

**Zeitschrift:** Wohnen

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

**Band:** 98 (2023)

**Heft:** 1: Finanzierung ; Management

**Artikel:** Aus Krisen lernen

**Autor:** Papazoglou, Liza

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1055605>

#### **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:** 26.12.2025

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

Die Genossenschaft DomaHabitare hat in Ste-Croix (VD) ein Haus mit hohem ökologischem Standard erstellt. Erhöhte Baukosten, aber auch massive Konflikte führten beinahe zum Aus des Projekts.



Für Genossenschaftsprojekte gibt es viele Stolpersteine

## Aus Krisen lernen

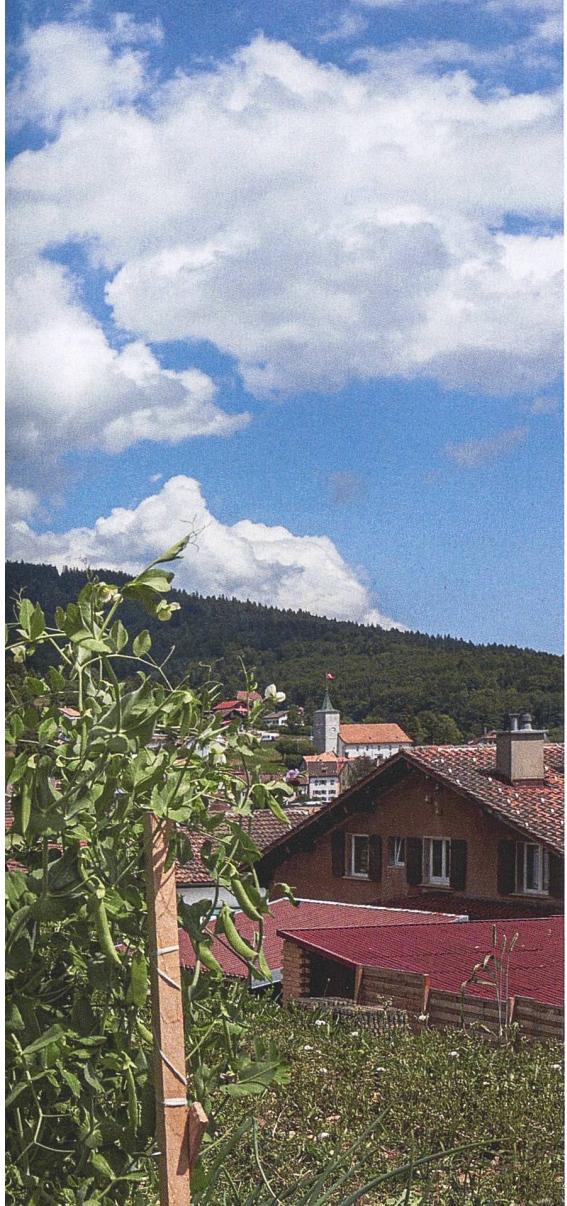
Es gibt viele Gründe, die Genossenschaftsprojekte ins Schleudern bringen können – und manchmal auch scheitern lassen. Betroffen sind Neugründungen ebenso wie ältere Genossenschaften. Wo lauern Stolpersteine? Und wie lassen sie sich umgehen? Eine Spurensuche mit betroffenen Genossenschaften und Fachleuten.

Von Liza Papazoglou

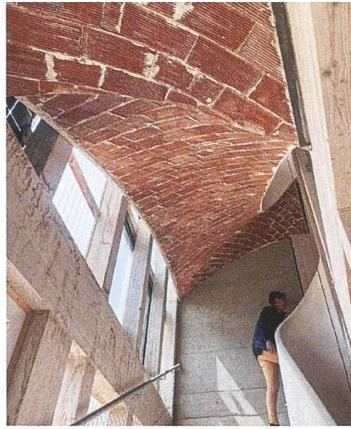
«Das Durchhalten hat sich gelohnt. Ich kann gehen, aber das Haus steht da. Dieses Wissen hat mich getragen», sagt Jacqueline Menth. Sie ist Mitbegründerin und Vorstandsmitglied der Coopérative DomaHabitare im waadtländischen Ste-Croix und hat einige äusserst fordernde Jahre hinter sich, geprägt von Sorgen, Hoffen und Bangen, Krisen und Weitermachen. Aber ja: Das Haus steht. Auch wenn die Genossenschaft um ein Haar zerbrochen wäre.

