CUREM
Center for Urban & Real Estate Management – Zurich

Masterthesis

zur Erlangung des
Master of Science in Real Estate (CUREM)

Ökonomische Vorteile bei Fusionen von Wohnbaugenossenschaften

Name:	David Wolfensberger
Adresse:	Josefstrasse 104, 8005 Zürich
Eingereicht bei:	Peter Schmid, Executive MBA in NPO-Management
	Alfons Sonderegger, Dr. oec. publ.
Abgabedatum:	8. August 2008

VORWORT

Diese Masterthesis entstand im Rahmen meines Studiums zum Master of Science in Real Estate am Center for Urban & Real Estate Management in Zürich und kennzeichnet das Ende eines sehr interessanten Zeitabschnittes. Ich habe mich für dieses Thema entschieden, weil Wohnbaugenossenschaften (WBG) trotz ihrem beachtlichen Anteil am schweizerischen Wohnungsmarkt während des Studiums keine Beachtung fanden. WBG stellen ein interessantes, aber noch wenig erforschtes Gebiet in der schweizerischen Immobilienwirtschaft mit bedeutendem Potenzial dar. Um den gestiegenen Anforderungen des Immobilienmarktes gerecht zu werden, befinden sich viele WBG in einem Umbruch und begründen somit die Relevanz dieser Arbeit. An dieser Stelle möchte ich mich bei Peter Schmid[1] für die zielgerichtete und engagierte Betreuung meiner Masterthesis bedanken. Meinem Koreferenten Alfons Sonderegger[2] danke ich für die fachliche Unterstützung und für die wertvollen Gespräche. Ebenso möchte ich allen Interviewpartnern für die aufschlussreichen Gespräche und meinem Arbeitgeber Wüest & Partner für die Möglichkeit, das Masterstudium berufsbegleitend zu absolvieren, danken. Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern, welche mich liebevoll unterstützt haben.

[1] Peter Schmid ist Präsident der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich, ABZ und Präsident des Schweizerischen Verbands für Wohnungswesens SVW, Sektion Zürich

[2] Alfons Sonderegger ist Departamentssekretär des Finanzdepartement der Stadt Zürich und Präsident der Familienheim Genossenschaft Zürich

ABSTRACT

Mit der vorliegenden Studie wird untersucht, ob grosse WBG in einer langfristigen Sicht ökonomisch vorteilhafter sind als kleine. Das Ziel dieser Arbeit ist, ökonomische Vorteile von WBG-Fusionen zu messen und deren monetären oder qualitativen Wert aufzuzeigen. Anhand von Analysen und Interviews werden Einflussfaktoren untersucht, welche bei einer Fusion von WBG relevant sind.

Positive Skaleneffekte lassen sich bei den Verwaltungskosten, bei der Erstellung von Neubauten und bei Umbaukosten erreichen. Eine Diversifikation des Risikos durch eine Portfolioerweiterung bei der Bausubstanz ist bei den untersuchten WBG kaum festzustellen. Bei Finanzierungen weisen grosse und seit langem bestehende WBG gegenüber kleinen und jungen WBG klare Vorteile auf. Die räumliche Nähe wird als klarer ökonomischer Vorteil erachtet. Es entsteht ein grösserer Nutzen bei einer Fusion von zwei räumlich nahe gelegenen WBG. Eine Professionalisierung im Rahmen einer Fusion hat zwar kostentreibende Folgen, doch diese werden durch die erreichten ökonomischen Vorteile kompensiert.

Die Resultate der Untersuchungen bestätigen, dass grosse WBG in einer langfristigen Sicht ökonomisch vorteilhafter sind als kleine WBG und deshalb Fusionen von WBG sinnvoll sind. Grundsätzlich besteht ein grosses Potenzial, die untersuchten und in dieser Arbeit beschriebenen ökonomischen Vorteile auszuschöpfen.

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT II

ABSTRACT III

INHALTSVERZEICHNIS IV

ABBILDUNGSVERZEICHNIS VII

TABELLENVERZEICHNIS VIII

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS X

1 EINLEITUNG 12
1.1 Hintergrund und Bedeutung des Themas 12
1.2 These und Zielsetzung 14
1.3 Methode und Vorgehensweise 15
1.4 Abgrenzung 15

2 GRUNDLAGEN 17
2.1 Wohnbaugenossenschaften 17
2.1.1 Entstehungsgeschichte und Bestand 17
2.1.2 Genossenschaftlicher Grundgedanke 18
2.1.3 Wohnbaugenossenschaften in der Stadt Zürich 20
2.1.4 Begriff Wohnbaugenossenschaft 21
2.1.5 Gemeinnützigkeit 21
2.1.6 Organisation und Rechtsgrundlage 22
2.2 Einflussfaktoren bei Fusionen von Wohnbaugenossenschaften 24
2.2.1 Skaleneffekte 24
2.2.2 Risiko-Diversifikation 26
2.2.3 Finanzierungsvorteile 26
2.2.4 Vorteile durch räumliche Nähe 26
2.2.5 Professionalität 27
2.2.6 Mieterzufriedenheit 27
2.3 Datengrundlagen 28
2.4 Kategorisierung der Wohnbaugenossenschaften 29
2.5 Best-Owner-Prinzip 30

3 ANALYSE DER EINFLUSSFAKTOREN BEI GENOSSENSCHAFTSFUSIONEN 32
3.1 Skaleneffekte 32
3.1.1 Verwaltungskosten 32
3.1.2 Unterhalt und Reparatur 35
3.1.3 Bautätigkeit 36

3.1.3.1 Neubauten 36
3.1.3.2 Umbauten 38
3.1.4 Weitere Skaleneffekte 39
3.1.4.1 Organkosten 39
3.1.4.2 Geschäftsbericht 43
3.1.4.3 Geschäftsstelle 43
3.1.4.4 Günstigerer Energieeinkauf 43
3.1.4.5 Versicherungen 44
3.2 Risiko-Diversifikation 44
3.2.1 Bausubstanz 45
3.2.2 Mieterrisiko 51
3.2.3 Chancen und Nutzen für Mieter 53
3.3 Finanzierungsvorteile 54
3.3.1 Finanzierungsmöglichkeiten 58
3.3.2 Wohnbaugenossenschaftsfinanzierungen aus Sicht der Banken 59
3.3.3 Finanzierungsvorteile aus der Sicht der Wohnbaugenossenschaften 61
3.3.4 Zusammenfassung Finanzierungsvorteile 61
3.4 Vorteile durch räumliche Nähe 63
3.4.1 Standort 65
3.4.2 Vorteile 74
3.5 Professionalität 76
3.5.1 Ehrenamtliche vs. marktüblich entschädigte Führung einer Wohnbaugenossenschaft 76
3.5.2 Unternehmerrisiko 78
3.5.3 Vorteile einer höheren Professionalität 79
3.6 Zusammenfassung der Einflussfaktoren 80

4 FUSIONSKONFLIKTE 81
4.1 Abnahme von Einfluss und Partizipation 81
4.2 Identifikation und Prestigedenken 82

5 DISKUSSION DER RESULTATE, ERGÄNZUNGEN UND AUSBLICK 84
5.1 Schlussfolgerungen zu den Thesen 84
5.2 Unterschiedliche Fusionsarten 85
5.3 Optimierte Fusion 87
5.4 Ergänzende Vergleiche 89
5.5 Ausblick 91

6 EINFACHES MODELL ALS ENTSCHEIDUNGSHILFE 93
6.1 Relevanz des Modells 93
6.2 Beschreibung des Modells 94

6.3 Gewichtung der Einflussfaktoren 95
6.4 Excel-Tool 97

7 ZUSAMMENFASSUNG 101

8 ANHANG 105

Anhang 1: Interview Protokoll mit Heinz Pfenninger, ZKB 106

Anhang 2: Interview Protokoll mit Thomas Bieri, ABS 110

Anhang 3: Interview Protokoll mit Markus Schatzmann, UBS, und Hans-Felix Trachsler, UBS 114

Anhang 4: Interview Protokoll mit Horst Kämpfen, Bank Coop 118

Anhang 5: Interview Protokoll mit Andreas Breitenmoser, Raiffeisen Bank 122

Anhang 6: Interview Protokoll mit Georges Tobler, Baugenossenschaft Sonnengarten 126

Anhang 7: Interview Protokoll mit Lisbeth Sippel, Wohngenossenschaft WOGENO 133

Anhang 8: Interview Protokoll mit Marc A. Schnydrig, Gemeinnützige Baugenossenschaft Röntgenhof 138

Anhang 9: Interview Protokoll mit René Manz, Siedlungsgenossenschaft Eigengrund. 144

Anhang 10: Interview Protokoll mit Peter Hegelbach, GEWO Züri Ost. 151

Anhang 11: Interview Protokoll mit Beat Schwarz, Baugenossenschaft Denzlerstrasse 157

Anhang 12: Umfrage Zusatzdienstleistungen. 163

Anhang 13: Excel-Tool auf CD. 165

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS 166

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG 170

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Positive Skaleneffekte bei Fusionen von Wohnbaugenossenschaften. 25

Abbildung 2: Grösse und Alter als Einflussfaktor für Rating 62

Abbildung 3: Räumliche Fusionsvarianten 64

Abbildung 4: Liegenschafts-Standorte der Baugenossenschaft Sonnengarten und Üetli 66

Abbildung 5: Liegenschafts-Standorte der WOGENO 67

Abbildung 6: Liegenschafts-Standorte der Röntgenhof und Wiedinghof 69

Abbildung 7: Liegenschafts-Standorte der Siedlungsgenossenschaft Eigengrund und der GEWODI 71

Abbildung 8: Liegenschafts-Standorte der GEWO Züri Ost, Casalink, WOBEGG und einer weiteren Wohnbaugenossenschaft in Wallisellen 72

Abbildung 9: Liegenschafts-Standorte der Baugenossenschaft Denzlerstrasse und der Genossenschaft Wipkingen 74

Abbildung 10: Räumliche Nähe von Liegenschaften oder Siedlungen an einem Standort 87

Abbildung 11: Schematische Darstellung des Entscheidungshilfen-Modells 95

Abbildung 12: Auszüge des Excel-Tools als Entscheidungshilfe 100

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Anzahl Wohnungen und WBG der einzelnen Grössenkategorien. Quelle: Analyse der Geschäftsberichte von Zürcher Wohnbaugenossenschaften, 2008 30

Tabelle 2: Verwaltungskostenanteil der Mieteinnahmen. Quelle: Analyse der Geschäftsberichte von Zürcher Wohnbaugenossenschaften, 2008 33

Tabelle 3: Durchschnittliche Kosten pro neu gebaute Genossenschaftswohnung. Quelle: Schück-Daten Mai 2008, Baublatt, Docu Media Schweiz GmbH, 8803 Rüschlikon 37

Tabelle 4: Vorstandsentschädigung von Baugenossenschaften. Quelle: SVW Merkblatt Nr. 47 Entschädigung des Vorstandes von Baugenossenschaften 40

Tabelle 5: Durchschnittliche Vorstandsentschädigung nach Kategorien. Quelle: Analyse der Geschäftsberichte von Zürcher Wohnbaugenossenschaften, 2008 40

Tabelle 6: Liegenschaften der Baugenossenschaft Sonnengarten und Üetli mit Baujahr und Wohnungsgrössen 46

Tabelle 7: Liegenschaften der WOGENO mit Baujahr und Wohnungsgrössen 47

Tabelle 8: Liegenschaften der Gemeinnützigen Baugenossenschaft Röntgenhof und Genossenschaft Wiedinghof mit Baujahr und Wohnungsgrössen 48

Tabelle 9: Liegenschaften der Siedlungsgenossenschaft Eigengrund und GEWODI mit Baujahr und Wohnungsgrössen 49

Tabelle 10: Liegenschaften der GEWO Züri Ost, Casalink, WOBEGG und einer weiteren Wohnbaugenossenschaft in Wallisellen mit Baujahr und Wohnungsgrössen 50

Tabelle 11: Liegenschaften der Baugenossenschaft Denzlerstrasse und Genossenschaft Wipkingen mit Baujahr und Wohnungsgrössen 51

Tabelle 12: Zinsaufwand in Prozent der Mieterträge nach Genossenschaftskategorie. Quelle: Christen, Balz: Kostenstatistik der Zürcher Baugenossenschaften, Rechnungsjahr 2006, o. O. o. J. und Analyse der Geschäftsberichte von Zürcher Wohnbaugenossenschaften, 2008 55

Tabelle 13: Auswertung der Faktoren, welche die Vorteile bei Finanzierungen beeinflussen 57

Tabelle 14: Legende zu einzelnen Standorten der Genossenschaften Sonnengarten und Üetli 66

Tabelle 15: Legende zu einzelnen Standorten der WOGENO 68

Tabelle 16: Legende zu einzelnen Standorten der Röntgenhof und Wiedinghof 70

Tabelle 17: Legende zu einzelnen Standorten der Eigengrund und GEWODI 71

Tabelle 18: Legende zu einzelnen Standorten der GEWO Züri Ost, Casalink, WOBEGG und einer weiteren Wohnbaugenossenschaft in Wallisellen 73

Tabelle 19: Legende zu einzelnen Standorten der Baugenossenschaft Denzlerstrasse und der Genossenschaft Wipkingen 74

Tabelle 20: Vorteile der untersuchten Einflussfaktoren 80

Tabelle 21: Punkteskala mit Fusionsempfehlung 94

Tabelle 22: Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren gemäss Genossenschaftsvertretern 96

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ABS	Alternative Bank Schweiz
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
bzw.	beziehungsweise
CHF	Confederatio Helvetica Franken
CUREM	Center for Urban & Real Estate Management
DCF	Discounted Cashflow
Dr.	Doktor
d.h.	das heisst
etc.	et cetera
E-Mail	Electronic Mail
EWZ	Elektrizitätswerk der Stadt Zürich
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GEWO	Genossenschaftlich Wohnen
GEWODI	Genossenschaft für gemeinschaftliches Wohnen Dietikon
Hrsg.	Herausgeber
ISO	International Standardization Organisation
Mio.	Millionen
m^2	Quadratmeter
Nr.	Nummer
NPO	Non profit organisation
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
p. a.	per annum
REKA	Reisekasse
S.	Seite
sog.	sogenannt
Sfr.	Schweizer Franken

SVW	Schweizerischer Verband für Wohnungswesen
u.a.	unter anderem
UBS	United Bank of Switzerland
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WBG	Wohnbaugenossenschaft oder Wohnbaugenossenschaften
Whg	Wohnung
WOGENO	Wohngenossenschaft selbstverwalteter Hausgemeinschaften
WOBEGG	Wohnbaugenossenschaft Egg
WFV	Wohnraumförderungsverordnung
z.B.	zum Beispiel
ZKB	Zürcher Kantonalbank
Zi.	Zimmer

1 EINLEITUNG

1.1 Hintergrund und Bedeutung des Themas

Wohnbaugenossenschaften besitzen 162'000 Wohnungen in der Schweiz und spielen mit einem Marktanteil von 5.1% eine bedeutende Rolle für die Wohnraumversorgung, besonders in den Städten und Agglomerationen. Genossenschaftswohnungen finden sich in über 1/3 aller Gemeinden. Die Stadt Zürich nimmt dabei eine Sonderrolle ein. Fast 1/4 aller Genossenschaftswohnungen der Schweiz befinden sich in der Stadt Zürich, die auf eine 100-jährige konstante Wohnbauförderung zurückblickt.[3]

Die allgemeine Professionalisierung der Immobilienwirtschaft schliesst die WBG als wichtiger Vertreter auf dem Markt nicht aus. Die meisten WBG in der Schweiz besitzen zwischen 20 bis 100 Wohnungen.[4] Vor allem kleinere WBG haben zum Teil Mühe mit den immer höher werdenden Anforderungen an Verwaltungsaufgaben, bauliche Unterhaltsfragen oder mit der Rekrutierung von neuen Vorstandsmitgliedern. Bereits 1969 verwies Werner Kellerhals auf die gefährdete Konkurrenzfähigkeit der WBG hin.[5] Besonders kleine WBG scheinen in der wettbewerbsorientierten Wohnungswirtschaft mit den anfallenden Problemen Mühe zu haben. Kellerhals sah die Lösung in einer verstärkten Konzentration durch Fusion zu grossen WBG mit einem leistungsfähigen Management. Dieser Umstand wird in dieser Arbeit aufgegriffen und der Versuch unternommen, ökonomische Vorteile von WBG-Fusionen aufzuzeigen.

Joachim Heckt beschreibt die ökonomische Zielsetzung eines Durchschnittsmitgliedes bei einer Fusion als eine individuelle Gewinnmaximierung: „Die Genossenschaft ist ein Wirtschaftsgebilde, dessen Primärziel die Erfüllung der ökonomischen Ansprüche der Mitglieder sein muss. Die Mitglieder werden daher von einer Fusion einen erhöhten individuellen Zielerreichungsgrad erwarten.“[6] Durch eine Fusion verändern sich die Leistungsbeziehungen zwischen Genossenschaft und Mitglied und werden von Joachim Heckt folgendermassen beschrieben: „Je nach Interessenslage des einzelnen Mitgliedes kann diese Steigerung der Förderungseffizienz im Bereich der Grundleistungen (z.B. Erweiterung des Sortiments, qualitative Steigerung, niedrigere Einkaufspreise, höhere Verkaufserlöse) und / oder durch eine Ausweitung der Zusatzleistungen (z.B. Betriebs-

---

[3] Schmid, Peter: Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz, Masterarbeit im Rahmen des Executive MBA in Nonprofit-Management an der Universität Freiburg, Freiburg / CH, 2004, S. 119.

[4] Schmid, Peter: Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz, Masterarbeit im Rahmen des Executive MBA in Nonprofit-Management an der Universität Freiburg, Freiburg / CH, 2004, S. 57.

[5] Kellerhals, Werner: Die Bau- und Wohngenossenschaften, in: Blümle, Ernst-Bernd (Hrsg.): Genossenschaftswesen in der Schweiz, Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse, Band 6, Frankfurt am Main, 1969, S. 135 – S. 155.

[6] Heckt, Joachim: Fusion von Primärgenossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Band 9, Tübingen , 1980, S. 27.

beratung, Übernahme der Buchführung) erfolgen. Der Erfüllungsgrad dieser ökonomischen Mitgliederziele wird normalerweise durch eine Fusion erhöht.“[7]

WBG wurden in den letzten Jahren als Forschungsthema wenig betrachtet. Das zeigt sich an der spärlichen Literatur zu diesem Thema. Auch im Bereich Fusionen unter WBG ist in den letzten Jahrzehnten wenig passiert.[8] Seit 2008 sind aber vermehrt Fusionsbestrebungen bei den WBG festzustellen.[9] Das zeigt die Aktualität des Themas und begründet den Bedarf nach Fakten und Argumenten.

Diese Arbeit ist ein Versuch, Fusionen von WBG unter verschiedenen, vom Autor bestimmten Gesichtpunkten zu betrachten und die resultierenden Vorteile aufzuzeigen. Ökonomische, finanzwirtschaftliche sowie architektonische bzw. städtebaulich räumliche Vorteile werden aufgezeigt und somit ein umfassendes Bild aller wirtschaftlichen Einflussfaktoren dargelegt.

Die zukünftige ökonomische Bedeutung von WBG wird davon abhängen, wie weit sie sich von den anderen Anbietern auf dem Markt unterscheiden können. Jürgen Zerche schreibt dazu: „Die Genossenschaften werden künftig wahrscheinlich dort mehr an Bedeutung erlangen, wo sie sich im Wettbewerb der Unternehmenstypen aufgrund ihrer wirtschaftlichen und sozialen Leistungen als überlegen erweisen.“[10] Der Autor ist der Meinung, dass es fusionierten, grossen Genossenschaften eher möglich ist, solche zusätzlichen Leistungen anzubieten und sich damit im Markt zu behaupten. Reinhard Schulz beschreibt diese ständige Bemühung um Ökonomisierung folgendermassen: „Um im Markt bestehen zu können, müssen sie mindestens die gleichen Leistungen erbringen wie ihre Konkurrenten im Wettbewerb. Hierunter sind alle Massnahmen zu verstehen, die unter Anwendung des wirtschaftlichen Prinzips auf eine betriebswirtschaftlich zweckmässige Gestaltung der Genossenschaft hinauslaufen, d.h. sie beruhen auf der Durchsetzung streng wirtschaftlicher Verhaltens- und Betrachtungsweisen und sind das Ergebnis eines rationalen Verhaltens. Mit der Zunahme des Gewichts ökonomischer Entscheidungen und der damit verbundenen Verselbstständigung des genossenschaftlichen Managements war eine Entwicklung von der ehrenamtlich geführten Kleingenossenschaft zur managergeleiteten Genossenschaftsunternehmung zu verzeichnen.“[11]

---

[7] Heckt, Joachim: Fusion von Primärgenossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Band 9, Tübingen , 1980, S. 27.

[8] Schmid, Peter: Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz, Masterarbeit im Rahmen des Executive MBA in Nonprofit-Management an der Universität Freiburg, Freiburg / CH, 2004, S. 62.

[9] Gemäss telefonischer Auskunft von Ruedi Schoch am 30.5.2008, SVW-Rechtsanwalt und Mediator SAV

[10] Zerche, Jürgen: Genossenschaften als Kooperationen, o. O. 2000, o. O. S. 22.

[11] Schultz Reinhard, Zerche Jürgen: Genossenschaftslehre, 2. Aufl., Berlin/New York 1983, S. 127.

1.2 These und Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, ökonomische Vorteile von WBG-Fusionen zu messen und deren monetären oder qualitativen Wert aufzuzeigen. Es wird erwartet, dass hauptsächlich bei kleineren WBG[12] ein erhebliches Potenzial an Einsparungen vorhanden ist. Dieses nicht ausgeschöpfte Potential soll hergeleitet und analysiert werden.

Die These lautet, dass aus ökonomischer Sicht die Fusion von WBG sinnvoll ist, da sich verschiedene Vorteile und Einsparungen erzielen lassen. Es wird aufgezeigt, dass Skaleneffekte realisierbar sind. Mit einer höheren Anzahl Wohnungen und einem vergrösserten Portfolio, lassen sich aus einem ökonomischen Gesichtspunkt verschiedene Einsparungen realisieren. Eine professionalisierte Verwaltung wird effizienter und ein gestärkter Auftritt auf dem Markt sorgt z. B. für eine bessere Ausgangslage bei Finanzierungen. Zusätzlich werden langfristige Vorteile wie eine bessere Risikodiversifizierung für die Genossenschaftsmitglieder generiert.

Folgende Hauptthese soll mit dieser Studie bestätigt werden können:

- **Grosse WBG sind in einer langfristigen Sicht ökonomisch vorteilhafter als kleine WBG, womit sich WBG-Fusionen ökonomisch positiv auswirken.**

Diese Hauptthese kann in folgende Unterthesen unterteilt werden:

- Mit der Fusion von zwei WBG lassen sich Skaleneffekte realisieren.
- Mit der Fusion von zwei WBG lassen sich Diversifikationseffekte (z.B. die Verringerung der Markt-, Lage-, Objekt- und Mitgliederrisiken) realisieren.
- Eine WBG-Fusion bringt Nutzenvorteile für die beteiligten Mitglieder.
- Grössere WBG haben gegenüber kleinen WBG Vorteile bei der Finanzierung.
- Mit einer Fusion können weitere Vorteile generiert werden, wenn es eine räumliche Nähe der beiden WBG gibt.
- Grosse WBG sind professioneller organisiert als kleine WBG, was in Bezug auf Management, Liegenschaftsbewirtschaftung und Strategie Vorteile mit sich bringt.

[12] Vgl. Kapitel 2.4 Kategorisierung der Wohnbaugenossenschaften.

1.3 Methode und Vorgehensweise

Das Thema wird in drei Teilschritten bearbeitet. In einem ersten Teil werden die Grundlagen dargestellt und kommentiert. Dazu gehören ein Überblick über das Genossenschaftswesen in der Stadt Zürich, eine Erklärung einzelner Begriffe, eine Beschreibung der Einflussfaktoren, die Darlegung der verwendeten Daten sowie eine Erklärung der Kategorisierung.

In einem zweiten Schritt werden die massgeblich vorteilhaften Einflussfaktoren bei Genossenschaftsfusionen einzeln untersucht. Dies geschieht anhand von Recherchen, der Auswertung von statistischem Datenmaterial und Einzelanalysen von kürzlich fusionierten WBG oder von WBG, welche sich aktuell in einem Fusionsprozess befinden. Datengrundlage für die statistische Erhebung sind die Geschäftsberichte von Zürcher WBG aus den Jahren 2005 bis 2007, die Kostenstatistik der Zürcher Baugenossenschaften aus dem Jahr 2006, statistische Informationen des Statistischen Amtes des Kanton Zürich und von Statistik Stadt Zürich sowie Daten der Firma Wüest & Partner AG. Weiter dienen Geschäftsberichte aus den Jahren vor und nach der Fusion von betroffenen WBG als Datengrundlage.

Um die Resultate aus den Analysen zu plausibilisieren, wird in einem dritten Schritt ein weiteres methodisches Instrument eingesetzt. Anhand von qualitativen Interviews mit Experten wie Vorstandsmitgliedern von fusionierten WBG oder zuständigen Bankmitarbeitern, werden die Ergebnisse der einzelnen Kapitel plausibilisiert.

Im Anschluss wird ausserdem versucht, aus den untersuchten Einflussfaktoren ein einfaches Modell als Entscheidungshilfe zu entwickeln. Dieses Modell soll bei der Entscheidungsfindung von fusionswilligen Genossenschaften helfen. Daraus soll abgeleitet werden können, welche Parameter bei einer Fusion relevant sind und wie sie beeinflusst werden können.

1.4 Abgrenzung

In dieser Arbeit werden hauptsächlich WBG der Stadt Zürich untersucht. Die Eingrenzung erfolgt aufgrund folgender Kriterien:

Die Gemeinde Zürich übernimmt verglichen mit der restlichen Schweiz eine Sonderrolle im genossenschaftlichen Umfeld. Die Stadt Zürich weist wie keine andere Gemeinde der höchste Anteil an WBG auf. Fast ein Viertel aller schweizerischen Genossenschaftswohnungen liegt in Zürich. Weiter blickt die Stadt Zürich auf eine 100-jährige Geschichte des gemeinnützigen Wohnungsbaus zurück. Der gemeinnützige Wohnungs-

bau (städtische und genossenschaftliche Wohnsiedlungen) geniesst grosse Anerkennung, und WBG werden systematisch von den städtischen Behörden mit der günstigen Abgabe von Land im Baurecht oder zinslosen Darlehen unterstützt. Diese Umstände führen zu einer Überblickbarkeit und Vereinfachung bei der Erhebung von Datengrundlagen. Um die Anzahl von qualitativen Aussagen zu erhöhen, werden die Interviews auf WBG mit Fusionserfahrung innerhalb des Kantons Zürich ausgedehnt.

In dieser Arbeit werden ökonomische Vorteile bei WBG-Fusionen untersucht. Soziale und kulturelle Einflussfaktoren werden im Kapitel 4 (Fusionskonflikte) erwähnt, aber da Fusionskonflikte nicht das Thema dieser Arbeit sind, werden sie nicht weiter untersucht.

Rechtliche Fragestellungen im Zusammenhang einer Genossenschaftsfusion und der Prozess einer Fusion werden in dieser Arbeit nicht behandelt. Auch auf die entstehenden Transaktionskosten im Zusammenhang einer Fusion wird nicht eingegangen.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die Berücksichtigung beider Geschlechterformen verzichtet. Es wird nur die männliche Form verwendet, wobei die weibliche immer mitgemeint ist.

2 GRUNDLAGEN

2.1 Wohnbaugenossenschaften

In diesem Kapitel wird auf die Entstehungsgeschichte, den Bestand, den genossenschaftlichen Grundgedanken eingegangen, und es wird die spezifische Situation der WBG in der Stadt Zürich aufgezeigt. Weiter werden zum einen die Begriffe Wohnbaugenossenschaft und Gemeinnützigkeit erklärt und die Organisation sowie die Rechtsgrundlage von Genossenschaften erläutert.

2.1.1 Entstehungsgeschichte und Bestand

In der Schweiz hat sich das Genossenschaftswesen im Wohnungsbau im Vergleich mit den restlichen Genossenschaftsbranchen spät entfaltet.[13] 1887 gab es in der Schweiz gerade zwei Baugenossenschaften. Die WBG-Bewegung kam erst vor dem Ersten Weltkrieg in Schwung. Es wurden vor allem von Bundesbetrieben (Eisenbahnern) Wohnhäuser in Genossenschaftsform erstellt.[14] Nach dem Ersten Weltkrieg führte die grosse Wohnungsnot in den Städten zu einer aktiven Wohnbauförderung der öffentlichen Hand. Walter Ruf zählte 1928 rund 100 gemeinnützige WBG.[15] Ein zweiter WBG-Boom war nach dem Zweiten Weltkrieg bis in die 1950er Jahre zu verzeichnen. Gemäss Peter Schmid waren 1966 weit über 1'000 WBG im Handelsregister eingetragen.[16] Aus dieser Periode stammt auch der grösste Teil des Wohnungsbestandes der WBG. WBG sind hauptsächlich während Zeiten der wirtschaftlichen Unsicherheit entstanden.[17] Blümle formuliert den Zusammenschluss zu einem genossenschaftlichen Kollektiv folgendermassen: „Vor allem als Mitglieder von Konsum- und Wohnungsbaugenossenschaften versuchen private Haushalte, ihre wirtschaftliche und soziale Situation über den Zusammenschluss zu verbessern.“[18] Der Bestand aller Genossenschaften hat sich in

[13] Arnold, Martin: Stand und Veränderung des schweizerischen Genossenschaftswesens aus rechtshistorischer Perspektive, in Purtschert, Robert (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern 2005, S. 67 – 86.

[14] Ruf, Walter: Die gemeinnützigen Baugenossenschaften der Schweiz, in der Schriftenreihe des Schweizerischen Verbands für Wohnungswesen Nr. 5, 1930 Zürich, S. 37 f.

[15] Ruf, Walter: Die gemeinnützigen Baugenossenschaften der Schweiz, in der Schriftenreihe des Schweizerischen Verbands für Wohnungswesen Nr. 5, 1930 Zürich, S. 123.

[16] Schmid, Peter: Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz, Masterarbeit im Rahmen des Executive MBA in Nonprofit-Management an der Universität Freiburg, Freiburg / CH, 2004, S. 5.

[17] Kuster, Jean-Pierre(Hrsg.): Wir gründen eine Wohnbaugenossenschaft, Schweizerischer Mieterinnen- und Mieterverband, S. 20, o. O. o. J.

[18] Blümle, Ernst-Bernd: Der Förderauftrag als Mission der Genossenschaft, in Purtschert, Robert (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern 2005, S. 219 – 242.

der Schweiz in den letzten 50 Jahren kaum verändert.[19] Obwohl in den Achtziger Jahren ein Boom von WBG-Gründungen zu verzeichnen war, ist der Bestand von Genossenschaften verglichen mit einem rasanten Firmenwachstum gering. Peter Schmid schätzte im Jahr 2004 die Anzahl WBG in der Schweiz aufgrund Hochrechnungen auf rund 1'700.[20] Der anteilsmässige Rückgang der Rechtsform Genossenschaft ist massiv. Dieser Bedeutungsverlust lässt sich vor allem auf Umwandlungen in eine Aktiengesellschaft oder GmbH zurückführen.

2.1.2 Genossenschaftlicher Grundgedanke

Die Ursprünge des Genossenschaftsgedanken stammen aus dem früh industrialisierten England. Das englische Wort für Genossenschaft ist „Cooperative", was übersetzt Zusammenarbeit heisst. In einer Cooperative wird durch gemeinsame Arbeit neuer Wert geschaffen. Dieser Wert gehört den Arbeitern allein. Genossenschaften sind Selbsthilfeorganisationen und entstehen oft unter dem Druck wirtschaftlicher Not. „Die Genossenschaft ist ursprünglich nichts anderes als der Zusammenschluss mehrerer Personen zum Zweck der Selbsthilfe (Im Gegensatz zur Aktiengesellschaft, wo es um die Zusammenführung nicht von Personen, sondern von Kapital geht!). Die rechtliche Fixierung des Genossenschaftswesens kam nachträglich."[21] Der Grundgedanke einer Genossenschaft ist somit das Erlangen von ökonomischen Vorteilen durch Zusammenschluss von Mitgliedern. Die wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder beschreibt Zerche folgendermassen: „Eine Genossenschaft ist der Zusammenschluss einer Gruppe von Wirtschaftssubjekten, die durch Leistungen einer gemeinsam getragenen Unternehmung die Förderung ihrer eigenen Wirtschaften (Haushaltungen oder Unternehmen) betreiben."[22]

Gemäss Purtschert[23] charakterisieren folgende Merkmale und Eigenschaften eine Genossenschaft, welche im Wesentlichen eine Selbsthilfe-Non Profit Organisation ist:

1. Sachzieldominanz: NPO haben einen Zweck zu erfüllen und erbringen dazu spezifische Leistungen.

---

[19] Purtschert, Robert / Beccarelli Claudio: Genossenschaften in der Schweiz zwischen Bedeutungsverlust und wirtschaftlicher Dynamik – ein empirischer Befund, in Purtschert, Robert (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern 2005, S. 3 – 38.

[20] Schmid, Peter: Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz, Masterarbeit im Rahmen des Executive MBA in Nonprofit-Management an der Universität Freiburg, Freiburg / CH, 2004, S. 52.

[21] Kästli, Tobias: Genossenschaften und Arbeiterbewegung, in Holenweger, Toni und Mäder, Werner (Hrsg.): Inseln der Zukunft? – Selbstverwaltung in der Schweiz, Zürich 1979, S. 94.

[22] Zerche, Jürgen: Genossenschaften als Kooperationen, o. O. 2000, o. O. S. 1.

[23] Purtschert, Robert: Bestandesaufnahme und Perspektiven der Genossenschaften in der Schweiz, in Purtschert, Robert (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern 2005, S. 3 – 38.

2. Keine Gewinnausschüttung: Im Gegensatz zum Unternehmen, das eine Rendite auf dem investierten Kapital anstrebt, findet bei NPO keine Gewinnausschüttung an den Kapitalgeber statt.

3. Demokratische Organisationsstruktur: Mitgliederorientierte NPO unterliegen demokratischen Entscheidungsmechanismen. Mitglieder haben aktives und passives Stimm- und Wahlrecht.

4. Eigenbedarfsdeckung: Mitgliederorientierte NPO decken die von den Mitgliedern bestimmten oder gewünschten Bedürfnisse. In der Genossenschaft sind die Mitglieder zugleich Träger und Nutzer der Organisation.

5. Finanzierungsmix: Den NPO stehen neben der Abgabe von Leistungen an den Märkten weitere Finanzierungsmittel wie Mitgliederbeiträge, Spenden, Subventionen und weitere öffentliche Beiträge zur Verfügung.

6. Ehrenamtliche Arbeit: NPO zeichnen sich durch ein Mindestmass an freiwilliger, ehrenamtlicher Arbeit auf Führungs- und/oder Ausführungsebene aus.

Eine Genossenschaft muss laut Obligationenrecht ihre Mitglieder wirtschaftlich fördern. Die WBG erledigen dies mit der Versorgung von preisgünstigem Wohnraum. Da die Genossenschaftsform aber auch eine soziale und demokratische Ausrichtung hat, spricht man oft von der Genossenschaftsidee. Die internationale Genossenschaftsbewegung versucht, die Genossenschaftsidee in “Fünf S“ zu fassen[24]:

- Selbsthilfe: Als grundlegende Kraft für die Entstehung der Genossenschaften überhaupt.
- Selbstbestimmung: Jedes Mitglied hat eine Stimme in einem urdemokratischen Versammlungssystem.
- Selbtsverantwortung: Jedes Mitglied besitzt das kollektive Eigentum mit und trägt dadurch Mitverantwortung für das Ganze.
- Selbstverwaltung: Früher sollte sie der Kostenersparnis dienen. Heute ist damit auch die Kontrolle der Verwaltung (Vorstand) gemeint, welche sich einer demokratischen Wahl stellen muss.
- Solidarität: im Kampf gegen die Spekulation und für würdigen und gesunden Wohn- und Umgebungsraum für alle.

[24] Schmid, Peter: Perspektiven der Genossenschaftsbewegung – Neue Aufgaben und Methoden in einem veränderten Umfeld, in Caduff Christian und Kuster Jean-Pierre (Hrsg.): Wegweisend wohnen, Zürich und Frankfurt, 2000, S. 32 – S. 39.

2.1.3 Wohnbaugenossenschaften in der Stadt Zürich

Die in Kapitel 2.1.1 beschriebene Stagnation der Genossenschaften trifft für die Stadt Zürich nicht zu. Bei den WBG in der Stadt Zürich ist kein Bedeutungsverlust festzustellen. Im Gegenteil. Der gemeinnützige Wohnungsbau prägt die Stadt massgeblich.

Die Stadt Zürich und die WBG blicken auf eine 100 jährige Zusammenarbeit zurück. 1907 wurde aufgrund der herrschenden Wohnungsnot die erste städtische Wohnsiedlung gebaut. 1910 wurden die „Grundsätze betreffend die Unterstützung gemeinnütziger Baugenossenschaften“[25] rechtskräftig und bildeten den Grundstein für ein erfolgreiches Modell. Diese Grundsätze wurden aus der Sicht der WBG mit einer Volksabstimmung 1924 nochmals verbessert. Die Instrumente von 1924 haben heute noch Gültigkeit.

WBG, Stiftungen und die Stadt selber vermieten rund 50 000 der 200 000 Wohnungen nach dem Grundsatz der Kostenmiete. In diesen Wohnungen leben 110 000 Menschen. Die Partnerschaft von Stadt und Genossenschaften machte den Bau ganzer Quartiere wie auf dem Friesenberg und in Schwamendingen möglich.[26] Mit einem Marktanteil von 25 Prozent weist die Stadt Zürich im schweizerischen Vergleich den höchsten Anteil gemeinnütziger Wohnungen und gemeinsam mit Biel den höchsten Anteil Genossenschaftswohnungen auf.[27]

Die Stadt Zürich unterstützt die WBG mit der Abgabe von städtischem Land im Baurecht zu günstigen Konditionen, der Beteiligung an geringem Eigenkapital bei Neu- und Umbauprojekten sowie mit zinslosen oder günstig verzinsten Darlehen. Im Gegenzug spart die Stadt Zürich aufgrund der günstigen Wohnungen der gemeinnützigen Wohnbauträger jährlich ca. CHF 10 Mio. an Fürsorgegeldern.[28] Dieser Betrag müsste bei einem Nicht-Vorhandensein von verbilligtem Wohnraum via Sozialhilfe für höhere Mieten bezahlt werden. Dank dieser Präventions-Massnahme können Menschen am Rand der wirtschaftlichen Existenz weiterhin selbstständig bleiben und werden nicht abhängig von der Fürsorge.

---

[25] Schmid, Peter; Trüb, Lydia; Sonderegger, Alfons; Daeniker, Hans Conrad: 100 Jahre mehr als wohnen 1907-2007: Der Hintergrund, in Schweizerischer Verband für Wohnungswesen, Sektion Zürich und Finanzdepartement der Stadt Zürich (Hrsg.): Mehr als Wohnen, Genossenschaften und Stadt Zürich, Argumente und Fakten, Zürich, 26. März 2007, S.3.

[26] H.C. Daeniker, Matthias Gallati: Zürich feiert 100 Jahre gemeinnützigen Wohnungsbau, <http://www.mehr-als-wohnen.ch/html/mehr_als_wohnen/wohnungsbau.php>, Abrufdatum:01.05.2008.

[27] Schmid, Peter; Trüb, Lydia; Sonderegger, Alfons; Daeniker, Hans Conrad: Zahlen und Fakten zum gemeinnützigen Wohnungsbau, in Schweizerischer Verband für Wohnungswesen, Sektion Zürich und Finanzdepartement der Stadt Zürich (Hrsg.): Mehr als Wohnen, Genossenschaften und Stadt Zürich, Argumente und Fakten, Zürich, 26. März 2007, S.9.

[28] Statistisches Amt des Kantons Zürich (Hrsg.): statistik.info 17/2001, Wirkung und Nutzen der Wohnraumförderung im Kanton Zürich, Zürich, Oktober 2001.

Ein weiterer Vorteil der engen Zusammenarbeit von Stadt und WBG ist die Verhinderung von Segregation innerhalb der Stadt. Peter Schmid schreibt dazu: „Die Quartiere bleiben durchmischt mit verschiedensten Bevölkerungsschichten respektive Haushaltsformen; an städtischen Lagen, wo Grund und Boden knapp sind und zusehends teurer werden, bleibt Wohnraum zu zahlbaren Preisen erhalten.“[29] Damit tragen die WBG massgeblich zur hohen Lebensqualität in fast allen Stadtquartieren bei.

Die bisher erfolgreiche Zusammenarbeit geht weiter: „Allein auf städtischem Land haben Genossenschaften seit 2002 rund 470 neue Wohnungen erstellt. Mehrere hundert weitere sind auf Genossenschaftsland im Bau. Fast ausnahmslos sind sie Resultate von Architekturwettbewerben. So entstehen immer wieder innovative, preisgünstige Siedlungen mit hoher Wohnqualität.“[30]

2.1.4 Begriff Wohnbaugenossenschaft

Bei den WBG in der Stadt Zürich existiert kein einheitlicher Begriff. Gemäss aktuellem Stand[31] gibt es Genossenschaften, Wohngenossenschaften, Mietergenossenschaften, Baugenossenschaften, Wohnbaugenossenschaften, Siedlungsgenossenschaften, Bau- und Wohngenossenschaften, Heimgenossenschaft, usw. Diese Begriffe werden oft mit der Bezeichnung gemeinnützig, liberal, allgemein oder gewerkschaftlich ergänzt. Weiter ist bei der Namensgebung der Genossenschaften fast immer ein Eigenname wie Eisenbahner, Letten, Milchbuck, Graphika, etc. enthalten. Dieser bezieht sich oft auf das Umfeld der Gründungsmitglieder oder die regionale Standortbezeichnung. Da gemäss Susy Moser alle Genossenschaften im Wohnungsbereich grundsätzlich übereinstimmende Ziele anstreben, hat sich der Begriff Wohnbaugenossenschaften durchgesetzt.[32]

2.1.5 Gemeinnützigkeit

Die Gemeinnützigkeit ist für den Erhalt von Leistungen des Bundes im Bereich des Wohnungsbaus erforderlich und im Bundesgesetz über die Förderung von preisgünstigem Wohnraum folgendermassen definiert. „Art. 4 Begriffe, Abs.3: Als gemeinnützig gilt eine Tätigkeit, welche nicht gewinnstrebig ist und der Deckung des Bedarfs an

---

[29] Schmid, Peter: Ein starker gemeinnütziger Wohnungsbau dient allen, in Stadt Zürich und Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW, Sektion Zürich (Hrsg.): Wohnen morgen – Standortbestimmung und Perspektiven des gemeinnützigen Wohnungsbaus, Zürich 2008, S.7.

[30] H.C. Daeniker, Matthias Gallati: Zürich feiert 100 Jahre gemeinnützigen Wohnungsbau, <http://www.mehr-als-wohnen.ch/html/mehr_als_wohnen/wohnungsbau.php>, Abrufdatum:01.05.2008

[31] Mitgliederliste des Schweizerischen Verbandes für Wohnungswesen, Sektion Zürich, Stand 2008.

[32] Moser, Susy: Wohnbaugenossenschaften, in: Forstmoser, Peter (Hrsg.): Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht, Band 25, Zürich, 1978, S. 3.

preisgünstigem Wohnraum dient.“[33] In der Verordnung über die Förderung von preisgünstigem Wohnraum (Wohnraumförderungsverordnung, WFV) wird der Begriff Gemeinnützig folgendermassen präzisiert: „Art. 37 Organisationen des gemeinnützigen Wohnungsbaus:

1 Eine Organisation gilt als gemeinnützig, wenn sie nach ihren Statuten:

a. den Zweck verfolgt, dauerhaft den Bedarf an Wohnraum zu tragbaren finanziellen Bedingungen zu decken;

b. die Dividende gemäss Artikel 6 Absatz 1 Buchstabe a des Bundesgesetzes vom 27. Juni 1973 über die Stempelabgaben beschränkt;

c. die Ausrichtung von Tantiemen verbietet;

d. bei der Auflösung der Gesellschaft, Genossenschaft oder Stiftung den nach Rückzahlung des einbezahlten Gesellschafts-, Genossenschafts- oder Stiftungskapitals verbleibenden Teil des Vermögens dem in Buchstabe a erwähnten Zweck zuwendet; das Gesellschafts-, Genossenschafts- oder Stiftungskapital darf höchstens zum Nennwert zurückbezahlt werden.“[34]

Die Bevölkerung der Schweiz versteht die WBG als gemeinnützig, da sie eine breite Bevölkerungsschicht mit günstigem Wohnraum versorgen.[35] Damit übernehmen sie eine sozialpolitische Aufgabe in der Stadt und verhindern die Segregation. Strukturell handelt es sich demzufolge um Organisationen, die sich in privater Trägerschaft befinden und eine Sachzielorientierung verfolgen.[36]

2.1.6 Organisation und Rechtsgrundlage

Die erste gesetzliche Regelung über die Genossenschaften auf einer gesamteidgenössischen Ebene geschah am 14. Juni 1881 im Schweizerischen Obligationenrecht. Das heute geltende Genossenschaftsrecht trat 1937 in Kraft und hat seither praktisch keine

[33] SR 842 Bundesgesetz über die Förderung von preisgünstigem Wohnraum, Art 4, Abs. 3, Stand 13. Juni 2006.< http://www.admin.ch/ch/d/sr/842/a4.html>, Abrufdatum: 1.5.2008.

[34] Verordnung über die Förderung von preisgünstigem Wohnraum (Wohnraumförderungsverordnung, WFV) vom 26. November 2003, Art. 37

[35] Schmid, Peter: Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz, Masterarbeit im Rahmen des Executive MBA in Nonprofit-Management an der Universität Freiburg, Freiburg / CH, 2004, S. 7.

[36] Brazda Johann – Kramer Jost – Laurinkari Juhani – Schediwy Robert: Anders als die Anderen – Eine unbefangene Annäherung an Genossenschaften, Sozialwirtschaft und Dritter Sektor, Bremen 2006, S. 100.

Änderungen erfahren.[37] In der vorliegenden Abhandlung stehen die Genossenschaften, welche auch tatsächlich in der Rechtsform einer Genossenschaft geführt werden, im Mittelpunkt. Da die Idee der genossenschaftlichen Wirtschaftsführung rechtsformneutral ist, findet man in der Realität Unternehmungen mit genossenschaftlicher Zielsetzung, die aber in der Form einer Aktiengesellschaft oder GmbH geführt werden.[38] Der Artikel 828 des Obligationenrechtes kennzeichnet die Genossenschaften als „...eine als Körperschaft organisierte Verbindung einer nicht geschlossenen Zahl von Personen oder Handelsgesellschaften, die in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt.“[39] Die Genossenschaft ist eine juristische Person und muss nach Gesetz drei Organe aufweisen:

1. „Das oberste Organ der Genossenschaft ist die Generalversammlung.“[40] Grundsätzlich gilt das Ein-Mitglied-eine-Stimme-Prinzip.
2. Die Verwaltung[41] hat die Genossenschaft eigenverantwortlich zu leiten. Der Vorstand muss aus mindestens drei Personen bestehen; die Mehrheit muss aus Genossenschaftern bestehen (mit Verwaltung ist der Vorstand einer Wohnbaugenossenschaft gemeint).
3. Die Revisionsstelle[42] kann auch als juristische Personen wie Treuhandgesellschaften oder Revisionsverbände bezeichnet werden.

