

# Wogeno Info

Nr. 8

August 2000, erscheint 2-3 mal jährlich

---

WOGENO Zürich  
Braucherstrasse 75  
8004 Zürich, Tel. 291 35 25, Fax 291 35 27  
e-mail [wogeno.zh@bluewin.ch](mailto:wogeno.zh@bluewin.ch)

## Editorial

An der letzten Generalversammlung hat der Vorstand kurz über die geplante Änderungen in den Zuständigkeiten und den damit notwendig werdenden Anpassungen in Statuten und Reglementen berichtet. In der Zwischenzeit hat er das Projekt vorangetrieben. Drei Teilbereiche wurden bezeichnet, die in diesem Projekt bearbeitet werden müssen. Es sind dies:

1. Zeitgemässe Selbstverwaltung
2. Verwaltungsvertrag für Hausvereine  
Untermietvertrag versus Mietvertrag für BewohnerInnen
3. Erhaltung der Vermietbarkeit  
Unterhalt, Umbau und Renovation  
Wohnungsabgabe und -uebernahme

Der Vorstand möchte die Ergebnisse überprüfen. Dies soll in drei Schritten geschehen.

Erstens wollen wir unsere Ideen mit einigen Hausvereinen oder GenossenschaftlerInnen diskutieren. Wir nennen diese Phase "Pulsnehmer". Dabei soll zu jedem Teilbereich bis zum 15. Oktober 2000 ein Treffen der zuständigen Vorstands- oder Geschäftsstellenmitglieder mit vier bis sechs interessierten Mitgliedern durchgeführt werden, wo die Vorstellungen des Vorstandes diskutiert werden können. Ziel ist, die Vorschläge zu optimieren.

Der zweite Schritt ist dann eine Tagung am 5. Dezember 2000. Der Vorstand wird alle Mitglieder zu einer Aussprache einladen. Ziel dieser Veranstaltung ist es, die in der ausserordentlichen Generalversammlung vom März 2001 zu verabschiedenden neuen Statuten und die wesentlichen Züge der dazugehörigen Reglemente so weit zu fixieren, dass sich der Vorstand im Wesentlichen nur noch mit redaktionellen und formalen Problemen befassen muss im Januar/Februar 2001.

Der dritte Schritt wird dann die ausserordentliche Generalversammlung im März 2001 sein, wo die neuen Statuten verabschiedet werden sollen.

Was suchen wir?

Mitglieder die bereit sind bis zum 15. Oktober mit dem Vorstand zusammen an den neuen Strukturen und Statuten zu arbei-

ten. Es geht dabei um einen Abend. Die TeilnehmerInnen erhalten vorgängig die vom Vorstand erarbeiteten Papiere. Bitte meldet Euch bis **spätestens Montag, 11.9.** bei der Geschäftsstelle unter Angabe des interessierenden Themas.

Wir hoffen, dass wir so eine optimale Vorlage für die Neugestaltung von Statuten und Reglementen erhalten. Statuten, die den Herausforderungen der Zukunft standhalten.

Besten Dank für das Engagement.

Peter Gründler

## Einstieg in die Energiewende

Am 24. September 2000 entscheiden wir an der Urne über die Energie-Zukunft der Schweiz:

Die Wogeno unterstützt die Vorlagen, hofft auf eine aktive Teilnahme ihrer Mitglieder und wünscht sich von allen ein **3-faches Ja**.

Die Abstimmungskampagne läuft auf vollen Touren und es fehlt nicht an Informationen. Trotzdem wollen wir es nicht verpassen, auch in unserem Infoblatt die Vorlagen kurz vorzustellen.

Im März 1995 wurden die Solar- und die Energie-Umwelt-Initiative in Bern eingereicht. Die Inhalte der beiden Initiativen lösten eine Grundsatzdebatte über die Ausgestaltung der zukünftigen Energiepolitik aus. Im Verlaufe der Zeit wurde aus taktischen Gründen die sehr umstrittene Energie-Umwelt-Initiative, die auch die Besteuerung auch der Wasserkraft und die Stabilisierung des Verbrauchs nichterneuerbarer Energien vorsah, zurückgezogen. So kommt am 24. September die Solar-Initiative zur Abstimmung mit den beiden Gegenvorschlägen des Parlaments.

