Universität Zürich[UZH]

# Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

## Gründung gemeinnütziger Wohnbaugenossenschaften als Modell renditeorientierter Immobilienentwickler:innen

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren


Verfasserin: Koller
Stefania
mail@stefaniakoller.ch
+41 76 571 04 85


Eingereicht bei: Dr. Frank Wadenpohl

Abgabedatum: 09.09.2024

**Inhaltsverzeichnis**

Abkürzungsverzeichnis ..... IV

Abbildungsverzeichnis ..... V

Tabellenverzeichnis ..... VI

Executive Summary ..... VII

1. Einleitung ..... 1

1.1 Ausgangslage ..... 1

1.2 Fragestellung und Zielsetzung ..... 2

1.3 Aufbau der Arbeit ..... 3

1.4 Fallstudie und EP-Modell ..... 4

1.5 Methodischer Ansatz ..... 4

1.6 Abgrenzung des Untersuchungsgenstandes ..... 5

2. Theoretische Grundlagen ..... 6

2.1 Begriffsklärung ..... 6

2.2 Rezension in Fach- und Publikumsmedien ..... 9

2.3 Stand der Forschung ..... 11

2.3.1 Aspekte der Raumplanung ..... 11

2.3.2 Die Schweiz und ihre Wohnbaugenossenschaften ..... 16

2.3.3 Situation Schweden ..... 19

3. Empirische Untersuchung ..... 19

3.1 Expert:inneninterviews ..... 19

3.1.1 Auswahl Expert:innen ..... 19

3.1.2 Ziel der Befragung ..... 21

3.1.3 Leitfragen ..... 21

3.1.4 Datenauswertung ..... 22

3.1.5 Ergebnisse ..... 22

3.2 Das Initialprojekt ..... 23

3.3 Das EP-Modell ..... 33

3.4 Designprinzipien für die Verwaltung von Gemeingütern ..... 38
3.4.1 Wohnbaugenossenschaft als Gemeingut ..... 38
3.4.2 Beschreibung der Designprinzipien..... 39
3.4.3 Anwendung der Designprinzipien ..... 40
3.4.4 Erfolgsfaktoren ..... 48
4. Diskussion der Ergebnisse..... 53
5. Schlussbetrachtung ..... 56
5.1 Kritische Reflexion..... 56
5.2 Fazit ..... 57
5.3 Ausblick..... 57
Literaturverzeichnis ..... 60
Anhang..... 67

**Abkürzungsverzeichnis**

| | |
|---|---|
| BWO | Bundesamt für Wohnungswesen |
| EG | Entwicklungsgenossenschaft |
| EP-Modell | Entwicklungs- / Projektgenossenschaftsmodell |
| i.V.m | in Verbindung mit |
| MG | Mieter:innengenossenschaft |
| OR | Obligationenrecht (SR 220) |
| PG | Projektgenossenschaft |
| RI | Renditeorientierte:r Immobilienentwickler:in |
| UG | Unternehmer:innengenossenschaft |
| SE | Schlüsselperson Entwicklung |
| SB | Schlüsselperson Betrieb |
| WBG | Wohnbaugenossenschaft |
| wbg | Wohnbaugenossenschaften Schweiz - Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger |
| wbg-beso | Wohnbaugenossenschaften Schweiz Bern Solothurn - Regionalverband der gemeinnützigen Wohnbauträger |
| WFG | Wohnraumförderungsgesetz (SR 842) |
| WFV | Wohnraumförderungsverordnung (SR 842.1) |

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Gegenüberstellung Gemeinnützige Wohnbauträger:innen nach Organisationsform und Anzahl Wohnungen nach Organisationsform der gemeinnützigen Wohnbauträgerschaften (Eigene Darstellung in Anlehnung an Stadtplanungsamt der Stadt Bern, 2018, 2024, Auskunft Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Regionalverband Bern-Solothurn, 2018 und 2024) ..... 18
Abbildung 2: Vorgehensmodell WBG „Huebergass“ zum Thema „Mietergenossenschaft und Partizipation“ (Eigene Dartstellung, in Anlehnung an Burkhalter, 2020, S.71)..... 24
Abbildung 3: Illustration Funktionsweise EP-Modell: Entwicklungsgenossenschaft gründet in regelmässigem Abstand neue, nach Fertigstellung unabhängige Projektgenossenschaften (Eigene Darstellung) ..... 34
Abbildung 4: Illustration EG und detaillierter Aufbau PG von Entwicklung bis Betrieb, Basierend auf Expert:inneninterviews und Literaturrecherche (Eigene Darstellung).... 36
Abbildung 5: Zuordnung der Elemente einer Wohnbaugenossenschaft zu den drei Grundbausteinen, die Gemeingüter ausmachen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Helfrich, 2010, S.11) ..... 38
Abbildung 6: Illustration Optimierung EG und detaillierter Aufbau PG von Entwicklung bis Betrieb, Basierend auf Erkenntnissen aus Spiegelung mit Designprinzipien nach Ostrom (Eigene Darstellung)..... 51
Abbildung 7: Cooperative Governance als dynamischer Regelkreis (Eigene Darstellung in Anlehnung an Brechbühl et al., 2020, S.14)..... 58

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Systematisierung von Wohnbaugenossenschaften, eigene Darstellung in Anlehnung an Schmid (Schmid, 2004)..... 17
Tabelle 2: Liste der Schlüsselpersonen (Eigene Darstellung)..... 20
Tabelle 3: Liste der Fachpersonen (Eigene Darstellung) ..... 21
Tabelle 4: «Elinor's Law» - Design-Prinzipien für Commons-Institutionen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Helfrich et al., 2015, S.55-56)..... 39

**Executive Summary**

In den nachgefragten urbanen Zentren der Schweiz steigen die Mieten seit Jahren kontinuierlich, was zu einer erheblichen Verknappung von bezahlbarem Wohnraum führt. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist die Vergabe von Baurechten in Städten und Gemeinden zunehmend an Kriterien wie Gemeinnützigkeit oder Preisgünstigkeit gekoppelt. Das kann renditeorientierte Immobilienentwickler:innen dazu veranlassen, gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften zu gründen, um Projekte zu realisieren. Es wird vermutet, dass ihr Interesse am Bau der Objekte ihr Interesse am späteren Betrieb überwiegt.

Diese Arbeit untersucht, was diese von renditeorientierten Immobilienentwickler:innen gegründeten gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften ausmacht und versucht abzuschätzen, unter welchen Umständen diese langfristig überlebensfähig sind. Auf einer übergeordneten Ebene wird untersucht, welchen Beitrag die beschriebene Entwicklung zur Schaffung von gemeinnützigem Wohnraum leisten kann und welche Auswirkungen dieses Modell auf den Markt des genossenschaftlichen Wohnungsbaus in der Schweiz hat. Dazu werden zwei Fallstudien, die Entwicklungsgenossenschaft (EG) „Wir sind Stadtgarten“ und die Projektgenossenschaft (PG) «Huebergass», detailliert analysiert. Das daraus abgeleitete Entwicklungs- und Projektgenossenschaftsmodell (EP-Modell) beschreibt, mit Blick auf Funktionsweise und Organisationsstruktur die Schritte und Elemente, die renditeorientierte Immobilienentwickler:innen benötigen, um gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften zu gründen.

Den Bewertungsrahmen für das Modell bilden die acht Designprinzipien für die nachhaltig erfolgreiche Verwaltung von Gemeingütern nach Elinor Ostrom (Ostrom, 2000, S.41; Helfrich et al., 2015, S.55-56). Die Analyse zeigt, dass einige dieser Prinzipien, wie die Anerkennung des Rechts auf Selbstorganisation und die Einbettung in übergeordnete Strukturen, im EP-Modell umgesetzt werden können. Allerdings gibt es erhebliche Herausforderungen bei der Umsetzung anderer Prinzipien, wie der Kongruenz von Regeln und Ressourcen sowie der gemeinschaftlichen Entscheidungsfindung. Diese Herausforderungen resultieren hauptsächlich aus der sich im Übergang von Entwicklung zu Betrieb ändernden Funktionsweise der Projektgenossenschaft und in Zusammenhang damit aus der starken Einflussnahme der renditeorientierten Immobilienentwicklerin während der Entwicklungsphase.

Die Untersuchung zeigt, dass das EP-Modell ein erhebliches Potenzial zur Schaffung von gemeinnützigem Wohnraum bietet. Allerdings erfordert die langfristige Funktions-

fähigkeit dieser Genossenschaften gezielte Anpassungen des Modells und klare Rahmenbedingungen seitens der öffentlichen Hand. Diese sind entscheidend, um sicherzustellen, dass das EP-Modell so umgesetzt wird, dass eine echte Win-win-Situation entstehen kann und die erzielte Rendite nicht auf Kosten der Qualität des gemeinnützigen Wohnungsbaus erwirtschaftet wird. Unter diesen Voraussetzungen können die neu gegründeten gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften auch langfristig einen stabilen und nachhaltigen Beitrag zur Wohnraumversorgung in der Schweiz leisten. Die Erkenntnisse werden in Form von Erfolgsfaktoren, die bei der Umsetzung und Förderung des EP-Modells berücksichtigt werden sollten, festgehalten. Die Erfolgsfaktoren helfen, die Einhaltung der Designprinzipien zu gewährleisten und den Erfolg solcher Modelle zu unterstützen. Es ist zu berücksichtigen, dass die Umsetzung der Erfolgsfaktoren aufgrund der föderalistischen Strukturen der Schweiz, genauso wie das Modell selbst, von Projekt zu Projekt, in unterschiedlichen Gemeinden und Kantonen, auf die lokalen Gegebenheiten abgestimmt werden muss.

# 1. Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Das Thema gemeinnütziger und preisgünstiger Wohnraum ist medial und politisch hochaktuell. Kaum eine Woche vergeht, ohne dass das Thema in den Medien Schlagzeile macht, kaum ein Jahr vergeht, ohne dass politische Initiativen mit dem Ziel, gemeinnützigen oder preisgünstigen Wohnraum einzufordern, lanciert werden. Im Zuge dieser Entwicklung wird der Zugang zu Boden für einen grossen Teil der Bau- und Immobilienbranche, insbesondere für renditeorientierte Immobilienentwickler:innen (RI) zur Herausforderung. Oder zur Chance? «Einige renditeorientierte Projektentwickler haben hingegen festgestellt, dass sie mit der Definition gemeinnützig, beispielsweise mit der Gründung einer Genossenschaft, ebenfalls zu guten Konditionen an Baurechte der öffentlichen Hand gelangen.» hält Züger (Züger, 2020) im Rahmen ihrer Masterarbeit fest, und auch Burkhalter (Burkhalter, 2020) kommt aus der Perspektive der RI zum Schluss, dass «die vertiefte Betrachtung der möglichen Entwicklungs- und Realisierungsmodelle von Projekten für gemeinnützige Wohnbauträger» Potenzial birgt.

Dass die «Halter AG», ein schweizweit tätiges Bau- und Immobilienunternehmen, 2017 und 2019 unter den Namen «Huebergass» und «Wir sind Stadtgarten» zwei gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften (WBG) gegründet hat, kann als Antwort auf diese Tendenz verstanden werden. Dass Unternehmen zum Zweck der Arbeitsbeschaffung gemeinnützige WBGs gründen, ist im gesamtschweizerischen Kontext zwar nicht neu, gemäss Schmid jedoch «eher eine Randerscheinung» (Schmid, 2004). Neu am Modell der «Halter AG» sind zwei Elemente. Erstens haben sie mit der WBG «Wir sind Stadtgarten» im Sinne einer Entwicklungsgenossenschaft (EG) ein reines Akquisegefäss auf strategischer Ebene geschaffen. Der zweite Punkt ist auf der operativen Ebene angesiedelt und bezieht sich auf die Funktionsweise der Projektgenossenschaften (PG), im untersuchten Fallbeispiel die WBG «Huebergass», die durch die «Halter AG» gegründet werden. In der Phase der Entwicklung funktionieren die PG als Unternehmer:innengenossenschaften (UG), mit Übergang in die Betriebsphase werden sie jedoch zu Mieter:innengenossenschaften (MG). Das beschriebene Modell wird im Rahmen dieser Arbeit als EP-Modell bezeichnet, wobei E für Entwicklungsgenossenschaft und P für Projektgenossenschaft steht.

Die WBG «Huebergass», die damals noch WBG «Wir sind Stadtgarten» hiess und erst später zur WBG «Huebergass» umfirmiert wurde, ist als durch Schlüsselpersonen ge-

triebenes Initialprojekt zu verstehen[1]. Parallel zur Entwicklung des Initialprojektes hat die «Halter AG», respektive die «Halter Gruppe EG», im Sinne des Aufbaus eines Ökosystems, dass «verschiedene Bau- und Immobilienleistungen entlang des Lebenszyklus von Immobilien» (Halter Gruppe EG, o. J.) anbietet, die Gründung gemeinnütziger WBGs mit der WBG «Wir sind Stadtgarten» in den vergangenen vier Jahren konsequent weiterverfolgt. Die WBG «Wir sind Stadtgarten» hat Zweigniederlassungen in fünf Kantonen (Handelsregister Kanton Bern, o. J.), ein Blick auf ihre Homepage zeigt, dass neben der WBG «Huebergass» vier weitere WBGs gegründet werden sollen oder bereits gegründet wurden (Wir sind Stadtgarten, o. J.). Das bestätigt, dass die «Halter AG» die Gründung gemeinnütziger WBGs in Form von Entwicklungs- und als UG respektive MG funktionierenden Projektgenossenschaften als Geschäftsmodell weiterverfolgen wird.

In Anbetracht der vielerorts angespannten Lage auf dem Wohnungsmarkt, der daraus resultierenden politischen Forderungen, die sich wiederum in raumplanerischen Massnahmen niederschlagen, ist damit zu rechnen, dass das Interesse am gemeinnützigen Wohnungsbau auch bei anderen RI geweckt ist. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird das EP-Modell anhand der aktuellen Fallbeispiele WBG «Huebergass» und WBG «Wir sind Stadtgarten» genauer untersucht. Die Bewertung des EP-Modells erfolgt anhand wissenschaftlicher Designprinzipien für die nachhaltig erfolgreiche Verwaltung von Gemeingütern (Ostrom, 2000, S.41; Helfrich et al., 2015, S.55-56). Mit der Formulierung dieser Designprinzipien hat die amerikanische Politikwissenschaftlerin Elinor Ostrom die «Tragik der Allmende» widerlegt. Sie bieten «ein wichtiges Instrument zur Analyse von politischen Gestaltungsdefiziten überall dort, wo Märkte und staatliche Bürokratie versagen» (Kevenhörster, 2007, S.351). 2009 wurde ihr dafür der Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften verliehen. In Kombination mit den aus den Erkenntnissen der Bewertung abgeleiteten Erfolgsfaktoren wird ein Beitrag zur Schliessung der bestehenden Forschungslücke geleistet.

## 1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die Frage nach den Erfolgsfaktoren des EP-Modells aus Sicht des gemeinnützigen Wohnungsbaus. Zur Klärung dieser Frage und als Orientierung für die vorliegende Arbeit werden vier weiterführende Arbeitsfragen herangezogen:

[1] Zum besseren Verständnis wird das Initialprojekt im Rahmen dieser Arbeit von Anfang an WBG «Huebergass» genannt.

- Inwiefern unterscheidet sich eine durch renditeorientierte Projektentwickler:innen (RI) gegründete gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft von anderen gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften?
- Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich aus der Gründung gemeinnütziger Wohnbaugenossenschaften durch RI?
- Welche Faktoren tragen zum langfristig erfolgreichen Betrieb von durch RI gegründeten, gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften bei?
- Welchen Beitrag leisten die durch RI gegründeten gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften zur Wohnraumversorgung und zur Förderung des gemeinnützigen Wohnungsbaus der Schweiz?

Ziel dieser Arbeit ist es, mit dem EP-Modell ein fiktives Modell der Arbeitsbeschaffung für RI durch die Gründung gemeinnütziger WBGs zu beschreiben und Erfolgsfaktoren in Form von Handlungsempfehlungen für beteiligte Akteur:innen festzuhalten.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Der methodische Ansatz und der entsprechende Aufbau der Arbeit ist geprägt vom Anliegen, nicht nur eine Analyse und Bewertung des EP-Modells zu erarbeiten, sondern auch praxisbezogene Erfolgsfaktoren abzuleiten und künftigen Akteur:innen zur Verfügung zu stellen. Die vorliegende Arbeit ist in fünf übergeordnete Kapitel gegliedert. In Kapitel 1 werden Ausgangslage, Forschungsfrage, Forschungsgebiet, Fallstudie und Herangehensweise besprochen. Kapitel 2 bietet eine Übersicht über die theoretischen Grundlagen. Dabei werden Definitionen relevanter Begriffe geklärt, die Einbettung in den raumplanerischen Diskurs und die Verortung des Untersuchungsgegenstandes in der Geschichte der Schweizer Wohnbaugenossenschaften vorgenommen. Ein kurzer Blick nach Schweden darf aufgrund der in Kapitel 3.4 verwendeten Methode nicht fehlen. Kapitel 3 widmet sich der empirischen Untersuchung und ist in vier Unterkapitel gegliedert. In Kapitel 3.1 wird die Datenerhebung mittels Expert:inneninterviews besprochen, Kapitel 3.2 beschreibt die Fallstudie und nimmt eine erste Einordnung aus unterschiedlichen Perspektiven vor. Kapitel 3.3 widmet sich der Beschreibung des daraus abgeleiteten EP-Modells. Basierend auf den Erkenntnissen aus Kapitel 3.1 werden in Kapitel 3.4 die Designprinzipien für die nachhaltig erfolgreiche Verwaltung von Gemeingütern auf das EP-Modell angewendet und daraus Erfolgsfaktoren abgeleitet. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse in Bezug auf die Forschungsfrage diskutiert. Kapitel 5 widmet sich im Rahmen der Schlussbetrachtung der kritischen Reflexion der Ergebnisse in Bezug auf die angewendeten Methoden und die wissenschaftliche Aussagekraft der

daraus abgeleiteten Erfolgsfaktoren, zieht ein Fazit und formuliert einen Ausblick in Form von weiterführenden Forschungsfragen.

### 1.4 Fallstudie und EP-Modell

Die Auswahl der Fallstudie WBG «Huebergass» und WBG «Wir sind Stadtgarten» liegt insofern nahe, da in der Schweiz bis dato keine vergleichbaren Projekte dieser Dimension existieren. Zur Beantwortung der Forschungs- und Arbeitsfragen werden die Fallbeispiele WBG «Huebergass» und WBG «Wir sind Stadtgarten» in Kapitel 3.2 beschrieben und aus der Perspektive unterschiedlicher Akteur:innen evaluiert. Die Funktionsweise des aus dem Initialprojekt WBG «Huebergass» und der Entwicklungsgenossenschaft WBG «Wir sind Stadtgarten» abgeleiteten EP-Modells wird in Kapitel 3.3 ausgeführt.

### 1.5 Methodischer Ansatz

Zum Einstieg in die Thematik wird im ersten Schritt eine umfangreiche Literaturrecherche vorgenommen. Fach- und Publikumsmedien zeigen sich diesbezüglich als ergiebige Quelle, ein Überblick über die Rezensionen ist in Kapitel 2.2 zu finden. Da es für den Untersuchungsgegenstand im Schweizer Kontext jedoch wenig Forschungsliteratur gibt, dient die Ermittlung des Standes der Forschung in Kapitel 2.3 in erster Linie dazu, einen umfassenden Überblick über den Rahmen und die aktuellen Debatten, in dem das Thema angesiedelt ist, zu geben. Zudem liefert sie Anknüpfungspunkte für die vertiefte Untersuchung spezifischer Bereiche.

Zur Ergründung der Forschungsfrage steht ein qualitativer Ansatz mittels Expert:inneninterviews im Fokus. Eine Auswahl von vier Schlüsselpersonen der WBGs «Huebergass» und «Wir sind Stadtgarten» und acht Fachpersonen aus den Bereichen öffentliche Hand, Verband Wohnbaugenossenschaften Schweiz und Politik wurde befragt. Die Liste der Expert:innen ist in Kapitel 3.1.2 zu finden, die Interviewleitfäden im Anhang.

Mittels halbstrukturierter Interviews mit den Schlüsselpersonen und Literaturrecherche wird die Gründungsgeschichte mit Fokus auf den Aufbauprozess und die Veränderung der Organisationsstruktur der WBG «Huebergass» und WBG «Wir sind Stadtgarten» in Kapitel 3.2 rekonstruiert.

Die Auswertung der weiterführenden halbstrukturierten Interviews mit Fachpersonen, die zur Kontextualisierung und kritischen Betrachtung der WBGs «Huebergass» und «Wir sind Stadtgarten» dienen, erfolgt in Form einer SWOT-Analyse, die im Anhang

der vorliegenden Arbeit zu finden ist. Die Erkenntnisse aus den Interviews mit Schlüssel- und Fachpersonen dienen als Grundlage für die Beschreibung des EP-Modells in Kapitel 3.3.

Zur kritischen Einordnung und wissenschaftlichen Bewertung im Kontext des gemeinnützigen Wohnungsbaus wird das EP-Modell in Anlehnung an die Untersuchungsanordnung von Anund Vogel, Lind und Lundquist im letzten Teil der empirischen Untersuchung mit den acht Designprinzipien von Elinor Ostrom (Anund Vogel et al., 2016) gespiegelt. Grundlage für die Bewertung, die in Kapitel 3.4.3 zu finden ist, bildet neben der Literaturrecherche die aus den Expert:inneninterviews gewonnenen Erkenntnisse. Basierend auf den Erkenntnissen aus Kapitel 3.4.3 werden in Kapitel 3.4.4 Erfolgsfaktoren für die einzelnen Designprinzipien formuliert. Die Resultate können einen Hinweis darauf geben, ob die Erkenntnisse aus der Studie und die Herausforderungen, mit denen die Wohnbaugengenossenschaften in Schweden zu kämpfen haben, in Zukunft auch auf die Schweiz zutreffen könnten.