Und einen finanziellen Sanierungsfall darstellt, für den die Genossenschaft aktuell zusammen mit der Bank, dem Bundesamt für Wohnungswesen (BWO) und externer Beratung nach tragfähigen Lösungen sucht. Noch ist nicht alles in trockenen Tüchern. Doch das Schlimmste scheint überstanden zu sein.

Die Genossenschaft DomaHabitare wurde von Menth, ihrem Partner Daniel Béguin und fünf weiteren Personen 2010 gegründet. Mit



Bilder: Corinne Cuendet



Die Treppen bestehen bei DomaHabitare aus Backsteinen statt Beton – eine klimafreundliche, aber teurere Gewölbekonstruktion.



Beim Ökohaus in Ste-Croix haben Bewohnerinnen und Bewohner auch selbst Hand angelegt: Sie haben zum Beispiel Lehmsteine hergestellt und Zwischenwände gebaut. Die verglaste Doppelhülle, die als Veranda nutzbar ist, dient der Isolation und passiven Solarnutzung.

dem Haus mit zehn Wohnungen, das 2016 bis 2018 erstellt wurde, haben sie ihre Vision eines nachhaltigen gemeinschaftlichen Projekts umgesetzt, das einen minimalen ökologischen Fussabdruck verursacht und sich mit Energie, Wärme und Wasser weitgehend selbst versorgt. Was ihnen fehlte, waren Erfahrungen als Genossenschaftschafter und mit der Realisation ambitionierter Gebäude.

### Teuer und konfliktreich

Während der Bauphase traten grosse Probleme organisatorischer, zwischenmenschlicher und finanzieller Natur auf. Gründe dafür lagen unter anderem in den hohen ökologischen Ansprüchen, aber auch die Selbstausbauten stra-pazierten Kräfte und Gemüter der Genossenschaftschafter. Im Rückblick sagt Béguin: «Wir hatten die Kostenentwicklung nicht genügend im Blick. Es gab Projektänderungen während der Bauzeit. Architekt und Finanzzuständige hätten sich besser koordinieren müssen, um zu entscheiden, welche Anpassungen überhaupt bezahlbar sind.» Den Gründern war es wichtig, die Nachhaltigkeitskriterien des SNBS-Stan-dards so weit wie möglich umzusetzen. So be-

standen sie beispielsweise auf Treppen aus Backsteinen statt Beton – eine klimafreundliche Gewölbekonstruktion, die allerdings kostspieliger ist. Die vielen umweltfreundlichen Lö-sungen und unvorhergesehene Zusatzkosten verteuerten den Bau um 17 Prozent.

Damit war die Finanzierung des ursprünglich auf 4,5 Millionen Franken veranschlagten Projekts in Frage gestellt: Der Bankkredit reichte nicht mehr, es brauchte frisches Kapital. Zu-dem habe man nicht genau genug abgeklärt, ob die interessierten Genossenschaftschafter wirklich zu DomaHabitare passten und die Ziele der Ge-nossenschaft teilten, sagt Menth. Einzelne hätten sich nur für die Optimierung der eigenen Wohnung interessiert, opponierten gegen be-reits gefällte Entscheide und hielten sich beim Ausbau überhaupt nicht an die ökologischen Vorgaben. «Wir haben am Schluss gemerkt, dass eine Person nicht einmal die Statuten gelesen hatte. Heute würde ich dies sicherstellen und von Beginn weg alles Wichtige schriftlich festhalten», sagt Menth. Ihrerseits hätte die Ge-nossenschaft viel klarer über Ziele, Rollen und Entscheidungswege kommunizieren müssen, zeigt sie sich selbstkritisch. Und sie hätte mit

## Mit Primobau bauen – auf Referenzen bauen

### ABZ, Allgemeine Baugenossenschaft, Zürich

Siedlung Oberwiesenstrasse Zürich, 108 Wohnungen  
Siedlung Allmend Horgen, 374 Wohnungen  
Siedlung Wacht Adliswil, 88 Wohnungen