Die wichtigsten Eigenschaften der Rechtsform Genossenschaft können gemäss Obligationenrecht unter folgenden Punkten zusammengefasst werden:

- Förderung und Sicherung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder [43]
- Gemeinsame Selbsthilfe [44]

[37] Natsch, Regina: Schweizerisches Genossenschaftsrecht: Stand und Revisionspostulate, in Purtschert, Robert (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern 2005, S. 87 – 126.
[38] Zerche, Jürgen: Genossenschaften als Kooperationen, 2000, S. 3
[39] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 828, S. 483, 5. Auflage 2008/09
[40] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 879, S. 494, 5. Auflage 2008/09
[41] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 894, S. 497, 5. Auflage 2008/09
[42] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 906, S. 499, 5. Auflage 2008/09
[43] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 828, S. 483, 5. Auflage 2008/09
[44] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 828, S. 483, 5. Auflage 2008/09

- Offene Mitgliedschaft [45] (Der Eintritt darf nicht übermässig erschwert werden)
- Gleiche Rechte und Pflichten aller Mitglieder [46]
- Die Verzinsung des eingebrachten Kapitals (Anteilsscheine) ist beschränkt [47]
- Jedes Mitglied hat eine Stimme.[48]

2.2 Einflussfaktoren bei Fusionen von Wohnbaugenossenschaften

In diesem Kapitel werden die relevanten Einflussfaktoren beschrieben, welche bei Genossenschaftsfusionen ökonomische Vorteile oder eine zusätzliche positive Wirkung erzeugen. Um ein abgerundetes Bild zu erhalten, wurden möglichst alle betroffenen Themengebiete auf ökonomische Potenziale untersucht.

2.2.1 Skaleneffekte

Ein bedeutender Einflussfaktor bei Genossenschaftsfusionen sind Skaleneffekte. Um den positiven Skaleneffekt zu erläutern, kann folgendes Beispiel aus der Betriebswirtschaft herangezogen werden:

Ein Unternehmen mit einem Kapitaleinsatz von CHF 2 Mio. produziert mehr oder erzeugt die höhere Wertschöpfung als zwei Unternehmen, welche das gleiche produzieren mit je CHF 1 Mio. Kapitaleinsatz. Die Durchschnittskosten für ein bestimmtes Produkt können gesenkt werden und der Fixkostenanteil an den Gesamtkosten sinkt anteilsmässig.[49]

Economies of Scale wird hauptsächlich im Zusammenhang mit Massenproduktion erwähnt. Skaleneffekte bedeuten „sinkende Erzeugungskosten je Produktionseinheit mit steigender Ausbringungsmenge. Kostenverminderung als Folge der Aufteilung der Fixkosten auf einen wachsenden Ausstoß, so dass die Durchschnittskosten fallen. Wichtigste Ursache ist die sog. Fixkostendegression. Bei höherer Kapazitätsauslastung wer-

[45] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 828, S. 483, 5. Auflage 2008/09
[46] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 854, S. 488, 5. Auflage 2008/09
[47] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 859, S. 489, 5. Auflage 2008/09
[48] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 885, S. 495, 5. Auflage 2008/09
[49] Vgl. Witherton, Peter: Economies of Scale, in Wirtschaftslexikon24.net, http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/economies-of-scale/economies-of-scale.htm, Abrufdatum: 04.05.2008

den die Fixkosten auf eine größere Produktionsmenge aufgeteilt.“[50] Hiermit verbunden ist die Strategie der Kostenführerschaft durch Produktion auf Lager und Massenfertigung. „Begründet sind diese Vorteile durch produktivitätssteigernde Spezialisierung, durch Lernprozesse (zunehmende Erfahrung) oder durch Kapazitätsgrößenvorteile. Unteilbare Anlagen werden besser genutzt, oder Produktionsfaktoren können billiger beschafft werden. Skaleneffekte treten auf, wenn die langfristigen Durchschnittskosten (Stückkosten) sinken, d.h. die Gesamtkosten nehmen langsamer zu als die ausgebrachte Menge“.[51]

Positive Skaleneffekte können umgesetzt auf Genossenschaftsfusionen bei der Verwaltung, der Bewirtschaftung der Liegenschaften sowie bei der Erstellung und Sanierung von Wohnungen erzeugt werden. Weitere offensichtliche Skaleneffekte wie beim Einkauf von Heizöl, bei Einsparungen bei den Organen und Geschäftsstellen, bei Software, Infrastruktur und Geschäftsberichten werden aufgezeigt.

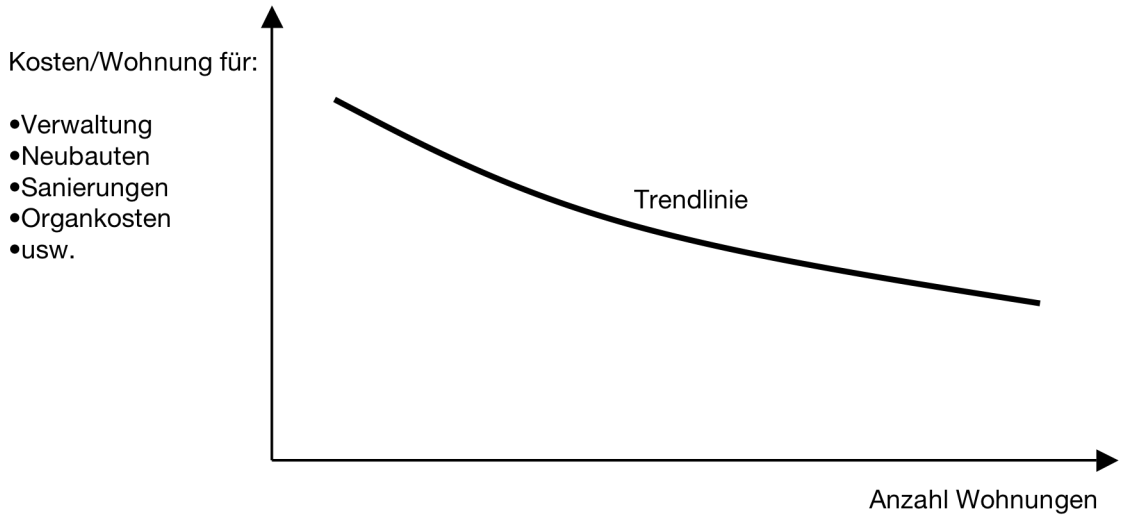


Abbildung 1: Positive Skaleneffekte bei Fusionen von Wohnbaugenossenschaften.

[50] Thommen Jean-Paul – Sachs Sybille: Wirtschaft-Unternehmung-Management – Ein Einstieg in die Betriebswirtschaftslehre, Zürich, 2000, S. 69 – S. 70.

[51] Witherton, Peter: Economies of Scale, in Wirtschaftslexikon24.net, http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/economies-of-scale/economies-of-scale.htm, Abrufdatum: 04.05.2008

2.2.2 Risiko-Diversifikation

Das Diversifizieren des Risikos durch ein vergrössertes Wohnungsportfolio ist ein weiterer Einflussfaktor, welcher untersucht wird.[52] Unter den vorhandenen Risiken werden das Lagerisiko, das Marktrisiko, Objektrisiken und Mieterrisiken untersucht. Zusätzlich zu der Risikobetrachtung werden die Diversifikationsvorteile von der Nutzenseite her betrachtet.

Zum einen wird die Risikominimierung der Lage durch geographische Streuung aufgezeigt. Die Bausubstanz der einzelnen WBG wird untersucht, und es wird analysiert, ob durch eine Fusion die Produktpalette vergrössert wird. Massgebliche Faktoren, welche das Objektrisiko im Gesamtportfolio beeinflussen, sind Erstellungsjahr der Liegenschaften, Wohnungsgrösse, Ausbau und Tauglichkeit als Alterswohnungen.

Unter Marktrisiko wird das Leerstandsrisiko aufgrund eines Wohnungsüberangebots verstanden. Diesem Risiko sind die WBG nicht ausgesetzt, da sich die Kostenmieten der WBG in der Stadt Zürich rund ein Drittel unter dem Marktniveau bewegen.[53] Somit ist das Markrisiko in Bezug auf positive Diversifikationseffekte nicht relevant.

Unter Mieterrisiko wird die Konzentration auf eine bestimmte Mietergruppe innerhalb einer WBG verstanden. Hier soll untersucht werden, ob das überhaupt ein Risiko darstellt und falls ja, ob dieses Risiko durch eine Fusion entschärft werden kann.

2.2.3 Finanzierungsvorteile

Im Finanzierungsbereich wird untersucht, ob grössere WBG bei Finanzierungen Vorteile gegenüber kleineren und jüngeren WBG haben. Anhand von Experteninterviews mit Banken, welche WBG finanzieren, wird aufgezeigt, welches die Faktoren für ein besseres Kreditrating sind und ob die Grösse und somit eine Fusion für die Bonität Einfluss haben. Konkret soll aufgezeigt werden, ab welcher Genossenschaftsgrösse bessere Kreditbedingungen erteilt werden.

2.2.4 Vorteile durch räumliche Nähe

Weiter werden Vorteile durch räumliche Nähe bei Fusionen untersucht. Je nach Portfoliostruktur, Lage und Streuung der einzelnen Liegenschaften wird durch die Fusion ein

---

[52] Hamm, Walter: Konzentrations- und Fusionstendenzen, in: Laurinkari Juhani (Hrsg.): Genossenschaftswesen, München; Wien; Oldenburg, 1990, S. 350 – S. 358

[53] Martinovits, Alex: Bewohnerschaft und Mietzinse in Genossenschaftswohnungen, in: Stadt Zürich und Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW (Hrsg.): Wohnen morgen – Standortbestimmung und Perspektiven des gemeinnützigen Wohnungsbaus, Zürich, 2008, S. 130 – S. 140

unterschiedlich grosser Nutzen generiert. Mögliche Einsparungen können durch Zeitgewinne im Unterhalt, in der Hauswartung und mit Zusatzdienstleistungen erreicht werden. Kann dank Grösse eventuell auf die Quartierpolitik Einfluss genommen werden? Wie stark hat die Identifikation mit dem Quartier und der Genossenschaft Einfluss – oder ist das sogar ein Hinderungsgrund?

2.2.5 Professionalität

Dank der Professionalisierung einer WBG können über Faktoren wie Effizienz, Management, Strategie und Portfoliobetreuung die Kosten langfristig gesenkt werden. Gleichzeitig ist eine Steigerung der Professionalität aufgrund von qualifizierten Mitarbeitern und höheren Anforderungen an die Infrastruktur auch ein kostentreibender Faktor. In dieser Arbeit wird die These aufgestellt, dass bei einer Gegenüberstellung der kostensenkenden und der kostentreibenden Faktoren der Nettoeffekt einer Professionalisierung positiv ist. Bezüglich Professionalität wird die These untersucht, dass grössere WBG professioneller geführt werden. Grosse WBG erbringen durch eine eigene Geschäftsstelle mit qualifizierten Mitarbeitern die höhere Professionalität. Dadurch lässt sich das Angebot erweitern und der Nutzen für den einzelnen Genossenschafter erhöhen. In diesem Kapitel wird auch der Faktor Unternehmensrisiko untersucht. Lässt sich das Unternehmensrisiko durch eine Fusion verringern? Ist das Risiko bei kleinen WBG grösser? Hier spielt die sogenannte Mitgliederfalle eine ausschlaggebende Rolle. Bei grossen WBG kann ein gut argumentierender Vorstand Unterhaltsprojekte durchsetzen, weil die Möglichkeit besteht, dass Mieter bei umfassenden Sanierungen umgesiedelt werden können. Das verringert die Opposition. Somit sinkt das Risiko, dass Wohnungen aufgrund der langjährig sesshaften und wehrhaften Mieterschaft verkommen.

2.2.6 Mieterzufriedenheit

Eine hohe Mieterzufriedenheit ist ein ökonomischer Vorteil. Zufriedene Mieter steigert die Verweildauer in den Wohnungen. Dies bewirkt eine Kostenreduktion aufgrund einer tiefen Fluktuation. Weniger Wohnungswechsel führen dank weniger Sanierungen und weniger Verwaltungsaufwand zu tieferen Kosten und wären somit ein klar messbarer ökonomischer Vorteil. Ob eine Fusion bei den Mietern zu einer höheren Zufriedenheit führt, lässt sich im Rahmen dieser Arbeit nicht untersuchen. Mit einem Vergleich der Anzahl ausgewiesenen Wohnungswechsel hätte die These, dass grosse WBG in verschiedenen Bereichen besser bewirtschaften und somit über eine zufriedenere Mieterschaft verfügen, bestätigt werden können. Die Altersstruktur der Mieterschaft in kleinen WBG besteht oft aus langjährigen und damit älteren Mietern. Diese Mietergruppe zü-

gelt im Vergleich mit jüngeren Mietergruppen aufgrund der Verankerung im Quartier und der geringeren Mobilität mit zunehmendem Alter weniger oder gar nicht. Dieser Umstand würde die Aussage einer Untersuchung verzerren und ein falsches Bild vermitteln. Deshalb wird der Einflussfaktor Mieterzufriedenheit nicht weiter bearbeitet.

2.3 Datengrundlagen

Da für diese Arbeit mit unterschiedlichen Methoden gearbeitet wird, werden auch Daten aus unterschiedlichen Quellen beigezogen. Grundlage ist eine Geschäftsberichtanalyse von Zürcher WBG. Diese Geschäftsberichte konnten bei der Zürcher Sektion des Schweizerischen Verbandes für Wohnungswesen eingesehen werden. Von den 100 Zürcher WBG, welche dem SVW Zürich angehören und 99% der WBG-Wohnungen in der Stadt Zürich repräsentieren, wurden 84 analysiert. Die restlichen 16 Geschäftsberichte waren nicht vorhanden, oder der Informationsgehalt für die Datenaufnahme war ungenügend. Die Geschäftsberichte stammen hauptsächlich aus den Jahren 2005 bis 2007. Vereinzelt sind Berichte aus den Jahren 2001 bis 2004 eingeflossen. Teilweise wurden einzelne Geschäftsberichte von kürzlich fusionierten WBG oder WBG, welche sich aktuell in einem Fusionsprozess befinden, für vertiefte Einzelanalysen untersucht. Weiter wurden die Kostenstatistik der Zürcher Baugenossenschaften aus dem Jahr 2006[54], statistische Informationen der Statistik Stadt Zürich[55] sowie Daten der Firma Wüest & Partner AG[56] für verschiedene Datenauswertungen verwendet. Um die Resultate der statistischen Datenauswertung zu verifizieren, wurden mit Experten aus dem Banken- und Genossenschaftswesen Interviews geführt. Vom Autor wurden alle WBG, welche in den letzten zehn Jahren fusionierten oder in der nahen Zukunft eine Fusion planen, kontaktiert. Daraus resultierten sechs Interviews innerhalb eines nützlichen Zeitrahmens mit Vertretern dieser WBG. Bei den Banken wurden fünf Institutionen kontaktiert, und mit allen konnte ein Gespräch geführt werden. Diese qualitativen Daten sind in den einzelnen Kapiteln eingeflossen.

[54] Christen, Balz: Kostenstatistik der Zürcher Baugenossenschaften, Rechnungsjahr 2006, o. O. o. J.
[55] Statistisches Amt des Kantons Zürich (Hrsg.): statistik.info 17/2001, Wirkung und Nutzen der Wohnraumförderung im Kanton Zürich, Zürich, Oktober 2001.
[56] Schück-Daten Mai 2008, Baublatt, Docu Media Schweiz GmbH, 8803 Rüschlikon

2.4 Kategorisierung der Wohnbaugenossenschaften

Um Aussagen über grosse und kleine WBG machen zu können, müssen die untersuchten WBG in unterschiedliche Grössenkategorien eingeteilt werden. Als relevanter Faktor für die Grössenmessung wird die Anzahl der Wohnungen verwendet. Peter Schmid teilte die WBG in die folgenden vier Kategorien ein[57]:

- Grosse WBG ab 400 Wohnungen
- Mittlere WBG mit 100-399 Wohnungen
- Kleine WBG mit 20-99 Wohnungen
- Kleinstgenossenschaften bis 19 Wohnungen

In der SVW Kostenstatistik[58] wird für die Darstellung von Finanzkennzahlen eine weitere Grössenkategorisierung angewendet. WBG mit 201-400 Wohnungen, WBG mit 401-600 Wohnungen, WBG mit 601-1'000 Wohnungen und eine Kategorie mit mehr als 1'000 Wohnungen. Anhand der analysierten Daten konnte keine dieser bestehenden Unterteilungen übernommen werden. Für diese Arbeit wurden vier Grössenkategorien festgelegt. Wichtige Kriterien bei der Unterteilung in die Kategorien war eine ausgewogene Anzahl Datensätze für jede Gruppe und eine eindeutig kleine und grosse Kategorie. Die grösste und die kleinste Kategorie werden für Gegenüberstellungen und Vergleiche oft verwendet.

- Kategorie 1: WBG mit 1 – 100 Wohnungen
- Kategorie 2: WBG mit 101 – 500 Wohnungen
- Kategorie 3: WBG mit 501 – 1’000 Wohnungen
- Kategorie 4: WBG mit mehr als 1’000 Wohnungen

[57] Schmid, Peter: Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz, Masterarbeit im Rahmen des Executive MBA in Nonprofit-Management an der Universität Freiburg, Freiburg / CH, 2004.
[58] Christen, Balz: Kostenstatistik der Zürcher Baugenossenschaften, Rechnungsjahr 2006, o. O. o. J.

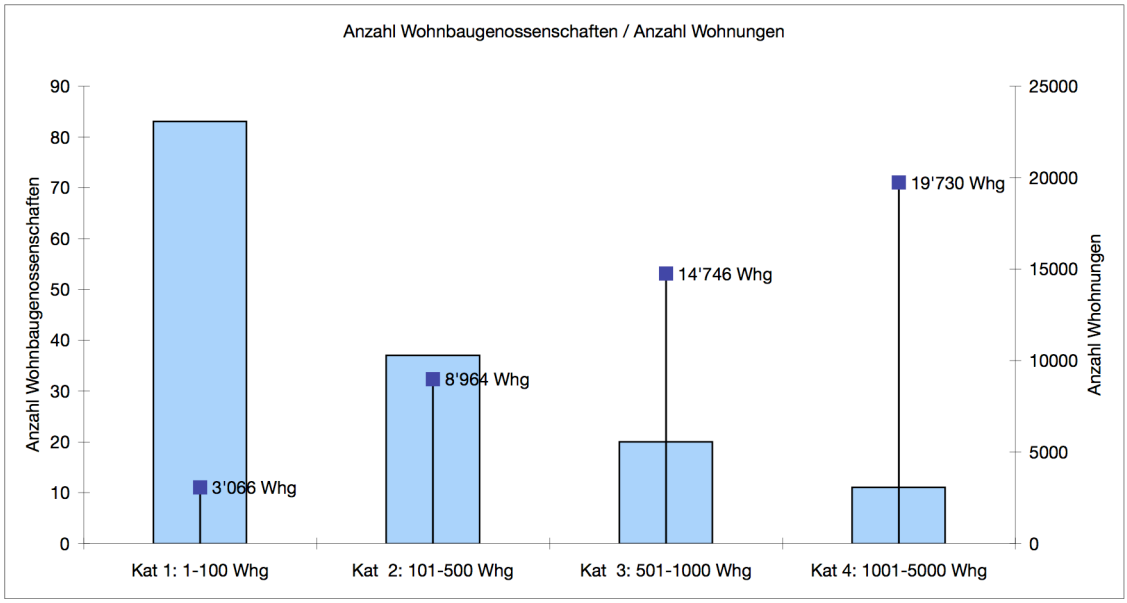


Tabelle 1: Anzahl Wohnungen und WBG der einzelnen Grössenkategorien. Quelle: Analyse der Geschäftsberichte von Zürcher Wohnbaugenossenschaften, 2008

Die Grafik zeigt, dass eine kleine Anzahl von grossen WBG in der Kategorie vier den grössten Teil der Genossenschaftswohnungen besitzt. 55 Prozent der untersuchten WBG sind in der Kategorie eins gruppiert und besitzen nur knapp 7 Prozent der Genossenschaftswohnungen.

2.5 Best-Owner-Prinzip

Anhand der aufgestellten These und den erwarteten Resultate ist es aus Sicht des Autors sinnvoll, die Arbeitsergebnisse dem Best-Owner-Prinzip von CUREM gegenüberzustellen. In Kapitel 5 (Diskussion der Resultate) werden kleine und grosse WBG anhand des Best-Owner-Prinzip überprüft. Es wird erwartet, Schlussfolgerungen für eine Fusionsempfehlung aufgrund des Best-Owner-Prinzip machen zu können.

Das Best-Owner-Prinzip von CUREM besagt, dass die optimale Performance eines Immobilien-Eigentümers erreicht werden kann, wenn die Unternehmens-Strategie, die Unternehmens-Struktur und die Unternehmens-Kultur mit dem Immobilienbestand im Einklang stehen.[59] Anhand dieses Prinzips kann kontrolliert werden, ob der aktuelle Eigentümer von Liegenschaften überhaupt ein geeigneter Eigentümer ist, oder ob eine andere Person oder Organisation der bessere Besitzer für die Liegenschaften ist. Es

[59] Vgl. Loepfe, Andreas: CUREM Vorlesungsunterlagen vom 27.4.2007, Das Best-Owner-Prinzip, Folie 12, 2007, o.O.

kann untersucht werden, ob eine Übereinstimmung von Immobilienportfolio und Unternehmen gegeben ist. Ist dies nicht der Fall, müssen Best-Owner-Qualitäten entwickeln werden und die Unternehmensqualitäten mit dem Immobilienportfolio in Übereinstimmung gebracht werden.[60]

[60] Vgl. Loepfe, Andreas: CUREM Horizonte Referat vom 9.1.2008, Das Best-Owner-Principle: Der Immobilien-Managenent-Ansatz von CUREM, Folie 15, 2008, o.O.

3 ANALYSE DER EINFLUSSFAKTOREN BEI GENOSSENSCHAFTSFUSIONEN

3.1 Skaleneffekte

In diesem Kapitel werden die ökonomischen Vorteile von Skaleneffekten bei Fusionen von WBG untersucht. Anhand von statistischen Datenvergleichen werden mögliche Potenziale untersucht und anhand von qualitativen Interview-Resultaten plausibilisiert.

3.1.1 Verwaltungskosten

Bei den Verwaltungskosten sollten bei der Fusion von WBG aufgrund von auftretenden Skaleneffekten erhebliche Einsparungen getroffen werden können. Durch eine Erhöhung des Wohnungsbestandes lassen sich die durchschnittlichen Verwaltungskosten pro Wohneinheit senken.[61] Anhand der Geschäftsberichte werden die Verwaltungskosten der einzelnen WBG in Bezug zu den jeweiligen Bruttomieterträgen analysiert. Über die in Kapitel 2.4 beschriebene Kategorisierung der WBG werden die kleinen WBG mit den grossen WBG verglichen. Es wird erwartet, dass WBG mit mehr Wohnungen anteilsmässig tiefere Verwaltungskosten ausweisen als kleine WBG mit wenigen Wohnungen.

Bei der Datenerhebung der Verwaltungskosten wird die Entschädigung für den Vorstand nicht mitberücksichtigt. Bei einzelnen Geschäftsberichten wird die Entschädigung für den Vorstand nicht separat ausgewiesen, sondern ist in den Verwaltungskosten enthalten. In diesen Fällen wird eine Korrektur der Verwaltungskosten durch den Autor gemäss der SVW Fachpublikation “Entschädigung des Vorstandes von Baugenossenschaften“ vorgenommen.[62] Dabei werden die durchschnittlichen Ansätze der zutreffenden Genossenschaftskategorie gemäss der Kostenstatistik des SVW[63] angewendet. Werden in den Geschäftsberichten keine Verwaltungskosten ausgewiesen, wird der Betrag für die Vorstandsentschädigung an deren Stelle eingesetzt. Es wird von der Annahme ausgegangen, dass bei kleinen WBG ohne Geschäftsstelle der Vorstand die Verwaltungsaufgaben wahrnimmt.

---

[61] Komossa, Dietrich: Die Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften – Ursachen ihrer Wachstumsunterschiede, Bochum, 1976, S. 80.

[62] Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW: Merkblatt Nr. 47, Die Entschädigung des Vorstandes von Baugenossenschaften, Zürich 2007

[63] Christen, Balz: Kostenstatistik der Zürcher Baugenossenschaften, Rechnungsjahr 2006, o. O. o. J.

Das Ergebnis der Analyse zeigt ein leicht anderes Bild als erwartet. Die kleinen WBG in der Kategorie 1 weisen mit 8.4 Prozent einen verblüffend ähnlichen Verwaltungskostenanteil aus wie die Kategorie der grössten WBG mit 8.5 Prozent. Die beiden mittleren Kategorien zwei und drei mit 101 bis 1'000 Wohnungen bilden zusammen die zweite Gruppe mit 7.1 Prozent und 7.0 Prozent Anteil Verwaltungskosten an den Mieteinnahmen.

	Anzahl	Durchschnittliche Mieteinahmen	Durchschnittliche Verwaltungskosten	Anteil der Mieteinahmen
Kat. 1: 1-100 Whg	21	CHF 737'604	CHF 62'037	**8.4%**
Kat. 2: 101-500 Whg	35	CHF 2'948'865	CHF 207'973	**7.1%**
Kat. 3: 501-1000 Whg	18	CHF 9'206'617	CHF 640'755	**7.0%**
Kat. 4: 1001-5000 Whg	10	CHF 22'263'303	CHF 1'887'461	**8.5%**

Tabelle 2: Verwaltungskostenanteil der Mieteinnahmen. Quelle: Analyse der Geschäftsberichte von Zürcher Wohnbaugenossenschaften, 2008

In der SVW-Kostenstatistik aus dem Rechnungsjahr 2006 wird das Konto Verwaltung folgendermassen beschrieben: "Unter «Verwaltung» erscheinen sowohl die Kosten der eigenen Verwaltungsabteilungen als auch die Entschädigung für die nebenamtliche Tätigkeit der Genossenschaftsvorstände. Ebenfalls bei den Verwaltungskosten oder den diversen Kosten werden die Ausgaben für die in den Baugenossenschaften zunehmend professionalisierten sozialen Dienstleistungen, also beispielsweise der Lohn und das Büro einer Sozialarbeiterin oder eines Altersbetreuers, sowie die Steuern und die Versicherungen ausgewiesen."[64] Diese Aussage lässt darauf schliessen, dass grosse WBG im Gegensatz zu kleinen WBG zusätzliche Dienstleistungen anbieten und erbringen, welche das Konto Verwaltung der Kategorie vier belastet.

Anhand einer schriftlichen Anfrage per E-Mail und einer anschliessenden telefonischen Umfrage wurden die zehn WBG der Kategorie 4 mit mehr als 1'000 Wohnungen angefragt, ob und welche Zusatzdienstleistungen sie in ihrer WBG für ihre Mieter anbieten. Die zehn Anfragen wurden mit einem 80% Rücklauf beantwortet.[65]

Von den acht untersuchten WBG mit über 1'000 Wohnungen bieten sieben spezifische Dienstleistungen für die Mieter an, welche das Konto Verwaltungskosten belasten. Folgendes Zusatzangebot wird von den untersuchten WBG angeboten:

[64] Christen, Balz: Kostenstatistik der Zürcher Baugenossenschaften, Rechnungsjahr 2006, o. O. o. J.
[65] Vgl. Anhang K: Umfrage Zusatzdienstleistungen.

- Mieterberatung 80% Stelle (Sozialarbeiterin, Konflikte, Schlichtung, Zahlungsverzug)
- Sozialarbeiterin (60% Pensum)
- Altersbetreuung (3.2 Stellen)
- Geschäftsstelle mit täglichen Öffnungszeiten. (Haben alle WBG dieser Kategorie).
- REKA Checks für Mitglieder (max. 1'000.- p. a.) mit 10% Vergünstigung.
- Securitas Nachtwächter
- Mieterzeitschrift
- Integrations-Deutschkurse für Ausländer
- Beiträge an Foren (Animationsteams in den Siedlungen)
- Gutschein CHF 50.- bis CHF 200.- pro neugeborenem Kind
- Blumen und Beiträge für Verstorbene
- Führen einer Depositenkasse für Mitglieder (teilweise auch Angehörige und Angestellte)
- Erledigung des kleinen Unterhaltes als Gratisdienstleistung
- Übernahme der Defizitgarantie bei Siedlungsfesten
- Eigenes Kabelnetz
- TV-Info-Kanal
- Breites Freizeitangebot

Die Umfrage bei den grossen WBG ist ein Hinweis, dass aufgrund eines grösseren Angebotes an Zusatzdienstleistungen, die grossen WBG auch höhere Verwaltungskosten aufweisen. Dieses Resultat wird gestützt durch die von Peter Schmid untersuchten WBG der Schweiz. Besonders kleine WBG verfügen nicht über ein Angebot an Zusatzdienstleistungen.[66]

Der Anteil an Verwaltungskosten ist in der Kategorie 4 fast identisch mit den Kosten der kleinen WBG. Aber in diesem Betrag ist ein grosser Anteil an Dienstleistungen für

[66] Schmid, Peter: Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz, Masterarbeit im Rahmen des Executive MBA in Nonprofit-Management an der Universität Freiburg, Freiburg / CH, 2004, S. 63.

die Mieter enthalten. Daraus lässt sich schliessen, dass sich Skaleneffekte durch Genossenschaftsfusionen indirekt auf die Mieter auswirken. Durch das in den Verwaltungskosten enthaltene Zusatzangebot ist der effektive Aufwand für die Verwaltung bei grossen WBG aufgrund von Skaleneffekten gegeben. Für den gleichen Anteil Geld (Verwaltungskosten) erhält man als Mieter bei einer grossen WBG mehr Leistung als bei einer kleinen WBG. Diese zusätzliche Leistung lässt sich aber nicht in konkreten Zahlen fassen. Diese These wird gestützt durch die Verwaltungskosten der Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof. Diese WBG bietet ihren Mietern keine Zusatzdienstleistungen an. Die Verwaltungskosten der Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof liegen gemäss untersuchtem Geschäftsbericht bei knapp 5 Prozent Anteil der Jahreseinnahmen. Verglichen mit den anderen WBG in der Kategorie 4 ist das unterdurchschnittlich und bestätigt die These, dass Zusatzangebote die Verwaltungskosten in die Höhe treiben.

Das Resultat wird durch die Interviews mit Vertretern der WBG weitgehend bestätigt.[67] Grössere WBG sind günstiger in der Verwaltung als kleinere WBG und bieten ein breiteres Angebot an Zusatzdienstleistungen für ihre Mitglieder an. Es ist aber zu berücksichtigen, dass die untersuchten Verwaltungskosten nicht bei allen WBG identisch ausgewiesen werden.[68] Es kann sein, dass nicht direkt einer Liegenschaft oder Siedlung zuweisbare Kosten in den Verwaltungskosten verbucht werden und somit das Resultat leicht verzerren. Eine Erhöhung des Wohnungsbestandes durch Fusion muss nicht zwingend zu einer Senkung der durchschnittlichen Verwaltungskosten führen. Ein kleiner Wohnungsbestand ist durch den ehrenamtlich tätigen Vorstand möglicherweise viel kostengünstiger zu verwalten als ein grosser Bestand durch die dafür notwendige Abteilung mit hauptamtlichen Mitarbeitern.[69]

3.1.2 Unterhalt und Reparatur

Eine Untersuchung von Skaleneffekten bei den Kosten für Unterhalt und Reparatur ist nicht möglich, da eine Erhebung dieser Kosten aus den vorhandenen Geschäftsberichten nicht ersichtlich ist, oder nicht einheitlich aufgeführt wird. Im folgenden Kapitel werden jedoch mögliche Skaleneffekte bei Sanierungen – einem grossen Anteil der Unterhalts- und Reparaturkosten – untersucht.

---

[67] Vgl. Interview vom 19.5.2008 mit Georges Tobler, Interview vom 20.5.2008 mit Lisbeth Sippel und Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.
[68] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz.
[69] Komossa, Dietrich: Die Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften – Ursachen ihrer Wachstumsunterschiede, Bochum, 1976, S. 80.

3.1.3 Bautätigkeit

In diesem Kapitel werden mögliche Skaleneffekte bei der Bautätigkeit von WBG geprüft. Anhand von Wüest & Partner Daten über die eingereichten und bewilligten Baugesuche in der Stadt Zürich werden genossenschaftliche Bauprojekte analysiert. Die 224 Datensätze beinhalten unter anderem die Anzahl Wohnungen und die Baukosten von Neubauten und Sanierungen. Es werden Baubewilligungen in der Periode zwischen März 1993 und März 2008 berücksichtigt. Anhand dieser Angaben kann die Kosteneffizienz der einzelnen Projekte aufgezeigt werden. Es wird erwartet, dass mit der Begründung von Skaleneffekten grössere Projekte pro Wohnung günstiger sind als kleine Projekte.

Die analysierten Daten beinhalten Total 224 Datensätze. Bauherren sind ausschliesslich WBG in der Stadt Zürich, welche ein Baugesuch in der Stadt Zürich einreichten. Es werden Neubauten, Sanierungen und Umbauten von Wohnungen analysiert. Die Daten werden aufgeteilt in die beiden Gruppen Neubauten und Umbauten. In der Kategorie Umbauten sind Sanierungen, Renovationen, Balkonanbauten usw. enthalten.

Für eine korrekte Analyse müsste der Preis pro m^2 der einzelnen Projekte verglichen werden. Da diese Daten nicht zur Verfügung stehen, ist diese Auswertung als Annäherung zu verstehen. Es ist der Versuch, die vermutete Tendenz zu bestätigen, dass es kostengünstiger ist, eine grössere Anzahl an Wohnungen zu bauen oder zu sanieren.

3.1.3.1 Neubauten

Die Gruppe Neubauten enthält 53 Datensätze mit über 3'000 neu erstellten Wohnungen. Innerhalb dieser Gruppe werden die Kosten bis 100 Wohnungen in vier Gruppen betrachtet. Aufgrund der niedrigen Anzahl Datensätze wird zwischen 100 und 200 Wohnungen nur noch eine Kategorie gebildet.

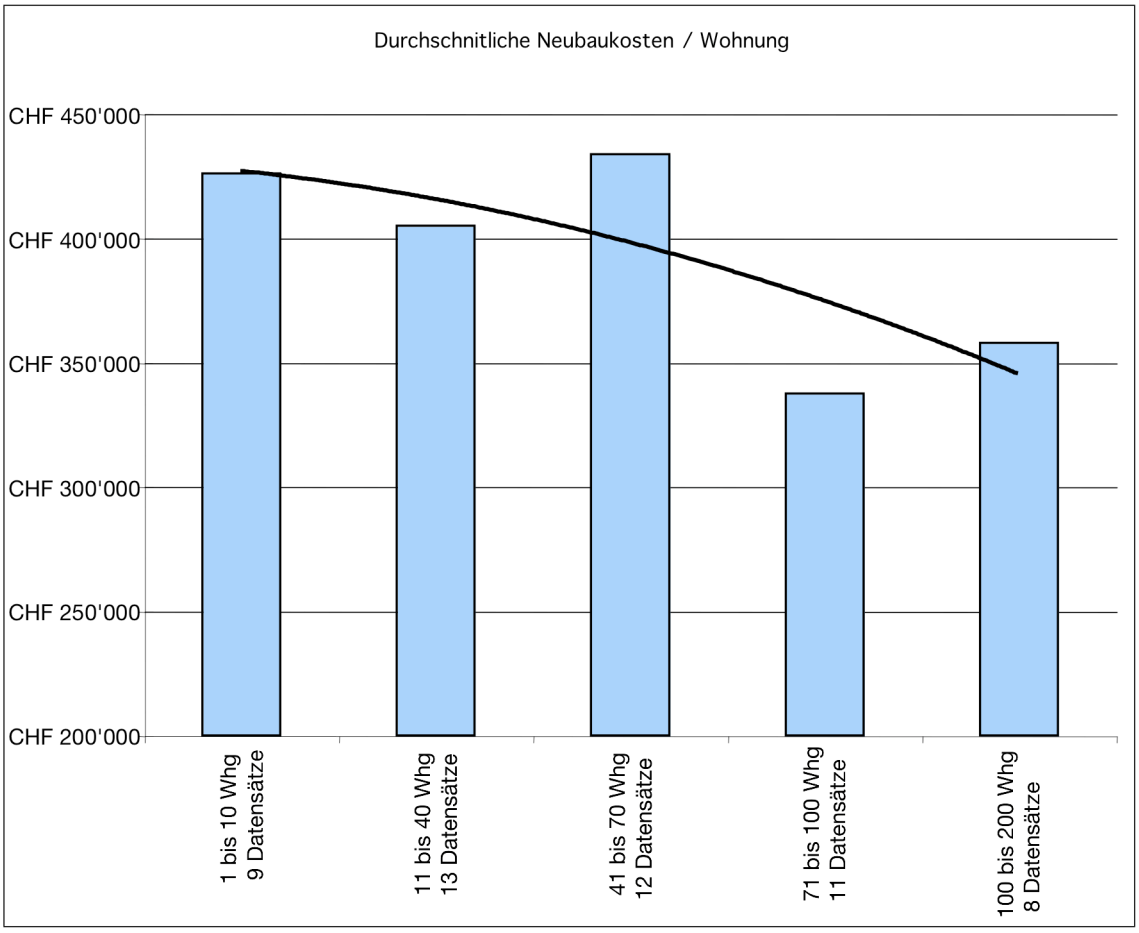


Tabelle 3: Durchschnittliche Kosten pro neu gebaute Genossenschaftswohnung. Quelle: Schück-Daten Mai 2008, Baublatt, Docu Media Schweiz GmbH, 8803 Rüschlikon

Anhand der Analyse zeichnet sich ein durch Skaleneffekte begründeter Trend ab. Je grösser die Anzahl der neu gebauten Wohnungen, desto kostengünstiger wird die einzelne Wohnung. Beim Neubau von einer bis zehn Wohnungen liegt der durchschnittliche Erstellungspreis bei CHF 425'900.- pro Wohnung. In der Kategorie 100 bis 200 Wohnungen liegt der durchschnittliche Preis bei CHF 357'700.- pro neu erstellte Wohnung. Etwas ungewöhnlich erscheint die Kategorie 41 bis 70 Wohnungen mit erstaunlich hohen CHF 433'700.- Neubaukosten pro Wohnung. Dies ist damit zu erklären, dass in diesen Datensätzen Projekte mit sehr hohen ökologischen und nachhaltigen Ansprüchen, Spezialnutzungen wie Grossverteiler und kostspieligen, mehrgeschossigen Unterniveaugaragen enthalten sind.

Es wird davon ausgegangen, dass kleinere WBG mit einem Bestand bis 100 Wohnungen sehr selten mehr als die Hälfte ihres Wohnungsbestandes neu bauen. Somit müssen sie durchschnittlich mit höheren Erstellungskosten bei Neubauten rechnen als grosse WBG wie die ABZ, welche Neubauprojekte wie die Siedlung “Ruggächern“ mit 278 Wohnungen oder die Siedlung “Wolfswinkel“ mit 187 Wohnungen realisieren können.

Somit erhärtet sich die These, dass aufgrund von Skaleneffekten bei Neubauwohnungen grosse WBG Vorteile gegenüber kleineren WBG haben. Bei grossen Projekten kann mit günstigeren Erstellungskosten gerechnet werden, als bei kleineren und mittleren Projekten bis 10 Wohnungen.

3.1.3.2 Umbauten

Die Gruppe Umbauten enthält 172 Datensätze mit über 9'000 Wohnungen welche von einem Umbau oder einer Sanierung betroffen sind. Da diese Datensätze die unterschiedlichsten Sanierungsarten von Pinselsanierung bis Kompletterneuerung beinhalten, weist das Ergebnis eine Preisspannweite von CHF 10'000.- bis CHF 160'000.- für die durchschnittlichen Umbaukosten pro Wohnung aus. Da so viele verschiedene Themen einfliessen, sind die Unterschiede zu gross, um verglichen und als Skaleneffekte ausgewiesen zu werden. Eine detaillierte Umbaukostenanalyse benötigt eine vertiefte Datenerhebung, was den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Trotzdem lässt sich auch bei den Umbaukosten die Tendenz feststellen, dass aufgrund von Skaleneffekten die Kosten bei zunehmender Anzahl an zu sanierenden Wohnungen abnehmen. Grosse WBG können durch die Vergabe von umfänglichen Aufträgen erhebliche Kosteneinsparungen generieren und sind gegenüber den kleineren WBG gegenüber bevorteilt.

Das Resultat der Analyse zeigt, dass grundsätzlich grosse Bauprojekte günstiger sind als kleinere Bauprojekte. Grosse WBG weisen oft ein kompetentes Baugremium mit erfahrenen Fachkräften aus.[70] In der Annahme, dass grosse Bauprojekte nur von grossen WBG realisiert werden, sind sie durch diese interne Fachkompetenz nicht auf externe und zusätzlich zu finanzierende Experten angewiesen. Laiengremien in kleineren WBG sind teilweise auf externe Hilfe in Bezug auf Baumanagement und Bauherrenvertretung angewiesen, was sich direkt in den Baukosten niederschlägt. Es gibt aber auch grössere WBG, welche im Sinne einer Spezialisierung bei grösseren Bauprojekten externe, fachkompetente Leistungen einkaufen.[71] Bei der Ausführung von Bauprojekten ist das Resultat sehr heterogen. Es gibt keine bevorzugten Muster von grossen oder kleinen WBG. Meistens wird projektbezogen entschieden, ob konventionell, mit einer Generalunternehmung oder sogar mit einer Totalunternehmung gebaut wird.[72]

---

[70] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler.
[71] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz.
[72] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz und Interview vom 20.5.2008 mit Lisbeth Sippel.

Im Unterhalt und der Instandhaltung der Wohnungen haben grosse WBG weitere Vorteile. Durch das Aushandeln von Rahmenverträgen über Jahresmandate mit Handwerkern können grosse WBG bei der Instandhaltung ihrer Wohnungen sehr günstige Konditionen erreichen.[73] Zusätzlich können dadurch die indirekten Kosten für Offerten, Submission und Begehungen gesenkt werden.[74]

Die Auswertung der Interviews mit den Vertretern von WBG zeigt, dass positive Skaleneffekte bei Bauprojekten eindeutig realisierbar sind.[75] Aufgrund des Repetitionseffektes und durch bessere Konditionen bei grösseren Mengen bei den Beschaffungs- und Planungskosten sind grosse Bauprojekte günstiger zu realisieren als kleine. Um Skaleneffekte bewusst ausnützen zu können, wird meistens eine komplette Siedlung am Stück saniert.[76] Es aber zu beachten, dass in speziellen Fällen die Topographie, Bebauungsdichte und Konstruktionsart die möglichen positiven Skaleneffekte aufheben können. Bei der Neubausiedlung Breitensteinstrasse der Baugenossenschaft Denzlerstrasse verursacht die Hanglage Mehrkosten und eine Beschränkung in der Anzahl Wohnungen.[77]

3.1.4 Weitere Skaleneffekte

Bei der Fusion von zwei WBG werden weitere positive Skaleneffekte realisiert, welche offensichtlich, aber nicht exakt messbar sind. Der Vollständigkeit halber werden diese Punkte hier aufgelistet.

3.1.4.1 Organkosten

Die Genossenschaft ist eine juristische Person und muss nach Gesetz drei Organe aufweisen. Die Generalversammlung,[78] die Verwaltung,[79] d.h. der Vorstand und die Revisionsstelle[80]. Bei einer Fusion wird je eines dieser Organe aufgelöst oder nicht mehr beansprucht. Diese Kostenersparnisse werden hier aufgezeigt.

---

[73] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler.
[74] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz.
[75] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz und Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.
[76] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig.
[77] Vgl. Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.
[78] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 879, S. 494, 5. Auflage 2008/09
[79] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 894, S. 497, 5. Auflage 2008/09
[80] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 906, S. 499, 5. Auflage 2008/09

Vorstand

Die Vorstandsmitglieder einer WBG wachsen nicht proportional mit der Anzahl Mitglieder. Bei einer Fusion von zwei WBG wird einer der beiden Vorstände aufgelöst. Die gleiche oder eine leicht höhere Anzahl von Vorstandsmitgliedern ist für die neu fusionierte WBG zuständig. Gemäss Merkblatt Nr. 47 des SVW über die Entschädigung des Vorstandes von Baugenossenschaften, gelten Richtwerte gemäss nachfolgender Tabelle:

Mietzinseinnahmen	kumuliert	Entschädigung	**kumuliert**	Anteil der Mieteinnahmen
CHF 400'000		CHF 26'000		6.50%
CHF 500'000	CHF 900'000	CHF 20'000	**CHF 46'000**	4.00%
CHF 500'000	CHF 1'400'000	CHF 10'000	**CHF 56'000**	2.00%
CHF 600'000	CHF 2'000'000	CHF 9'000	**CHF 65'000**	1.50%
CHF 1'000'000	CHF 3'000'000	CHF 8'000	**CHF 73'000**	0.80%
CHF 1'000'000	CHF 4'000'000	CHF 2'500	**CHF 75'500**	0.25%
CHF 2'000'000	CHF 6'000'000	CHF 3'000	**CHF 78'500**	0.15%
CHF 4'000'000	CHF 10'000'000	CHF 4'800	**CHF 83'300**	0.12%
CHF 10'000'000	CHF 20'000'000	CHF 10'000	**CHF 93'300**	0.10%
Für den Rest				0.09%

Tabelle 4: Vorstandsentschädigung von Baugenossenschaften. Quelle: SVW Merkblatt Nr. 47 Entschädigung des Vorstandes von Baugenossenschaften

Anhand der analysierten Geschäftsberichte können Aussagen gemacht werden zu den ausgewiesenen Vorstandsentschädigungen innerhalb der einzelnen Kategorien. Da nicht alle Geschäftsberichte das Vorstandshonorar separat ausweisen, verbleiben 62 Datensätze mit relevanten Angaben.

	Anzahl Datensätze	Durchschnittliche Mieteinahmen	**Durchschnittliche Vorstandsentschädigung**	Anteil der Mieteinahmen
Kat. 1: 1-100 Whg	11	CHF 509'795	**CHF 30'570**	6.0%
Kat. 2: 101-500 Whg	27	CHF 2'978'014	**CHF 55'751**	1.9%
Kat. 3: 501-1000 Whg	16	CHF 8'915'669	**CHF 83'693**	0.9%
Kat. 4: 1001-5000 Whg	8	CHF 20'342'065	**CHF 119'075**	0.6%

Tabelle 5: Durchschnittliche Vorstandsentschädigung nach Kategorien. Quelle: Analyse der Geschäftsberichte von Zürcher Wohnbaugenossenschaften, 2008

Die erste Grössenkategorie mit bis 100 Wohnungen weist eine durchschnittliche Vorstandsentschädigung von CHF 30'570.- auf. Dies entspricht 6 Prozent der durchschnittlichen Mieteinahmen und ist somit innerhalb der vorgeschlagenen Richtwerte des SVW. Die zweite Kategorie weist mit CHF 55'751.- eine erstaunlich tiefe Vorstandsentschädigung aus. Sie entspricht 1.9 Prozent der Mieteinnahmen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in dieser Kategorie vereinzelte Vorstandsmitglieder nur symbolische Beträge

als Entschädigung erhalten. Die Kategorie vier mit bis 1'000 Wohnungen entspricht mit 0.9 Prozent wieder genau den Vorgaben des SVW. In der Kategorie mit den grössten WBG entspricht die durchschnittliche Vorstandsentschädigung 0.6 Prozent der Mieteinnahmen. Die Resultate der analysierten Geschäftsberichte liegen mit Ausnahme der zweiten Kategorie innerhalb der vorgeschlagenen Richtgrössen.

Bei einer Fusion von zwei WBG lässt sich theoretisch die jährlich anfallende Vorstandsentschädigung des einen Vorstandes einsparen. Oft wird jedoch der verbleibende Vorstand mit Vertretern der fusionierten WBG ergänzt. Somit lässt sich oft keine komplette Vorstandsentschädigung einsparen. Die Spannweite reicht hier gemäss den analysierten Geschäftsberichten von ca. CHF 8’000.- bei Kleinstgenossenschaften bis CHF 265'000.- bei grossen WBG.