## 1.6 Abgrenzung des Untersuchungsgenstandes

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Untersuchung des Modells «renditeorientierte Immobilienentwickler:innen gründen gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften», kurz EP-Modell, im Kontext des Schweizer Immobilienmarktes. Dabei liegt der Fokus auf der Analyse der Fallstudie WBG «Huebergass», respektive WBG «Wir sind Stadtgarten». Untersucht wird die Organisationsstruktur der WBG «Huebergass» in den unterschiedlichen Phasen von Entwicklung bis Betrieb mit Blick auf die Übergabe an zukünftige Genossenschafter:innen und die Funktionsweise der WBG «Wir sind Stadtgarten» als Entwicklungsgenossenschaft für die «Halter AG».

Die ökonomische Perspektive wird nicht vertieft untersucht, auch wenn in der Modellbetrachtung von gewissen Grundannahmen ausgegangen wird. Zu nennen sind diesbezüglich die Frage der Ermittlung des Landwertes und in Zusammenhang damit der Mietzinse über ein Kostenmietmodell, die gemäss Art. 12 Abs.1 des WFG zur Anwendung kommt, wenn ein Teil der Fremdfinanzierung über zinslose oder zinsgünstige Darlehen des Bundes sichergestellt werden soll. Weitere Fragen betreffend Preisgünstigkeit und Finanzierung werden im Rahmen der Analyse des Fallbeispiels zwar gestreift, bei der Bewertung des Modells jedoch nicht vertieft betrachtet, da sie in keinem direkten Zusammenhang mit den Designprinzipien nach Ostrom stehen. Da gewisse Begriffe aus diesen Themenbereichen für das Verständnis jedoch von Relevanz sind, sind sie Teil der erweiterten Begriffsklärung in Kapitel 2.1.

Nicht untersucht werden andere Formen von gemeinnützigen Wohnbauträger:innen wie Aktiengesellschaften, Stiftungen oder Vereine. Auch das Thema Vergabekriterien und die damit zusammenhängende Frage, wer Anspruch auf eine WBG-Wohnung hat, ist nicht Teil der Betrachtung.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Begriffsklärung

Die Differenzierung zwischen «gemeinnützig», «preisgünstig» oder «Kostenmiete» wird im allgemeinen Sprachgebrauch oft nicht vorgenommen. Die Begriffe werden im Rahmen von hitzigen Wohnraumdebatten gerne verwechselt oder synonym verwendet. Im Falle von Wohnbaugenossenschaften ist ähnliches zu beobachten. Die Feststellung, dass es «die typische WBG» (Schmid, 2004) nicht gibt, gilt nach wie vor. Dabei ist die Unterscheidung gewisser Typen von Wohnbaugenossenschaften für die Analyse des Fallbeispiels und die Beschreibung des daraus abgeleiteten EP-Modells wichtig, wie Kapitel 3.1.5 entnommen werden kann. Nachfolgend wird das Verständnis für die Begriffe, welche für die vorliegende Arbeit und ihren Kontext von Bedeutung sind, erläutert.

*Wohnraum:* Der Begriff «Wohnraum» ist im Vergleich zu den oft in Kombination verwendeten Adjektiven «preisgünstig» und «gemeinnützig» gemäss Art. 4 Abs. 1 des Bundesgesetztes über die Förderung von preisgünstigem Wohnraum, kurz Wohnraumförderungsgesetz WFG, klar definiert: «Als Wohnraum gelten alle ständig dem Wohnen dienenden Räume.»

*Preisgünstig:* Das Adjektiv «preisgünstig» stellt einen unbestimmten Rechtsbegriff dar, «welcher durch Auslegung ermittelt werden muss.» (Bühlmann & Spori, 2010, S.6) Obwohl das Gesetz den Begriff im Namen trägt, bietet das WFG diesbezüglich keine klare Definition, sondern ausschliesslich Umschreibungen, die auf das allgemeine Verständnis des Begriffes zurückzuführen sind. Bühlmann und Spori verweisen unter Anderem auf Art. 1 Abs. 1 des WFG, der besagt, dass Wohnraum «für alle Haushalte mit geringem Einkommen» gefördert werden soll. In Art. 10 werden «Mietwohnungen zu günstigen Mietzinsen» angesprochen, und Art. 37 Art.1 der zugehörigen Verordnung über die Förderung von preisgünstigem Wohnungsbau, kurz Wohraumförderngsverordnung WFV hält fest, dass Organisationen des gemeinnützigen Wohnungsbaus «zu tragbaren finanziellen Bedingungen» zu decken haben (Bühlmann & Spori, 2010, S.6). Zu

bedenken ist dabei, dass Preisgünstigkeit stark von Standortfaktoren abhängt. Was in attraktiven, urbanen Zentren aufgrund grosser Nachfrage als Preisgünstig gilt, kann in einer abgelegenen Landgemeinde mit wenig Nachfrage als teuer gelten. Der Standortfaktor, und die damit zusammenhängende individuelle Einkommenssituationen Betroffener, ist massgebend für die Beurteilung der Preisgünstigkeit (Bühlmann & Spori, 2010; Balmer, 2017). Zur Beschreibung der unterschiedlichen Konzepte und Umsetzungsmöglichkeiten von preisgünstigen Mietzinsen hat der Lehrstuhl für die Ökonomie der natürlichen und gebauten Umwelt der ETH Lausanne einen Leitfaden entwickelt (Thalmann, 2019).

*Kostenmiete:* Die Ermittlung der Mietzinse über ein Kostenmietmodell kommt gemäss Art. 12 Abs.1 des WFG zur Anwendung, wenn ein Teil der Fremdfinanzierung über zinslose oder zinsgünstige Darlehen des Bundes sichergestellt werden soll. Für den Begriff «Kostenmiete» gibt es bis heute, trotz Anstrengungen des BWO, im Detail keine einheitliche Definition. Vereinfacht zusammengefasst kann festgehalten werden, dass sich die Kostenmiete aus Finanzierungs- und Betriebskosten zusammensetzt. Die Finanzierungskosten beinhalten sowohl Fremd- als auch Eigenkapitalzinsen und den Baurechtszins, die Betriebskosten werden mit 3.75 – 4.00% des Anlage- oder Gebäudeversicherungswertes beziffert (BWO, 2022). Es ist darauf hinzuweisen, dass «Kostenmiete» nicht in jedem Fall auch «preisgünstig» bedeutet und die Erwirtschaftung von Gewinn erst durch die Kombination mit dem Begriff «Gemeinnützig» ausgeschlossen werden kann.

*Gemeinnützig:* Im Zusammenhang mit dem Erhalt von Bundesleistungen ist «gemeinnützig» durch das WFG und die dazugehörige WFV definiert. Art. 4 Abs. 3 des WFG definiert eine Tätigkeit dann als gemeinnützig, wenn sie «nicht gewinnstrebig ist und der Deckung des Bedarfs an preisgünstigem Wohnraum dient». Nach Art. 37 Abs.1 des WFV wird eine Organisation als gemeinnützig anerkannt, «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 Stiftungs-

kapitals verbleibenden Teil des Vermögens dem in Buchstabe a erwähnten Zweck zuwendet; das Gesellschafts-, Genossenschafts- oder Stiftungskapital darf höchstens zum Nennwert zurückbezahlt werden.»

*Gemeinnützige Wohnbauträgerinnen:* Zu den gemeinnützige Wohnbauträgerinnen gehören neben Genossenschaften Aktiengesellschaften, Stiftungen oder Vereine und der Wohnungsbau der öffentlichen Hand. Im Rahmen ihrer Tätigkeit steht der soziale Zweck der «Versorgung der Bevölkerung mit zahlbarem Wohnraum» im Fokus (Schmid, 2004).

*Gemeingut:* Der Begriff «Gemeingut», «Gemeingüter» oder «Allmende», englisch «Commons», bezeichnet «spezifische Formen sozialer Übereinkünfte zur kollektiven, nachhaltigen und fairen Nutzung von Gemeinressourcen» (Stein & Helfrich, 2011, S.1). Gemeingüter setzen sich aus drei wesentlichen Bausteinen zusammen: «den Baustoffen, den Menschen sowie den Regeln und Normen, die es ermöglichen, alle Komponenten zu verbinden». Sie «halten den sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft lebendig, und liefern damit auch einen fundamentalen Beitrag zum Funktionieren von Markt und Staat.» (Helfrich, 2010, S.11,S.20)

*Wohnbaugenossenschaft:* Im Sinne des Prinzipes «Hilfe zur Selbsthilfe» ist Genossenschaft gemäss Duden eine «Vereinigung» oder ein «Zusammenschluss mehrerer Personen mit dem Ziel, durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb den Einzelnen wirtschaftlich zu fördern». Für Genossenschaften, die zur Wohnraumversorgung beitragen, gibt es jedoch keine einheitliche Bezeichnung (Schmid, 2004). Ein Blick auf die Mitgliederliste des wbg Regionalverbandes Zürich zeigt die Vielfalt der verwendeten Begriffe: Genossenschaft, Wohngenossenschaft, Handwerkergenossenschaften, Baugenossenschaft, Arbeiter- Bau- und Siedlungsgenossenschaft, Bau- und Verwaltungsgenossenschaft und nicht zuletzt Wohnbaugenossenschaft. Da sich der «Begriff der Wohnbaugenossenschaft als Sammelbegriff […] etabliert» hat, wird für die allgemeine Beschreibung der Thematik dieser Begriff verwendet (Schmid, 2004; Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Regionalverband Zürich, o. J.).

*EP-Modell:* Begriffsschöpfung der Autorin. Der Begriff «EP-Modell» wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Geschäftsmodell einer RI, die durch die Gründung von gemeinnützigen Genossenschaften an Aufträge und Bauland kommt, verwendet. Dabei steht E für Entwicklungs- und P für Projektgenossenschaft. Ein Ausführlicher Beschrieb erfolgt in Kapitel 3.3.

*Entwicklungsgenossenschaft:* Begriffsschöpfung der Autorin. Beschreibt das strategische Akquisegefäss einer RI. Ein Ausführlicher Beschrieb erfolgt in Kapitel 3.3.

*Projektgenossenschaft:* Begriffsschöpfung der Autorin. Beschreibt das Gefäss, dass im Rahmen der projektspezifischen Umsezung des EP-Modelles gegründet wird. Ein Ausführlicher Beschrieb erfolgt in Kapitel 3.3.

*Unternehmer:innengenossenschaft:* In einer Unternehmer:innengenossenschaft sind die Mieter:innen im Normalfall nicht Genossenschafter:innen. Eine Unternehmer:innengenossenschaft weist meist einen kleinen Kreis von Genossenschafter:innen auf, die im Interesse einer oder mehrerer dahinterstehenden Unternehmen agieren. Es handelt sich dabei um ein Gefäss zur Arbeits- und Wohnraumbeschaffung zur und Unterbringung von Arbeiter:innen der dahinterstehenden Unternehmen. Beispiele für Unternehmer:innengenossenschaften sind die «Baugenosenschaft Zurlinden» aus Zürich oder die «FAMBAU Genossenschaft» und die «Baugenossenschaft Brünnen-Eichholz» aus Bern. Ein Ausführlicher Beschrieb der Rolle der Unternehmer:innengenossenchaft in Bezug auf das EP-Modell erfolgt in Kapitel 3.3.

*Mieter:innengenossenschaft:* Oft auch Mitgliedergenossenschaft genannt. Da der zweite Begriff nach Auffassung der Autorin irreführend sein kann, wird im Rahmen der Arbeit der Begriff «Mieter:innengenossenschaft» verwendet. Zentrales Merkmal einer Mieter:innengenossenschaft ist, dass die Mieter:innen im Normalfall auch Genossenschafter:innen sind. Ob es darüber hinaus weitere Genossenschafter:innen gibt, ob die Genossenschaft in diesem Sinne «offen» oder «geschlossen» ist, hängt von ihrer Strategie ab und wird in den Statuten geregelt. Ein Ausführlicher Beschrieb der Rolle der Mieter:innengenossenschaft in Bezug auf das EP-Modell erfolgt in Kapitel 3.3.

## 2.2 Rezension in Fach- und Publikumsmedien

In Fach- und Publikumsmedien wurde die WBG «Huebergass», die damals noch WBG «Wir sind Stadtgarten» hiess und erst später zur WBG «Huebergass» umfirmiert wurde, ausführlich besprochen. Das ist nicht überraschend, denn das Modell, das die «Halter AG» verwendet hat, um den Investor:innenwettbewerb «Wohnsiedlung Mutachstrasse und Stadteilpark Holligen Nord, Bern» für sich zu entscheiden, war in der Schweiz bis dahin unbekannt. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die damals erschienenen Berichte. Im ersten Abschnitt werden die Fachmedien betrachtet, im zweiten die Publikumsmedien.

Die Berichterstattung zum Zeitpunkt des Wettbewerbsentscheides fiel zum Teil kritisch aus. So berichtete Bächtiger am 6. September 2017 über «Hochparterre» von der «Genossenschaft namens Halter AG» und macht aus seiner Skepsis kein Hehl. Er stellt fest: «Der TU als Genossenschafter? Man kann sich noch nicht recht vorstellen, wie man sich das vorstellen soll.» (Bächtiger, 2017). Büren von «Espazium» wiederum liefert mit seinem Beitrag «Siedlung statt Tomaten» vom 25. Januar 2018 einen nüchtern optimistischen Bericht über Wettbewerbsresultate, in dem er die «Halter AG» nur im Rahmen der Aufzählung der ausgezeichneten Projekte erwähnt. Und Knüsel, ebenfalls von «Espazium», versucht, die Doppelrolle von «Halter» und «Wir sind Stadtgarten» am 19. Dezember 2019 unter dem Titel «Gemeinnützig, aber effizienter» zu klären (Knüsel, 2019). Nach Erstbezug schlug die Stimmung ins Positive um. Das vom wbg herausgegebene Magazin «Wohnen» widmete Bern und seiner wiederauflebenden Genossenschaftsszene im November 2021 ein ganzes Sonderheft. Unter dem Titel «In der Huebergass zieht Leben ein» beschreibt Bürgisser die damals frisch bezogene Siedlung (Bürgisser, 2021). Die «Deutsche Bauzeitung» skandierte «Dem Leben eine Gasse» und «TEC21» schilderte die «Aneignung von Stadt mit Garten und Park», während bei «Architektur + Technik» von der «Pulsierenden Siedlung» die Rede war und «Architektur Aktuell» über «ein neues Quartier in Bern» berichtete (Adam, 2023; Knüsel, 2023; Graf, 2024; Schmidiger, 2024).

Auch die Stimmen in den Publikumsmedien fallen unterschiedlich aus, so mutmasst Hämmann von der «Berner Zeitung» am 31. August 2017, dass «der Coach […] wohl aufzufangen versuchen» muss, «was in einer organisch gewachsenen Genossenschaft vielleicht von selber entstehen würde.» (Hämmann, 2017). Christl wiederum weist in seinem Beitrag im «Bund» vom 12. August 2019 auf das Dilemma zwischen tiefen Mietzinsen und einzubringendem Eigenkapital in Form von Anteilsscheinen hin, das für «die Zielgruppe solch günstiger Wohnungen» eine Herausforderung darstellen kann. Eine Herausforderung, mit der alle neu gegründeten Mieter:innengenossenschaften zu kämpfen haben, die gemäss Berichterstattung Christl bei einer solchen Ausschreibung jedoch adressiert werden kann. Mit Blick auf die «Halter AG» stellt Christl jedoch noch vor Fertigstellung der Siedlung fest: «Die Kritik an der Konzern-Genossenschaft ist verstummt» (Christl, 2019). Rund zwei Jahre nach Fertigstellung nimmt Bolzli für die «Hauptstadt» am 27. Juni 2023 unter dem Titel «Einmal Genossenschaft, Schlüsselfertig» eine Lageeinschätzung vor und spricht mit drei aktuellen Vorstandsmitgliedern und einem ehemaligen Interimsvorstandsmitglied. Sie berichten der Journalistin von der holprigen Übergabe inklusive Mediation, Bolzli stellt im Rahmen der Gespräche jedoch

auch fest, dass «viel Verständnis für die Sicht der anderen da» ist, «man hat aus dem Prozess gelernt – das Modell hat sich so weit als tauglich erwiesen, auch wenn ein grosser Brocken noch ansteht: die Behebung der Mängel.» (Bolzli, 2023)

## 2.3 Stand der Forschung

Die vorliegende Arbeit ist nicht die erste, die die WBG «Huebergass» aus der Perspektive des «commonings» als Gemeingut betrachtet. Unter dem Titel «Commoning the compact city: The role of old and new commons in urban development» untersuchen Jessica Verheij, Jean-David Gerber und Stéphane Nahrath am Beispiel der WBG «Huebergass», wie im Rahmen von Innenverdichtung durch das Schaffen von Gemeingütern der Kommodifizierung der Stadt entgegengewirkt werden kann (Verheij et al., 2024). Während es darüber hinaus wenig Forschung zur Gründung von gemeinnützigen Genossenschaften durch renditeorientierte Unternehmen im Schweizer Kontext gibt, ist das Feld an Forschung in den Bereichen, welche die Thematik tangieren, aus der das EP-Modell hervorgeht, gross. In den folgenden Kapiteln wird versucht, einen Überblick über aktuelle Debatten aus den für die Kontextualisierung der Arbeit relevanten Bereichen zu geben.

### 2.3.1 Aspekte der Raumplanung

Gesellschaftliche Bedürfnisse, die sich in politischen Forderungen manifestieren, bilden die Basis der für die vorliegende Arbeit raumplanerisch relevanten Themen. Die Raumplanung ist in zweierlei Hinsicht von Bedeutung. Da ist einerseits die Forderung nach einer Raumplanung mit dem Fokus auf Innenentwicklung, die zusätzlich Druck auf den Wohnungsmarkt ausübt und andererseits die unter anderem daraus folgende Forderung nach preisgünstigem Wohnraum, der wiederum mit raumplanerischen Mitteln nachgekommen werden kann. In diesem Kapitel wird ein Einblick in die aktuellen Forschungsdebatten um die Akzeptanz von Innenentwicklung und die Umsetzung der Forderung nach preisgünstigem Wohnraum gegeben.

Die Lage auf dem Schweizer Mietwohnungsmarkt ist angespannt. Als ein Grund für die Zuspitzung der Situation können steigende Bevölkerungszahlen in Kombination mit dem aktuellen Raumplanungsgesetz genannt werden, das unter Art. 1 Abs. 2 verlangt, dass Städte und Gemeinden «die Siedlungsentwicklung nach innen […] lenken», statt die Ausdehnung von Bauzonen weiter voranzutreiben. Selbst wenn nicht gesetzlich gefordert, verweisen unterschiedliche Studien darauf, dass Elemente wie Partizipation und Inklusion, die oft dem gemeinnützigen Wohnungsbau zugeschrieben werden, die Akzeptanz von Innenverdichtung fördern können. Wie Innenentwicklung umgesetzt wird,

welche Auswirkungen Innenentwicklung und die damit einhergehende Transformation im Kanton Zürich haben, wird in den Studien «Mehr Wohnraum für alle?» und «Erkenntnisse zum aktuellen Wohnungsnotstand: Bautätigkeit, Verdrängung, Akzeptanz» der Forschungsgruppe Raumentwicklung und Stadtpolitik, kurz SPUR, anschaulich dargelegt (Kaufmann et al., 2023; Lutz et al., 2023). Neben der Erkenntnis, dass die Innenentwicklung dank proaktiver Gestaltung durch Regierung und Zivilbevölkerung zur Schaffung von bezahlbarem und gemeinnützigem Wohnraum beitragen kann (Lutz et al., 2023, S.29) scheint im Kontext der vorliegenden Arbeit insbesondere die Tatsache, dass «ökologische und soziale Begleitmassnahmen […] die Akzeptanz» von baulicher Verdichtung aus Sicht der Bewohner:innen fördert (Kaufmann et al., 2023, S.16-18) von Interesse. Während sich die Untersuchungen zu Zonenplanänderung, Bauaktivitäten, Mietpreise und Verdrängungseffekte auf Stadt und Kanton Zürich beschränken, wurde die repräsentative Studie zur Akzeptanz von verdichtetem Bauen in 162 Schweizer Städten durchgeführt, 3'388 Bewohner:innen haben teilgenommen. Auch Herdt und Jonkmann empfehlen der öffentlichen Hand, Prozesse wo möglich und sinnvoll partizipativ zu gestalten, da solche Formate lokale Besonderheiten und unterschiedliche Perspektiven aus der Bevölkerung in den Fokus rücken. Dabei betonen sie die Entwicklung von Strategien, welche die Beteiligung von Minderheiten, Neuankömmlingen auf dem Wohnungsmarkt und anderen marginalisierten Gruppen fördern als besonders wichtig. Herdt und Jonkerman weisen auf die Notwendigkeit der stärkeren Verbindung der unterschiedlichen Planungsebnen und der Unterstützung kleiner Gemeinden hin, die ihren Aufgaben aufgrund knapper Ressourcen oft nicht gewachsen sind (Herdt & Jonkman, 2023, S.10).

