



# Zukunft der Wohnbau- genossenschaften in der Region Basel

## Analyse und Empfehlungen



SVW ASH ASA  
Schweizerischer Verband für Wohnungswesen  
Sektion Nordwestschweiz



Basler  
Kantonalban  
fair banking

# Zukunft der Wohnbaugenossenschaften in der Region Basel

Analysen und Empfehlungen

Eine Publikation des Schweizerischen Verbands  
für Wohnungswesen SVW, Sektion Nordwestschweiz  
und der Basler Kantonalbank in Zusammenarbeit  
mit Florian Kirsch, WWZ Universität Basel, und  
einer Einleitung von lic. phil. I Peter Würmli.



**SVW ASH ASA**  
**Schweizerischer Verband für Wohnungswesen**  
**Sektion Nordwestschweiz**



**Basler**  
**Kantonalbank**  
fair banking

# Die Basler Kantonalbank als Partnerin der Wohngenossenschaften in der Region Basel



1994 publizierte die Basler Kantonalbank die sehr erfolgreiche Studie von Herrn lic. phil. I Peter Würmli, «Wohngenossenschaften in der Region Basel». Nach gut fünfzehn Jahren war es nun an der Zeit, die Situation der Wohngenossenschaften neu zu beleuchten. Im Bestreben, die praxisorientierte Forschung zu fördern, hat die Basler Kantonalbank in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Bankmanagement und Controlling von Herrn Prof. Dr. Dres. h.c. Henner Schierenbeck des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums der Universität Basel einen entsprechende Themenvorschlag für eine Masterarbeit ausgearbeitet. Herr Florian Kirsch, Msc, hatte diese Fragestellung gerne aufgegriffen und es ist ihm gelungen, hierzu eine ausgezeichnete Masterarbeit zu verfassen.

Dank dieser Arbeit von Herrn Kirsch kann die Basler Kantonalbank in enger Zusammenarbeit mit dem SVW Nordwestschweiz wiederum eine aufschlussreiche Studie für die Wohngenossenschaften der Nordwestschweiz publizieren, welche Sie nun in den Händen halten. Durch den erneuten fachlichen Beizug von Herrn Peter Würmli ist es gelungen, eine Brücke zur ursprünglichen Studie zu schlagen.

Es ist uns ein grosses Anliegen, als Fördermitglied des SVW Nordwestschweiz und mit unserem erfolgreichen und langjährigen Wohngenossenschaftsteam unter der Leitung von Herrn Richard Schlägel, Mitglied der Direktion der Basler Kantonalbank, unsere Kompetenz und Beraterqualität tagtäglich unseren Kundinnen und Kunden zur Verfügung zu stellen. Die Wohngenossenschaften sind für die Basler Kantonalbank eines der Kernsegmente, welches wir auch in Zukunft erfolgreich begleiten wollen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine interessante Lektüre und freuen uns auf die weitere, konstruktive Zusammenarbeit mit Ihnen und dem SVW Nordwestschweiz.

## **Urs Genhart**

Mitglied der Geschäftsleitung  
Basler Kantonalbank



# Wichtige Erkenntnisse für unsere Wohngenossenschaften



In der vorliegenden Studie, die dank namhafter Unterstützung der Basler Kantonalbank möglich geworden ist, kommt Florian Kirsch zu interessanten Schlüssen. Die Erkenntnisse zeigen den Handlungsbedarf auf zwei Ebenen auf. Die einzelnen Genossenschaften müssen ihre Finanzen und Kostenstruktur durchleuchten und auf die Zukunft ausrichten. Die Zeit der Milchbüchlirechnung, in der die Mietzins-einnahmen die direkten Ausgaben am Jahresende decken müssen, sind vorbei. Die Finanzen müssen genauso strategisch und nachhaltig geplant werden, wie dies heute bei den Gebäuderenovationen der Fall ist. Die zweite Ebene, auf der dringend Handlungsbedarf gegeben ist, betrifft die Bildung von Erneuerungsfonds. 2% des Gebäudeversicherungswerts müssen ohne Besteuerung gebildet werden können, sonst besteht kein Anreiz, Reserven zu bilden.

Ein wichtiger Punkt ist die Abschaffung der Grundstücksteuer. In Basel-Stadt hatten bei der letzten Steuergesetzrevision die Wohngenossenschaften das Nachsehen. Für gewinnorientierte Immobilienfirmen wurde der Steuersatz von 4% auf 2% gesenkt. Der privilegierte Steuersatz von 2% für Wohngenossenschaften wurde jedoch nicht halbiert. Es wurde auch keine Kompensation angeboten. Hier besteht politisch dringend Handlungsbedarf. Für die Weiterentwicklung der Wohngenossenschaften in den nächsten Jahren sind steuerliche Anreize ein wesentlicher Faktor. Die Vergleichsstudie von Peter Würmli, in der die Entwicklung über 15 Jahre betrachtet wird, bestätigt Veränderungen, die wir aus Beobachtungen wahrgenommen haben. Sie zeigt aber auch Trends auf, die wir im Auge behalten oder positiv unterstützen müssen. Die beiden Studien helfen uns beim Anpacken zukünftiger Aufgaben.

## **Jörg Vitelli**

Präsident

SWW Sektion Nordwestschweiz



# Basler Wohngenossenschaften 1994–2009. Konstanz und Veränderung



## Einleitung von Peter Würmli

Im Jahre 1993 wurde vom SVW Nordwestschweiz eine Mitgliederbefragung durchgeführt, welche fundierte Daten zur Ausrichtung der weiteren Verbandstätigkeit liefern sollte. Die Ergebnisse der Befragung wurden 1994 zusammen mit einer Darstellung der historischen Entwicklung der Wohngenossenschaften unter dem Titel «Wohngenossenschaften in Basel» von der Basler Kantonalbank publiziert.

Die wichtigsten Ergebnisse und Schlussfolgerungen dieser Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Wohngenossenschaften weisen zwar eine gute Wohnungsbelegung auf, ihre Bewohnerschaft ist aber stark überaltert.
- Der Gebäudebestand wird gut unterhalten und laufend renoviert, ein Teil der in den 1940er-Jahren erstellten Bausubstanz ist aber schlecht und erfordert grundlegende Sanierungen.
- Problematisch ist vor allem die Wohnungsstruktur der Genossenschaften: 3-Zimmer-Wohnungen dominieren, die Grundrisse und Zimmergrößen sind oft nicht mehr zeitgemäss.
- Die Genossenschaften bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen Gemeinnützigkeit und Selbstgenügsamkeit: Ersteres äussert sich etwa mit der besonderen Berücksichtigung benachteiligter Gruppen und praktizierter Nachbarschaftshilfe, Letzteres in den teilweise sehr restriktiven Vermietungskriterien.
- Der Mangel an Bauland oder geeigneten Liegenschaften stellt neben der Passivität der alten Genossenschaften das Haupthindernis für neue Projekte dar. Dies kann nur sehr beschränkt durch Verdichtung im eigenen Bestand gelöst werden, in den meisten Fällen sind keine Reserven mehr verfügbar.

Im Jahre 2007/08 wurden alle Mitgliedsgenossenschaften des SVW in der Region Basel erneut über ihre aktuelle Situation befragt. Um die Vergleichbarkeit beider Befragungen zu gewährleisten, wurden 2008 mit wenigen Ausnahmen die gleichen Fragen gestellt wie 1993. Die finanziellen Aspekte der aktuellen Befragung wurden bereits von Florian Kirsch ausgewertet und werden zusammen mit den Ergebnissen seiner Bilanzanalyse im nachfolgenden Artikel dargestellt.

In diesem Beitrag wird untersucht, wie sich die Genossenschaften, d. h. ihr Liegenschaftsbestand, ihre Bewohnerschaft und ihre Vermietungstätigkeit in den letzten 15 Jahren entwickelt haben. Insbesondere stellt sich die Frage, ob die 1994 gezogenen Schlussfolgerungen heute immer noch ihre Gültigkeit besitzen oder ob sich bestimmte Problembereiche entschärft haben und möglicherweise neue entstanden sind.

## Mitglieder, Liegenschaftsbestand und Bautätigkeit

Zwischen den beiden Befragungen nahm der Mitgliederbestand des SVW um 25 auf insgesamt 172 Mitgliedsgenossenschaften zu. Dabei handelt es sich jedoch zum grössten Teil um bereits länger bestehende Genossenschaften, die erst jetzt dem Verband beitraten. In den vergangenen Jahren kam es in der Region Basel nur zu einer Handvoll Neugründungen, vorwiegend in den Agglomerationsgemeinden. Eine wichtige Neugründung in der Stadt Basel stellt die Wohn-genossenschaft Klybeck dar, welche von der Firma Novartis einen ganzen Gebäudekomplex an der Klybeckstrasse übernehmen konnte.

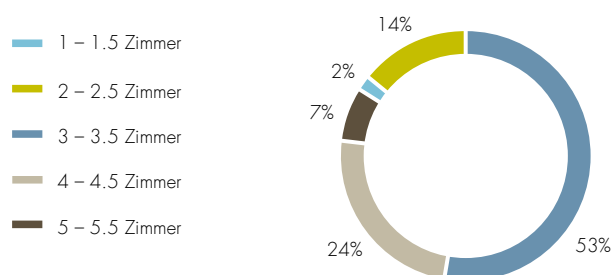
Die Veränderung des Liegenschaftsbestands lässt sich aufgrund der unterschiedlichen Beteiligung bei den beiden Befragungen nicht direkt auswerten. Insgesamt verfügen die Genossenschaften in der Region Basel (Kantone BL und BS) immer noch über etwa 3000 Liegenschaften mit rund 14 000 Wohnungen. Der Gebäude- und Wohnungsbestand der Genossenschaften konnte aber dank der Tätigkeit einzelner aktiver Mitglieder in den letzten Jahren erweitert werden, sei es durch Neubauprojekte, sei es durch den Kauf bestehender Liegenschaften. Wichtige Neubauprojekte sind etwa das Projekt Wendelinsgasse 10 des WGN, die Siedlung Hera/Kettenacker in Riehen oder die Überbauung Gellertstrasse der Wohnstadt.