### Solar-Initiative

Die Solarinitiative (als künftiger Art. 89 Abs. 6 der neuen Bundesverfassung) verlangt die Nutzung der Sonnenenergie auf überbauten Flächen sowie die effiziente und nachhaltige Energienutzung. Zu diesem Zweck soll eine indexierte Abgabe von ansteigend 0.1 bis 0.5 Rp./kWh auf

dem Endverbrauch nichterneuerbarer Energieträger erhoben werden. Die Hälfte des Ertrags von rund 750 Mio. Franken soll in erster Linie zur Förderung der Sonnenenergie, aber auch für andere erneuerbare Energien wie Holz, Umweltwärme, Wasserkraft und Windenergie verwendet werden, die andere Hälfte für die effiziente Energienutzung. Der Bund soll regionalwirtschaftliche Anliegen berücksichtigen und spezielle Bestimmungen für energieintensive Betriebe erlassen.

In den Übergangsbestimmungen wird festgehalten, dass der volle Abgabesatz nach fünf Jahren gelten und dass die Abgabe 20 Jahre nach dem Inkrafttreten des vollen Abgabesatzes erlöschen soll. Für die Gesetzgebung zum Verfassungsartikel gemäss Solar-Initiative hat das Parlament 3 Jahre Zeit. Andernfalls soll der Bundesrat auf dem Verordnungsweg unverzüglich Ausführungsbestimmungen in Kraft setzen.

*Wir sind dafür,*

- weil wir für die Förderung einheimischer Energien wie Sonne, Holz und Wasserkraft sind
- weil wir für die Schaffung neuer Arbeitsplätze sind
- weil damit die Strommarktöffnung nicht zur ökologischen Katastrophe verkommt
- weil die Energiewende - weg von der Mensch und Umwelt schädigenden Verschleisswirtschaft hin zu nachhaltigem, schonendem Umgang mit unserer Umwelt und unserer Gesundheit - fällig ist.

### **Förderabgabe**

Die Förderabgabe ist der Gegenvorschlag des Parlaments zur Solar-Initiative. Danach soll durch eine Übergangsbestimmung zu Art. 89 der neuen Bundesverfassung eine zweckgebundene Förderabgabe von 0.3 Rp./kWh auf dem Energiegehalt der nichterneuerbaren Energieträger eingeführt werden. Die Erträge von rund 450 Mio. Franken sind zweckgebunden und sollen zu je einem Viertel für a) die Förderung erneuerbarer Energien, b) für effiziente Energienutzung, c) für den Erhalt und die Erneuerung der Wasserkraftwerke und d) frei wählbar für a) bis c) verwendet werden. Auch die Förderabgabe sieht Ausnahmeregelungen für energieintensive Unternehmen vor. Die Abgabe ist auf 10 Jahre befristet und kann durch ein Bun-

desgesetz um höchstens 5 Jahre verlängert werden. Wenn eine Abgabe gemäss Grundnorm erhoben wird, fällt die Förderabgabe dahin. In diesem Fall sollen - bis zum Befristungsende der Förderabgabe - jährlich 450 Mio. Franken aus dem Ertrag der Grundnorm-Abgabe für die Zwecke der Förderabgabe erhoben werden.

*Wir sind dafür, weil sie besser ist als Nichts, obwohl die Vorlage weniger weit geht als die Solar-Initiative.*

### **Grundnorm (Energieenkungsabgabe)**

In einem Art. 89 Abs. 7 der neuen Bundesverfassung soll festgehalten werden, dass der Bund eine Abgabe auf nichterneuerbaren Energieträgern (Erdöl, Gas, Kohle, Uran) erhebt, deren Ertrag für die Senkung der AHV verwendet werden soll. Der Abgabesatz bemisst sich nach dem Energieinhalt und berücksichtigt, wie hoch die einzelnen Energieträger mit weiteren Abgaben belastet sind. Besondere Regelungen und Ausnahmen sind für energieintensive Branchen (Produktionsprozesse) vorgesehen. Die Abgabe nimmt Rücksicht auf die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und wird deshalb gestaffelt eingeführt. Der Höchstsatz dieser Energieabgabe beträgt 2.0 Rp./kWh.

*Wir sind dafür, weil durch die Abgabe ein Anreiz geschaffen wird zur effizienten Energienutzung, durch die Entlastung der Lohnnebenkosten die ArbeitnehmerInnen profitieren und neue Arbeitsplätze geschaffen werden.*

**Also, nicht vergessen: Unterlagen sofort ausfüllen und abschicken oder an den Abstimmungstagen in die Urne werfen!**

Elsbeth Kindhauser

### **Martastrasse 120**

Mit dem vorgesehen Umbau kann am 11. September begonnen werden. Die Wohnungen sollten anfangs Dezember bezugsbereit sein. Sämtliche fünf Wohnungen sind frei und werden Mitte September innerhalb der WOGENO ausgeschrieben werden.

