourcen in der jüngsten Vergangenheit nicht aus, um alle Anfragen innert nützlicher Frist zu behandeln. Gleichzeitig spielte Robert Schwarzenbach, Leiter Finanzen, mit dem Gedanken, sich frühzeitig pensionieren zu lassen. Im Sommer 2020 fiel dann sein Entschluss, auf Ende März 2021 frühzeitig in den Ruhestand zu treten.

Ab diesem Zeitpunkt wurde die neue Organisationsstruktur vorangetrieben. Gian-Marco Huber wird Anfang April 2021 die Leitung der Abteilung Finanzen übernehmen. In den letzten fünf Jahren hat er Kathrin Schriber, Leitung Fonds, und Robert Schwarzenbach unterstützt und hauptsächlich Finanzierungsgesu-

che behandelt sowie Finanzberatungen, Finanzchecks und prüferische Durchsichten durchgeführt. In seiner neuen Position ist er für die Finanzen des Dachverbandes verantwortlich. Dabei erhält er durch Michael Hauser Unterstützung. Marco Moser übernimmt Gian-Marco Hubers Tätigkeiten in der Fondsabteilung. Nach der Reorganisation stehen dem gesamten Team insgesamt mehr Ressourcen für die Beratungsdienstleistungen zur Verfügung.



**Marco Moser** trat am 1. Dezember 2020 die Stelle in der Abteilung Fonds an. Er unterstützt Kathrin Schriber in der Fondsverwaltung und übernimmt

weitere Aufgaben im Bereich Finanzierungsberatung. Marco Moser bringt als langjähriger Finanzbuchhalter und Controller viel Erfahrung im Finanzwesen mit. Zuletzt war er als Controller bei einer Ticketingfirma tätig und unter anderem für die operative Budgetplanung sowie für Vorkalkulationen von Offerten verant-

wortlich. Er ist 37 Jahre alt, Familievater und lebt in Zürich Seebach.



**Michael Hauser** hat am 4. Januar 2021 seine Stelle bei uns angetreten. Er unterstützt Gian-Marco Huber bei der Führung der Verbandsbuchhaltung, wird für unsere Mitglieder prüferische Durchsichten durchführen und sie in den Bereichen Buchhaltung und Finanzen beraten. Michael Hauser bringt aus seiner Tätigkeit als Sachbearbeiter Finanzen einer politischen Gemeinde viel Know-how mit. Erfahrungen in der Administration und bei der Realisierung von Projekten sammelte er zudem bei seiner langjährigen Anstellung bei einem Softwareentwickler. Er ist 37 Jahre alt und lebt in Oberweningen.

Wir freuen uns, mit Marco Moser und Michael Hauser zwei neue Gesichter in unserem Team willkommen zu heissen. Wir wünschen Marco und Michael viel Erfolg in ihrer neuen Tätigkeit und freuen uns auf die Zusammenarbeit. ks/gh

### Danke, Robert Schwarzenbach!



Wir möchten uns an dieser Stelle bei Robert Schwarzenbach für sein langes Engagement in unserem Verband bedanken. Über acht Jahre war

er als ausgewiesener Finanzexperte in unserem Verband tätig. Über all diese Jahre betreute er die Verbandsfinanzen. Die Erstellung der Budgets, der Jahres- und der Kostenstellenrechnungen, die Betreuung des Lohnwesens – alles war

bei Robert Schwarzenbach in guten Händen. Er hat massgeblich dazu beigetragen, dass die Finanzprozesse professionalisiert und weiterentwickelt wurden. Ein wesentlicher Teil seiner Arbeit bestand in der Beratung unserer Mitglieder. Im Rahmen von Finanzchecks beurteilte er bei vielen Baugenossenschaften die finanzielle Situation und unterstützte die Verantwortlichen auch bei ihren strategischen Entscheidungsfindungsprozessen. Ein wichtiger Schwerpunkt war weiter

seine Revisionstätigkeit für unsere Mitglieder im Rahmen der Erstellung von prüferischen Durchsichten der Jahresrechnungen. Fast siebzig Wohnbaugenossenschaften nehmen diese wichtige Dienstleistung des Verbandes heute in Anspruch.

Lieber Röbi, du hast deinen Ruhestand verdient. Ich wünsche dir für deinen neuen Lebensabschnitt viel Freude und weiterhin viele gute Begegnungen.