### ASIG Wohngenossenschaft

Siedlung Baumacker Buchs, 38 Wohnungen  
Hirzenbachstrasse Zürich, 36 Wohnungen  
Sperletweg Zürich, 36 Wohnungen  
Holzerhurd Zürich, 89 Wohnungen  
Schaffhauserstrasse Zürich, 40 Wohnungen

### BAHOGE Wohnbaugenossenschaft, Zürich

Siedlung Hegerfeld Affoltern am Albis, 90 Wohnungen  
Siedlung Roswiesen, 71 Wohnungen  
Siedlung Hirzenbach, 225 Wohnungen  
Siedlung Luegisland, 156 Wohnungen

### Baugenossenschaft Heubach, Horgen

Mehrfamilienhäuser Hühnerbühl, 42 Wohnungen  
Mehrfamilienhäuser Speerstrasse, 40 Wohnungen  
Mehrfamilienhäuser Steinbruchstrasse, 20 Wohnungen

### Baugenossenschaft Sonnengarten, Zürich

Wydäckering, 273 Wohnungen  
Rüthihof, 105 Wohnungen

### Baugenossenschaft SUWITA, Zürich

Thalwiesenstrasse, 106 Wohnungen

### Baugenossenschaft Waidberg, Zürich

Siedlung Tannenrauch, 165 Wohnungen  
Seminarstrasse, 24 Wohnungen

### Eisenbahnbaugenossenschaft Zürich-Altstetten

Mehrfamilienhäuser mit 231 Wohnungen  
Neubau Hohlstrasse, Luggwegstrasse, Baslerstrasse, 144 Wohnungen

### GEWOBAG

#### Gewerkschaftliche Wohn- und Baugenossenschaft

Siedlung Burgstrasse Uster, 71 Wohnungen

Siedlung Weihermatt Urdorf, 110 Wohnungen

Neubau Malojaweg Zürich, 58 Wohnungen

Neubau Giardino Schlieren, 172 Wohnungen

Neubau Dachslemstrasse Zürich, 13 Wohnungen

Neubau Stampfenbrunnenstrasse Zürich, 14 Wohnungen

Neubau Fellenbergstrasse Zürich, 75 Wohnungen

Neubau Siedlung Frankental Zürich, 94 Wohnungen

### Gemeinnützige Baugenossenschaft Heimelig, Zürich

Siedlung Frohpalp, 72 Wohnungen

### Gemeinnützige Baugenossenschaft Limmattal (GBL)

Neubau In der Wässeri II, Mehrfamilienhäuser, Kindergarten

Dunkelhölzli, 176 Wohnungen, Aufstockungen

Neubau Tiefgarage, Neubau 10 Einfamilienhäuser

Neubau Heidenkeller Urdorf, 62 Wohnungen

Neubau Langhagweg Zürich, 20 Wohnungen

### Siedlungsbaugenossenschaft Sunnige Hof, Zürich

Neubau Zürich Affoltern, 24 Wohnungen

Um- und Anbau von 39 Reiheneinfamilienhäusern

### Wohnbaugenossenschaft Holberg, Kloten

Mehrfamilienhäuser in Kloten und Bachenbülach, 180 Wohnungen

### Organisation von Studienaufträgen für verschiedene Baugenossenschaften

Bei diesen Projekten handelt es sich um Neubauten und Renovationen mit unterschiedlichen Sanierungstiefen, die Innen- und Außenrenovationen, Um- und Anbauten, Aufstockungen, Balkonerweiterungen oder -anbauten sowie Umgebungsgestaltungen betreffen.

Wir zeigen Ihnen gerne vollendete oder sich in der Durchführung befindliche Bauten.

### PRIMOBAU AG

Planung und Durchführung von Altbaurenovationen und Neubauten

Seestrasse 540, 8038 Zürich Telefon 044/488 80 80

einer breiteren Basis und mehr Genossenschaftsmitgliedern starten sollen.