### **Schluss mit den Veloabstellplatz-problemen!**

Das Tiefbauamt der Stadt Zürich hat eine Gratis-Beratung eingerichtet, welche Genossenschaften bei der Einrichtung von Veloabstellplätzen berät. Ziel ist es, durch die Verbesserung des Veloparkierangebotes bei Wohnsiedlungen einen Beitrag zur Förderung des energieeffizienten Veloverkehrs zu leisten.

Wir wissen von einigen Hausvereinen, die mit ihren Veloabstellmöglichkeiten nicht zufrieden sind. Wieso sich nicht bei der Planung beraten lassen? Auskunft erteilt das Tiefbauamt der Stadt Zürich.  
Tel. 216 27 92  
(Marcel Frey)

### **Neue WOGENO Liegenschaft! Denzlerstrasse 36, 8004 Zürich**

Die WOGENO hat auf den 1. Juli 2000 die obige Liegenschaft gekauft. Sie befindet sich in nächster Nähe des Albisriederplatzes, in einer ruhigen Seitenstrasse. Das Haus hat 8 Wohnungen, wovon 5 3-Zimmer und 3 4-Zimmer-Wohnungen. Mit Ausnahme der Dachwohnungen, haben alle einen Balkon. Die Mietzinse sind sehr günstig, der Standard ist eher einfach. Ob mittelfristig Erneuerungsarbeiten vorgenommen werden müssen, wird zurzeit abgeklärt. Die Wohnungen sind zurzeit alle bewohnt. Eine erste Sitzung mit den HausbewohnerInnen hat stattgefunden. Das aktuelle Selbstverwaltungsmodell der WOGENO ist dabei nicht auf sehr grosses Interesse gestossen.



# SELBSTVERWALTUNG –

*Die Verwaltung von Wohnbaugenossenschaften wird komplexer. Entsprechend sind die Anforderungen an die Führung gestiegen. Die Professionalisierung der ehrenamtlichen Vorstände und der Geschäftsleitung ist unvermeidlich. Sie lässt sich allerdings nicht allein mit verbesserten Managementinstrumenten bewerkstelligen.*

EVA HEIMGÄRTNER

Mehrere Faktoren bestimmen die Zusammensetzung der Vorstände von Baugenossenschaften. Entsprechend der Geschichte und der Grösse einer Genossenschaft finden sich unterschiedliche Interessen- und Kompetenzprofile versammelt. Der Vorstand von Genossenschaften, die zu Beginn des Jahrhunderts aus der Gewerkschaftsbewegung entstanden sind, ist auch heute noch mehrheitlich mit gewerkschaftlichen und politischen Interessenvertretern besetzt. Dagegen praktizieren neuere, von MieterInnen initiierte kleinere Genossenschaften eher eine Mieterselbstverwaltung. Daneben gibt es eine ganze Reihe von Mischformen. Hier finden sich etwa VertreterInnen von Subventionen und Kreditgebern sowie weiterer interessierter Kreise wie ArchitektInnen, Bauunternehmen und JuristInnen. Häufig sind die Vorstände in zwei Lager gespalten: die «Wertorientierten» haben vor allem soziale Dimensionen im Auge, die «wirtschaftlich Orientierten» richten ihr Handeln auf ökonomische Zusammenhänge aus.

Genauso verschieden wie die historischen Eigenheiten präsentieren sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Alte Organisationen, mit einem geringen Anteil an WEG-Objekten, kämpfen mit anderen Problemen als jüngere Genossenschaften. Die Alteingesessenen können, entsprechend der allgemeinen Zielsetzung von Baugenossenschaften, günstigen Wohnraum anbieten. Dies macht ihre Mietobjekte auf dem Markt attraktiv. Der «Schönwettervorstand» einer solchen Genossenschaft muss sich nicht primär mit Mietzinsverlusten und hohen Zinsbelastungen herumschlagen. Er könnte deshalb mehr Energie dafür aufwenden, inhaltlich neue Wege zu gehen.