Urs Hauser, Direktor

Anzeige

### Voranzeige

Am 02. Juni 2021, 17.15 Uhr, findet die Generalversammlung der Hypothekar-Bürgschaftsgenossenschaft schweizerischer Bau- und Wohngenossenschaften, hbg,

im Hotel Schweizerhof, Bahnhofplatz 7, 8001 Zürich, statt.

Geschäftsstelle: c/o Zürcher Kantonalbank, Bahnhofstr. 9, 8001 Zürich, Telefon 044 292 30 25

Hypothekar-  
Bürgschaftsgenossenschaft  
**hbg** cch  
Société coopérative de  
cautionnement hypothécaire

10 Leitsätze für den gemeinnützigen Wohnungsbau: 2. Not for Profit

## Nachhaltig preisgünstigen Wohnraum sichern



Bild: zVg.

**«Dauerhaftigkeit ist der wahre Gewinn von Not for Profit.»**

Ivo Balmer, Präsident der Genossenschaft Mietshäuser Syndikat

«Dreissig Menschen hätten ihr bezahlbares Zuhause verloren. Und die historischen Gebäude an der Mattenstrasse wären abgerissen worden. Dass wir das schliesslich abwenden und die Liegenschaft kaufen konnten, freut mich bis heute. Unser Ziel ist es nicht, Profit zu erwirtschaften. Wir wollen möglichst viele Immobilien der Spekulation entziehen, indem wir Häuser aufkaufen und diese zu fairen Preisen vermieten. Leider sind Häuser durch die hohe Nachfrage attraktive Spekulationsobjekte und werden vielfach zu überhöhten Preisen immer wieder verkauft. Hier geben Baugenossenschaften Gegensteuer. Um Häuser kaufen zu können, sind wir auf Hausbesitzer angewiesen, die offen sind für den Nonprofit-Gedanken. Jeder hat es in der

Hand, was mit seiner Liegenschaft passiert. Viele Eigentümer sind mit ihrer Liegenschaft emotional stark verbunden. Ihnen liegen gute und langfristige Mietverhältnisse am Herzen. Wenn sie aber zu einem maximalen Preis verkaufen, steht dies alles auf dem Spiel. Deshalb lassen sich viele überzeugen vom Verkauf an Gemeinnützige. Das Genossenschaftsmodell bietet die langfristige Garantie, dass die Liegenschaften nicht in die Spekulation geraten. Dies ist der wahre Gewinn des Not-for-Profit-Ansatzes.»

### Zum Bild

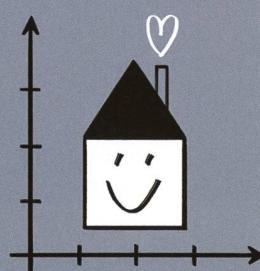
Der Wohn- und Quartierhof Mattenstrasse in Basel konnte dank unermüdlichem Einsatz der Bewohnenden sowie der Unterstützung der Genossenschaft Mietshäuser Syndikat gerettet werden. Nach langem Kampf konnte der Mattenhof 2019 gekauft werden.

## Not for Profit

Gemeinnützige Bauträger stellen den sozialen Mehrwert ins Zentrum und nicht den Profit.

Wohnbaugenossenschaften und andere gemeinnützige Bauträger sind Not-for-Profit-Organisationen. Sie wollen mit ihren Liegenschaften keinen Gewinn erwirtschaften. Denn sie finden: Wohnen ist ein Grundrecht, und es ist nicht fair, damit übermäßig Rendite zu erzielen. Für gemeinnützige Bauträger steht der Mensch im

Zentrum und nicht der Profit. Sie stellen ihren Mitgliedern Wohnraum zu kostendeckenden Preisen zur Verfügung und verzichten bewusst darauf, diese gewinnbringend zu vermieten. Viel Arbeit in den Verwaltungen und Siedlungen wird ehrenamtlich geleistet. Das heisst nicht, dass die Wohnbaugenossenschaften an Qualität



Helfen Sie mit,  
die Leitsätze  
bekanntzumachen.  
[zehnleitsaeze.ch](http://zehnleitsaeze.ch)

sparen. Im Gegenteil: Weil sie nicht auf kurzfristigen Profit setzen, können sie in eine nachhaltige Bauweise und in soziale Leistungen investieren. Der Boden und die Liegenschaften der gemeinnützigen Bauträger sind der Spekulation entzogen und dürfen auch künftig nicht teurer weiterverkauft werden.