In den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat die Erstellung von Alterswohnungen, teils durch bestehende Genossenschaften, teils durch neue Genossenschaften mit Beteiligung der öffentlichen Hand, so etwa die Alterssiedlung der Genossenschaft Freidorf oder die Siedlungen der Genossenschaft Seniorenwohnungen Lausen, der Wohngenossenschaft Pestalozzi (Muttenz), der Wohngenossenschaft Waldeck (Binningen) der Genossenschaft TherMitte (Therwil) oder der Wohngenossenschaft Talholz (Bottmingen).

In den beiden Mitgliederbefragungen wurden die Genossenschaften jeweils über ihre Absichten, neue Wohnungen zu erstellen, befragt. Während 1994 der Anteil der bauwilligen Genossenschaften noch 16% betrug, ist er 2009 auf 12% gesunken. Gar nicht mehr vorhanden ist die Bereitschaft oder Möglichkeit, bauliche Verdichtungen vorzunehmen. Einzelne Genossenschaften planen immerhin eine Zusammenlegung bestehender Wohnungen, um ihre Wohnungsstruktur zu verbessern.

Die Wohnungsstruktur der rund 14 000 Genossenschaftswohnungen weist in der Tat Verbesserungspotenzial auf. Die Aufteilung nach Wohnungsgrössen ist in der nachfolgenden Grafik dargestellt. Aus dieser wird ersichtlich, dass weiterhin die Hälfte des genossenschaftlichen Wohnungsbestands aus 3-Zimmer-Wohnungen besteht. Der Anteil der Kleinwohnungen ist 1994–2009 in etwa konstant geblieben, der Anteil der grossen Wohnungen (5–5.5-Zimmer) hat sich hingegen verdoppelt. Dies ist hauptsächlich auf die neu erstellten Siedlungen, aber auch auf Zusammenlegungen im Verlauf von Renovationsarbeiten zurückzuführen.

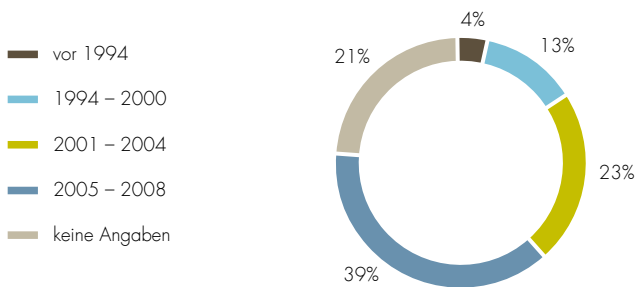
### Wohnungsbestand nach Wohnungsgrösse





Die Genossenschaften sind weiterhin sehr aktiv bei der Instandhaltung und Renovation ihres Gebäudebestands. 75% der Genossenschaften haben im Verlauf der letzten 15 Jahre renoviert, über ein Drittel sogar in den letzten vier Jahren (Vgl. Abbildung). Hinsichtlich baulicher Massnahmen dominieren Eingriffe bei Fenstern, Fassaden und Küchen, ebenfalls noch häufig ist die Renovation der Bäder und der Dächer.

### Jahr der letzten Renovation



Knapp die Hälfte der Genossenschaften plant auch für die nähere Zukunft Renovationsarbeiten. 1994 lag deren Anteil leicht höher. Vorgesehen sind hauptsächlich die Sanierung der Aussenhülle (Fassade, Dach) sowie die Erneuerung von Küchen und Bädern.

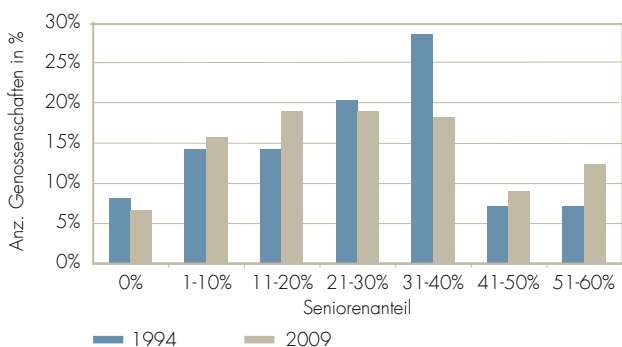
## Bewohner

Von Interesse für das städtische Leben ist natürlich nicht nur der genossenschaftliche Wohnungsbestand, sondern auch die Menschen, die in diesen Wohnungen leben. Heute leben gemäss Befragungsergebnissen rund 22000 Personen in den Genossenschaftswohnungen der Region Basel, 1994 waren es ca. 20000.

Der bereits 1994 festgestellte überdurchschnittliche hohe Anteil von Senioren (27%) stieg in den letzten 15 Jahren auf 31%. Gleichzeitig ist aber auch der Anteil der Kinder und Jugendlichen von 19% auf 23% gestiegen. Innerhalb der einzelnen Genossenschaften hat sich aber hinsichtlich 'Überalterung' eine Polarisierung ergeben (vgl. Abbildung). So gibt es heute verglichen mit der Situation im Jahre 1994 mehr Genossenschaften mit weniger als 20% Senioren sowie mehr Genossenschaften mit einem Seniorenanteil von über 40%. Abgenommen hat hingegen die Zahl der Genossenschaften mit einem Seniorenanteil von 20 bis 40%. Dies deutet darauf hin, dass in einem Teil der Genossenschaften der erwartete Generationenwechsel stattgefunden hat und in verschiedenen Genossenschaften wieder vermehrt Familien mit Kindern leben, die Zahlen zeigen aber auch, dass bei einem nicht unbedeutenden Teil der Genossenschaften dieser Wechsel noch bevorsteht. Zudem darf nicht vergessen werden, dass ein Teil der Genossenschaften ihre Vermietung explizit auf Senioren ausrichtet (Wohnen im Alter) und ein hoher Anteil bei diesen Genossenschaften explizit vorgesehen ist.



### Seniorenanteil (Bewohner älter als 65 Jahre)



Die Wohnungsbelegung, also die durchschnittliche Zahl der Bewohner pro Wohnung, ist bei den Wohngenossenschaften fast konstant geblieben, sie beträgt 2.04 Personen/Wohnung (1994: 2.1). Verglichen mit dem städtischen Durchschnittswert von 1.81 Personen pro Wohnung (1994: 1.93) ist die Belegung der Genossenschaftswohnungen somit weiterhin überdurchschnittlich.

Die Bewohner von Genossenschaftswohnungen bleiben ihrer Genossenschaft weiterhin sehr treu, der Anteil der jährlichen Wohnungswechsel ist seit 1994 nur leicht gestiegen und liegt mit 5% weiterhin tief unter den für den gesamten Wohnungsmarkt üblichen Werten von 10 bis 20%. Aber auch hier ist eine Polarisierung zwischen Genossenschaften, die keine oder nur eine sehr geringe Fluktuation aufweisen, und zwischen Genossenschaften mit einer marktüblichen jährlichen Fluktuation von 10 bis 20% zu beobachten. Nach der Tendenz der Wohnungswechsel befragt, beurteilen weiterhin etwa  $\frac{2}{3}$  der Genossenschaften die Situation als konstant. 19% der Genossenschaften (1994: 15%) konstatieren aber eine steigende Tendenz.

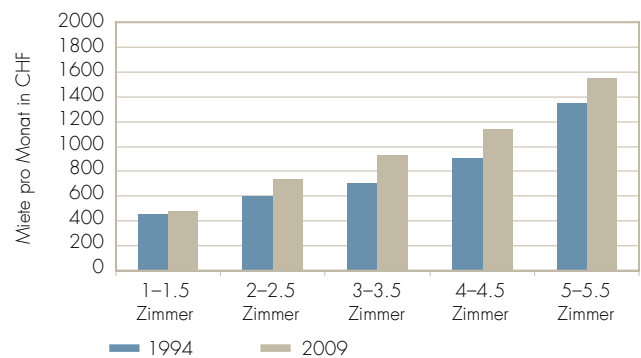




## Vermietung

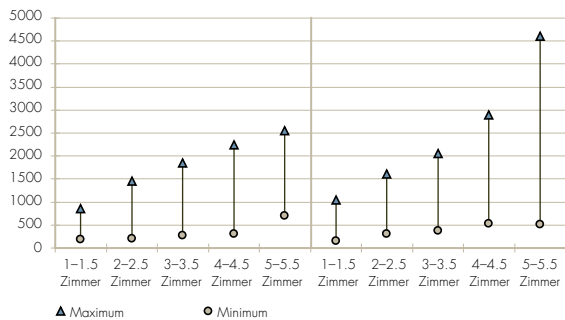
Die durchschnittlichen Mietzinsen haben sich, der allgemeinen Preisentwicklung folgend, in den letzten 15 Jahren nach oben bewegt (vgl. Abbildung), liegen aber immer noch deutlich unter den auf dem Markt verlangten Mieten (vgl. Beitrag von Florian Kirsch). Mit 33% am stärksten gestiegen sind die Durchschnittsmieten für 3-Zimmer-Wohnungen, diese machen auch die Hälfte des genossenschaftlichen Wohnungsbestands aus. Am kleinsten war die Preissteigerung mit 7% resp. 15% bei den 1-Zimmer- und den 5-Zimmer-Wohnungen.