Das Einsparpotenzial bei einer Fusion durch das Auflösen des einen Vorstandes wird aufgrund der geführten Interviews von den Vertretern der WBG bestätigt.[81] Das Einsparpotenzial bei den Vorstandsentschädigungen ist jedoch gering, da viele Vorstandsmitglieder ehrenamtliche Arbeitsstunden leisten.[82] Dieser Umstand trifft wahrscheinlich für viele kleine WBG zu. Ein möglicher Know-how-Verlust des abtretenden Vorstandes ist bei keiner Fusion aufgetreten. Die beiden WBG haben bereits seit längerem zusammengearbeitet,[83] oder Teile des sich auflösenden Vorstandes werden in den weiter bestehenden Vorstand integriert.[84]

Generalversammlung

Die Kosten für die jährliche Generalversammlung sind nur in vereinzelten Fällen in den Geschäftsberichten separat ausgewiesen. Eine statistische Auswertung dieser Kosten ist nicht aussagekräftig. Es ist aber offensichtlich, dass durch eine Fusion Kosten bei der Generalversammlung gespart werden können. Zwar ist immer noch die gleiche Anzahl Genossenschaftern vorhanden, aber die teure Infrastruktur wie Saalmiete, Technik und Catering für diesen Anlass vergünstigt sich. Die Interviews bestätigen, dass Einsparungen möglich sind, diese sich aber in einem sehr kleinen Rahmen bewegen.[85] Grundsätzlich wird aber die Betreuung des einzelnen Genossenschafters durch die Veranstaltung

[81] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler und Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig.
[82] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz und Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.
[83] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler.
[84] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig und Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.
[85] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler, Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig, Interview vom 27.5.2008 mit René Manz, Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach und Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.

nur noch einer Generalversammlung effizienter.[86] Pro Vorstandsmitglied werden durch eine Fusion mehr Genossenschafter betreut.

Revision

Die Einsparmöglichkeiten bei der Revision durch Fusion von zwei WBG sind grundsätzlich möglich, jedoch sehr gering.[87] Wird die Revision bei beiden Fusionspartnern durch eine externe Stelle erledigt, ist das ein eindeutiges Sparpotenzial. Wurde bei einem Fusionspartner die Revisionsstelle durch interne Genossenschafter besetzt, welche das Amt ehrenamtlich erledigten, sind auch hier keine Kostenersparnisse auszumachen.[88] Es ist jedoch zu beachten, dass seit 1. Januar 2008 das neue Revisionsgesetzt in Kraft ist.[89] Der Gesetzgeber hat zwei Revisionsverfahren erlassen. Es wird neu zwischen einer Ordentlichen Revision und einer Eingeschränkten Revision unterschieden. Einer Ordentlichen Revision unterliegen nur juristische Personen, welche zwei der nachstehenden Punkte in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren überschreiten[90]:

- Bilanzsumme von CHF 10 Mio.
- Jahresumsatz von CHF 20 Mio.
- 50 Vollzeitstellen im Jahresschnitt.

Das bedeutet, dass das Revisionsverfahren ab einer bestimmten Grösse der WBG von einer vereinfachten Form (Eingeschränkte Revision) auf ein erweitertes Verfahren (Ordentliche Revision) gewechselt werden muss. Durch die Fusion der Gemeinnützigen Baugenossenschaft Röntgenhof und der Genossenschaft Wiedinghof werden zwei dieser Punkte erfüllt. Somit ist aufgrund der Fusion ein Ordentliches Revisionsverfahren nötig und führt zu erheblichen Mehrkosten.[91] Diese Sprungkosten sind bei einer Fusion zu berücksichtigen, da sie einen negativen Einfluss auf die möglichen Skaleneffekte bewirken.[92]

[86] Vgl. Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.
[87] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz und Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.
[88] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Lisbeth Sippel und Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler.
[89] Medienmitteilung, EJPD, 21.12.2007, http://www.ejpd.admin.ch/ejpd/de/home/dokumentation/mi/2007/2007-12-210.html, Abrufdatum: 11.06.2008.
[90] Die Bundesbehörden der Schweizerischen Eidgenossenschaft, Obligationenrecht, Stand 01.01.2008, Art. 727 Abs. 1 Ziffer 2, http://www.admin.ch/ch/d/sr/220/a727.html, Abrufdatum: 11.06.2008.
[91] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig.
[92] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz

3.1.4.2 Geschäftsbericht

Auch bei den Geschäftsberichten sind die Ersparnisse in einem sehr kleinen Rahmen und bei einer Fusion von geringer Bedeutung.[93] Die kleineren fusionierten WBG stellten den Geschäftsbericht jeweils selber her und kopierten ihn für die Mitglieder, oder verfassten überhaupt keinen Geschäftsbericht. Dies trifft hauptsächlich für die selbstverwalteten Ein-Haus-Gemeinschaften zu.[94] Durch Fusion wachsende WBG haben, je grösser sie werden, auch einen höheren Anspruch bezüglich Inhalt, Umfang und Layout an ihren Geschäftsbericht.[95]

3.1.4.3 Geschäftsstelle

Wird im Zuge einer Fusion von zwei WBG eine Geschäftsstelle aufgelöst, ist das eine eindeutige Sparmassnahme. Im konkreten Beispiel der Fusion der Gemeinnützigen Baugenossenschaft Röntgenhof mit der Genossenschaft Wiedinghof kann die ehemalige Geschäftsstelle wieder als Wohnung vermietet werden.[96] Kleine WBG und Ein-Haus-Genossenschaften verfügen jedoch selten über eine Geschäftsstelle mit Mobiliar und Infrastruktur.[97] Möglicherweise kann die Räumlichkeit als zusätzliche Zweigstelle mit begrenzten Öffnungszeiten erhalten bleiben.[98] Werden zwei Geschäftsstellen zusammengelegt, liegt bei der Anzahl Mitarbeiter ein grosses Sparpotenzial. Obwohl die Anzahl Mitarbeiter für die Mieterbetreuung fast linear mit der Mitgliederzahl steigt, können mit der bestehenden Geschäftsstelle und deren Infrastruktur noch zusätzliche Wohnungen verwaltet und betreut werden. Monetär entspricht dieses Sparpotenzial dem Aufwand, der von einer externen Verwaltung geleistet werden müsste.[99]

3.1.4.4 Günstigerer Energieeinkauf

Für den Einkauf von Heizöl lässt sich gemäss Aussagen der Interessensvertreter von WBG durch Pooling und Einkauf von grösseren Mengen eine Kostenersparnis erzielen.[100] Für einen gepoolten Energieeinkauf ist eine Fusion jedoch nicht zwingend nötig. Die WBG könnten auch als eigenständige Körperschaften zusammenarbeiten und güns-

---

[93] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler, Interview vom 27.5.2008 mit René Manz und Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.
[94] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Lisbeth Sippel.
[95] Vgl. Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.
[96] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig.
[97] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Lisbeth Sippel und Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.
[98] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler
[99] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz
[100] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler, Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig und Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.

tigere Energiepreise verhandeln.[101] Die befragten WBG verfügen über keine, bzw. nur über vereinzelte Ölheizungen. Die Wohnungen der WBG werden mehrheitlich mit Gas beheizt. Für Gas gibt es nur einen Standardpreis, der nicht verhandelbar ist.[102] Auch das EWZ gewährt aufgrund der gewachsenen Grösse keinen Rabatt auf dem Strompreis. Das heisst, es ist nur für WBG, welche mit Öl heizen möglich, durch Fusion oder Zusammenarbeit einen günstigeren Tarif auszuhandeln und den möglichen Skaleneffekt zu nutzen.

3.1.4.5 Versicherungen

Gemäss dem kantonalen Gesetz über die Gebäudeversicherung[103] sind sämtliche Gebäude bei der kantonalen Gebäudeversicherung obligatorisch zu versichern. Die Gebäudeversicherung des Kanton Zürich verlangt CHF 0.32 pro CHF 1'000 Versicherungssumme. Durch ein Pooling von mehreren Liegenschaften des identischen Eigentümers lässt sich keine Einsparung auf der Gesamtsumme erzielen. Der Einheitstarif bleibt unabhängig von dem versicherten Volumen gleich.

Bei der Gebäudehaftpflicht und Gebäudesachversicherung lassen sich jedoch bei privaten Versicherungsgesellschaften durch das Zusammenfassen aller Liegenschaften im aktuellen Marktumfeld günstige Konditionen aushandeln.[104] Die Baugenossenschaft Denzlerstrasse konnte nach der Fusion 10% – 20% bessere Bedingungen aushandeln.[105] Ein durch Fusion vergrössertes Versicherungsvolumen bedeutet nicht zwingend bessere Bedingungen. Die Risiken der einzelnen Liegenschaften und deren Schadensfallhistorie sind ebenso massgebend.

3.2 Risiko-Diversifikation

Die Risikodiversifizierung durch ein vergrössertes Wohnungsportfolio ist ein weiterer Einflussfaktor, welcher in diesem Kapitel anhand von Interviews mit Vorstandsmitgliedern von fusionierten WBG untersucht wird. Bei einer Genossenschaftsfusion können sich Objekt- und Mieterrisiko verändern. Ergänzend zu der Risikobetrachtung werden die Diversifikationsvorteile von einer Nutzenseite her betrachtet.

---

[101] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz
[102] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler, Interview vom 20.5.2008 mit Lisbeth Sippel und Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.
[103] Staatskanzlei des Kanton Zürich, Gesetz über die Gebäudeversicherung (vom 2. März 1975), http://www.zhlex.zh.ch/Erlass.html?Open&Ordnr=862.1, Abrufdatum: 11.06.2008.
[104] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Lisbeth Sippel.
[105] Vgl. Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.

Bei Beiträgen über die Diversifikation innerhalb der Assetklasse Immobilie geht es hauptsächlich um zwei Fragestellungen:

- Welches ist die optimale Diversifikation über verschiedene Immobilientypen? [106]
- Welches ist die optimale Diversifikation über geografische Regionen?[107]

Eine Reduzierung des unsystematischen Risikos durch eine geographische Streuung der einzelnen Liegenschaften und Siedlungen ist für die gesamte Risikodiversifizierung vorteilhaft.[108] Da sich alle untersuchten Objekte im Raum Zürich befinden, wird auf die Untersuchung dieses Diversifikationseffektes verzichtet. Alle Liegenschaften befinden sich innerhalb des gleichen Marktes. Standortgebundene und lagespezifische Untersuchungen werden im Kapitel 3.4 "Vorteile durch räumliche Nähe" abgehandelt.

3.2.1 Bausubstanz

In diesem Kapitel wird untersucht, ob sich durch die Fusion und die Portfolioerweiterung das Objektrisiko mindern lässt. "Eine Vergrösserung des Wohnungsbestandes kann durchaus auch von versorgten Mitgliedern begrüsst werden, denn ein grosser und ständig um Neubauten erweiterter Bestand eröffnet den Mitgliedern die Möglichkeit, auch steigende Wohnungsansprüche innerhalb der WBG befriedigen zu können. In einer WBG mit kleinem Wohnungsbestand und ohne Bautätigkeit ist das nicht der Fall."[109]

Die Bausubstanz der einzelnen WBG wird untersucht und analysiert, ob sich durch eine Fusion die Produktpalette vergrössern lässt. Massgebliche Faktoren, um das Objektrisiko über das Gesamtportfolio zu senken, sind Erstellungsjahr der Liegenschaften, Wohnungsgrösse, Ausbau und Tauglichkeit als Alterswohnungen.

---

[106] Gantenbein, Pascal: Immobilien als Anlage, in: Schalcher, Hans-Rudolf (Hrsg): Immobilienmanagement, Finanzierung und Bewirtschaftung von Geschäftsliegenschaften, Zürich 2003, S. 173 – S. 191.

[107] Gantenbein, Pascal: Immobilien als Anlage, in: Schalcher, Hans-Rudolf (Hrsg): Immobilienmanagement, Finanzierung und Bewirtschaftung von Geschäftsliegenschaften, Zürich 2003, S. 173 – S. 191.

[108] Wellner, Kirstin: CUREM Vorlesungsunterlagen, Theorie des Immobilien Investment Managements, 18.2.2008, Folien 36 – 43.

[109] Komossa, Dietrich: Die Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften – Ursachen ihrer Wachstumsunterschiede, Bochum, 1976, S. 79.

Sonnengarten und Üetli

Die Baugenossenschaft Sonnengarten fusionierte im Jahr 2005 mit der Baugenossenschaft Üetli. Die Siedlung "Rütihof 2 und 3" im Quartier Höngg wurde 1997 gemeinsam erstellt.

Etappe	Anzahl Wohnungen	Baujahr	Zimmeranzahl	Genossenschaft
Triemli	146	1945	2-4 Zi	Sonnengarten
Goldacker 1	96	1947	3 Zi	Sonnengarten
Goldacker 2	54	1948	4 Zi	Sonnengarten
Goldacker 3	120	1948	2-3 Zi	Sonnengarten
Wydäcker 1	114	1950	2-4 Zi	Sonnengarten
Wydäcker 2	88	1951	2-4 Zi	Sonnengarten
Wydäcker 3	70	1952	2-4 Zi	Sonnengarten
Kellerweg	14	1977	2-4 Zi	Sonnengarten
Villa	3	1927	4-5 Zi	Sonnengarten
Rütihof 1	55	1984	2-5 Zi	Sonnengarten
Rütihof 2	74	1997	3-5 Zi	Sonnengarten
Hagenbuchrain	41	2004	3-6 Zi	Sonnengarten
Rütihof 3	97	1997	2-5 Zi	Üetli

Tabelle 6: Liegenschaften der Baugenossenschaft Sonnengarten und Üetli mit Baujahr und Wohnungsgrössen

Die ehemalige Üetli-Liegenschaft weist in ihrer Siedlung zusätzliche 2-Zimmer-Wohnungen aus. Im Übrigen sind die Wohnungsgrössen der beiden WBG an diesem Standort gleich. Im Ausbaustandard unterscheiden sich die Liegenschaften leicht. Die Üetli hat sich im Essbereich für einen kleinen Erker entschieden. Grundsätzlich verfügen die Objekte der Baugenossenschaft Sonnengarten über eine leicht höhere Qualität in der Materialisierung. Diese höhere Qualität wurde von der Baugenossenschaft Sonnengarten mit einem Mehrpreis bezahlt.[110] Über das gesamte Portfolio der Baugenossenschaft Sonnengarten sind die Erstellungsjahre mehrheitlich zwischen 1945 und 2004 regelmässig gestaffelt mit einem leichten Schwerpunkt in den Jahren 1945 bis 1952. Eine Risiko-Diversifikation in Bezug auf Baujahr und Wohnungsgrösse hat durch die Fusion nicht stattgefunden.

WOGENO

Die WOGENO hat nicht mit einer anderen WBG fusioniert, aber integriert jährlich ca. 1-2 Ein-Haus-Gemeinschaften. Dieses Geschäftsmodell ist ideal für die Aufnahme von Kleinstgenossenschaften mit einer Liegenschaft. Das spezifische WOGENO Modell widerspiegelt keine typische Wohnbaugenossenschaftsfusion, aber es zeigt eine erfolgsversprechende Variante für Kleinstgenossenschaften, welche die Vorteile einer grösse-

[110] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler.

ren Organisation nutzen wollen, ohne ihre Eigenständigkeit und Selbstverwaltung aufzugeben.

Etappe	Anzahl Wohnungen	Baujahr	Zimmeranzahl	Genossenschaft
Ackersteinstrasse	4	1930	3-4 Zi	WOGENO
Aemtlerstrasse 39	5	ca. 1900	3 Zi	WOGENO
Bockler Siedlung	31	2007	2-5 Zi	WOGENO
Büchnerstrasse 9	4	ca. 1900	5 Zi	WOGENO
Dorfstrasse 20, Urdorf	5	1850	2-5 Zi	WOGENO
Denzlerstrasse 36	8	ca. 1920	3-4 Zi	WOGENO
Elisabethenstrasse 14	Gewerbenutzung	keine Angabe		WOGENO
Falkenstrasse 19, Winterthur	4	ca. 1900	3-4 Zi	WOGENO
Felsenrainstrasse 78	3	ca. 1900	4-5 Zi	WOGENO
Gründenstrasse 55, Flurlingen	3	ca. 1900	4 Zi	WOGENO
Grüngasse 8	4	keine Angabe	3 Zi	WOGENO
Grüngasse 10	3	keine Angabe	4 Zi	WOGENO
Heinrichstrasse 133	5	ca. 1900	4 Zi	WOGENO
Hellmi Alt- und Neubau	62	ca. 1900 / 1991	1-5 Zi	WOGENO
Hönggerstrasse 18	5	ca. 1900	4 Zi	WOGENO
Hubenstrasse 67/69	4	ca. 1850	2-5 Zi	WOGENO
Idastrasse 48	9	ca. 1900	2-4 Zi	WOGENO
Inselstrasse 2 bis 20, Uster	25	1876	2-5 Zi	WOGENO
Klingenstrasse 23	25	ca. 1900	3 Zi	WOGENO
Köchlistrasse 3	5	ca. 1900	3-4 Zi	WOGENO
Limmattalstrasse 216/218	16	ca. 1700 / 1996	2-5 Zi	WOGENO
Limmattalstrasse 285	3	1930	4 Zi	WOGENO
Madetswilerstrasse 1/3, Russikon	7	ca. 1850	1-6 Zi	WOGENO
Magnusstrasse 28	11	ca. 1900	1-4 Zi	WOGENO
Martastrasse 120	5	ca. 1900	3-4 Zi	WOGENO
Pflanzschulstrasse 79	10	ca. 1900	3 Zi	WOGENO
Stationsstrasse 32	9	ca. 1900	2-4 Zi	WOGENO
Tramstrasse 11, Uetikon a. S.	3	1920	4 Zi	WOGENO
Uetlibergstrasse 84	10	1930	2-3 Zi	WOGENO
Waidstrasse 25	7	ca. 1900	2-3 Zi	WOGENO
Weinbergstrasse 105	6	ca. 1900	1-4 Zi	WOGENO
Wildbachstrasse 3	5	ca. 1900	4 Zi	WOGENO
Winterthurerstrasse 458	3	ca. 1900	2-3 Zi	WOGENO
Winzerhalde 5	3	ca. 1850	4 Zi	WOGENO
Winzerhalde 9	7	ca. 1850	2-4 Zi	WOGENO
Winzerhalde 10	4	ca. 1850	4-5 Zi	WOGENO
Wuhrstrasse 11	9	ca. 1850	2-3 Zi	WOGENO
Zwinglistrasse 40	8	ca. 1900	4 Zi	WOGENO

Tabelle 7: Liegenschaften der WOGENO mit Baujahr und Wohnungsgrössen

Der grösste Anteil der WOGENO-Liegenschaften stammt aus der Jahrhundertwende (1890 – 1910) und weist meistens 5 bis 12 Wohnungen auf. Liegenschaften aus den 50er bis 70er Jahren sind keine im Portfolio. In Bezug auf die Wohnungsgrösse sind von Kleinwohnungen bis Familienwohnungen alle Grössenkategorien vertreten.[111] Durch die markante Konzentration der Liegenschaften bezüglich Baujahr auf die Periode der Jahrhundertwende weist die WOGENO ein theoretisches Klumpenrisiko auf. Aufgrund der vergangenen WOGENO-Fusionen kann davon ausgegangen werden, dass sich weitere Objekte aus der Gründerzeit anschliessen werden und das Ungleichgewicht in der Bausubstanz noch verstärken. Da diese Bausubstanz solide und die Grundriss-

[111] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Lisbeth Sippel.

struktur dieser Liegenschaften sehr beliebt ist, hält sich das Risiko in Grenzen.[112] Mit dem Neubau der Siedlung Bockler wird das bestehende Angebot an Altbauwohnungen erweitert. Diese Massnahme leistet einen wichtigen Beitrag zur Diversifikation des Risikos. Durch Fusion, beziehungsweise Anschluss einer Ein-Haus-Gemeinschaft hat keine Diversifikation in Bezug auf die Bausubstanz stattgefunden.

Gemeinnützige Baugenossenschaft Röntgenhof und Genossenschaft Wiedinghof

Die gemeinnützige Baugenossenschaft Röntgenhof fusioniert rückwirkend auf den 01.01.2008 mit der Genossenschaft Wiedinghof.

Etappe	Anzahl Wohnungen	Baujahr	Zimmeranzahl	Genossenschaft
Fabrikstr., Josefstr., Röntgenstr.	53	1926	3-4 Zi	Röntgenhof
Fabrikstr., Heinrichstr.	49	1927	2-3 Zi	Röntgenhof
Fabrikstr., Josefstr.	54	1927	2-4 Zi	Röntgenhof
Josefstr., Ottostr.	115	1928	2-4 Zi	Röntgenhof
Albisstrasse 140-146	32	1929	3 Zi	Röntgenhof
Hönggerstr., Im Sydefädeli	76	1929	1-4 Zi	Röntgenhof
Erismannstr., Kanzleistr.	51	1931	2-4 Zi	Röntgenhof
Holunderhof, Regensbergstr.	63	1931	2-4 Zi	Röntgenhof
Weisshau	42	1979	1-4 Zi	Röntgenhof
Freihofstr. 2-12	36	1932	3 Zi	Röntgenhof
Hohlstr. 419-429	43	1934	2-4 Zi	Röntgenhof
Hohlstr. 431-443	35	1950	2-4 Zi	Röntgenhof
Obermattenstrasse 2-10	29	1957	2-4 Zi	Röntgenhof
Friedackerstr., Obermattenstr.	74	1960	2-4 Zi	Röntgenhof
Illnauerstr., Rappenstr.	167	1968	2-5 Zi	Röntgenhof
Tüffenwies	110	1976	1-5 Zi	Röntgenhof
Huebstrasse25-29	20	1973	1-5 Zi	Röntgenhof
Roosstrasse	62	2001	2-5 Zi	Röntgenhof
Ostring, Wattenstr.	208	1976	2-6 Zi	Röntgenhof
Kalkbreitestr., Stationsstr.	54	1929	1-3 Zi	Wiedinghof
Haldenstr., Friesenbergstr.	104	1930	2-4 Zi	Wiedinghof
Bucheggstr., Guggachstr.	142	1931	2-5 Zi	Wiedinghof
Guggachstrasse	60	1946	2-4 Zi	Wiedinghof

Tabelle 8: Liegenschaften der Gemeinnützigen Baugenossenschaft Röntgenhof und Genossenschaft Wiedinghof mit Baujahr und Wohnungsgrössen

Das Portfolio der Gemeinnützigen Baugenossenschaft Röntgenhof weist mehrheitlich Erstellungsjahre zwischen 1926 und 2001 auf. Sie sind regelmässig gestaffelt mit einem leichten Schwerpunkt in den Zwanziger- und Dreissigerjahren. Die Portfolios der beiden WBG haben eine ähnliche Struktur der Bausubstanz.[113] Eine Risiko-Diversifikation in Bezug auf Baujahr und Wohnungsgrösse hat durch die Fusion mit der Wiedinghof nicht stattgefunden, weder in Bezug auf die Baujahre noch die Wohnungsgrössen.

[112] Schneider Martin und Stoffel Heidi: CUREM Vorlesungsunterlagen, Passgenau flexibel, ETH Wohnforum, 2007.
[113] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig.

Eigengrund und GEWODI

Die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund (SGE) fusioniert rückwirkend auf den 01.01.2008 mit der Genossenschaft GEWODI. Die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund ist über das Stadtgebiet und im Umland vertreten. Die GEWODI besitzt nur eine Liegenschaft in Dietikon.

Etappe	Anzahl Wohnungen	Baujahr	Zimmeranzahl	Genossenschaft
Letzigraben 21 - 43	80	1947	2-4 Zi	Eigengrund
Hirzenbachstrasse 7 - 11	81	1958	1-4 Zi	Eigengrund
Ueberlandstrasse 331 - 337	52	1960	2-4 Zi	Eigengrund
Geroldswil	57	1961	2-5 Zi	Eigengrund
Weiningen	50	1968	2-5 Zi	Eigengrund
Egg	64	1968	2-4 Zi	Eigengrund
Dietikon 1	116	1969	2-5 Zi	Eigengrund
Dietikon 2	32	1973	2-4 Zi	Eigengrund
Dänikon 1	52	1971	2-4 Zi	Eigengrund
Dänikon 2	54	1975	2-6 Zi	Eigengrund
Gutstrasse	110	1979	2-5 Zi	Eigengrund
Winzerhalde	43	1984	1-5 Zi	Eigengrund
Am Wasser	62	1999	1-5 Zi	Eigengrund
Dietikon	8	2001	3-4 Zi	GEWODI

Tabelle 9: Liegenschaften der Siedlungsgenossenschaft Eigengrund und GEWODI mit Baujahr und Wohnungsgrössen

Die Wohnungen der GEWODI sind im Vergleich mit dem bestehenden Portfolio der Siedlungsgenossenschaft Eigengrund relativ neu. Bei der Bausubstanz will die SGE kein Klumpenrisiko in Bezug auf Alter und Bauweise. Z.B. kann ein hoher Anteil an Sichtbetongebäuden mit hohen Sanierungskosten verbunden sein.

Beim Alter der Liegenschaften ist wichtig, dass sich die einzelnen Siedlungen in unterschiedlichen Phasen befinden. “Cash-Cow“ Liegenschaften müssen sanierungsbedürftige Liegenschaften finanzieren.[114] Mit der Fusion konnte der Bestand an Liegenschaften mit neuerem Erstellungsjahr erweitert und das Angebot vergrössert werden. Somit konnte das Risiko in Bezug auf das Alter leicht heruntergesetzt werden.

[114] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz

GEWO Züri Ost und Casalink, WOBEGG und eine weitere Wohnbaugenossenschaft in Wallisellen

Die GEWO Züri Ost fusionierte im Jahr 2004 mit der Genossenschaft Casalink, wird rückwirkend auf den 01.01.2008 mit der Genossenschaft WOBEGG und im Jahr 2009 mit einer weiteren Genossenschaft in Wallisellen fusionieren. Die GEWO Züri Ost ist dezentral über das Gebiet östlich des Zürichsees in verschiedenen Gemeinden vertreten. Die bereits fusionierte und die zukünftig fusionierenden WBG konzentrieren sich mit ihren Liegenschaften in einer Gemeinde. Die GEWO Züri Ost ist die einzige WBG ausserhalb der Stadt, welche aufgrund ihrer regen Fusionstätigkeit untersucht wurde.

Etappe	Anzahl Wohnungen	Baujahr	Zimmeranzahl	Genossenschaft
Dübendorf	12	1953 / Ren. 2003	3-4 Zi	GEWO Züri Ost
Dürnten	14	2001	4 Zi	GEWO Züri Ost
Egg	15	1997	2-5 Zi	GEWO Züri Ost
Maur	24	2004	2-5 Zi	GEWO Züri Ost
Buechstr. Rüti	12	1996	2-5 Zi	GEWO Züri Ost
Lindenbergstr. Rüti	4	1950	3-5 Zi	GEWO Züri Ost
Stäfa	7	1961 / Ren. 2002	2-4 Zi	GEWO Züri Ost
Aathalstr. 5 Uster	Gewerbeobjekt	1798 / Ren. 1990	keine Angabe	GEWO Züri Ost
Aathalstr. 7 Uster	2	1905 / Ren. 2006	keine Angabe	GEWO Züri Ost
Bankstr. 39 Uster	3	1928 / Ren. 2002	3-4 Zi	GEWO Züri Ost
Bankstr. 41 Uster	1	1929 / Ren. 2001	6+ Zi	GEWO Züri Ost
Freiestr. 39 Uster	8	1980 / Ren. 1997	1-4 Zi	GEWO Züri Ost
Im Werk Uster	36	1998	2-5 Zi	GEWO Züri Ost
Seestr. Uster	12	1994	1-5 Zi	GEWO Züri Ost
Talweg Uster	10	1997	3-5 Zi	GEWO Züri Ost
Wallisellen	18	1995	2-5 Zi	GEWO Züri Ost
Ankengasse, Wetzikon	18	1959 / Ren. 2001	3-4 Zi	GEWO Züri Ost
Bachtelstr. Wetzikon	18	1949	3-4 Zi	GEWO Züri Ost
Hofstr. Wetzikon	6	1949 / Ren. 2000	3-4 Zi	GEWO Züri Ost
Langfurrenstr. Wetzikon	54	2000	1-5 Zi	GEWO Züri Ost
Spiegelacker 9-19 Rikon	28	1997	2-5 Zi	Casalink
Spiegelacker 27-33 Rikon	9	2003	2-5 Zi	Casalink
Egg	21	1997	2-5 Zi	WOBEGG
Wallisellen	ca. 55	1995/keine Angaben	keine Angabe	keine Angabe

Tabelle 10: Liegenschaften der GEWO Züri Ost, Casalink, WOBEGG und einer weiteren Wohnbaugenossenschaft in Wallisellen mit Baujahr und Wohnungsgrössen

Die meisten Wohnungen der GEWO Züri Ost sind Neubauten aus den Neunziger Jahren. Durch Übernahmen von Einzelliegenschaften und Fusionen wurde das Portfolio ergänzt mit Liegenschaften älterer Bausubstanz.[115] Somit konnte das Risiko durch Diversifikation der Bausubstanz verringert werden. Die Gefahr von gleichlaufenden Renovationszyklen ist eingedämmt, ein Klumpenrisiko vermieden.

[115] Vgl. Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.

Baugenossenschaft Denzlerstrasse und Genossenschaft Wipkingen

Die Baugenossenschaft Denzlerstrasse fusionierte im Jahr 2003 mit der Genossenschaft Wipkingen.

Etappe	Anzahl Wohnungen	Baujahr	Zimmeranzahl	Genossenschaft
Denzlerstrasse Etappe 1	58	1923	2-4 Zi	Denzlerstrasse
Denzlerstrasse Etappe 2	16	1926	2-3 Zi	Denzlerstrasse
Wipkingen Etappe 3	63	1928/1929	2-4 Zi	Denzlerstrasse
Wipkingen Etappe 3	48	1929	2-5 Zi	Denzlerstrasse
Wipkingen 2	37	1923/1926	2-4 Zi	Wipkingen

Tabelle 11: Liegenschaften der Baugenossenschaft Denzlerstrasse und Genossenschaft Wipkingen mit Baujahr und Wohnungsgrössen

Durch die Fusion mit der Genossenschaft Wipkingen wurde der Bestand an 4-Zimmer-Wohnungen erheblich vergrössert. In Bezug auf das Baujahr wurden alle Liegenschaften in der gleichen Periode erstellt. Diesbezüglich erhöhte sich das Risiko. Es besteht die Gefahr, dass sich alle Objekte im gleichen Sanierungsturnus befinden und eine Quersubventionierung nicht möglich ist.[116] Diese Aussage trifft aber nicht für alle WBG zu. Einige unterscheiden klar zwischen den einzelnen Siedlungen und führen keine Quersubventionierungen durch.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Diversifikationseffekt in der Bausubstanz durch Fusion nur geringen Einfluss hat. Die Produktpaletten der einzelnen WBG konnten teilweise leicht erweitert werden, aber eine signifikante Verbesserung der Diversifikation oder Streuung des Risikos konnte bei keiner der untersuchten Fusionen festgestellt werden.

3.2.2 Mieterrisiko

Bei den befragten WBG sind unterschiedliche Mietermilieus vertreten. Von sehr durchmischtem Mieterbestand mit sämtlichen Varianten von Wohnformen über Mieterbestände mit einem sehr hohen Anteil an Ausländer oder Familien ist alles vertreten. Eine Übervertretung einer Mietergruppe kann nicht grundsätzlich als ein erhöhtes Risiko betrachtet werden. Eine einseitige Mieterschaft kann dazu führen, dass grosse Anteile der Mieterschaft am gemeinschaftlichen Genossenschaftsleben nicht mehr teilnehmen, oder dass es zu einer hohen Fluktuation führt. Entspricht das Angebot jedoch nicht

[116] Vgl. Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.

der geplanten Zielgruppe, kann ein Projekt ein Risiko darstellen. Die mit der Baugenossenschaft Sonnengarten fusionierte Genossenschaft Üetli wollte einst ihre Wohnungen an finanziell besser gestellte ältere Menschen vermieten. Das Angebot entsprach aber nicht der Nachfrage. An der gleichen Lage vermietete die Baugenossenschaft Sonnengarten die gleichen Wohnungen hauptsächlich an Familien. Nach der Fusion konnte die Verwaltung der Baugenossenschaft Sonnengarten den ursprünglich überalterten, homogenen Mieterbestand der ehemaligen Üetli Objekte etwas durchmischen.[117] Einem ähnlichen Problem sieht sich die Gemeinnützige Baugenossenschaft Röntgenhof gegenübergestellt. Die Mieter der Genossenschaft Wiedinghof sind im Schnitt älter als der eher durchmischte Mieterbestand der Gemeinnützigen Baugenossenschaft Röntgenhof. Es besteht das Risiko, dass mit jungen Familien als Nachmieter Lärmprobleme entstehen.[118] Aufgrund des knappen Wohnungsangebotes für Familien in den Neunziger Jahren, baute die GEWO Züri Ost hauptsächlich Familienwohnungen. Ein aktuelles Neubauprojekt spricht jedoch eine ältere, kinderlose Generation an, welche trotzdem gemeinschaftlich wohnen möchte. Durch dieses Projekt mit Alterswohnungen wird die Zielgruppe ergänzt und das Mieterrisiko verringert. Die Familienheim-Genossenschaft Zürich (FGZ) ergänzte ihren Bestand an Familienwohnungen schon früh mit Kleinwohnungen. Die Absicht war, dass ältere Paare, die nach dem Auszug der Kinder bereit sind, ihr Reihenhaus freizugeben, in diese Kleinwohnungen umziehen. Die neuen Wohnungen sollen daher vorwiegend genossenschaftsinternen Wohnungswechseln dienen.[119] Mit dieser Angebotsdiversifizierung hat die FGZ ihren Mietern einen erheblichen Nutzenvorteil geschaffen.

Eine Fusion kann eine Veränderung des Mietermix bedeuten. Die Genossenschaft Wipkingen verfügte über den höheren Ausländeranteil als die Baugenossenschaft Denzlerstrasse. Die Geschäftspolitik der Baugenossenschaft Denzlerstrasse musste sich ändern, ein gewisses Verständnis für die Gewohnheiten der neuen Mieter musste aufgebracht werden.[120] Eine weitere Möglichkeit, um das Mieterrisiko zu diversifizieren, ist das Anbieten von unterschiedlichen Nutzungen wie Gewerbe- und Büroflächen. So befinden sich bei der GEWO Züri Ost auch Kindergärten und Werkstätten für Behinderte im Portfolio. Eine einseitige Konzentration auf die Nutzung Wohnen kann damit verhindert werden.[121] Die Diversifizierung in andere Nutzflächen bringt aber auch ein erhöhtes Leerstandsrisiko mit sich.[122]

---

[117] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler.
[118] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig.
[119] Anderes Dagmar: Nachhaltig in jeder Beziehung – Das "FGZ-Dorf" am Friesenberg in Zürich, in Caduff Christian und Kuster Jean-Pierre (Hrsg.): Wegweisend wohnen, Zürich und Frankfurt, 2000, S. 152 – S. 161.
[120] Vgl. Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.
[121] Vgl. Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.
[122] Vgl. Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.

Aufgrund der untersuchten WBG kann die von mir aufgestellte These grundsätzlich bestätigt werden: Durch Fusionen kann das Mieterrisiko diversifiziert und entschärft werden. Fast alle WBG vermeiden einen homogenen und einseitigen Mieterbestand, sondern fördern eine soziale Durchmischung.

3.2.3 Chancen und Nutzen für Mieter

Zusätzlich zur Risikoabwägung werden die Diversifikationsvorteile von einer Nutzenseite her betrachtet. Anhand der geführten Interviews wird versucht, zusätzlich zur Risikobetrachtung, Chancen und Nutzenvorteile für die Mitglieder von fusionierten WBG aufzuzeigen. Bei allen untersuchten Fusionen sind die beiden Fusionsparteien in Bezug auf Grösse, Alter und Professionalität sehr unterschiedlich. Für die Mitglieder einer grossen WBG, welche mit einer kleinen WBG fusioniert, ergeben sich oft nur unmerkliche Vorteile. Für die Mitglieder einer kleinen WBG entstehen durch eine Fusion viele Chancen und ein grosser Nutzenvorteil.[123] Aus der Sicht der Interviewten können sich folgende Nutzenvorteile für die Mitglieder einer kleinen WBG gegenüber der ursprünglichen Situation ergeben:[124]

- Professionelle Verwaltung
- Weniger Leerstände
- Finanzstarke Organisation
- Tieferes Risiko eines Wohnungsverlustes
- Unterstützungsmöglichkeit über Solidaritätsfonds
- Grosszügigere Bedingungen beim kleinen Unterhalt
- Keine sprunghaften Mietzinsanpassungen, da die Mietzinse einer finanzstarken WBG eher geglättet werden können
- Mehr Möglichkeiten für eine neue Wohnung, aufgrund vergrössertem Angebot (Kinderfreundliche Familienwohnungen, Alterswohnungen mit Lift)
- Grösseres Selbstbewusstsein
- Günstigere Mieten durch tiefere Kosten bei Bauleistungen und Finanzierungen
- Professioneller und in Bezug auf das Wachstum der WBG motivierter Vorstand

[123] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler.
[124] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler, Interview vom 20.5.2008 mit Lisbeth Sippel, Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig, Interview vom 27.5.2008 mit René Manz und Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.

Das vergrösserte Angebot an Wohnungen wird von den ursprünglichen Genossenschaftsmitgliedern unterschiedlich genutzt. Sind die neuen Liegenschaften aufgrund ihrer Lage oder ihres Standards nicht attraktiv, wird das Zusatzangebot kaum genutzt.[125] Andererseits kann durch das vergrösserte Angebot teilweise ein "interner Wechsel-Tourismus" stattfinden. Meistens sind jedoch veränderte Lebensumstände wie Partnersituation, Arbeitsort usw. der Grund für einen Wechsel und nicht das bewusste Nutzen des breiteren Angebotes.[126]

Die These, dass eine WBG-Fusion Nutzenvorteile für die beteiligten Mitglieder bringt, lässt sich grundsätzlich bestätigen. Die spürbaren Resultate der erzielbaren Chancen liegen aber eindeutig bei den Mitgliedern einer kleinen WBG, welche mit einer grossen WBG fusioniert und von diversen Nutzenvorteilen profitieren.

3.3 Finanzierungsvorteile

In diesem Abschnitt wird untersucht, ob grosse WBG gegenüber kleinen Finanzierungsvorteile aufweisen.

In einem ersten Schritt werden die Zinskosten anhand der Geschäftsberichte der grössten und der kleinsten Genossenschaftskategorie untersucht. Zur Plausibilierierung dient die SVW-Kostenstatistik mit den Zahlen des Rechnungsjahres 2006[127]. Mit Zinsaufwand werden sämtliche Zahlungen an die Kapitalgeber wie Banken, Pensionskassen, Versicherungen, öffentliche Hand und Genossenschafter durch Darlehen- oder Depositenkassen verstanden.

In einem zweiten Schritt wird die Finanzierungssituation anhand von Interviews aus der Sicht der Banken und aus der Sicht von WBG beschrieben.

[125] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig.
[126] Vgl. Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.
[127] Christen, Balz: Kostenstatistik der Zürcher Baugenossenschaften, Rechnungsjahr 2006, o. O. o. J.

Genossenschaftskategrie	Zinsaufwand in Prozent der Mieterträge
Kategorie 1 (1 bis 100 Wohnungen)	**31.8%**
Kategorie 4 (mehr als 1000 Wohnungen)	**27.3%**
Kostenstatistik (200 bis über 1000 Wohnungen)	**26.1%**

Tabelle 12: Zinsaufwand in Prozent der Mieterträge nach Genossenschaftskategorie. Quelle: Christen, Balz: Kostenstatistik der Zürcher Baugenossenschaften, Rechnungsjahr 2006, o. O. o. J. und Analyse der Geschäftsberichte von Zürcher Wohnbaugenossenschaften, 2008

In der Kostenstatistik[128] werden 41 städtische WBG auf ihre Finanzstruktur untersucht. Die Genossenschaftsgrössen reichen von 201 Wohnungen bis über 1'000 Wohnungen. Die vom Autor gebildete Kategorie 1 mit bis zu 100 Wohnungen ist darin nicht enthalten. Die Untersuchung zeigt, dass genau diese Kategorie von WBG einen prozentual höheren Anteil der Mieterträge für den Finanzaufwand erbringen muss. Die Kategorie 4 mit den grössten WBG ist vergleichbar mit der Erhebung der SVW-Kostenstatistik[129]. Da der Zinsanteil nicht mit einer Fremdkapitalgrösse relativiert ist, trifft diese Aussage nur zu, wenn davon ausgegangen wird, dass der Fremdkapitalanteil bei allen WBG gleich gross ist. Für eine aussagekräftige Beurteilung müsste der durchschnittliche Anteil Fremdkapital am Gesamtkapital der einzelnen WBG untersucht werden, was im Umfang dieser Arbeit nicht möglich ist.

Aufgrund der geführten Interviews sind folgende Faktoren bei der Finanzierung von WBG relevant und führen zu günstigeren Konditionen:

- Anteil Eigenkapital
- Stille Reserven
- Wettbewerbsdruck unter den Banken
- Markttransparenz
- Kreditvolumen
- Leerstandsrisiko
- Alternative Finanzierungsmöglichkeiten
- Quantitative Rating-Faktoren
- Qualitative Rating-Faktoren
- Sicherheiten

[128] Christen, Balz: Kostenstatistik der Zürcher Baugenossenschaften, Rechnungsjahr 2006, o. O. o. J.
[129] Christen, Balz: Kostenstatistik der Zürcher Baugenossenschaften, Rechnungsjahr 2006, o. O. o. J.

Das zentrale ökonomische Problem bei kleinen und jungen WBG ist die chronische Unterkapitalisierung.[130] Die grossen WBG sind gleichzeitig auch eher diejenigen, welche schon länger bestehen und somit ihre Hypotheken länger amortisieren konnten.[131] Lange bestehende WBG werden im Rating der Banken meistens gut bewertet. Kleine und junge WBG mit 1-2 Liegenschaften und wenig Eigenkapital haben ein hohes Risiko und somit schlechtere Kreditbedingungen. Jedoch lässt sich das nicht für alle kleinen WBG verallgemeinern. Es gibt sehr wohl kleine WBG mit einer sehr soliden Eigenkapitalbasis. Alte WBG haben zudem oft grössere stille Reserven als neue und kleine.[132]

Da unter den Banken ein grosser Wettbewerbsdruck herrscht und viel Anlagekapital vorhanden ist, erhalten WBG heute grundsätzlich gute Konditionen. Da Genossenschaften von Gesetz wegen weder ein minimales noch ein festes Grundkapital vorgeschrieben ist, galten die WBG lange als wenig kreditwürdig.[133] WBG in der Stadt Zürich sind zum heutigen Zeitpunkt für alle Banken ein grosses und sehr interessantes Kundengebiet.[134] Zudem findet unter den Vorständen der WBG viel Austausch statt. Fast jeder weiss von den Konditionen der anderen WBG. Die Kunden kennen den Markt sehr gut, was auch kleinen WBG ermöglicht, an bessere Konditionen zu gelangen.[135] Von der grossen Transparenz und dem Austausch unter den Vorständen profitieren hauptsächlich die kleinen WBG.

Ein weiterer Grund, dass grosse WBG die besseren Kredit-Konditionen erhalten als kleinere besteht darin, dass grosse Kreditvolumen den gleichen bankinternen administrativen Aufwand benötigen wie kleine Volumen, aber mehr Ertrag generieren.[136] Somit ist das Volumen des Kreditbetrages mitentscheidend. Da grosse WBG auch grössere Neu- und Umbauprojekte umsetzen als kleine, erhalten sie die günstigeren Konditionen.

Aus Sicht der Banken ist das Risiko bei Genossenschaftsfinanzierungen in Zürich sehr tief bis nicht vorhanden.[137] Gründe für das tiefe Risiko sind die Lage innerhalb der Stadt mit einer nachhaltigen Wohnungsnachfrage und die tiefe Kostenmiete im Vergleich zur Marktmiete, was zu keinem Leerstandsrisiko führt. Auch bei einer Veränderung der heutigen Situation auf dem Wohnungsmarkt haben die WBG mit der Kostenmiete kein

---

[130] Köhler, Holm-Detlev: Ökonomie und Autonomie – Historische und aktuelle Entwicklungen genossenschaftlicher Bewegungen, Wissen & Praxis, Frankfurt, 1986, S. 118.
[131] Vgl. Interview vom 13.05.2008 mit Heinz Pfenninger, ZKB.
[132] Vgl. Interview vom 13.05.2008 mit Thomas Bieri, ABS.
[133] Schürmann, Pius: Finanzierungsprobleme selbstverwalteter Unternehmungen, in: Holenweger Toni, Mäder Werner (Hrsg.): Inseln der Zukunft? – Selbstverwaltung in der Schweiz- Zürich, 1979, S. 60 – S. 75.
[134] Vgl. Interview vom 22.05.2008 mit Andreas Breitenmoser, Raiffeisen Bank.
[135] Vgl. Interview vom 22.05.2008 mit Andreas Breitenmoser, Raiffeisen Bank.
[136] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Horst Kämpfen, Bank Coop.
[137] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Horst Kämpfen, Bank Coop.

Problem, da sie unter der Marktmiete liegt und immer Nachfrage nach günstigem Wohnraum herrscht.[138]

Bei den Liegenschaften der alten WBG ist eine grosse Differenz zwischen dem Anlagewert in den Büchern und dem aktuellen Marktwert vorhanden. Die alten WBG sind oft seit ihrer Gründung im Besitz der Grundstücke. Die Tatsache, dass sich in dieser Zeit der Marktwert des Bodens in städtischen Gebieten vervielfacht hat, führt bei den alten WBG zu grossen Stillen Reserven. Dazu kommt der oft statutarisch festgelegte Entzug der Spekulation, was den Banken eine grosse Sicherheit gewährleistet. Erwerben zum heutigen Zeitpunkt WBG Grundstücke, muss der aktuelle Marktwert aufgebracht werden. Die gilt für alte, grosse, neue und kleine WBG. Der Unterschied ist, dass die neuen und oft auch kleinen WBG nicht über diese Stille Reserven verfügen, welche den alten und grossen zu besseren Finanzierungskonditionen verhilft.

Die Unterschiede bei den für eine Finanzierung relevanten Faktoren lassen sich folgendermassen für kleine und grosse WBG zusammenfassen:

Finanzierungs-Faktoren	Kleine WBG	Grosse WBG
Anteil Eigenkapital	-	+
Stille Reserven	-	+
Wettbewerbsdruck unter Banken	+	+
Markttransparenz	+	nicht relevant
Kreditvolumen	-	+
Leerstandsrisiko	+	+
Alternative Finanzierungsmöglichkeiten	+	+
Quantitative Rating-Faktoren	nicht relevant	nicht relevant
Qualitative Rating-Faktoren	-	+
Sicherheiten	-	+

Tabelle 13: Auswertung der Faktoren, welche die Vorteile bei Finanzierungen beeinflussen

Die konkrete Differenz bei Finanzierungen zwischen grossen und kleinen WBG ist bei den einzelnen Banken unterschiedlich. Die Differenz zwischen einer schlechten und einer günstigen Finanzierung liegt bei der Bank Coop zwischen 50 bis maximal 70 Basispunkten.[139] Bei der Raiffeisen Bank ist die Differenz bei Finanzierungen zwischen grossen und kleinen WBG geringer. Angenommen, zwei unterschiedliche WBG möchten das gleiche Gebäude an der gleichen Lage bei der Raiffeisen finanzieren, macht der

[138] Vgl. Interview vom 13.05.2008 mit Thomas Bieri, ABS.
[139] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Horst Kämpfen, Bank Coop.