Auch nach dem Bezug des Hauses dauerten die Konflikte wegen dem Geld und unterschiedlichen Vorstellungen an. Man überhäufte sich gegenseitig mit Vorwürfen, die Situation eskalierte völlig bis zu üblen Drohungen und Sachbeschädigungen. Es gab Rechtsfälle, die Stimmung war unerträglich. Irgendwann waren praktisch alle ausgezogen, nur noch das Gründerpaar lebte im Haus. Das bedeutete gravierende Mietausfälle. Das Projekt stand am Tiefpunkt und vor dem Aus.

Schritt habe man die Situation dann wieder in den Griff bekommen, alle Baukredite und Zahlungen überprüft, die Bücher in Ordnung gebracht und viele Gespräche geführt mit den Kreditoren und der Gemeinde. Auch der Vorstand konnte erneuert werden. Langsam kehrte das Vertrauen zurück, und es fanden sich neue Mietparteien. Die Verträge schloss man vorerst für ein Jahr ab, um gegenseitig herauszufinden, ob Leute und Projekt wirklich zueinander passen. Heute sind neun der zehn Wohnungen besetzt.

«Der menschliche Faktor wird oft stark unterschätzt», sagt Zahn. So extrem wie in diesem Fall seien Konflikte zwar kaum je. Projekte gefährden können sie dennoch. Seiner Erfahrung nach sollte man besser mit der sorgfältigen Auswahl des Teams beginnen und danach die Planung angehen: «Bei kleinen Projekten besteht meist der Traum einer Gemeinschaft. Es braucht deshalb Menschen, die das Ganze gemeinsam tragen.» Ebenfalls zentral sei aber natürlich die Kostenfrage. «Hätte die Kostenkontrolle funktioniert, wären die Probleme wohl nie so eskaliert», meint er.

Durch die Finanzspritze seiner Stiftung konnte das Projekt gerade noch gerettet werden. Nun muss eine Lösung gefunden werden, die langfristig funktioniert. Zinsen und Amortisation sind teilweise gestundet oder erlassen, sie konnten nicht mehr bezahlt werden. «Da Darlehen vom

## Ausserordentliche Rettung

Mitgeholfen, dies zu verhindern, hat Uwe Zahn. Er ist ein erfahrener Branchenkenner und war lange beim Regionalverband Bern-Solothurn aktiv. Vor allem aber stand er bereits in seiner Funktion als Präsident der Stiftung Wunderland mit DomaHabitate in Kontakt: Die Stiftung kann aus einem Fonds Darlehen an Wohnprojekte gewähren und hatte das auch bei der Waadtländer Genossenschaft mit 100 000 Franken getan. Béguin bat Zahn deshalb um Hilfe. Dieser sagte zu: «Wir wollten nicht zusehen, wie dieses Projekt zugrunde geht.» Er übernahm die Buchhaltung, beriet die Genossenschaft und verschaffte ihr mit einer Erhöhung des Stiftungsdarlehens Luft – anders wäre das Projekt nicht mehr zu retten gewesen, sagt er. Schritt für

## Risiken minimieren

**Finanzierung:** Junge Genossenschaften sollten möglichst viel Anteilkapital beschaffen und den Anteil der Darlehen tief halten. Darlehen erst nach Vorliegen der Baubewilligung, bei Bezugsbereitschaft oder gar mit Vermietungsstart verzinsen und dies vertraglich festhalten. Auch Bau- rechtszinsen sollten erst ab Einzug der Mieterschaft bezahlt werden müssen.

**Grösse:** Je kleiner die Genossenschaft, umso schwieriger ist sie langfristig zu halten. Wenn von Beginn weg eine breite Mitgliederbasis besteht, hilft dies, das Ziel im Auge zu behalten und Wechsel zu verkraften. Möglich ist auch die Kooperation mit erfahrenen Partnern, der Anschluss an eine Dachgenossenschaft mit Hausemeinschaften (Wogeno, Gesewo Winterthur, Mietshäuser Syndikat Basel) oder eine Fusion – eine solche schafft Synergien, stärkt die Finanzkraft und ermöglicht eine Professionalisierung.

**Lage:** Region, Ort und Mikrolage sind essenziell für Projekte. Gewerberäume, spezielle Wohnformen und Grundrisse funk

tionieren nicht überall. Ein schwieriges Pflaster sind abgelegene Regionen, wo Leerstände drohen, und Altstädte (hohe Auflagen, Gebäude mit wenig Wohnungen).