Jüngere Genossenschaften, die in der Hochkonjunktur gebaut haben und einen hohen Anteil an WEG-Objekten aufweisen, befinden sich hingegen oft in einer wirtschaftlich schwierigen Situation. Sie können die allgemeinen Marktpreise kaum unterbieten, im schlimmsten Fall sind ihre Wohnungen gar teuer, und der Leerbestand ist hoch. Kommt hinzu, dass der allgemeine Einbruch auf dem Immobilienmarkt zu starken Wertebissen bei den Liegenschaften geführt hat. Fragen der Krisenbewältigung bedrängen diesen «Schlechtwettervorstand».

Immer wieder lässt sich feststellen, dass die Führungsspitzen von Baugenossenschaften die Vorboten einer nahenden «Schlechtwetterlage» nicht rechtzeitig wahrnehmen. Verantwortlich hierfür ist meist die eingespielte Trägheit des Führungssystems, die sich mit juristischen und wirtschaftlichen Fehleinschätzungen paart.

Vorstände sind sich ausserdem erschreckend selten darüber im Klaren, in welchem Umfang sie die Verantwortung für die Geschäfte der Genossenschaft tragen. Dies hat seinen Ursprung auch in den starren Systemen, die das WEG vorgibt. Sie verleiten Vorstand und Geschäftsführung dazu, ihre Immobilien beamtenmässig zu verwalten statt sie unternehmerisch zu bewirtschaften.

Es liegt in der Natur der Sache, dass Baugenossenschaften Millionenvermögen verwalten. Vorstände treffen also wirtschaftliche Entscheidungen, welche die Finanzkraft des einzelnen Mitglieds und sein Vorstellungsvermögen in aller Regel weit übersteigen.

Solange man die Rechtsform der Genossenschaft sinnvoll findet, weil sie ökonomische Gegebenheiten mit sozialem Handeln versöhnt, stellt sich die Frage nicht, ob die Selbstverwaltung ein Auslaufmodell sei. Die Frage muss vielmehr lauten: Wie wird aus einem «Schönwettervorstand» ein Vorstand, der schwierige Phasen zu meistern versteht?

Dieser Wandel kann nicht nur durch die Einführung von Managementinstrumenten bewerkstelligt werden. Noch ehe über die Behebung von Führungsdefiziten diskutiert werden kann, muss ein Bewusstsein dafür entwickelt werden, dass es solche gibt, und ein Wille, sie dauerhaft zu beheben. Voraussetzung dafür ist ein Prozess des Umdenkens, der mit einer schonungslosen Standortbestimmung einhergeht. Diese muss den verschiedenen Interessenprofilen innerhalb des Vorstands Rechnung tragen. Sie hat weiter festzustellen, wer welche Kompetenzen in den Vorstand einbringt, welche Kompetenzen der Geschäftsführung übertragen sind und wo Lücken bestehen.

Diese Mängel sind darauf hin zu analysieren, inwieweit sie sich durch internen Umbau und Weiterbildungsmassnahmen beheben lassen oder ob andere Massnahmen zur gewünschten Genossenschaftskompetenz führen. Die Reorganisation einer Genossenschaft fällt bestimmt leichter, solange sie sich noch in einer «Schönwetterphase» befindet.



Eva Heimgärtner (Jg. 1957) studierte an der Universität Freiburg/CH und der Fernuniversität Hagen/D. Seit zehn Jahren arbeitet sie als selbständige Unternehmensberaterin. Sie ist Mitinhaberin des Instituts für gesellschaftsbezogenes Management IGM (Zürich und Freiburg). IGM berät hauptsächlich Nonprofitunternehmen, darunter auch Genossenschaften, in Unternehmensführung und Krisenmanagement.



# EIN AUSLAUFMODELL?



Adrian Rehmann ist Geschäftsleiter der gemeinnützigen Stiftung PWG, die in der Stadt Zürich 70 Liegenschaften besitzt, die meisten davon Wohnhäuser. Er ist ausserdem Vorstandsmitglied der Wogeno Aargau und präsidierte 1998/99 die Dachorganisation «WOGENO Schweiz». In diesem Rahmen engagiert er sich auch für die Sanierung der Not leidenden WOGENO St. Gallen. Rehmann ist Treuhänder und Betriebsökonom HWV.

*Ist eine ehrenamtliche Führung besonders krisenanfällig, wie Frau Heimgärtner meint?*

Es stimmt sicher, dass das System der Ehrenamtlichkeit ein hohes Mass an Eigenmotivation voraussetzt. Empfindlich gestört wird diese Motivation durch einen schlechten Geschäftsgang oder Konflikte sozialer, wirtschaftlicher und mietrechtlicher Art.