Durchschnittsmietzinsen nach Wohnungsgrösse



Weiterhin bestehen zwischen den Mietzinsen, welche die einzelnen Genossenschaften für ihre Wohnungen berechnen, grosse Unterschiede. Die Mietzinsspannweite, also die Differenz zwischen höchster und niedrigster Miete pro Wohnungstyp, beträgt für die 3-Zimmer-Wohnungen Fr. 1600.-. Am stärksten hat sich die Spannweite der Mieten bei den 5-Zimmer-Wohnungen verändert, hier kostet die günstigste Wohnung Fr. 517.- monatlich, die teuerste Fr. 4600.-. Diese Extremwerte zeigen, dass sich das Angebot vor allem bei den grösseren Wohnungen aufgrund der jüngeren Projekte in den letzten Jahren stark diversifiziert hat.

## Mietzinsspannweite 1994 und 2009

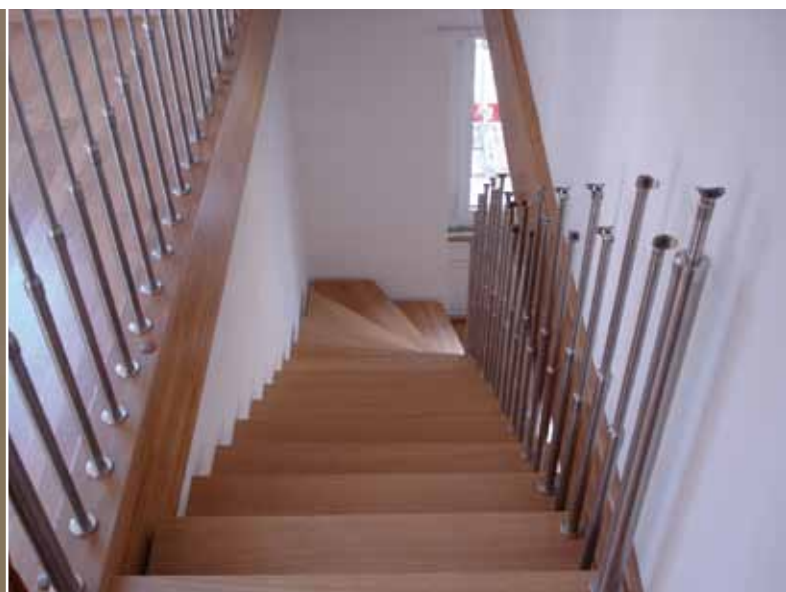


Nach ihren Vermietungsrichtlinien befragt, wurden von den Genossenschaften folgende Angaben gemacht:

| Vermietungsrichtlinien       | 1994 | 2009 |
|------------------------------|------|------|
| Warteliste                   | 67   | 71   |
| Haushaltstyp                 | 45   | 52   |
| Zivilstand                   | 27   | 3    |
| Alter                        | 26   | 17   |
| Einkommen / soziale Lage     | 22   | 15   |
| Beruf                        | 12   | 13   |
| Belegung                     | 11   | 4    |
| Mitarbeit in Genossenschaft  | 11   | 2    |
| Nationalität                 | 10   | 18   |
| Kinder von Genossenschaffern | 7    | 0    |
| andere Kriterien             | 19   | 19   |

Weiterhin am häufigsten genannt werden die Warteliste und der Haushaltstyp, wobei hier in den meisten Fällen Familien mit Kindern gemeint sind. Während der Zivilstand deutlich an Bedeutung verloren hat, spielt das Alter der Wohnungsinteressenten bei verschiedenen Genossenschaften weiterhin eine Rolle. Dabei werden aber je nach Genossenschaft entweder eher jüngere oder ältere Bewohner gesucht. Leicht an Bedeutung verloren hat hingegen die Bevorzugung von sozial oder ökonomisch benachteiligten Mietern. Dagegen ist die Nationalität der Wohnungsinteressenten wichtiger geworden, gleichzeitig hat sich aber auch die Anwendung dieses Selektionskriteriums verschoben. Während 1994 die Genossenschaften, welche dieses Kriterium nannten, vorwiegend Bewohner schweizerischer Nationalität suchten, dient es heute eher dazu, in einer Siedlung den richtigen multikulturellen Mix zu erreichen.

Kaum noch eine Rolle spielen die Wohnungsbelegung oder die Mitarbeit in der Genossenschaft bei der Auswahl der Mieter. So wenden heute nur noch 12 Genossenschaften Belegungsrichtlinien bei bestehenden Mietverhältnissen an, 1994 waren es noch 52. Auch die explizite Ausrichtung der Genossenschaften auf besondere Zielgruppen hat seit den Neunzigerjahren an Bedeutung verloren. Noch 22 Genossenschaften (1994: 36) gaben an, spezielle soziale Gruppen zu berücksichtigen. Wichtigste Zielgruppen sind Betagte und Invalide, wobei für die Vermietung an Betagte deutlich mehr Wohnungen verfügbar sind. Auch bei der Berücksichtigung besonderer Zielgruppen sind die sozial Benachteiligten nicht mehr relevant, möglicherweise ist dies auf den Wegfall staatlicher Mietzinsbeiträge zurückzuführen.



## Fazit: Konstanz, Stagnation und Veränderungsansätze

Die Basler Wohngenossenschaften haben in den letzten 15 Jahren eine bemerkenswerte Konstanz aufgewiesen: Sie unterhalten und renovieren ihre Bausubstanz regelmässig und vermieten ihre Wohnungen immer noch zu deutlich günstigeren Mietzinsen, als im Markt üblich. Die Wohngenossenschaften erfüllen somit weiterhin eine wichtige sozial- und wohnungspolitische Aufgabe. Die Wohnungen weisen zudem eine konstant hohe Belegung und eine unterdurchschnittliche Häufigkeit der Bewohnerwechsel auf. Andererseits kann Konstanz aber auch Stagnation bedeuten: Der Anteil an über 65-Jährigen steigt trotz teilweise vollzogenem Generationenwechsel weiterhin an und die rege Renovationstätigkeit tastet nur in Ausnahmefällen die Wohnungsaufteilung und die Grundrisse an, um auf veränderte Wohnbedürfnisse und Flächenansprüche zu reagieren. Auch hinsichtlich Vermehrung des genossenschaftlichen Wohnungsbestands hat sich in den letzten 15 Jahren wenig getan. Zwar haben einzelne aktive Genossenschaften Projekte realisiert oder Liegenschaften erworben, aber Baulandmangel, Ausrichtung auf den eigenen Bestand und zögernde Unterstützung durch die öffentliche Hand haben eine breiter abgestützte Renaissance des Genossenschaftswesens, wie sie etwa in Zürich zu beobachten ist, bisher verhindert.

Es gibt aber auch interessante Veränderungen zu beobachten: Der Anteil an Kindern und Jugendlichen steigt, Indiz für eine stattfindende Verjüngung. Gleichzeitig ist als Reaktion auf die demografische Entwicklung ein Trend hin zum genossenschaftlichen Wohnen im Alter festzustellen; in diesem Kontext sind in den letzten Jahren die meisten Projekte entstanden. Hinsichtlich Wohnungsbestand, Mietzinsen und Vermietungskriterien ist eine Diversifizierung zu beobachten. So hat die Zahl der grossen Wohnungen – dank der in jüngerer Zeit realisierten Projekte – zugenommen und auch das verfügbare Mietzinsspektrum vergrössert. Gleichzeitig ist – dem allgemeinen gesellschaftlichen Trend folgend – bei den Vermietungskriterien eine gewisse Öffnung, aber auch ein Rückgang des sozialen Engagements zu beobachten. Möglicherweise ist dies ein Anzeichen dafür, dass auch günstige Genossenschaftswohnungen nicht mehr immer so einfach an die ursprünglich angestrebten Zielgruppen vermietet werden können.

Es ist zu hoffen, dass dank der engagierteren Aktivitäten des Verbands und der erhöhten Wahrnehmung der Genossenschaften als potenzielle Bauträger durch die öffentliche Hand in Zukunft vermehrt wieder Projektinitianten aktiv werden und dass diese auch das benötigte Bauland finden, um – etwa auf der Erlennmatt, dem Schorenareal oder dem Landhof – zukunftsgerichtete Wohnprojekte realisieren zu können.





# Ökonomische Nachhaltigkeit im genossenschaftlichen Wohnbau der Nordwestschweiz? – Ergebnisse und Folgerungen



## Vorwort von Florian Kirsch

Im August 2008 erhielt ich vom Lehrstuhl für Bankmanagement und Controlling des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums der Universität Basel unter anderem die Fragestellung nach der wirtschaftlichen Situation der regionalen Wohnbaugenossenschaften als potenzielles Thema einer finalen Thesis zur Erlangung des *Master of Business and Economics*.

Nach ersten, sehr positiven Treffen mit den Verantwortlichen der Basler Kantonalbank und des SVW entschied ich mich schliesslich für die Bearbeitung der Thematik. Hierbei spielte für mich vor allem der Umstand einer sinnvollen Zuführung meiner Arbeitszeit

und -kraft an Dritte eine ausschlaggebende Rolle.

