

Die gemeinsame Geschäftsstelle

eine Chance für kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften

Erstellt im März 2014 von Jasmin Schmid

Ausgangslage / Ein Kurzportrait der Baugenossenschaft Frohes Wohnen Zürich

Die Baugenossenschaft Frohes Wohnen Zürich, kurz BFWZ genannt, wurde 1960 von Bundesangestellten geründet und konnte 1967 ihre erste Siedlung mit 189 Wohnungen in Urdorf (Land im Baurecht) beziehen. Wie in den meisten WBG dieser Grösse lag neben der strategischen Führung auch die operative Führung in den Händen des Vorstandes. Die Verantwortung für die Finanzbuchhaltung wurde einem der Vorstandsmitglieder (Finanzverantwortlichen) übertragen und die anderen zahlreichen operativen Aufgaben wurden unter den Vorstandsmitgliedern aufgeteilt. Die meisten Vorstandsmitglieder wohnten in der Siedlung, sodass sie neben der Rekrutierung der Mietinteressenten auch direkte Ansprechperson für die Anliegen der Mieter waren und vor Ort für Recht und Ordnung sorgen konnten.

Im Laufe der Jahre mehrten sich die Mietobjekte und mit ihnen der Umfang operativer Aufgaben. Zudem kamen die Vorstandmitglieder langsam in die Jahre und man sah sich mit der Nachfolgeregelung konfrontiert. Da sich jedoch in den vergangenen Jahren vieles verändert hatte, die Anforderungen in Beruf und Familie immer höher wurden, erschwerte sich die Suche nach neuen Vorstandmitgliedern erheblich. Es war gar unmöglich, Personen zu finden, die neben den strategischen Aufgaben des Vorstandes auch noch sehr zeitintensive, operative Aufgaben zu übernehmen bereit waren. Dazu kam, dass die Grösse der Baugenossenschaft nach professioneller operativer Führung verlangte, zumal auch die Anforderungen bezüglich der Rechtskenntnisse (Mietrecht, Baurecht) stetig zunahmen.

Im Hinblick auf bevorstehende Sanierungsvorhaben stellte sich zudem die Frage, wie man den Ansprüchen der Genossenschafter auf ein Umsiedlungsangebot gerecht werden könnte, da die BFWZ kaum über den nötigen freien Wohnraum verfügte.

Aus dieser misslichen Situation wurde der Gedanke einer möglichen Fusion mit einer anderen, vergleichbaren WBG geboren, mit dem Ziel, eine gemeinsame Geschäftsstelle zu bilden, um die operative Führung in professionelle Hände zu geben, Synergien zu nutzen und aufgrund des grösseren Liegenschaftsvolumens bessere Rahmenbedingungen für Sanierungen zu schaffen. So kam es, dass man sich mit der Baugenossenschaft für neuzeitliches Wohnen, kurz bgnzwo genannt, zusammen tat und eine gemeinsame Geschäftsstelle bildete, mit dem Ziel in ca. 2 Jahren zu fusionieren.

An der Generalversammlung 2012 der BFWZ wurde dann auch plangemäss der Fusion zugestimmt. Wie sich jedoch bereits im Vorfeld abgezeichnete hatte, sprachen sich die Genossenschafter der bgnzwo, an der GV 2012, gegen eine Fusion aus.

Diese neue Situation zwang beide WBG nach einer neuen Lösung zu suchen. An einer professionellen Geschäftsstelle wollte man aus folgenden Gründen festhalten:

- Trennung der strategischen und operativen Führung
- Mehr Professionalität bei der operativen Führung
- Nutzung von Synergien und Allianzen
- Bereits getätigte Investitionen in die Geschäftsstelle
- Soziale Verantwortung (Entlassung von Mitarbeitern)
- Unklarheit bezüglich Ersatzlösung

Die nachfolgenden 2 Lösungsvarianten standen zur Wahl.

1. Die gut funktionierende Geschäftsstelle als juristisch eigenständiges Unternehmen,

das Verwaltungsmandate übernimmt und somit die operativen Aufgaben der Baugenossenschaften wahrnimmt. Die Geschäftsstelle stellt Ihre Dienste den WBG zur Verfügung, welche gemäss Verwaltungsauftrag einerseits mit Pauschalen und andererseits nach Aufwand abgegolten werden.