Unterschied der Konditionen zwischen 5 bis 10 Basispunkten aus. Bei ungleicher Ausgangslage kann die Differenz bis 20 Basispunkte betragen.[140]

Bei einer Fusion von zwei WBG würden alle befragten Banken die Finanzierungskonditionen der neuen Situation anpassen. Ein konkreter Fall ist aber nicht bekannt. Bei einer theoretischen Fusion von einer grossen WBG mit einem guten Rating und einer kleinen WBG mit einem schlechten Rating, würde die kleine Genossenschaft das gute Rating der Grossen übernehmen. Die Auswirkungen auf die Zinskosten bei einer Anpassung sind jedoch minimal. Die Schwankung des marktbedingten Zinsniveaus beeinflusst die Kostenseite viel sensibler als die Anpassung des Ratings.[141]

3.3.1 Finanzierungsmöglichkeiten

WBG profitieren von einer breiten Palette an alternativen Finanzierungsinstrumenten, welche privaten und institutionellen Bauträgern nicht ermöglicht wird. Die befragten Banken finanzieren Genossenschaftsprojekte zwischen zwei Drittel und 80 Prozent des Marktwertes. Den Verkehrs- oder Marktwert ermitteln die Banken aus einem Mittelwert der effektiven Kostenmieten und einer möglichen Marktmiete. Dabei ist entscheidend, ob die Wohnungen oder ein Teil davon subventioniert sind. Bei einem Neubau sind die Neubaukosten relevant für die Hypothek. Teilweise sind Projektfinanzierungen bis 90 Prozent möglich, da in der Gesamtbetrachtung des Portfolios einer Bank die WBG nur ca. 60 bis 65 Prozent belehnt ist.[142]

Die Tranche 80 bis 94 Prozent kann über den Fonds de roulement oder über Darlehen der Pensionskasse der Stadt finanziert werden. Bei der Beanspruchung dieser Möglichkeiten können Unterschiede zwischen grossen und kleinen WBG festgestellt werden. Kleine und neu gegründete WBG sind oft hoch fremdfinanziert und beziehen staatliche Fördermittel. Diese WBG haben oft nur noch einen Eigenkapitalanteil von 6 Prozent. In solchen Fällen sind die Kreditbedingungen schlechter als bei WBG mit einem höheren Eigenkapitalanteil.[143] Die Hypothekar-Bürgschaftsgenossenschaft Schweizer Bau- und Wohngenossenschaften unterstützt WBG mit nachrangigen Hypotheken bis zu 90% des Verkehrswertes.[144] Diese verbürgten Darlehen zu Konditionen wie die erste Hypothek müssen innerhalb von 25 Jahren amortisiert werden und sind vergleichbar mit hochverzinstem Mezzanine-Kapital in der Privatwirtschaft. Bis jetzt wurden knapp 40 solche

[140] Vgl. Interview vom 22.05.2008 mit Andreas Breitenmoser, Raiffeisen Bank.
[141] Vgl. Interview vom 13.5.2008 mit Heinz Pfenninger, ZKB.
[142] Vgl. Interview vom 14.5.2008 mit Markus Schatzmann und Hans-Felix Trachsler, UBS.
[143] Vgl. Interview vom 13.5.2008 mit Heinz Pfenninger, ZKB.
[144] Pfenninger Heinz: Präsentation Hypothekar-Bürgschaftsgenossenschaft schweizerischer Bau- und Wohngenossenschaften, o. O., o. J.

Bürgschaften in der ganzen Schweiz ausgestellt, sämtliche an kleine, neu gegründete WBG.

Die breite Auswahl an Finanzierungsinstrumente ist für grosse und kleine WBG identisch. Auf eine Fusion von zwei WBG hat dies keinen Einfluss.

3.3.2 Wohnbaugenossenschaftsfinanzierungen aus Sicht der Banken

Die befragten Banken gehen bei der Kreditvergabe alle ähnlich vor und arbeiten mit einem Ratingsystem wie z.B. Standard & Poor's mit verschiedenen Bonitätskategorien. Das interne Bewertungstool ist oft den spezifischen Bedingungen einer NPO-Immobiliengesellschaft angepasst.[145]

Bewertet werden zum einen quantitative Faktoren aus einem rein wirtschaftlichen und finanziellen Gesichtspunkt. Die kreditbeantragende WBG wird aufgrund von aktuellen Jahresrechnung, von Budget, Liquiditätsplan, usw. betrachtet. Wichtige Faktoren sind Netto Cashflow, Eigenkapitalanteil, Eigenkapitalrendite, Liquidität, gesamter Verschuldungsgrad und kapitalisierte Mieteinnahmen. Diese Faktoren sind aber nur am Rande relevant, da eine WBG nur kostendeckend sein muss und nicht die Erwirtschaftung von Gewinn zum Ziel hat.[146] Bei dieser monetären Betrachtung gibt es gemäss der Erfahrung von Heinz Pfenninger keinen allgemeinen Unterschied zwischen grossen und kleinen WBG.[147] Aus der Sicht der Bank müssen die Zinsen für die WBG nachhaltig tragbar sein.

In einem zweiten Teil werden qualitative Faktoren bewertet. Hier spielen Faktoren wie Branche, Investitionsplanung, Management, Wachstum, Wettbewerbssituation, Alter, Reputation, Alter des Vorstandes, Kontinuität und Informationsverhalten eine wichtige Rolle. Bei der Management-Bewertung schneiden die grossen WBG oft besser ab, da sie professioneller organisiert sind.[148] Jedoch können auch kleine WBG ihre qualitativen Faktoren positiv beeinflussen, um an günstige Konditionen zu gelangen.[149]

Zusätzlich zu dieser Gesamtbetrachtung des Schuldners wird das spezifisch zu finanzierende Objekt bewertet. Für das Rating ist die Lage der WBG, bzw. der Liegenschaften wichtig. Es ist ein klares Gefälle zwischen Stadt und Land vorhanden. WBG in der Stadt haben ein grosses Wertsteigerungspotenzial und ein geringes Leerstandsrisiko.[150]

---

[145] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Horst Kämpfen, Bank Coop.
[146] Vgl. Interview vom 13.05.2008 mit Thomas Bieri, ABS.
[147] Vgl. Interview vom 13.5.2008 mit Heinz Pfenninger, ZKB.
[148] Vgl. Interview vom 13.5.2008 mit Heinz Pfenninger, ZKB.
[149] Zulliger, Jürg: Günstig finanzieren dank Submission, in: Wohnen, 2007 Nr. 4, April 2007, S. 37 – S. 39.
[150] Vgl. Interview vom 13.05.2008 mit Thomas Bieri, ABS.

Bei der Bewertung der Liegenschaften gehen die Banken unterschiedlich vor. Die Alternative Bank Schweiz arbeitet mit dem Wüest & Partner Kapitalisierungsmodell. Mit dieser DCF-Methode wird der Marktwert eruiert, was die Grundlage und der wichtigste Teil für die Festlegung der Belehnungshöhe ist.[151] Die UBS bewertet Objekteigenschaften (Anzahl Wohnungen, Wohnungsmix, Grundrisse, Komfortstufe, Bauweise, Minergie, Baujahr, Allgemeinzustand), den Objekt Cashflow (Mietzinseinnahmen aus Kostenmiete, nachhaltig erzielbare Mietzinseinnahmen aus Marktmiete, Betriebskosten) sowie die Makro- und Mikrolage (Lage, Quartier, Gemeinde, Leerstandsquote, Marktfaktoren).[152] Bei der Bank Coop fliesst in diesem Schritt auch der Zustand und der Renovationsbedarf des Objektes ein.[153] Die Raiffeisen Bank bewertet das zu finanzierende Objekt mit einer Ertragswertberechnung. Der Ertragswert wird anhand der bestehenden oder geplanten Kostenmieten errechnet und mit moderaten Marktmieten (50% Quantil) verglichen.[154]

Zudem werden die Sicherheiten einer WBG beurteilt. In einer Gesamtbetrachtung wird die WBG auf mögliche Risiken durchleuchtet. Das gesamte Portfolio der WBG wird betrachtet und das Rating je nach Resultat nach oben oder nach unten angepasst. In diesem ersten Schritt fliesst auch der Standort der restlichen Liegenschaften im Portfolio sowie deren Zustand und Renovationsbedarf ein. Befinden sich z.B. alle Liegenschaften im Bereich der Flugschneise? Innerhalb der Stadt Zürich ist das Leerstandsrisiko gleich Null. In Zürich könnte momentan im Falle einer Pfandverwertung jede Liegenschaft verkauft oder vermietet werden.[155]

Aufgrund der aktuellen Wettbewerbssituation[156] in einem von den Banken hart umkämpften Markt fällt das Rating nicht so sehr ins Gewicht. Das bedeutet, dass WBG mit einem schlechten Rating bei einer Bank trotzdem günstige Finanzierungskonditionen erhalten.[157] Andreas Breitenmoser unterstützt die Aussage, dass das Rating bei WBG nicht mehr so wichtig ist. Der Konkurrenzkampf unter den Banken um die WBG ist momentan gross.[158]

[151] Vgl. Interview vom 13.05.2008 mit Thomas Bieri, ABS.
[152] Vgl. Interview vom 14.5.2008 mit Markus Schatzmann und Hans-Felix Trachsler, UBS.
[153] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Horst Kämpfen, Bank Coop.
[154] Vgl. Interview vom 22.05.2008 mit Andreas Breitenmoser, Raiffeisen Bank.
[155] Vgl. Interview vom 22.05.2008 mit Andreas Breitenmoser, Raiffeisen Bank.
[156] Zulliger, Jürg: Günstig finanzieren dank Submission, in: Wohnen, 2007 Nr. 4, April 2007, S. 37 – S. 39.
[157] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Horst Kämpfen, Bank Coop.
[158] Vgl. Interview vom 22.05.2008 mit Andreas Breitenmoser, Raiffeisen Bank.

3.3.3 Finanzierungsvorteile aus der Sicht der Wohnbaugenossenschaften

Aufgrund der Interviews mit den Vertretern von fusionierten WBG lässt sich feststellen, dass die Hypotheken der kleineren und übernommenen WBG schlechtere Konditionen aufweisen. Alle Interviewpartner gaben an, dass die Hypotheken nach der Fusion den besseren Bedingungen angepasst werden. Teilweise nicht sofort, sondern erst nach dem Ablaufen der fixen Laufzeit. Die Baugenossenschaft Sonnengarten musste alle Hypotheken zu den Konditionen der kleineren Wohnbaugenossenschaft Üetli übernehmen. Diese Konditionen sind einiges schlechter als die eigenen. Diese Hypotheken werden aber nach Ablauf der Laufzeit durch "Sonnengarten-Konditionen" ersetzt. Bei diesem Wechsel lassen sich 75 Basispunkte einsparen. Bei einem Beispiel einer CHF 10 Mio. Hypothek sind das CHF 75'000.- p.a. Ein Grund für die schlechten Konditionen der Üetli war der fehlende Erneuerungsfonds.[159] Dass grössere WBG von besseren Konditionen profitieren, ist allen befragten Personen bewusst. Vertreter von grossen wie kleinen WBG bestätigen diesen Umstand.[160] Der von den Banken umkämpfte Markt um Genossenschaftsfinanzierungen wird erkannt und die Situation bei Refinanzierungen für noch bessere Bedingungen ausgenutzt.[161] Den grossen WBG ist bewusst, dass qualitative Faktoren wie Professionalität, Substanz und Management bei der Kreditbeurteilung durch die Banken einen Einfluss haben und deshalb unterschiedliche Konditionen bei den grossen WBG möglich sind.[162] Es lässt sich bestätigen, dass bei wachsenden WBG in einer langfristigen Betrachtung die Zinskonditionen immer besser werden und somit grosse WBG gegenüber kleinen Vorteile aufweisen. Ausschlaggebend ist jedoch der marktbedingte Zinssatz bei Abschluss einer Hypothek und nicht die marginale Verbesserung durch Grösse und Professionalität.[163]

3.3.4 Zusammenfassung Finanzierungsvorteile

Zusammenfassend lässt sich die These bestätigen, dass grosse WBG gegenüber kleinen WBG Finanzierungsvorteile aufweisen. Es ist jedoch zu bemerken, dass nicht unbedingt die Grösse, sondern auch das Alter einer WBG und deren Liegenschaften Einfluss auf die Finanzierungskonditionen hat. Da fast alle grossen WBG schon seit langer Zeit bestehen und grosse Teile ihrer Hypotheken amortisieren konnten, wirkt dieser Effekt ausschliesslich für die grossen WBG. Die Bedingungen für das Rating kann graphisch aufgezeigt werden. Das einzige Problem ist, dass kaum junge und gleichzeitig grosse Genossenschaften vorhanden sind.

---

[159] Vgl. Interview vom 19.5.2008 mit Georges Tobler.
[160] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Lisbeth Sippel und Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.
[161] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig.
[162] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz.
[163] Vgl. Interview vom 6.6.2008 mit Peter Hegelbach.

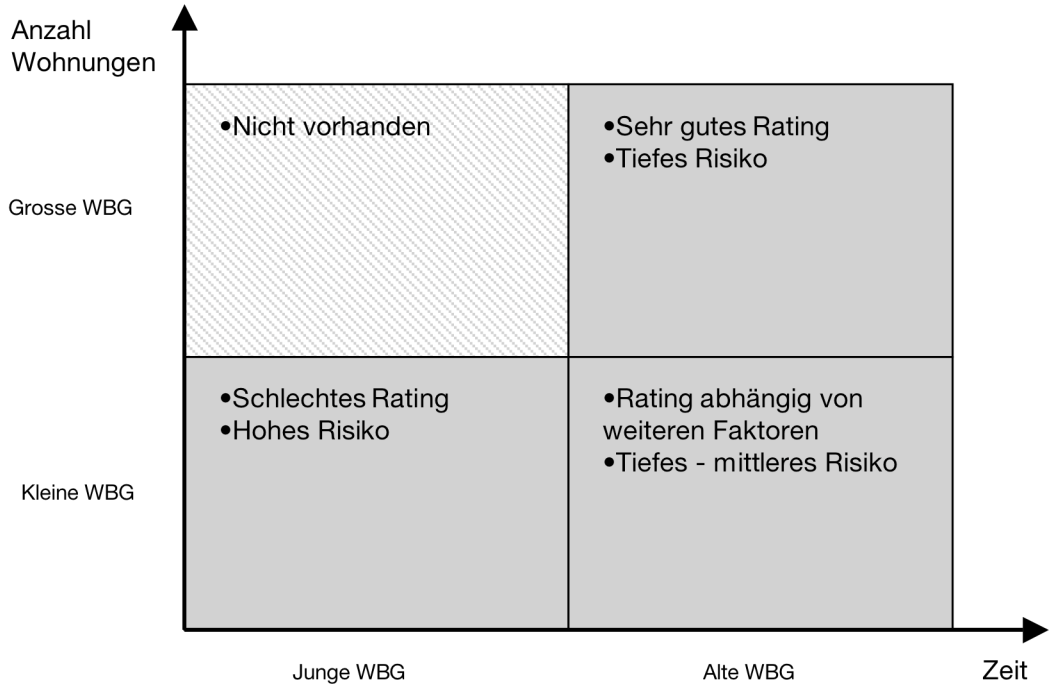


Abbildung 2: Grösse und Alter als Einflussfaktor für Rating

Neben den beschriebenen Finanzierungsvorteilen Alter und Grösse sind weitere Einflussfaktoren für bessere Konditionen massgebend:

- Geäufneter Erneuerungsfonds
- Grosses Kreditvolumen
- Hoher Anteil Eigenmittel
- Tiefer Gesamtverschuldungsgrad
- Qualitative Faktoren (Management und Professionalität)
- Sicherheiten
- Keine subventionierten Wohnungen (Bei einer Pfandverwertung durch die kreditgebende Bank bei Konkurs der WBG, wird der Interessenskreis von möglichen Käufern der Liegenschaft aufgrund der subventionierten Wohnungen eingeschränkt)

Fusioniert eine kleine und junge WBG mit einer alten und grossen WBG, bringt das für die Mitglieder der kleinen und jungen WBG den grössten Nutzen, da sie von den Finanzierungs-Vorteilen der grossen WBG profitieren können.

3.4 Vorteile durch räumliche Nähe

In diesem Kapitel wird untersucht, ob und in welcher Tiefe Genossenschaftsfusionen Einfluss auf den jeweiligen Standort nehmen können. Gemäss Alain Thierstein wird der Begriff Standort als eine Kombination von Dichte an Menschen, Institutionen und Infrastruktur[164] erklärt. Hinzu kommen „weiche" Elemente wie Kultur, Zusatznutzen, lokale Identität, Emotionen und „Bilder".[165] Es wird untersucht, ob diese Definition bei Fusionen von WBG zutrifft und zu Vorteilen führt. In Bezug auf den Standort lässt sich zwischen zwei Arten von WBG unterscheiden: Als erstes sind WBG zu nennen, welche alle Wohnungen konzentriert an einem Standort haben. Diese konzentrierten WBG weisen einen klaren Schwerpunkt in einem bestimmten Quartier auf. In diese Kategorie fallen auch Kleinstgenossenschaften mit nur einer Liegenschaft. Die zweite Gruppe beinhaltet WBG, welche ihre Liegenschaften und Siedlungen über das gesamte Stadtgebiet verteilt haben. Unter Umständen weisen auch diese verstreuten WBG eine Konzentration an einem bestimmten Standort auf, doch sie zeichnen sich durch ein breit gestreutes Portfolio über verschiedene Stadtkreise und zum Teil auch noch ausserhalb der Stadtgrenze aus. Mit dieser Definition von zwei Genossenschaftsarten, unabhängig von ihrer Grösse, ergeben sich folgende Fusionsvarianten:

1. „Konzentrierte" WBG im Quartier A fusioniert mit anderer „konzentrierten" WBG im gleichen Quartier A
2. „Konzentrierte" WBG im Quartier A fusioniert mit anderer „konzentrierten" WBG im Quartier B
3. „Konzentrierte" WBG im Quartier A fusioniert mit „verstreuter" WBG
4. „Verstreute" WBG fusioniert mit anderer „verstreuter" WBG

[164] Thierstein, Alain: CUREM Vorlesungsunterlagen zum Thema Standortentwicklung und Standortmanagement, Zürich, 4. April 2008

[165] Thierstein, Alain: CUREM Vorlesungsunterlagen zum Thema Standortentwicklung und Standortmanagement, Zürich, 4. April 2008

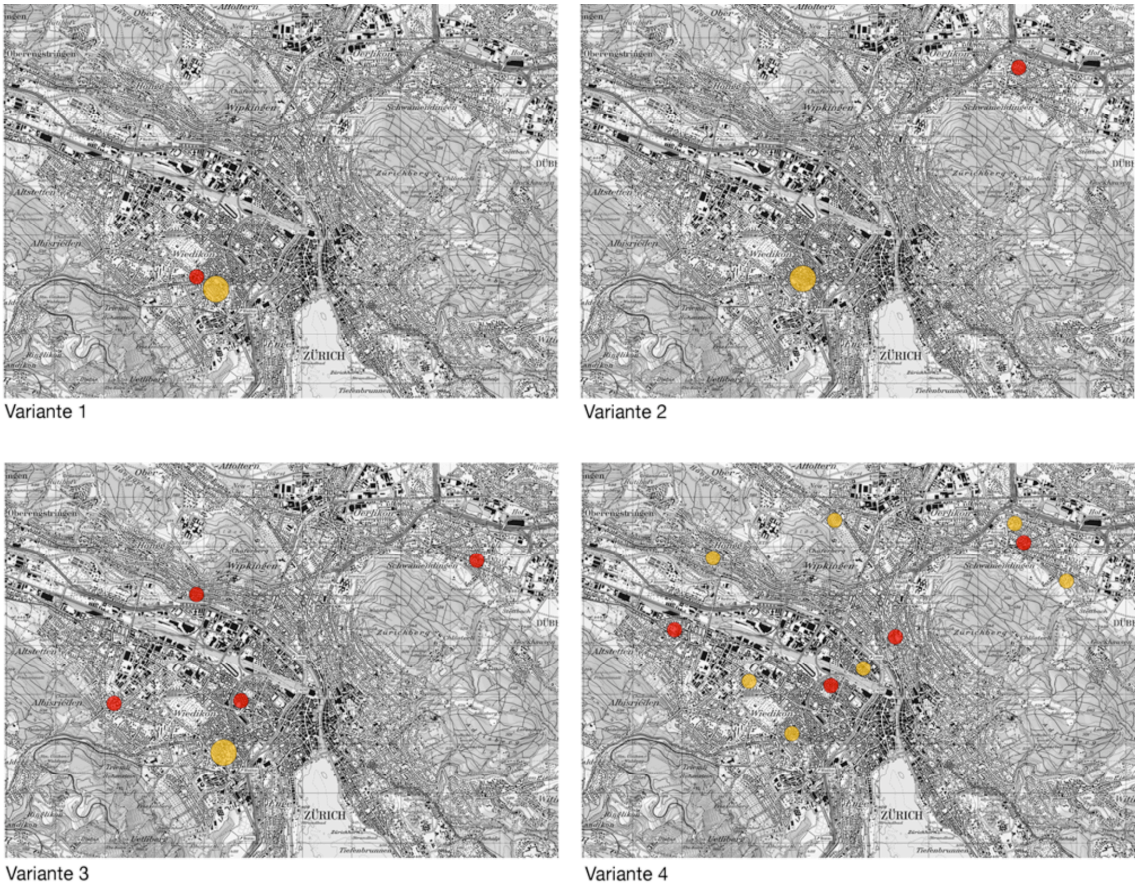


Abbildung 3: Räumliche Fusionsvarianten

Der Autor geht von der These aus, dass durch die räumliche Nähe und die Konzentration der Genossenschaftswohnungen an einem Standort Vorteile gegenüber einer verstreut organisierten Genossenschaft entstehen. Die Konzentration an einem Standort kann folgende Vorteile mit sich bringen:

1. Kürzere Distanzen für Hauswarte / Unterhalt.
2. Die Geschäftsstelle ist zu Fuss erreichbar.
3. Genossenschaftliche Dienstleistungen (Sozialhilfe, Altersclub, usw.) können effizient geleistet werden.
4. Reduktion der Fahrkosten und der Fahrzeit für das Genossenschaftspersonal.
5. Gemeinschaftliche Aussen- und Innenräume (Jugendtreff, Gemeinschaftslokal, usw.) werden häufiger benutzt, bzw. lohnen sich eher.
6. Durch einen hohen Anteil an Genossenschaftern können quartierpolitische Interessen verfolgt werden.
7. Infrastrukturprojekte (z. B. Cablecomnetz) können realisiert werden.

8. Mit gezielten Um- und Neubauprojekten kann der Quartiercharakter beeinflusst werden.
9. Bei Ersatzneubauten können die betroffenen Mieter innerhalb des gleichen Quartiers umgesiedelt werden.
10. Durch die Konzentration kann ein einprägsames positives Image für diesen Standort aufgebaut werden.

3.4.1 Standort

Im folgenden Abschnitt werden die geographischen Standorte von fusionierten und in Zukunft fusionierenden WBG untersucht. Die Situationen werden in die unter Punkt 3.4 beschriebenen Varianten eingeteilt und anhand der geführten Interviews die Vorteile der einzelnen Variationsmöglichkeiten aufgezeigt.

Sonnengarten und Üetli

Die Baugenossenschaft Sonnengarten fusionierte im Jahr 2005 mit der Baugenossenschaft Üetli. Die Siedlung “Rütihof 2 und 3“ im Quartier Höngg wurde 1997 gemeinsam erstellt.

Gemäss obiger Einteilung trifft für diesen Fall die Variante drei zu. Die “verstreute“ Baugenossenschaft Sonnengarten mit drei Schwerpunkten in der Stadt fusioniert mit der “konzentrierten“ Genossenschaft Üetli.

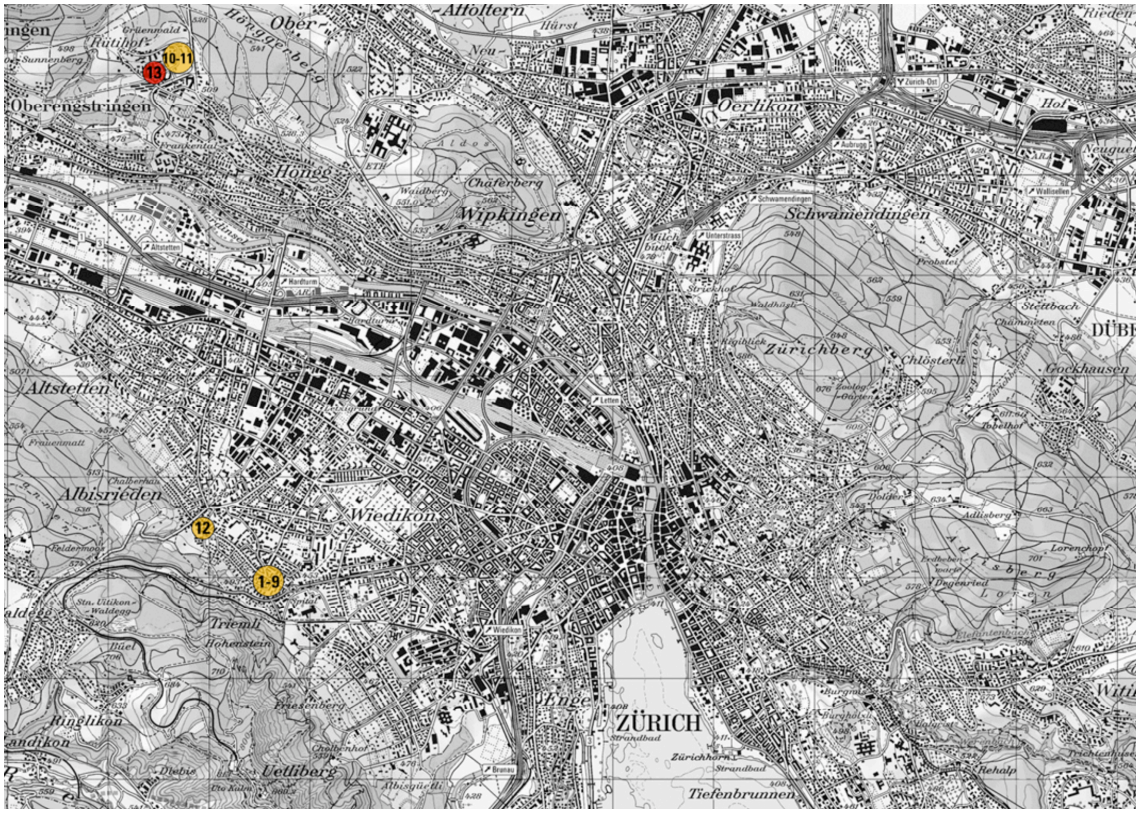


Abbildung 4: Liegenschafts-Standorte der Baugenossenschaft Sonnengarten und Üetli

Nummer	Etappe	Anzahl Wohnungen	Genossenschaft
1	Triemli	146	Sonnengarten
2	Goldacker 1	96	Sonnengarten
3	Goldacker 2	54	Sonnengarten
4	Goldacker 3	120	Sonnengarten
5	Wydäcker 1	114	Sonnengarten
6	Wydäcker 2	88	Sonnengarten
7	Wydäcker 3	70	Sonnengarten
8	Kellerweg	14	Sonnengarten
9	Villa	3	Sonnengarten
10	Rütihof 1	55	Sonnengarten
11	Rütihof 2	74	Sonnengarten
12	Hagenbuchrain	41	Sonnengarten
13	Rütihof 3	97	Üetli

Tabelle 14: Legende zu einzelnen Standorten der Genossenschaften Sonnengarten und Üetli

Die Liegenschaften der beiden WBG liegen sehr nahe beieinander. Von Anfang an übernahm die Baugenossenschaft Sonnengarten die Hauswartung für die Üetli. Durch die Fusion ist die Baugenossenschaft Sonnengarten im Quartier Rütihof der grösste Anbieter von Wohnraum. Zu den 129 bestehenden Wohnungen sind die 97 der Üetli dazugekommen.

WOGENO

Die WOGENO hat nicht mit einer anderen WBG fusioniert, aber integriert jährlich ca. 1-2 Ein-Haus-Gemeinschaften. Dieses Geschäftsmodell ist ideal für die Aufnahme von Kleinstgenossenschaften mit einer Liegenschaft. Das spezifische WOGENO-Modell widerspiegelt nicht eine typische Wohnbaugenossenschaftsfusion, aber es zeigt eine erfolgsversprechende Variante für Kleinstgenossenschaften, welche die Vorteile einer grösseren Organisation nutzen wollen, ohne ihre Eigenständigkeit und Selbstverwaltung aufzugeben. Die WOGENO lässt sich klar der Variante vier zuordnen. Eine Konzentration der Liegenschaften an einem Standort ist nicht festzustellen.

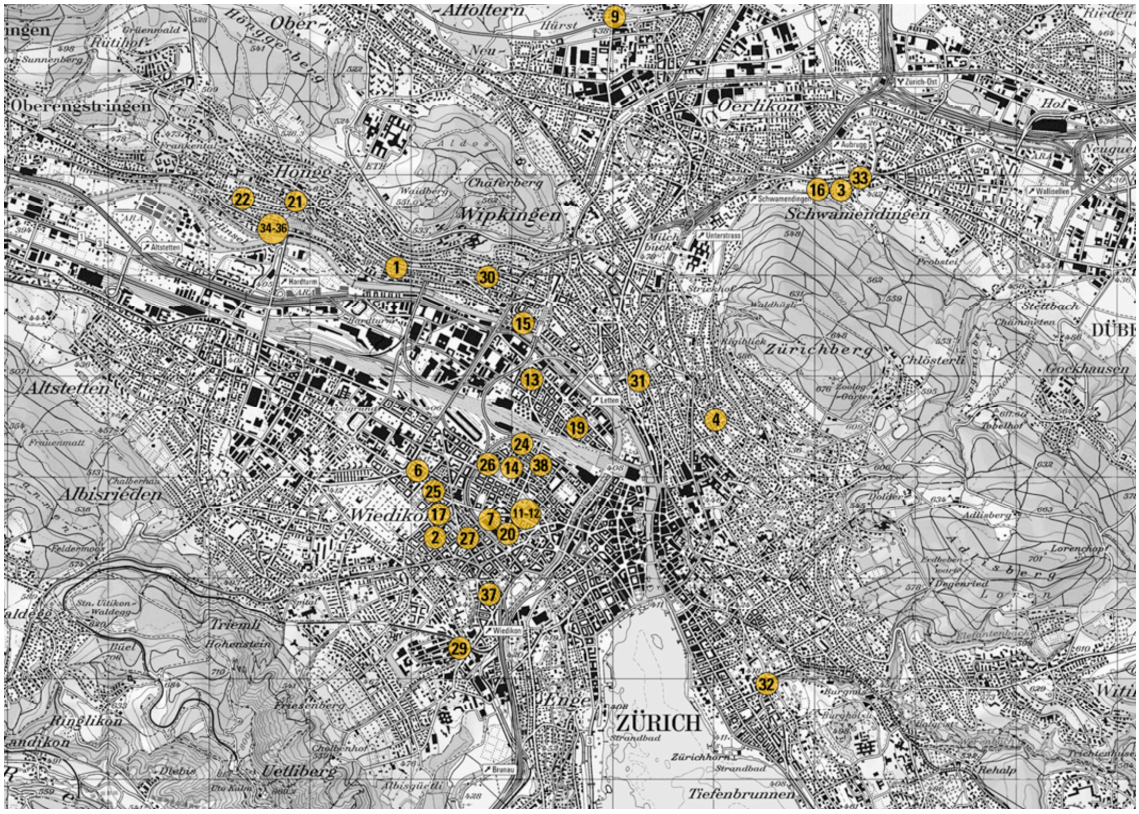


Abbildung 5: Liegenschafts-Standorte der WOGENO

Nummer	Etappe	Anzahl Wohnungen	Genossenschaft
1	Ackersteinstrasse	4	WOGENO
2	Aemtlerstrasse 39	5	WOGENO
3	Bockler Siedlung	31	WOGENO
4	Büchnerstrasse 9	4	WOGENO
5 nicht auf Karte	Dorfstrasse 20, Urdorf	5	WOGENO
6	Denzlerstrasse 36	8	WOGENO
7	Elisabethenstrasse 14	Gewerbenutzung	WOGENO
8 nicht auf Karte	Falkenstrasse 19, Winterthur	4	WOGENO
9	Felsenrainstrasse 78	3	WOGENO
10 nicht auf Karte	Gründenstrasse 55, Flurlingen	3	WOGENO
11	Grüngasse 8	4	WOGENO
12	Grüngasse 10	3	WOGENO
13	Heinrichstrasse 133	5	WOGENO
14	Hellmi Alt- und Neubau	62	WOGENO
15	Hönggerstrasse 18	5	WOGENO
16	Hubenstrasse 67/69	4	WOGENO
17	Idastrasse 48	9	WOGENO
18 nicht auf Karte	Inselstrasse 2 bis 20, Uster	25	WOGENO
19	Klingenstrasse 23	25	WOGENO
20	Köchlistrasse 3	5	WOGENO
21	Limmattalstrasse 216/218	16	WOGENO
22	Limmattalstrasse 285	3	WOGENO
23 nicht auf Karte	Madetswilerstrasse 1/3, Russikon	7	WOGENO
24	Magnusstrasse 28	11	WOGENO
25	Martastrasse 120	5	WOGENO
26	Pflanzschulstrasse 79	10	WOGENO
27	Stationsstrasse 32	9	WOGENO
28 nicht auf Karte	Tramstrasse 11, Uetikon a. S.	3	WOGENO
29	Uetlibergstrasse 84	10	WOGENO
30	Waidstrasse 25	7	WOGENO
31	Weinbergstrasse 105	6	WOGENO
32	Wildbachstrasse 3	5	WOGENO
33	Winterthurerstrasse 458	3	WOGENO
34	Winzerhalde 5	3	WOGENO
35	Winzerhalde 9	7	WOGENO
36	Winzerhalde 10	4	WOGENO
37	Wuhrstrasse 11	9	WOGENO
38	Zwinglistrasse 40	8	WOGENO

Tabelle 15: Legende zu einzelnen Standorten der WOGENO

Die Liegenschaften der WOGENO sind aufgrund des Geschäftsmodells in der gesamten Stadt verteilt. Ein leichter Schwerpunkt ist in den Kreisen 3, 4 und 5 festzustellen. Obwohl die Liegenschaften oft sehr nahe gelegen sind, haben die einzelnen Hausgemeinschaften keinen Kontakt mit den anderen WOGENO Liegenschaften. Sechs Liegenschaften, welche auf der Karte nicht markiert sind, befinden sich im übrigen Kanton Zürich. Aufgrund der Struktur der WOGENO ergeben sich keine Vorteile durch räumliche Nähe.[166]

[166] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Lisbeth Sippel.

Gemeinnützige Baugenossenschaft Röntgenhof und Genossenschaft Wiedinghof

Die gemeinnützige Baugenossenschaft Röntgenhof fusioniert rückwirkend auf den 1.1.2008 mit der Genossenschaft Wiedinghof. Für diese Fusion trifft bezüglich Standort die Variante vier zu. Beides sind WBG, welche ihre Liegenschaften in der Stadt Zürich und im Umland verteilt haben, obwohl die Genossenschaft Röntgenhof eine Wohnungskonzentration im Kreis 5 aufweist.

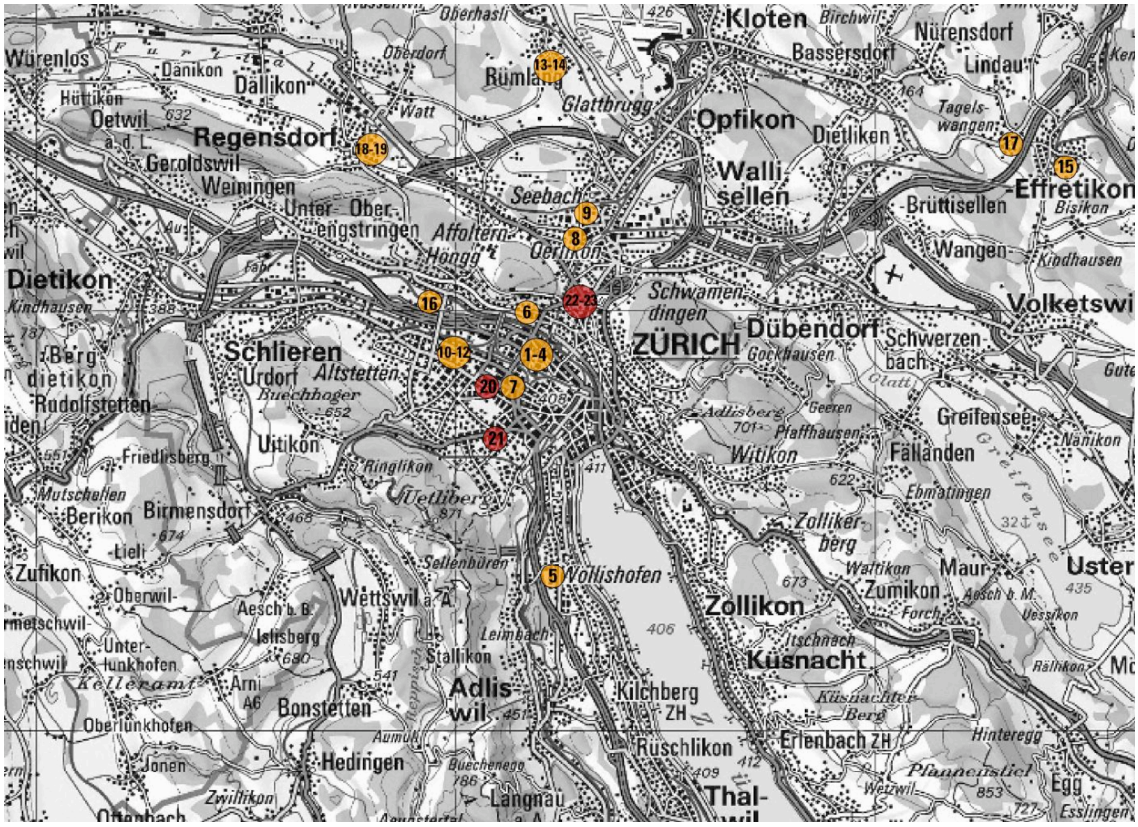


Abbildung 6: Liegenschafts-Standorte der Röntgenhof und Wiedinghof

Nummer	Etappe	Anzahl Wohnungen	Genossenschaft
1	Fabrikstr., Josefstr., Röntgenstr.	53	Röntgenhof
2	Fabrikstr., Heinrichstr.	49	Röntgenhof
3	Fabrikstr., Josefstr.	54	Röntgenhof
4	Josefstr., Ottostr.	115	Röntgenhof
5	Albisstrasse 140-146	32	Röntgenhof
6	Hönggerstr., Im Sydefädeli	76	Röntgenhof
7	Erismannstr., Kanzleistr.	51	Röntgenhof
8	Holunderhof, Regensbergstr.	63	Röntgenhof
9	Weisshau	42	Röntgenhof
10	Freihofstr. 2-12	36	Röntgenhof
11	Hohlstr. 419-429	43	Röntgenhof
12	Hohlstr. 431-443	35	Röntgenhof
13	Obermattenstrasse 2-10	29	Röntgenhof
14	Friedackerstr., Obermattenstr.	74	Röntgenhof
15	Illnauerstr., Rappenstr.	167	Röntgenhof
16	Tüffenwies	110	Röntgenhof
17	Huebstrasse25-29	20	Röntgenhof
18	Roosstrasse	62	Röntgenhof
19	Ostring, Wattenstr.	208	Röntgenhof
20	Kalkbreitestr., Stationsstr.	54	Wiedinghof
21	Haldenstr., Friesenbergstr.	104	Wiedinghof
22	Bucheggstr., Guggachstr.	142	Wiedinghof
23	Guggachstrasse	60	Wiedinghof

Tabelle 16: Legende zu einzelnen Standorten der Röntgenhof und Wiedinghof

Durch die Fusion mit der Genossenschaft Wiedinghof ist die Genossenschaft Röntgenhof nun auch im Kreis sechs vertreten und dehnt ihr Angebot somit räumlich aus.[167] Gemäss Aussage von Marc Schnydrig spielte der Faktor räumliche Nähe bei der Fusion der beiden WBG keine Rolle.[168] Es lassen sich keine Vorteile feststellen.

Eigengrund und GEWODI

Die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund fusioniert rückwirkend auf den 01.01.2008 mit der Genossenschaft GEWODI. Für diese Fusion trifft bezüglich Standort die Variante drei zu. Die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund ist verstreut über das Stadtgebiet und im Umland vertreten. Die GEWODI konzentriert sich mit einer Liegenschaft an einem Standort in Dietikon.

[167] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig.
[168] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig.

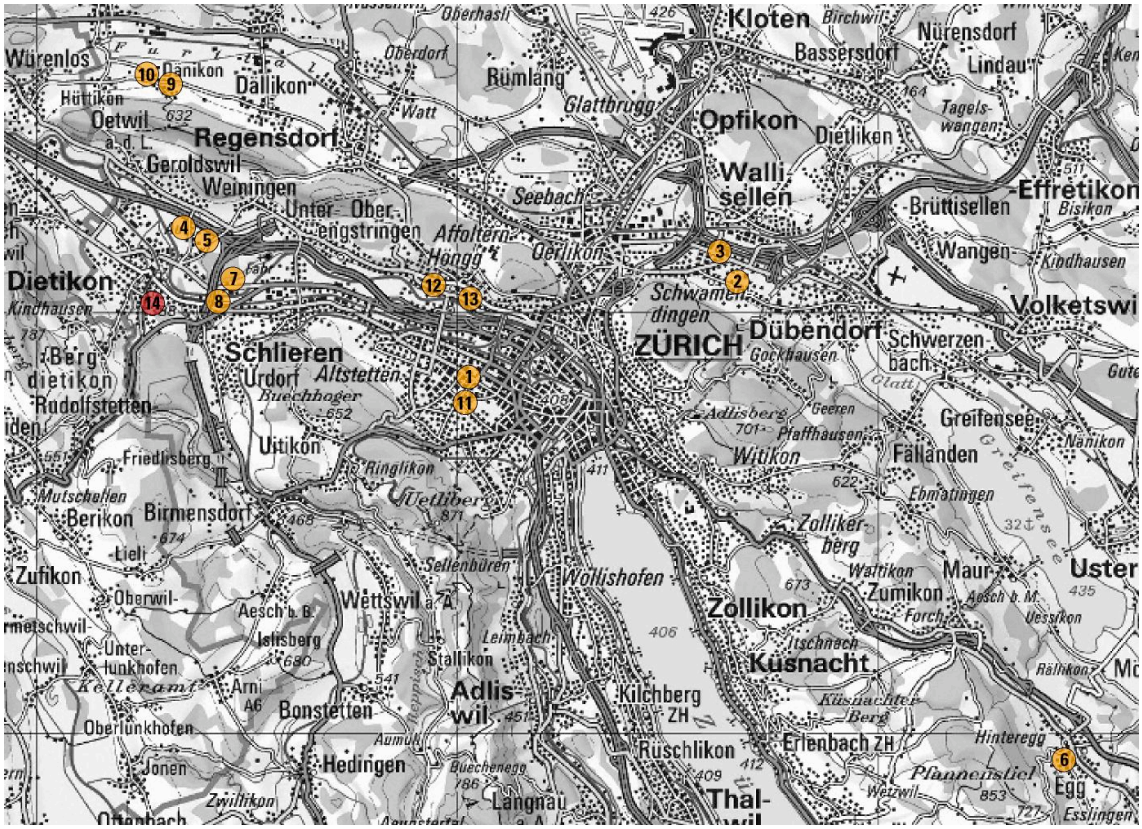


Abbildung 7: Liegenschafts-Standorte der Siedlungsgenossenschaft Eigengrund und der GEWODI

Nummer	Etappe	Anzahl Wohnungen	Genossenschaft
1	Letzigraben 21 - 43	80	Eigengrund
2	Hirzenbachstrasse 7 - 11	81	Eigengrund
3	Ueberlandstrasse 331 - 337	52	Eigengrund
4	Geroldswil	57	Eigengrund
5	Weiningen	50	Eigengrund
6	Egg	64	Eigengrund
7	Dietikon 1	116	Eigengrund
8	Dietikon 2	32	Eigengrund
9	Dänikon 1	52	Eigengrund
10	Dänikon 2	54	Eigengrund
11	Gutstrasse	110	Eigengrund
12	Winzerhalde	43	Eigengrund
13	Am Wasser	62	Eigengrund
14	Dietikon	8	GEWODI

Tabelle 17: Legende zu einzelnen Standorten der Eigengrund und GEWODI

Für eine wirtschaftliche Bewirtschaftung rechnet die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund gemäss Aussage von René Manz[169] mit 100 bis 150 Wohnungen innerhalb eines Kilometers. Die Wohnungen der Siedlungsgenossenschaft Eigengrund sind auf fünf Standorte verteilt. Die Fusion mit der GEWODI ist möglich, da sich diese Wohnungen

[169] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz.

in der Nähe von bestehenden Liegenschaften der Siedlungsgenossenschaft Eigengrund befinden. René Manz bestätigt, dass Konzentration an einem Standort eindeutig Vorteile bietet und für eine WBG ideal wäre. [170]

GEWO Züri Ost und Casalink, WOBEGG und eine weitere Wohnbaugenossenschaft in Wallisellen

Die GEWO Züri Ost fusionierte im Jahr 2004 mit der Casalink, wird rückwirkend auf den 01.01.2008 mit der Genossenschaft WOBEGG fusionieren und fusioniert im Jahr 2009 mit einer weiteren Genossenschaft in Wallisellen. Für diese Fusionen trifft bezüglich Standort die Variante drei zu. Die GEWO Züri Ost ist verstreut über das Gebiet östlich des Zürichsees in verschiedenen Gemeinden vertreten. Die bereits fusionierte und die zukünftig fusionierenden WBG konzentrieren sich mit ihren Liegenschaften auf eine Gemeinde. Die GEWO Züri Ost ist die einzige WBG ausserhalb der Stadt, welche aufgrund ihrer regen Fusionstätigkeit untersucht wurde.

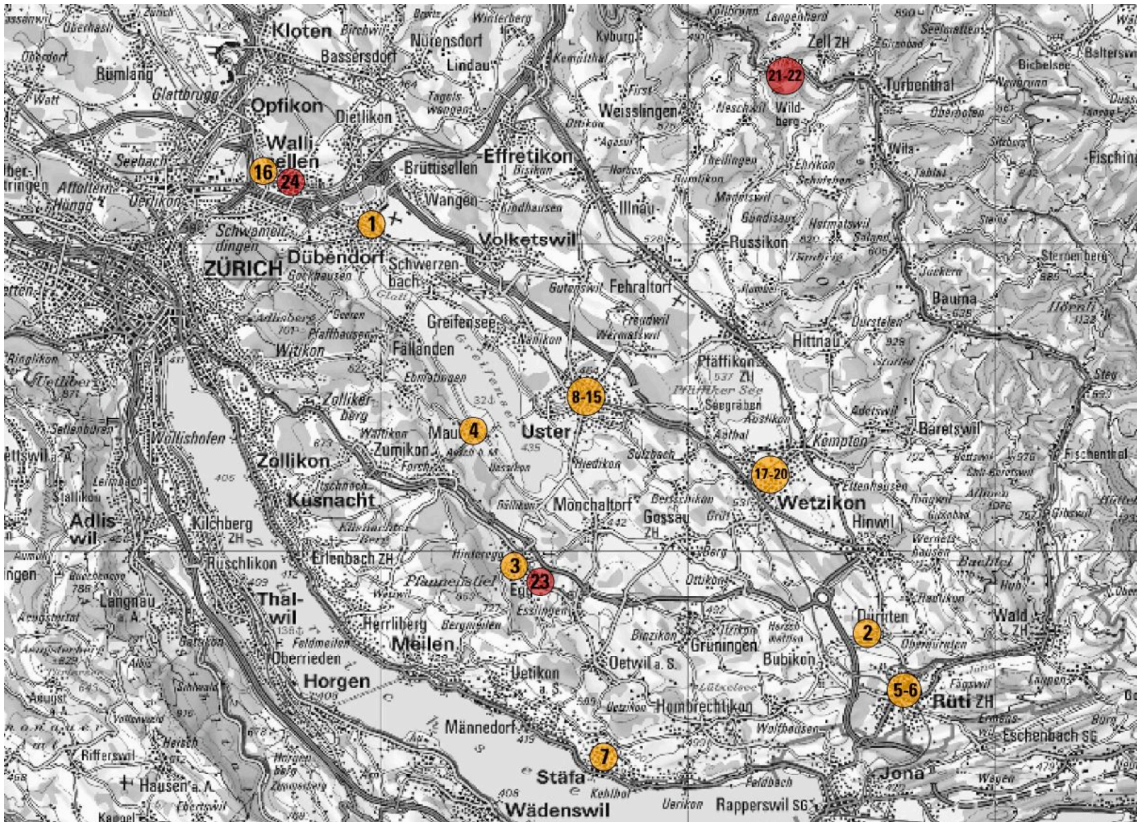


Abbildung 8: Liegenschafts-Standorte der GEWO Züri Ost, Casalink, WOBEGG und einer weiteren Wohnbaugenossenschaft in Wallisellen

[170] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz.