An dieser Stelle möchte ich mich im Rahmen dieser zusammenfassenden Publikation der im Februar 2009 unter dem Namen «Der genossenschaftliche Wohnungsbau in der Nordwestschweiz – Bestandsanalyse und künftige Herausforderungen» fertiggestellten Thesis bei folgenden Mitwirkenden bedanken:

Der *Basler Kantonalbank* in Verantwortung von Herrn Dr. Michael Buess und im Speziellen Herrn Richard Schlägel, der mir jederzeit ein kompetenter und wichtiger Diskussionspartner bei allen wichtigen Fragestellungen war,

dem *SVW Sektion Nordwestschweiz*, hierbei namentlich Herrn Jörg Vitelli und Frau Katharina Riederer für alle unterstützenden Massnahmen, die ständige Erreichbarkeit, die grosszügige Versorgung mit Datenmaterial sowie all die qualifizierten Gespräche,

dem Geschäftleiter der *Wohnstadt Bau- und Verwaltungsgenossenschaft* Herrn Andreas Herbst für jene speziellen Gedanken und die geduldige Aufklärungsarbeit über das Konstrukt «Wohnbaugenossenschaft» inklusive all seiner Besonderheiten,

dem *Lehrstuhl für Bankmanagement* für die Übernahme der Thesis und meinem betreuenden Assistenten Herrn Dr. Michael Pohl für seine jederzeit motivierende Unterstützung im gesamten Erstellungszeitraum,

*meiner Familie*, speziell meiner Mutter für die jahrelange emotionale und finanzielle Unterstützung meiner Ausbildung.

## Einleitung

Der *genossenschaftliche Wohnbau* leistete innerhalb der letzten 100 Jahre Ausserordentliches zur Bekämpfung der teils kriegsbedingten Wohnungsnot in der Nordwestschweiz. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts haben sich die Rahmenbedingungen für Wohnbaugenossenschaften im Vergleich jedoch erheblich verändert. Die demographische Entwicklung in der Schweiz, steigender Wettbewerb, veränderte Wohnansprüche der Mieter und teils stark renovierungsbedürftige Liegenschaften sind nur einige der künftig zu meisternden Aufgaben. Somit stellte sich im Vorfeld der Analyse allgemein die Frage, wie Wohnbaugenossenschaften der Region Nordwestschweiz aufgestellt sind, welche Probleme sich daraus ableiten lassen und über welche Alternativen sie zu deren Bewältigung angesichts der Herausforderungen eines neuen Marktumfeldes verfügen.

Das Forschungsziel war es, die aktuellen Gegebenheiten innerhalb des genossenschaftlichen Wohnbaus der Region Nordwestschweiz zu messen und diese aus finanzwirtschaftlicher Sicht zu bewerten, um unter Berücksichtigung der ermittelten Problemfelder sowie unter Einbeziehung der neuen Marktstrukturen gegebenenfalls Optimierungsvorschläge zur künftigen Steuerung des genossenschaftlichen Wohnbaus zu erarbeiten.

Es sei festgehalten, dass die im Verlauf illustrierten Resultate nahezu als *merkmalsunabhängig* bezeichnet werden können. Diese Behauptung fand in dem Befund, dass keines der untersuchten Trennungsmerkmale<sup>1</sup> einen signifikanten Einfluss auf die Ergebnisse und somit Ableitungen ausüben konnte, seine wissenschaftliche Begründung.

Einige der essenziellen Feststellungen werden anhand der nachfolgenden drei wohnbaugenossenschaftlichen Grundfragen zusammenfassend dargestellt:

*Sind Wohnbaugenossenschaften der Region Nordwestschweiz ökonomisch nachhaltig geführt bzw. zukunftsfähig aufgestellt?*

*Welches Spektrum an Optimierungsansätzen steht intern zur Verfügung und wie sollte dieses umgesetzt werden?*

*Welche wohnbaugenossenschaftlichen Rahmenbedingungen sollten aufgrund der Analyseergebnisse von Staatsseite umgehend optimiert werden?*

<sup>1</sup> Folgende Trennungsmerkmale wurden in Clustern auf ihre Signifikanz untersucht: Erstellung im Baurecht Ja/Nein, Grösse, Alter und Höhe des Jahresergebnisses/-verlustes.







## Charakteristik des verwendeten Datenmaterials

Die illustrierten Erkenntnisse zum Status quo und den Herausforderungen des genossenschaftlichen Wohnbaus der Nordwestschweiz basieren auf zwei unterschiedlichen Datengrundlagen.

Als *erste Säule* wurde auf einen vom SWV 2007/08 versandten und noch nicht ausgewerteten *Fragebogen* zurückgegriffen. Selbiger lehnte sich an die 1994 veröffentlichte wohnbaugenossenschaftliche Bestandsbefragung in der Region an. Der Erhebungsumfang umfasste alle 172 Mitglieder des SWV Sektion Nordwestschweiz. Die Anzahl der Antworten belief sich auf insgesamt 140 auswertbare Fragebögen. Folglich galt die Repräsentativität der Analyse mit einer überdurchschnittlichen Rücklaufquote von ca. 81 Prozent als gesichert. Der Tatsache der nicht vollständigen Beantwortung aller Fragen wurde durch Selektion der Rückläufer an den entsprechenden Stellen Rechnung getragen.

Die *zweite Säule* der kritischen Auseinandersetzung basierte auf der Auswertung von 70 *wohnbaugenossenschaftlichen Bilanzen*. Der Dachverband SWV Sektion Nordwestschweiz bietet seinen Mitgliedern seit Jahren die Möglichkeit der kostenpflichtigen Übernahme jeglicher Revisionstätigkeiten. Aufgrund der seit 1. Januar 2008 gültigen veränderten Gesetzgebung im Revisions- und Revisionsaufsichtsrecht der Schweiz wurde die komplette Revisionsabteilung in einer selbstständigen Firma, der *WG-Treuhand AG*, neu organisiert. Das vom SWV bzw. der *WG-Treuhand AG* zur Verfügung gestellte anonymisierte Datenmaterial diente als Grundlage der bilanziellen Analyse. Darüber hinaus war es das Fundament zur Erstellung einer «Kostenstatistik der Wohnbaugenossenschaften» für die Region Nordwestschweiz.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass der SWV Sektion Zürich in Kooperation mit der Bank Coop seit 1976 die sogenannte *Kostenstatistik der Zürcher Baugenossenschaften* veröffentlicht. Diese basiert hauptsächlich auf den entsprechenden Zürcher Wohnbaugenossenschaftsbilanzen und stellt die wirtschaftliche Situation der sektionszugehörigen Wohnbaugenossenschaften in regelmässigen Abständen dar. Für die Sektion Nordwestschweiz wurde nach Wissensstand des Autors bis heute nichts Vergleichbares veröffentlicht. Dementsprechend konnten die Zürcher Ergebnisse mit sinnvollen Abstrichen als *elementarer Vergleichsmassstab* zur Bewertung der Region Nordwestschweiz herangezogen werden.

## Forschungsergebnisse

### Sind Wohnbaugenossenschaften der Region Nordwestschweiz ökonomisch nachhaltig geführt bzw. zukunftsfähig aufgestellt?

«Der allumfassende Leitgedanke einer Genossenschaft ist das Wirtschaften für ein nachhaltiges und langfristiges Bestehen.» Dieser einleitend zitierte Grundsatz ist ein Auszug aus den genossenschaftlichen Basisprinzipien zur Erstellung der eigenen Statuten, aufgestellt durch den *Internationalen Genossenschaftsbund* mit Sitz in Genf. Im Folgenden sollen die Ergebnisse zu dessen Umsetzung in der Nordwestschweiz gezeigt werden.

Aus der Analyse zum Zustand und Alter der genossenschaftlichen Liegenschaften konnte ermittelt werden, dass der Grossteil der Gebäude in den Jahren bis 1950 erstellt wurde. Entsprechend dem Alter war für die letzten zehn Jahre ein zunehmender *Anstieg an Renovations- und Modernisierungsarbeiten* zu erwarten, welcher durch die Auswertung des Fragebogens bestätigt werden konnte. Die Umfrage führte jedoch ebenfalls zu der Erkenntnis, dass sich die Quantität an künftigen Investitionen in die Gebäude weiterhin mindestens auf diesem Level bewegen dürfte.

Es stellt sich aber nicht nur die Frage nach der Finanzierbarkeit der zu erwartenden Renovationsanforderungen der alten Liegenschaften, sondern auch nach der Problematik, aktuellen und künftigen Trends im Bereich Wohnen durch *zusätzliche Investitionen* in die Liegenschaften oder Neuerrichtungen gerecht werden zu können, um das dauerhafte Bestehen der Wohnbaugenossenschaft nachhaltig zu gewährleisten.

Es sollte folglich im Interesse der Führung einer jeden Wohnbaugenossenschaft liegen, diese nach dem obersten Postulat der *ökonomischen Nachhaltigkeit* zu führen. Definitions-

gemäss muss die Art des Wirtschaftens hierbei so angelegt sein, dass sie dauerhaft eine tragfähige Grundlage für Erwerb und Wohlstand bietet. In diesem Rahmen ist der Schutz der wirtschaftlichen Ressourcen und die Bildung von Reserven für erwartete und unerwartete Aufwendungen von essenzieller Bedeutung.

Bei der Bewertung der ökonomischen Nachhaltigkeit sind vor allem drei Faktoren massgeblich: Einnahmen, Ausgaben und Reserven der Wohnbaugenossenschaften. Reserven lassen sich grundsätzlich nur aus dem Jahresüberschuss, nämlich der positiven Differenz aus den beiden erstgenannten Grössen, generieren.