Die Gesamtleitung obliegt dem Geschäftsführer, welcher in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Vorständen auch übergeordnete Koordinationsaufgaben wahrnimmt. Diese übergeordnete Koordination ermöglicht Synergien zu nutzen und schafft wertvolle Allianzen.

2. Die zwei WBG führen wie bisher eine gemeinsame Geschäftsstelle.

Das Fundament beruht auf einem Anstellungs-Vertrag für einen gemeinsamen Geschäftsführers. Die Geschäftsstelle wird ergänzt durch einen Leiter Finanzen (50%) sowie einer Mitarbeiterin in der Buchhaltung (80%), zwei Immobilienbewirtschaftungs-Assistentinnen, wobei eine zusätzlich Assistenzaufgaben des Geschäftsführers wahrnimmt, sowie einen technischen Sachbearbeiter der neben der Unterstützung der Teams Gebäudeunterhalt und Regiebetrieb, auch den IT-Support im Unternehmen sicherstellt. Das Team Hauswartung besteht aus drei hauptamtlichen Hauswarten, die sich für ihre fest zugeteilten Siedlungen verantwortlich zeichnen. Der Leiter Technischer Unterhalt nimmt die Führungsfunktion dieses Hauswart-Teams sowie des Regiebetriebes war. Der Regiebetrieb wiederum besteht aus einem Schreiner und einem Maler, wobei diese auch Umgebungsarbeiten ausführen. Zusätzlich werden kleinere Aufträge, wie Unterhalt einer Heizung, Gartenarbeiten usw. von Mietern vor Ort im Nebenamt übernommen. Die Unterhaltsreinigung wird zur Vermeidung von Konflikten, nicht mehr von Mietern im Nebenamt ausgeführt, sondern ganzheitlich ausgelagert.

Die Kosten der Geschäftsstelle werden soweit möglich, derjenigen Genossenschaft auferlegt, welche die Kosten verursacht hat. Wo eine Zuteilung nicht oder nur mit unverhältnismässigem Aufwand möglich ist, werden die Kosten aufgrund des

Liegenschaftenvolumens, prozentual auf die beiden WBG aufgeteilt. Allfällige Kosten für ausserordentlichen Mehraufwand infolge von Bau- und/oder Umbauprojekten (Umsiedlungen/Mieterwechsel) werden stets separat in Rechnung gestellt. Der Hauswart-Aufwand wird grundsätzlich personell getrennt; allfällige Überschneidungen im Unterhalt sowie der Regie-Aufwand werden nach Stunden verrechnet.

Es gilt zu beachten, dass der Aufwand der Geschäftsstelle für zwei eigenständige WBG selbstverständlich höher ausfällt, als wenn diese wie geplant fusioniert hätten. Beide WBG verfügen über Ihre eigenen (verschiedenen) Statuten und Reglemente; zahlreiche Vorgänge und Abrechnungen müssen jeweils separat vorgenommen werden. Trotz dieser Erschwernisse, ist die gemeinsame Geschäftsstelle für beide WBG von grossem Nutzen.

Bessere Trennung von strategischen und operativen Aufgaben

der Vorstand einer Baugenossenschaft ist mit der strategischen Führung für die Zukunft der Baugenossenschaft verantwortlich.

Aufgaben wie

die Formulierung von Zielen, Strategie, Leitbild und Organisationreglement

das Einhalten von Gesetz und Statuten,

sowie die allgemeine Oberaufsicht über die Baugenossenschaft

verlangen viel Zeit und auch die nötigen Kenntnisse.

Um diesem Auftrag gerecht zu werden und die erfolgreiche strategische Führung der WBG sicherzustellen, muss sich der Vorstand voll auf seine Aufgaben konzentrieren können.

Wie erwähnt, wurden in den vergangenen Jahren die Anforderungen in Beruf und Familie immer höher, und es war fast unmöglich, Vorstandmitglieder zu finden, die neben den strategischen Aufgaben des Vorstandes genügend Zeit aufbringen können, um auch noch operative Aufgaben wahrzunehmen. Zudem verlangt die operative Führung nach dem

nötigen Fachwissen und entsprechenden Fähigkeiten; bei der Vorstandsarbeit kann/muss allfällig fehlendes Fachwissen auch extern „eingekauft“ werden. Um eine klare Zuteilung der Verantwortlichkeiten zu schaffen empfiehlt es sich daher, den Vorstand und die Geschäftsführung einer WBG personell zu trennen (Cooperate Governance). Zudem wird auch das Durchsetzen von unpopulären Vorgaben durch die Trennung der Gewalten bedeutend vereinfacht.