Auch Debrunner und Hengstermann beschäftigen sich mit Innenentwicklung, konkret mit der «Umsetzung des Innenentwicklungsziels (Art.1 RPG) auf kommunaler Ebene» und stellen dabei fest, dass die «Schweizer Raumplaungspraxis […] aufgrund vielfältiger Nutzungsinteressen, begrenzter Baulandreserven, komplizierter Eigentumsstrukturen und zunehmender Urbanisierungstendenzen komplexer geworden» ist, was kommunale Planungsbehörden mit begrenzten Ressourcen vor grosse Herausforderungen stellt (Debrunner & Hengstermann, 2023, S.95). In Form von vier Thesen wird Anregung zur Bewältigung dieser Herausforderungen gegeben:

> *«These 1: Die effektive Steuerung der Raumordnung bedarf im Schweizer Kontext einer Professionalisierung kommunaler Planungsbehörden, um im Austausch mit den zunehmend professionell agierenden Grundeigentümer-*

*schaften die Umsetzung des Innenentwicklungsziels wirksam voranzutreiben.*

*[…]*

*These 2: Die wirksame Umsetzung der «Siedlungsentwicklung nach innen» gelingt nur, wenn kommunale Planer:innen ein politisch-strategisches Verständnis dafür entwickeln, was «Innenentwicklung» genau ist (und was nicht) und wie sie die mit dieser Planungsaufgabe verbundene zunehmende Komplexität handhaben können.*

*[…]*

*These 3: Das preisgünstige Wohnungsproblem ist kein Angebotsproblem, sondern ein Flächenverfügbarkeitsproblem. Das heisst in der Innenentwicklungspraxis liegt es nicht an der Anzahl an (Neubau-)Wohnungen, die benötigt würden, um die Mietpreisentwicklung zu dämpfen, sondern an der Verfügbarkeit der bereits bestehenden Wohnflächen.*

*Hinzu kommt, dass preisgünstige Mieten laut einer global angelegten Verdichtungsstudie von Wicki et al. (2022) einen wesentlichen Einfluss auf die «Akzeptanz» von Innenentwicklungsprojekten ausüben. Gehen Verdichtungsprozesse mit steigenden Mieten einher, akzeptiert die Bevölkerung diese in der Tendenz weniger und protestiert dagegen.*

*[…]*

*These 4: Wohnen und Nachhaltigkeit sind Bodenfragen! Es braucht Gemeinden mit einer klaren bodenpolitischen und aktiven Raumentwicklungsstrategie, um (Wohn-) Raumentwicklung inklusiv, durchmischt und ökologisch-nachhaltig zu steuern.» (Debrunner & Hengstermann, 2023, S. 87-94)*

Thesen drei und vier bringen uns zum zweiten Thema, das den raumplanerischen Rahmen dieser Arbeit bildet. Wie einleitend besprochen, hat die angespannte Lage auf dem Mietwohnungsmarkt vielerorts politische Akteur:innen aufs Tapet gerufen. Die Initiativen und Vorstösse, die daraus hervorgegangen sind, können «Änderungen in den lokalen Wohnungspolitiken zur Folge haben» (Balmer, 2017, S.85). In Basel, Bern, Luzern, Winterthur und Zürich wurden zwischen 2011 und 2015 sieben wohnpolitische Initiativen lanciert, die «zusätzliche Massnahmen zur Förderung von preisgünstigem Wohn-

raum» angestossen haben (ebd., S.81). Während bei der Umsetzung vielerorts auf die Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Wohnbauträgerinnen gesetzt wird, wagt sich die Stadt Bern im Rahmen der Anpassung ihrer Bauordnung auf neues Terrain. So fordert Art. 16b der Bauordnung der Stadt Bern (BO) vom 28. März 2024, SSSB 721.1, dass im Rahmen von Um- und Neueinzonungen mindestens ein Drittel des geschaffenen Wohnraumes preisgünstig oder gemeinnützig sein und dauerhaft in Kostenmiete vermietet werden muss. Es ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass das besprochene Fallbeispiel nicht auf diesen Artikel zurückzuführen ist, sondern auf die Motion «Neubau von einfachem, sehr günstigem Wohnraum in der Stadt Bern» der SP/JUSO Fraktion des Berner Gemeinderates aus dem Jahr 2003 (Gemeinderat Bern, 2016).

Auch auf nationaler Ebene wurde versucht, das Anliegen nach bezahlbarem Wohnraum voranzutreiben, jedoch ohne Erfolg. Die Volksinitiative für «Mehr bezahlbare Wohnungen» wurde am 9. Februar 2020 mit 57.1% abgelehnt. Ein Blick auf aktuell hängige Volksinitiativen in den zuvor genannten Städten und ihren Kantonen zeigt, dass die Enttäuschung über dieses Ergebnis eine Welle weiterer Initiativen zum Resultat hatte. So wurde in Winterthur am 4. Februar 2022 die Volksinitiative «Wohnen für alle» eingereicht (https://wohnen-in-winti.ch) und im Kanton Bern 2023 die «Miet-Initiative» (https://faire-mieten-bern.ch). Im Kanton Zürich sind zurzeit mit der «Wohnbau-Initiative» von 2022 (https://www.wohnbau-initiative.ch), der «Wohnschutz-Initiative» (https://www.wohnraum-schuetzen.ch) und der «Wohnungsinitiative» (https://www.wohnungsinitiative.ch), beide 2023 eingereicht, gleich drei Volksinitiativen hängig. Die Volksinitiative «Basel baut Zukunft» wurde 2020 eingereicht, der Gegenvorschlag des Grossen Rates wurde am 15. Mai 2024 genehmigt (https://baselbautzukunft.ch). Und auch in der Stadt Luzern soll sich mehr tun, die «Wohnrauminitiative» (https://gruene-stadtluzern.ch/wohnrauminitiative) und eine Volksinitiative, die «Wohnraum für die Menschen statt Profite für Spekulant:innen» (https://sp-stadtluzern.ch/initiative-wohnraum-fuer-die-menschen-statt-profite-fuer-spekulantinnen-eingereicht/) fordert, wurden 2024 eingereicht.

Die Umsetzung dieser politischen Forderungen in Form «öffentlich-rechtlicher Regulierungen für eine preisgünstige Wohnraumversorgung» erfolgt durch eine Kombination aus Instrumenten zur finanziellen Unterstützung auf Angebots- und Nachfrageseite (Balmer, 2017, S.71) und raumplanerischen Mitteln. Gemäss Bühlmann und Spori gibt es neben «dem bekannten und bewährten Mittel der Abgabe von Bauland an gemeinnützige Wohnbauträger» weitere Wege, um den gemeinnützigen Wohnungsbau mit

raumplanerischen Mitteln zu fördern. Sie nennen unter anderem «Anreize durch die Gewährung von Nutzungsprivilegien», Vorkaufsrechte für die öffentliche Hand, «die Definition von Wohnanteilen zugunsten des gemeinnützigen Wohnungsbaus in Nutzungs- oder Sondernutzungsplänen» oder die Verwendung des durch Mehrwertabgabe generierten Ertrages zur Unterstützung des gemeinnützigen Wohnungsbaus (Bühlmann & Spori, 2010, S.7). Abschliessend muss im Zusammenhang mit dem bewährten Mittel der Baurechtsvergabe an gemeinnützige Wohnbauträgerinnen an dieser Stelle die Frage des tieferen Landwertes, respektive reduzierten Baurechtszinses angesprochen werden. Wüest Partner halten in der 2017 vom BWO Beauftragten Studie «Baurecht unter der Lupe» fest:

> *«Im Fall einer Nutzungsbeschränkung oder einer Zusatzvereinbarung wird das Baurecht also oft zu tieferen Kosten vergeben. Ein reduzierter Baurechtszins […] darf deshalb nicht per se mit einer Subvention des Baurechtsnehmers gleichgesetzt werden. Denn wenn Nutzungseinschränkungen vorliegen oder Mehrleistungen vom Baurechtsnehmer erwartet werden […] spiegeln sich diese in der Regel aufgrund von höheren Kosten oder tieferen Erträgen in einem reduzierten Wert des Baulandes wieder. Entsprechend dem tieferen Landwert müsste sich konsistenter Weise auch der Baurechtszins reduzieren, um den Baurechtsnehmer nicht zu benachteiligen.*
>
> *[…]*
>
> *Wird in solchen Fällen keine entsprechende Reduktion des Baurechtszinses gewährt, führt dies zu einer Benachteiligung des Baurechtsnehmers zu Gunsten des Baurechtsgebers, da er dann gleich viel bezahlt (Baurechtszinsen), aber weniger dafür bekommt (Nettoertrag) oder aber mehr bezahlt (Erstellungskosten) ohne dass daraus ein höherer Ertrag resultieren würde. Wird nun der Baurechtszins im gleichem Umfang reduziert, wie sich der Landwert durch Einschränkung oder Zusatzleistungen reduziert hat, entspricht dies keiner Subvention des Baurechtsnehmers, sondern einer Entschädigung für die Erbringung einer zusätzlichen Leistung auf Wunsch (oder Zwang) des Baurechtsgebers.» (BWO, 2017, S. 35-36)*

Als Nutzungsbeschränkung führt die Studie die Anwendung der Kostenmiete, Vorgaben punkto Mindestbelegung und Einkommen respektive Vermögen künftiger Mieter:innen sowie die Einschränkung einer freien Übertragbarkeit des Baurechtes. Unter Zusatzver-

einbarungen werden die Einforderung von Nachhaltigkeitslabels, altersgerechtem Bauen, die Durchführung von Qualitätssichernden Verfahren, die zur Verfügungstellung von Räumen für öffentliche Nutzung, Kunst am Bau oder Einsitz von Vertreter:innen der öffentlichen Hand im Vorstand (ebd., S. 34).

### 2.3.2 Die Schweiz und ihre Wohnbaugenossenschaften

Gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften und ihre Förderung blicken in der Schweiz auf eine reiche Geschichte. Die Genossenschaft als Rechtsform gibt es zwar erst seit Ende des 19. Jahrhunderts, die gelebte Tradition reicht mit Alpgenossenschaften und Allmendkorporationen viel weitere zurück. Die meisten der WBGs, die wir heute kennen, entstanden «als sozial gerechtes Gegenmodell zur damaligen spekulativen Ausbeutung» nach dem ersten Weltkrieg. Heute lassen sich die Werte der WBGs mit den «6 S» auf den Punkt bringen: (1) Selbsthilfe, (2) Selbstbestimmung, (3) Selbstverantwortung, (4) Selbstverwaltung, (5) Solidarität und (6) Spekulationsentzug (Schmid, 2009).

> *«Mit einer aktiven Umsetzung dieser Genossenschaftsprinzipien positionieren sich die Genossenschaften als dritter Weg zwischen Miete und Eigentum und als gemeinschaftsfördernd und sinnstiftend. Der Mensch steht im Mittelpunkt und nicht die Rendite. Mit der Mitgliedschaft bestehen zudem ein höherer Wohnschutz und ein Wohnrecht in der Genossenschaft. Somit bieten Wohnbaugenossenschaften mehr als nur preisgünstiges Wohnen.» (Schmid, 2009)*

Trotz identischer Rechtsform gibt es eine grosse Vielfalt an WBGs, die «sich nicht nur in Bezug auf die Grösse sondern auch auf das Zielpublikum, den Weg ihrer Zweckerfüllung und ihren Werten» unterscheiden (Schmid, 2009). Gemäss Schmid können die WBGs in der Schweiz folgenden Typen zugeordnet werden:

**A) Gemeinnützige Mitgliedergenossenschaften**
sind Genossenschaften, deren Mitglieder auch Mieter sind und die den Anforderungen der Gemeinnützigkeit entsprechen. Sie können weiter nach Grösse unterteilt werden: A.1 Grosse WBG ab 400 Wohnungen A.2.Mittlere WBG 100-399 Wohnungen A3. Kleine WBG von 20-99 Wohnungen A4. Kleinst- oder Selbstverwirklichungsgenossenschaften7 bis 19 Wohnungen

---

**B) Nichtgemeinnützige Mitgliedergenossenschaften**
die nicht den Gemeinnützigkeitskriterien entsprechen.

---

**C) Gemeinnützige philantropische oder soziale Genossenschaften**
bei denen die Anteilnehmer nicht oder nicht vorwiegend aus den Mietern bestehen und die aus philanthropischen oder sozialen Gründen ohne direkten eigenen

| | |
|---|---|
| | wirtschaftlichen Nutzen privater Personen entstanden sind. Gründer solcher Wohnbaugenossenschaften sind oft politische oder kirchliche Organisationen, die öffentliche Hand oder sozial engagierte Personen. Dabei ist die Genossenschaftsform Mittel zum Zweck, und sie wurde deshalb gewählt, weil sie den Mitgliedern Vorteile bringt (demokratische Kontrolle, Finanzierung). Grundsätzlich sind auch andere Rechtsformen (Stiftung, Verein, gemeinnützige EG) für die Umsetzung des gemeinnützigen Zwecks möglich, wie verschiedene Beispiele9 zeigen. |
| **D)** | **Handwerker- und Unternehmergenossenschaften**<br>die Wohnraum erstellen, um Aufträge oder einen Profit für das eigene Unternehmen zu generieren und von den Finanzierungsinstrumenten der öffentlichen Hand und der Verbände zu profitieren. Dabei können solche unterschieden werden, die Wohnraum erstellen und auch verwalten (vermieten) und solche, die die erstellten Bauten verkaufen und so die Genossenschaft ausschliesslich als rechtliches Gefäss für die Bauphase nutzen |
| **E)** | **Eigentümergenossenschaften**<br>sind Genossenschaften die meist nur gegründet werden, um gemeinsam Wohneigentum für sich selbst zu erstellen und/oder um mit weniger Eigenkapital bauen zu können. Die Rechtsform der Genossenschaft wird anschliessend wieder aufgelöst, oder sie besteht allenfalls weiter für die Verwaltung eines gemeinsamen Teils (Infrastruktur oder gemeinschaftliche Einrichtungen). |

Tabelle 1: Systematisierung von Wohnbaugenossenschaften, eigene Darstellung in Anlehnung an Schmid (Schmid, 2004).

Die unterschiedlichen Typen von gemeinnützigen WBGs sind regional unterschiedlich stark vertreten. Für die vorliegende Arbeit von Interesse sind insbesondere die dem Typ A zugeordnete Mieter:innengenossenschaft und die dem Typ D zugeordnete Unternehmer:innengenossenschaft. Wie in Kapitel 1.1 erwähnt, sind Unternehmer:innengenossenschaften in der Schweiz zwar bekannt, jedoch nicht weit verbreitet (Schmid, 2004). Anders sieht die Situation in Bern aus, wo die «Halter AG» einen ihrer sieben Firmensitze hat und die WBGs «Huebergass» und «Wir sind Stadtgargen» gegründet wurden. In Bern sind gut 10% des Wohnungsbestandes in Besitz von gemeinnützigen Wohnbauträger:innen. Während es sich bei 76% der Wohnbauträger:innen um Mieter:innengenossenschaften handelt liegt der Anteil an Unternehmer:innengenossenschaften bei nur 19%. Da die Mieter:innengenossenschaften in Bezug auf Anzahl verwalteter Wohnungen eher klein und die Unternehmer:innengenossenschaften eher gross sind, stellen die Unternehmer:innengenossenschaften mit 63% den grossen Teil der gemeinnützigen Wohnungen bereit (Stadtplanungsamt der Stadt Bern, 2018, 2024).

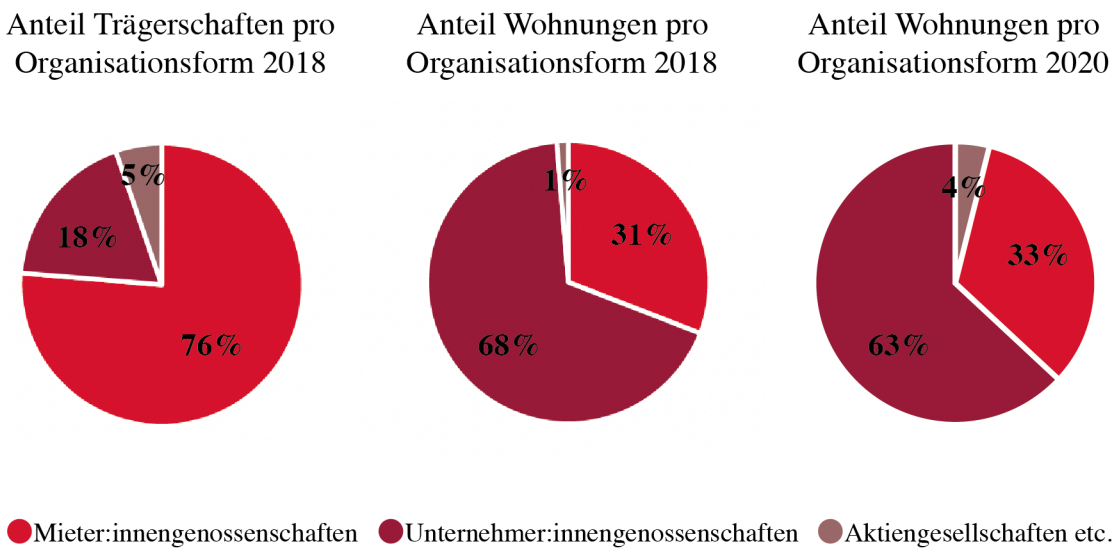


Abbildung 1: Gegenüberstellung Gemeinnützige Wohnbauträger:innen nach Organisationsform und Anzahl Wohnungen nach Organisationsform der gemeinnützigen Wohnbauträgerschaften (Eigene Darstellung in Anlehnung an Stadtplanungsamt der Stadt Bern, 2018, 2024, Auskunft Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Regionalverband Bern-Solothurn, 2018 und 2024)

Abschliessend soll im Folgenden ein kurzer Blick auf die Rolle des wbg geworfen werden, die Duyne Barenstein und Koch in ihrem Paper «Service providers or civil society activists? The dilemmas of Cooperative Housing Associations in Switzerland» untersuchen. Während sich der wbg zu Beginn des 20. Jahrhunderts aktiv für politische Belangen seiner Mitglieder stark gemacht hat, hat er auf politischer Ebene im Laufe der Jahre an Bedeutung verloren und sich hauptsächlich auf die Umsetzung von Gesetzesvorlagen sowie die Bereitstellung von Dienstleistungen für seine Mitglieder konzentriert. Im Kontext der aktuellen Wohnungskrise ist er jedoch wieder zum Leben erwacht. Eine neue Generation von Verantwortlichen hat die Führung übernommen, sieht sich jedoch mit internen, organisatorischen Dilemmata konfrontiert, wenn sie ihre Rolle entsprechend der politischen Situation wahrnehmen möchte. Die heterogene Mitgliederbasis des wbg erschwert es, einen Konsens über die politischen Ziele zu erreichen. Um die Wohnungsfrage politisch anzugehen, benötigt der Verband die Unterstützung seiner Mitglieder, insbesondere im Hinblick auf die Erreichung der politischen Ziele. Eine weitere grosse Herausforderung besteht für den wbg gemäss Duyne Barenstein und Koch darin, die richtige Distanz zu staatlichen Akteur:innen und politischen Arenen zu finden, um als Interessengruppe weiterhin Einfluss auf Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen nehmen zu können, ohne dabei ihre Legitimität bei der politischen Umsetzung zu verlieren. (Duyne Barenstein & Koch, 2024).

### 2.3.3 Situation Schweden

Während das EP-Modell in der Schweiz ein neues Phänomen und daher in Fachliteratur kaum besprochen ist, stellt die Entwicklung von gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften durch renditeorientierte Bauunternehmen in Schweden den Normalfall dar. Fast alle neuen WBGs und ihre Immobilien werden von Akteur:innen gegründet und entwickelt, die nicht in ihren Betrieb involviert sind. In ihrer Studie „Who ist Governing the Commons: Studying Swedish Housing Cooperatives" untersuchen Jonas Anund Vogel, Hans Lind und Per Lundquist die Herausforderungen, die sich in Bezug auf die langfristige Nachhaltigkeit von Immobilien und Organisationsstrukturen über die Jahre aus dem Modell ergeben haben (Anund Vogel et al., 2016). Dabei betonen sie unter anderem mangelnde Kontrolle der Qualitätsansprüche in der Entwicklung der Immobilien, die im Betrieb zu hohen Kosten auf Seiten der Genossenschafter:innen führen. Wie in Kapitel 1.5 erläutert, dient die Untersuchungsanordnung aus dieser Arbeit der wissenschaftlichen Bewertung des EP-Modelles, die in Kaptiel 3.4.3 vorgenommen wird.

# 3. Empirische Untersuchung

## 3.1 Expert:inneninterviews

Die empirische Untersuchung wurde anhand von Expert:inneninterviews durchgeführt und verlief in 6 Schritten.