Nachfolgend illustrierte Analyse basiert zunächst auf der Trennung des Datensatzes nach dem Merkmal «Baurecht». Dies war aufgrund der unterschiedlichen Zinsaufwendungen notwendig. Die *Prüfung der Nachhaltigkeit* sollte anhand zweier unterschiedlicher Betrachtungsdimensionen infrage gestellt werden. Zum einen durch eine punktuelle Prüfung der Reservebildungspotenziale im Jahr 2007 auf Basis der Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben, und zum anderen durch eine Untersuchung der Eigenkapitalquoten als Indiz für das Ausmass an nachhaltigem Wirtschaften seit Gründung.

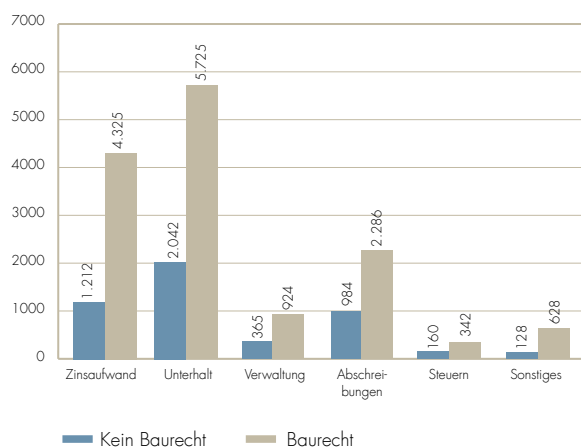
Die einzige signifikante Einnahmequelle der Wohnbaugenossenschaften sind die Mieten aus der Zurverfügungstellung des Wohnraumes. Tabelle 1 reduziert die gesamten Mieteinnahmen des Datensatzes für 2007 auf die durchschnittlichen Erträge pro Wohnung im Jahr und im Monat. Wohingegen in Abbildung 1 die Trennung der Kosten pro Wohnung im Jahr in die vorgefundenen Kostenarten vorgenommen wird.

Addiert man alle mittleren Kosten auf, so beliefen sich die gesamten Unkosten für Baurechtswohnungen auf rund 14.213 CHF pro Jahr bzw. 1.184 CHF pro Monat. Die nicht auf Land im Baurecht erstellten Wohnungen wiesen mit

Tab. 1: Durchschnittliche Erträge aus Vermietung im Jahr 2007

|               | Ertrag aus Vermietung in CHF | Wohnungsanzahl | Mietertrag pro Wohnung im Jahr in CHF | Mietertrag pro Wohnung im Monat in CHF |
|---------------|------------------------------|----------------|---------------------------------------|--|
| Kein Baurecht | 14.487.781                   | 2.964          | 4.888                                 | 407                                    |
| Im Baurecht   | 62.339.475                   | 4.279          | 14.569                                | 1.214                                  |
| Gesamt        | 76.827.255                   | 7.243          |                                       |  |

Abb. 1: Durchschnittliche Kosten pro Wohnung 2007 nach Kostenarten.



4.890 CHF pro Jahr bzw. 407 CHF pro Monat wesentlich geringere durchschnittliche Kosten auf. Die Aufwandspositionen Unterhalt, Zinsaufwand und Abschreibungen konnten in dieser Reihenfolge als die *Hauptkostentreiber* identifiziert werden. Durch Subtraktion der gezeigten Ausgaben von den Mieten wurde in einer Überschussrechnung festgestellt, dass Wohnbaugenossenschaften ohne Baurecht im Geschäftsjahr 2007 durchschnittlich exakt ihre Kosten durch Mieterträge pro Wohnung decken konnten. Wohnbaugenossenschaften im Baurecht erwirtschafteten einen Nettomietfranken<sup>2</sup> von 30 CHF pro Wohnung im Monat bzw. 360 CHF im Jahr.

Verwendete man die Wohnbaugenossenschaften aus der Zürcher Kostenstatistik als *Vergleichsmaßstab*, so konnte ein Überschuss<sup>3</sup> von rund 2.470 CHF pro Wohnung konstatiert werden. Für die folgend illustrierte Gegenüberstellung musste aus Vergleichsgründen auf die Trennung nach Baurecht/kein Baurecht verzichtet werden. Die Zürcher Kostenstatistik berücksichtigt diese Aufteilung nicht.

Aus dem Bilanzendatensatz der Nordwestschweiz waren mittlere Erträge aus Vermietung der genossenschaftlichen Wohnungen von rund 11.112 CHF<sup>4</sup> pro Wohnung pro Jahr ermittelbar. In der Sektion Zürich erwirtschaftete eine genossenschaftliche Wohnung pro Jahr im Schnitt 12.606 CHF, was ergo in einem Plus zur Nordwestschweiz von 1.494 CHF mündete. Setzte man dies ins Verhältnis zu den fehlenden Überschüssen für Reservebildung pro Wohnung zu Zürich von netto 2.110 CHF<sup>5</sup>, so konnte die *Ertragsseite* den mittleren *Fehlbetrag* zu mehr als 70 Prozent erklären.

Dem Argument, dass Mietwohnungen in Zürich generell einen höheren Mietzins aufweisen als in der Nordwestschweiz, muss der oberste Grundsatz des genossenschaftlichen Wohnungsbaus entgegengehalten werden: Erstellung und Zurverfügungstellung von günstigem Wohnraum mit dem Anspruch der Gemeinnützigkeit – das heisst ohne jegliches Profitstreben. Demzufolge sollten sich die Preise für genossenschaftlich erstellte Wohnungen in Zürich nicht an der allgemeinen Preisspirale aufgrund des permanenten Wohnraum Mangels orientieren. Vielmehr wäre der einzig berechtigte Grund für höhere genossenschaftliche Mietpreise in Zürich eine signifikant *abweichende, lokal bedingte Kostenstruktur* zur Nordwestschweiz.

Eine Fremdkapitalzinsanalyse zeigte keine erwähnenswerten Unterschiede zur Analyseregion. Kontrastierte man die übrigen durchschnittlichen Kosten für Unterhalt und Verwaltung der Liegenschaften sowie die sonstigen Kosten, so kam man zu dem Ergebnis, dass die Unterhaltskosten pro Wohnung in der Nordwestschweiz für 2007 62 Prozent höher ausfielen als selbige in Zürich. Der Kostenvorteil bei Aufwendungen für Verwaltung mit 98 Prozent und für sonstige Ausgaben mit 88 Prozent des Zürcher Niveaus konnte den Kostennachteil der Sektion Nordwestschweiz nicht mehr kompensieren.

Summa summarum konnte somit festgestellt werden, dass die entsprechenden Zürcher Kostenstrukturen nicht als Ursache für deren höhere mittlere Mieten für genossenschaftliche Wohnungen angesehen werden können. Vielmehr konnte ein *Kostennachteil des Raumes Nordwestschweiz* aufgrund höherer Unterhaltskosten für die Liegenschaften konstatiert werden. Jenes Defizit sollte den Restunterschied zwischen den Reservebildungspotenzialen der beiden Untersuchungsräume grösstenteils erklären können.

*Der Befund war demzufolge für 2007 eindeutig:* Die Überschussituation der Wohnbaugenossenschaften im Raum Nordwestschweiz<sup>6</sup> reichte im Mittel nicht für die Bildung von Reserven für künftige Grossrenovierungen oder Investitionen aus. Sowohl Ertragsseite als auch Aufwandsseite der Wohnbaugenossenschaften konnten als Quelle für die Überschussmisere und den daraus abzuleitenden Mangel an

<sup>2</sup> Der Nettomietfranken berechnet sich als der Bruttomietfranken minus aller bilanzierten Kosten der Wohnbaugenossenschaft.

<sup>3</sup> Die Einlagen in deren Erneuerungsfonds werden hierbei nicht berücksichtigt.

<sup>4</sup> Die Zahlenwerte der Selektion «Baurecht» und «kein Baurecht» wurden zu Vergleichszwecken durch Gewichtung mit der Anzahl an Wohnbaugenossenschaften im jeweiligen Cluster zu einem Wert verdichtet.

<sup>5</sup> Der Überschuss pro Wohnung in Zürich ohne Einlagen in die Erneuerungsfonds 2007 minus den Überschuss pro genossenschaftlicher Wohnung in Basel.

<sup>6</sup> Dies gilt bezüglich der Einnahmequelle Mieten.

Reservebildungspotenzial identifiziert werden. Wohnbaugenossenschaften waren somit im Jahr 2007 im Schnitt *nicht* nachhaltig aufgestellt.

Nun war im *zweiten Schritt* zu prüfen, ob das Jahr 2007 eventuell aufgrund der Thesaurierung vergangener Überschüsse eine Ausnahmepériode darstellte bzw. ob in der Vergangenheit bereits genügend Reserven für die Zukunft angelegt wurden. Da die Reserven bilanztechnisch zum Eigenkapital einer Unternehmung gezählt werden, konnte durch eine Messung der Eigenkapitalquote eine Aussage über das Maximum an Selbstfinanzierungsfähigkeit sowie die Nachhaltigkeit der Vergangenheit getroffen werden.

Die *Eigenkapitalquote* kann allgemein als eine der heute wohl wichtigsten Bilanzkennzahlen verstanden werden. Die wissenschaftliche Literatur definiert diese als bilanzielles Eigenkapital, dividiert durch die gesamte Bilanzsumme. Je höher die Eigenkapitalquote, umso höher auch die Haftungsmasse der Wohnbaugenossenschaft und – *ceteris paribus* – umso geringer die Gefahr einer Überschuldung. Daraus kann gefolgert werden, dass eine hohe Eigenkapitalquote als Schutz gegen Illiquidität anzusehen ist. Schlussendlich ist sie darüber hinaus als eine Kennzahl für die Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit von Fremdkapitalgebern zu sehen. Hohe Eigenkapitalquoten implizieren hierbei geringe Interdependenzen, da plötzliche Mittelabzüge der Fremdkapitalgeber oder unerwartet auftretende Ausgaben durch langfristig zur Verfügung stehende eigene Mittel kompensiert werden können und keine Zwangsveräusserungen notwendig werden. Dem ausgeprägten Sicherheitsgedanken und somit dem geringen Risiko einer hohen Eigenkapitalquote sind jedoch *Rentabilitätsaspekte* entgegenzustellen. Beispielsweise kann es aufgrund der steuerlichen Deprivation von Eigenkapital

gegenüber dem Fremdkapital oder angesichts des Leverage-Effekts sinnvoll sein, keinen übermässig hohen Anteil von Eigenkapital an der Bilanzsumme aufzuweisen bzw. Fremdkapital als Refinanzierungsquelle zu bevorzugen.