Obwohl die operative Führung der Baugenossenschaft nach Professionalität verlangt, ist diese gerade kleineren und mittleren Genossenschaften aus organisatorischen und finanziellen Gründen oft nicht möglich. Umso mehr bietet sich die Anbindung an eine grössere Geschäftsstelle an, welche die Vorstände von den operativen Aufgaben befreit und diese sich somit, voll und ganz, den in ihren Verantwortungsbereich fallenden Aufgaben widmen können.

Zudem steht diese Geschäftsstelle für mehr Professionalität bei der Verwaltungstätigkeit. Sie ist mit dem Umsetzen der jeweiligen Vorgaben betraut, welche von den Vorständen in Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle sowie durch die Generalversammlung festgelegt wurden. Sie bietet Arbeitsplätze für Fachkräfte und diese wiederum stehen für mehr Professionalität .

Mehr Professionalität bei der Verwaltungstätigkeit

Der Zusammenschluss der beiden WBG in einer gemeinsamen Geschäftsstelle ermöglicht aufgrund des höheren Verwaltungsvolumen einen professionellen Aufbau derselben. Eine professionelle Geschäftsstelle zeichnet sich durch folgende Vorzüge aus:

Professionelle Vermietung der Objekte unter Einhaltung der mietrechtlichen Bestimmungen und der in den jeweiligen Vermietungsreglementen festgehaltenen Richtlinien.

Für den Liegenschaftenunterhalt steht ein eigenes Team von Hauswarten, sowie ein Regieteam mit einem Schreiner und einem Maler zur Verfügung. Die Betreuung der Liegenschaften kann mittels eines gemeinsamen Pikettdienstes rund um die Uhr gewährt werden und kostenintensive Aufträge müssen nicht ausgelagert werden.

Die Finanzabteilung wird von einem eidgenössisch diplomierten Buchhalter geführt und stellt den termingerechten Zahlungsverkehr, die ordentliche Buchführung sowie zusammen mit den jeweiligen Vorständen, das Controlling der Baugenossenschaften sicher.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass eine professionelle Geschäftsstelle die effiziente Abwicklung der operativen Aufgaben, aufgrund der vorhandenen Infrastruktur und der beschäftigten Fachkräfte gewährleisten kann. Zudem steht Sie als Ansprechstelle für die Belange der Genossenschafter, Vorstände und Geschäftspartner während 8 Stunden täglich zur Verfügung.

Nutzung von Synergien und Allianzen

Obwohl den Unterschieden der verschiedenen eigenständigen WBG Rechnung getragen werden muss und sich dadurch der Aufwand einer Geschäftsstelle entsprechend erhöht, können die einzelnen WBG aufgrund der gemeinsamen Nutzung, deutliche Kosteneinsparungen für Raummieten, Infrastruktur, Personal und Material verzeichnen.

Kostenintensive Vorhaben für den Werterhalt oder die Wertsteigerung von Liegenschaften müssen nicht ausgelagert werden. Das bedeutet, benötigtes Material kann aufgrund des grösseren Liegenschaftenvolumens zu deutlich günstigeren Konditionen eingekauft werden und die Kosten für die Ausführung der Vorhaben aufgrund der eigenen professionellen Unterhalts- und Regieteams deutlich gesenkt werden.

Aufgrund der geschlossenen Allianzen können bevorstehende Sanierungsvorhaben beider WBG neben der personellen Koordination auch terminlich aufeinander abgestimmt werden. So können sich die verschiedenen WBG, wie auch bei notwendigen Umsiedlungen aufgrund wechselnder Lebensphasen, gegenseitig mit entsprechendem Wohnraum „aushelfen“ und somit den Ansprüchen der Genossenschafter gerecht werden.

Happy End

Nach reiflicher Prüfung haben sich die beiden Genossenschaften entschlossen, die bisherige Variante der gemeinsamen Geschäftsstelle weiterzuführen. Heute hat die BFWZ zudem das Verwaltungsmandat der Wohnbaugenossenschaft Gesundes Wohnen MCS übernommen, welches gemäss Verwaltungsvertrag verrechnet und vom allgemeinen Aufwand der Geschäftsstelle in Abzug gebracht wird.