1. Ermittlung passender Expert:innen (Schlüsselpersonen und Fachpersonen aus unterschiedlichen Bereichen) anhand der Forschungsfragen
2. Erstellen unterschiedlicher Interviewleitfäden (Anhang)
3. Durchführung Interviews mit Audioaufnahme anhand der Interviewleitfäden
4. Transkription der Gespräche in zwei Schritten: Umwandlung in Text mit Zeitstempel mit «WhisperUI», anschliessend manuelle Überarbeitung zu vollständigem, wörtlichem Transkript
5. Strukturierung der Aussagen mittels SWOT-Analyse für unterschiedliche Bereichen (Anhang)
6. Interpretation der Daten (Kapitel 3.2 und 3.3)

### 3.1.1 Auswahl Expert:innen

Die Expert:innen umfassen einerseits Schlüsselpersonen aus dem Gründungsprozess und der Entwicklung des Initialprojektes WBG «Huebergass» und der WBG «Wir sind Stadtgarten», kurz SE, sowie Schlüsselpersonen aus dem Betrieb des Initialprojektes

WBG «Huebergass», kurz SB, andererseits Fachpersonen, die den drei Bereichen öffentliche Hand, Verband Wohnbaugenossenschaften Schweiz und Politik zugeordnet werden können. Die Interviews wurden im Zeitraum vom Juni 2024 bis Juli 2024 durchgeführt und mit Erlaubnis der Gesprächspartner:innen aufgezeichnet.

| **Schlüsselpersonen** | **Qualifikation** | **Zuordnung** |
|---|---|---|
| Deborah Eggel | Gründungsmitglied und ehem. Geschäftsführerin «Wir sind Stadtgarten», Gründungs- und ehem. Vorstandsmitglied «Huebergass», nicht mehr für die «Halter AG» tätig | SE, Fokus Sozialraum |
| Herbert Zaugg | Gründungs- und ehem. Vorstandsmitglied «Wir sind Stadtgarten», Gründungsmitglied, ehem. Präsident und Geschäftsführer «Huebergass», nicht mehr für die «Halter AG» tätig | SE, Fokus Finanzen |
| Raphael Burkhalter | Gründungs- und Vorstandsmitglied «Wir sind Stadtgarten», Gründungs- und ehem. Vorstandsmitglied «Huebergass», Leiter Akquisiton und Entwicklung Region Bern bei «Halter AG» | SE, Fokus Bau |
| Ulrich Ganitta | Vorstandsmitglied «Huebergass» | SB |

Tabelle 2: Liste der Schlüsselpersonen (Eigene Darstellung)

| **Fachpersonen** | **Qualifikation** | **Zuordnung** |
|---|---|---|
| Lea Gerber | Leiterin Politik / Grundlagen bei Wohnbaugenossenschaften Schweiz | Verband (wbg) |
| Rudolf Wachter | Präsident Regionalverband Bern-Solothurn von Wohnbaugenossenschaften Schweiz | Verband (wbg) |
| Jürg Sollberger | Ehem. Präsident Regionalverband Bern-Solothurn von Wohnbaugenossenschaften Schweiz | Verband (wbg) |
| Peter Schmid | Berater für Nonprofit-Unternehmen, Vizepräsident Wohnbaugenossenschaften Schweiz | Verband (wbg) |
| Christine Gross | Koordinatorin Wohnbauförderung bei der Fachstelle Wohnbauförderung der | Öffentliche Hand |

| | | |
|---|---|---|
| | Stadt Bern | |
| Aldiana Mazza | Juristin, Bundesamt für Wohnungswesen BWO | Öffentliche Hand |
| Edith Siegenthaler | SP Grossrätin Kanton Bern, Präsidentin Mieterinnen- und Mieterverband Kanton Bern | Politik |
| Ivo Balmer | SP Grossrat Kanton Basel-Stadt, Mitgliedschaft in Führungs- und Aufsichtsgremien diverser Gremien | Politik |

Tabelle 3: Liste der Fachpersonen (Eigene Darstellung)

### 3.1.2 Ziel der Befragung

Die Befragung der Schlüsselpersonen Entwicklung und Betrieb soll dazu beitragen, das Modell anhand des Fallbeispiels zu verstehen und praxisnahe Hinweise auf mögliche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des EP-Modells geben. Die Befragung der Fachpersonen wiederum ermöglichten es, eine Einordnung des Modells aus unterschiedlichen Perspektiven vorzunehmen. Die Erkenntnisse der Expert:inneninterviews bilden die Grundlage zur Anwendung der Designprinzipien für die nachhaltig erfolgreiche Verwaltung von Gemeingütern in Kapitel 3.4.3.

### 3.1.3 Leitfragen

Die Vorbereitung auf die Expert:inneninterviews umfasste einerseits eine Onlinerecherche zu den betreffenden Personen und andererseits die Erarbeitung eines auf Schlüssel- und Fachpersonen abgestimmten Leitfadens, der als Gesprächsbasis diente. Einleitend wurde jeweils der berufliche Hintergrund sowie der Bezug der Person zum Thema gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften geklärt.

Themenblöcke für die Interviews mit den Schlüsselpersonen Entwicklung und Betrieb:

A) Organisationsstruktur und Entwicklung WBG «Huebergass» und WBG «Wir sind Stadtgarten»
B) Rollenverständnis WBG «Huebergass», WBG «Wir sind Stadtgarten» und «Halter AG»
C) Motivation und strategische Zielsetzung WBG «Huebergass», WBG «Wir sind Stadtgarten» und «Halter AG»
D) Gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit

Themenblöcke für die Interviews mit den Fachpersonen öffentliche Hand, Verband und Politik:

A) Einordnung der Entwicklungs- und Organisationsstruktur der WBGs «Huebergass» und «Wir sind Stadtgarten»
B) Chancen und Herausforderungen WBGs «Huebergass» und «Wir sind Stadtgarten» aus der jeweiligen Perspektive
C) Einordnung des Modelles aus der jeweiligen Perspektive

### 3.1.4 Datenauswertung

Die Expert:inneninterviews dienen im ersten Schritt dazu, die Organisationsstruktur und die Funktion der von der «Halter AG» gegründeten gemeinnützigen Genossenschaften «Huebergass» und «Wir sind Stadtgarten» zu verstehen, um daraus ein fiktives Modell der Arbeitsbeschaffung für RI durch die Gründung gemeinnütziger WBGs zu beschreiben. Im zweiten Schritt wird dieses Modell mit Hilfe der Erkenntnisse aus dem erste realisierte Projekt WBG «Huebergass» aus unterschiedlichen Perspektiven eingeordnet. Für jede Perspektive werden die Erkenntnisse mittels SWOT-Analyse, ein Werkzeug aus dem strategischen Managementbereich, das unter anderem im Bereich Produktentwicklung eingesetzt wird, strukturiert (Helms & Nixon, 2010). Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Aussagen, die den jeweiligen Perspektiven zugeordnet wurden, nicht nur aus den Gesprächen mit den entsprechenden Schlüssel- oder Fachpersonen stammen, da sich die meisten Expert:innen perspektivenübergreifend geäussert haben. Die detaillierte Auswertung ist in Anhang 2 zu finden, eine Zusammenfassung in Kapitel 3.2.

### 3.1.5 Ergebnisse

Basierend auf den Gesprächen mit den Schlüsselpersonen Entwicklung (SE) und Betrieb (SB) wird in Kapitel 3.2 die Entwicklungsgeschichte der WBGs «Huebergass» und «Wir sind Stadtgarten» beschrieben. Es ist zu beachten, dass sich die Bezeichnung «Schlüsselpersonen» im Rahmen der Beschreibung des Initialprojektes nicht nur auf die vier interviewten Personen bezieht, sondern auf einen weiteren Kreis an stark engagierten Akteur:innen, die zum Gelingen des Projektes beigetragen haben. Falls sich Aussagen direkt auf SE oder SB beziehen, wird entsprechend darauf hingewiesen. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für das Initialprojekt WBG «Huebergass» werden eruiert. Im Fokus soll dabei der Aufbau einer funktionierenden genossenschaftlichen Organisationsstruktur, die Frage der Rollenverteilung und der Moment der Übergabe der WBG «Huebergass» an die heutigen Genossenschafter:innen stehen. Die Informationen

stammen, soweit nicht anders vermerkt, aus den Exper:inneninterviews der vier zuvor genannten Personen. In Kapitel 3.3 werden die gewonnen Erkenntnisse zur Beschreibung des EP-Modells genutzt.

## 3.2 Das Initialprojekt

Das Initialprojekt WBG «Huebergass», mit dem die «Halter AG» die Berner Genossenschaftsszene wachrüttelte und die Debatte um die Gründung gemeinnütziger Wohnbauträgerinnen durch renditeorientierte Immobilienentwickler:innen (RI) ins Rollen brachte, ist auf eine Motion des Berner Stadtrats aus dem Jahr 2003 zurückzuführen. Diese forderte «einen Wettbewerb unter Architektur-/Sozial/lmmobilienfachleuten-Teams für ein Pilotprojekt «Niedrig-Standard-Wohnraum»», der, unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien und Eigenwirtschaftlichkeit, die Bereitstellung von «Wohnraum für unter 200 Franken pro Zimmer» zum Ziel haben sollte. Die Umsetzung des Siegerprojektes sollte «auf einem geeigneten Grundstück in der Stadt Bern» erfolgen (Gemeinderat Bern, 2016). 13 Jahre später lancierte «Immobilien Stadt Bern» einen kombinierten Wettbewerb, der Planer:innen, gemeinnützige Investor:innen und Projektwettbewerb vereinten. Die öffentliche Ausschreibung nach SIA 142 trug den Namen «Wohnsiedlung Mutachstrasse und Stadteilpark Holligen Nord, Bern» (ISB, 2016).

Auch wenn man bei «Halter AG» zu Beginn skeptisch war und der Idee der Gründung einer gemeinnützigen Genossenschaft durch eine renditeorientierte Engwicklerin wenig Beachtung geschenkt hat, wurde das Einverständnis für Präqualifikationsbewerbung gegeben. Diese erfolgte auf Eigeninitiative einer kleinen Gruppe intrinsisch motivierter Personen aus dem Kreis der SE. Die effektive Gründung der WBG «Huebergass» wurde bei Wettbewerbsgewinn in Aussicht gestellt. Die angedachte strategische Zusammensetzung des Interimsvorstandes war breit abgestützt, Personen aus den Bereichen Jurisprudenz, Kommunikation, Quartierverein und Gewerbeverband waren vorgesehen. Spätestens zum Zeitpunkt der erfolgreichen Präqualifikation wurde man bei der «Halter AG» auf das Projekt aus den eigenen Reihen aufmerksam. Die Vorstellung der kurzfristigen Kapitalbindung zur Auftragsakquise in Kombination mit der Gründung einer gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaft, die das Projekt nach Fertigstellung übernimmt und der «Halter AG» in der Zwischenzeit ermöglicht, einen Beitrag zur Linderung der Wohnungsnot zu leisten, schien attraktiv.

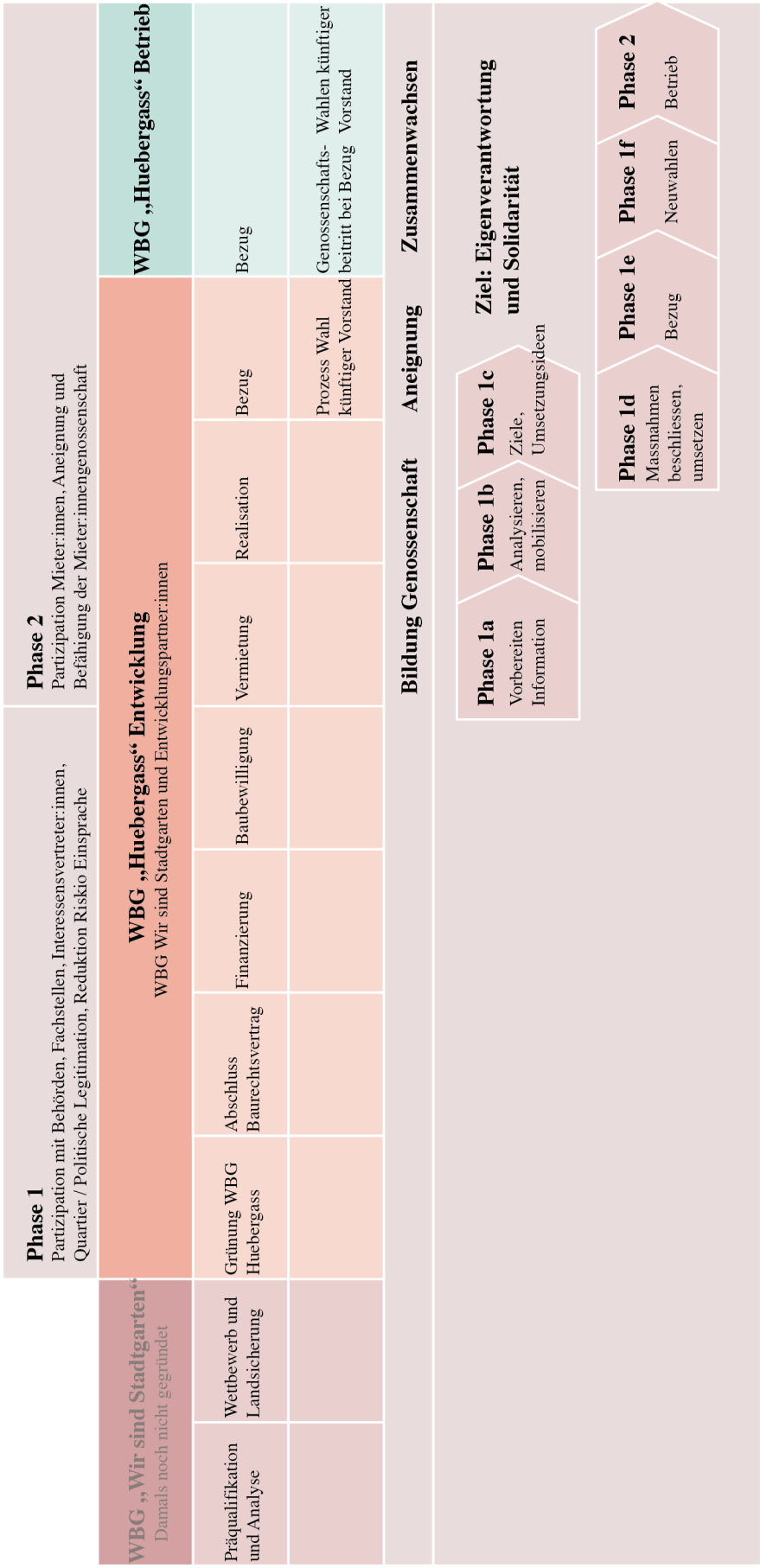


Abbildung 2: Vorgehensmodell WBG „Huebergass“ zum Thema „Mietergenossenschaft und Partizipation“ (Eigene Dartstellung, in Anlehnung an Burkhalter, 2020, S.71)

Die «Halter AG» konnte den Wettbewerb im Juni 2017 für sich entscheiden, treibende Kraft hinter dem Siegerprojekt «Huebergass» waren Schlüsselpersonen mit grosser intrinsischer Motivation. Die effektive Gründung der WBG «Huebergass» folgte im September 2017. Die Zusammensetzung des Interimsvorstandes wurde zugunsten der «Halter AG» leicht angepasst, sodass die von der «Halter AG» angestellten Personen im Laufe des Entwicklungsprozesses bis auf einen Zeitraum von drei Monaten immer die Mehrheit des Interimsvorstandes ausmachten. Von Anfang an war klar, dass Partizipation und «Selbstorganisation im Entwicklungsprozess […] eine Nische» ist, in die man nicht rein wollte. In den Augen der SE konnte das wohnbaupolitische Ziel nur erreicht werden, «wenn die Schlüsselentscheide in der Projektentwicklung in einer kleinen professionellen Runde gefällt werden können» (Burkhalter, 2024).

Die SE und die «Halter AG» haben die Möglichkeiten, welche die Gründung gemeinnütziger Genossenschaften für ihr Geschäft mit sich bringt, schnell erkannt und im März 2019, 18 Monate nach der Projektbezogenen WBG «Huebergass», die WBG «Wir sind Stadtgarten» als Akquisegefäss für die «Halter AG» gegründet. Ziel dieser zweiten Gründung ist es, die gemachten Erfahrungen in alle Regionen, in denen die «Halter AG» tätig ist, hinaustragen. Zum Zeitpunkt des Verfassens der vorliegenden Arbeit hat die WBG «Wir sind Stadtgarten» Zweigniederlassungen in fünf Kantonen (Handelsregister Kanton Bern, o. J.), Ansprechpersonen in den Regionen Zürich und Ostschweiz, Bern-Mittelland, Westschweiz und Tessin sowie Basel und Zentralschweiz. Die Homepage von «Wir sind Stadtgarten» zeigt ebenfalls, dass neben der WBG «Huebergass» vier weitere WBGs gegründet werden sollen oder bereits gegründet wurden (Wir sind Stadtgarten, o. J.).

In der Zwischenzeit hatte die WBG «Huebergass» die «Halter AG» als Gesamtleiterin beauftragt, das Projekt für sie zu Entwickeln und den TU-Werkvertrag mit ihr abgeschlossen. Die SE hatten entsprechend neben ihrer Rolle bei der frisch gegründeten WBG «Wir sind Stadtgarten» zwei weitere Rollen, die sie wahrnehmen mussten, wobei zu bedenken ist, dass die WBG «Wir sind Stadtgarten» im Sinne eines Akquisegefässes als Synonym für die «Halter AG» zu verstehen ist. Die Gespräche mit den SE haben gezeigt, dass diese Dreifachbelastung einige Herausforderungen mit sich brachte. Es lässt sich festhalten, dass das klare Identifizieren der SE mit der WBG «Huebergass» in unterschiedlichen Momenten zu Konflikten mit ihrer Arbeitgeberin, der «Halter AG», geführt haben. Vertreterin der Auftraggeberin WBG «Huebergass» zwecks Qualitätssicherung war «Abplanalp Affolter Partner», die Vermarktung wurde über die «Tend

EG», ein Unternehmen der «Halter Gruppe», vorangetrieben (Burkhalter, 2020. S.20). Auf ein Nachhaltigkeitslabel wurde verzichtet, um die Kosten tief zu halten. Es ist jedoch zu bedenken, dass die Diskussion um Nachhaltigkeit 2017, also zu Beginn der Entwicklung, noch nicht so fortgeschritten war wie heute.

Dass die «Halter AG» kein strategisches Interesse daran hat, im Sinne einer Unternehmer:innengenossenschaft (UG) langfristig Teil der durch «Wir sind Stadtgarten» neu gegründeten, gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften zu sein, sondern diese in unabhängige, funktionierende Mieter:innengenossenschaften (MG) umzuwandeln, war schon vor der Gründung des Initialprojektes WBG «Huebergass» klar. Das frühzeitige Ermitteln der künftigen Genossenschafter:innen war daher von besonderer Relevanz. Der Aufbau einer funktionierenden Gemeinschaft, respektive genossenschaftlichen Organisationsstruktur, sollte durch eine:n Sozialraumplaner:in, im Rahmen des Initialprojektes «Gesellschaftsgärtner:in» genannt, begleitet werden. Die Gemeinschaftsbildung wurde gemäss Aussagen SB zwar nach gängiger Praxis und mit Hilfe engagierter Prozessplanung von Seiten der SE angegangen, weist jedoch Verbesserungspotenzial auf. Die Nähe, respektive finanzielle Abhängigkeit der Sozialraumplaner:in von der «Halter AG» beurteilt die SB als Schwäche. Ebenso unzureichend schätzt sie die Tatsache ein, dass diese Rolle im Laufe der zwei Jahre von drei verschiedenen Personen wahrgenommen wurde, wobei die Verantwortung schlussendlich auf die SE überging (Ganitta, 2024).

Da die «Halter AG» wie in Kapitel 2.2 dargelegt und durch die Gespräche mit den Fachpersonen bestätigt unter grosser Beobachtung der lokalen Genossenschaftsszene stand, wurde der Erstvergabeprozess der Wohnungen mit der Immobilienmanagement Software «emonitor» durchgeführt, gesteuert und überwacht. Dabei handelte es sich um einen rein digitalen Prozess, der zwecks «Tragfähigkeit und Akzeptanz des Ergebnisses» durch eine breit abgestützte Arbeitsgruppe begleitet wurde (Burkhalter, 2020. S.23-25). Durch die Vergabe in Etappen konnte die soziale Durchmischung Schritt für Schritt justiert werden. Obwohl die SE den Prozess alles in Allem als Erfolg betrachten, gab es gewisse Herausforderungen. So berichtet Zaugg zum Beispiel davon, dass der digitale Prozess seiner Auffassung nach abschreckend auf Menschen mit Migrationserfahrung wirkte (Zaugg, 2024). Gewisse liessen sich daran nicht hindern, so stand eines Tages eine ganze Familie bei der «Halter AG» in der Lobby und erkundeten sich, wo sie sich für eine Wohnung eintragen können (Eggel, 2024). Die städtische Vorgabe der Zielgruppe im Bereich des Medianlohns wurde in der WBG «Huebergass» mit der Festle-

gung von Einkommens- und Vermögenslimiten umgesetzt (ISB, 2016, S.8 ; WBG Huebergass, 2019, S.4). Was bei der Festlegung der Einkommenslimiten nicht berücksichtigt wurde, ist das Erwerbsarbeitspensum der Personen. Das scheint im Hinblick auf das genossenschaftliche Engagement, dass von den Personen im Sinne der Mieter:innengenossenschaft erwartet wird, sinnvoll. Das Einhalten der geforderten «Durchmischung von unterschiedlichen, jüngeren und älteren Bewohnergruppen in unterschiedlichen Einkommensverhältnissen» (ISB, 2016, S.5) wurde mittels eines eigens dafür erarbeitetem 3-Drittel-Konzept sichergestellt. Während die Einkommenslimiten streng gehandhabt wurden, zeigte man bei den Vermögenslimiten im Rahmen der Anwendung dieses Konzeptes gewisse Kulanz:

1. Der erste Drittel kann sich den monatlich anfallenden Mietzins gut leisten, vermag auch das Kapital für Genossenschaftsanteil und Wohnungsanteilsscheine ohne grosse Schwierigkeiten zu stemmen.
2. Der zweite Drittel bringt die Kosten für den monatlich anfallenden Mietzins und den Genossenschaftsanteil knapp zusammen, die Wohnungsanteilsscheinen kann er sich jedoch nicht leisten.
3. Der dritte Drittel ist vermögenstechnisch gut abgesichert, kann sich Mietzins, Genossenschaftsanteil und Wohnungsanteilsscheine problemlos leisten und verpflichtet sich deshalb, bei Bedarf zusätzliche Wohnungsanteilsscheine für den zweiten Drittel zu zeichnen. Die Anzahl hängt davon ab, um wieviel Prozent die Vermögenslimiten überschritten werden (WBG Huebergass, 2019, S.4-5).

Zum Zeitpunkt der Rechtskräftigkeit der Baubewilligung waren zwecks Bindung Eigenkapital alle Mietverträge unterschrieben, der Aufbau der Gemeinschaft, respektive der genossenschaftlichen Organisationsstruktur konnte in Angriff genommen werden. Die damit verbundene Beziehungsarbeit und das Erwartungsmanagement der künftigen Genossenschafter:innen war intensiv und hat den SE viel abverlangt. Denn trotz vermeintlich klarer Kommunikation hatten einige der künftigen Genossenschafter:innen punkto Mitsprache eine gewisse Anspruchshaltung. Das ist insofern nachvollziehbar, als dass sie ihre Genossenschaftsanteile und Wohnungsanteilsscheine rund zwei Jahre vor Bezug ihrer neuen Wohnung bereits einbezahlt hatten. Rückblickend stellt Burkhalter fest: «offenbar haben wir zu wenig klar gesagt, wie die Hüte und Rollen verteilt sind» (Burkhalter, 2024). Ein grosser Teil dieser Beziehungsarbeit wurde im Falle der WBG «Huebergass» ehrenamtlich geleistet und somit nicht eingepreist.