Das Streben nach Rentabilität sollte für Wohnbaugenossenschaften als gemeinnützige, nicht renditeorientierte Unternehmen unter den zuvor angeführten Sicherheitsaspekten des Eigenkapitals auf der Suche nach einer wohnbaugenossenschaftlich sinnvollen Kapitalstruktur nicht übermässig ausfallen. Folglich durfte bei *Nachhaltigkeit* von einer *20-prozentigen Mindesteigenkapitalausstattung* für selbige ausgegangen werden, wobei Richtlinien wie Basel II allgemein 30 Prozent aufwärts favorisiert hätten. Wählt man den durchschnittlichen Wert der Eigenkapitalquote von 37,1 Prozent für deutsche Wohnbaugenossenschaften als Vergleichsmaßstab, so wären 20 Prozent für Wohnbaugenossenschaften der Nordwestschweiz keinesfalls als überzogen anzusehen.

Das arithmetische Mittel der Eigenkapitalquote im Datensatz betrug für die *Wohnbaugenossenschaften der Region 11,97 Prozent* (274.785 CHF). Umgerechnet ergab sich absolut ein maximales Investitionspotenzial von 8.084 CHF pro genossenschaftlicher Wohnung. Zur Einordnung dieser Zahlen soll im Folgenden erneut der Vergleichsmaßstab Zürich bemüht werden.

Grundsätzlich stellen Wohnbaugenossenschaften dieser Sektion des SWW jährlich einen gewissen Betrag ihrer Erträge in *Erneuerungsfonds* ein. Das Ziel selbiger ist die Deckung der kalkulierten Kosten für werterhaltende Investitionen in ihre bestehenden Liegenschaften, unabhängig von den aus den laufenden Einnahmen zu finanzierenden Unterhalts- und Reparaturkosten. Die eingangs aufgeführte Zürcher Kostenstatistik



wies eine gemittelte Fondshöhe von 679 Mio. CHF für die 41 untersuchten Wohnbaugenossenschaften im Jahr 2007 aus, woraus ein mittlerer Wert von 1.656.098 Mio. CHF pro Wohnbaugenossenschaft resultierte. Ein Netto-Minus von 1.381.313 Mio. CHF an durchschnittlichen Reserven für nachhaltige Investitionen zum Vergleichsmaßstab durfte als beträchtlich eingestuft werden.

Um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Wohnbaugenossenschaften in Zürich über ein viel grösseres Portfolio an Wohnungen verfügen und damit dort auch mehr Renovationsbedarf besteht, wurde der Zürcher Erneuerungsfonds auf im Durchschnitt zur Verfügung stehendes und investierbares Kapital pro genossenschaftlicher Wohnung umgerechnet. Wohnbaugenossenschaften der Sektion Zürich verfügen im Mittel rein aus den Erneuerungsfonds über 18.425 CHF an Reserven pro Wohnung. Eine Addition des gesamten restlich im Mittel zur Verfügung stehenden Eigenkapitals kommt auf ein maximal mögliches durchschnittliches Investitionsvolumen von 25.737 CHF pro Wohnung, was mehr als *dreimal so viel* ausmacht wie selbiges in der *Region Nordwestschweiz*.

Aufgrund des Resümées bezüglich der Reservebildungspotenziale musste auch nach Vorsorge durch stille Reserven gefragt werden. Aus den Analysen der Thesis ergaben sich unter Verwendung des Ertragswertverfahrens verdeckte genossenschaftliche Reserven von mittleren 6.661.046 CHF pro Wohnbaugenossenschaft oder 64.376 CHF pro Wohnung. Der Wert ist jedoch einzig in der bilanziellen Unterbewertung der Liegenschaften begründet und steht in keiner Weise in liquider Form für bauliche Renovierungen oder Modernisierungen zur Verfügung. Zur *Freisetzung der stillen Reserven* und deren Umwandlung in flüssige Mittel müssten die genossenschaftlichen Immobilien mit *neuen Hypotheken* belastet wer-

den. Die daraus folgende steigende jährliche Zinsbelastung würde jedoch die zukünftige Erfolgsrechnung der Wohnbaugenossenschaften belasten, was – wie festgestellt wurde – im Rahmen der aktuellen Ertrags- und Kostenstruktur nicht möglich ist. Also wären Mieterhöhungen der einzig mögliche Ausweg zur Bewältigung künftiger Grossinvestitionen bei Verwendung stiller Reserven als Refinanzierungsquelle.

### Welches Spektrum an Optimierungsansätzen steht intern zur Verfügung und wie sollte dieses umgesetzt werden?

Die Wohnbaugenossenschaften als die zentralen Institutionen müssen als Ausgangspunkt *nachhaltiger Optimierungsansätze* für eine erfolgreiche Zukunft des genossenschaftlichen Wohnbaus in der Region herangezogen werden.

Grundsätzlich erarbeitete die Thesis zwei eng verknüpfte Probleme. Einerseits fallen die festgestellten Eigenkapitalquoten zu gering aus. Diese Tatsache wirkt sich nicht nur negativ auf die Bonitätsbeurteilung der Banken aus, sondern birgt auch für die sicherheitsorientierten Wohnbaugenossenschaften strukturelle Gefahren in der Zukunft. Die Analyse der Reserven und des Potenzials zur Bildung selbiger kam zum Schluss, dass die momentane Ausstattung für nachhaltige Zukunftsinvestitionen als zu gering anzusehen ist sowie dass die aktuellen Ertrags- und Kostenstrukturen im Mittel nicht zur notwendigen Bildung ausreichen werden. Sowohl Ertrags- als auch Kostenseite müssen folglich Ziel notwendiger Optimierungsmaßnahmen sein.

Beginnend sollten Empfehlungen zur *Verbesserung der Ertragssituation* geprüft werden. Die Einnahmen der Wohnbaugenossenschaften beschränken sich fast vollumfänglich auf die veranschlagten Mieten für ihre Liegenschaften. Folglich



waren zur Verbesserung der Eigenkapitalsituation Mieterhöhungspotenziale in der Region zu examinieren. Das Ziel der Untersuchung waren Erkenntnisse über die Positionierung der genossenschaftlichen Wohnbaumieten im Vergleich zu den entsprechend vorfindbaren Marktmieten des Raums Nordwestschweiz und die daraus abzuleitenden Erhöhungsspielräume.

Zur *Evaluierung der Informationen* wurden Ergebnisse aus dem Fragebogen zu den Zimmeranzahlen der genossenschaftlichen Wohnungen und zu deren durchschnittlichen Mietpreisen herangezogen. Als Vergleichsmaßstab zur Repräsentanz der Marktpreise für die Analyse dienten folgende zwei Quellen:

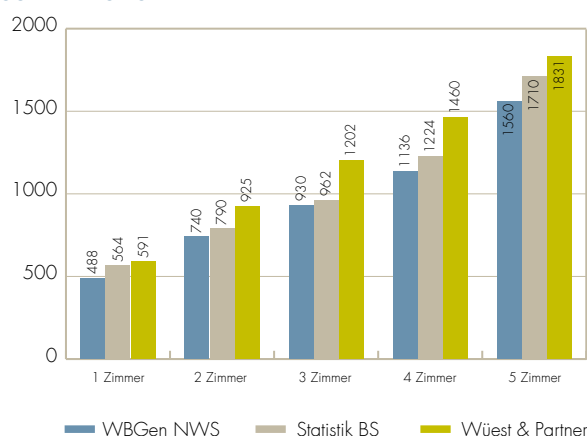
*Immo-Monitoring*: Die Firma Wüest & Partner aus Zürich als führende Schweizer Firma in diesem Bereich veröffentlicht zweimal im Jahr einen Marktreport zum Status quo und zu den Zukunftsaussichten des gesamten Schweizer Bau- und Wohnungsmarktes. Die unabhängigen Erhebungen zu den Marktpreisen für Wohnungen unterschiedlicher Zimmerzahl in diversen Regionen der Schweiz beruhen auf den von Vermietern veranschlagten Nettomietzinsen in Presse- und Internetanzeigen. Aufgrund der geringen Anzahl von annoncierten Genossenschaftswohnungen konnte weitestgehend von einem Marktpreis für kommerzielle Wohnungsmieten ohne genossenschaftliche Verzerrung einer Gesamtstatistik ausgegangen werden. Als Basis für die Analyse diente die aktuellste Ausgabe Herbst 2009, explizit deren Medianzahlen für das Gross- und Mittelzentrum Basel.

*Statistisches Amt Basel-Stadt*: Als zweite Quelle für die Marktpreise der Mietwohnungen sollten die statistischen Daten des Kantons Basel-Stadt stellvertretend für die gesamte Region Nordwestschweiz herangezogen werden. Das Amt veröffentlicht die gewünschten durchschnittlichen Nettomietpreise nach den entsprechenden Bauperiodenintervallen der Liegenschaften. Die zur Analyse verwendeten Marktmietpreise wurden durch ein Gewichtungsschema in Anlehnung an die ermittelten Bauperioden der genossenschaftlichen Gebäude für die Region Nordwestschweiz gebildet. Die verwendete Erhebung datiert vom Mai 2007.