*Werden die Anzeichen einer Krise zu spät erkannt?*

Es besteht wohl eine Neigung, vorhandene Probleme möglichst lange nicht zur Kenntnis zu nehmen, um sich nicht damit beschäftigen zu müssen. Andererseits sind Lösungen für die ökonomischen Probleme schwierig zu finden, weil es ja meist an Eigenkapital fehlt. Man kann nicht einfach mehr Eigenkapital fordern!

*Wie verhält sich ein Vorstand in solchen Krisensituationen?*

Da im besten Falle die Mitglieder eines Vorstandes einen kollegialen oder freundschaftlichen Umgang pflegen, sind bei ökonomischen Krisen auch Freundschaften gefährdet. Das behindert die Handlungsfähigkeit der Beteiligten in alle Richtungen und beeinflusst Wahrnehmung und Kommunikation im Vorstand. Ausserdem sind ehrenamtlich Tätige zeitlich bald einmal überlastet.

*Was ist von den Banken und Behörden zu erwarten?*

Wie der Artikel feststellt, geht die Verantwortlichkeit und Haftung von Vorständen weit. Sie müssen die Entscheide selber fällen. Dabei spielt die Politik der Banken eine wichtige Rolle. Während die Grossbanken ihre Immobilienverluste rasch realisieren, zögern die Verantwortlichen der kleineren Banken die Entscheide eher hinaus. Mit den Sanierern vom Bundesamt für Wohnungswesen haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht.

*Sie kennen sich besonders gut bei den WOGENO aus, die eine föderalistische Struktur mit selbstverantwortlichen Hausvereinen haben. Gibt es dort spezifische Probleme?*

Für alle jungen Genossenschaften oder in der Hochkonjunktur eingestiegenen Immobilieninvestoren gilt, dass sie eine schmale Eigenkapitalbasis haben. Wenn das Anlagevermögen erodiert, geraten sie in Schwierigkeiten, weil keine stillen Reserven auf den Aktiven bestehen. Zusätzliche Probleme gibt es, wenn die Hausvereine keine Rückstellungen für den Unterhalt gemacht haben. Diese Gefahr besteht einfach, weil der Lebenszyklus der MieterInnen nicht derselbe ist wie der Erneuerungszyklus der Liegenschaft.

*Was kann man dagegen tun?*

In einer WOGENO sind wichtige Rückstellungen für den Unterhalt durch die BewohnerInnen – somit ausserhalb der Kontrolle der Genossenschaft – zu leisten. Der Vorstand sollte die Hausvereine aus der Ferne begleiten und ein Reporting über die sinn gemässe Fondsverwendung verlangen. Ziel soll sein, die Kosten oder Rückstellungen für Unterhaltsarbeiten oder die Abrechnung der Heiz-, Neben- und Betriebskosten zu garantieren und verdeckte Mietzinssenkungen zu verhindern.

*Besteht bei der Reorganisation die Gefahr, dass nur auf wirtschaftliche Kompetenz gebaut wird?*

In sozialen Modellen, die auf Gemeinschaftlichkeit ausgerichtet sind, prallen Wertemodelle und Fachwissen, aber auch unterschiedliche Vorstellungen über das Wirtschaften zusammen. Solange die Selbstverwaltung allen Beteiligten einen Blick in die «andere Sichtweise» ermöglicht, entsteht persönlicher Gewinn, der produktiv wird für die Gemeinschaft im Haus und für die Genossenschaft.

*Haben kleinere Genossenschaften mit eigener Verwaltung überhaupt eine Zukunft?*

Der Liegenschaftsmarkt hat sich in den vergangenen Jahren verändert und professionalisiert. Es gibt viele Erleichterungen in der täglichen Liegenschaftsverwaltung. Beispielsweise haben die Banken neuartige Finanzprodukte entwickelt und bieten den elektronischen Zahlungsverkehr an. Genossenschaften, die dieses Potential nicht nutzen können, sollten sich fragen, ob eine Delegation dieser Aufgaben nicht eine Erleichterung ist.

Bei der WOGENO Aargau haben wir entschieden, die ganze Verwaltung einer Immobilienverwaltung zu übertragen. Der Vorstand versteht sich nur noch als Moderator und strategische Führung. Die Qualität und Lebensfreude in den Häusern, die Ausstrahlung auf die Quartiere werden durch die administrative Entlastung erst richtig möglich. ■

INTERVIEW: MIKE WEIBEL