Damit der Aufbau der genossenschaftlichen Organisationsstruktur gut vorangetrieben werden konnte, mussten die künftigen Genossenschafter:innen bei der Bewerbung um eine Wohnung sowohl Fähigkeiten als auch Verfügbarkeit für ein allfälliges Engagement im Vorstand oder in einer Kommission angeben. In Vorbereitung auf Tätigkeiten in Finanz-, Bau- und Betriebskommissionen, die als Grundlage der genossenschaftlichen Organisationsstruktur festgelegt wurden, nahmen die Arbeitsgruppen im Sommer 2019, rund zwei Jahre vor dem Erstbezug im Mai 2021, ihre Tätigkeit auf. Regelmässige Treffen in Form von Workshops sollten die Wissensvermittlung sicherstellen und die künftigen Genossenschafter:innen auf ihre Kommissionsarbeit vorbereiten. Es ist darauf hinzuweisen, dass es sich dabei weniger um klassische Workshopformate gehandelt hat, im Rahmen derer Teilnehmer:innen zu aktiver Partizipation aufgefordert werden und Themen selbst erarbeiten, sondern viel mehr um Informationsveranstaltungen im Sinne der Wissensvermittlung (Ganitta, 2024, S.6,8). Die Corona-Pandemie forderte digitale Formate, was den Aufbau der Gemeinschaft gemäss SB erschwert hat. Die SE wiederum sind der Ansicht, dass ihnen dieser Umstand in Bezug auf Kosten und Geschwindigkeit mehrheitlich in die Hände gespielt hat. Weitere Arbeitsgruppen haben sich im Laufe der Zeit, den Bedürfnissen der künftigen Genossenschafter:innen entsprechend, gebildet (Burkhalter, 2020, S. 71).

Der Erstbezug der neuen Mieter:innen, die in diesem Moment auch Genossenschafter:innen und somit Immobilienbesitzer:innen wurden, erfolgte im Mai 2021. Der Interimsvorstand wurde im Laufe der ersten zwei Generalversammlungen durch einen neuen Vorstand aus Mieter:innen ersetzt, die Unternehmer:innengenossenschaft WBG «Huebergass» wurde zur Mieter:innengenossenschaft WBG «Huebergass». Der Wissenstransfer in der Aufbauphase und die Prozesse der Übergabe an die drei Kommissionen zum Zeitpunkt des Erstbezuges verliefen unterschiedlich. Während die Finanzkommission ihre Arbeit gut aufnehmen konnte, war die Baukommission mit der Herausforderung beschäftigt, dass sie über längeren Zeitraum nach Erstbezug keinen Zugriff auf die Unterlagen hatte, die sie benötigt hätten, um ihre Arbeit auf geeigneter Informationsbasis aufnehmen zu können. Was die Qualität der Immobilie an sich betrifft, erwies sich die sukzessive Aufdeckung der für Neubauten teils normalen Unzulänglichkeiten, teils gravierenderen baufachlichen Mängel nicht als förderlich, hinreichendes Vertrauen zwischen SE und der neuen Mieter:innengenossenschaft aufzubauen. Zu nennen wäre hier zum Beispiel die ihrer Funktion als Vermittlerin zwischen gemeinschaftlichem und privatem Raum bedingt gerecht werdende Eingangssituation. Auch Schiebetüren, welche die betroffenen Zimmer punkto Akustik unzureichend vom Wohnbereich

trennen oder die gemäss Einschätzung SB mangelhafte Entwässerung der Erschliessungstürme sind Gegenstand der Mängelverhandlungen zwischen der Entwicklerin der Immobilie und der WBG «Huebergass». Diese können nach Auffassung der SB insofern als delikat erachtet werden, als dass hierbei drei Parteien aufeinandertreffen: die «Halter AG» als Erstellerin der Immobilie, die SE als Vertreterin des von der «Halter AG» gestellten Interimsvorstandes, die gleichzeitig als Auftraggeber:in fungiert und der Vorstand als Vertretung der Mieter:innengenossenschaft WBG «Huebergass» als neue Immobilienbesitzerin. Der Umgang mit Mängeln und Garantie stellt Baukommission und Vorstand der WBG «Huebergass» vor grosse Herausforderungen. Trotz allem kann aus der Perspektive der SB heute festgehalten werden, dass die Bauqualität, gemessen an der kurzen Bauzeit und den Erstellungskosten und im Kontrast zu vergleichbaren Wohnüberbauungen, «unter dem Strich […] nicht schlecht, respektive gut» ist (Ganitta, 2024). Bei der Betriebskommission wiederum hat die Arbeit nach der Übergabe erst richtig begonnen, der Aufbau der Organisationsstruktur war zwar gut angelegt, die Weiterentwicklung auf die spezifischen Bedürfnisse der neuen Genossenschafter:innen abzustimmen dauert bis heute an. Inzwischen hat sich der Betrieb des Vorstandes und aller Kommissionen deutlich stabilisiert und läuft gemäss SB weitgehend zufriedenstellend. Allerdings nicht ohne Konsequenz: Die meisten der ersten Vorstandsmitglieder der MG sind bereits wieder zurückgetreten und haben sich enttäuscht und ermüdet aus dem aktiven Genossenschaftsleben zurückgezogen (Ganitta, 2024, S.12). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Übergabe in Bezug auf Wissenstransfer von SE und SB als herausfordernd beschrieben wurde. Die «Halter AG», die WBG «Wir sind Stadtgarten» und die WBG «Huebergass» sind zwecks Wissenstransfers, aber vor allem zwecks Mängelbehebung bis heute im Austausch. Die Lehren aus dem Initialprojekt sollen für weitere Projekte gezogen werden, wie Innovationsfähig die WBG «Wir sind Stadtgarten» und die in der Folge aus ihr hervorgehenden Projektgenossenschaften dabei über ihre eigenen Interessen hinaus bleiben, ist abzuwarten.

Die SE haben unterschiedliche Lehren aus der Entwicklung der WBG «Huebergass» gezogen. Während Eggel klar festhält, dass sie nie mehr ein Projekt in dieser Form umsetzen würde, da die persönlichen Kosten zu hoch und das Modell für eine RI ihrer Einschätzung nach nicht das Richtige sei, blickt Zaugg selbstkritisch auf seine Rolle im Interimsvorstand: «Ich glaube, sich selber zurückzunehmen, das ist eine Lehre, die ich aus dem Projekt ziehe». Seiner Einschätzung nach sollte sich der neue Vorstand mit der Übergabe möglichst schnell neu konstituieren und der Interimsvorstand eine beratende Rolle einnehmen. Burkhalter wiederum nennt die klarere Kommunikation in Bezug auf

die Rollenverteilung zwischen neuen Genossenschafter:innen, künftigen Mieter:innen und Interimsvorstand. Mit Blick auf die soziale Dimension und des frühzeitigen Gemeinschaftsaufbaus hält er fest, dass es aus Sicht des Interimsvorstand auch Nachteile haben kann, wenn sich die Gemeinschaft zu früh in Selbstorganisation übt. Er ist der Ansicht, dass sich eine Gemeinschaft nach Erstbezug auch selbst entwickeln kann, wenn man ihr den Raum dafür gibt.

Ganitta wiederum betont im Kontrast zum Vorteil der zeitnahen, schlüsselfertigen Übergabe einer guten Immobilie das unumgängliche Erfordernis, dass im Interimsvorstand bereits deutlich früher als im Fall der WBG «Huebergass», auf Stufe des qualitätssichernden Verfahrens, ein:e unabhängige Sozialraumplaner:in vertreten sein muss. Zur Sicherstellung einer sorgfältigen Auswahl der Mieter:innen muss diese Person massgeblich am Vergabeprozess beteiligt sein. Weiter müsste gewährleistet sein, dass sie die Sozialisierung der sich bildenden Gemeinschaft bis deutlich nach dem Bezug durch die Mieter:innengenossenschaft begleiten kann. Im Vergleich zu anderen gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften, die als Mieter:innengenossenschaften gegründet werden und den ganzen Entwicklungsprozess partizipativ gestalten, wird die WBG «Huebergass» und das dahintersteckende Modell aus Sicht der SB unter Berücksichtigung dieses Optimierungspotenzial als nachahmenswerte Alternative befunden. Der Grund dafür ist das Wegfallen der grossen zeitlichen Ressourcen, die ein partizipativ gestalteter Entwicklungsprozess fordert (Ganitta, 2024).

Alles in Allem kann festgehalten werden, dass die WBG «Huebergass» die hoch gesetzten Ansprüche zu einem grossen Teil erfüllt hat. Alle involvierten Schlüsselpersonen, und mit ihnen die «Halter AG», haben sich mit dem Projekt auf unbekanntes Terrain vorgewagt. Sie mussten sicher sein, dass das Projekt gelingt. Als treibende Kraft hinter dem Initialprojekt WBG «Huebergass» sind die SE zu nennen. Sie haben viel persönliches Engagement eingebracht und zeitweise Risiko mitgetragen. Zwei der drei SE, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Informationsquelle zur Verfügung standen, sind heute nicht mehr für die «Halter AG» tätig. Gemäss Handelsregister des Kanton Bern und Homepage der WBG «Wir sind Stadtgarten» sind nur noch wenige der ursprünglichen Gründungsmitglieder für die WBG «Wir sind Stadtgarten» aktiv. Wenn man bedenkt, wie viel persönliches Engagement der SE in der WBG «Huebergass» steckt, bleibt abzuwarten, wie sich die weiteren Projekte, die in der Zwischenzeit aus der WBG «Wir sind Stadtgarten» hervorgegangen sind, entwickeln. Fest steht, künftige Projekte

der WBG «Wir sind Stadtgarten» oder anderer RI, die in der Szene der gemeinnützigen WBGs mitmischen wollen, müssen sich an der WBG «Huebergass» messen.

Auch die Gespräche mit Fachpersonen vom Verband, aber auch mit Vertreter:innen der öffentlichen Hand und der Politik haben gezeigt, dass die WBG «Huebergass» grundsätzlich als gelungenes Projekt beurteilt wird. Von Seite Fachpersonen wurde in Bezug auf das konkrete Projekt wenig Optimierungspotenzial genannt. In Bezug auf die Etablierung der WBG «Wir sind Stadtgarten» als Modell wurden einige Punkte genannt, die man im Blick haben sollte. Im Folgenden werden die wichtigsten Punkte aus den Gesprächen zusammengefasst und den verschiedenen Perspektiven zugeordnet. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Aussagen, die den jeweiligen Perspektiven zugeordnet wurden, nicht nur aus den Gesprächen mit den entsprechenden Fachpersonen stammen, da sich die meisten Expert:innen perspektivenübergreifend geäussert haben.

**Perspektive Verband:** Die Tatsache, dass die «Halter AG» mit der damals noch nicht gegründeten WBG «Huebergass» den Investor:innenwettbewerb «Wohnsiedlung Mutachstrasse und Stadteilpark Holligen Nord, Bern» für sich entscheiden konnte, hat bei einigen Mitgliedern des wbg-beso Unmut ausgelöst. Das erstaunt insofern, als dass das Modell der Unternehmer:innengenossenschaft in Bern weit verbreitet ist. Die Gespräche mit den Fachpersonen haben gezeigt, dass der Missmut weniger am Modell an sich lag als an der Tatsache, dass eine neue Akteurin die Genossenschaftsszene aufgemischt hat. Aus Sicht des wbg kann heute festgehalten werden, dass die Etablierung eines neuen Modells im Sinne der Erweiterung der Vielfalt der Wohnbaugenossenschaftsszene begrüsst wird. Ebenfalls positiv bewertet wird die Tatsache, dass die aus dem Modell hervorgehenden WBGs im Betrieb als Mieter:innengenossenschaften funktionieren. Die Fachpersonen sehen das Modell als Chance, WBGs in strukturschwachen Regionen, in denen der gemeinnützige Wohnungsbau nur marginal vertreten ist, zu etablieren. Dieser Gedanke steht jedoch im Widerspruch zur Tatsache, dass Mieter:innengenossenschaften auch viel engagierte Personen brauchen, die in diesen Regionen vermutlich schwieriger zu finden sind als in urbanen Zentren. Burkhalter hält in diesem Zusammenhang fest, dass das Modell «nur an hochpreisigen Lagen funktioniert», respektive, wenn das Land in irgend einer Form günstig zur Verfügung gestellt wird (Burkhalter, 2024). Durch die Nähe zur RI kann das Modell Brücken in die politische Mitte schlagen und bürgerlich regierte Gemeinden vertrauenswürdige Angebote machen. Das wiederum kommt der breiten Abstützung des gemeinnützigen Wohnungsbaus in der Gesellschaft und somit der Sprechung der Rahmenkredite auf nationaler

Ebene zugute. Mit Blick auf die Selbstorganisation bereitet den Fachpersonen die Grösse der WBG «Huebergass» und allfälliger weiterer Projekte gewisse Sorgen. Sie geben zu bedenken, dass die WBG «Huebergass» mit 100 Wohnungen eher zu den kleinen WBGs zählt. Viele dieser WBGs haben erfahrungsgemäss Mühe, ihre genossenschaftlichen Organisationsstrukturen aufgrund fehlender Ressourcen professionell aufzubauen, respektive zu betreiben. In Bezug auf die Wachstumsziele des Verbandes geben die Fachpersonen zu bedenken, dass das Innovationspotenzial dieser neuen Mieter:innengenossenschaften mit nur einer Siedlung und die intrinsische Motivation der neuen Genossenschafter:innen in Bezug auf Entwicklungs- Wachstumsziele unklar sind. Die Fachpersonen zweifeln, dass aus dem Modell WBGs entstehen, die kurz nach Fertigstellung bereits ein neues Projekt in Angriff nehmen. Grund dafür sehen sie im fehlenden Projektentwicklungswissen der Mieter:innengenossenschaft. Die Bedenken der Fachpersonen, dass sich die WBG «Huebergass» nicht Weiterentwickeln wird oder keine Wachstumsziele hat und langfristig zu einem Paradies für wenige Auserwählte wird, werden aufgrund Aussagen von Ganitta nicht geteilt. Das Bewusstsein, dass die WBG «Huebergass» aufgrund Vermögen und Wertsteigerung ihrer Immobilien schon bald Potenzial zur Weiterentwicklung haben wird, scheint vorhanden zu sein (Ganitta, 2024). Diese Bedenken müssen bei jedem Projekt aufs Neue adressiert werden, da sie stark vom Wissen der engagierten Personen abhängen.

**Perspektive öffentliche Hand:** Die Fachpersonen halten fest, dass es auf den Formalen Ebenen keine Kritik am Modell gibt. Die Erweiterung der Vielfalt der Wohnbaugenossenschaftsszene und die Gründung neuer Mieter:innengenossenschaften werden auch von Seite der öffentlichen Hand begrüsst. Positiv erwähnt wird auch die langfristige Sicherung des preisgünstigen Wohnraums, die durch eine gemeinnützige WBG im Vergleich zu anderen Formen, die in Bern zurzeit umgesetzt werden, garantiert ist. Eine Herausforderung sehen die Fachpersonen darin, Vertrauen zu den neuen Akteur:innen aufzubauen. Es scheint zurzeit unsicher, ob die neu gegründeten WBGs zu zuverlässigen Partner:innen der öffentlichen Hand werden. Auch das hängt vom Wissen und Engagement der Mieter:innengenossenschaft ab. Kritisch wird die Festlegung von Einkommens- und Vermögenslimiten betrachtet, da dies im Widerspruch mit der geforderten Durchmischung stehen kann. Ebenfalls kritisch gesehen wird eine Neugründung in Bezug auf die Schaffung von günstigem Wohnraum wie im Fall der WBG «Huebergass» gefordert, da das Eigenkapital in diesem Fall zu 100% von den künftigen Genossenschafter:innen kommen muss. Es stellt sich die Frage, ob in einem solchen Fall nicht

auch die Genossenschaftsanteile respektive die Wohnungsanteilsscheine gedeckelt werden sollen.

**Perspektive Politik:** Begrüsst wird die schnelle Umsetzung der politischen Ziele und der Beitrag zur Schaffung von preisgünstigem Wohnungsbau, welcher das Modell mit sich bringt. Die Fachpersonen geben jedoch zu bedenken, dass dieses Verständnis von «preisgünstig» eine sehr kurzfristige Perspektive bedingt. Wenn Genossenschafter:innen Steckdosen in Kochinsel nachrüsten und Schiebetür durch schallsichere Türen ersetzten, da sie die Immobilie nur dann als funktionstüchtig erachten, müsste man das in die Betrachtung mit einfliessen lassen. Die Frage, was die Genossenschafter:innen brauchen, um den Bau gut nutzen zu können, muss im Zentrum stehen. Das relativiert die Preisfrage en bisschen. Auch der Widerspruch, der aus dem Wunsch nach nachhaltigem Schaffen von preisgünstigem Wohnraum und den Arbeitsbedingungen von Subunternehmer:innen entstehen kann, wird angesprochen.

### 3.3 Das EP-Modell

Das EP-Modell umfasst mit Entwicklungs- und Projektgenossenschaft (EG und PG), die von der Unternehmer:innen- (UG) zur Mieter:innengenossenschaft (MG) wird, drei Formen von gemeinnützigen WBGs, die zwei unterschiedlichen Ebenen zugeordnet werden können. Die Strategische Ebene ist mit der EG bei der renditeorientierten Immobilienentwicklerin (RI) angesiedelt. Die projektbezogene Ebene ist mit der PG, die in der Phase der Entwicklung als UG funktioniert und im Rahmen des Erstbezuges zur MG wird, im operativen Bereich angesiedelt. Für die Modellbetrachtung wird von folgenden Rahmenbedingungen ausgegangen:

- Die Statuten von EG und PG entsprechen den Musterstatuten des wbgs, EG und PG sind Verbandsmitglieder des wbg.
- Das EP-Modell kommt im Zusammenhang mit der Vergabe von Baurecht durch die öffentliche Hand zur Anwendung. Es wird davon ausgegangen, dass die tiefen Baurechtskosten an Nutzungseinschränkungen geknüpft sind, darüber hinaus jedoch keine weiteren Zusatzvereinbarungen getroffen werden. Die öffentliche Hand hat entsprechend weder Einsitz im Vorstand der EG noch im Interimsvorstand der UG.
- Die Rolle der Schlüsselpersonen wird als sekundär betrachtet, das EP-Modell muss der kritischen Prüfung unabhängig vom positiven Einfluss allfälliger Schlüsselpersonen standhalten, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass jede RI über solche Schlüsselpersonen verfügt.

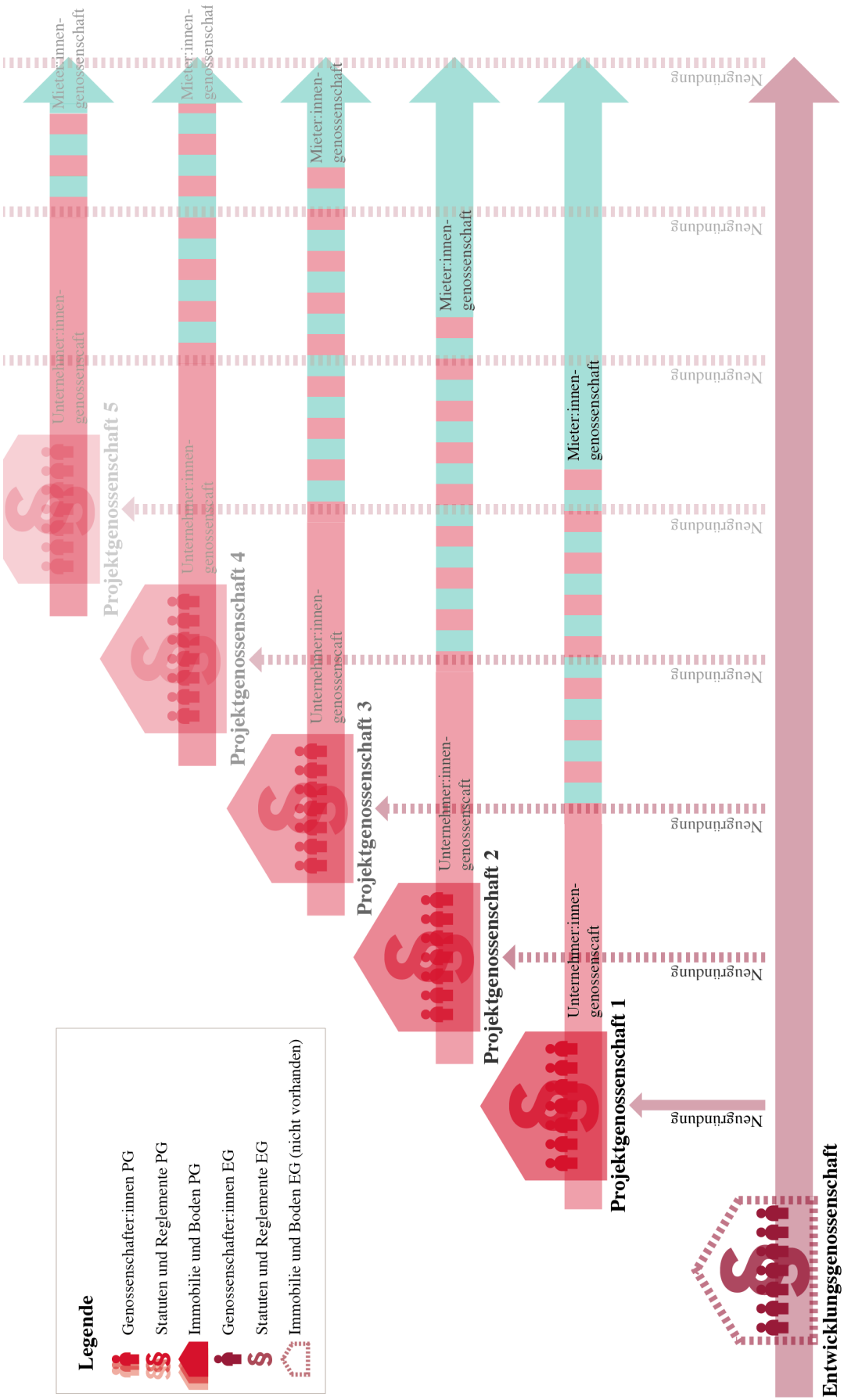


Abbildung 3: Illustration Funktionsweise EP-Modell: Entwicklungsgenossenschaft gründet in regelmässigem Abstand neue, nach Fertigstellung unabhängige Projektgenossenschaften (Eigene Darstellung)

**RI, Renditeorientierte Immobilienentwicklerin («Halter AG):** Die RI verschafft sich mit der Entwicklungsgenossenschaft Zugang zu einem Marktsegment der Wohnraumversorgung, der ihr ohne diese verwehrt bleibt: Gemeinnütziger Wohnungsbau.