Bezüglich des Vergleichsmaßstabes «Statistisches Amt Basel-Stadt» war zu beachten, dass in deren mittleren Nettomietzinsen die Wohnbaugenossenschaften mit einkalkuliert wurden. Wüest & Partner hingegen konzentrierten sich stärker auf gewerblich angebotene Wohnungen. Bei Analyse der Marktpreistendenz sollte darum eher in Richtung der Wüest-&Partner-Werte tendiert werden.

Abbildung 2 zeigt die Auswertung bezüglich der absoluten mittleren Nettomietpreise. Am deutlichsten unterschied sich der Nettomietzins der Wohnbaugenossenschaften von den Marktpreisen von Wüest & Partner. Im Mittelwert lag der Marktmietpreis 231 CHF über dem mittleren Mietzins der Genossenschaften. Das Mehr an Marktmietzins, laut dem Amt für Statistik Basel-Stadt, betrug im Durchschnitt noch ca. 80 CHF, wobei hier die Problematik der Mischkalkulation mit den Wohnbaugenossenschaften zum Tragen kam.

Abb. 2: Durchschnittliche Mietpreise pro Wohnung nach Zimmerzahl



Aufgrund der Analyse zur Positionierung der Wohnbaugenossenschaften bezüglich ihrer Mietpreisansätze kann konstatiert werden, dass im genossenschaftlichen Wohnbau – speziell in einigen Wohnungskategorien – Potenzial für Mietpreisanpassungen nach oben besteht. Eine mietzinserhöhende Freisetzung stiller Reserven wäre schlussfolgernd im Rahmen der Marktpreise für Wohnungen in der Nordwestschweiz möglich.

### Empfehlung 1

Den Wohnbaugenossenschaften der Nordwestschweiz wird zur Verbesserung der Ertragsituation empfohlen, Mietzinserhöhungen im Rahmen ihrer Marktmöglichkeiten so vorzunehmen, dass ein individuell zu bestimmender Teil des jährlich benötigten Überschusses langfristig zur Bildung von Reserven für künftige Investitionen der Art Modernisierung und marktkonformer Umstrukturierung abgedeckt werden kann. Die langfristig zu erreichende Zielgrösse für derartige Reserven sollte durch den von der Stadt Zürich als steuerfrei anerkannten Wert von 1,5 Prozent des jeweiligen Gebäudeversicherungswertes signifiziert werden.

Der zweite Aspekt zur Verbesserung der Überschusssituation ist die *Reduktion der Ausgaben* auf der Kostenseite. Die von den Wohnbaugenossenschaften hauptsächlich beeinflussbaren Grössen sind hierbei Unterhalts- und Verwaltungsaufwendungen, wobei sich speziell der Unterhaltsteil im Vergleich zu Zürich besondere Aufmerksamkeit verdiente. Als primäres Instrument zur Unterhaltssenkung sollte die regionale Kooperation zwischen Wohnbaugenossenschaften zur Ausnutzung von Synergie- und Skaleneffekten verwendet werden. Die vorgefundenen Verwaltungskostenstrukturen könnten ebenfalls durch Kooperationen verbessert werden. Darüber hinaus ist die Einrichtung eines Verwaltungszentrums für alle ansässigen Wohnbaugenossenschaften zu erwägen. Dem verbreiteten Argument aus der Praxis, dass eine Anstellung von teureren professionellen Kräften in einem Verwaltungszentrum die erreichten Kostenersparnisse kompensieren würde, muss zumindest die beträchtliche Steigerung der vor allem bei kleineren Wohnbaugenossenschaften dringend nötigen Professionalisierung der Verwaltung entgegengesetzt werden.

### Empfehlung 2

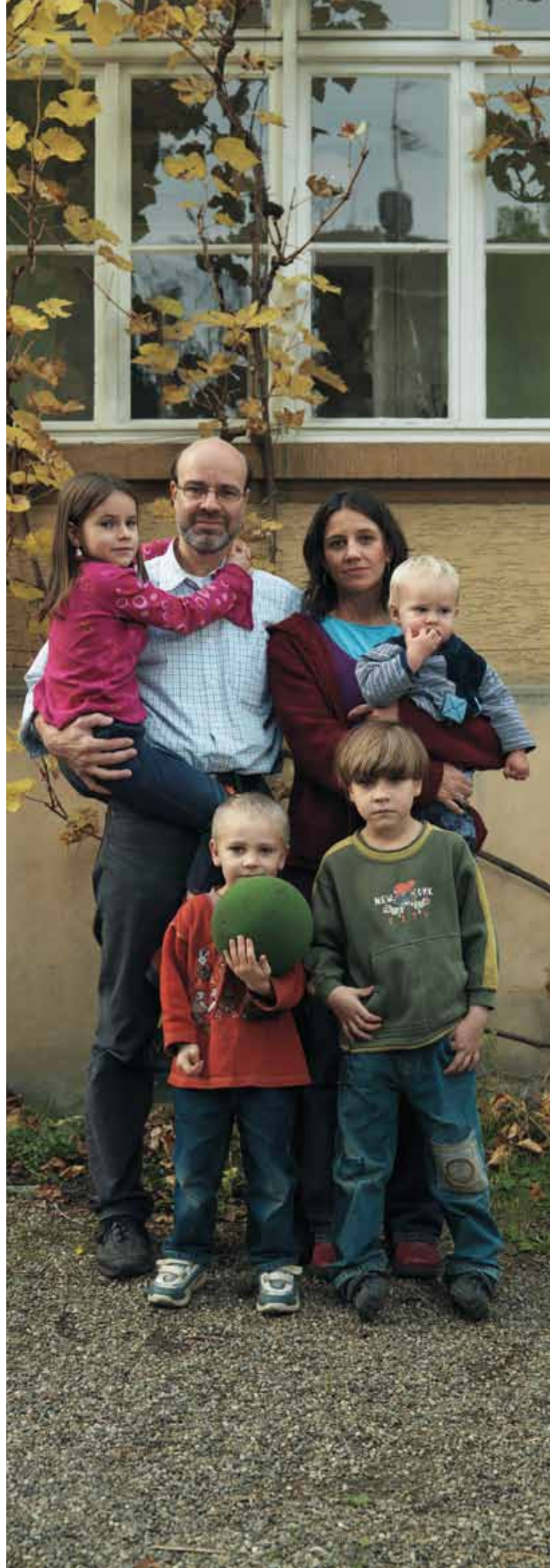
Den Wohnbaugenossenschaften der Nordwestschweiz wird empfohlen, regionale Kooperationen zur Verbesserung ihrer Kostenstrukturen einzugehen sowie die Einrichtung von gut strukturierten Verwaltungszentren voranzutreiben.

Die Verbesserung der Überschussituation ist zunächst sekundär oder mittelfristig für die Bildung von Reserven einzusetzen. Kurzfristig sollte vermehrt der Aufbau einer strategischen Planung durch Beauftragung von Fachkräften in den Bereichen Finanzwirtschaft und Marketing vorgezogen werden.

Durch Analyse der aktuellen Mieterstruktur und durch eine Zielsetzung für selbige in der Zukunft sind anhand von Präferenzlisten für einzelne Mietergruppen marktkonforme Strukturinvestitionen in die Liegenschaften zu tätigen, um leer stehende oder leer werdende genossenschaftliche Wohnungen Stück für Stück an die Ansprüche künftig gewünschter Mieter anzupassen. Hierfür sind permanente Marktbeobachtungen und -analysen unerlässlich. Die somit angestrebte mittel- und langfristige Spezialisierung auf einen oder mehrere Mieterkreise ist zunächst vorzugsweise aufgrund des Mangels an bilanzieller Reserven aus der Freisetzung von stillen Reserven in Form einer zusätzlichen Belastung des Vermögens durch Hypotheken zu finanzieren. Jedoch ist aus den Erkenntnissen zum Status quo der Überschussituation der Wohnbaugenossenschaften zu beachten, dass die Bedienung dieser Hypotheken aus dem laufenden Jahresgeschäft im Mittel momentan nicht möglich war, was letztendlich den einleitend empfohlenen und notwendigen Verbesserungen auf Ertrags- und Kostenseite zusätzliches Gewicht verleiht.

### Empfehlung 3

Den Wohnbaugenossenschaften wird empfohlen, durch Überschussoptimierung entstehende finanzielle Ressourcen kurzfristig in Fachkräfte des Bereichs Finanzen, in ein professionelleres Management sowie marktzielentsprechende Umbauten der Liegenschaften durch Freisetzung stiller Reserven zu reinvestieren. Mittelfristig sollte das umstrukturierte Management die Überschussituation mithilfe der Fachkräfte so verbessern, dass sich die entstehenden Kosten für diese zusätzlichen Aufwendungen langfristig selbst refinanzieren und dass mit der dringend nötigen Bildung von Reserven aus den höheren Überschüssen begonnen werden kann.





Das Bild in der Öffentlichkeit ist unter anderem durch einzukaufendes Expertenwissen im Bereich Marketing zu verbessern. Das Ziel der intensivierten Marketinginvestitionen muss es sein, die «Marke» Wohnbaugenossenschaft als Corporate Identity aufzubauen und deren Popularität zu erhöhen. Diesbezüglich wären überregionale Kooperation, vor allem mit grossen Wohnbaugenossenschaften im Raum Zürich, zu prüfen, um auf das dort bereits bestehende Know-how aufbauen zu können. Bei den Kanälen zur externen Kommunikation ist speziell das Medium Internet verstärkt einzusetzen.