**Statuten:** Die Musterstatuten des Verbands helfen, eine Genossenschaft sicher aufzustellen. Vor allem für Verkäufe, Auflösung und Verwendung von Liquidationsgewinnen sollten möglichst hohe Quoren definiert werden. Einstimmigkeit ist aber als Quorum bei Genossenschaften unzulässig.

**Einsprachen:** Baut man in Regelbauweise, sind die Rekursmöglichkeiten geringer als mit einem Gestaltungsplan. Ein solcher erlaubt zwar mehr Wohnfläche, bietet aber auch mehr Möglichkeiten für Einsprachen. Gerade in Zentrumsszenen sind Gestaltungspläne für junge und kleine Genossenschaften risikobehaftet.

Wohnbaugenossenschaften Schweiz unterstützt mit Beratungen, Informationen und Weiterbildung: [www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen](http://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen), [www.wbg-schweiz.ch/information/wohnbaugenossenschaft\\_gruenden](http://www.wbg-schweiz.ch/information/wohnbaugenossenschaft_gruenden)



Bild: zvg.

Obwohl seriös geplant und durchgerechnet, konnte die Genossenschaft «Bi de Lüüt» ihr Altersprojekt in Dachsen (ZH) nicht selber realisieren. Rekurse eines Nachbarn über alle Instanzen und die Bauteuerung zwangen die Genossenschaft zum Verkauf des Projekts.

Fonds de Roulement im Projekt stecken, handelt es sich um einen Sanierungsfall, für den auch das BWO zuständig ist. Es überprüft nun die gesamte finanzielle Situation», so Zahn. Er sieht verschiedene Optionen. Möglich wäre etwa das Einfrieren der Zinsen und ein Teilverzicht durch die Gläubiger. Zahn rechnet damit, dass auch die Stiftung Wunderland auf einen Teil ihres Darlehens verzichten müsste. Eine Lösung sei nur unter Beteiligung aller betroffenen Parteien möglich. Gespräche dazu sind zwischen Hauptbank, BWO und weiteren Darlehensgebern aufgenommen worden.

### Kompetenzen und Kontrollen

DomaHabitare ist aufgrund der kumulierten Vorfälle ein extremer Fall. Fehler, wie sie dort passiert sind, treten aber auch bei anderen Neugründungen auf, selbst wenn der Vorstand engagiert und mit viel Herzblut seine Vision vorantreibt. Sichergestellt muss immer auch sein, dass die nötigen Kompetenzen – und Kontrollen! – in zentralen Bereichen wie Finanzierung, Bauleitung und Führung von Menschen und Prozessen vorhanden sind, sei dies vorstandintern oder extern. Zahn hat bei DomaHabitare viel Gratisberatung geleistet, aus Überzeugung. Der Solidaritätsfonds von Wohnbaugenossenschaften Schweiz hat einen Teil der Beratungskosten à fonds perdu übernommen. Zahn würde es begrüssen, wenn «Projektgöttis» aus der Branche Neugründungen begleiten und den Finger auf wunde Punkte legen: «Es wäre gut investiertes Geld, wenn damit Projekte richtig aufgezogen und gesichert werden. Man sollte das systematisch machen und bei der Vergabe von Darlehen zur Bedingung stellen», findet er.

Eine solche Begleitung ist nicht Pflicht. Darlehensanfragen werden aber vom Dachverband sorgfältig auf Herz und Nieren geprüft. Kathrin Schriber, Leiterin Fonds: «Wir arbeiten Monate vor den Gremienscheidern mit den Genossenschaften zusammen. Wenn wir Punkte entdecken, die ein Projekt nicht förderungswürdig machen – weil es zum Beispiel die Anlagenkostenlimiten überschreitet oder gemessen an der Lage zu hohe Mieten vorsieht –, bespre-

chen wir das, so dass falls möglich Anpassungen gemacht werden können.»