Nummer	Etappe	Anzahl Wohnungen	Genossenschaft
1	Dübendorf	12	GEWO Züri Ost
2	Dürnten	14	GEWO Züri Ost
3	Egg	15	GEWO Züri Ost
4	Maur	24	GEWO Züri Ost
5	Buechstr. Rüti	12	GEWO Züri Ost
6	Lindenbergstr. Rüti	4	GEWO Züri Ost
7	Stäfa	7	GEWO Züri Ost
8	Aathalstr. 5 Uster	Gewerbeobjekt	GEWO Züri Ost
9	Aathalstr. 7 Uster	2	GEWO Züri Ost
10	Bankstr. 39 Uster	3	GEWO Züri Ost
11	Bankstr. 41 Uster	1	GEWO Züri Ost
12	Freiestr. 39 Uster	8	GEWO Züri Ost
13	Im Werk Uster	36	GEWO Züri Ost
14	Seestr. Uster	12	GEWO Züri Ost
15	Talweg Uster	10	GEWO Züri Ost
16	Wallisellen	18	GEWO Züri Ost
17	Ankengasse, Wetzikon	18	GEWO Züri Ost
18	Bachtelstr. Wetzikon	18	GEWO Züri Ost
19	Hofstr. Wetzikon	6	GEWO Züri Ost
20	Langfurrenstr. Wetzikon	54	GEWO Züri Ost
21	Spiegelacker 9-19 Rikon	28	Casalink
22	Spiegelacker 27-33 Rikon	9	Casalink
23	Egg	21	WOBEGG
24	Wallisellen	ca. 55	keine Angabe

Tabelle 18: Legende zu einzelnen Standorten der GEWO Züri Ost, Casalink, WOBEGG und einer weiteren Wohnbaugenossenschaft in Wallisellen

Die GEWO Züri Ost ist in zehn Gemeinden im Kanton Zürich vertreten. Peter Hegelbach bestätigt, dass räumliche Nähe Vorteile mit sich bringt. Für die GEWO Züri Ost hat dies durch das verstreute Wachstums keinen Einfluss.[171] Aufgrund des beschränkten Angebotes verteilt sich die GEWO Züri Ost auf mehrere Standorte. Die WBG auf dem Land sind oft nicht nur an einem Standort konzentriert. Für das Verwaltungspersonal bedeuten die verschiedenen Standorte ein grösserer Zeit- und Fahrtaufwand bei Besichtigungen und Wohnungsabnahmen.

Baugenossenschaft Denzlerstrasse und Genossenschaft Wipkingen

Die Baugenossenschaft Denzlerstrasse fusionierte im Jahr 2003 mit der Genossenschaft Wipkingen. Für diese Fusion trifft die Variante 3 zu. Die Baugenossenschaft Denzlerstrasse mit zwei verstreuten Standorten fusioniert mit der konzentrierten Genossenschaft Wipkingen im gleichen Quartier.

[171] Vgl. Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.

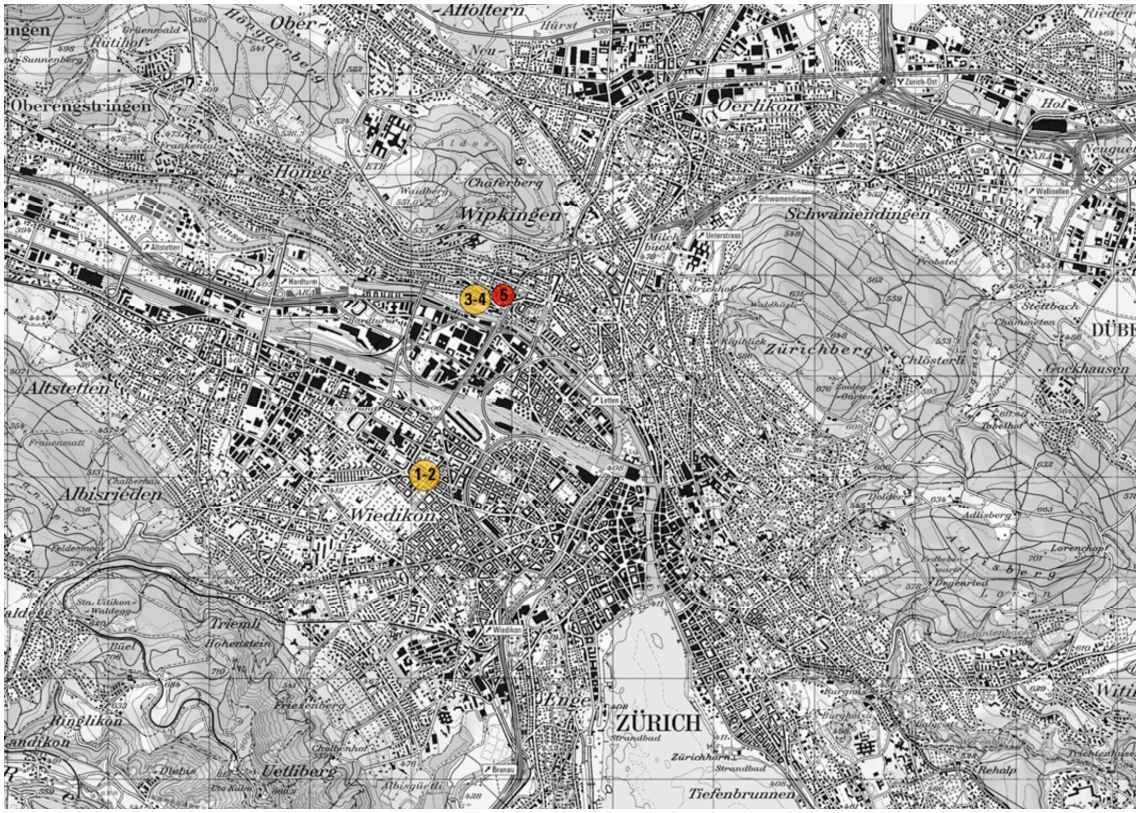


Abbildung 9: Liegenschafts-Standorte der Baugenossenschaft Denzlerstrasse und der Genossenschaft Wipkingen

Nummer	Etappe	Anzahl Wohnungen	Genossenschaft
1	Denzlerstrasse Etappe 1	58	Denzlerstrasse
2	Denzlerstrasse Etappe 2	16	Denzlerstrasse
3	Wipkingen Etappe 3	63	Denzlerstrasse
4	Wipkingen Etappe 3	48	Denzlerstrasse
5	Wipkingen 2	37	Wipkingen

Tabelle 19: Legende zu einzelnen Standorten der Baugenossenschaft Denzlerstrasse und der Genossenschaft Wipkingen

Alle Vorteile einer konzentrierten WBG werden von Beat Schwarz bestätigt. Ein weiterer Vorteil ist der geringere Identitätsverlust bei einer Fusion mit räumlicher Nähe. Bei verstreuten Lagen ist die Kommunikationsarbeit viel aufwändiger.[172]

3.4.2 Vorteile

Die Standorte von WBG können sich bei einer Fusion aus ökonomischen Gründen zu einem Problem entwickeln. “Bestehen grössere Entfernungen zwischen den Genossen-

[172] Vgl. Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.

schaften und wird aus Rationalisierungsgründen die Aufgabe eines Standortes oder die Beschränkung des Leistungsprogrammes an diesem Standort notwendig, so kann dies für einen Teil der Mitglieder einen ökonomischen Nachteil bedeuten.“[173]

Die These, dass durch räumliche Nähe und die Konzentration der Genossenschaftswohnungen an einem Standort Vorteile gegenüber einer verstreut organisierten WBG entstehen, wurde von sämtlichen Interview-Partnern bestätigt. Die Variante eins, dass eine konzentrierte WBG mit einer anderen konzentrierten WBG im gleichen Quartier fusioniert, konnte in keinem Fall festgestellt werden. Alle untersuchten WBG sind in mehreren Quartieren oder Gemeinden vertreten. Es lässt sich aber generell feststellen, dass die Liegenschaften der neu aufgenommenen WBG in fast allen Fällen in geographischer Nähe zu bestehenden Standorten liegen. Teilweise wurden die Synergien durch die räumliche Nähe bewusst genutzt und zum Beispiel Siedlungen gemeinsam erstellt oder die Hauswartungen zusammen organisiert.[174] Für eine effiziente Bewirtschaftung der Liegenschaften ist die räumliche Nähe von grosser Bedeutung[175]; WBG mit verstreuten Strukturen, sprechen von einem Nachteil.[176] Die Konzentration an einem Standort führt durch die vorhandene Dichte zu einer effizienten Bewirtschaftung.

Die WBG nutzen die Fusion, um ihr Wohnungsangebot zu erweitern und neue Stadtquartiere zu erschliessen.[177] Ist eine WBG an einem Standort dank einer hohen Anzahl Wohnungen markant präsent, so ist diese Machtposition der WBG durchaus bewusst und wird gezielt eingesetzt.[178] Ob diese Stellung jedoch Einfluss auf die Lokalpolitik hat, lässt sich nicht messen. Das Untersuchen der Einflüsse von „weichen“ Elementen in Bezug auf den Standort wie Kultur, lokale Identität und Emotionen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Es kann abschliessend festgehalten werden, dass bei einer Fusion von zwei räumlich nahe gelegenen WBG ein grösserer Nutzen generiert wird.

[173] Heckt, Joachim: Fusion von Primärgenossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Band 9, Tübingen , 1980, S. 55.
[174] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler.
[175] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz.
[176] Vgl. Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.
[177] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig.
[178] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler.

3.5 Professionalität

In diesem Kapitel wird anhand von Interviewresultaten die These untersucht, ob Professionalität zu Vorteilen führt und ob grössere WBG professioneller geführt werden als kleine WBG.

Bei kleinen WBG übernimmt der Vorstand oft operative Verwaltungs- und Vermietungsaufgaben. Dies zeigt sich an einem teilweise nicht ausgewiesenen Vorstandshonorar in der Kategorie 1 der Geschäftsberichte. Brazda, Kramer, Laurinkari und Schediwy formulieren die Gründe für ein vermutetes Managementdefizit von solidarischen Unternehmensformen folgendermassen: „Viele Unternehmen der Sozialwirtschaft werden zudem von Personen geleitet, die eine andere berufliche Ausbildung und eine unterschiedliche Lebensorientierung im Vergleich zu ausgebildeten Managern haben. Darin mag viel Positives liegen, vor allem was Engagement und Motivation betrifft. Andererseits kann darunter die geordnete Durchführung von Organisationsabläufen leiden.“[179]

Die Interviews mit fusionierten WBG zeigen ein einheitliches Bild. Professionalität bei der Führung von WBG ist bei allen Befragten ein zentrales Thema. In den letzten Jahren hat grundsätzlich eine starke Verbesserung der Professionalität bei den WBG stattgefunden.[180] Es ist aber auch allen Interviewpartnern bewusst, dass diese Professionalitätssteigerung kostentreibend ist.

3.5.1 Ehrenamtliche vs. marktüblich entschädigte Führung einer Wohnbaugenossenschaft

WBG konnten früher neben- oder ehrenamtlich geführt werden. Auch von Personen, welche nicht über die nötigen Qualifikationen und Erfahrungen verfügten. „Professionalisierung bedeutet sowohl den Übergang von vorwiegend ehrenamtlicher zu Erwerbsarbeit als auch die zunehmende Ausrichtung der Betriebe an betriebswirtschaftliche Kriterien.“[181] Ehrenamtlich tätige Vorstandsmitglieder von kleinen WBG haben oft kein Interesse, dass die von ihnen geleitete WBG wächst.[182] Sie sind eher bestrebt, ihre Unternehmen klein und überschaubar zu halten, damit die anfallende Arbeit das in ihrer Freizeit zu bewältigende Mass nicht übersteigt.

---

[179] Brazda Johann – Kramer Jost – Laurinkari Juhani – Schediwy Robert: Anders als die Anderen – Eine unbefangene Annäherung an Genossenschaften, Sozialwirtschaft und Dritter Sektor, Bremen 2006, S. 212.

[180] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Lisbeth Sippel.

[181] Köhler, Holm-Detlev: Ökonomie und Autonomie – Historische und aktuelle Entwicklungen genossenschaftlicher Bewegungen, Wissen & Praxis, Frankfurt, 1986, S. 79.

[182] Komossa, Dietrich: Die Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften – Ursachen ihrer Wachstumsunterschiede, Bochum, 1976, S. 81.

Ein professionell organisierter Genossenschaftsvorstand kann in Bezug auf die Aufgaben und Verantwortung mit Verwaltungsräten einer Aktiengesellschaft verglichen werden. Die Hauptaufgaben und Pflichten des Verwaltungsrates sind:

- Pflicht zur Organisation und zu dem Festhalten der Organisation in einem Organisations- oder Geschäftsreglement. Darin müssen insbesondere die Organisation der Geschäftsführung, Erarbeiten und Bestimmen der Unternehmensstrategie und die Zuweisung der Aufgaben sowie die Berichterstattung geregelt sein.[183]
- Die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung[184]
- Die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen im Hinblick auf die Einhaltung von Statuten, Richtlinien und Weisungen[185]

Zukünftige Vorstände von professionell organisierten WBG müssen aus kompetenten Fachleuten bestehen und nicht unbedingt aus langjährigen Genossenschaftern. Für die Führung des operativen Geschäftes gilt dasselbe. Qualifiziertes Personal bedeutet unweigerlich eine Steigerung der Qualität für die Mieter.[186] Dem Mangel an ausgewiesenen Fach- und Führungskräften kann mit einer Konzentration durch Fusion entgegengewirkt werden. Die Prozesse müssen mit einer Fusion effizienter werden. Gemäss Beat Schwarz sind Genossenschaftsvorstände nicht unbedingt mit langjährigen Genossenschaftern zu besetzen, sondern mit führungserfahrenen Personen.[187] Gemäss Peter Schmid sind viele Vorstände von WBG noch stark in das operative Geschäft eingebunden.[188] Mit einer betriebswirtschaftlich organisierten Führung kann sich der Vorstand auf die strategischen Führungsaufgaben konzentrieren und wird nicht in das operative Geschäft miteinbezogen. Durch qualifizierte Mitarbeiter in der Geschäftsstelle und einem spezifisch ausgewählten Vorstand erhöht sich die Professionalität der Dienstleistung.

Eine WBG, welche einen hohen Professionalitätsgrad erreichen will, kann nicht mehr ehrenamtlich geführt werden, sondern muss eine Geschäftsstelle mit qualifizierten Mit-

[183] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 716, S. 448, 5. Auflage 2008/09
[184] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 716, S. 448, 5. Auflage 2008/09
[185] Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, Art. 716, S. 448, 5. Auflage 2008/09
[186] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig.
[187] Vgl. Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.
[188] Schmid, Peter: Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz, Masterarbeit im Rahmen des Executive MBA in Nonprofit-Management an der Universität Freiburg, Freiburg / CH, 2004, S. 109.

arbeitern und einen Vorstand, welcher seine strategische und kontrollierende Funktion wahrnimmt, aufweisen.

3.5.2 Unternehmerrisiko

Das Unternehmerrisiko ist bei kleinen WBG grösser, da der Vorstand oft in das operative Geschäft eingebunden ist und zwischen der (oft einzigen) Liegenschaft oder Siedlung eine starke Verbindung besteht. Die "Mitgliederfalle" spielt eine ausschlaggebende Rolle. Aus einer teilweise egoistischen und kurzsichtigen Haltung werden z.B. die Mietzinse auf einem sehr tiefen Niveau gehalten, nur die nötigsten Sanierungen durchgeführt und es wird kein Erneuerungsfonds geäufnet. Dies führt dazu, dass der Sanierungsbedarf der Wohnungen steigt und kein Geld für Erneuerungen vorhanden ist.

Bei grossen WBG können Unterhaltsprojekte (je nach Kompetenzen) vom Vorstand durchgesetzt werden, da eine langfristige Erneuerungsstrategie verfolgt wird. Zusätzlich besteht bei grossen WBG die Möglichkeit, dass Mieter bei umfassenden Sanierungen innerhalb der WBG umgesiedelt werden können. Somit verringert sich das Risiko, dass Wohnungen wegen der langjährig sesshaften Mieterschaft nicht saniert werden und so verkommen. Das Risiko der "Mieterfalle" lässt sich, wie das Beispiel der Gemeinnützigen Baugenossenschaft Röntgenhof zeigt, folgendermassen umgehen: Die Mitglieder haben kein Mitspracherecht bei Renovationsprojekten; sämtliche Sanierungen und Erneuerungen liegen in der Entscheidungskompetenz des Röntgenhof-Vorstandes. Die Rechte der Mitglieder bestehen darin, alle zwei Jahre den Vorstand zu wählen oder abzuwählen.[189] Das Risiko hängt aber auch mit der finanziellen Situation einer WBG zusammen. Ohne finanzielle Schwierigkeiten ist es einfacher, längerfristig zu planen.[190] Kleine WBG sind aufgrund des geringeren Eigenkapitalanteils eher in der unsicheren Situation, nicht langfristig planen zu können. Das Unternehmerrisiko ist bei grösseren WBG geringer, da die meisten schon seit Jahren einen Erneuerungsfonds angehäuft haben.[191]

Das Unternehmerrisiko ist den befragten Interessensvertretern von grossen WBG bekannt. Sie bestätigen die These, dass die einzelnen WBG bei einer grösseren, durch Fusion entstandenen WBG von einer langfristig ausgerichteten Strategie profitieren.[192] Somit lässt sich das Unternehmensrisiko durch Fusion verringern.

---

[189] Vgl. Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig.
[190] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler.
[191] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler.
[192] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler, Interview vom 27.5.2008 mit René Manz und Vgl. Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz.

3.5.3 Vorteile einer höheren Professionalität

Die durch Fusion erreichten ökonomischen Vorteile und Einsparungen werden aufgrund des erhöhten Professionalitätsanspruches teilweise aufgehoben. In einer langfristigen Sicht lassen sich aber die Kosten senken, und es lässt sich somit ein positiver Nettoeffekt mit einer gesteigerten Professionalisierung erreichen. Beispielsweise lassen sich mit einem übergeordneten Bauleitbild langfristig tiefere Unterhaltskosten erreichen.

Für die Mieter einer kleinen WBG kann eine Fusion eine Leistungsverbesserung bedeuten. So sind seit der Fusion der Genossenschaft Üetli mit der Baugenossenschaft Sonnengarten eindeutig weniger Mieterstreitigkeiten zu verzeichnen.[193] Dieser Faktor ist direkt auf die Professionalität und Erfahrung des Sonnengarten-Vorstandes zurückzuführen. Der Vorstand ist nicht nur mit einem Projekt beschäftigt und kann in vielen Angelegenheiten besser abstrahieren. Die starke Beteiligung des Üetli-Vorstandes im operativen Geschäft führte z.B. zu Interessenskonflikten. Diese nicht eindeutige Gewaltentrennung hatte eine ungünstige Bewirtschaftung der Hypotheken zur Folge.[194] Für die Mitglieder einer kleinen WBG bedeutet eine Fusion ein tieferes Risiko, ihre Wohnung zu verlieren. Die Sicherheiten sind bei einer grossen WBG aufgrund der höheren Professionalität und der solideren Finanzsituation grösser.[195]

Vorteile einer höheren Professionalität können folgende sein:

- Effiziente Portfoliobetreuung
- Vermeidung von Interessenskonflikten
- Weniger Mieterstreitigkeiten
- Leistungsverbesserung für Genossenschafter
- Langfristige Strategie
- Kompetente Verwaltung
- Geschäftsstelle mit Öffnungszeiten und qualifiziertem Personal
- Klare Trennung von operativer Geschäftsführung und strategischem Vorstand
- Tieferes Risiko für Genossenschafter, ihre Wohnung zu verlieren

[193] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler.
[194] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler.
[195] Vgl. Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.

Es lässt sich zusammenfassen, dass der Vorstand sowie die Geschäftsführung von WBG aus qualifizierten und fachkundigen Mitgliedern bestehen muss, welche eine langfristige Denkweise verfolgen. Mit Fusionen können die Kosten für Vorstand und Geschäftsführung eher nicht gesenkt werden, da die gewachsene WBG einen grösseren Professionalitätsanspruch hat. Das durchgehende Bestreben nach Professionalität bei den durch Fusion wachsenden WBG und das gleichzeitige Bewusstsein für kostentreibende Faktoren lassen darauf schliessen, dass der Nettoeffekt einer Professionalisierung positiv ist. Es ist zu beachten, dass der Professionalitätsgrad nicht mit der Grösse einer WBG korreliert. Es gibt kleine WBG, welche einen sehr hohen Professionalitätsanspruch haben, wie es auch mittelgrosse und grosse WBG gibt, welche nicht professionell geführt werden.[196] Tendenziell lässt sich feststellen, dass grosse WBG professioneller geführt werden als kleine.

3.6 Zusammenfassung der Einflussfaktoren

Nachfolgend sind die einzelnen Einflussfaktoren aus dem Kapitel 3 tabellarisch aufgelistet und die Vorteile durch eine Fusion von zwei WBG zusammenfassend ausgewertet.

Kapitel	Einflussfaktor	Vorteil durch Fusion
3.1.1	Skaleneffekte bei Verwaltungskosten	Indirekte Vorteile durch Zusatzdienstleistungen
3.1.3	Skaleneffekte bei Bautätigkeit	Direkte Kostenvorteile
3.1.4.1	Skaleneffekte bei Organkosten	Geringe Kostenvorteile
3.1.4.2	Skaleneffekte bei Geschäftsbericht	Geringe Kostenvorteile
3.1.4.3	Skaleneffekte bei Geschäftstelle	Direkte Kostenvorteile
3.1.4.4	Skaleneffekte bei Energieeinkauf	Geringe Kostenvorteile
3.1.4.5	Skaleneffekte bei Versicherungen	Direkte Kostenvorteile
3.2.1	Risiko Diversifikation in der Bausubstanz	Geringer Diversifikationsvorteil
3.2.2	Risiko Diversifikation bei der Mieterschaft	Geringer Diversifikationsvorteil
3.2.3	Diversifikation als Mehrnutzen	Direkte Nutzenvorteile für Mitglieder
3.3	Finanzierungsvorteile	Geringe Kostenvorteile
3.3.1	Finanzierungsmöglichkeiten	Kein Vorteil
3.4.2	Räumliche Nähe der Liegenschafts-Standorte	Direkte Kosten- Effizienz- und Identifikationsvorteile
3.5	Professionalität	Direkte und indirekte Kosten- und Effizienzvorteile

Tabelle 20: Vorteile der untersuchten Einflussfaktoren

[196] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz.

4 FUSIONSKONFLIKTE

Fusionen von WBG sind aus ökonomischer Sicht aufgrund der Analyseresultate sinnvoll. Neben den primären ökonomischen Zielen sind aber noch andere Aspekte bei einer Fusion zu berücksichtigen. So sind die Motive und Befindlichkeiten von Genossenschafts-Mitgliedern zu beachten, welche eine negative Auswirkung auf die ökonomischen Ziele und Vorteile haben können.

An dieser Stelle wird auf mögliche Hinderungsgründe bei einer WBG-Fusion hingewiesen. Diese Arbeit beschäftigt sich mit ökonomischen Vorteilen von WBG-Fusionen, aber als Ergänzung werden trotzdem Ausführungen über mögliche "Fusionshemmer" gemacht. Die Fragestellung der Arbeit verunmöglicht aber eine detaillierte Betrachtung. Bei den "Fusionshemmern" handelt es sich eigentlich ausschliesslich um kulturelle und soziale Faktoren. "Die Fusion ist der Zusammenschluss mindestens zweier wirtschaftlicher Einheiten, bei dem mindestens einer der Fusionspartner seine wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit aufgibt. Damit werden Genossenschaften, die eine unterschiedliche Entwicklung und damit auch eine eigene Tradition haben, zu einem Wirtschaftsgebilde zusammengefasst. An dem Zustandkommen der Fusion sind mehrere Willenszentren mit jeweils eigenen Zielvorstellungen beteiligt. Diese mit der Fusion verbundenen Gegebenheiten können zwischen den beteiligten Genossenschaften, zwischen den verschiedenen Willenszentren innerhalb einer Genossenschaft und sogar zwischen den Mitgliedern einzelner Willenszentren zu Konflikten führen."[197]

4.1 Abnahme von Einfluss und Partizipation

Durch eine Fusion schwindet die Bedeutung des einzelnen Mitgliedes. "Mit der Fusion vergrössert sich die genossenschaftliche Personenvereinigung, die vor allem in kleineren Genossenschaften ein tragendes Moment bildet. Der mit der Vergrösserung verbundene Rückgang an Überschaubarkeit und als Folge davon die Schwächung der menschlichen Bindungen können einige Mitglieder von einer Zustimmung zur Fusion abhalten. Mit der Vergrösserung der Personenvereinigung nimmt auch die Bedeutung des einzelnen Mitglieds für die Willensbildung ab. Diese Abnahme des persönlichen Einflusses kann ebenfalls einen Teil der Mitglieder zu einer Ablehnung der Fusion veranlassen."[198] Der Rückgang an Partizipationsmöglichkeiten trifft nicht nur für die Mitglieder zu, son-

[197] Heckt, Joachim: Fusion von Primärgenossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Band 9, Tübingen , 1980, S. 49.
[198] Heckt, Joachim: Fusion von Primärgenossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Band 9, Tübingen , 1980, S. 53.

dern auch für den Vorstand einer Wohnbaugenossenschaft. Fusionen von Wohnbaugenossenschaften sollten eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit aufgrund der Rationalisierungswirkung bewirken. Eine an alten Strukturen hängende, bewahrende Einstellung von Vorstandsmitgliedern kann ein Hemmschuh bei der Rationalisierung des Genossenschaftswesens sein.[199]

Das Genossenschaftswesen ist aus meist sozial schwachen Schichten entstanden, welche sich zusammengeschlossen haben, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Diese kleinen und überschaubaren Zellen verschwinden mit dem Zusammenschluss in einer grösseren Einheit. In diesem Transformationsprozess verlagert sich der Willensbildungsprozess zwangsläufig von den einzelnen Mitgliedern in das Management der Genossenschaft. Blümle schreibt: „Nur in den kleineren, gut überschaubaren Gebilden – z.B. in den Wohnungsgenossenschaften – hat das Mitglied die Chance zur Partizipation.“[200] Das heisst, dass ein wichtiger Gedanke der Genossenschaftsidee mit einer wirtschaftlich sinnvollen Fusion verschwinden könnte, sich auf jeden Fall aber abschwächt. Mit grossen Genossenschaftsgebilden können zwar beachtliche wirtschaftliche Erfolge erzielt werden, doch es fragt sich, ob das eigenständige Profil der Rechtsform Genossenschaft damit erhalten bleibt.[201]

4.2 Identifikation und Prestigedenken

Weitere Fusionskonflikte entstehen aus irrationalen und teilweise egoistischen Gründen. „Weitere Fusionshemmnisse im Bereich der Mitglieder beruhen auf dem Stolz auf das bisher Erreichte (Prestigedenken), auf Bequemlichkeit oder auf dem Willen, unter sich bleiben zu wollen.“[202] Die Dazugehörigkeit und Identifikation mit der eigenen WBG wird von vielen als grosser Wert betrachtet. Bei vielen Genossenschaftern ist die Mitgliedschaft bei einer WBG tief verankert und hat einen hohen Stellenwert. Ringle formuliert diese Bindung folgendermassen: „Zu einem imagestarken Gütesymbol entwickelt, wirkt die Mitgliedschaft auf die Wahrnehmung des den Mitgliedern zuteil gewordenen Zusatznutzens, sie bietet der Genossenschaft eine ideale Differenzierungschance im Wettbewerb, fördert einen intensiven Dialog mit den Mitgliedern und schirmt gegen

[199] Vgl. Henzler, Reinhold: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden, 1962, S. 109.
[200] Blümle, Ernst-Bernd: Der Förderauftrag als Mission der Genossenschaft, in Purtschert, Robert (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern 2005, S. 219 – 242.
[201] Vgl. Zerche, Jürgen: Genossenschaften als Kooperationen, o. O. 2000, o. O. S. 17.
[202] Heckt, Joachim: Fusion von Primärgenossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Band 9, Tübingen , 1980, S. 53.

eine Abwanderung der Mitglieder zur Konkurrenz ab.“[203] Das bedeutet, dass langjährige und eingesessene Genossenschafter bei einer Fusion mit einer anderen WBG das Bild und die Wertvorstellung „ihrer“ Genossenschaft neu definieren müssen. Diesen Umwandlungsprozess mitzumachen, bedeutet für viele ein Umdenken und erfordert ein hohes Mass an Flexibilität. Ist dies nicht vorhanden, können sich einzelne Genossenschafter gegen eine Fusion auflehnen und diese verhindern.

Die Faktoren von Fusionskonflikten sind nur schwer mess- und quantifizierbar. Da Fusionskonflikte nicht das Thema dieser Arbeit sind, werden sie nicht weiter untersucht. Die in diesem Kapitel aufgeführten Fusionskonflikte wären ein Thema für eine weiterführende Forschungsarbeit.

[203] Ringle, Günther: Die Mitgliedschaft im strategischen Verständnis der Genossenschaft: Kernkompetenz und Profilierungsinstrument im Wettbewerb, in Purtschert, Robert (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern 2005, S. 243 – 269.

5 DISKUSSION DER RESULTATE, ERGÄNZUNGEN UND AUSBLICK

Die in den vorherigen Kapiteln analysierten Einflussfaktoren zeigen, dass Fusionen von WBG ökonomische Vorteile erzeugen. Die Resultate werden in den Abschnitten 5.1 bis 5.3 diskutiert. Der Abschnitt 5.4 bildet im Sinne eines Hinweises eine Ergänzung zum bearbeiteten Thema. Im letzten Abschnitt wird aus der Sicht des Autors ein Ausblick zum bearbeiteten Thema wiedergegeben.

5.1 Schlussfolgerungen zu den Thesen

Zu den vom Autor aufgestellten Thesen[204] lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- Positive **Skaleneffekte** lassen sich bei einer Fusion von zwei WBG in verschiedenen Bereichen und in unterschiedlichem Ausmass realisieren. Zu beachten sind mögliche Sprungkosten und der erhöhte Professionalitätsanspruch, welcher zusätzliche Kosten erzeugt und somit die positiven monetären Effekte verringert. Durch realisierte Skaleneffekte lassen sich hauptsächlich direkte Kostenvorteile erzeugen.
- Die These, dass sich durch eine Fusion von zwei WBG **Diversifikationsvorteile** realisieren lassen, bestätigt sich nur teilweise. Auf die Risiko-Diversifizierung der Bausubstanz und das Gebäudealter hat eine Fusion nur einen kleinen Einfluss.
- Für die Mitglieder entstehen je nach Fusionspartner erstaunliche Mehrleistungen. Diese **Nutzenvorteile** treffen hauptsächlich für die Mitglieder von kleinen WBG zu, welche mit grossen WBG fusionieren und von deren Zusatzangeboten profitieren. Somit trifft die These, dass sich bei einer Fusion Nutzenvorteile für die beteiligten Mitglieder ergeben, nur für die Mitglieder einer kleinen WBG zu und ist dadurch nur teilweise richtig.
- Bei der These, dass grosse WBG gegenüber kleinen WBG **Vorteile bei der Finanzierung** aufweisen, ist die Erkenntnis wichtig, dass für bessere Finanzierungskonditionen nicht nur die Grösse einer WBG, sondern auch das Alter und der Wert von Land und Liegenschaften entscheidend sind.

[204] Vgl. Kapitel 1.2 These und Zielsetzung

- Die These, dass mit einer Fusion weitere Vorteile generiert werden können, wenn es eine **räumliche Nähe** der beiden WBG gibt, wurde zwar von allen interviewten Wohnbaugenossenschaftsvertretern bestätigt, jedoch zeigt die Gewichtung, dass dieser Einflussfaktor bei den untersuchten Fusionen nicht oder nur wenig von Bedeutung war. Dies hängt damit zusammen, dass die meisten WBG an mehreren Standorten vertreten sind.
- **Professionalität** ist ein wichtiges Thema, was die Gewichtung dieses Einflussfaktors an erster Stelle im Entscheidungshilfen-Modell bestätigte. Die aufgestellte These, dass grosse WBG professioneller organisiert sind als kleine WBG und dass dies in Bezug auf Management, Liegenschaftsbewirtschaftung und Strategie Vorteile mit sich bringt, lässt sich eindeutig bestätigen. Alle befragten WBG legen sehr grossen Wert auf eine gesteigerte Professionalität. Trotz den Mehrkosten aufgrund gesteigerter Professionalität ist der Nettoeffekt positiv und eine Professionalitätssteigerung unumgänglich.

Die Resultate der untersuchten Einflussfaktoren und die grundsätzlich bestätigten Unterthesen, bestätigen die aufgestellte Hauptthese. Grosse WBG sind in einer langfristigen Sicht ökonomisch vorteilhafter als kleine WBG. Somit wirken sich WBG-Fusionen ökonomisch positiv aus.

5.2 Unterschiedliche Fusionsarten

Bei einer detaillierten Betrachtung ist es aber ausschlaggebend, um welche Art von Fusion es sich handelt. Aus der Sicht des Autors können verschiedene Fusionsarten aufgrund der **Grösse der WBG** und der Verhältnisse der **räumlichen Nähe** unterschieden werden. In Bezug auf die Grösse einer WBG können grundsätzlich drei Arten von Fusionen unterschieden werden:

- Bei einer Fusion von **zwei kleinen WBG** sind die ökonomischen Vorteile begrenzt und der zusätzliche Nutzen für die Mitglieder kaum spürbar. Aus diesem Grund ist diese Art von Fusion eher nicht zu empfehlen. Als Alternative bietet sich hier für Kleinstgenossenschaften der Anschluss an eine Organisation wie die WOGENO. Das Geschäftsmodell kombiniert die eigenständige Selbstverwaltung der Ein-Haus-Genossenschaften mit den Vorteilen einer grossen WBG. Die Mitglieder profitieren von der professionellen Führung und Unterstützung der Geschäftsstelle und dem Vorstand einer grossen WBG. Als weitere mögliche Variante ist der gleichzeitige Zusammenschluss von nicht nur zwei, sondern mehreren kleinen WBG zu einer grossen Einheit zu prüfen. Diese Version von Fusion würde wahrscheinlich nur we-

nig Fusionsgegner mobilisieren, da unter den Mitgliedern nicht der Eindruck entsteht, von einer grossen WBG übernommen zu werden.

- Eine Fusion von **zwei grossen WBG** führt aus Mitgliedersicht kaum zu zusätzlichen Vorteilen. Der Autor nimmt an, dass beide WBG bereits professionell organisiert sind und etwa die gleichen Zusatzdienstleistungen für die Mitglieder anbieten. Diese Art von Fusion konnte bis jetzt noch nicht gefunden und untersucht werden. Aus einer ökonomischen Betrachtung wären grosse Einsparungen und Skaleneffekte durch die Zusammenlegung von zwei grossen Einheiten zu realisieren. Aus einer volkswirtschaftlichen Überlegung ist diese Art von Fusion jedoch zu hinterfragen, da Arbeitsplätze abgebaut würden.
- Die meisten ökonomischen Vorteile und der grösste Zusatznutzen entstehen eindeutig bei der Fusion einer **kleinen WBG mit einer grossen**. Jedoch ist zu beachten, dass von diesen Effekten hauptsächlich die Mitglieder der kleinen WBG profitieren. Die Mitglieder der grossen WBG spüren die Verbesserung auf den unterschiedlichen Ebenen kaum. Das heisst die Vorteile sind ungleich auf die fusionierten Mitglieder verteilt. Trotzdem lassen sich bei dieser Fusionsvariante die grössten Verbesserungen für die Mitglieder erzielen.

Neben den unterschiedlichen Arten von Fusionen in Bezug auf die Grösse von WBG, führt die **räumliche Nähe** der zwei fusionierenden WBG zu weiteren unterschiedlich vorteilhaften Fusionsarten. Von den vier vom Autor aufgestellten Fusionsarten[205] würde eine Fusion von zwei konzentrierten WBG im gleichen Quartier die grössten ökonomischen Vorteile erzeugen. Ein solcher idealtypischer Fall konnte aber nicht untersucht werden, da die Standorte der Liegenschaften der meisten WBG verstreut sind. Die Analysen der fusionierten WBG zeigen aber, dass die räumliche Nähe bei vielen Fusionen zumindest teilweise gegeben war. Oft wurden die bereits bestehenden Synergien bei einer Siedlung, wie gemeinsame Hauswartung, genutzt und bewusst ausgebaut. Je näher sich zwei WBG bei einer Fusion in Bezug auf den Standort befinden, desto grösser sind die realisierbaren Vorteile. Räumliche Nähe ist bei einer Fusion auf jeden Fall zu berücksichtigen. Ein Immobilien Portfolio lässt sich bei räumlicher Nähe effizienter bewirtschaften als ein verstreutes Portfolio. Ist räumliche Nähe gegeben, so empfiehlt es sich, eine Fusion zu prüfen. Bei den untersuchten WBG waren die Liegenschaften oft verstreut oder nur teilweise an einem Standort konzentriert. Bei WBG-Fusionen mit Liegenschaften oder Siedlungen an mehreren Standorten kann schon das Bestehen von räumlicher Nähe an einem gleichen Standort zu kleinen Vorteilen führen. Diese Situation ist in der folgenden Grafik dargestellt. Grundsätzlich ist bei Fusionen von WBG räumliche Nähe anzustreben.

[205] Vgl. Kapitel 3.4 Vorteile durch räumliche Nähe

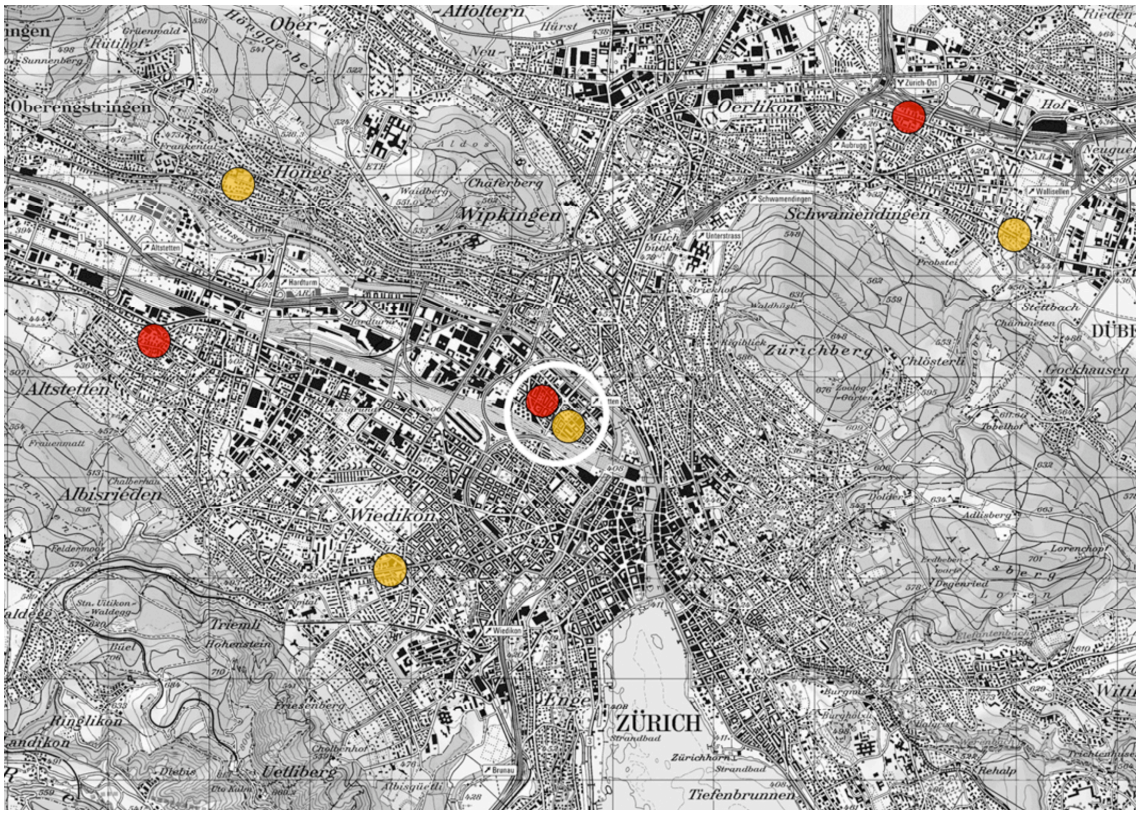


Abbildung 10: Räumliche Nähe von Liegenschaften oder Siedlungen an einem Standort

5.3 Optimierte Fusion

Ein Rezept für WBG-Fusionen kann nicht aufgestellt werden, da jede WBG ihre Eigenheiten und jede Fusion ihre spezifischen Konstellationen aufweist. Somit entstehen zahlreiche Fusionsvarianten. Nachfolgend wird aber gemäss den untersuchten Einflussfaktoren eine optimale Fusion beschrieben, welche die meisten ökonomischen Vorteile und den grössten Nutzen für die Mitglieder einer WBG erzeugen würde.

Die maximalen **Skaleneffekte** könnten erreicht werden, indem die Verwaltungen zusammengelegt werden und somit Büromiete, Infrastruktur und Mitarbeiter eingespart werden. Zu beachten sind aber mögliche Sprungkosten. Die weiterhin bestehende Verwaltung muss noch Kapazität für die zusätzlichen Mietobjekte aufweisen. Bei Neubau- und Sanierungsprojekten sind grundsätzlich nur grosse Projekte zu realisieren, um Skaleneffekte optimal zu nutzen. Durch die interne Baufachkompetenz des Vorstandes kann auf externe Hilfe verzichtet werden. Beim Unterhalt und bei der Instandhaltung der Wohnungen sind mit den Handwerkern Rahmenverträge abzuschliessen, um günstige Konditionen zu erreichen und die indirekten Kosten möglichst tief zu halten. Um die Skaleneffekte bei den Organkosten zu realisieren, wird einer der Vorstände komplett

aufgelöst. Die getroffene Annahme ist hier, dass beide Vorstände eine Entschädigung beziehen und nicht ehrenamtlich tätig sind. Um den Know-how-Verlust des aufgelösten Vorstandes zu minimieren, könnte ein Teil des aufzulösenden Vorstandes in den weiterhin bestehenden Vorstand integriert werden. Die realisierbaren Skaleneffekte bei der Generalversammlung, dem Geschäftsbericht und beim Energieeinkauf sind in einem sehr kleinen Rahmen und werden deshalb hier nicht weiter beschrieben. Bei dieser idealtypischen Fusion ist aber darauf zu achten, dass auch bei den Organkosten keine Sprungkosten entstehen. Ein möglicher Grund wären die gestiegenen Anforderungen an die Revision. Entweder erfüllt eine der beiden WBG bereits die Anforderungen und eine ordentliche Revision muss sowieso erstellt werden, oder es kann auch nach der Fusion das vereinfachte und kostengünstigere Revisionsverfahren beibehalten werden. Um weitere Skaleneffekte realisieren zu können, müssten die Gebäudehaftpflicht und die Gebäudesachversicherung bei einer privaten Versicherung gepoolt werden, um die besten Bedingungen aushandeln zu können.

Um in Bezug auf die ökonomischen Vorteile im Bereich der **Risiko-Diversifikation** die besten Resultate zu erreichen, müssten die beiden WBG möglichst unterschiedliche Immobilien Portfolios aufweisen. Die Erstellungsjahre der einzelnen Liegenschaften müssten möglichst breit gestreut sein und nirgends ein potenzielles Klumpenrisiko durch eine Häufung von Liegenschaften in der gleichen Epoche aufweisen. Zusätzlich müsste das bestehende Portfolio laufend mit Neubauten ergänzt werden, um eine möglichst grosse Angebotsdifferenzierung zu erreichen und die zukünftige Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt abdecken zu können. Die Vielfalt an Wohnungsgrössen und unterschiedlichen Standards sollte im vereinten Portfolio möglichst gross sein und somit ein breites Interessenspublikum ansprechen. Durch das Anbieten von rollstuhlgängigen Wohnungen mit Lift, grossen Familien-, kleinen Single- und Wohngemeinschaftstauglichen Wohnungen kann ein homogener Mieterbestand vermieden und somit das Mieterrisiko minimiert werden. Zusätzlich würde das Anbieten von verschiedenen Nutzungen wie Kindergärten, Büro- und Gewerberäumen das Diversifikations-Risiko weiter schmälern.

Die **Finanzierungsvorteile** können optimal ausgenutzt werden, wenn eine der beiden fusionierten WBG aufgrund der folgenden Faktoren bereits gute Konditionen geniesst: Eine professionelle Verwaltung, ein langes Bestehen, grosse Stille Reserven, genügend Sicherheiten, einen adäquaten Anteil Eigenkapital und einen geäufneten Erneuerungsfonds. Durch diesen Umstand würde die zweite WBG durch die Fusion direkt von diesen Vorteilen profitieren.

Bei einer optimierten Fusion müssten beide WBG konzentrierte Standorte direkt nebeneinander aufweisen. Diese Situation der maximalen **räumlichen Nähe** würde gemäss dem untersuchten Einflussfaktor räumliche Nähe die grössten Vorteile generieren. Eine

konzentrierte WBG an einem Standort ermöglicht eine effiziente Bewirtschaftung und generiert den grössten Nutzen. Bei einer optimierten Fusion muss ein konzentrierter Standort den Endzustand darstellen. Dies ist nur mit zwei direkt benachbarten und bereits konzentrierten WBG möglich.

Um durch eine Fusion die grössten Vorteile in Bezug auf die **Professionalität** zu erreichen, müssen der Vorstand und die Geschäftsführung aus qualifizierten und fachkundigen Mitgliedern bestehen, welche eine langfristige Strategie verfolgen. Da bei einer Fusion einer der beiden Vorstände aufgelöst wird und Vertreter von beiden WBG im neuen Vorstand vertreten sein sollten, müsste der neue Vorstand aus den kompetentesten und fähigsten Mitgliedern der beiden ursprünglichen Vorstände bestehen.

Bei dieser idealen Fusion sind die resultierenden ökonomischen Vorteile der untersuchten Einflussfaktoren optimiert. In der Realität wird es kaum zu genau dieser Fusion kommen. Durch die zahlreichen Möglichkeiten sind viele suboptimale Varianten möglich, welche ökonomische Vorteile mit sich bringen. Im Kapitel 6 (Einfaches Modell als Entscheidungshilfe) wird versucht, die Potenziale einer in der Realität geplanten Fusion aufzuzeigen. Anhand dieses Modells kann veranschaulicht werden, welche ökonomischen Vorteile durch eine Fusion realisiert werden können, und ob es lohnenswert ist, eine Fusion anzustreben. Das Entscheidungshilfe-Modell zeigt aber, dass jede Fusion aufgrund der beteiligten Partner sehr unterschiedliche Resultate hervorbringt. Das bedingt eine gründliche Abklärung der beteiligten Parteien und ein sorgfältiges Abwägen der Einflussfaktoren.

Bei der Ausschöpfung von ökonomischen Optimierungs-Potenzialen durch eine Fusion von WBG ist den **weichen Faktoren** genügend Rechnung zu tragen. Um bei einer optimalen Fusion Konflikte zu vermeiden, ist eine intensive Zusammenarbeit über eine lange Zeitspanne zu empfehlen und die Verantwortlichen des neuen Gebildes müssen sich anstrengen, neue Identitäten zu schaffen und die resultierenden Vorteile einer Fusion von zwei WBG mit überzeugenden Argumenten glaubhaft darzustellen.

5.4 Ergänzende Vergleiche

Als Hinweis und Ergänzung zu dem bearbeiteten Thema kann zum Thema WBG-Fusionen eine Analogie zu **Gemeindezusammenschlüssen** hergestellt werden. Die Ausgangslagen und die Effekte sind erstaunlich ähnlich.[206] Gemäss einer Analyse über

[206] Vgl. Interview vom 27.5.2008 mit René Manz.

die Effekte von Gemeindezusammenschlüssen[207] werden die Gemeinden auch nach Grösse kategorisiert und die Effekte einer Fusion in unterschiedlichen Bereichen gemessen. Das Optimierungspotenzial bei Gemeindezusammenschlüssen kann folgendermassen zusammengefasst werden:

- Qualitätssteigerung und Professionalisierung der Gemeindedienstleistung (Schalteröffnungszeiten, Homepage, Qualifikation Mitarbeiter, Verkürzung Baubewilligungsverfahren).
- Effizienzsteigerungen (Reduktion der Vollzeitstellen, Konzentration der Gemeindeverwaltung an einem Ort, Zusammenlegung der technischen Infrastruktur wie Fahrzeuge, Maschinen und Werkhöfe).
- Einfachere Besetzung politischer Ämter und Behörden (Reduktion der Sitzungsgelder, erhöhte Attraktivität der Behördentätigkeit).
- Bessere Chancen zur Nutzung der Entwicklungspotenziale der Gemeinden (Raumplanung, Siedlungsentwicklung, Kreditbeschaffung).