**EG, Entwicklungsgenossenschaft (WBG «Wir sind Stadtgarten):** Die EG ist als gemeinnützige WBG im Handelsregister eingetragen, funktioniert jedoch als reines Akquisegefäss für die RI und verwaltet keine Immobilien. Sie verfügt entsprechend über keine Vermögenswerte. Der Vorstand ist mit sieben Arbeitnehmer:innen der RI besetzt. Weitere Genossenschaftsmitglieder sind nicht vorgesehen, die Generalversammlung wird entsprechend als beschränkt handlungsfähig beurteilt. Da sie wie eingangs erwähnt jedoch über keine Vermögenswerte verfügt, muss der Vorstand auch nicht entlastet werden. Es wird nicht davon ausgegangen, dass ein Organisationsmangel gemäss Art. 908 i.V.m. Art. 731b Abs. 1 OR vorliegt. Es ist nicht im Interesse der EG, dass die Statuten öffentlich zugänglich sind. Der Zweck ist jedoch über das Handelsregister einsehbar. Die EG ist darauf bedacht, dass die Anzahl Genossenschafter:innen nie unter die gesetzlich vorgeschriebenen sieben Personen fällt, da das Handelsregisteramt in einem solchen Fall die gerichtliche Auflösung der Genossenschaft anordnen kann (Rechtsdienst Wohnbaugenossenschaften Schweiz, 2023). Im Rahmen von Bewerbungsverfahren und Wettbewerben tritt die EG als vertrauensbildende Wissensträgerin auf, die dem Gegenüber aufgrund ihres Erfahrungsschatzes durch die bereits realisierten Projekte Professionalität versichern soll. Die EG stellt die Gründung einer unabhängigen PG bei Erhalt des Zuschlages in Aussicht. Im Falle eines Zuschlages entwickelt die EG das Projekt im Auftrag der UG. Da EG und RI als Einheit gesehen werden und die EG kein Gewinn machen darf und allfällige Einnahmen aufgrund fehlender Immobilien auch nirgends unterbringen kann, ist davon auszugehen, dass die Rechnungen direkt von der RI gestellt werden. So ist sichergestellt, dass das Modell auch mit externen Partner:innen funktionieren kann.

**PG, Projektgenossenschaft (WBG «Huebergass»):** Der Begriff Projektgenossenschaft vereint die zwei Phasen Entwicklung und Betrieb, in denen die Projektgenossenschaft in der ersten Phase als Unternehmer:innengenossenschaft und in der zweiten Phase als Mieter:innengenossenschaft funktioniert. Für jedes neue Projekt, dass auf Land im Baurecht realisiert werden kann, wird spezifisch eine neue PG gegründet. Die PG ist als gemeinnützige WBG im Handelsregister eingetragen.

Abbildung 4: Illustration EG und detaillierter Aufbau PG von Entwicklung bis Betrieb, Basierend auf Expert:inneninterviews und Literaturrecherche (Eigene Darstellung)

**UG, Unternehmer:innengenossenschaft (WBG «Huebergass» Phase Entwicklung):** Die PG funktioniert in der Entwicklungsphase als UG. Im Rahmen der Gründung wird ein Interimsvorstand eingesetzt. Während der Entwicklungsphase setzen sich die sieben Mitglieder des Interimsvorstands aus Vorstandsmitgliedern der EG oder der RI nahen Personen zusammen. Sie vertreten die Interessen der künftigen Genossenschafter:innen, Art. 902 Abs. 1 OR verpflichtet sie dazu, «die Geschäfte der Genossenschaft mit aller Sorgfalt» zu leiten «die genossenschaftlichen Aufgabe mit besten Kräften» zu fördern. Weitere Genossenschaftsmitglieder sind nicht vorgesehen, die Generalversammlung wird entsprechend als beschränkt handlungsfähig beurteilt. Es wird jedoch nicht davon ausgegangen, dass ein Organisationsmangel gemäss Art. 908 i.V.m. Art. 731b Abs. 1 OR vorliegt. Es ist nicht im Interesse der UG, dass die Statuten öffentlich zugänglich sind. Der Zweck ist jedoch über das Handelsregister einsehbar. Es ist darauf hinzuweisen, dass eine UG mit ihrem EG und RI nahem Interimsvorstand gemäss Beschreibung im Konflikt mit Art. 29 Abs. 3 der wbg-Musterstatuten stehen kann, da dieser die Mitglieder des Vorstands im Falle von Interessenskonflikten zum Ausstand verpflichtet. Die UG ist darauf bedacht, dass die Anzahl Genossenschafter:innen nie unter die gesetzlich vorgeschriebenen sieben Personen fällt, da das Handelsregisteramt in einem solchen Fall die gerichtliche Auflösung der Genossenschaft anordnen kann (Rechtsdienst Wohnbaugenossenschaften Schweiz, 2023).

**MG, Mieter:innengenossenschaft (WBG «Huebergass» Phase Betrieb):** Die PG funktioniert in der Betriebsphase als MG. Parallel zur Entwicklung des Projektes wird daher die Gemeinschaft der künftigen Mieter:innengenossenschaft und ihre genossenschaftliche Organisationsstruktur professionell aufgebaut. Verantwortlich dafür ist ein:e eigens dafür eingestellte Sozialraupmplaner:in oder Communitybuilder:in, die durch die RI bezahlt wird. Im Rahmen dieses Prozesses werden Genossenschafter:innen und potenzielle Vorstandsmitglieder mittels Workshops auf ihre Tätigkeit nach der Übernahme der Verantwortung für Finanzen, Bau und Soziales vorbereitet. Die Workshops werden durch die EG begleitet, Teilnahme am Weiterbildungsprogramm des wbgs ist nicht vorgesehen. Nach Erstbezug durch die neuen Genossenschafter:innen wird die UG zur MG. Da MG und UG unter dem Mantel der PG eingetragen sind und die Statuten vorerst gleichbleiben, ist diese Veränderung im Handelsregister vorerst nicht ersichtlich. Der Interimsvorstand wird im Laufe der ersten zwei Generalversammlungen durch Bewohner:innen ersetzt. Im Rahmen der ersten Generalversammlung der MG treten vier Mitglieder des Interimsvorstandes zurück, vier der neuen Genossenschafter:innen werden in den Vorstand gewählt. Die neuen Genossenschafter:innen stellen die absolute Mehrheit

des Vorstandes. Ein Jahr später treten die restlichen drei Mitglieder des Interimsvorstandes zurück, drei der neuen Genossenschafter:innen werden in den Vorstand gewählt. Die Mutation vom Interimsvorstand zum Vorstand kann im Handelsregister nachvollzogen werden. Die Statuten der MG sind öffentlich zugänglich.

## 3.4 Designprinzipien für die Verwaltung von Gemeingütern

### 3.4.1 Wohnbaugenossenschaft als Gemeingut

Zur kritischen Prüfung des EP-Modells werden die gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften EG und PG als Gemeingüter verstanden (Hess, 2008; Anund Vogel et al., 2016; Verheij et al., 2024) Denn «nicht alles ist Gemeingut, aber vieles kann Gemeingut werden» (Stein & Helfrich, 2011). Wie in Kapitel 2.1 erläutert, setzen sich Gemeingüter aus drei Grundbausteinen zusammen. Ein Vergleich mit den drei Grundbausteinen der materiellen, sozialen und regulativen Dimension (Helfrich, 2010, S.11) legt folgende Zuordnung nahe:

1. Der materielle Baustein «bezieht sich auf die Ressource selbst»: die Immobilie und der Boden, auf dem sie steht.
2. Der soziale Baustein «verweist auf die Menschen, die diese Ressource in Anspruch nehmen»: die Genossenschafter:innen, welche die Immobilie nutzen.
3. Der regulative Baustein «umfasst die Regeln und Normen, die im Umgang mit Gemeingütern gelten»: die Statuten und Reglemente, welche die Genossenschafter:innen für sich und ihre Immobilie definieren.

Abbildung 5: Zuordnung der Elemente einer Wohnbaugenossenschaft zu den drei Grundbausteinen, die Gemeingüter ausmachen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Helfrich, 2010, S.11)

### 3.4.2 Beschreibung der Designprinzipien

In «Die Welt der Commons: Muster gemeinsamen Handelns» werden die acht Prinzipien für die nachhaltig erfolgreiche Verwaltung von Gemeingütern unter dem Titel ««Elinor's Law» - Design-Prinzipien für Commons-Institutionen» (Helfrich et al., 2015, S. 55-56) wie folgt beschrieben:

| | |
|---|---|
| **1)** | **Grenzen**<br>Es existieren klare und lokal akzeptierte Grenzen zwischen legitimen Nutzern und Nicht-Nutzungsberechtigten. Es existieren klare Grenzen zwischen einem spezifischen Gemeinressourcensystem und einem grösseren sozio-ökologischen System. |
| **2)** | **Kongruenz**<br>Die Regeln für die Aneignung und Reproduktion einer Ressource entsprechen den örtlichen und den kulturellen Bedingungen. Aneignungs- und Bereitstellungsregeln sind aufeinander abgestimmt; die Verteilung der Kosten unter den Nutzern ist proportional zur Verteilung des Nutzens. |
| **3)** | **Gemeinschaftliche Entscheidungen**<br>Die meisten Personen, die von einem Ressourcensystem betroffen sind, können an Entscheidungen zur Bestimmung und Änderung der Nutzungsregeln teilnehmen (auch wenn viele diese Möglichkeit nicht wahrnehmen). |
| **4)** | **Monitoring**<br>Es muss ausreichend Kontrolle über Ressourcen geben, um Regelverstössen vorbeugen zu können. Personen, die mit der Überwachung der Ressource und deren Aneignung betraut sind, müssen selbst Nutzer oder den Nutzern rechenschaftspflichtig sein. |
| **5)** | **Abgestufte Sanktionen**<br>Verhängte Sanktionen sollen in einem vernünftigen Verhältnis zum verursachten Problem stehen. Die Bestrafung von Regelverletzungen beginnt auf niedrigem Niveau und verschärft sich, wenn Nutzer eine Regel mehrfach verletzen. |
| **6)** | **Konfliktlösungsmechanismen**<br>Konfliktlösungsmechanismen müssen schnell, günstig und direkt sein. Es gibt lokale Räume für die Lösung von Konflikten zwischen Nutzern sowie zwischen Nutzern und Behörden [z.B. Mediation]. |
| **7)** | **Anerkennung von Recht auf Selbstorganisation**<br>Es ist ein Mindestmass staatlicher Anerkennung des Rechtes der Nutzer erforderlich, ihre eigenen Regeln zu bestimmen. |
| **8)** | **Eingebettete Institution**<br>Wenn eine Gemeinressource eng mit einem grossen Ressourcensystem verbunden ist, sind Governance-Strukturen auf mehreren Ebenen miteinander »verschachtelt« (Polyzentrische Governance). |

Tabelle 4: «Elinor's Law» - Design-Prinzipien für Commons-Institutionen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Helfrich et al., 2015, S.55-56)

### 3.4.3 Anwendung der Designprinzipien

In Anlehnung an «Who is Governing the Commons: Studying Swedish Housing Cooperatives» (Anund Vogel et al., 2016) wird im diesem Kapitel versucht, Elinor Ostroms acht Designprinzipien für die nachhaltig erfolgreiche Verwaltung von Gemeingütern (Ostrom, 2000, S.41; Helfrich et al., 2015, S.55-56) auf das EP-Modell mit den zwei Formen Entwicklungs- und Projektgenossenschaft anzuwenden. Mit Blick auf die Entwicklungsgenossenschaft (EG) ist vorwegzunehmen, dass es sich dabei gemäss Beschreibung in Kapitel 3.3 um ein leeres Gefäss handelt. Es fragt sich, ob man sie als Gemeingut nach Kapitel 3.4.1 definieren kann, fehlt ihr doch ohne Immobilie der Materielle Baustein. Im Fall der Projektgenossenschaft (PG) werden die beiden unterformen Unternehmer:innen- und Mieter:innengenossenschaft (UG und MG), aus welchen sich die PG zusammensetzt, aufgrund der sich unterscheidenden Organisationsstruktur in Entwicklungs- und Betriebsphase, separat angeschaut, obwohl es sich dabei faktisch um das selbe Gemeingut handelt. Entsprechend muss bei der Frage nach der Erfüllung der Designprinzipien in Bezug auf UG und MG übergreifend argumentiert werden.

Der Kurzbeschrieb der Prinzipien erfolgt frei übersetzt in Anlehnung an Anund Vogel, Helfrich und Ostrom (Anund Vogel et al., 2016; Helfrich et al., 2015; Ostrom, 2000). Im Sinne der besseren Lesbarkeit werden die Prinzipien mit den fürs Verständnis der Arbeit relevanten Begriffen zu kurzen Sätzen ausformuliert und, falls vorhanden, mit einem Verweis auf massgebende Rahmenbedingungen versehen. Die Bewertung der Anwendung der Prinzipien erfolgt durch die Interpretation der Autorin. Die Einschätzung basiert auf dem Wissen aus Literaturrecherche und Expert:inneninterviews. Es wird zwischen erfüllt, eher erfüllt, eher nicht erfüllt und nicht erfüllt unterschieden.

**Designprinzip 1: Grenzen. Die Grenzen des Gemeingutes (Immobilie) und die Individuen mit Nutzungsrecht (Genossenschafter:innen) sind klar definiert.** Art. 7 Abs. 1 der wbg Musterstatuten hält diesbezüglich fest, dass «jede volljährige natürliche und jede juristische Person […] welche mindestens einen Genossenschaftsanteil übernimmt» Genossenschafter:in werden kann. Abs. 2 weist darauf hin, dass «die Zahl der Mitglieder […] unbeschränkt» ist. Im Kommentar zu den Musterstatuten hält der wbg fest, dass «Einschränkungen, die sich vernünftigerweise aus dem Genossenschaftszweck ableiten lassen», zulässig sind (Rechtsdienst Wohnbaugenossenschaften Schweiz, 2023, S.23).

*Entwicklungsgenossenschaft:* Die Grenzen des Gemeinguts sind in Theorie klar definiert, in Praxis kommen sie jedoch nicht zum Tragen, da die EG nur strategisch tätig ist.

Auch die Individuen mit Nutzungsrecht sind gemäss Musterstatuten theoretisch klar definiert. In Praxis ist jedoch davon auszugehen, dass Einschränkungen bestehen und der Vorstand mit Arbeitnehmer:innen der RI besetzt ist. Die Möglichkeit der Einschränkungen punkto Mitgliedschaft müsste auf Zulässigkeit geprüft werden.

*Projektgenossenschaft Phase Entwicklung / Unternehmer:innengenossenschaft*: Die in der Entwicklung begriffene Immobilie und der sie umgebende Freiraum definieren die Grenzen des Gemeinguts. Die Individuen mit Nutzungsrecht sind gemäss Musterstatuten theoretisch klar definiert. In Praxis ist jedoch davon auszugehen, dass Einschränkungen bestehen und der Interimsvorstand mit Vorstandsmitgliedern der EG oder der RI nahestehenden Personen besetzt ist. Die Möglichkeit der Einschränkungen punkto Mitgliedschaft müsste auf Zulässigkeit geprüft werden.

*Projektgenossenschaft Phase Betrieb / Mieter:innengenossenschaft:* Die Immobilie und der sie umgebende Freiraum definieren die Grenzen des Gemeinguts. Die Statuten der MG sind öffentlich zugänglich, die MG steht allen natürlichen und juristischen Personen offen, somit sind auch die Individuen mit Nutzungsrecht klar definiert.

*Zwischenfazit Designprinzip 1:* Das Designprinzip 1 wird als eher erfüllt eingestuft. Obwohl die Grenzen des Gemeingutes und die Individuen mit Nutzungsrecht theoretisch in EG, UG und MG klar definiert sind, liegt die Vermutung nahe, dass die praktische Umsetzung bei EG und UG punkto Einschränkung der Mitgliedschaft im Konflikt mit den Musterstatuten steht, da aus dem Zweck nicht ableitbar ist, dass nur Arbeitnehmer:innen der RI oder der RI nahen Personen Genossenschafter:innen werden können.

**Designprinzip 2: Kongruenz. Die Regeln (Statuten, Reglemente) für die Aneignung des Gemeingutes (Immobilie) entsprechen lokalen Gegebenheiten, die Verteilung von Kosten und Nutzen ist proportional auf die Individuen mit Nutzungsrecht (Genossenschafter:innen) verteilt.** Die Musterstatuten können im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben in Bezug auf gemeinnützige Organisationen individuell ausgearbeitet werden. Punkt 5 der Charta für gemeinnützige Wohnbauträgerinnen besagt überdies, dass Wohnbaugenossenschaften «die Bedürfnisse der heutigen und der künftigen Bewohnerschaft» berücksichtigen und dass «die Ideale der Genossenschaften und deren soziale Haltung […] auch bei der Wahl der Geschäftspartner und bei Arbeitsvergebungen zum Ausdruck» kommen (wbg und Wohnen Schweiz, 2013).

*Entwicklungsgenossenschaft:* Da die EG nur strategisch tätig ist, kann dieses Prinzip nur im übertragenen Sinn auf die EG angewendet werden. Der Nutzen aus den Akquise-

tätigkeiten welche als Kosten der EG verstanden werden können, ziehen schlussendlich zu einem grossen Teil die RI.

*Projektgenossenschaft Phase Entwicklung / Unternehmer:innengenossenschaft*: Die Statuten und Reglemente können bei der Neugründung einer UG im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben auf die lokalen Gegebenheiten angepasst werden. Kosten und Nutzen können jedoch nicht proportional auf die Genossenschafter:innen der UG verteilt werden, da der Interimsvorstand, der in der Phase der Entwicklung die Gesamtheit der Genossenschafter:innen ausmacht, sämtliche Entwicklungsentscheide inklusive Baurechts- und Finanzierungskonditionen des Fremdkapitalanteil bestimmt, für die er nach Übergabe an die MG nicht mehr verantwortlich ist. Zudem kann er aufgrund seines Rücktrittes zu Beginn der Betriebsphase nicht vom Nutzen der entwickelten Immobilie und der aufgebauten Gemeinschaft profitieren.

*Projektgenossenschaft Phase Betrieb / Mieter:innengenossenschaft:* Die Statuten und Reglemente können bei Übernahme, respektive bei der Transformation der UG zur MG, im Rahmen des gesetzlichen Vorgaben auf sich verändernde Gegebenheiten angepasst werden. Langfristig betrachtet können Kosten und Nutzen proportional auf die Genossenschafter:innen der MG verteilt werden. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die MG im Moment der Übernahme sämtliche Kosten und Nutzen, von Immobilie, Baurechts- und Finanzierungskonditionen bis zu Miet- und weiteren Verträgen der UG übernehmen muss, ohne Einfluss darauf zu haben.

*Zwischenfazit Designprinzip 2:* Das Designprinzip 2 wird als eher nicht erfüllt eingestuft. Einerseits besteht die Möglichkeit, Statuten und Reglemente auf lokale Gegebenheiten anzupassen, was somit als erfüllt gilt. Andererseits können Kosten und Nutzen im EP-Modell nie gleichmässig auf Genossenschafter:innen von EG, UG und MG verteilt werden. Während der RI durch EG und UG kurzfristig Nutzen aus der Entwicklung der Immobilie ziehen kann, sind sie langfristig nicht für die durch sie verursachten, anfallende Kosten zuständig. Die MG wiederum profitiert zwar von der Übernahme der Immobilie, ist somit jedoch auch für den Unterhalt einer Immobilie verantwortlich, auf deren Entwicklung sie keinen Einfluss hatte. Da die Genossenschafter:innen im Transfer von UG zu MG ausgetauscht werden, ist zudem darauf hinzuweisen, dass Kommunikation, Wissens- und Verantwortungstransfer zwischen den Genossenschafter:innen der UG und der MG eine grosse Herausforderung darstellen kann. Es stellt sich zudem die Frage, bis zu welchem Grad Punkt 5 der Charta für gemeinnützige Wohnbauträgerinnen im Rahmen des EP-Modells umgesetzt werden kann.