### Vorsicht bei Allgemeinräumen und Gewerbe

Auch Gian-Marc Huber, Leiter Finanzen, hat schon viele Genossenschaften zu Finanzierungsfragen beraten. Zur Vorsicht rät er vor allem bei der Dimensionierung von allgemeinen sowie Gemeinschaftsräumen einerseits und Gewerberäumen andererseits. «Natürlich sind Begegnungsräume begrüßenswert. Man sollte aber bedenken, dass sich diese finanziell nicht selbst tragen, sondern meist über die Wohnungsmieten bezahlt werden müssen. Bei kleinen Projekten fällt dies besonders ins Gewicht.»

Ob Gewerberäume finanzierbar sind, hängt wiederum stark von der Mikrolage ab. Gerade in ländlicheren Gegenden sind Gewerberäume oft nur dann realistisch, wenn die Gemeinde finanziell mithilft, weil ein Bistro oder Verkaufsladen im Ort ja auch in ihrem Interesse liegt. «Wenn aber die Genossenschaft über die Mieten beispielsweise einen Laden quersubventionieren soll, geht das in aller Regel nicht auf», stellt Huber fest. Genau daran ist zum Beispiel das lokal gut verankerte Projekt der 2017 gegründeten Genossenschaft Zentrum Löwen in Ellikon an der Thur (ZH) gescheitert. Es wollte mit vielfältigem Wohnraum und Arbeitsplätzen das Zentrum des kleinen Dorfes beleben, man konnte sich aber nicht über die Finanzierung des Ladenlokals einigen.

### «Bi de Lüüt»: Pech beim Timing

Doch auch wenn ein Projekt gut geplant und professionell aufgezogen ist, garantiert das noch keinen Erfolg. Die 2014 gegründete Wohnbaugenossenschaft «Bi de Lüüt» etwa wollte in der 2000-Seelen-Gemeinde Dachsen, südlich von Schaffhausen am Rhein gelegen, ein Altersprojekt mit 24 Wohnungen und einem Bistro realisieren. Das Konzept war gut und stieß auf viel Rückhalt und Interesse in der Bevölkerung: Über 100 Menschen wurden Genossenschaftsmitglied. 2015 konnte die gewünschte Landparzelle von einer Privatperson gekauft werden, die Pläne des Architekten lagen vor, alles war solide



Bild: zvg.

Über Pläne kam die Genossenschaft Zentrum Löwen in Ellikon an der Thur nie hinaus. Sie wollte den Dorfkern mit einer gemischten Nutzung beleben. Man konnte sich aber nicht einigen, wer die Gewerberäume tragen beziehungsweise subventionieren sollte.



Bild: Stefan Hartmann

**Worst-case für eine Genossenschaft: Nach jahrelangen hohen Leerständen sah sich die Gesewo gezwungen, den Hirschen in Diessenhofen (TG) zu verkaufen.**

durchgerechnet und die Anfangsfinanzierung sichergestellt, unter anderem mit verzinsten Privatdarlehen in Höhe von insgesamt 1,6 Millionen Franken.

Doch dann stellte sich ein Nachbar quer. Er rekurrierte über alle Instanzen und ohne Erfolgsaussicht, 2016 bis 2019 gegen den Gestaltungsplan, 2020 erneut gegen das neue Bauge- such – zwischenzeitlich waren mehrere Anpas- sungen und Neueingaben erfolgt. Im Juli 2021 wurde die Baubewilligung für rechtsgültig er- klärt. Nur kam sie zu spät. Die Tragbarkeit war für die Genossenschaft nicht mehr gegeben: Sie sah sich mit gestiegenen Baukosten konfrontiert, die den Bau gegenüber den alten Kostenvoranschlägen um 1,5 Millionen Franken verteuert hätten. Die bereits aufgelaufenen Finanzie- rungskosten, unter anderem für Landkauf und Projektentwicklung, beliefen sich auf 1,3 Millio- nen Franken. Die seit 2019 einkalkulierten Miet- einnahmen aber waren ausgeblieben.