Die Gemeinsamkeiten bei Gemeindezusammenschlüssen und bei Fusionen von WBG erlauben einen Vergleich der zwei doch sehr unterschiedlichen Organisationsformen. Der Bericht über die Effekte von Gemeindezusammenschlüssen[208] kommt zum Schluss, dass die Effizienzpotenziale bei Gemeindezusammenschlüssen nicht unbedingt einen automatischen Nutzen aus dem Zusammenschluss generieren. Wie bei Fusionen von WBG sind es vor allem die "bewahrenden Kräfte" in der Verwaltung und / oder der Bevölkerung, welche einen Gemeindezusammenschluss verhindern.[209]

Die meisten fusionierten Gemeinden haben schon vor dem Zusammenschluss in verschiedenen Bereichen eng miteinander zusammengearbeitet. Daraus kann für die WBG abgeleitet werden, dass eine frühe und intensive Zusammenarbeit mit einem Fusionspartner als mögliches Erfolgsrezept betrachtet werden kann. Diese Erfahrung von den zusammengeschlossenen Gemeinden kann direkt auf WBG-Fusionen angewendet werden. Um kritische Faktoren und Fusionshemmer eingrenzen zu können, ist vorgängig eine möglichst intensive Zusammenarbeit über eine lange Zeitspanne zu empfehlen. Die erlebbare Zusammenarbeit hilft auch, mögliche Ängste abzubauen und die fusionskritischen Stimmen innerhalb einer WBG können reduziert werden.

---

[207] Kuster, Jürg und Lingier, Alexander (BHP Hanser und Partner): Effekte von Gemeindezusammenschlüssen, Schlussbericht, Zürich, 2007

[208] Kuster, Jürg und Lingier, Alexander (BHP Hanser und Partner): Effekte von Gemeindezusammenschlüssen, Schlussbericht, Zürich, 2007

[209] Kuster, Jürg und Lingier, Alexander (BHP Hanser und Partner): Effekte von Gemeindezusammenschlüssen, Schlussbericht, Zürich, 2007

Neben dem Vergleich mit den Gemeindezusammenschlüssen ist es aus der Sicht des Autors sinnvoll, die Arbeitsergebnisse dem Best-Owner-Prinzip[210] von CUREM gegenüberzustellen und folgenden Aspekt zu diskutieren: Ist es sinnvoll, dass sich kleine WBG zu grösseren zusammenschliessen, oder dass kleine mit einer grösseren WBG fusionieren, da eine grosse WBG aufgrund der in dieser Arbeit aufgezeigten ökonomischen Vorteile der Best Owner für die Liegenschaften ist?

Eine Übereinstimmung von Immobilienportfolio und Unternehmen ist bei kleinen WBG gemäss den Analyseresultaten oft nicht gegeben. Der Grund ist hauptsächlich die geringere Professionalität bei kleinen WBG. Sie verfügen selten über eine Strategie, bestehen hauptsächlich aus Laiengremien ohne die entsprechende Fachkompetenz. Zudem kann egoistisches Eigeninteresse zu Konflikten führen. Das bedeutet, dass kleine WBG Best-Owner-Qualitäten entwickeln und ihre Unternehmensqualitäten mit dem Immobilienportfolio in Übereinstimmung bringen müssten, oder sie fusionieren mit einem Unternehmen bzw. einer WBG, welche bereits Best-Owner-Qualitäten für ihr Liegenschaftsportfolio besitzt.[211] Aufgrund der höheren Professionalisierung, der Spezialisierung und des tieferen Risikos, sind grosse WBG grundsätzlich besser geeignet und somit die besseren Best-Owner als kleine WBG.

5.5 Ausblick

Die Resultate der Untersuchungen bestätigen, dass grosse WBG in einer langfristigen Sicht ökonomisch vorteilhafter sind als kleine WBG und deshalb Fusionen von WBG grundsätzlich sinnvoll sind. Vor allem für kleine WBG entstehen durch eine Fusion mit einer grossen WBG erhebliche ökonomische Vorteile. Verschiedene Skaleneffekte können realisiert werden, welche Kostenvorteile erzeugen. Das Risiko eines Wohnungsverlustes für Genossenschafter wird minimiert, und für die einzelnen Mitglieder entstehen diverse Nutzervorteile. Durch die Steigerung des Professionalitätsgrades verbessert sich die Effizienz, und das Bestehen der WBG auf dem Markt ist durch eine langfristige Strategie gesichert.

Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass bis zum heutigen Zeitpunkt nur so wenige WBG-Fusionen vollzogen wurden.[212] Daher besteht ein grosses Potenzial, die untersuchten und in dieser Arbeit beschriebenen ökonomischen Vorteile auszuschöpfen.

---

[210] Vgl. Kapitel 2.5 Best-Owner-Prinzip

[211] Vgl. Loepfe, Andreas: CUREM Horizonte Referat vom 9.1.2008, Das Best-Owner-Principle: Der Immobilien-Managenent-Ansatz von CUREM, Folie 15, 2008, o.O.

[212] Schmid, Peter: Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz, Masterarbeit im Rahmen des Executive MBA in Nonprofit-Management an der Universität Freiburg, Freiburg / CH, 2004, S. 62.

Zwischen den realisierbaren ökonomischen Vorteilen und der kleinen Anzahl WBG-Fusionen besteht ein grosser Widerspruch.

Der Autor vermutet als hauptsächliche Gründe die fehlende Professionalität und die im Kapitel 4 (Fusionskonflikte) beschriebenen sozialen und kulturellen Hürden. Der Zusammenhang zwischen Professionalität und Fusionskonflikten mit der Anzahl WBG-Fusionen wurde im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht untersucht, sondern beruht auf einer subjektiven Einschätzung des Autors.

Der Verfasser dieser Arbeit erwartet, dass sich die Professionalität von WBG laufend verbessern wird und die ökonomischen Vorteile in Zukunft höher gewichtet werden als die Fusionshemmer. Die weichen und nicht quantifizierbaren Aspekte von Fusionskonflikten werden mit der fortschreitenden Professionalisierung von WBG an Bedeutung verlieren. Die wirtschaftlichen Überlegungen haben in einer langfristigen Perspektive ein deutliches Übergewicht. Das bedeutet, dass die untersuchten ökonomischen Vorteile die kulturellen und sozialen Faktoren ausgleichen können.

Vom Autor wird die Prognose aufgestellt, dass in Zukunft das Fusionspotenzial mehr ausgeschöpft wird als bis anhin. Über die Hälfte der untersuchten WBG sind in der Kategorie eins mit 1 bis 100 Wohnungen gruppiert und besitzt nur knapp 7 Prozent der Genossenschaftswohnungen. Diesen kleinen WBG mit weniger als 100 Wohnungen wird aufgrund der untersuchten Resultate empfohlen, eine Fusion mit einer grossen WBG zu prüfen.

Mit dieser Arbeit wurde hergeleitet, dass grosse WBG in einer langfristigen Sicht ökonomisch vorteilhafter sind als kleine WBG und sich WBG-Fusionen ökonomisch positiv auswirken. Der Autor prognostiziert, dass es eine verstärkte Konzentration durch Fusion zu grossen WBG mit einem leistungsfähigen Management geben wird. In Zukunft wird sich der Anteil von kleinen WBG deutlich verringern und das Potenzial an ökonomischen Vorteilen wird ausgenutzt.

6 EINFACHES MODELL ALS ENTSCHEIDUNGSHILFE

In diesem Kapitel wird versucht, die im vorangehenden Kapitel untersuchten Einflussfaktoren bei einer Fusion von zwei WBG in ein einfaches Entscheidungshilfe-Modell umzusetzen. Als gewichtete Faktorenanalyse soll es Entscheidungsträger bei der Prüfung einer Genossenschaftsfusion in der Entscheidungsfindung unterstützen. Da jede Fusion ihre eigenen spezifischen Eigenschaften aufweist, ist es kein allgemeingültiges Modell. Es soll eine unterstützende Funktion einnehmen und kann als Checkliste in einem frühen Stadium des Fusionsprozesses betrachtet werden.

6.1 Relevanz des Modells

Das Entscheidungshilfen-Modell ist der Versuch, zwei fusionswillige WBG auf die möglichen ökonomischen Vorteile einer Fusion aufmerksam zu machen und eine Objektivität der Diskussion herbeizuführen. Die Hauptproblematik besteht darin, dass es keine Norm für WBG gibt. Jede weist ihre Eigenheiten und Spezialitäten auf. Deshalb bieten standardisierte Fragen nicht immer die passende Lösung. Das Modell kann nicht als Standardlösung betrachtet werden, sondern muss jeder Situation bzw. den zwei WBG angepasst werden. Weiter ist die Punkteskala als Auswertung nur bedingt tauglich. Sie soll lediglich ein Hinweis sein und auf noch zu verbessernde Punkte aufmerksam machen. Es kann z.B. sein, dass zwei WBG gemäss Modell in der untersten Punkteskala eingeteilt werden, was eine negative Fusionsempfehlung bedeutet. Ist jedoch ein beliebiger Grund oder Einflussfaktor so wichtig und überwiegend, kann es trotzdem sinnvoll sein, dass die beiden fusionieren. Da jede Fusion spezifische Eigenheiten aufweist, muss die Gewichtung der Einflussfaktoren differenziert betrachtet und evtl. angepasst werden. Die letzte Schwierigkeit ist die Punkteskala mit der Fusionsempfehlung in der Auswertung. Sie ist eine Einteilung des Autors und nicht verifiziert. Dafür müsste das Modell bei einer genügend grosser Anzahl fusionierter WBG getestet werden, was den Umfang dieser Arbeit überschreitet.

Trotz dieser Ungenauigkeiten und dem beschränkten Einsatzbereich ist es ein Hilfsmittel für Entscheidungsträger bei der Auseinandersetzung mit einer Fusion.

6.2 Beschreibung des Modells

Das Modell ist der Versuch, die untersuchten Einflussfaktoren auf eine einfache Art zu quantifizieren. Eine Norm für das Modell wurde nicht erhoben. Es soll als Entscheidungshilfe und Checkliste dienen und hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Anhand des Modells wird der Versuch unternommen, zu zeigen, ob eine Fusion zwischen zwei spezifischen WBG aufgrund der analysierten Einflussfaktoren ökonomische Vorteile mit sich bringt.

Zu den untersuchten fünf Einflussfaktoren müssen je sieben Fragen mit verschiedenen, vorgegebenen Antwortmöglichkeiten ausgefüllt werden. Wobei immer nur die am ehesten zutreffende Antwort ausgewählt werden darf. Die Fragen zu den Einflussfaktoren wurden nach subjektiver Relevanz vom Autor zusammengestellt. Die Antworten erhalten entsprechend den untersuchten Resultaten eine Anzahl Punkte.

Resultiert aus der Antwort kein Vorteil für den Fall einer Fusion, ergibt sich ein Punkt. Bei einem kleinen Fusionsvorteil zwei Punkte und bei einem eindeutigen Vorteil drei Punkte. Die entsprechende Punkteanzahl ist für jede Frage ersichtlich. Das Formular gliedert sich in die fünf Teilbereiche der analysierten Einflussfaktoren. Jeder Faktor ergibt eine Anzahl Punkte aus der Summe der beantworteten Fragen. Für jeden Einflussfaktor ist eine identische Minimal- bzw. Maximalpunktzahl möglich. Dieses Zwischenresultat wird anhand der Bewertung von WBG-Vertretern entsprechend gewichtet.[213] Das Gesamtpunkteresultat wird mit einer vom Autor bestimmten Skala verglichen und soll zeigen, ob die zwei WBG fusionieren sollen oder nicht.

Punkteskala:	
7.0 - 10.0	Eine Fusion ist nicht anzusteben, da keine Vorteile vorhanden
10.1 - 14.0	Eine Fusion ist nicht anzusteben, da zu wenig Vorteile
14.1 - 17.0	Eine Fusion ist möglich, da Vorteile vorhanden
17.1 - 20.9	Eine Fusion ist anzustreben, da viele Vorteile vorhanden

Tabelle 21: Punkteskala mit Fusionsempfehlung

Das Resultat soll darstellen, ob eine Fusion aus ökonomischer Sichtweise vermutlich sinnvoll ist. Fusionshemmer kultureller und sozialer Art fliessen nicht in das Modell ein und müssen separat betrachtet werden. Nachfolgende Grafik zeigt den schematischen Aufbau des Entscheidungshilfen Modells.

[213] Vgl. Kapitel 4.2 Gewichtung der Einflussfaktoren

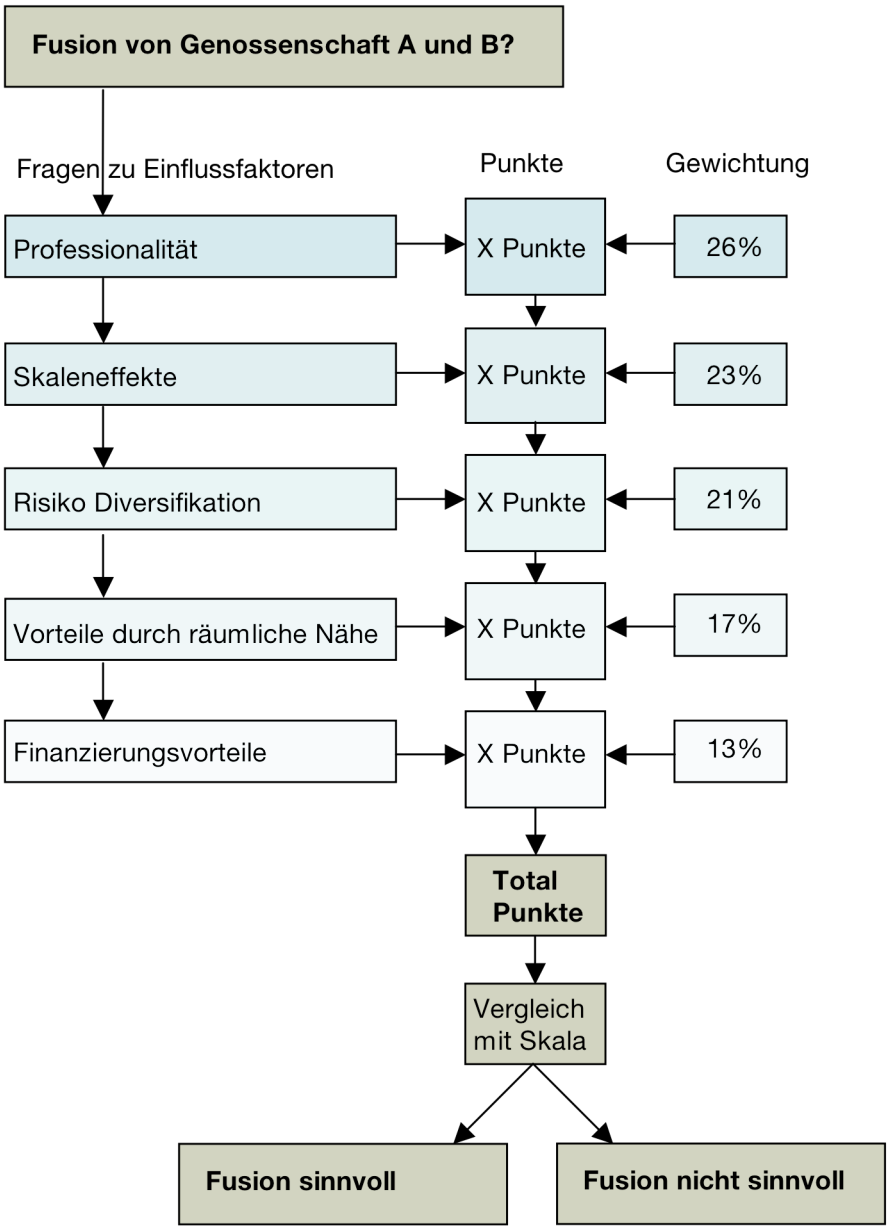


Abbildung 11: Schematische Darstellung des Entscheidungshilfen-Modells

6.3 Gewichtung der Einflussfaktoren

Die Gewichtung der in Kapitel 3 untersuchten Einflussfaktoren wurden durch die Interviewpartner folgendermassen vorgenommen: Alle Interview-Partner (Vertreter von fusionierten oder in Zukunft fusionierenden Genossenschaften) erstellten eine Rangliste der Einflussfaktoren. Der ihnen am wichtigsten erscheinende Einflussfaktor steht an

erster Stelle, der am wenigsten bedeutende Faktor am Schluss.[214] Um eine durchschnittliche Bewertung der Einflussfaktoren zu generieren, erhält der am wichtigsten bewertete Einflussfaktor fünf Punkte, der Zweite vier Punkte, der Dritte drei, der Vierte zwei Punkte, und der Faktor mit der kleinsten Bedeutung erhält einen Punkt.

Die Auswertung auf folgender Tabelle zeigt, dass die Bewertungen grosse Unterschiede enthalten. Die grosse Streuung der Punkteverteilung auf die einzelnen Einflussfaktoren weist darauf hin, dass jede Fusion anders ist und die Gewichtung der Einflussfaktoren unterschiedlich wahrgenommen wird. Bei einer Anwendung des Entscheidungshilfen-Modells ist die Gewichtung der Einflussfaktoren genau zu prüfen und evtl. anzupassen.

	Gewichtung A	Gewichtung B	Gewichtung C	Gewichtung D	Gewichtung E	Gewichtung F	**Total**	
Skaleneffekte	5	4	5	2	4	1	**21**	23%
Risiko Diversifikation	2	5	3	1	3	5	**19**	21%
Finanzierungsvorteile	1	3	2	3	1	2	**12**	13%
Vorteile durch räumliche Nähe	3	1	1	4	2	4	**15**	17%
Professionalität	4	2	4	5	5	3	**23**	26%

Tabelle 22: Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren gemäss Genossenschaftsvertretern

Die Summe der einzelnen Bewertungen ergibt eine von den Genossenschaftsvertretern gewichtete Reihenfolge der Einflussfaktoren, welche auf den Erfahrungen der einzelnen Interview-Partner basiert:

1. Professionalität
2. Skaleneffekte
3. Risiko-Diversifikation
4. Vorteile durch räumliche Nähe
5. Finanzierungsvorteile

Diese Reihenfolge bestimmt die Gewichtung der Einflussfaktoren im Modell. Der Einflussfaktor Professionalität wird vor den Skaleneffekten am stärksten bewertet, und Finanzierungsvorteile haben bei einer Fusion den schwächsten Einfluss. Anhand dieser Bewertung werden die Faktoren im Modell folgendermassen gewichtet:

- Professionalität 26%
- Skaleneffekte 23%

[214] Vgl. Interview vom 19.05.2008 mit Georg Tobler, Interview vom 20.5.2008 mit Lisbeth Sippel, Interview vom 20.5.2008 mit Marc Schnydrig, Interview vom 27.5.2008 mit René Manz, Interview vom 13.6.2008 mit Beat Schwarz und Interview vom 06.06.2008 mit Peter Hegelbach.

- Risiko-Diversifikation 21%
- Vorteile durch räumliche Nähe 17%
- Finanzierungsvorteile 13%

6.4 Excel-Tool

Das Entscheidungshilfen-Modell ist als Excel-Tool auf einer CD im Anhang 13 enthalten. Hier werden die integrierten Fragen zu den einzelnen Einflussfaktoren wiedergegeben.

Einfaches Entscheidungshilfenmodell

Pro Frage ist eine Antwortauswahl zu treffen. Es können nicht mehrere Antworten pro Frage ausgewählt werden. Resultiert aus der Antwort kein Vorteil = 1 Punkt, bei einem kleinen Vorteil = 2 Punkte, und bei einem Vorteil = 3 Punkte.

	Fragen zu Einflussfaktor Skaleneffekte	Antwortauswahl	Punkte
1	Betreibt die Wohnbaugenossenschaft A oder B eine Verwaltung, welche die zusätzlichen Mietobjekte übernehmen kann?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
2	Besteht bei einer Fusion die Möglichkeit, gemeinsam Neubau- oder Sanierungsprojekte zu realisieren?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
3	Wie verhält sich die neue Vorstandsentschädigungssumme im Vergleich zu den beiden ursprünglichen Vorstandsentschädigungen?	☒ Die neue Entschädigungssumme ist kleiner als die Summe der beiden alten (3 Punkte)	3
		☐ Die neue Entschädigungssumme ist gleich gross wie die Summe der beiden alten (2 Punkte)	0
		☐ Die neue Entschädigungssumme ist grösser als die Summe der beiden alten (1 Punkt)	0
4	Hat die Fusion Einfluss auf die Revision?	☒ Es ist nur noch eine Revisionsstelle nötig (3 Punkte)	3
		☐ Durch die Fusion ist ein ordentliches Revisionsverfahren nötig (1 Punkt)	0
5	Hat die Fusion Einfluss auf die Geschäftsstellen?	☒ Eine Geschäftsstelle kann durch die Fusion aufgelöst werden (3 Punkte)	3
		☐ Keine der WBG verfügt über eine Geschäftsstelle (1 Punkt)	0
		☐ Beide Geschäftstellen bleiben durch die Fusion erhalten (1 Punkt)	0
6	Hat die Fusion Einfluss auf die Anzahl Mitarbeiter?	☒ Es können Stellenprozente abgebaut werden (3 Punkte)	3
		☐ Keine der WBG verfügt über Mitarbeiter (1 Punkt)	0
		☐ Es müssen Stellenprozente aufgestockt werden (1 Punkt)	0
7	Können Versicherungen durch die Fusion gepoolt werden?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0

Zwischentotal Skaleneffekte: **21**

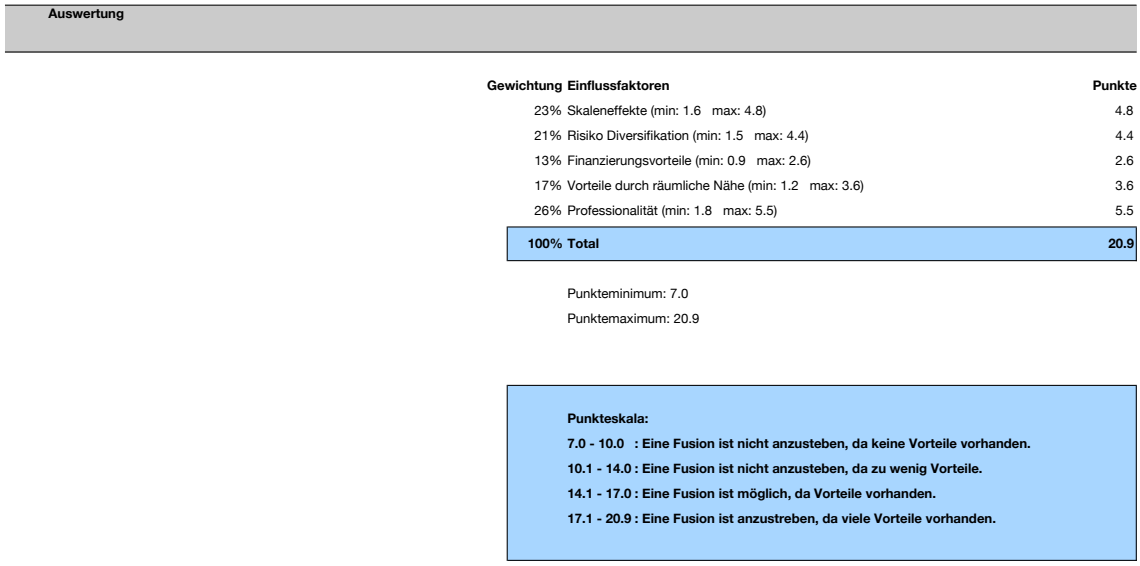
Zwischentotal Skaleneffekte gewichtet 23%: **4.8**

	Fragen zu Einflussfaktor Risiko Diversifikation		
8	Vergrössert sich durch die Fusion die Spannweite der Liegenschaftsbaujahre?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
9	Wird durch die Fusion das Angebot an unterschiedlichen Wohnungsgrössen erweitert?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
10	Wird durch die Fusion das Angebot an unterschiedlichen Wohnungsstandards erweitert?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
11	Vergrössert sich durch die Fusion die Spannweite an unterschiedlichen Konstruktionsarten der Liegenschaften?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
12	Wie verändert sich der Mietermix durch die Fusion?	☒ Der Mietermix erweitert sich mit neuen Mietermilieus (3 Punkte)	3
		☐ Der Mietermix bleibt gleich (Verschiedene Mietermilieus) (1 Punkt)	0
		☐ Der Mietermix bleibt gleich (Nur ein Mietermilieu) (1 Punkt)	0
13	Erweitert sich durch die Fusion das Angebot an Nutzungen wie Büro, Gewerbe, Lager?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
14	Können durch die Fusion Spezialwohnungen wie Alterswohnungen, Gross-WGs, usw. angeboten werden?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
		Zwischentotal Risiko Diversifikation:	**21**
		Zwischentotal Risiko Diversifikation gewichtet 21%:	**4.4**

	Fragen zu Einflussfaktor Finanzierungen		
15	Wie sind die Grössenverhältnisse der beiden Wohnbaugenossenschaften in Bezug auf die Anzahl Wohnungen?	☐ Es sind beides kleine Wohnbaugenossenschaften mit weniger als 100 Wohnungen (1 Punkt)	0
		☒ Es sind beides Wohnbaugenossenschaften mit mehr als 100 Wohnungen (2 Punkte)	2
		☐ Es fusionieren eine kleine Wohnbaugenossenschaft und eine grosse Wohnbaugenossenschaft (2 Punkte)	0
16	Wie lange bestehen die beiden Wohnbaugenossenschaften?	☐ Es fusionieren zwei junge (nicht älter als 20 Jahre) Wohnbaugenossenschaften (1 Punkt)	0
		☐ Es fusionieren zwei alte (älter als 20 Jahre) Wohnbaugenossenschaften (2 Punkte)	0
		☒ Es fusionieren eine junge (nicht älter als 20 Jahre) Wohnbaugenossenschaft und eine alte Wohnbaugenossenschaft (3 Punkte)	3
17	Können Hypotheken durch die Fusion bei einer Bank zusammengelegt werden, um bessere Konditionen zu erreichen?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
18	Verbessern sich durch die Fusion die massgebenden qualitativen Faktoren (Management, Reputation, Wachstumsstrategie, Kontinuität und Informationsverhalten) für die Schuldnerbetrachtung?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
19	Befinden sich die Liegenschaften der fusionswilligen Wohnbaugenossenschaften in einer städtischen oder einer ländlichen Umgebung?	☐ Beide Wohnbaugenossenschaften befinden sich in einer ländlichen Umgebung (1 Punkt)	0
		☐ Eine der Wohnbaugenossenschaften befindet sich in ländlichen Umgebung und eine in einer städtischen Umgebung (2 Punkte)	0
		☒ Beide Wohnbaugenossenschaften befinden sich in einer städtischen Umgebung (3 Punkte)	3
20	Haben die beiden Wohnbaugenossenschaften einen Erneuerungsfonds geäufnet?	☒ Beide Wohnbaugenossenschaften haben einen Erneuerungsfonds geäufnet (3 Punkte)	3
		☐ Eine der beiden Wohnbaugenossenschaften hat einen Erneuerungsfonds geäufnet (2 Punkte)	0
		☐ Keine der beiden Wohnbaugenossenschaften hat einen Erneuerungsfonds geäufnet (1 Punkt)	0
21	Sind subventionierte Wohnungen im Portfolio vorhanden?	☐ Beide Wohnbaugenossenschaften verfügen über subventionierte Wohnungen (1 Punkt)	0
		☐ Eine der beiden Wohnbaugenossenschaften verfügt über subventionierte Wohnungen (2 Punkte)	0
		☒ Keine der beiden Wohnbaugenossenschaften verfügt über subventionierte Wohnungen (3 Punkte)	3
		Zwischentotal Finanzierungsvorteile:	**20**
		Zwischentotal Finanzierungsvorteile 13%:	**2.6**

	Fragen zu Einflussfaktor räumliche Nähe		
22	Welche Fusionsvariante in Bezug auf die räumliche Nähe trifft für die beiden Wohn-baugenossenschaften zu?	☒ Eine “zentrale“ Genossenschaft fusioniert mit anderer “zentralen“ Genossenschaft im gleichen Quartier (3 Punkte)	3
		☐ Eine “zentrale“ Genossenschaft fusioniert mit anderer “zentralen“ Genossenschaft in einem anderen Quartier (1 Punkt)	0
		☐ Eine “zentrale“ Genossenschaft fusioniert mit “dezentraler“ Genossenschaft, ohne Liegenschaften am gleichen Standort (1 Punkt)	0
		☐ Eine “zentrale“ Genossenschaft fusioniert mit “dezentraler“ Genossenschaft, aber es sind Liegenschaften am gleichen Standort vorhanden (2 Punkte)	0
		☐ Eine “dezentrale“ Genossenschaft fusioniert mit anderen „dezentralen“ Genossenschaft, ohne Liegenschaften am gleichen Standort (1 Punkt)	0
		☐ Eine “dezentrale“ Genossenschaft fusioniert mit anderen „dezentralen“ Ge-nossenschaft, aber es sind Liegenschaften am gleichen Standort vorhanden (2 Punkte)	0
23	Ergeben sich durch die Fusion kürzere Distanzen für Hauswarte?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
24	Ist die Geschäftsstelle zu Fuss erreichbar?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
25	Können die Fahrkosten und Fahrzeit der Mitarbeiter durch die Fusion reduziert werden?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
26	Können durch die Fusion Infrastrukturprojekte (z. Bsp. Cablecomnetz) realisiert werden?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
27	Können durch die Fusion bei Sanierungen die Mieter im gleichen Quartier umgesiedelt werden?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
28	Kann durch die Fusion ein einprägsames Image für diesen Standort aufgebaut werden?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
		Zwischentotal räumliche Nähe:	**21**
		Zwischentotal räumliche Nähe 17%:	**3.6**

	Fragen zu Einflussfaktor Professionalität		
29	Erhöht sich durch die Fusion die interne Baufachkompetenz im Vorstand?	☒ Keine externe Hilfe nötig (3 Punkte)	3
		☐ Weniger externe Hilfe nötig (2 Punkte)	0
		☐ Keine Veränderung (1 Punkt)	0
30	Lässt sich durch die Fusion das Liegenschaftsportfolio effizienter betreuen?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
31	Verbessert sich durch die Fusion die Leistung für den einzelnen Genossenschaftler?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
32	Wird die Liegenschaftsverwaltung durch die Fusion professioneller?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
33	Verbessert sich durch die Fusion die Qualifikation des Vorstandes?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
34	Verbessert sich durch die Fusion die Qualifikation der Geschäftsführung?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
35	Verbessert sich durch die Fusion die langfristige Planung der Wohnbaugenossenschaft?	☒ Ja (3 Punkte)	3
		☐ Nein (1 Punkt)	0
		Zwischentotal Professionlatität:	**21**
		Zwischentotal Professionalität 26%:	**5.5**



Auswertung

Gewichtung	Einflussfaktoren	Punkte
23%	Skaleneffekte (min: 1.6 max: 4.8)	4.8
21%	Risiko Diversifikation (min: 1.5 max: 4.4)	4.4
13%	Finanzierungsvorteile (min: 0.9 max: 2.6)	2.6
17%	Vorteile durch räumliche Nähe (min: 1.2 max: 3.6)	3.6
26%	Professionalität (min: 1.8 max: 5.5)	5.5
100%	**Total**	**20.9**

Punkteminimum: 7.0

Punktemaximum: 20.9

Punkteskala:

7.0 - 10.0 : Eine Fusion ist nicht anzusteben, da keine Vorteile vorhanden.

10.1 - 14.0 : Eine Fusion ist nicht anzusteben, da zu wenig Vorteile.

14.1 - 17.0 : Eine Fusion ist möglich, da Vorteile vorhanden.

17.1 - 20.9 : Eine Fusion ist anzustreben, da viele Vorteile vorhanden.

Abbildung 12: Auszüge des Excel-Tools als Entscheidungshilfe

7 ZUSAMMENFASSUNG

Mit der vorliegenden Studie wurde untersucht, ob grosse WBG in einer langfristigen Sicht ökonomisch vorteilhafter sind als kleine. Das Ziel war, ökonomische Vorteile von Genossenschaftsfusionen zu messen und deren monetären oder qualitativen Wert aufzuzeigen.

Die in Kapitel 3 (Analyse der Einflussfaktoren bei Genossenschaftsfusionen) untersuchten positiven Einflüsse der Faktoren, welche bei einer Fusion von WBG vermutet wurden, haben sich anhand der Analysen und Interviews mehrheitlich bestätigt.

Durch die erhöhte Professionalität und das vergrösserte Angebot an Zusatzdienstleistungen, lassen sich bei den Verwaltungskosten indirekt **Positive Skaleneffekte** für die Mitglieder erreichen. Bei der Erstellung von Neubauten sind grössere Bauprojekte von WBG aufgrund von Skaleneffekten günstiger als kleine Neubauprojekte. Auch bei den Umbaukosten und Instandhaltungsarbeiten sind bei grossen WBG durch die Vergabe von grossen Handwerker-Jahresmandaten mit Rahmenverträgen erhebliche Einsparungen zu erreichen. Weitere offensichtliche Skaleneffekte sind mit einer Fusion bei den Organkosten, dem Geschäftsbericht, der Geschäftsstelle, beim Energieeinkauf und bei den Versicherungen realisierbar; diese Einsparungen sind aber je nach Konstellation der beiden WBG sehr unterschiedlich und bewegen sich meistens in einem unbedeutenden Rahmen. Besonders zu beachten sind mögliche Sprungkosten und der erhöhte Professionalitätsanspruch, welche einen negativen Einfluss auf die erzielten Skaleneffekte haben. Die Bedeutung der Skaleneffekte wurde von den betroffenen Vertretern der WBG erkannt und als zweitwichtigster Einflussfaktor gewichtet.

Eine **Diversifikation des Risikos** bei der Bausubstanz durch Fusion ist bei den untersuchten WBG kaum festzustellen. Eine Portfolioerweiterung leistet selten einen Beitrag zur Diversifikation bezüglich Erstellungsjahren, Wohnungsstandards, Konstruktionsarten oder Wohnungsgrössen. Ein bestehendes Mieterrisiko aufgrund eines homogenen Mieterbestandes kann durch eine Fusion diversifiziert und entschärft werden. Ein weiterer Risikodiversifikationseffekt ist das Anbieten von unterschiedlichen Nutzflächen wie Büro- und Gewerberäumen als Zusatzangebot zum überwiegenden Wohnanteil. Für die Mitglieder einer WBG bringt eine Fusion Nutzenvorteile und Chancen. Der Einflussfaktor Risiko-Diversifikation wurde bei der Gewichtung auf Platz 3 gesetzt.

Bei **Finanzierungen** weisen grosse und seit langem bestehende WBG gegenüber kleinen und jungen WBG klare **Vorteile** auf. Sie verfügen über grössere Kreditvolumen, höhere Eigenmittelanteile, mehr Sicherheiten, geäufneten Erneuerungsfonds und bessere qualitative Faktoren wie Management und Professionalität. Da die WBG aus der Sicht der Banken ein grundsätzlich tiefes Risiko aufweisen und der Markt aktuell sehr umkämpft wird, kommen auch kleine WBG zu günstigen Finanzierungskonditionen.

Dieser Umstand führt dazu, dass der Einflussfaktor Finanzierungsvorteile bei einer Fusion als am wenigsten relevant bewertet wurde.

Das Analyseresultat des Einflussfaktors **räumliche Nähe** zeigt ein heterogenes Bild. Die fusionierten WBG lassen sich nur bedingt einem klaren Fusionstyp zuordnen. Die ökonomischen Vorteile von räumlicher Nähe sind aber allen Beteiligten ersichtlich und Konzentration an einem Standort wird als eindeutiger Vorteil bestätigt. Es entsteht ein grösserer Nutzen bei einer Fusion von zwei räumlich nahe gelegenen WBG. Da die befragten WBG nur bedingt betroffen sind, wurde der Einflussfaktor Vorteile durch räumliche Nähe an vierter Stelle gewichtet.

Der Einflussfaktor **Professionalität** ist bei allen befragten WBG ein zentrales Thema und wurde als wichtigster Einflussfaktor bei einer Fusion bewertet. Eine Professionalisierung im Rahmen einer Fusion hat zwar kostentreibende Folgen, doch diese werden durch die erreichten ökonomischen Vorteile kompensiert. Eine Geschäftsstelle, qualifizierte Mitarbeiter und ein kompetenter Vorstand mit einer langfristigen Denkweise werden als entscheidende Punkte erachtet, um einen hohen Professionalitätsgrad zu erreichen.

Fusionen von WBG sind somit aus ökonomischer Sicht anhand der Analyseresultate sinnvoll. Bei WBG-Fusionen sind aber auch **Hinderungsgründe** und **Hemmfaktoren** zu erwähnen, welche negative Auswirkung auf die ökonomischen Ziele und Vorteile haben können. Bei den Fusionshemmern handelt es sich ausschliesslich um schwer messbare kulturelle und soziale Faktoren.

Durch eine Fusion schwindet die Bedeutung des einzelnen Mitgliedes und somit der persönliche Einfluss. Zusätzlich wird die Dazugehörigkeit und Identifikation mit der eigenen WBG von vielen Mitgliedern als grossen Wert betrachtet. Bei vielen Genossenschaftern ist die Mitgliedschaft bei einer WBG tief verankert und hat einen hohen Stellenwert. Den Umwandlungsprozess einer Wohnbaugenossenschaftsfusion mitzumachen, bedeutet für viele ein Umdenken und erfordert ein hohes Mass an Flexibilität. Ist dies nicht vorhanden, können einzelne Genossenschafter eine Fusion verhindern.

Durch die Resultate der untersuchten Einflussfaktoren und mit den grundsätzlich bestätigten Unterthesen, lässt sich die aufgestellte Hauptthese bestätigen. **Grosse WBG sind in einer langfristigen Sicht ökonomisch vorteilhafter als kleine WBG**. Somit wirken sich WBG-Fusionen ökonomisch positiv aus.

Bei einer detaillierten Betrachtung ist es aber ausschlaggebend, um was für eine **Art von Fusion** es sich handelt. In Bezug auf die Grösse einer WBG können grundsätzlich drei Arten von Fusionen unterschieden werden. Eine Fusion von zwei kleinen WBG ist eher nicht zu empfehlen, da die ökonomischen Vorteile begrenzt sind. Auch eine Fusion von zwei grossen WBG generiert für die Mitglieder kaum einen Zusatznutzen, da beide

WBG bereits über ein breites Angebot verfügen. Die meisten ökonomischen Vorteile und der grösste Zusatznutzen entstehen eindeutig bei der Fusion einer kleinen WBG mit einer grossen. Diese Fusionsvariante stellt hauptsächlich für die Mitglieder der kleinen WBG eine grosse Verbesserung dar. Neben den unterschiedlichen Arten von Fusionen in Bezug auf die Grösse von WBG, führt die räumliche Nähe der zwei fusionierenden WBG zu weiteren unterschiedlich vorteilhaften Fusionsarten. Je näher sich zwei WBG bei einer Fusion in Bezug auf den Standort befinden, desto grösser sind die realisierbaren Vorteile. **Räumliche Nähe** ist bei einer Fusion auf jeden Fall zu berücksichtigen.

Es sind viele Fusionsarten möglich, welche ökonomische Vorteile mit sich bringen. Im Kapitel 6 (Einfaches Modell als Entscheidungshilfe) wird versucht, die Potenziale einer möglichen Fusion aufzuzeigen. Anhand dieses Modells kann veranschaulicht werden, welche ökonomischen Vorteile durch eine Fusion realisiert werden können, und ob es lohnenswert ist, eine Fusion anzustreben. Das einfache **Entscheidungshilfe-Modell** soll in einem frühen Stadium des Fusionsprozesses eine unterstützende Funktion einnehmen und kann als Checkliste betrachtet werden. Das Modell ist der Versuch, die untersuchten Einflussfaktoren auf eine einfache Art zu quantifizieren. Das Modell kann nicht als Standardlösung betrachtet werden, sondern muss jeder Situation, bzw. den zwei WBG angepasst werden.

Beim Vergleich von WBG-Fusionen mit Gemeindezusammenschlüssen sind die Ausgangslagen und die Effekte erstaunlich ähnlich. Die untersuchten Resultate, das Optimierungspotenzial und die Fusionshemmer können gut miteinander verglichen werden. Die Schlussfolgerung aus den erfolgreichen Gemeindezusammenschlüssen kann für WBG-Fusionen bedeuten, dass eine frühe und intensive Zusammenarbeit mit dem Fusionspartner als mögliches Erfolgsrezept betrachtet werden kann.

Die Gegenüberstellung von WBG-Fusionen mit dem Best-Owner-Prinzip von CUREM zeigt, dass kleine WBG sich besser zu grösseren zusammenschliessen oder mit einer grösseren WBG fusionieren, da eine grosse WBG aufgrund der in dieser Arbeit aufgezeigten ökonomischen Vorteilen der bessere Eigentümer für die Liegenschaften ist.

Es ist es erstaunlich, dass bis zum heutigen Zeitpunkt nur so wenige WBG-Fusionen festzustellen sind und das grosse Potenzial an ökonomischen Vorteilen nicht besser ausgeschöpft wurde.

Der Autor vermutet als hauptsächliche Gründe die fehlende Professionalität sowie soziale und kulturelle Hürden. Der Verfasser dieser Arbeit erwartet, dass sich die Professionalität von WBG laufend verbessern wird und die ökonomischen Vorteile in Zukunft höher gewichtet werden als die Fusionshemmer, da die wirtschaftlichen Überlegungen in einer langfristigen Perspektive ein deutliches Übergewicht haben werden.

Vom Autor wird die Prognose aufgestellt, dass in Zukunft das Fusionspotenzial mehr ausgeschöpft werden wird als bis anhin, da mit dieser Arbeit hergeleitet wurde, dass grosse WBG in einer langfristigen Sicht ökonomisch vorteilhafter sind als kleine und dass sich WBG-Fusionen ökonomisch positiv auswirken. Ebenfalls vermutet der Autor, dass es durch Fusionen eine verstärkte Konzentration von grossen WBG mit einem leistungsfähigen Management geben wird. In Zukunft wird sich der Anteil von kleinen WBG deutlich verringern und das Potenzial an ökonomischen Vorteilen besser ausgenutzt werden.

8 ANHANG

- Anhang 1
  Interview Protokoll mit Heinz Pfenninger, ZKB.
- Anhang 2
  Interview Protokoll mit Thomas Bieri, ABS.
- Anhang 3
  Interview Protokoll mit Markus Schatzmann, UBS und Hans-Felix Trachsler, UBS.
- Anhang 4
  Interview Protokoll mit Horst Kämpfen, Bank Coop.
- Anhang 5
  Interview Protokoll mit Andreas Breitenmoser, Raiffaisen Bank.
- Anhang 6
  Interview Protokoll mit Georges Tobler, Baugenossenschaft Sonnengarten.
- Anhang 7
  Interview Protokoll mit Lisbeth Sippel, Wohngenossenschaft WOGENO.
- Anhang 8
  Interview Protokoll mit Marc A. Schnydrig, Gemeinnützige Baugenossenschaft Röntgenhof.
- Anhang 9
  Interview Protokoll mit René Manz, Siedlungsgenossenschaft Eigengrund.
- Anhang 10
  Interview Protokoll mit Peter Hegelbach, GEWO Züri Ost.
- Anhang 11
  Interview Protokoll mit Beat Schwarz, Baugenossenschaft Denzlerstrasse.
- Anhang 12
  Umfrage Zusatzdienstleistungen.
- Anhang 13
  Excel-Tool auf CD.

Anhang 1: Interview Protokoll mit Heinz Pfenninger, ZKB

Interview Protokoll

Heinz Pfenninger, ZKB

Firmenkunden, Mitglied der Direktion.

Dienstag, 13. Mai 2008, 13.00 –14.30, ZKB Bahnhofstrasse 9, 8001 Zürich

Das Gespräch wird in chronologischer Abfolge wiedergegeben. Folgender Fragenkatalog diente als Grundlage des Gespräches:

- Hat eine grössere WBG Finanzierungsvorteile gegenüber kleineren WBG?
- Welche? Gründe? Quantifizierbar?
- Welches sind die Kriterien für eine günstigere Finanzierung?
- Ab welcher Genossenschaftsgrösse bestehen Finanzierungsvorteile? Existiert eine klare Grenze?
- Haben ältere WBG Finanzierungsvorteile gegenüber jüngeren WBG?
- Wie funktioniert das interne Banken-Rating für WBG?
- Beispiele für Gross – Gross, Gross – Klein, Klein – Klein, Alt – Alt, Alt – Jung, Jung – Jung? Abstufungen?
- Welches sind die Probleme bei Genossenschaftsfinanzierungen?
- Wo liegen aus der Sicht einer Bank die Risiken?
- Werden die Hypothekarforderungen der Genossenschaften von der Bank verbrieft und weiterverkauft?
- Werden Covenants vereinbart? Z.B. DSCR (Debt Service Coverage Ratio), ISCR (Interest Service Coverage Ratio), LTV (Loan to Value)
- Beispiel einer fusionierten WBG, bei welcher die Finanzierungsbedingungen aufgrund eines besseren Ratings angepasst wurden?

Begrüssung, Vorstellung der Person und des bearbeiteten Themas, Zusammenhang zur Gesamtarbeit.

Anhand einer ersten Analyse der Geschäftsberichte stellte sich heraus, dass kleine WBG den grösseren Anteil der Mieterträge für Zinsaufwendungen aufbringen müssen als grosse WBG.

Heinz Pfenninger vermutet, dass die grossen WBG gleichzeitig auch jene sind, welche schon länger bestehen und somit ihre Hypotheken länger amortisieren konnten.

Lange bestehende WBG werden im ZKB-Rating meistens gut bewertet. Die Hypotheken sind abbezahlt, es werden tiefe Mieten verlangt und oft wird an den Liegenschaften nur das Nötigste an Instandhaltung erbracht. Dies führt bei den Finanzkennzahlen unumgänglich zu einem sehr guten Rating. Dieses evtl. sogar zu gute Rating kann über die Tatsache hinwegtäuschen, dass grosse Instandsetzungen und Erneuerungen nie gemacht wurden, aber eigentlich dringend nötig wären.

Die ZKB führt ein ähnliches Rating wie z.B. Standard & Poor's mit verschiedenen Bonitätskategorien. Bewertet werden zum einen quantitative Faktoren aufgrund der aktuellen Jahresrechnung, von Budget, Liquiditätsplan, usw. Die WBG wird aus einem rein wirtschaftlichen/finanziellen Gesichtspunkt betrachtet und bewertet. In einem zweiten Teil werden die qualitativen Faktoren bewertet. Hier spielen Faktoren wie Branche, Investitionsplanung, Management, Wachstum, Wettbewerbssituation und Informationsverhalten eine wichtige Rolle. In diesem Teil werden auch die Liegenschaften anhand einer Ertragswertberechung oder einer DCF-Berechnung bewertet.

Bei der ersten monetären Betrachtung gibt es gemäss der Erfahrung von Heinz Pfenninger keinen allgemeinen Unterschied zwischen grossen und kleinen WBG. Wichtig bei der Bewertung ist der Netto Cashflow. Aus der Sicht der Bank müssen die Zinsen für die WBG nachhaltig tragbar sein. Bei der Management-Bewertung jedoch schneiden die grossen WBG oft besser ab, da sie professioneller organisiert sind.

Die Belehnungshöhe richtet sich nach dem Rating der quantitativen und qualitativen Faktoren. In den meisten Fällen bewegt sich der Fremdkapitalanteil zwischen 75% und 80%.

Das Resultat des Ratings zeigt sich in Preisunterschieden bei den Finanzprodukten. Die Preisdifferenz zwischen einer grossen WBG mit einem guten Rating und einer kleinen WBG mit einem schlechten Rating beträgt maximal 0.5% bis 0.75%.

Bei der Fusion einer grossen WBG mit einem guten Rating und einer kleinen WBG mit einem schlechten Rating, übernimmt die kleine WBG das gute Rating der grossen. Die Auswirkungen auf die Zinskosten bei einer Anpassung sind jedoch minimal. Die

Schwankung des Zinsniveaus ist viel sensibler auf der Kostenseite als die Ratinganpassung.