#### Empfehlung 4

Den Wohnbaugenossenschaften der Nordwestschweiz wird empfohlen, durch Überschussoptimierung entstehende finanzielle Ressourcen in Fachkräfte des Bereichs Marketing zum Aufbau einer Corporate Identity und zur Steigerung der Popularität zu reinvestieren. Die Potenziale des Mediums Internet sind hierbei bestmöglichst auszuschöpfen. Überregionale Kooperationen zu grossen Wohnbaugenossenschaften der Stadt Zürich sind aufgrund von Wissenstransferaspekten zu prüfen.

Der *internen Kommunikation* zwischen den Mitgliedern wird bei der nachhaltigen Neustrukturierung eine zentrale Rolle zufallen. Innerhalb der Wohnbaugenossenschaften ist es aufgrund des demokratischen Entscheidungsprinzips bedeutsam, Informationen über jegliche Art von geplanten Veränderungsmassnahmen umfassend und lückenlos an die Mitglieder zu kommunizieren sowie die künftigen Konsequenzen von Reformversion aufzuzeigen. Hierzu sind speziell die Mitarbeiter als mitgliedernahe Vertreter einzusetzen und zu unterstützen.

#### Empfehlung 5

Den Wohnbaugenossenschaften der Nordwestschweiz wird empfohlen, die interne Kommunikation zu verbessern und dauerhaft zu fördern. Hierbei sind insbesondere die Verantwortungsträger entsprechend zu schulen und einzusetzen.

### Welche wohnbaugenossenschaftlichen Rahmenbedingungen sollten aufgrund der Analyseergebnisse von Staatsseite umgehend optimiert werden?

Die festgestellte Problematik der als viel zu gering anzusehenden Zukunftsreserven der Wohnbaugenossenschaften in den Kantonen Basel-Stadt und Baselland sollte von der Politik durch Veränderung der öffentlichen Parameter positiv beeinflusst werden. Das derzeitige Wirtschaften ohne Nachhaltigkeit kann in dieser Form langfristig nicht im Interesse der öffentlichen Institutionen sein.

Es ist besonders darauf hinzuweisen, dass mangelnde Investitionen oder nicht vorhandene Investitionsfähigkeit der Ausgangspunkt eines *Dominoeffekts* sein können, der sich zunächst mittelfristig in einer wirtschaftlich schlechter gestellten Mieterstruktur und höheren Mietausfällen sowie Leerständen manifestieren wird. Die unmittelbar abzuleitende Folge ist eine zusätzliche Verschlechterung der ohnehin kritischen Ertragssituation und die Gefahr eines aus den Fugen geratenden sozialen Gleichgewichts innerhalb der Wohnbaugenossenschaften, was unmittelbar auf das weitere Absinken der Wohnattraktivität für bestehende und zukünftige Mieter hinauslaufen wird. Eine sich beständig verschlechternde wirtschaftliche Situation wird ab einem gewissen Zeitpunkt den Zugang zu Refinanzierungen durch Banken, die angeregte Suche nach Kooperationen sowie die finanzielle Fähigkeit zur Beschäftigung von Fachkräften erschweren oder sogar unmöglich machen. Im Worst-Case-Szenario kann eine derartige Entwicklung langfristig zum Konkurs der Wohnbaugenossenschaft führen.

Als einer der wichtigsten Punkte zur Verhinderung derartiger Abwärtstrends bei den von der öffentlichen Hand einst als bedeutendster Partner zur Bekämpfung der Wohnungsnot angesehenen Wohnbaugenossenschaften ist die beständige Bildung von Reserven hervorzuheben. Folglich muss es seitens der Politik ein Umdenken hin zu *neuen Anreizstrukturen für Wohnbaugenossenschaften* bezüglich dieser Thematik geben.

Als Stellschraube hierzu wird die *Steuergesetzgebung* der Kantone Basel-Stadt und Baselland empfohlen. Die aktuellen steuerlichen Gegebenheiten sind grundsätzlich als unzureichend zu bezeichnen. Eine steuerliche Begünstigung bzw. eine Abzugsfähigkeit von Rückstellungsaufwendungen zur Finanzierung zukünftiger Investitionen analog zum Zürcher Beispiel ist im Raum Nordwestschweiz nicht existent. Der Trend im Wirtschaften der Wohnbaugenossenschaften geht momentan sogar aufgrund der Ängste vor Mietzinssenkungsforderungen seitens der Mitglieder grösstenteils in Richtung eines möglichst geringen Jahresüberschusses und folglich eines infinitesimalen Einstellungsbetrages in die Gewinnrückstellungen. Dieser bedenklichen Tatsache ist durch Einführung der steuerlichen Abzugsfähigkeit von Einstellungen in Renovationsfonds in gewisser Höhe analog zum Zürcher Beispiel entgegenzuwirken.

### Empfehlung 6

Den politischen Entscheidungsträgern in der Nordwestschweiz wird empfohlen, für Wohnbaugenossenschaften die Bildung von Rückstellungen zur Finanzierung zukünftiger Investitionen einzuführen. Aufgrund der Dringlichkeit und der Versäumnisse der Vergangenheit sollten als jährlicher Maximalsatz mittelfristig 2 Prozent des Gebäudeversicherungswertes genehmigt werden.

Darüber hinaus ist über eine zusätzliche steuerliche Begünstigung von Wohnbaugenossenschaften als gemeinnützige Institutionen zu beraten. Als besonders prekär ist hierbei der Kanton Basel-Stadt einzustufen. Wohnbaugenossenschaften, die von der Natur ihrer Tätigkeit her grösstenteils mit Grundbesitz ausgestattet sind, einer durch die *Grundstücksteuer* verursachten *Mindeststeuer* zu unterwerfen, diese Massnahme ist hier dringlich auf Sinnhaftigkeit zu überprüfen und im Zweifelsfall abzuschaffen. Analog z.B. Zürich könnten Steuerensenkungen oder Steuerbefreiungen mit Gegenforderungen des Staates, wie beispielsweise Massgaben zur Unterstützung bei staatlichen Wohnproblemen, Verpflichtungen zu Struktur- und Effizienzverbesserungen sowie der Implementierung von notwendigen Offenlegungs- und Mindestanforderungen vor allem für Wohnbaugenossenschaften im Baurecht, verknüpft werden.

### Empfehlung 7

Den politischen Entscheidungsträgern im Kanton Basel-Stadt wird empfohlen, über eine Abschaffung der Anwendung des Grundstücksteuergesetzes auf Wohnbaugenossenschaften zu beraten. Beiden Kantonen (BS und BL) wird darüber hinaus nahegelegt, unter der Voraussetzung der Erfüllung von Gegenforderungen in den Dimensionen staatlicher Problemlösung, genossenschaftlicher Effizienz und zusätzlicher Offenlegungspflichten, Wohnbaugenossenschaften als gemeinnützige Institutionen steuerlich stärker zu begünstigen.

## Fazit

Die Analyse des genossenschaftlichen Wohnbaus in der Nordwestschweiz kommt zusammenfassend zu dem Ergebnis, dass alle Beteiligten, jedoch speziell die Wohnbaugenossenschaften, vor grossen Aufgaben und Herausforderungen stehen. Die im Rahmen der Masterthesis *erbrachte Bestätigung*, dass die momentane Aufstellung der Wohnbaugenossenschaften in den Dimensionen Struktur, Nachhaltigkeit und Organisation unzureichend ist, um in einem immer kompetitiveren Marktumfeld erfolgreich bestehen zu können, findet in der Behauptung, dass man an einem Scheideweg angelangt ist, ihre adäquate Versinnbildlichung. Der Autor möchte an dieser Stelle aber explizit betonen, dass es zum jetzigen Zeitpunkt keinesfalls zu spät ist, den genossenschaftlichen Wohnbau der Region auf nachhaltige und erfolgreiche Bahnen zu lenken. Verharrt man jedoch weiterhin in alten Strukturen und verschliesst man sich vor nötigen Reformen, so könnte diese Chance bald nicht mehr offenstehen.

Bei Interesse kann die gesamte wissenschaftliche Thesis in PDF-Form unter <http://www.diplom.de/katalog/arbeit/13701> (kostenpflichtig) bezogen werden.  
ISBN 978-3-8366-3701-5

# Impressum/Kontakt

## **Herausgeberin**

Basler Kantonalbank  
Spiegelgasse 2  
Postfach  
CH-4002 Basel

+41 (0)61 266 33 33  
welcome@bkb.ch  
www.bkb.ch

## **Kontakt**

Basler Kantonalbank  
Richard Schlägel  
richard.schlaegel@bkb.ch  
Telefon +41 (0)61 266 22 27

Schweizerischer Verband für Wohnungswesen  
Sektion Nordwestschweiz  
Jörg Vitelli  
info@svw-nordwestschweiz.ch  
Telefon +41 (0)61 321 71 07

## **Konzeption und Umsetzung**

Basler Kantonalbank

Für den Inhalt zeichnen die Autoren verantwortlich.  
Der Bericht wird in einer kleinen Auflage gedruckt.  
Der Druck erfolgt auf RecyStar, 100%-Recyclingpapier.

Die Publikation ist als Online-Report konzipiert und  
als Download verfügbar.  
www.bkb.ch  
www.svw-nordwestschweiz.ch

Basler Kantonalbank  
Spiegelgasse 2  
Postfach  
CH-4002 Basel

Schweizerischer Verband für Wohnungswesen  
Sektion Nordwestschweiz  
St. Johans-Parkweg 9  
CH-4056 Basel