### Zinsen erst bei Sicherheit

Besonders fatal wirkte sich aus, dass während der langen Blockadephase Darlehenszinsen zu bezahlen waren – der grösste Fehler, wie sich im Nachhinein zeigt. Huber: «Solange die Projekt- realisierung und damit die Ertragsaussichten nicht sichergestellt sind, sollte möglichst auf die Aufnahme von verzinslichen Geldern verzichtet werden.» Vor einer Verzinsung von Dar- lehen vor der Baubewilligung rät er deshalb dringend ab. «Junge Genossenschaften sollten generell Ausgaben so tief wie möglich halten.» Thomas Elmiger vom Rechtsdienst des Ver- bands empfiehlt sogar, im Darlehensvertrag festzuhalten, dass die Verzinsung erst erfolgt, wenn die Wohnungen bezugsbereit oder ver- mietet sind.

Bei der Lüüt konnte ihr Altersvorhaben nicht selbst umsetzen. Die Genossenschaft suchte eine Partnerin zum Fusionieren oder für eine Übernahme, aber ohne Erfolg. Im Februar 2022 verkaufte sie das Land samt Projekt schliesslich an einen Bauunternehmer aus der Region, der alle projektbezogenen Kosten übernahm, auch die aufgelaufenen Darlehenszinsen. Alle ande- ren Ausgaben für den Betrieb der Genossen- schaft, etwa Sekretariats- und Werbekosten, Kosten für die gerichtlichen Auseinanderset-

zungen und für detaillierte Kostenanalysen, sind nicht gedeckt und hinterlassen ein Loch von 60 000 Franken in der Kasse. Eine vollstän- dige Rückzahlung der Anteilscheine für austre- tende Mitglieder ist momentan nicht mehr mög- lich. Vorstandspräsident Fred Höhener: «Wir müssen nun einen Plan machen, wie der Bilanzwert der Anteilscheine von fünfzig wie- der auf hundert Prozent erhöht werden kann, sonst droht der Konkurs. Mit dem Käufer ist ausgemacht, dass die Genossenschaft die Aus- wahl und Betreuung der zukünftigen Bewoh- nenden und den Betrieb eines Cafés über- nimmt und dafür entschädigt wird.»

### Worst-Case Verkauf

Dachsen wird also sein Altersprojekt erhalten. Genossenschaftlich allerdings wird es nicht sein. Damit entfallen zwei wesentliche Vorteile: langfristig preisgünstiger Wohnraum dank Kos- tenmiete sowie Spekulationsentzug. Entlässt eine Genossenschaft Liegenschaften auf den Markt, ist beides obsolet. Privatisierungen sind aus Branchensicht der schlimmstmögliche Fall, der eintreten kann. Zum Glück sind solche Fälle selten. Aber sie kommen vor. Manchmal bringen widrige Umstände eine Genossen- schaft dazu, eine Liegenschaft gegen ihren Wil- len zu verkaufen. So geschehen etwa erst kürz- lich bei der Genossenschaft für selbstverwalte- tes Wohnen Gesewo aus Winterthur: Sie sah sich gezwungen, den Hirschen in Diessenhofen (TG) abzustossen. Nach jahrelangen hohen Leerständen war das gemeinschaftliche Alters- projekt mit 16 Wohnungen in einem sanierten Altstadthaus nicht mehr tragbar.

Verantwortlich für die hohen Leerstände dürfte einerseits die Lage des Städtchens am Rhein sein – sie ist peripher, und auf der ande- ren Flussseite in Deutschland lässt es sich günsti- ger wohnen. Andererseits gab es gemäss Medi- enberichten auch seit Langem Querelen inner- halb des Hausvereins. Die Gesewo möchte sich dazu nicht äussern. Sie stellte aber im Tagblatt der Region Ostschweiz fest, das Konzept des Ge- meinschaftsprojekts mit Selbstverwaltung habe an diesem Standort nicht optimal funktioniert.

Die Lage ist ein Aspekt, der bisweilen unter- schätzt wird. «Wer etwa teure Ökoprojekte, neu- artige Wohnkonzepte oder spezielle Grundrisse erproben will, hat in Grossstädten in der Regel keine Probleme mit der Vermietung. In ländli- chen Regionen kann das ganz anders ausse- hen», sagt Fondsspezialistin Schriber, «zumal, wenn noch viel Pflichtanteilkapital für die Woh- nungen eingebracht werden muss». Dies müsste in die Projektbeurteilung mit einfließen.