Kleine und neu gegründete WBG sind oft hoch fremdfinanziert und beziehen staatliche Fördermittel. Diese WBG haben oft nur noch einen 6%-Eigenkapitalanteil. In solchen Fällen sind die Kreditbedingungen schlechter als bei WBG mit einem höheren Eigenkapitalanteil.

Die Hypothekar-Bürgschaftsgenossenschaft Schweizer Bau- und Wohngenossenschaften, hbg unterstützt WBG mit nachrangigen Hypotheken bis zu 90% des Verkehrswertes. Diese verbürgten Darlehen zu Konditionen wie die erste Hypothek müssen innerhalb von 25 Jahren amortisiert werden und sind vergleichbar mit Mezzanine Kapital in der Privatwirtschaft. Bis jetzt wurden knapp 40 solche Bürgschaften in der ganzen Schweiz ausgestellt, sämtliche an kleine, neu gegründete WBG.

Heinz Pfenniger übergibt eine im Jahr 2004 gehaltene Präsentation über die Planung und Finanzierung von Umbau- oder Neubauprojekten sowie diverse Prospekte über ZKB Produkte.

Heinz Pfenninger wünscht einen Abzug der fertigen Master Thesis.

Anhang 2: Interview Protokoll mit Thomas Bieri, ABS

Interview Protokoll

Thomas Bieri, Alternative Bank Schweiz (ABS)

Leiter Kreditberatung

Dienstag, 13. Mai 2008, 15.30 –17.00, Marvins, Zürich

Das Gespräch wird in chronologischer Abfolge wiedergegeben. Folgender Fragenkatalog diente als Grundlage des Gespräches:

- Hat eine grössere WBG Finanzierungsvorteile gegenüber kleineren WBG?
- Welche? Gründe? Quantifizierbar?
- Welches sind die Kriterien für eine günstigere Finanzierung?
- Ab welcher Genossenschaftsgrösse bestehen Finanzierungsvorteile? Existiert eine klare Grenze?
- Haben ältere WBG Finanzierungsvorteile gegenüber jüngeren WBG?
- Wie funktioniert das interne Banken-Rating für WBG?
- Beispiele für Gross – Gross, Gross – Klein, Klein – Klein, Alt – Alt, Alt – Jung, Jung – Jung? Abstufungen?
- Welches sind die Probleme bei Genossenschaftsfinanzierungen?
- Wo liegen aus der Sicht einer Bank die Risiken?
- Werden die Hypothekarforderungen der Genossenschaften von der Bank verbrieft und weiterverkauft?
- Werden Covenants vereinbart? Z.B. DSCR (Debt Service Coverage Ratio), ISCR (Interest Service Coverage Ratio), LTV (Loan to Value)
- Beispiel einer fusionierten WBG, bei welcher die Finanzierungsbedingungen aufgrund eines besseren Ratings angepasst wurden?

Begrüssung, Vorstellung der Person und des bearbeiteten Themas, Zusammenhang zur Gesamtarbeit.

Anhand einer ersten Analyse der Geschäftsberichte stellte sich heraus, dass kleine WBG den grösseren Anteil der Mieterträge für Zinsaufwendungen aufbringen müssen als grosse WBG.

Die ABS finanzierte zu Beginn hauptsächlich kleine WBG mit 1-2 Liegenschaften und wenig Eigenkapital. Solche Konstellationen haben ein hohes Risiko und somit schlechtere Kreditbedingungen. Jedoch lässt sich das nicht für alle kleinen WBG verallgemeinern. Es gibt sehr wohl kleine WBG mit einer sehr soliden Eigenkapitalbasis. Alte WBG haben oft grössere stille Reserven als neue und kleine. Sind aber alte und grosse WBG schlecht geführt (z.B. kein Erneuerungsfonds), erhalten sie auch ein schlechtes Rating.

Für das Rating ist die Lage der WBG bzw. der Liegenschaften wichtig. Es ist ein klares Gefälle zwischen Stadt und Land vorhanden. WBG in der Stadt haben ein grosses Wertsteigerungspotenzial und ein geringes Leerstandsrisiko.

Bei einem Kreditantrag werden die Liegenschaften von der ABS mit dem Wüest & Partner-Kapitalisierungsmodell bewertet. Mit dieser DCF-Methode wird der Marktwert eruiert, was die Grundlage und der wichtigste Teil für die Festlegung der Belehnungshöhe ist. Weitere Einflussfaktoren für das interne Rating sind Eigenkapitalanteil, Eigenkapitalrendite und Liquidität. Diese Faktoren sind aber nur am Rande relevant, da eine WBG eine schwarze Null als Ziel hat und nicht die Erwirtschaftung von Gewinn. Weiter wird das Niveau der Mietzinsen beurteilt. Es kann vorkommen, dass die Mieten über den Marktmieten liegen.

Der Unterschied zwischen „normalen“ und „ganz guten“ Konditionen beträgt ca. 0.5% bei einer variablen Hypothek.

Bei einer Fusion muss es grundsätzlich eine Verbesserung im Rating geben, sonst ist die Fusion sinnlos. Fusionieren aber zwei WBG mit einem schlechten Rating, verbessert sich dieses durch die Fusion kaum. Einen konkreten Fall einer Zinsanpassung nach einer Fusion hat Thomas Bieri noch nicht erlebt, sie ist für ihn aber durchaus vorstellbar.

Probleme bei Fusionen machen oft die Forderungen der Gründungsmitglieder. Bei einem Anschluss an eine grössere WBG müssen diese auf ihre Forderungen verzichten. Dieser Umstand ist bei einer Fusion häufig ein Hinderungsgrund.

Mit einer Bürgschaft der Hypothekar-Bürgschaftsgenossenschaft ist eine Fremdfinanzierung bis 90% möglich. Ohne zusätzliche Sicherheit bis 80% des Marktwertes der Liegenschaft.

Bezüglich Risiken bei Finanzierungen von WBG in der Stadt Zürich liegen diese auf einer Makroebene im gesamtwirtschaftlichen Umfeld. Grundsätzlich besteht ein sehr kleines Risiko.

Thomas Bieri macht darauf aufmerksam, dass in der Arbeit auch die Hinderungsgründe bei Genossenschaftsfusionen thematisiert werden sollten. Können die untersuchten ökonomischen Einflussfaktoren die kulturellen und sozialen Faktoren ausgleichen?

Thomas Bieri wünscht einen Abzug der fertigen Master Thesis.

Anhang 3: Interview Protokoll mit Markus Schatzmann, UBS, und Hans-Felix Trachsler, UBS

Interview Protokoll

Markus Schatzmann, UBS, Firmenkundenberater, Vizedirektor, und Hans-Felix Trachsler, UBS (teilweise), Firmenkunden Bau/Immobilien Vizedirektor

Mittwoch, 14. Mai 2008, 09.00 –11.00, UBS, Elias Canetti Str. 2, 8050 Zürich

Das Gespräch wird in chronologischer Abfolge wiedergegeben. Folgender Fragenkatalog diente als Grundlage des Gespräches:

- Hat eine grössere WBG Finanzierungsvorteile gegenüber kleineren WBG?
- Welche? Gründe? Quantifizierbar?
- Welches sind die Kriterien für eine günstigere Finanzierung?
- Ab welcher Genossenschaftsgrösse bestehen Finanzierungsvorteile? Existiert eine klare Grenze?
- Haben ältere WBG Finanzierungsvorteile gegenüber jüngeren WBG?
- Wie funktioniert das interne Banken-Rating für WBG?
- Beispiele für Gross – Gross, Gross – Klein, Klein – Klein, Alt – Alt, Alt – Jung, Jung – Jung? Abstufungen?
- Welches sind die Probleme bei Genossenschaftsfinanzierungen?
- Wo liegen aus der Sicht einer Bank die Risiken?
- Werden die Hypothekarforderungen der WBG von der Bank verbrieft und weiterverkauft?
- Werden Covenants vereinbart? Z.B. DSCR (Debt Service Coverage Ratio), ISCR (Interest Service Coverage Ratio), LTV (Loan to Value)
- Beispiel einer fusionierten WBG, bei welcher die Finanzierungsbedingungen aufgrund eines besseren Ratings angepasst wurden?

Begrüssung, Vorstellung der Person und des bearbeiteten Themas, Zusammenhang zur Gesamtarbeit.

Anhand einer ersten Analyse der Geschäftsberichte stellte sich heraus, dass kleine WBG den grösseren Anteil der Mieterträge für Zinsaufwendungen aufbringen müssen als grosse WBG.

Bei der Betrachtung von WBG sind hauptsächlich zwei Faktoren zu beachten: Erstens ist wichtig, in welchem Stadium des Lebenszyklus sich die Immobilien einer WBG befinden. Ist der Bestand kurz vor einer umfassenden Gesamtsanierung und wurden die Mietzinse selten angepasst, stehen oft die finanziellen Mittel für einen sinnvollen Ersatzneubau nicht zur Verfügung. Dieser Fakt ist häufig bei kleinen WBG anzutreffen. Grosse WBG haben durch die professionelle Führung die Mietzinse eher angepasst. Durch die höheren Mieteinnamen ist der Zinskostenanteil oft geringer als bei kleinen WBG. Gemäss Markus Schatzmann ist die zweite erkennbare Tendenz, dass grosse WBG eher auch grosse Abschreibungen getätigt und somit tiefere Finanzierungskosten zu bewältigen haben.

Bei Neubau- und Ersatzneubauprojekten haben erfahrungsgemäss grössere WBG die höheren Rückstellungen und Einlagen in den Erneuerungsfonds eingelegt als die kleinen WBG. Da sie über mehr Mitglieder verfügen, ist es für grosse WBG im Verhältnis zum Ganzen problemloser, 100 Wohnungen zu sanieren als für eine kleine WBG, bei welcher das die Sanierung des gesamten Bestandes bedeutet.

Die UBS finanziert WBG bis 70% - 80% des Marktwertes der Liegenschaft oder des Projektes. Die Pensionskasse der Stadt oder des Kantons Zürich finanziert bis 94%.

Ist aufgrund der Lage oder des Projektes mit einem Leerstandsrisiko zu rechnen, wird nicht bis 90% finanziert. In der Stadt Zürich ist jedoch mit keinem Leerstandsrisiko zu rechnen. Auch bei einer Veränderung der heutigen Marktsituation haben die WBG mit der Kostenmiete kein Problem, da diese unter der Marktmiete liegt und immer Nachfrage nach günstigem Wohnraum herrscht. Sind die berechneten Kostenmieten nahe bei den Marktmieten und befindet sich das Projekt an peripherer Lage, wird nicht zu hoch finanziert.

Eine Anpassung der Finanzierungskonditionen nach einer Fusion hat Markus Schatzmann noch nie miterlebt, sie ist für ihn aber theoretisch möglich.

Es sind keine allgemeine Aussagen zu machen bezüglich den einzelnen Genossenschaftskategorien. Aber junge und kleine WBG bringen oft das grösste Risiko mit sich.

Zusammen mit Hans-Felix Trachsler wird eine Präsentation aus dem Jahr 2007 vorgestellt, welche im Rahmen einer Geschäftsleitersitzung der WBG präsentiert wurde.

Die Einflussfaktoren für das Rating bei Immobilienfinanzierungen beinhalten folgende Punkte:

- Objekteigenschaften (Anzahl Wohnungen, Wohnungsmix, Grundrisse, Komfortstufe, Bauweise, Minergie, Baujahr, Allgemeinzustand)
- Objekt Cashflow (Mietzinseinnahmen aus Kostenmiete, nachhaltig erzielbare Mietzinseinnamen aus Marktmiete, Betriebskosten)
- Makro- und Mikrolage (Lage, Quartier, Gemeinde, Leerstandsquote, Marktfaktoren)

Als zweiter Punkt wird das gesamte Portfolio der WBG betrachtet und das Rating je nach Resultat nach oben oder nach unten angepasst. Die Spannweite zwischen schlechten und Guten Konditionen liegt ca. bei 50 Basispunkten.

Anhand eines konkreten Beispiels werden das Vorgehen und das Kapitalisierungsmodell vorgestellt und erläutert. An diesem Beispiel wird deutlich, dass eine Projektfinanzierung bis 90% möglich ist, da in der Gesamtbetrachtung die WBG nur zu ca. 60% bis 65% belehnt ist. Bei der Kreditvergabe ist die Bonität der WBG in der Gesamtbetrachtung ausschlaggebend. Diese zeigt, dass es kleinere und jüngere WBG schwierig haben, günstige Konditionen zu erreichen. Ein weiterer Vorteil der grossen WBG ist, dass sie für die Banken mit einem höheren Volumen den gleichen Aufwand produzieren wie die kleinen WBG mit kleinem Volumen.

Markus Schatzmann und Hans-Felix Trachsler wünschen einen Abzug der fertigen Master Thesis.

Anhang 4: Interview Protokoll mit Horst Kämpfen, Bank Coop

Interview Protokoll

Horst Kämpfen, Bank Coop

Leiter Kredite Region Zürich-Ostschweiz, Mitglied der Direktion.

Montag, 19. Mai 2008, 10.00 –11.30, Bank Coop, Uraniastrasse 6, 8001 Zürich

Das Gespräch wird in chronologischer Abfolge wiedergegeben. Folgender Fragenkatalog diente als Grundlage des Gespräches:

- Hat eine grössere WBG Finanzierungsvorteile gegenüber kleineren WBG?
- Welche? Gründe? Quantifizierbar?
- Welches sind die Kriterien für eine günstigere Finanzierung?
- Ab welcher Genossenschaftsgrösse bestehen Finanzierungsvorteile? Existiert eine klare Grenze?
- Haben ältere WBG Finanzierungsvorteile gegenüber jüngeren WBG?
- Wie funktioniert das interne Banken-Rating für WBG?
- Beispiele für Gross – Gross, Gross – Klein, Klein – Klein, Alt – Alt, Alt – Jung, Jung – Jung? Abstufungen?
- Welches sind die Probleme bei Genossenschaftsfinanzierungen?
- Wo liegen aus der Sicht einer Bank die Risiken?
- Werden die Hypothekarforderungen der WBG von der Bank verbrieft und weiterverkauft?
- Werden Covenants vereinbart? Z.B. DSCR (Debt Service Coverage Ratio), ISCR (Interest Service Coverage Ratio), LTV (Loan to Value)
- Beispiel einer fusionierten WBG, bei welcher die Finanzierungsbedingungen aufgrund eines besseren Ratings angepasst wurden?

Begrüssung, Vorstellung der Person und des bearbeiteten Themas, Zusammenhang zur Gesamtarbeit.

Anhand einer ersten Analyse der Geschäftsberichte stellte sich heraus, dass kleine WBG den grösseren Anteil der Mieterträge für Zinsaufwendungen aufbringen müssen als grosse WBG.

Horst Kämpfen meint, dass WBG grundsätzlich gute Konditionen erhalten, da unter den Banken ein grosser Wettbewerbsdruck herrscht. Die These, dass grosse WBG die besseren Kredit-Konditionen erhalten, ist grundsätzlich zu bestätigen. Ein Hauptgrund ist, dass grosse Kreditvolumen gleich viel kosten wie kleine Volumen, aber bei gleichem bankinternem Aufwand mehr Ertrag generieren.

Die Bank Coop betreibt ihr eigenes Rating. Das Tool ist spezifisch für NPO-Immobiliengesellschaften angepasst. Im ersten Schritt wird der Kunde bzw. die WBG anhand von Finanzkennzahlen aus der Bilanz bewertet (Gesamter Verschuldungsgrad, kapitalisierte Mieteinnahmen, usw.). In diesen ersten Schritt fliesst auch der Standort der Liegenschaften im Portfolio sowie deren Zustand und Renovationsbedarf ein. Zusätzlich zu dieser Gesamtbetrachtung des Schuldners wird das spezifische Objekt bewertet. Für diesen Schritt wird die Liegenschaft oder das Projekt intern bewertet, ab CHF 5 Mio. durch einen akkreditierten Schätzer. Weiter wird in diesem zweiten Schritt das Niveau der Mieten, die Grundrissqualität, Standort, Zustand und Renovationsbedarf überprüft.

Horst Kämpfen meint, dass das Rating der WBG in einem von den Banken hart umkämpften Markt nicht so sehr ins Gewicht fällt. Das heisst, WBG mit einem schlechten Rating kriegen bei einer Bank fast sicher günstige Konditionen.

Das schematische Vier-Quadranten-Schema wird kurz vorgestellt und von Horst Kämpfen bestätigt. Einziges Problem ist, dass kaum junge und grosse WBG vorhanden sind. Ausnahme könnte die Baugenossenschaft Zurlinden sein.

Horst Kämpfen weist auf das eigene Rating der WBG hin. Dies hat aber keinen Einfluss auf die Finanzierungskonditionen.

Das Risiko der Banken ist bei Genossenschaftsfinanzierungen in Zürich sehr tief bis gar nicht vorhanden. Gründe für das tiefe Risiko sind die Lage in der Stadt und die tiefe Kostenmiete im Vergleich zur Marktmiete, was zu keinem Leerstandsrisiko führt. Die Differenz zwischen einer schlechten und einer günstigen Finanzierung liegt bei der Bank Coop zwischen 50 bis maximal 70 Basispunkten.

Eine Anpassung der Finanzierungskonditionen ist theoretisch möglich. Bei der Fusion einer kleinen WBG mit schlechteren Bedingungen und einer grossen WBG mit guten

Konditionen werden die schlechteren Konditionen der kleinen an die guten der grossen angepasst.

Die Bank Coop finanziert WBG bis zu 80% des Marktwertes der Liegenschaft oder des Projektes, teilweise auch höher.

Horst Kämpfen wünscht einen Abzug der fertigen Master Thesis.

Anhang 5: Interview Protokoll mit Andreas Breitenmoser, Raiffeisen Bank

Interview Protokoll

Andreas Breitenmoser, Raiffeisen Bank

Bankleiter

Donnerstag, 22. Mai 2008, 13.30 –15.00, Limmatquai 68, 8001 Zürich

Das Gespräch wird in chronologischer Abfolge wiedergegeben. Folgender Fragenkatalog diente als Grundlage des Gespräches:

- Hat eine grössere WBG Finanzierungsvorteile gegenüber kleineren WBG?
- Welche? Gründe? Quantifizierbar?
- Welches sind die Kriterien für eine günstigere Finanzierung?
- Ab welcher Genossenschaftsgrösse bestehen Finanzierungsvorteile? Existiert eine klare Grenze?
- Haben ältere WBG Finanzierungsvorteile gegenüber jüngeren WBG?
- Wie funktioniert das interne Banken-Rating für WBG?
- Beispiele für Gross – Gross, Gross – Klein, Klein – Klein, Alt – Alt, Alt – Jung, Jung – Jung? Abstufungen?
- Welches sind die Probleme bei Genossenschaftsfinanzierungen?
- Wo liegen aus der Sicht einer Bank die Risiken?
- Werden die Hypothekarforderungen der WBG von der Bank verbrieft und weiterverkauft?
- Werden Covenants vereinbart? Z.B. DSCR (Debt Service Coverage Ratio), ISCR (Interest Service Coverage Ratio), LTV (Loan to Value)
- Beispiel einer fusionierten WBG, bei welcher die Finanzierungsbedingungen aufgrund eines besseren Ratings angepasst wurden?

Begrüssung, Vorstellung der Person und des bearbeiteten Themas, Zusammenhang zur Gesamtarbeit.

Anhand einer ersten Analyse der Geschäftsberichte stellte sich heraus, dass kleine WBG den grösseren Anteil der Mieterträge für Zinsaufwendungen aufbringen müssen als grosse WBG.

Für Andreas Breitenmoser sind die WBG in der Stadt Zürich ein grosses und sehr interessantes Kundengebiet.

Das Rating bei Finanzierungen hängt als erstes von den Finanzkennzahlen der WBG ab. Es spielen aber auch weiche Faktoren wie Alter, Reputation, Management, Alter des Vorstandes und Kontinuität eine Rolle. Grundsätzlich geht die Raiffeisen bei der Bewertung einer WBG wie bei einer normalen Unternehmung vor. Als zweiter Aspekt werden die Sicherheiten beurteilt. Das zu finanzierende Objekt wird mit einer Ertragswertberechnung bewertet. Zum einen wird der Ertragswert anhand der bestehenden oder geplanten Kostenmieten errechnet und mit moderaten Marktmieten (50% Quantil) gerechnet. Wichtig bei der Bewertung ist, ob die Wohnungen subventioniert werden. Das würde bei einer Pfandverwertung zu Problemen führen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Volumen der Belehnung. Für die Bank ist es ein grosser Unterschied, ob nur eine Mio. oder 30, 50 oder sogar 100 Mio. zu finanzieren sind. Der Aufwand ist bei beiden Beträgen der gleiche. Aber grosse Volumen sind für die Bank viel interessanter. Das führt zu der grundsätzlichen Bestätigung der These, dass grosse WBG aufgrund der grösseren Volumen die günstigeren Konditionen erhalten.

In einer Gesamtbetrachtung wird die WBG auf mögliche Risiken durchleuchtet. Liegen z.B. alle Liegenschaften innerhalb der Flugschneise? Evtl. wird das Rating dadurch nach unten oder oben korrigiert. Innerhalb der Stadt Zürich ist das Leerstandsrisiko gleich Null; ein Killerkriterium ist das nie. In Zürich könnte momentan jede Liegenschaft verkauft oder vermietet werden. Auf dem Land ist das eher ein Problem. Teilweise sind hier die Kostenmieten über den Marktmieten, da in den Neunziger Jahren zu teuer gebaut wurde.

Eine klare Grenze zwischen kleinen und grossen WBG gibt es nicht. Das Volumen des Kreditbetrages ist entscheidend.

Unter den Vorständen der WBG findet ein reger Austausch statt. Jeder weiss von den Konditionen der anderen WBG. Allgemein kennen die Kunden den Markt sehr gut. Das ist sicherlich ein grosser Vorteil für kleine WBG, um an bessere Konditionen zu gelangen.

Die Differenz bei Finanzierungen zwischen grossen und kleinen WBG ist gering. Bei der Annahme, dass zwei unterschiedliche WBG das gleiche Gebäude an der gleichen Lage finanzieren möchten, macht der Unterschied der Konditionen zwischen 5 bis 10 Basispunkten aus. Sicher nie mehr als 20 Basispunkte. Bei unterschiedlicher Ausgangslage kann die Differenz bis 20 Basispunkte betragen.

Andreas Breitenmoser unterstützt die Aussage, dass das Rating bei WBG nicht mehr so wichtig ist. Der Konkurrenzkampf unter den Banken um die WBG ist momentan gross. Trotzdem finanziert die Raiffeisen Bank nur gute Objekte an guten Lagen von guten WBG.

Bei einer Fusion von zwei WBG würde die Raiffeisen die Konditionen der Festhypotheken nicht abändern. Erst nach Ablauf der Laufzeit würden bei einer Neufinanzierung die Konditionen angepasst. Bei einer Swop- oder Liborhypothek wird die Marge angepasst.

Meistens finanziert die Raiffeisen zwei Drittel des Verkehrswertes. Theoretisch würde sie bis 80% finanzieren, mit einer Bürgschaft bis 90%. Der Verkehrswert errechnet sich aus einem Mittelwert der effektiven Kostenmieten und den Marktmieten, wobei entscheidend ist, ob die Wohnungen subventioniert sind. Bei einem Neubau sind die Neubaukosten relevant für die Hypothek.

Das Grundsatzrisiko hängt von der langfristigen Vermietbarkeit, dem Wohnungs- und dem Mietermix ab. Die Finanzierung von kleinen WBG ist nicht unbedingt ein Problem.

Andreas Breitenmoser bestätigt, dass grosse WBG professioneller geführt werden als kleine. Die Grösse einer WBG korreliert mit der Professionalität. Bezüglich Professionalität sind kleine und teilweise auch mittelgrosse WBG kritisch.

Andreas Breitenmoser wünscht einen Abzug der fertigen Master Thesis.

Anhang 6: Interview Protokoll mit Georges Tobler, Baugenossenschaft Sonnengarten

Interview Protokoll

Georges Tobler, Baugenossenschaft Sonnengarten (BGS)

Geschäftsführer

Montag, 19. Mai 2008, 14.00 –16.00, Baugenossenschaft Sonnengarten, Triemlistrasse 22, 8047 Zürich

Das Gespräch wird in chronologischer Abfolge wiedergegeben. Das Inhaltsverzeichnis der Arbeit sowie die analysierten Resultate des Kapitels drei dienten als Grundlage des Gespräches. Zu jedem Punkt erläutert David Wolfensberger die untersuchten Daten. Im Anschluss äusserte sich Georges Tobler zu diesem Themenbereich aus den Fusions-Erfahrungen mit der Genossenschaft Üetli im Jahr 2005.

3.1.1 Verwaltungskosten

Georges Tobler bestätigt die These, dass grössere WBG günstiger in der Verwaltung sind als kleine WBG. Auch die Vermutung, dass grössere Verwaltungen mehr Zusatzdienstleistungen anbieten, wird bestätigt.

Die Baugenossenschaft Sonnengarten (BGS) beschäftigt einen Nachtwächter, verfasst ein Mitteilungsblatt und zahlt Beiträge an die Kulturgruppen. Neugeborene und Verstorbene erhalten CHF 200.- als Gutschein bzw. Blumenschmuck.

3.1.3 Bautätigkeit

Dass der Bau einer grösseren Anzahl Wohnungen günstiger ist als der Bau einer kleinen Anzahl bestätigt Georges Tobler grundsätzlich. Die im Jahr 2006 fertig gestellte Siedlung „Hagenbuchrain“ bewegt sich aber mit CHF 500'000.-/ Einheit im oberen Bereich. Dies ist auf die hochwertige Qualität der Materialisierung zurückzuführen. Die durchschnittlichen Sanierungs- und Umbaukosten bewegen sich in den einzelnen Kategorien ungefähr in einem ähnlichen Bereich. Georges Tobler denkt, dass dies auf den Umstand zurückzuführen ist, dass sämtliche Sanierungen eingeflossen sind. In Bezug auf den Unterhalt wie Malerarbeiten handelt die BGS alle 2 bis 3 Jahre neue Konditionen mit Unternehmern aus. Mit diesem Submissionsverfahren können sie für kleine Sanierungen bei Wohnungswechsel für die ca. 1'000 Wohnungen sehr günstige Preise aushandeln. Das Wechseln der Unternehmen verhindert ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis.

Die BGS führt ihre Bauprojekte immer selber aus. Sie ist nicht auf externe Hilfe angewiesen, da der Vorstand aus erfahrenen Baufachleuten wie Ingenieur, Architekt, usw. besteht. Die Werkverträge werden über den städtischen Vertreter ausgehandelt. Dadurch kann die BGS sehr gute Konditionen aushandeln.

3.1.4. Übrige Skaleneffekte

Vorstand:

Georges Tobler bestätigt die möglichen Einsparungen bei einer Fusion durch das Wegfallen eines Vorstandes. Ein Know-How-Verlust des abtretenden Vorstandes ergab sich bei der Fusion der Üetli und der BGS nicht, da die BGS drei Jahre vor der Fusion die Vermietung und den Unterhalt für die Üetli übernahm. Auch die Liegenschaften der Üetli wurden zusammen mit der BGS gebaut.

Generalversammlung:

Die Kosteneinsparungen, durch die Reduktion auf nur noch eine GV, sind im Fall der BGS - Üetli Fusion gering. Von den ca. 110 neuen Mietern kommen ca. 20 bis 30 an die GV. Für diese entstehen Mehrkosten bei der Verpflegung. Ein grösserer Saal muss deswegen nicht gemietet werden. Die Üetli verpflegte ihre Mitglieder an der GV jeweils mit Sandwichs in einem Kirchengemeindesaal.

Geschäftsbericht:

Auch beim Geschäftsbericht sind die Ersparnisse in einem sehr kleinen Rahmen. Die Üetli erstellte ihn jeweils selber und kopierte ihn für die Mitglieder.

Revision:

Da die Üetli-Genossenschaft ihre Revisionsstelle mit internen Genossenschaftern besetzte, sind auch hier keine Kostenersparnisse auszumachen. Die gegenseitigen Ansprüche und Leistungen (Kontokorrent) der Üetli und der BGS wurden jeweils von der Revisionsstelle der BGS geprüft.

Geschäftsstelle:

Die Geschäftsstelle der Üetli wurde als BGS-Zweigstelle beibehalten. Sie ist jedoch nur einmal alle zwei Wochen geöffnet. Ansonsten dient sie als Hauswartsbüro. Von der

Infrastruktur wurde von der Üetli nur ein Laptop mit den gängigen Office-Programmen übernommen.

Energieeinkauf:

Die BGS und die Üetli heizen beide mit Gas -via eine gemeinsame Heizung. Für Gas gibt es einen Standardpreis, der nicht verhandelbar ist. Auch das EWZ gewährt aufgrund der gewachsenen Grösse keinen Rabatt. Bei Heizöleinkauf von grösseren Mengen würde sich evtl. eine Kostenersparnis aushandeln lassen.

3.2 Risiko-Diversifikation

3.2.1 Lage

Die Liegenschaften der beiden WBG sind sehr nahe beieinander gelegen. Die Hauswartung für die Üetli wurde von der BGS seit Erstellung übernommen. Die Synergien wurden von Beginn her genutzt und es wurde eine intensive Zusammenarbeit gepflegt.

3.2.2 Bausubstanz

Da die Siedlung gemeinsam erstellt wurde, haben die Liegenschaften an diesem Standort das identische Baujahr. Über das gesamte BGS-Portfolio sind die Erstellungsjahre jedoch gestaffelt. Die Wohnungsgrössen der beiden WBG sind an diesem Standort gleich. Im Ausbaustandard unterscheiden sich die Liegenschaften leicht. Die Üetli hat sich im Essbereich für einen kleinen Erker entschieden. Grundsätzlich verfügen die Objekte der BGS über eine leicht höhere Qualität in der Materialisierung. Diese höhere Qualität wurde bei der BGS mit einem Mehrpreis bezahlt.

3.2.3 Mieterrisiko

Die BGS verfügt über einen sehr durchmischten Mieterbestand mit sämtlichen Varianten von Wohnformen. Im Gegensatz dazu wollte die Üetli ihre Wohnungen finanziell besser gestellten älteren Menschen anbieten. Dieses Angebot entsprach aber nicht unbedingt der Nachfrage. In der gleichen Siedlung vermietete die BGS ihre Wohnungen nur an Familien. Drei Jahre nach der Fusion konnte die BGS-Verwaltung den ursprünglichen Mieterbestand der Üetli-Objekte etwas durchmischen.

In der BGS existiert zwar ein Vermietungs-Reglement, doch es wird nicht konsequent durchgesetzt. Eine kleine 3-Zi-Wohnung muss nicht unbedingt an zwei Personen vermietet werden.

3.2.4 Chancen und Nutzen für Mieter

Für die BGS-Mieter ergeben sich durch die Fusion keine Vorteile. Die Üetli-Mieter können jedoch seit der Fusion von einer professionellen Verwaltung, einer finanzstarken und in Bezug auf den kleinen Unterhalt sehr grosszügigen WBG profitieren. Von dem erweiterten Wohnungsangebot profitieren jedoch nur vereinzelte Mieter. Eine grosse Nachfrage gab es nicht.

3.3 Finanzierungsvorteile

Die BGS wendet 37 Prozent der Mieteinnahmen für den Finanzaufwand auf. Das ist verglichen mit den restlichen WBG in dieser Grössenkategorie sehr hoch. Werden jedoch nur die Anleihen und Hypotheken betrachtet, korrigiert sich der Anteil auf ca. einen Viertel.

Seit der Fusion mit der Üetli ist der Anteil an Hypotheken stark gestiegen. Die BGS musste alle Hypotheken zu den Konditionen der Üetli übernehmen. Diese Konditionen sind einiges schlechter als die eigenen. Diese Hypotheken werden aber nach dem Auslaufen durch BGS-Konditionen ersetzt. Bei diesem Wechsel lassen sich 75 Basispunkte einsparen. Bei einer CHF 10 Mio.-Hypothek sind das CHF 75'000.- p.a. Ein Grund für die schlechten Konditionen der Üetli war, dass sie keinen Erneuerungsfonds hatte.

3.4 Vorteile durch räumliche Nähe

Die Siedlung „Rütihof“ mit den Liegenschaften der BGS und der Üetli liegt am gleichen Standort und wurde gemeinsam gebaut.

Durch die Fusion ist die BGS im Rütihof plötzlich der grösste Anbieter von Wohnraum. Zu den 129 Wohnungen sind nochmals 97 dazugekommen.

Die Machtposition im Quartier ist Georges Tobler bewusst. Bei EWZ-Abklärungen für ein Holzschnitzel-Energie-Contracting im Triemli-Quartier ist die BGS der erste Ansprechpartner. Politisch ist dieser Einfluss jedoch nicht messbar. Die BGS profitiert höchstens von der Unterstützung der Stadt beim benachbarten und im Quartier Rütihof (Höngg) noch nicht getragenen Projekt “Ringling“. Die BGS arbeitet auch eng mit den städtischen Sozialzentren zusammen. Im Rütihof wird die “Quartierscheune“ als Treffpunkt an die Stadt vermietet.

Auf ein eigenes Cablecomnetz verzichtet die BGS vorläufig. Der Betreuungsaufwand wäre zu gross.

3.4.2 Quartiermanagement:

Siehe oben. Mit den Sozialzentren der Stadt wird ein reger Kontakt und Austausch praktiziert. Ein Quartiermanager nach ausländischem Vorbild machte gemäss Georges Tobler Sinn. Dieser wäre hauptsächlich für die Vernetzung der Bewohner im Quartier verantwortlich.

3.5 Professionalität

Aufgrund der längeren Erfahrung des BGS-Vorstandes gibt es seit der Fusion mit der Üetli weniger Mieterstreitigkeiten. Dieser Faktor ist direkt auf die Professionalität des Vorstandes zurückzuführen. Der Vorstand der Üetli war seit Gründung der WBG stark mit dem einzigen Projekt verwurzelt und konnte in vielen Angelegenheiten nicht abstrahieren. Weil der Vorstand stark in das operative Geschäft eingebunden war, wurden z.B. die Hypotheken schlecht bewirtschaftet. Diese nicht klare Gewaltentrennung führte zu Interessenskonflikten.

Für die Mieter der Üetli fand durch die professionellere Geschäftsführung und die grössere Erfahrung des BGS-Vorstandes eine klare Leistungsverbesserung statt.

3.5.4 Unternehmerrisiko

Das Unternehmerrisiko ist dem Vorstand der BGS bewusst. Durch die Fusion profitieren die Mieter von einer langfristig ausgerichteten Strategie. Das Risiko hängt aber auch mit der finanziellen Situation einer WBG zusammen. Ohne finanzielle Schwierigkeiten lässt sich auch besser längerfristig planen. Beispiel für dieses langfristige Denken ist die Sanierung der Holzfenster der ehemaligen Üetli-Häuser. Kurz nach der Fusion wurden Metallrahmen aufgedoppelt.

Das Unternehmerrisiko hätte bei der Üetli anders ausgesehen, würde sie schon seit 60 Jahren bestehen und hätten sie einen grosszügigen Erneuerungsfonds angehäuft.

Diverses:

- Die Transaktionskosten der Fusion betrugen ca. CHF 100'000.-. Dies ist auf die Handänderungs- und Grundbuchgebühren sowie die Fusions-Revision zurückzuführen.
- Bei der Fusion 2005 war die Üetli 8 jährig, die BGS 60 jährig.
- Auslöser für die Fusion war der Mangel, genügend Vorstandsmitglieder zu finden. Es ist für Genossenschaften mit 50 – 100 Wohnungen sehr schwierig, einen handlungsfähigen Vorstand zu finden. Aus einer Fusion kann kein Kapital geschlagen werden. Eine evtl. Gewinnausschüttung ist in der Rechtsform Genossenschaft nicht erlaubt. Wenn Gewinn, dann hätte er der Hauptaufgabe - Wohnraumschaffen - zur Verfügung gestellt werden müssen.

In einem zweiten Teil des Gesprächs werden die fünf Einflussfaktoren von Georges Tobler gewichtet und in prioritärer Reihenfolge aufgelistet:

1. Skaleneffekte
2. Professionalität
3. Räumliche Nähe
4. Risiko-Diversifikation
5. Finanzierungsvorteile

Georges Tobler überreicht die Geschäftsberichte aus der Periode der Fusion mit der Genossenschaft Üetli sowie Übersichtspläne der einzelnen Siedlungen der Sonnengarten.

Georges Tobler wünscht einen Abzug der fertigen Master Thesis.

Anhang 7: Interview Protokoll mit Lisbeth Sippel, Wohngenossenschaft WOGENO

Interview Protokoll

Lisbeth Sippel, Wohngenossenschaft WOGENO

Geschäftsleitung

Dienstag, 20. Mai 2008, 09.00 –11.00, Wohngenossenschaft WOGENO, Brauerstrasse 75, 8004 Zürich

Das Gespräch wird in chronologischer Abfolge wiedergegeben. Das Inhaltsverzeichnis der Arbeit sowie die analysierten Resultate des Kapitels drei dienten als Grundlage des Gespräches. Zu jedem Punkt erläutert David Wolfensberger die untersuchten Daten. Im Anschluss äusserte sich Lisbeth Sippel zu diesem Themenbereich aus ihren Erfahrungen. Die WOGENO hat nicht mit einer anderen WBG fusioniert, sie integriert aber jährlich ca. 1-2 Ein-Haus-Gemeinschaften. Dieses Geschäftsmodell ist ideal für die Aufnahme von Kleinstgenossenschaften mit einer Liegenschaft.

3.1.1 Verwaltungskosten

Lisbeth Sippel bestätigt die These, dass grössere WBG günstiger in der Verwaltung sind als kleine WBG. Auch die Vermutung, dass grössere Verwaltungen mehr Zusatzdienstleistungen anbieten, wird bestätigt.

3.1.3 Bautätigkeit

Die WOGENO verfügt aktuell über ca. 330 Wohnungen. Die meisten Objekte sind Ein-Haus-Gemeinschaften, welche sich selber verwalten. Die WOGENO ist bei den Sanierungen hauptsächlich in der ersten Kategorie (bis 10 Wohnungen) tätig. Die meisten Objekte verfügen über 8 bis 12 Wohnungen. Die WOGENO versucht, bei anstehenden Sanierungen immer das gesamte Gebäude bzw. alle Wohnungen zu sanieren. Der Wunsch und die Notwendigkeit einer Sanierung muss jedoch von den einzelnen Hausvereinen an die Geschäftsleitung getragen werden. Deshalb ist eine langfristige Planung der Sanierungen nicht einfach. Durch die grosse Mitbestimmung der Hausvereine entstehen längere Entscheidungswege. Spezielle Unternehmerkonditionen und Jahresmandate werden bei der WOGENO nicht ausgehandelt. Momentan werden die Bauzustandsberichte der einzelnen Liegenschaften erneuert. Es werden vermehrt ökologische Aspekte einfliessen. Bei Bauprojekten wird eine Baukommission gebildet, welche aus

Vertretern des Vorstandes, der Geschäftsstelle und des betroffenen Hausvereins bestehen. Während der Bauphase wird eine externe Bauherrenvertretung engagiert. Das Minergie-Neubauprojekt „Bockler“ wurde mit einem GU realisiert.

3.1.4. Übrige Skaleneffekte

Vorstand:

Ein mögliches Sparpotenzial bei den Vorstandskosten sieht Lisbeth Sippel nicht. Die Einzelhausgemeinschaften haben sich nie ein Honorar ausbezahlt.

Generalversammlung:

Ist nicht relevant bei der WOGENO, da die Hausgemeinschaften nie eine offizielle GV abhielten.

Geschäftsbericht:

Ist nicht relevant bei der WOGENO, da die Hausgemeinschaften nie einen Geschäftsbericht verfassten.

Revision:

Eine externe Revisionsstelle gab es bei keiner Hausgemeinschaft. Meistens besorgte die Revision ein Kollege.

Geschäftsstelle:

Ein-Haus-Gemeinschaften verfügen nicht über eine Geschäftsstelle.

Energieeinkauf:

Alle ausser zwei Liegenschaften der WOGENO werden mit Gas beheizt. Kein Sparpotenzial, da Standardpreis.

Jedoch ist ein Sparpotenzial bei den Versicherungen zu erreichen. Durch das Poolen aller Liegenschaften können für Gebäudehaftpflicht und Sachversicherungen günstigere Konditionen erreicht werden.

3.2 Risiko-Diversifikation

3.2.1 Lage

Die Liegenschaften der WOGENO sind aufgrund des Geschäftsmodells in der gesamten Stadt verteilt. Ein Schwerpunkt ist in den Kreisen 3, 4 und 5 festzustellen. Auf der Homepage der WOGENO sind die Standorte markiert.

3.2.2 Bausubstanz

Der grösste Anteil der WOGENO-Liegenschaften stammt aus der Jahrhundertwende und weist 5 bis 12 Wohnungen auf. Liegenschaften aus den 50er bis 70er Jahren sind keine im Portfolio. In Bezug auf die Wohnungsgrösse sind von Kleinwohnungen bis Familienwohnungen alle Grössenkategorien vertreten. Lisbeth Sippel kennzeichnet das Gebäudealter der einzelnen Liegenschaften im Geschäftsbericht. Die meisten Liegenschaften weisen ein Baujahr um die Jahrhundertwende auf (1890 – 1910).

3.2.3 Mieterrisiko

In den einzelnen Hausgemeinschaften wohnen ganz unterschiedliche Mieter, je nach Haustypologie eher Single-, Paar- oder Familienhaushalte. Zunehmend sind auch ältere Menschen vertreten, welche seit Beginn dabei sind. Die Neumitglieder sind hauptsächlich junge, gut ausgebildete Bewohner. Der Ausländeranteil bei der WOGENO ist verschwindend klein. Die WOGENO verfügt nicht über subventionierte Wohnungen. Sozial minder bemittelte Mieter sind in keiner Hausgemeinschaft vorhanden.

3.2.4 Chancen und Nutzen für Mieter

Die WOGENO-Mieter können vor allem von der finanziellen Struktur profitieren. Durch den Solidaritätsfonds können bei Arbeitslosigkeit oder Krankheit Mieter über eine beschränkte Frist unterstützt werden. Durch die langfristige Sicht der WOGENO können Mietzinse bei Sanierungen geglättet werden. Bei Investitionen können Mietzinsschwankungen aufgefangen werden.

3.3 Finanzierungsvorteile

Übernimmt die WOGENO eine Liegenschaft, wird die Hypothek den (meistens) besseren WOGENO-Bedingungen angepasst oder abgelöst. Im Durchschnitt sind die Häuser zu 90 Prozent fremd finanziert. Teilweise auch höher. Die Grossbanken werden bei den Hypotheken aus ideellen Gründen nicht berücksichtigt. Der WOGENO-Geschäftsführung ist bewusst, dass sie die schlechteren Konditionen hat als die grossen WBG in Zürich.

3.4 Vorteile durch räumliche Nähe

Aufgrund der Struktur der WOGENO mit den über die ganze Stadt verteilten Liegenschaften hat die räumliche Nähe keinen Einfluss. Da auch keine Hauswarte angestellt sind, ist dieser Faktor nicht relevant. Oft haben auch die einzelnen Häuser untereinander kaum oder gar keinen Kontakt.

3.5 Professionalität

Über die vorgängige Verwaltung der Häuser hat Lisbeth Sippel keine Informationen. Von den Mietern werden unterschiedliche Rückmeldungen gemacht. Oft sind es eher negative Berichte über die alten, oft durch Private geführten Verwaltungen.

Eine kleine WBG zu führen sei grundsätzlich etwas Schwieriges. In den letzten Jahren hat eine starke Verbesserung der Professionalität bei den WBG stattgefunden. Zumindest in der Geschäftsführung.

Diverses:

- Die Identifizierung mit der eigenen WBG ist aus Sicht von Lisbeth Sippel der wichtigste Grund, dass Fusionen nicht zustande kommen.

In einem zweiten Teil des Gesprächs werden die fünf Einflussfaktoren von Lisbeth Sippel gewichtet und in prioritärer Reihenfolge aufgelistet:

1. Risiko-Diversifikation
2. Skaleneffekte
3. Finanzierungsvorteile
4. Professionalität
5. Räumliche Nähe

Lisbeth Sippel wünscht einen Abzug der fertigen Master Thesis.

Anhang 8: Interview Protokoll mit Marc A. Schnydrig, Gemeinnützige Baugenossenschaft Röntgenhof

Interview Protokoll

Marc A. Schnydrig, Gemeinnützige Baugenossenschaft Röntgenhof

CEO

Dienstag, 20. Mai 2008, 14.00 –16.00, Gemeinnützige Baugenossenschaft Röntgenhof, Ottostrasse 5, 8005 Zürich

Das Gespräch wird in chronologischer Abfolge wiedergegeben. Das Inhaltsverzeichnis der Arbeit sowie die analysierten Resultate des Kapitels drei dienten als Grundlage des Gespräches. Zu jedem Punkt erläutert David Wolfensberger die untersuchten Daten. Im Anschluss äusserte sich Marc Schnydrig zu diesem Themenbereich aus den Erfahrungen mit der zukünftigen Fusion mit der Genossenschaft Wiedinghof (rückwirkend auf den 01.01.2008).

3.1.1 Verwaltungskosten

Die Baugenossenschaft Röntgenhof bietet ihren Mietern bewusst keine Zusatzleistungen an. Marc Schnydrig sieht darin keinen Nutzen. Das einzige, was die Röntgenhof für ihre Mieter anbietet, ist die Verzinsung von Depositengeldern.

Die Verwaltungskosten der Röntgenhof liegen gemäss aktuellem Geschäftsbericht ca. bei 5 Prozent. Verglichen mit den anderen Genossenschaften in der Kategorie 4 ist das unterdurchschnittlich und bestätigt die These, dass Zusatzangebote die Verwaltungskosten in die Höhe treiben können.

3.1.3 Bautätigkeit

Marc Schnydrig beweifelt die Repräsentativität der untersuchten Daten bei den Neubaukosten. Der Schnitt bei mehr als 60 Wohnungen ist ungewöhnlich. Die Röntgenhof setzt sich beim Bauen und Renovieren immer eine harte Vorgabe. Die anderen WBG sind für sie kein Vergleich. Sie messen sich am Markt und wollen so günstig wie Leopold Bachmann bauen. Um Skaleneffekte bewusst ausnützen zu können, saniert die Röntgenhof meistens eine komplette Kolonie. Gemäss Marc Schnydrig rechnet sich der Einsatz von hochwertigen Materialien beim Bauen nicht. Bei der Grundsubstanz spart die Röntgenhof aber nie. Beim Bauen sind nicht nur die Baukosten relevant; die Leerstände, die Nebenkosten und die Baukommissionskosten müssten ebenfalls einberech-

net werden. Bei der Röntgenhof wird das langfristige Denken hochgeschrieben. Als Entscheidungshilfe dient eine 10-Jahres-Planung.

3.1.4. Übrige Skaleneffekte

Vorstand:

Marc Schnydrig bestätigt die möglichen Fusions-Einsparungen durch das Auflösen einer der beiden Vorstände. Bei der Fusion mit der Wiedinghof werden aber zwei zusätzliche Vorstandsmitglieder in den Vorstand aufgenommen. Neu werden nicht mehr fünf, sondern sieben Mitglieder über die Zunkunft der fusionierenden WBG bestimmen.

Mit der Übernahme werden sich die Mieteinnahmen von heute ca. CHF 16.5 Mio. auf ca. CHF 22 Mio. erhöhen. Durch die Ausweitung des Vorstandes wird sich aber auch die Vorstandsentschädigung erhöhen.

Generalversammlung:

Die Kostenersparnis ist in diesem Bereich sehr gering. Von den ca. 400 neuen Mietern der Wiedinghof werden ca. 100 an der GV erwartet. Für das Essen und den Saal ist mit Mehrkosten von ca. CHF 40 bis CHF 60 pro Person zu rechnen. Ein grösserer Saal muss nicht gemietet werden.

Geschäftsbericht:

Auch beim Erstellen des Geschäftsberichtes sind die Ersparnisse in einem sehr kleinen Rahmen. Pro Genossenschafter kann gemäss Aussage von Marc Schnydrig mit ca. CHF 30 bis CHF 50 Einsparungen gerechnet werden.