**Designprinzip 3: Gemeinschaftliche Entscheidungen. Gemeinschaftliche Entscheidungsfindungsprozesse ermöglichen es Individuen mit Nutzungsrecht (Genossenschafter:innen), sich an der Änderung von Regeln (Statuten, Reglemente) zu beteiligen.** Statutenänderungen müssen gemäss Art. 28 Abs. 3 der wbg Musterstatuten mit einer Zweidrittelmehrheit von der Generalversammlung beschlossen werden (Rechtsdienst Wohnbaugenossenschaften Schweiz, 2023, S.48). Darüber hinaus ist erneut auf Punkt 5 der Charta für gemeinnützige Wohnbauträgerinnen hinzuweisen, der besagt, dass Wohnbaugenossenschaften «die Bedürfnisse der heutigen und der künftigen Bewohnerschaft» berücksichtigen müssen (wbg und Wohnen Schweiz, 2013).

*Entwicklungsgenossenschaft:* Die Mitglieder des Vorstandes bilden die Gesamtheit der Genossenschaft. Statutenänderungen können aufgrund der tiefen Mitgliederzahl verhältnismässig einfach vorgenommen werden.

*Projektgenossenschaft Phase Entwicklung / Unternehmer:innengenossenschaft:* Während der Entwicklungsphase bilden die Mitglieder des Interimsvorstand die Gesamtheit der Genossenschaft. Statutenänderungen können aufgrund der tiefen Mitgliederzahl verhältnismässig einfach vorgenommen werden. Obwohl es die Aufgabe des Interimsvorstandes ist, die Interessen der künftigen Genossenschafter:innen zu vertreten, bleibt fragwürdig, wie gross der Anreiz diesbezüglich ist, da sie aufgrund ihrer beruflichen Situation in Abhängigkeit zum RI stehen. Auch die Ausarbeitung von Reglementen scheint ohne Einbindung der künftigen Genossenschafter:innen fragwürdig, da diese besagte Reglemente nach Übernahme einfach anpassen können.

*Projektgenossenschaft Phase Betrieb / Mieter:innengenossenschaft:* Alle Genossenschafter:innen können sich an der Änderung von Statuten und Reglementen beteiligen. Während eine Statutenänderungen mit einer Zweidrittelmehrheit von der Generalversammlung beschlossen werden muss, können die Genossenschafter:innen selber bestimmen, wann und wie sie ihre Reglemente anpassen wollen. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die unerfahrene MG nach Übernahme von der professionell organisierten UG Entscheidungsfindungsmechanismen etablieren muss. Sie muss sich die durch die UG angelegte Organisationsstruktur aneignen und bei Bedarf anpassen. Wie schnell und professionell dieser Prozess abläuft, hängt von der Grösse der MG ab. Die Gespräche mit den Fachpersonen vom wbg haben bestätigt, dass den WBGs die professionelle Organisation ab rund 200 Wohnungen, sprich rund 500 Personen, wesentlich leichter fällt.

*Zwischenfazit Designprinzip 3:* Das Designprinzip 3 wird als eher erfüllt eingestuft. Während gemeinschaftliche Entscheidungen innerhalb von EG, UG und MG zwar möglich sind, muss auch bei diesem Prinzip darauf hingewiesen werden, dass die Genossenschafter:innen im Transfer von UG zu MG ausgetauscht werden, die MG somit Statuten und Reglemente übernehmen muss, auf deren Erstellung sie keinen Einfluss hatte. Nach Übernahme können die Genossenschafter:innen der MG Statuten und Reglemente zwar im Rahmen des gesetzlichen Spielraums vornehmen, müssen sich diesbezüglich jedoch auch das nötige Wissen aneignen, dass sie im Laufe des Entwicklungsprozesses nicht oder nur beschränkt aufbauen konnten.

**Designprinzip 4: Monitoring. Der Zustandes des Gemeingutes sowie dessen Nutzer:innen (Genossenschafter:innen) wird regelmässig kontrolliert. Kontrolleur:inne sind den Genossenschafter:innen gegenüber rechenschaftspflichtig.** Die Musterstatuten sehen im Sinne der Generalversammlung, die gemäss Art. 26 Abs. 2 «jährlich innerhalb der ersten Hälfte des Kalenderjahres» stattfinden muss und die gemäss Art. 25 Abs. 1 den Jahresbericht des Vorstandes genehmigen und die Mitglieder des Vorstandes entlasten kann, ein internes Monitoring vor. Art. 27 Abs. 3 besagt des Weiteren, dass Vorstandsmitglieder «bei Beschlüssen über die Entlastung der Mitglieder des Vorsandes […] kein Stimmrecht» haben (Rechtsdienst Wohnbaugenossenschaften Schweiz, 2023, S.44-47). Siehe dazu auch Art. 879 Abs. 2 Ziff. 4 und Art. 887 Abs. 1 OR.

*Entwicklungsgenossenschaft:* Da die EG kein Gemeingut im Sinne einer Immobilie verwaltet, braucht es diesbezüglich auch keine Kontrollmechanismen. Eine Kontrolle im Sinne der Entlastung des Vorstandes durch die Generalversammlung ist nicht möglich, da die EG keine weiteren Genossenschaftsmitglieder hat.

*Projektgenossenschaft Phase Entwicklung / Unternehmer:innengenossenschaft:* Da die UG keine weiteren Genossenschaftsmitglieder als den Interimsvorstand hat, ist eine Kontrolle im Sinne der Entlastung des Vorstandes durch die Generalversammlung nicht möglich. Die Aufgabe der Entlastung des Interimsvorstandes kommt den neuen Genossenschafter:innen im Rahmen der ersten Generalversammlung nach Erstbezug zu, sobald der Transfer von UG zu MG vollzogen ist. Die Generalversammlung der MG kann die Entlastung verweigern.

*Projektgenossenschaft Phase Betrieb / Mieter:innengenossenschaft:* Die Generalversammlung übernimmt die Kontrollfunktion über den Vorstand, die Genossenschafter:innen können bei Bedarf weitere Monitoring Elemente etablieren.

*Zwischenfazit Designprinzip 4:* Das Designprinzip 4 wird als eher nicht erfüllt eingestuft. Während das Prinzip für die MG durch die jährliche Generalversammlung erfüllt ist, werden die gemäss Musterstatuten wbg resp. OR vorgesehenen Kontrollmechanismen in der EG und der UG als nicht umsetzbar beurteilt.

**Designprinzip 5: Abgestufte Sanktionen. Regelverstösse von Genossenschafter:innen können sanktioniert werden. Dabei soll die Bestrafung im Verhältnis zur gebrochenen Regel liegen und sich bei wiederholtem Regelbruch schrittweise verschärfen.** Art. 11 der wbg Musterstatuten behandelt den Ausschluss aus einer Genossenschaft von der Mahnung bis zur Kündigung des Mietvertrages, was als Eskalationsstufen bei Regelverstössen verstanden werden kann (Rechtsdienst Wohnbaugenossenschaften Schweiz, 2023, S.28).

*Entwicklungsgenossenschaft:* Da die EG rein strategisch tätig ist, gibt es wenig Möglichkeiten für Regelverstösse. Aufgrund fehlender Kontrolle gemäss Designprinzip 4 könnten diese jedoch auch nur schwer geahndet werden.

*Projektgenossenschaft Phase Entwicklung / Unternehmer:innengenossenschaft:* Da der Interimsvorstand die Gesamtheit der Genossenschafter:innen ausmacht, können allfällige Regelverstösse nur schwer geahndet werden.

*Projektgenossenschaft Phase Betrieb / Mieter:innengenossenschaft*: Die Stufenweise Sanktionierung bei Regelverstössen ist bei Bedarf gemäss Musterstatuten möglich. Ob eine Sanktionierung rückwirkend auf den Interimsvorstand der UG vorgenommen werden kann, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht beurteilt werden.

*Zwischenfazit Designprinzip 5:* Das Designprinzip 5 wird als eher nicht erfüllt eingestuft. Sanktionierung ist gemäss Musterstatuten bei EG, UG und MG möglich, da die EG und UG abgesehen vom Vorstand, respektive Interimsvorstand jedoch keine weiteren Mitglieder hat, gibt es auch keine Genossenschafter:innen, die einen Regelverstoss sanktionieren könnten. Selbst falls EG oder UG weiter Mitglieder aus den eignen Reihen hätten, wäre überdies fraglich, in welchem Mass sie aufgrund der Abhängigkeit zur RI diese Kontroll- respektive Sanktionierungsfunktionen ausüben könnten.

**Designprinzip 6: Konfliktlösungsmechanismen. Genossenschafter:innen haben direkten, niederschwellig Zugriff auf Werkzeuge zur Konfliktlösung.**

*Entwicklungsgenossenschaft:* Ob es innerhalb der EG oder zwischen EG und RI zu Konflikten kommt, hängt davon ab, wie gut die betroffenen Personen ihre Tätigkeit im Vorstand der EG von ihrer Erwerbstätigkeit für die RI trennen können. Je leichter ihnen die Trennung fällt, umso grösser wird das Konfliktpotenzial. Es ist davon auszugehen, dass der RI einen gewissen Einfluss auf die Mitglieder des Vorstands hat, auch wenn diese ihre Rolle als natürliche Privatperson wahrnehmen. Ihren Lohn beziehen sie vom RI, dadurch ist eine klare Abhängigkeit vorhanden. Konfliktlösungsmechanismen können aufgrund der gemeinsamen Erwerbstätigkeit für den RI im Arbeitsalltag jedoch leicht etabliert werden.

*Projektgenossenschaft Phase Entwicklung / Unternehmer:innengenossenschaft:* Ob es innerhalb der UG oder zwischen UG und RI zu Konflikten kommt, hängt davon ab, wie gut die betroffenen Personen ihre Tätigkeit im Vorstand der EG von ihrer Erwerbstätigkeit für die RI trennen können. Es ist davon auszugehen, dass der RI einen gewissen Einfluss auf die Mitglieder des Interimsvorstands hat, auch wenn diese ihre Rolle als natürliche Privatperson wahrnehmen. Auch hier gilt: Je leichter ihnen die Trennung fällt, umso grösser wird das Konfliktpotenzial. Konfliktlösungsmechanismen können aufgrund der gemeinsamen Erwerbstätigkeit für den RI im Arbeitsalltag jedoch leicht etabliert werden.

*Projektgenossenschaft Phase Betrieb / Mieter:innengenossenschaft:* Nach Übernahme der professionell organisierten UG durch die unerfahrene MG muss diese lernen, Konfliktlösungsmechanismen zu etablieren. Abhängig von der Grösse der MG und der Erfahrung ihrer Genossenschafter:innen kann der Prozess ein paar Jahre dauern. In Bezug auf Konfliktlösung zwischen MG und UG, resp. RI kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden, ob die MG Zugriff auf Konfliktlösungsmechanismen hat.

*Zwischenfazit Designprinzip 6:* Das Designprinzip 6 wird als eher erfüllt eingestuft, auch wenn die Konfliktlösungsmechanismen im Falle der MG zuerst etabliert werden müssen.

**Designprinzip 7: Anerkennung von Recht auf Selbstorganisation. Externe Behörden und staatliche Akteur:innen anerkennen die Autonomie des Gemeingutes (Genossenschaft) und somit das Recht der Individuen mit Nutzungsrecht (Genossenschafter:innen) auf minimale Selbstorganisation.** Das Prinzip der Selbstorganisation

und damit auch der Selbstbestimmung ist nicht nur Teil des genossenschaftlichen Grundgedankens, sondern auch des föderalistischen Selbstverständnisses der direkten Demokratie der Schweiz, in der «die Macht […] der staatlichen Struktur nach dem Prinzip der Subsidiarität verteilt» wird (EDA, o. J.).

*Zwischenfazit Designprinzip 7:* Das Designprinzip 7 wird als erfüllt eigestuft. EG und PG sind von der öffentlichen Hand anerkannte gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften mit dazugehörigen Rechten und Pflichten. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass bei der Formulierung des Prinzips davon ausgegangen wird, dass die Genossenschafter:innen eine intrinsische Motivation in Bezug auf Selbstorganisation mit sich bringen, was in Bezug auf die MG aufgrund des Casting-Charakters der Gemeinschaft nicht garantiert werden kann. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass Selbstorganisation nicht zu unterschätzende Herausforderungen mit sich bringt, auf welche die MG mit Blick auf die Tatsache, dass sie erst zu Beginn des Betriebes die Verantwortung für die Immobilie übernehmen können, selbst bei theoretischer Auseinandersetzung mit dem Thema vermutlich nicht genügend vorbereitet sind.

**Designprinzip 8: Eingebettete Institution. Das Gemeingut (die Genossenschaft mit ihren Genossenschafter:innen und ihren Immobilien) ist im Sinne von mehrschichtigen Governance-Strukturen in grössere, übergeordnete Systeme (Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger:innen) eingebettet.** Das WFG Merkblatt besagt einerseits, dass Bauträger:innen, die als gemeinnützig anerkannt werden wollen, sich «mit der Charta der gemeinnützigen Wohnbauträgerinnen einverstanden erklären» müssen und, falls sie Bundeshilfe in Anspruch nehmen wollen, «einer Dachorganisation des gemeinnützigen Wohnungsbaus angehören» müssen (BWO, 2024). Davon wird in der vorliegenden Versuchsanordnung ausgegangen.

*Zwischenfazit Desinprinzip 8:* Das Designprinzip 8 wird als erfüllt eigestuft. Die Basis für eine Einbettung in übergeordnete Strukturen ist für EG und PG gegeben, es ist davon auszugehen, dass sie gute Voraussetzungen mit sich bringen, sich in der jeweils lokalen Genossenschaftsszene zu vernetzen. Der Grad der Vernetzung hängt im Fall der EG und UG vom Engagement des Vorstandes, respektive des Interimsvorstandes ab. Im Falle der MG ist davon auszugehen, dass das intrinsische Interesse an der Vernetzung und Einbettung aufgrund des geringen genossenschaftlichen Vorwissens stark ist. Die Einbettung in Bezug auf öffentliche Hand hängt von den Bedingungen des Baurechtsvertrages ab und kann von der öffentlichen Hand beeinflusst werden.

### 3.4.4 Erfolgsfaktoren

Die Versuchsanordnung hat gezeigt, dass die Designprinzipien nach Ostrom nicht vollumfänglich auf das EP-Modell angewendet werden können. Zwei Prinzipien werden als erfüllt eingestuft, drei als eher erfüllt, und drei als eher nicht erfüllt.

Das EP-Modell birgt einige Herausforderungen. Es kann festgehalten werden, dass im Wechsel der Funktionsweise der Projektgenossenschaft (PG) von Unternehmer:innengenossenschaft (UG) in der Entwicklungsphase zu Mieter:innengenossenschaft (MG) im Betrieb ein grosser Teil der Herausforderungen liegt. Da es sich um ein theoretisches Modell handelt, können in der Praxis, im Rahmen der spezifischen Umsetzung von Projekten, viele Herausforderungen adressiert und zugunsten der Designprinzipien optimiert werden. Im Folgenden wird versucht, Erfolgsfaktoren zu formulieren, die zu einer besseren Erfüllung jedes Designprinzipes beitragen können. Die Erfolgsfaktoren bieten Anregungen und Inspirationen, die auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Es ist zu berücksichtigen, dass ihre Umsetzung, genauso wie das EP-Modell selbst, von Projekt zu Projekt, in unterschiedlichen Gemeinden und Kantonen, auf die lokalen Bedingungen abgestimmt werden müssen. Da es sich bei der Entwicklungsgenossenschaft (EG) um ein reines Akquisegefäss handelt, fokussieren die Erfolgsfaktoren im Folgenden auf die PG, respektive UG und MG.

**Designprinzip 1 Grenzen:**

- Transparenz schafft Vertrauen, durch öffentlich zugänglich machen der Statuten können EG und UG dazu beitragen.

**Designprinzip 2 Kongruenz:**

- Die Interessen der künftigen Genossenschafter:innen der MG müssen davor geschützt werden, dass die RI unverhältnismässig viel Profit aus dem EP-Modell schlagen kann. Strenge Vorgaben des Baurechts- oder TU-Vertrages punkto Anlagekosten können das verhindern.
- Eine Qualitätskontrolle von Bauprojekt bis Bauabnahme im Sinne der künftigen Genossenschafter:innen kann durch eine professionelle, von der RI unabhängige Vertreter:in sichergestellt werden. Dabei soll auch die Alltagstauglichkeit der Immobilie auf dem Prüfstand stehen. Die Unabhängigkeit dieser Person muss gewährleistet sein, sie darf nicht in einem Abhängigkeitsverhältnis und somit unter Einfluss der RI stehen. Ihre Entlöhnung kann entsprechend über ein vom Verband oder der öffentlichen Hand verwalteten Fonds oder Konto erfolgen, auf

das die RI entsprechende Beträge einzahlt. Ein Einsitz im Interimsvorstand der UG ist von Vorteil.

- Erfolgreicher Wissenstransfer von UG zu MG kann durch frühzeitige, praktische Übergabe von Verantwortung an den künftigen Vorstand der MG gefördert werden. Eine Möglichkeit diesbezüglich bietet möglichst frühzeitiger Einsitz im Vorstand.
- Abgabe von Verantwortung von UG zu MG schafft Vertrauen. Im Übergang von UG zu MG wird ein möglichst schneller Rollenwechsel des Interimsvorstandes in eine beratende Funktion empfohlen.
- Die MG muss Verantwortung übernehmen können. Zugriff auf sämtliches Datenmaterial wie Verträge, Versicherungsunterlagen, Login Mail und Homepage, Planmaterial etc. muss am Tag der Unterschrift der Mietverträge, spätestens zum Zeitpunkt des Erstbezuges, sichergestellt werden, sonst kann die MG ihre Verantwortung nicht wahrnehmen.

**Designprinzip 3 Gemeinschaftliche Entscheidungen:**

- Befähigung durch Bildung. Die Befähigung der künftigen Genossenschafter:innen und Mitglieder des Vorstandes der MG in Bezug auf gemeinschaftliche Entscheidungen und Selbstorganisation kann durch die Teilnahme an vom wbg durchgeführten Weiterbildungsformaten gefördert werden. Die Finanzierung soll durch die EG, respektive die RI, sichergestellt werden.
- Entscheidung bedingt Funktionsfähigkeit. Die Funktionsfähigkeit der MG kann durch ihre Grösse in Form von Anzahl Wohnungen und Genossenschafter:innen gesteuert werden. Je mehr finanzielle und personelle Ressourcen eine MG hat, umso höher ist ihre Chance auf Funktionsfähigkeit zu bewerten. Im Sinne der Funktionsfähigkeit ist es nicht dienlich, wenn aus dem EP-Modell kleine WBGs hervorgehen. Zwei weitere Faktoren können in diesem Zusammenhang zur Funktionsfähigkeit beitragen: Fusion und Vernetzung. Die Fusion mit einer anderen MG oder der Aufbau eines Netzwerkes von aus dem EP-Modell hervorgegangenen MGs im Sinne eines Genossenschaftsverbandes nach Art. 921 OR kann eine Antwort auf die zuvor formulierte Herausforderung sein.

**Designprinzip 4 Monitoring:**

- Externes Monitoring, natürliche Person. Der Einsitz externer Mitglieder im Vorstand der EG und im Interimsvorstand der UG kann eine Kontrollfunktion dieser

Gremien übernehmen. Die externen Personen können Vertreter:innen der öffentliche Hand oder des wbg sein. Erfahrung mit städtischen Delegierten in privatrechtlichen Funktionen hat die Stadt Zürich, eine entsprechende Verordnung (Verordnung über städtische Vertretungen in Organen von Drittinstitutionen, 2014) und ein Merkblatt des Rechtskonsulenten des Stadtrates liefern die Grundlage für diese Vorgehensweise (Stadt Zürich, 2014).

- Externes Monitoring, juristische Person. Eine zweite Möglichkeit eines externen Monitorings besteht in Form der öffentlichen Hand, die als juristische Person Genossenschafterin der EG oder der UG wird. Im Unterschied zur ersten Variante ist das Monitoring weniger engmaschig, trotzdem wird ein minimaler Austausch durch die alljährlich stattfindende Generalversammlung sichergestellt.
- Jährliches Monitoring durch Entlastung an der Generalversammlung. Durch die Erweiterung des Vorstandes der EG, respektive des Interimsvorstandes der UG durch einen kleiner Kreis an externen, der RI nicht nahestehenden Genossenschafter:innen kann die Generalversammlung ihre Monitoring-Funktion wahrnehmen und die Entlastung des Vorstandes EG und Interimsvorstandes UG vorgenommen werden. Der jeweilige Regionalverband des wbg kann bei der Auswahl von geeigneten natürlichen Personen eine unterstützende Funktion übernehmen.

**Designprinzip 5 Abgestufte Sanktionen:**

- Mechanismen für abgestufte Sanktionen sind in der Grundstruktur der EG und PG angelegt, wenn die zu Designprinzip 4 vorgeschlagenen Erfolgsfaktoren umgesetzt werden, können die entsprechenden Personen oder Organe ihre Monitoringfunktion wahrnehmen und bei Regelverstössen entsprechende Sanktionierung fordern.

**Designprinzip 6 Konfliktlösungsmechanismen:**

- Befähigung durch Bildung. Die Befähigung der künftigen Genossenschafter:innen und Mitglieder des Vorstandes der MG in Bezug auf Konfliktlösungsmechanismen kann durch die Teilnahme an vom wbg durchgeführten Weiterbildungsformaten gefördert werden. Die Finanzierung soll durch die EG, respektive die RI, sichergestellt werden.