### Basel: Gefahr der Privatisierung

Waren es bei der Gesewo spezielle Umstände, die zum Verkauf zwangen, privatisieren sich bisweilen Genossenschaften auch freiwillig. So etwa in Basel, wo die Hälfte der Genossenschaf- ten weniger als fünfzig Wohnungen besitzt.

Schlagzeilen machte zum Beispiel die Wohngenossenschaft Hirzbrunnenpark. Die 19 Reiheneinfamilienhäuschen von 1925 haben sich die Mitglieder ab 2006 scheinbarweise einverleibt: Zuerst änderte man die Statuten und verlegte den Sitz ins steuergünstige Sarnen (OW), danach wurden die Häuser im Baurecht günstig an die bisherigen Mietparteien verkauft, die 2014 schliesslich auch noch die Baurechte und damit den Boden erwarben.

Ein solches Vorgehen widerspricht eklatant dem gemeinnützigen Gedanken und stellt Eigen- vor Gemeinnutz. Rechtlich verhindern lässt es sich allerdings bei freitragenden Genossenschaften kaum. Rechtsanwalt Elmiger empfiehlt aber, in den Statuten möglichst hohe Quoren für die Verwendung von Liquidationsüberschüssen oder Verkäufe («Lock-up»-Klauseln) festzulegen. So, dass es zum Beispiel Achtzigprozent-Mehrheiten braucht, um Land oder Bauten veräussern zu können. Und auch für Statutenänderungen sollte man hohe Mehrheiten oder eine Genehmigung durch das BWO vorsehen; das hilft zu verhindern, dass solche Schutzklauseln aufgehoben werden.

#### **Zu klein, zu billig**

Gefährdet sind laut Jörg Vitelli, Vorstandspräsident des Regionalverbands Nordwestschweiz neben Einfamilienhaus- auch ältere Kleingenossenschaften. «Besitzt eine Genossenschaft nur ein Haus, kann dies zu Problemen führen. Es fehlt an Wohnraum für ändernde Bedürfnisse, nach der Gründerphase lassen sich oft keine Vorstandsmitglieder mehr finden, und tiefgreifende Sanierungen oder Ersatzbauten sind kaum möglich», weiss er. Hilfreich kann sein, wenn es mehr Mitglieder als Wohnungen gibt; das macht auch einen Verkauf unwahrscheinlicher. Oder man fusioniert mit einer grösseren Genossenschaft und profitiert so von Synergieeffekten sowie einem besseren Wohnungsangebot. Für neue Projekte bieten sich zudem Kooperationen an, wie sie derzeit etwa Zimmerfrei und Gewona beim Walkweg in Basel praktizieren.

Bei den älteren Genossenschaften kommen laut Monika Willin, Geschäftsführerin des Regionalverbands, oftmals strukturelle Probleme hinzu. Viele haben zu wenige Rückstellungen gemacht und zu günstige Mieten, sei es aus Steuergründen, sei es aus kurzsichtigem Nutzendenken der aktuellen Bewohnerschaft. Zu vermitteln, dass in dieser Situation Mietzinserhöhungen nötig sind, ist nicht immer einfach. «Gerade bei den Häuschen ist das Gefühl langjähriger Mieter, eigentlich Besitzer zu sein, oft ausgeprägt. Bauen sie dann nach eigenem Gutdünken aus, wird es sowohl bei Mieterwechseln als auch bei Sanierungen schwierig», sagt sie. Es sei deshalb wichtig, klar zu definieren und zu kommunizieren, dass Entscheide über Investitionen einzig bei der Gesamtgenossenschaft liegen sollten. ■

# **Mehr als nur eine Immobilien- software.**

**Abalmmo – die Software für  
die Immobilienbewirtschaftung**



#### **Ihr Nutzen mit Abalmmo**

Abalmmo ist die innovative Gesamtlösung am Puls der Immobilienbranche. Entdecken Sie jetzt die Zukunft der Immobilienbewirtschaftung. Was auch immer kommt: Abalmmo passt sich Ihren Bedürfnissen flexibel an.



Weitere Informationen finden Sie unter:  
[abacus.ch/abaimmo](http://abacus.ch/abaimmo)