Revision:

Die Wiedinghof hatte eine externe Revisionsstelle. Diese Kosten sind ein Einsparungspotenzial. Jedoch erhöht sich der Revisionsaufwand der Röntgenhof, da von einem vereinfachten Verfahren ab einer bestimmten Grösse auf ein erweitertes Verfahren gewechselt werden muss. Zwei von folgenden drei Parametern müssen erfüllt sein, damit ein erweitertes Revisionsverfahren nötig wird:

- Die Bilanzsumme ist grösser als CHF 10 Mio. (erfüllt)
- Der Umsatz (Bei WBG der Mietertrag) ist grösser als CHF 20 Mio. (erfüllt)
- Die WBG beschäftigt mehr als 50 Vollzeitstellen

Das erweiterte Revisionsverfahren führt zu erheblichen Mehrkosten und hat auf die Fusion einen eher negativen Einfluss; ist aber kein Hinderungsgrund.

Geschäftsstelle:

Die Geschäftsstelle der Wiedinghof wird aufgelöst und als Wohnung vermietet. Dies ist eine eindeutige Sparmassnahme aufgrund der Fusion. Auch das Arbeitsverhältnis der Wiedinghof-Mitarbeiter wird aufgelöst (150 Stellenprozente).

Energieeinkauf:

Bei Heizöleinkauf von grösseren Mengen würde sich evtl. eine Kostenersparnis aushandeln lassen. Die Röntgenhof kauft ca. 150'000 Liter Heizöl ein.

3.2 Risiko-Diversifikation

3.2.1 Lage

Beide WBG sind stark im Keis 5 vertreten. Durch die Fusion mit der Wiedinghof ist die WBG nun auch im Kreis 6 vertreten. Für die genauen Adressen der Liegenschaften händigt Marc Schnydrig die Geschäftsberichte der beiden WBG aus.

3.2.2 Bausubstanz

Die Portfolios der beiden WBG haben eine ähnliche Bausubstanz-Struktur. Die Erstellungsjahre sind im Geschäftsbericht aufgelistet. Trotz der Erweiterung des Angebotes werden WBG der Wiedinghof kaum in eine Röntgenhof-Liegenschaft in Effretikon ziehen.

3.2.3 Mieterrisiko

Die Mieter der Wiedinghof sind im Schnitt älter als der eher durchmischte Mieterbestand der Röntgenhof. Es besteht das Risiko, dass mit Nachmietern (junge Familien) Lärmprobleme entstehen.

3.2.4 Chancen und Nutzen für Mieter

Die Mieter beider WBG profitieren von einem grösseren Wohnungsangebot (+400 Whg für Röntgenhofmieter, +1'400 Whg für Wiedinghof Mieter). Zusätzlich können bei Vergaben durch gewonnene Stärke und das Selbstbewusstsein Aufträge günstiger vergeben werden. Dieser Effekt schlägt sich via günstigere Mieten direkt auf die Mieter durch.

3.3 Finanzierungsvorteile

Die Röntgenhof hat gute Konditionen bei den Banken. Die Finanzierungsstruktur wird momentan bereinigt. Bis anhin waren die einzelnen Kolonien über mehrere Banken/Schuldbriefe belastet. Neu wird jede Kolonie einzeln finanziert. Grundsätzlich war das Vertrauen in die Banken in den letzten Jahren zu gross. Marc Schnydrig konnte bei einzelnen Refinanzierungen die Bankmarge von 60 auf 19 Basispunkte reduzieren. Der grosse Konkurrenzkampf unter den Banken wird bestätigt. Die Röntgenhof ist kapitalstark und würde nie Fonds de roulement Gelder aufnehmen. Man will nicht über acht Jahre gebunden sein.

Nach der Fusion werden die Konditionen der Hypotheken neu verhandelt.

3.4 Vorteile durch räumliche Nähe

Marc Schnydrig kann die Vorteile der räumlichen Nähe bei dieser Fusion nicht beurteilen. Bei der Röntgenhof spielt das keine Rolle.

3.5 Professionalität

Bei der Genossenschaft Wiedinghof übernahm der Vorstand grosse operative Geschäfte und war überaltert. Die Buchhaltung hatte Schwierigkeiten. Deshalb entstand auch die Zusammenarbeit mit der Röntgenhof. Qualifiziertes Personal bedeutet unweigerlich eine Steigerung der Qualität. Davon können die neuen Mieter sicher profitieren.

Marc Schnydrig sieht die WBG als Eigentümerin von Liegenschaften. Das Ziel, günstigen Wohnraum anbieten zu können, wäre auch als gemeinnützige AG möglich.

3.5.4 Unternehmerrisiko

Sämtliche Sanierungen und Erneuerungen sind in der Entscheidungskompetenz des Röntgenhof-Vorstandes. Die Mitglieder haben kein Mitspracherecht bei Renovationsprojekten. Sie können nur alle zwei Jahre den Vorstand wählen.

Diverses:

- Der Grund für die Fusion war, dass die Röntgenhof bereits zu einem früheren Zeitpunkt die Verwaltung und Buchhaltung für die Wiedinghof übernommen hatte.

In einem zweiten Teil des Gesprächs werden die fünf Einflussfaktoren von Marc Schnydrig gewichtet und in prioritärer Reihenfolge aufgelistet:

1. Skaleneffekte
2. Professionalität (Auch an erster Stelle)
3. Risiko-Diversifikation
4. Finanzierungsvorteile
5. Räumliche Nähe

Marc Schnydrig wünscht einen Abzug der fertigen Master Thesis.

Anhang 9: Interview Protokoll mit René Manz, Siedlungsgenossenschaft Eigengrund.

Interview Protokoll

René Manz, Siedlungsgenossenschaft Eigengrund (SGE)

Vizepräsident

Dienstag, 27. Mai 2008, 19.00 –21.00, Siedlungsgenossenschaft Eigengrund, Letzigraben 39a, 8003 Zürich

Das Gespräch wird in chronologischer Abfolge wiedergegeben. Das Inhaltsverzeichnis der Arbeit sowie die analysierten Resultate des Kapitels drei dienten als Grundlage des Gespräches. Zu jedem Punkt erläutert David Wolfensberger die untersuchten Daten. Im Anschluss äusserte sich René Manz zu diesem Themenbereich aufgrund der Erfahrungen mit der zukünftigen Fusion mit der Genossenschaft GEWODI rückwirkend auf den 1.1.2008.

3.1.1 Verwaltungskosten

René Manz bezweifelt, dass die Verwaltungskosten bei allen WBG gleich ausgewiesen sind. Die SGE weist alle nicht den Siedlungen zuweisbaren Kosten in den Verwaltungskosten aus.

René Manz vergleicht die kleinen WBG mit kleinen Gemeinden. Bewohner einer kleinen Gemeinde haben nicht den Anspruch auf grosse Infrastruktur. Ein Fixerstübli ist in einer 300-Seelen-Gemeinde nicht nötig. Ab einer gewissen Grösse der WBG kann vieles nicht mehr ehrenamtlich erledigt werden. Dieser Professionalitätsanspruch kostet Geld und Infrastruktur. Das bedeutet, dass zwar in der Verwaltung Skaleneffekte erreicht werden können, doch der gewachsene Anspruch an Professionalität kostet auch und fliesst auch in die Verwaltungskosten ein.

Die SGE will eine publikumsoffene WBG sein. Sie bietet eine Geschäftsstelle mit regelmässigen Bürozeiten. Zusätzlich verzinst sie ihren Mitgliedern über eine Darlehenskasse Geld zu 2.0% bis 2.25% Zins.

3.1.3 Bautätigkeit

Die SGE wird in Zukunft ihre Instandhaltungsarbeiten (Maler, Sanitär, etc.) über ein Jahres- oder Mehrjahresmandat vergeben. Die SGE will damit gute Konditionen mit

den Bauhandwerkern aushandeln und die indirekten Kosten (Offerten, Submission, Begehungen,...) senken. René Manz hat aus seiner früheren Tätigkeit bei der Immobilienverwaltung der Stadt Zürich gute Erfahrungen mit Rahmenverträgen gemacht. Bei der Instandhaltung sind auf jeden Fall Skaleneffekte realisierbar.

Aufgrund des Repetitionseffektes (Material, Baustelleninstallationen,...) lassen sich bei der Bautätigkeit Skaleneffekte erreichen. Nach 60 – 80 Einheiten senkt sich der Preis nur noch langsam. Die Preisdifferenz zwischen 100 Wohnungen und 1000 Wohnungen ist nicht mehr gross.

Kleine Bauaufgaben löst die SGE durch einen internen Mitarbeiter. Bei grösseren Bauleistungen ab ca. CHF 1 Mio. wird externe Leistung für Bauherrenvertretung eingekauft. Die SGE ist offen und entscheidet projektbezogen, ob mit einem Generalunternehmen oder konventionell gebaut wird.

3.1.4. Übrige Skaleneffekte

Vorstand:

Der Vorstand der GEWODI hat ehrenamtlich gearbeitet. Deshalb ist in dieser Beziehung keine Einsparung möglich. Das trifft wahrscheinlich für viele kleine WBG zu.

Das Einsparpotenzial bei den Vorständen ist gering, da viele ehrenamtliche Arbeitsstunden leisten. Bei den Festangestellten hingegen könnte die Fusion durch die Reduktion der Mitarbeiter erhebliches Einsparpotenzial erreichen.

Generalversammlung:

Die Kostenersparnisse sind in diesem Bereich verschwindend klein.

Geschäftsbericht:

Es sind keine grossen Einsparungen möglich.

Revision:

Es sind keine grossen Einsparungen möglich.

Geschäftsstelle:

Werden zwei Geschäftsstellen zusammengelegt, ergibt sich grundsätzlich ein Sparpotenzial durch die Reduktion von Mitarbeitern. Obwohl die Anzahl MA für die Mieterbetreuung fast linear mit der Mitgliederzahl steigt. Die SGE will moderat wachsen. Mit der bestehenden Geschäftsstelle könnten problemlos noch 400 zusätzliche Wohnungen verwaltet und betreut werden. Dieses Wachstumspotenzial entspricht dem Sparpotenzial, welches eine andere Verwaltung aufbringen muss.

Energieeinkauf:

Für den Energieeinkauf ist eine Fusion nicht zwingend nötig. Die WBG könnten auch als eigenständige Körperschaften zusammenarbeiten und günstigere Energiepreise erreichen.

3.2 Risiko-Diversifikation

3.2.1 Lage

Früher war es sinnvoll, für die Instandhaltung 40 bis 60 Wohnungen an einem Standort zu betreiben. Heute rechnet die SGE mit 100 bis 150 Wohnungen innerhalb eines Kilometers, um eine wirtschaftliche Bewirtschaftung zu erreichen. Die Wohnungen der SGE sind auf fünf Standorte verteilt. Die Fusion mit der GEWODI ist möglich, da diese Wohnungen in der Nähe von bestehenden SGE-Liegenschaften sind.

3.2.2 Bausubstanz

Die Wohnungen der GEWODI sind im Vergleich mit dem bestehenden Portfolio der SGE relativ neu. Bei der Bausubstanz will die SGE kein Klumpenrisiko in Bezug auf Alter und Bauweise. Z.B. kann ein hoher Anteil an Sichtbetongebäuden mit hohen Sanierungskosten verbunden sein.

Beim Alter der Liegenschaften ist wichtig, dass sich die einzelnen Siedlungen in unterschiedlichen Phasen befinden. “Cash-Cow“-Liegenschaften müssen sanierungsbedürftige Liegenschaften finanzieren. Bei der SGE mit ca. 850 Wohnungen (auf 10 bis 12 Siedlungen verteilt) muss alle 3 bis 4 Jahre eine der Siedlungen saniert werden.

3.2.3 Mieterrisiko

Die SGE verfügt über das gesamte Spektrum an Mietern. Die SGE hat auch subventionierte Wohnungen und im Vergleich mit anderen WBG einen hohen Ausländeranteil. Diese sind jedoch assimilierte und gut integrierte Familien. Bis jetzt hat die SGE gute Erfahrungen mit ihnen gemacht. Sozialfälle werden nur aufgenommen, wenn das Sozialamt die Garantie für die Mietzinszahlung übernimmt. Sonst besteht ein grosses Risiko.

Die SGE führt auch einen Ausgleichsfonds, um bei Instandsetzungen die Mietzinserhöhung abzufedern.

3.2.4 Chancen und Nutzen für Mieter

Die GEWODI hat bis jetzt alles selber erledigt und ist erleichtert, dass die professionelle Geschäftsstelle der SGE Vermietungs- und Verwaltungsaufgaben übernimmt. Auch unpopuläre Entscheide laufen jetzt über die Geschäftsstelle. Teilweise entstanden durch eine unprofessionelle Vermarktung Leerstände, was bei kleinen WBG schmerzvoll sein kann.

René Manz stellt die Analogie zu Gemeindefusionen her. Eine kleine Gemeinde muss fast die gleiche Leistung erbringen wie die Stadt Zürich. Bei einer ehrenamtlichen Tätigkeit führt das zu einer grossen Belastung. Ein Amtszwang ist nicht unbedingt förderlich für die Motivation des Vorstandes.

3.3 Finanzierungsvorteile

René Manz erklärt, dass gleich grosse WBG nicht unbedingt die gleich guten Bedingungen und Finanzierungskonditionen haben. Die Grösse und Anzahl Wohnungen ist nicht alleine ausschlaggebend. Wichtig sind auch Faktoren wie Professionalität, Substanz und Management.

Bei der Übernahme der GEWODI werden die Konditionen an die SGE Konditionen angepasst. Die GEWODI verfügt nur über 8% Eigenkapital. Die Finanzierungssituation wird sich bei der GEWODI sicher verbessern. Bei der erfolgten Übernahme der Genossenschaft Konkordia hatte die SGE mit den schlechten Finanzierungskonditionen zu kämpfen.

Aktuell erwartet die SGE interessante Offerten mit sehr guten Konditionen für eine grössere Finanzierung.

3.4 Vorteile durch räumliche Nähe

Die Standorte der SGE sind nicht gross genug, um Umsiedlungen an einem Standort durchzuführen. Jedoch werden Netzwerke unter den WBG genutzt, und man hilft sich gegenseitig bei Umsiedlungen aus. Die SGE versucht sämtliche Instandsetzungen in bewohntem Zustand auszuführen.

Konzentration an einem Standort bietet eindeutig Vorteile und wäre für eine WBG ideal. Die SGE versucht an allen Standorten, zum Beispiel durch Verdichten, moderat zu wachsen.

3.5 Professionalität

Allein die Grösse einer WBG gewährleistet noch keine Professionalität. René Manz meint, dass grössere WBG nicht unbedingt professioneller geführt werden als kleinere WBG. Teilweise verkümmert der Vorstand zu einem "Abnick-Gremium" und nimmt seine strategische und kontrollierende Funktion nicht wahr.

Zukünftige Vorstände müssen aus kompetenten Fachleuten bestehen und nicht unbedingt aus langjährigen Genossenschaftern.

Um bei einer WBG einen hohen Professionalitätsgrad zu erreichen, sind aus der Sicht von René Manz zwei Punkte entscheidend:

- Eine Geschäftsstelle mit qualifizierten Mitarbeitern
- Ein Vorstand, welcher seine strategische und kontrollierende Funktion wahrnimmt

Die SGE hat ein ISO 9001 zertifiziertes Management System eingeführt, um gegen die wichtigsten Risiken und Haftungsfragen besser geschützt zu sein. Durch klare Prozesse können Aufgaben und Verantwortung besser delegiert werden, und durch die Definition ist die Verantwortung auch für MA kalkulierbar. Zusätzlich führt die SEG die erweiterte Revision durch und erhält somit bei den Banken ein besseres Rating.

3.5.4 Unternehmerrisiko

René Manz bestätigt die Aussage, dass bei grösseren Genossenschaften der Nutzen für den einzelnen Genossenschafter grösser ist als bei kleinen WBG.

In einem zweiten Teil des Gesprächs werden die Einflussfaktoren von René Manz gewichtet und in prioritärer Reihenfolge aufgelistet. Von den beiden Fusions-Kandidaten muss ein schonungsloses Stärken-Schwächen Profil erstellt werden, um die Synergiepotenziale auszuloten. Diese müssen erkannt und ausgenützt werden. Bei den Skaleneffekten sind jedoch die Sprungkosten zu berücksichtigen und die Grenze festzulegen. Können die Mehrkosten auf nur 20 Wohnungen abgewälzt werden? René Manz bezeichnet die wichtigsten Stellschrauben als folgende:

1. Bündeln der Ressourcen (Angebot, Mitarbeiter, Finanzen,...)
2. Nutzen von Skaleneffekten durch Ausüben der Nachfragemacht
3. Diversifikation (Alter, Mieter, Marktfähigkeit, usw.)

Mindestens 50% dieser Vorgaben müssen erfüllt sein, und sie müssen einen positiven Effekt bewirken, damit sich eine Fusion von zwei WBG lohnt.

Aufgrund dieser Aussagen werden die fünf untersuchten Einflussfaktoren vom Autor aufgelistet:

1. Professionalität
2. Räumliche Nähe
3. Finanzierungsvorteile
4. Skaleneffekte
5. Risiko-Diversifikation

René Manz wünscht einen Abzug der fertigen Master Thesis.

Anhang 10: Interview Protokoll mit Peter Hegelbach, GEWO Züri Ost.

Interview Protokoll

Peter Hegelbach, GEWO Züri Ost

Ausschuss- und Vorstandsmitglied, zuständig für das Ressort Finanzen

Freitag, 6. Juni 2008, 08.00 –10.00, GEWO Züri Ost, Aathalstrasse 5, 8610 Uster

Das Gespräch wird in chronologischer Abfolge wiedergegeben. Das Inhaltsverzeichnis der Arbeit sowie die analysierten Resultate des Kapitels drei dienten als Grundlage des Gespräches. Zu jedem Punkt erläutert David Wolfensberger die untersuchten Daten. Im Anschluss äusserte sich Peter Hegelbach zu diesem Themenbereich aus den Erfahrungen der abgeschlossenen Fusionen und den zwei zukünftigen Fusionen mit der Wohnbaugenossenschaft Egg (rückwirkend auf den 1.1.2008) und der Wohnbaugenossenschaft Wallisellen (Fusion geplant im Jahr 2009). Die GEWO Züri Ost entstand im Jahr 2000 durch den Zusammenschluss von drei WBG. Vier Jahre später kam die Genossenschaft Casalink durch Fusion dazu. Seither wuchs die GEWO Züri Ost kontinuierlich durch selbst initiierte Projekte oder durch Zukauf von Liegenschaften. Aktuell weist die GEWO Züri Ost ca. 350 Mietobjekte auf. Die GEWO Züri Ost ist Mitglied der WOGENO Organisation, welche eine Selbstverwaltung der einzelnen Hausvereine unterstützt. Die GEWO Züri Ost setzt aber nur eine Teilselbstverwaltung bei den Liegenschaften durch.

3.1.1 Verwaltungskosten

Peter Hegelbach verweist auf den Umstand, dass kleine und teilweise auch mittlere WBG die Vorstands- und Verwaltungsaufgaben ehrenamtlich ohne Entschädigung erledigen. Dies trägt dazu bei, dass die Verwaltungskosten bei kleinen WBG teilweise sehr tief sind. Die Teilselbstverwaltung der GEWO Züri Ost führt nicht zu einer Einsparung an Verwaltungskosten. Die Teilselbstverwaltung ist mit einem Mehraufwand (Mieterauswahl, Aufbereitung Dokumente, Unterstützung der Hausgemeinschaften,...) verbunden, welcher bei einer kompletten Fremdverwaltung nicht entsteht. Mit dem kontinuierlichen Wachstum seit der Gründung vor acht Jahren wurden die Stellenprozente bei der Verwaltung auch immer angepasst. Die realisierbaren Skaleneffekte wurden jedoch sofort durch eine Verbesserung der Professionalität ausgeglichen.

3.1.3 Bautätigkeit

Die These, dass Skaleneffekte bei der Bautätigkeit erreicht werden können, wird von Peter Hegelbach bestätigt. Durch bessere Konditionen bei grösseren Mengen sind Skaleneffekte bei den Beschaffungs- und Planungskosten realisierbar.

Bei Neubauten reizt die GEWO Züri Ost sämtliche möglichen Finanzierungsinstrumente aus (Hypothekarbürgschaft, Fonds de roulement, vergünstigte Darlehen,...) und verfügt über ein grosses Know-How bezüglich subventionierten Wohnungen. Die GEWO Züri Ost verfügt über den grössten Anteil an subventionierten Wohnungen aller Genossenschaften in der Schweiz.

3.1.4. Übrige Skaleneffekte

Vorstand:

Bis anhin pflegte die GEWO Züri Ost ein informelles Delegiertensystem. Jede Siedlung war über einen Delegierten im Vorstand vertreten. Mit dem starken Wachstum wurde dieses System träge. Momentan befindet sich die GEWO Züri Ost diesbezüglich in einer Umstrukturierung. Für Fragen im Zusammenhang mit dem Wohnen wird ein Siedlungsrat gegründet. Ein schlanker und entscheidungskräftiger Vorstand wird sich um strategische Fragen kümmern. Bis vor einem Jahr arbeitete der Vorstand gratis. Neu werden Sitzungsgelder ausbezahlt. Um den tief bezahlten Aufwand des Vorstandsausschusses zu entgelten, werden externe Aufträge falls möglich an Mitglieder vergeben. Bis jetzt sind noch keine Interessenskonflikte entstanden.

Die Vorstände der Wohnbaugenossenschaft Egg und Wallisellen haben ehrenamtlich gearbeitet. Deshalb ist in dieser Beziehung keine Einsparung möglich. Das trifft wahrscheinlich für viele kleine Genossenschaften zu.

Das Einsparpotenzial bei den Vorständen ist gering, da viele ehrenamtliche Arbeitsstunden leisten. Doch bei den Festangestellten wäre bei einer Fusion durch die Reduktion der Mitarbeiter ein erhebliches Einsparpotenzial gegeben.

Generalversammlung:

Die Kostenersparnisse sind in diesem Bereich verschwindend klein. Der Aufwand einer Generalversammlung bewegt sich zwischen CHF 2'000.- bis CHF 3'000.-. Grundsätz-

lich wird aber die Betreuung des einzelnen Genossenschafters durch eine grössere Generalversammlung effizienter.

Geschäftsbericht:

Die Einsparung bei dem Geschäftsbericht ist vom Umfang abhängig. Je grösser eine WBG, desto höher auch der Anspruch an die Professionalität und somit den Geschäftsbericht.

Revision:

Peter Hegelbach bestätigt die Einsparmöglichkeiten bei der Revision durch die Fusion von zwei WBG.

Geschäftsstelle:

Bei allen getätigten Fusionen konnten weder Geschäftsstellen noch Mobiliar übernommen werden, da diese kleinen WBG nicht darüber verfügten.

Energieeinkauf:

Bei Heizöleinkauf wäre durch Pooling sicher ein leicht besserer Preis erzielbar. Die GEWO Züri Ost verfügt aber nicht über Ölheizungen.

3.2 Risiko-Diversifikation

3.2.2 Bausubstanz

Die meisten Wohnungen der GEWO Züri Ost sind Neubauten aus den Neunziger Jahren. Durch Übernahmen von Einzelliegenschaften und Fusionen wurde das Portfolio ergänzt mit Liegenschaften älterer Bausubstanz.

3.2.3 Mieterrisiko

Peter Hegelbach bestätigt die These, dass durch Fusionen das Zielgruppenrisiko verringert werden kann. Aufgrund des knappen Wohnungsangebotes für Familien in den Neunziger Jahren, baute die GEWO Züri Ost hauptsächlich Familienwohnungen. Ein aktuelles Neubauprojekt spricht eine ältere, kinderlose Generation an, welche trotzdem

gemeinschaftlich wohnen möchte. Durch dieses Projekt mit Alterswohnungen wird die Zielgruppe ergänzt und das Mieterrisiko verringert. Eine weitere Möglichkeit um das Mieterrisiko zu diversifizieren, ist das Anbieten von Gewerberäumen. Deshalb befinden sich auch Kindergärten und Werkstätten für Behinderte im Portfolio. Eine allzu grosse Konzentration auf die Nutzung Wohnen kann damit verhindert werden.

3.2.4 Chancen und Nutzen für Mieter

Durch das vergrösserte Angebot findet teilweise ein "GEWO Züri Ost-Tourismus" statt. Genossenschafter wechseln innerhalb der eigenen Siedlungen. Meistens sind jedoch veränderte Lebensumstände (Partnersituation, Arbeitsort,...) Grund für einen Wechsel.

3.3 Finanzierungsvorteile

Peter Hegelbach erklärt, dass gleich grosse WBG nicht unbedingt die gleich guten Bedingungen und Finanzierungskonditionen haben. Die Grösse und Anzahl Wohnungen ist nicht alleine ausschlaggebend. Wichtig sind auch Faktoren wie Professionalität und Management. Die Konditionen bei den Banken verbesserten sich mit den Fusionen laufend. Da die GEWO Züri Ost eine junge WBG ist, weist sie noch nicht gute Finanzkennzahlen auf. Bei den vergangenen Fusionen wurden die Bedingungen nicht sofort angepasst. Die Zinskonditionen werden in einer langfristigen Betrachtung immer besser. Ausschlaggebend ist jedoch der marktbedingte Zinssatz bei Abschluss einer Hypothek und nicht die marginale Verbesserung durch Grösse und Professionalität.

Im Fusionsbericht der GEWO Züri Ost mit der WOBEGG beschreibt der Präsident der WOBEGG die Finanzsituation als kritisch. Nach zehn Jahren sei die WBG immer noch zu 90% verschuldet, was günstige Finanzierungsmöglichkeiten ausschliesst.

3.4 Vorteile durch räumliche Nähe

Die WBG auf dem Land sind oft nicht nur an einem Standort konzentriert. Das hängt auch mit der Wachstumsstrategie zusammen: Es gibt WBG, welche sich entschieden haben, sich durch Schrumpfen nur an einem Standort zu konzentrieren. Die GEWO Züri Ost ist in zehn Gemeinden vertreten. Peter Hegelbach bestätigt, dass räumliche Nähe Vorteile mit sich bringt, doch für die GEWO Züri Ost hat dies aufgrund des verstreuten Wachstums keinen Einfluss. Für das Verwaltungspersonal bedeuten die mehreren Standorte einen grösseren Zeit- und Fahrtaufwand für Besichtigungen und Wohnungsabnahmen. Fusioniert die GEWO Züri Ost mit einer WBG, welche an gleichen Standorten vertreten ist, bringt das natürlich die erwähnten Vorteile mit sich.

3.5 Professionalität

Für die Genossenschafter einer kleinen WBG bedeutet eine Fusion ein tieferes Risiko, ihre Wohnung zu verlieren. Die Sicherheit ist bei einer grossen WBG aufgrund der höheren Professionalität und der solideren Finanzsituation grösser.

Der Vorstand der GEWO Züri Ost besteht aus qualifizierten und fachkundigen Mitgliedern. Nur ein einziges Vorstandsmitglied ist auch Bewohner einer Genossenschaftswohnung. Der Vorstand besteht somit nicht aus alteingesessenen Genossenschaftern, sondern aus einem langfristig denkenden Gremium.

Im Fusionsbericht der GEWO Züri Ost mit der WOBEGG beschreibt der Präsident der WOBEGG die Nachfolgeregelung als schwieriges Unterfangen. Der Vorstand konnte nicht mit fachlich ausgewiesenem Personal besetzt werden.

Diverses:

Durch Fusionen können die Kosten nicht gesenkt werden, da die gewachsene WBG oft einen grösseren Professionalitätsanspruch hat.

In einem zweiten Teil des Gesprächs werden die Einflussfaktoren von Peter Hegelbach gewichtet und in prioritärer Reihenfolge aufgelistet:

1. Professionalität
2. Skaleneffekte
3. Risiko-Diversifikation
4. Räumliche Nähe
5. Finanzierungsvorteile

Peter Hegelbach wünscht einen Abzug der fertigen Master Thesis.

Anhang 11: Interview Protokoll mit Beat Schwarz, Baugenossenschaft Denzlerstrasse

Interview Protokoll

Beat Schwarz, Baugenossenschaft Denzlerstrasse (BDZ)

Präsident

Freitag, 13. Juni 2008, 10.00 –12.00, Elektro-Material AG, Heinrichstrasse 300, 8005 Zürich

Das Gespräch wird in chronologischer Abfolge wiedergegeben. Das Inhaltsverzeichnis der Arbeit sowie die analysierten Resultate des Kapitels drei dienten als Grundlage des Gespräches. Zu jedem Punkt erläutert David Wolfensberger die untersuchten Daten. Im Anschluss äusserte sich Beat Schwarz zu diesem Themenbereich aus den Fusions-Erfahrungen mit der Genossenschaft Wipkingen im Jahr 2003.

3.1.1 Verwaltungskosten

Beat Schwarz bestätigt die These, dass grössere WBG in der Verwaltung günstiger sind als kleine WBG. Auch die Vermutung, dass grössere Verwaltungen mehr Zusatzdienst-leistungen anbieten, wird bestätigt.

Die Baugenossenschaft Denzlerstrtasse bietet ein beschränktes Angebot an Zusatzleis-tungen an. Mit der Fusion der Genossenschaft Wipkingen wurde die Effizienz eindeutig gesteigert, und die Verwaltungskosten pro Wohnung wurden gesenkt.

3.1.3 Bautätigkeit

Dass der Bau einer grösseren Anzahl Wohnungen günstiger ist als der Bau einer kleiner Anzahl lässt sich nicht eindeutig bestätigen. Skaleneffekte sind möglich, doch ist das sehr lageabhängig. Topographie, Bebauungsdichte und Konstruktionsart können die möglichen positiven Skaleneffekte ausgleichen. In der Neubausiedlung Breiten-steinstrasse verursacht die Hanglage Mehrkosten und eine Beschränkung der Anzahl Wohnungen.

Auch in Bezug auf den Unterhalt sind die Einsparungen gering. Für die regelmässigen Renovationsarbeiten wie Malerarbeiten bei Wohnungswechsel handelt die BDZ jedes Jahr neue Konditionen mit Unternehmern aus. Für umfassende Sanierungsarbeiten wird normal vergeben. Bis jetzt wurde nur konventionell gebaut und nicht mit einem GU. Die Qualität ist wichtiger als der Preis. Mit einem Generalunternehmer ist das teilweise schwierig durchzusetzen. Das Risiko von Bau- und Qualitätsmängeln ist bei einem GU

relativ gross. Bei Neubauten sind ab einer bestimmten Grösse Skaleneffekte bestimmt anwendbar. Bei Sanierungen ist das eher nicht der Fall.

3.1.4. Übrige Skaleneffekte

Vorstand:

Eine Kostenreduktion bei der Vorstandsentschädigung ist kaum möglich, da sich diese aus einem prozentualen Anteil der Mieteinnahmen zusammensetzten. Mit der Fusion wurden zwei Mitglieder der Genossenschaft Wipkingen in den Vorstand der Baugenossenschaft Denzlerstrasse aufgenommen. Der grössere Betrag wird jetzt auf eine grössere Anzahl Vorstandsmitglieder verteilt.

Generalversammlung:

Die Kosteneinsparung durch die Reduktion auf nur eine GV-Veranstaltung ist bei der Fusion der Baugenossenschaft Denzlerstrasse mit der Wohnbaugenossenschaft Wipkingen sehr gering.

Geschäftsbericht:

Die Einsparungen sind marginal und für eine Fusion unbedeutend.

Revision:

Auch bei der Revision sind die Ersparnisse in einem sehr kleinen Rahmen. Wird die Revision durch einen externen Revisor getätigt, steigen die Kosten, doch diese sind wegen der steigenden Professionalität gerechtfertigt.

Geschäftsstelle:

Bei der Zusammenlegung von Geschäftstellen sind Einsparungen sicher möglich. Die Prozesse müssen effizienter werden, und Synergien sind zu nutzen. Die BDZ und die Genossenschaft Wipkingen verfügten beide über keine Geschäftsstelle. Die Hauswarte der BDZ übernahmen die zusätzlichen Aufgaben und stehen als Anlaufstellen zur Verfügung.

Energieeinkauf:

Die BDZ heizt mit Gas, Grundwasserwärme und zwei Ölheizungen. Für den Öleinkauf ist in dieser Grössenordnung kein Mengenrabatt möglich.

Versicherungen:

Die Versicherungskonditionen wurden seit der Fusion interessanter. Die BDZ konnte 10% bis 20% bessere Bedingungen aushandeln.

3.2 Risiko-Diversifikation

3.2.2 Bausubstanz

Beat Schwarz bestätigt die Reduktion des Risikos durch das grössere Angebot. Dank der Fusion wurde der Bestand an 4-Zimmer-Wohnungen erheblich vergrössert. In Bezug auf das Baujahr wurden alle Liegenschaften in der gleichen Periode erstellt. Diesbezüglich erhöhte sich das Risiko. Es besteht die Gefahr, dass sich alle Objekte im gleichen Sanierungsturnus befinden und eine Quersubventionierung nicht möglich ist. Durch das grössere Angebot kann das Leerstandsrisiko vermindert werden. Bei einer Fusion ist das Übernahmerisiko zu beachten. Enthält die zu übernehmende Substanz verdeckte Mängel? Deshalb ist eine ausführliche Prüfung der Liegenschaften nötig.

3.2.3 Mieterrisiko

Eine Fusion kann den Mietermix verändern. Die Genossenschaft Wipkingen verfügte über den höheren Ausländeranteil als die BDZ. Die Geschäftspolitik der BDZ musste sich ändern, und ein gewisses Verständnis musste aufgebracht werden. Eine weitere Diversifizierung durch unterschiedliche Nutzungen wie Gewerbeflächen bringt ein hohes Leerstandsrisiko mit sich. Die BDZ verfügt über vier gewerblich genutzte Flächen. Der Auftrag der BDZ ist aber, Wohnflächen anzubieten, nicht Gewerbeflächen.

3.2.4 Chancen und Nutzen für Mieter

Durch die Fusion waren für die Mieter beider WBG keine Nachteile auszumachen. Höchstens, dass sich die ehemaligen Wipkinger-Genossenschafter mit der BDZ identifizieren mussten. Vorteile waren: Ein grösseres Wohnungsangebot, eine grössere, zu-

sammenhängende Grünfläche, ein fester Hauswart als konkrete Anlaufstelle (für die Ex-Wipkinger), eine schnelle Reaktion beim kleinen Unterhalt (für die Ex-Wipkinger), bessere Konditionen durch wirtschaftliche Synergien.

3.3 Finanzierungsvorteile

Beat Schwarz bestätigt die These, dass alte und grosse WBG sehr gefragt sind bei den Banken. Die Variable bei Kreditgeschäften ist immer die Marge der Bank, nicht der Zins. Die BDZ hat auch schon Angebote von Privatbanken erhalten. Das tiefe Risiko der WBG ist durch das Spekulationsverbot der Liegenschaften gegeben.

3.4 Vorteile durch räumliche Nähe

Für die Fusion der BDZ mit der Genossenschaft Wipkingen trifft die Variante 3 zu. Das bedeutet, dass die verstreute WBG mit einer konzentrierten WBG im gleichen Quartier fusioniert. Die aufgelisteten Vorteile werden von Beat Schwarz alle bestätigt. Ein weiterer Vorteil ist der geringere Identitätsverlust bei einer Fusion mit räumlicher Nähe. Bei dezentralen Lagen ist die Kommunikationsarbeit viel aufwändiger.

3.4.2 Quartiermanagement:

Eine gewisse politische Macht müsste bei einer ganz grossen WBG eigentlich vorhanden sein. Für die BDZ trifft dies aber nicht zu. Sie muss bei öffentlichen Verfahren die gleichen Bedingungen erfüllen wie jeder Private. Auch bei den Quartiervereinen ist der Einfluss sehr klein. Eine grosse WBG kann innerhalb eines Quartieres mehr bewegen als eine kleine WBG.

3.5 Professionalität

Die Aussage, dass aufgrund einer höheren Professionalität Vorteile generiert werden können, ist korrekt. Professionalität fordert aber auch Investitionen. Die gesteigerte Professionalität sollte sich durch mehr Leistung oder eine bessere finanzielle Situation ausweisen. Die Prozesse müssen durch eine Fusion effizienter werden. Gemäss Beat Schwarz sind Genossenschaftsvorstände nicht unbedingt mit langjährigen Genossenschaftern zu besetzen, sondern mit führungserfahrenen Personen.

3.5.4 Unternehmerrisiko

Die Mieterfalle lässt sich durch einen professionell und langfristig denkenden Vorstand verhindern. Interessenskonflikte lassen sich vermeiden, indem der Vorstand nicht mehr in einer Genossenschaftssiedlung wohnt. Der Vorstand der BDZ hat sich versichert, um gegen Rechtsfälle gewappnet zu sein.

In einem zweiten Teil des Gesprächs werden die fünf Einflussfaktoren von Beat Schwarz gewichtet und in prioritärer Reihenfolge aufgelistet:

1. Risiko-Diversifikation
2. Räumliche Nähe
3. Professionalität
4. Finanzierungsvorteile
5. Skaleneffekte

Beat Schwarz wünscht einen Abzug der fertigen Master Thesis.

Anhang 12: Umfrage Zusatzdienstleistungen.

Umfrage Zusatzdienstleistungen

Anhand einer schriftlichen Anfrage per E-Mail und einer anschliessenden telefonischen Umfrage wurden die zehn WBG der Kategorie 4 angefragt, ob und welche Zusatzdienstleistungen sie in ihrer WBG für ihre Mieter anbieten. Die Resultate sind in folgender Tabelle zusammengefasst:

Genossenschaft	E-Mail/Tel	Kontakt	Zusatzdienstleistungen
Baugenossenschaft Milchbuck	bgm@bgm.ch 044 3251001	04.05.2008 / 09.05.2008 Hr. Wohr.	• Securitas Nachtwächter
Baugenossenschaft Zurlinden	info@bgzurlinden.ch 044 497 10 60	04.05.2008 / 09.05.2008 Hr. Hefti	• Keine Antwort
Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof	Nur Tel: 044 317 20 20	5.5.2008	• Keine zusätzlichen Dienstleistungen (Wurden lanciert, aber an GV abgelehnt).
Baugenossenschaft des Eidg.Personals	info@bep-zuerich.ch 044 368 66 11	04.05.2008 / 09.05.2008 Hr. Baumann	• Sozialarbeiterin (60% Pensum)
Gemeinnützige Baugenossenschaft Röntgenhof	Über Homepage Kontaktformular 043 366 67 00	04.05.2008 / 20.05.2008 Hr. Schnydrig	• Verzinsung von Depotgeldern
Gewerkschaftliche Wohn- und Baugenossenschaft GEWOBAG	verwaltung@gewobag.ch 044 406 82 20	04.05.2008 Hr. Benz	• Keine Antwort
Baugenossenschaft Glattal	Über Homepage Kontaktformular 043 299 44 44	04.05.2008 / 09.05.2008 Hr. König	• Geschäftsstelle mit täglichen Öffnungszeiten. (Haben alle Genossenschaften dieser Kategorie). • REKA Checks für Mitglieder (max. 1'000.- p. a.) mit 10% Vergünstigung.
Familienheim Genossenschaft Zürich	verwaltung@fgzzh.ch 044 456 15 00	14.07.2008 Hr. Sonderegger	• Altersbetreuung (3.2 Stellen) • Sozialberatung (0.6 Stellen) • Defizitgarantie bei Siedlungsfesten • Blumen für Verstorbene und hohe Geburtstage (ab 75 J.) • TV-Info-Kanal • Info-Broschüre (3x jährlich) • Eigenes Kabelnetz • Breites Freizeitangebot
Baugenossenschaft ASIG	Über Homepage Kontaktformular 044 325 16 00	04.05.2008 / 09.05.2008 Hr. Räbsamen	• Sozialarbeiterin (60% Pensum). • REKA Checks für Mitglieder mit 10% Vergünstigung. • Beiträge an Foren (Animationsteams in den Siedlungen) • Coop Gutschein 50.- pro neugeborenem Kind • Blumen für Verstorbene
Allgemeine Baugenossenschaft Zürich, ABZ	info@abz.ch 044 455 57 57	04.05.2008/ 09.05.2008 Fr. Ineichen 044 455 57 62	• Mieterberatung 80% Stelle (Sozialarbeiterin, Konflikte, Schlichtung, Zahlungsverzug) • Mieterzeitschrift • Integrations-Deutschkurse

Anhang 13: Excel-Tool auf CD.

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

Anderes Dagmar: Nachhaltig in jeder Beziehung – Das "FGZ-Dorf" am Friesenberg in Zürich, in Caduff Christian und Kuster Jean-Pierre (Hrsg.): Wegweisend wohnen, Zürich und Frankfurt.

Arnold, Martin: Stand und Veränderung des schweizerischen Genossenschaftswesens aus rechtshistorischer Perspektive, in Purtschert, Robert (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern 2005.

Blümle, Ernst-Bernd: Der Förderauftrag als Mission der Genossenschaft, in Purtschert, Robert (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern 2005.

Brazda Johann – Kramer Jost – Laurinkari Juhani – Schediwy Robert: Anders als die Anderen – Eine unbefangene Annäherung an Genossenschaften, Sozialwirtschaft und Dritter Sektor, Bremen 2006.

Christen, Balz: Kostenstatistik der Zürcher Baugenossenschaften, Rechnungsjahr 2006, o. O. o. J.

Gantenbein, Pascal: Immobilien als Anlage, in: Schalcher, Hans-Rudolf (Hrsg): Immobilienmanagement, Finanzierung und Bewirtschaftung von Geschäftsliegenschaften, Zürich 2003.

Grosskopf, Werner: Genossenschaften und Wettbewerb, in: Brazda Johann und Kleer Jerzy (Hrsg.): Genossenschaften vor neuen Herausforderungen, Augsburg 1996.

Hamm, Walter: Konzentrations- und Fusionstendenzen, in: Laurinkari Juhani (Hrsg.): Genossenschaftswesen, München; Wien; Oldenburg, 1990.

Häberling, Heinrich: Die Fusion von Genossenschaften nach schweizerischem Recht, Zürich, 1951.

Heckt, Joachim: Fusion von Primärgenossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Band 9, Tübingen , 1980, S. 27.

Henzler, Reinhold: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden, 1962.

Kästli, Tobias: Genossenschaften und Arbeiterbewegung, in Holenweger, Toni und Mäder, Werner (Hrsg.): Inseln der Zukunft? – Selbstverwaltung in der Schweiz, Zürich 1979.

Kellerhals, Werner: Die Bau- und Wohngenossenschaften, in: Blümle, Ernst-Bernd (Hrsg.): Genossenschaftswesen in der Schweiz, Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse, Band 6, Frankfurt am Main, 1969, S. 135 – S. 155.

Köhler, Holm-Detlev: Ökonomie und Autonomie – Historische und aktuelle Entwicklungen genossenschaftlicher Bewegungen, Wissen & Praxis, Frankfurt, 1986.

Komossa, Dietrich: Die Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften – Ursachen ihrer Wachstumsunterschiede, Bochum, 1976.

Kuster, Jean-Pierre (Hrsg.): Wir gründen eine Wohnbaugenossenschaft, Schweizerischer Mieterinnen- und Mieterverband, o. O. o. J.

Kuster, Jürg und Lingier, Alexander (BHP Hanser und Partner): Effekte von Gemeindezusammenschlüssen, Schlussbericht, Zürich, 2007

Loepfe, Andreas: CUREM Horizonte Referat vom 9.1.2008, Das Best-Owner-Principle: Der Immobilien-Managenent-Ansatz von CUREM, o. O. 2008.

Loepfe, Andreas: CUREM Vorlesungsunterlagen vom 27.4.2007, Das Best-Owner-Prinzip, o. O. 2007.

Martinovits, Alex: Bewohnerschaft und Mietzinse in Genossenschaftswohnungen, in: Stadt Zürich und Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW (Hrsg.): Wohnen morgen – Standortbestimmung und Perspektiven des gemeinnützigen Wohnungsbaus, Zürich, 2008.

Moser, Susy: Wohnbaugenossenschaften, in: Forstmoser, Peter (Hrsg.): Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht, Band 25, Zürich, 1978.

Pfenninger, Heinz (Hrsg.): Planung und Finanzierung von Umbau- oder Neubauprojekten, Präsentationsunterlagen, Zürich, 29. April 2004.

Purtschert, Robert: Bestandesaufnahme und Perspektiven der Genossenschaften in der Schweiz, in Purtschert, Robert (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern 2005.

Purtschert, Robert / Beccarelli Claudio: Genossenschaften in der Schweiz zwischen Bedeutungsverlust und wirtschaftlicher Dynamik – ein empirischer Befund, in Purtschert, Robert (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern 2005.

Ringle, Günther: Die Mitgliedschaft im strategischen Verständnis der Genossenschaft: Kernkompetenz und Profilierungsinstrument im Wettbewerb, in Purtschert, Robert (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern 2005.

Ruf, Walter: Die gemeinnützigen Baugenossenschaften der Schweiz, in der Schriftenreihe des Schweizerischen Verbands für Wohnungswesen Nr. 5, 1930 Zürich.

Schatzmann, Markus / Trachsler, Hans-Felix (Hrsg.): Baugenossenschaften & UBS, Präsentationsunterlagen, Zürich, 2. März 2007.

Schmid, Peter: Ein starker gemeinnütziger Wohnungsbau dient allen, in Stadt Zürich und Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW, Sektion Zürich (Hrsg.): Wohnen morgen – Standortbestimmung und Perspektiven des gemeinnützigen Wohnungsbaus, Zürich 2008.

Schmid, Peter (Hrsg.): Die Vorstände der gemeinnützigen Wohnbauträger der Stadt Zürich, Zürich, 2008.

Schmid, Peter; Trüb, Lydia; Sonderegger, Alfons; Daeniker, Hans Conrad: 100 Jahre mehr als wohnen 1907-2007: Der Hintergrund, in Schweizerischer Verband für Wohnungswesen, Sektion Zürich und Finanzdepartement der Stadt Zürich (Hrsg.): Mehr als Wohnen, Genossenschaften und Stadt Zürich, Argumente und Fakten, Zürich, 26. März 2007.

Schmid, Peter (Hrsg.): Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz, Masterarbeit im Rahmen des Executive MBA in Nonprofit-Management an der Universität Freiburg, Freiburg / CH, 2004.

Schmid, Peter: Perspektiven der Genossenschaftsbewegung – Neue Aufgaben und Methoden in einem veränderten Umfeld, in Caduff Christian und Kuster Jean-Pierre (Hrsg.): Wegweisend wohnen, Zürich und Frankfurt, 2000.

Schneider Martin und Stoffel Heidi: CUREM Vorlesungsunterlagen, Passgenau flexibel, ETH Wohnforum, 2007.

Schneiter, Ernst: Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse, 5. Auflage, Zürich, 2008/09

Schultz Reinhard, Zerche Jürgen: Genossenschaftslehre, 2. Aufl., Berlin/New York 1983.

Schürmann, Pius: Finanzierungsprobleme selbstverwalteter Unternehmungen, in: Holenweger Toni, Mäder Werner (Hrsg.): Inseln der Zukunft? – Selbstverwaltung in der Schweiz- Zürich, 1979.

Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW (Hrsg.): Merkblatt Nr. 47, Die Entschädigung des Vorstandes von Baugenossenschaften, Zürich, 2007.

Statistisches Amt des Kantons Zürich (Hrsg.): statistik.info 17/2001, Wirkung und Nutzen der Wohnraumförderung im Kanton Zürich, Zürich, Oktober 2001.

Thierstein, Alain: CUREM Vorlesungsunterlagen zum Thema Standortentwicklung und Standortmanagement, Zürich, 4. April 2008.

Thommen Jean-Paul – Sachs Sybille: Wirtschaft – Unternehmung - Management – Ein Einstieg in die Betriebswirtschaftslehre, Zürich, 2000.

Wellner, Kirstin: CUREM Vorlesungsunterlagen, Theorie des Immobilien Investment Managements, o. O. 18.2.2008.

Zerche, Jürgen (Hrsg.): Genossenschaften als Kooperationen, Köln 2000.

Zulliger, Jürg: Günstig finanzieren dank Submission, in: Wohnen, 2007 Nr. 4, April 2007.

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

«Ökonomische Vorteile bei Fusionen von Wohnbaugenossenschaften»

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 8. August 2008

_____