Abbildung 6: Illustration Optimierung EG und detaillierter Aufbau PG von Entwicklung bis Betrieb, Basierend auf Erkenntnissen aus Spiegelung mit Designprinzipien nach Ostrom (Eigene Darstellung)

**Designprinzip 7 Anerkennung von Recht auf Selbstorganisation:**

- Selbstorganisation braucht Ressourcen in Form von Zeit und Wissen. Es empfiehlt sich, diese Thematik bei der Zusammenstellung der künftigen Genossenschafter:innen der MG zu berücksichtigen. Eine gewisse Durchmischung kann, abhängig von politischen Forderungen, auch als Teil der Ausschreibung des Baurechtes formuliert oder im Rahmen einer Konzeptvergabe thematisiert werden. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die künftige MG über genügend Personen mit den entsprechenden Ressourcen verfügt. Durch eine von RI, EG und UG unabhängigen Erstvergabeprozess, der auf Durchmischung als Basis für Gemeinschaftsbildung fokussiert, kann die Grundlage für ein mögliches Engagement der künftigen Genossenschafter:innen sichergestellt werden.
- Gemeinschaft als Basis der Selbstorganisation. Der Aufbau der künftigen Gemeinschaft an Genossenschafter:innen, die mit genossenschaftlichen Organisationsstrukturen vertraut ist, kann von öffentlicher Hand gefordert und durch EG und UG angedacht werden. Die Umsetzung hingegen sollte durch eine neutrale Fachperson für Gemeinschaftsentwicklung und -aufbau sichergestellt und möglichst frühzeitig angegangen werden. Sie darf nicht in einem Abhängigkeitsverhältnis und somit unter Einfluss der RI stehen. Ihre Entlöhnung kann entsprechend über ein vom Verband oder der öffentlichen Hand verwalteten Fonds oder Konto erfolgen, auf das der RI entsprechende Beträge einzahlt. Ein Einsitz im Interimsvorstand der UG ist zu prüfen. Die Tätigkeit dieser Fachperson soll langfristig angelegt sein, damit sie die Genossenschafter:innen der MG nach Übernahme der Verantwortung beim Aufbau ihrer Selbstorganisationsstrukturen unterstützen kann.
- Partizipativer Gemeinschaftsaufbau. Der Aufbau der künftigen Gemeinschaft soll möglichst hohen Praxisbezug und partizipative Elemente vorsehen, von reinen digitalen Veranstaltungen und Informationsformaten ist abzusehen.
- Befähigung zur Selbstorganisation. Künftige Genossenschafter:innen oder Mitglieder des Vorstandes der MG können durch Teilnahme an Weiterbildungsangeboten des wbg auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Es ist zu prüfen, ob es im Fall der Vorstandstätigkeit sogar Voraussetzung sein soll, da sich künftige Vorstandsmitglieder ihrer Verantwortung zu dem Zeitpunkt der Wahl vermutlich noch nicht bewusst sind. Die Finanzierung soll durch die UG sichergestellt werden.

**Designprinzip 8 Eingebettete Institution:**

- Konzeptvergabe[2] fördert Einbettung. Für die öffentliche Hand sind Konzeptvergaben eine gute Möglichkeit, gemeinnützige Wohnbauträger:innen vor dem Einstieg in die effektive Projektentwicklung kennen zu lernen. Bei einer Baurechtsvergabe über Konzepte stehen die Wohnbauträger:innen und ihre Werte, und nicht ein allfälliges Projekt, im Vordergrund. Das trägt zur frühzeitigen Vernetzung mit der öffentlichen Hand als übergeordnete Institution bei und stellt sicher, dass die Vergabe zielführend zur Umsetzung politischer Ziele beitragen kann. Ein allfälliges Wettbewerbsprogramm kann gemeinsam erarbeitet werden.

## 4. Diskussion der Ergebnisse

Mithilfe des Fallbeispiels und des daraus abgeleiteten EP-Modells konnte sowohl die Forschungsfrage als auch die wegleitenden Arbeitsfragen weitgehend geklärt werden. Die Untersuchung des Fallbeispiels hat gezeigt, dass sich die durch eine renditeorientierte Immobilienentwicklerin (RI) gegründete gemeinnützige WBG insofern von anderen WBGs unterscheiden, als dass sie in der Entwicklungsphase als Unternehmer:innengenossenschaft (UG) funktioniert, während sie mit Aufnahme des Betriebes durch Erstbezug der Bewohner:innen, die in diesem Moment auch zu Genossenschafter:innen werden, zur Mieter:innengenossenschaft (MG) wird. Obwohl es sich dabei juristisch gesehen um dieselbe Projektgenossenschaft (PG) handelt, verändert sich ihre Funktionsweise im Übergang von Entwicklung zu Betrieb grundlegend, was, unter anderem in Bezug auf Wissenstransfer von UG zu MG, grosse Herausforderungen mit sich bringt.

Die Herausforderungen des EP-Modells werden durch die Spiegelung mit den acht Designprinzipien für die nachhaltig erfolgreiche Verwaltung von Gemeingütern (Ostrom, 2000, S.41; Helfrich et al., 2015, S.55-56) klar ersichtlich. Die in Kapitel 3.4.4 beschriebenen Erfolgsfaktoren adressieren diese Herausforderungen. Dabei ist besonders

[2] Konzeptvergaben oder Konzeptverfahren sind in der Schweiz noch nicht sehr bekannt, in Deutschland jedoch relativ weit verbreitet. Auf der Homepage der Stadt Leipzig findet sich folgende Definition: «Konzeptverfahren sind ein qualitätsorientiertes Werkzeug zur Bereitstellung städtischer Grundstücke oder Immobilien. Stadtentwicklung kann damit proaktiv gestaltet werden. Am Ende entscheidet nicht in erster Linie das höchste Gebot, sondern vielmehr das stärkste Konzept. Als Bewertungsgrundlage dient ein für jedes Konzeptverfahren individuell angepasstes Kriterienset. Häufig findet dabei das Erbbaurecht Anwendung. Es bietet die Möglichkeit, kommunale Grundstücke nicht ganz aus der Hand zu geben, da die Stadt Eigentümer bleibt. Vor allem als wohnungspolitisches Instrument werden Konzeptverfahren immer häufiger angewandt. Ziel ist dabei die Förderung von bezahlbarem Wohnen und bedarfsgerechtem Wohnungsbau. Doch auch bei der Bereitstellung von Gewerbeflächen und Gewerbeimmobilien sind Konzeptverfahren ein probates Mittel, um wirtschaftliche und stadtentwicklungsrelevante Ziele miteinander in Einklang zu bringen.» https://www.leipzig.de/bauen-und-wohnen

auf die Funktionsfähigkeit der MG und die Rolle der öffentlichen Hand hinzuweisen. Gerade in kleineren Gemeinden ist die Befähigung der öffentlichen Hand diesbezüglich hochrelevant. Im Folgenden eine Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren.

Die Funktionsfähigkeit der MG ist als zentrale Bedingung für sämtliche Erfolgsfaktoren festzuhalten. Die Gespräche mit den Fachpersonen vom wbg haben bestätigt, dass es WBGs mit 200 oder mehr Wohnungen wesentlich leichter fällt, sich professionell zu organisieren, als kleineren WBGs. Falls eine MG langfristig Schwierigkeiten hat, eine funktionierende Organisationsstruktur zu etablieren, empfiehlt sich eine Fusion mit einer anderen MG.

Der öffentlichen Hand als Baurechtsgeberin kommt bei der Umsetzung des EP-Modells eine besonders wichtige Rolle zu. Konzeptvergaben können eine gute Basis für das EP-Modell sein. Im Zuge der Festlegung der Nutzungsbeschränkungen oder Zusatzvereinbarungen, die an das Baurecht gekoppelt sind, kann die öffentliche Hand wesentlichen Einfluss auf die Rahmenbedingungen nehmen. Eine Limitierung der Anlagekosten kann zum Beispiel verhindern, dass die RI sich übermässig am EP-Modell bereichert. Die Einforderung einer entsprechenden Durchmischung kann den Grundstein für die funktionsfähige Selbstorganisation der MG legen. Durch Einsitz im Interimsvorstand oder als juristisches Mitglied der UG kann die öffentliche Hand im Sinne eines externen Monitorings eine überwachende und damit qualitätssichernde Rolle einnehmen. Für EG und UG empfiehlt sich zudem, ein internes Monitoring durch die Generalversammlung zu etablieren. Zusätzliche, transparenzerhöhende Massnahmen wie die Offenlegung der Statuten können das Vertrauen in EG und UG seitens öffentlicher Hand und Gesellschaft erhöhen.

Externe, unabhängige Fachpersonen mit Einsitz im Interimsvorstand der UG können mit Blick auf die Immobilie eine qualitätssichernde Funktion und in Bezug auf die Gemeinschaft die Verantwortung für deren Aufbau übernehmen. Der Wissenstransfer von UG zu MG kann auf verschiedenen Ebenen optimiert werden: Ein:e Vertreter:in der künftigen Genossenchafter:innen kann Einsitz im Interimsvorstand nehmen, partizipative, praxisbezogene Workshops, die im Rahmen des Gemeinschaftsaufbaus stattfinden werden, können den Wissenstransfer fördern. Bildung kann zu besserem Wissenstransfer und zur Befähigung der MG beitragen, die Weiterbildungsformate des wbg stellen diesbezüglich eine gute Ressource dar. Die Finanzierung ist durch die RI abzusichern.

Abschliessend ist festzuhalten, dass die MG die Verantwortung möglichst schnell übernehmen können muss. Voraussetzung ist der volle Datenzugriff, der idealerweise bereits zum Zeitpunkt der Unterschrift der Mietverträge, spätestens jedoch zum Zeitpunkt des Erstbezuges durch die UG gewährleistet sein muss. Nach Erstbezug soll der Interimsvorstand der UG möglichst schnell eine beratende Rolle einnehmen.

Mit Blick auf das von Fachpersonen als gelungen beurteilte Initialprojekt WBG «Huebergasse» ist an dieser Stelle erneut die Rolle der intrinsisch motivierten Schlüsselpersonen Entwicklung (SE) hervorzuheben. Wie viel Einfluss die Erfolgsfaktoren auf das EP-Modell unabhängig der SE haben, wird sich mit den nächsten Projektgenossenschaften (PG), die aus einem EP-Modell hervorgehen, zeigen.

Auch wenn die Herausforderungen des EP-Modells durch die Spiegelung mit den acht Designprinzipien für die nachhaltig erfolgreiche Verwaltung von Gemeingütern (Ostrom, 2000, S.41; Helfrich et al., 2015 S.55-56) ersichtlich werden, stehen die Chancen, die das EP-Modell für den gemeinnützigen Wohnungsbau birgt, aus Sicht der Fachpersonen im Vordergrund. Der unmittelbare Beitrag zur Wohnraumversorgung und damit zur aktuellen Krise kann auf den ersten Blick als gross eingestuft werden. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass davon ausgegangen werden muss, dass die Umsetzung des EP-Modells in den meisten Fällen nur dann zur Anwendung kommt, wenn aufgrund der raumplanerischen Rahmenbedingungen gemeinnütziger Wohnraum gefordert wird, relativiert sich die Situation. Es kann argumentiert werden, dass der Wohnraum ohnehin von einer gemeinnützigen Wohnbauträgerin realisiert werden muss. An wen die Vergabe erfolgt, kann als zweitrangig erachtet werden. Als Vorteil bei der Vergabe an ein EP-Modell kann gewertet werden, dass daraus eine neue MG entsteht.

In Bezug auf den langfristigen Beitrag zur Förderung des gemeinnützigen Wohnungsbaus stellt sich die Frage nach den strategischen Zielen der neuen MG. Diese hat sie im ersten Schritt von der UG übernommen, und setzt diese im besten Fall in Form von weiteren Projekten um. Es bleibt jedoch abzuwarten und offen, ob sie auch wachsen und weitere Projekte umsetzen will und damit zur Förderung des gemeinnützigen Wohnungsbaus beiträgt. In einem früheren Schritt kann die Frage nach dem Beitrag zum genossenschaftlichen Wohnungsbau bei einer Konzeptvergabe als Kriterium aufgeführt werden, um die intrinsische Motivation einer Wohnbauträgerin zu beurteilen. Im Rahmen der Beurteilung kann zwischen direkten Beiträgen und langfristigem Entwicklungspotenzial unterschieden werden.

# 5. Schlussbetrachtung

## 5.1 Kritische Reflexion

Eine zentrale Herausforderung dieser Arbeit besteht darin, dass die Datenerhebung auf die Untersuchung eines Fallbeispiels limitiert war, welches mit seinen drei Jahren Entwicklungs- und weiteren drei Jahren Betriebszeit auf eine kurze Lebensdauer zurückblickt. Daraus ein Modell abzuleiten, birgt ein gewisses Risiko. Der Blick nach Schweden zeigt jedoch, dass das EP-Modell auch in grossem Massstab und über Jahrzehnte umgesetzt werden kann. Das hilft, die Untersuchung einzubetten und zu legitimieren. Da wie einleitend besprochen davon auszugehen ist, dass das EP-Modell Nachahmer:innen finden wird, ist die Einzelfallbetrachtung trotz ihrer Einschränkung von grosser Relevanz. Es ist davon auszugehen, dass es in der Realisierung des EP-Modells durch die individuelle Anpassung an die lokalen Gegebenheiten zu unterschiedlichen Ausformulierungen kommen wird. Die Umsetzung wird sich der Diversität Schweizer WBGs entsprechend vielfältig ausgestalten.

Die gewählte Methode der Expert:inneninterviews mit den Schlüsselpersonen Entwicklung und Betrieb war zielführend für das Verständnis des Fallbeispiels, die Expert:inneninterviews mit den Fachpersonen wiederum haben die Beurteilung des Fallbeispiels aus unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht. Die kritische Prüfung des EP-Modells durch Spiegelung mit den acht Designprinzipien für die nachhaltig erfolgreiche Verwaltung von Gemeingütern nach Ostrom (Ostrom, 2000, S.41; Helfrich et al., 2015, S.55-56) haben mögliche Herausforderungen aufgezeigt. Dabei wurden die Bedingungen für die langfristige Funktionsfähigkeit der geschaffenen Mieter:innengenossenschaft untersucht. Da in diesem Rahmen auf die innere Logik und Funktionsweise, sprich die Organisationsstruktur der geschaffenen Mieter:innengenossenschaften fokussiert wird, können Fragen nach der politischen Dimension, auf die der Ursprung des EP-Modells zurückzuführen ist, mit dieser Methode nicht adressiert werden. Des Weiteren ist festzuhalten, dass man sich bei Fragen nach der Organisationsstruktur immer schnell mit dem Spielraum der gesetzlichen Rahmenbedingungen befassen muss. In Bezug auf die wbg Musterstatuten und das OR kamen einige Fragen auf, deren Beantwortung für die Autorin, die über keinen juristischen Hintergrund verfügt, eine Herausforderung darstellten.

Mit Blick auf das von Fachpersonen als gelungen beurteilte Initialprojekt WBG «Huebergasse» muss die Rolle der Schlüsselpersonen Entwicklung (SE) erneut hervorgehoben werden. Eine Umsetzung des EP-Modells ohne starke SE rückt die Relevanz der

Erfolgsfaktoren in den Vordergrund. In der Praxis, respektive im Betrieb der aus dem SE-Modell hervorgehenden WBGs muss sich zeigen, wie viel Einfluss die Erfolgsfaktoren, sofern sie zur Anwendung kommen, auf das EP-Modell unabhängig der involvierten SE haben.

## 5.2 Fazit

Wie eingangs besprochen ist davon auszugehen, dass das EP-Modell Nachahmung finden wird. Es ist davon auszugehen, dass weitere renditeorientierte Entwickler:innen (RI) versuchen werden, durch die Gründung von gemeinnützigen WBGs an Baurecht, und somit an Aufträge zu kommen. Wie nahe sie dabei am formulierten EP-Modell bleiben, ist unklar. Sofern es sich bei den dafür gegründeten Gefässen um gemeinnützige WBGs handelt, können die für das EP-Modell formulierten Erfolgsfaktoren zur nachhaltig erfolgreichen Verwaltung dieser WBGs beitragen. Die Untersuchung hat überdies gezeigt, dass die öffentliche Hand mit präzise formulierten Nutzungseinschränkungen und sorgfältig ausgearbeiteten Zusatzvereinbarungen, die sie an die Vergabe eines Baurechtes knüpft, in Bezug auf die Erfolgsfaktoren eine wichtige Rolle übernehmen kann.

Auch wenn im Rahmen der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen wird, dass eine RI nur dann zum Mittel der Gründung gemeinnütziger WBGs greifen, wenn sie aufgrund von gesetzlichen Rahmenbedingungen dazu verpflichtet sind, zeigt die Recherche in Kapitel 2.3.1, dass solche Überlegungen mit Blick auf die Akzeptanz von Verdichtung durch Innenentwicklung auch unabhängig von diesen Rahmenbedingungen eine Relevanz haben können.

## 5.3 Ausblick

Die acht Designprinzipien für die nachhaltig erfolgreiche Verwaltung von Gemeingütern nach Ostrom (Ostrom, 2000, S.41; Helfrich et al., 2015, S.55-56) weisen einen relativ hohen Abstraktionsgrad auf. In Anbetracht dessen, dass davon ausgegangen werden muss, dass das EP-Modell Nachahmung finden wird, wäre die Spiegelung des EP-Modells mit den Leitsätzen der «Corporate Governance für gemeinnützige Wohnbauträger» (Portmann et al., 2021), respektive eine Untersuchung des Modells anhand des «Leitfaden Cooperative Governance» (Brechbühl et al., 2020) für eine weiterführende, fundierte Betrachtung von höchstem Interesse. Gemäss Brechbühl et al. ist «Corporate Governance […] grundsätzlich rechtsformunabhängig und umfassend zu verstehen und beinhaltet folgendes:

- die angemessenen Zielsetzungen unternehmerischer Tätigkeiten;

- die angemessene Struktur des Unternehmens;
- die wirksame Kontrolle der Unternehmensspitze ohne Einbusse an Effizienz;
- die ausreichende Transparenz der gesellschaftsinternen Vorgänge;
- die Sicherung der Rechtsstellung der Eigentümer.» (Brechbühl et al., 2020, S.13)

Die Formulierung der Leitsätze gemäss Portmann et al. erfolgt in Anlehnung an den Leitfaden «Cooperative Governance» um die Themen Ziele und deren Umsetzung, festlegen von Organisation und Prozessen, Sicherstellung von Transparenz und Berichterstattung und Führung (Portmann et al., 2021). Aufgrund der gesetzlich flexiblen Ausgestaltung der Rechtsform Genossenschaft halten Brechbühl et al. fest, dass die «Cooperative Governance», als die sie die Corporate Governance von Genossenschaften bezeichnen, «hohe Anforderungen an die einzelnen Genossenschaften stellt». Der gesetzliche Gestaltungsspielraum «kann und muss die Genossenschaft eigenverantwortlich füllen», die «Cooperative Governance muss daher vergleichsweise mehr Aspekte abdecken als die Corporate Governance in der Aktiengesellschaft» (Brechbühl et al., S.13). Brechbühl et al. verstehen Cooperative Governance «als umfassenden dynamischen Regelkreis» gemäss Abbildung 7.

**«Was»:** «Die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe» ist die Daseinsberechtigung der Genossenschaft. Daher ist der Zweck der Genossenschaft nicht nur bestimmend für die Aufgaben und Tätigkeiten der Genossenschaft, wie sie in der Strategie und im davon abgeleiteten Geschäftsmodell für eine gewisse Zeit konkretisiert werden, sondern auch Dreh- und Angelpunkt der Cooperative Governance. Die Cooperative Governance ist dann gut, wenn sie die Erreichung des Zwecks unterstützt.

**«Wie»:** Aus dem «Was» und der demokratischen Orientierung leiten sich die Strukturen (Gremien) und Prozesse, die Zuordnung von Aufgaben und Verantwortungen sowie die Kontroll- und Überwachungsfunktionen ab. Die Strukturen einer Genossenschaft sind auf grösstmögliche Erreichung des Zwecks auszurichten.

**«Wer»:** Durch entsprechende Wahlprozesse ist die Chance zu maximieren, dass die «richtigen» Mitglieder in die Gremien gewählt werden. Dabei ist der Tendenz der Genossenschaft zur Introvertiertheit Rechnung zu tragen.

**«Anpassungen an die Entwicklung»:** Nachhaltige und langfristige Zweckerreichung impliziert, dass eine Genossenschaft sich zeitgerecht auf Veränderungen des Umfelds einstellen und allfällige dysfunktionale Auswüchse beseitigen kann, bevor diese grösseren Schaden anrichten. Cooperative Governance muss diese Anpassungsfähigkeit sicherstellen und berücksichtigen, dass eine Genossenschaft strukturell immuner gegen Disziplinierungsmechanismen von aussen ist.

**«Transparenz»:** Sie ist die Grundlage für die gemeinsame Selbsthilfe und somit auch für die Cooperative Governance.

Abbildung 7: Cooperative Governance als dynamischer Regelkreis (Eigene Darstellung in Anlehnung an Brechbühl et al., 2020, S.14)

Mit Blick nach Schweden und auf das Fallbeispiel WBG «Huebergass» wäre eine breite Umfrage unter den Bewohner:innen und ein Monitoring der Immobilie im Betrieb aufschlussreich. Ein ebenfalls äusserst interessanter Untersuchungsgegenstand, der im Rahmen der vorliegenden Arbeit zwar als Auslöser für das EP-Modell angenommen wird und trotzdem nur indirekt zur Sprache kommt, ist die Frage nach der Ermittlung des Landwertes. Eine ökonomische Betrachtung in Anlehnung an die durch das BWO beauftragte Studie «Baurecht unter der Lupe» von Wüest Partner zur Quantifizierung der Eigentumsrestriktion, die mit Baurechtskonditionen einhergehen, wäre ein spannendes Thema für eine Abschlussarbeit zur Erlangung des Masters of Advanced Studies in Real Estate.

Gemeinnützige WBGs werden die angespannte Lage auf dem Wohnungsmarkt nicht allein lösen können. Dabei spielt es keine Rolle, wer hinter einer allfälligen Neugründung steht, ob es sich um Unternehmer:innen-, Mieter:innengenossenschaften oder eine Mischform handelt. Die These, dass gemäss Eggel auch der gewinnorientierte Markt zur Linderung der Wohnungsnot beitragen kann und soll, gilt es zu untersuchen (Eggel, 2024). Im Raum Bern gibt es dazu erste Fallbeispiele, denn aufgrund Artikel 16b der BO mischen gemäss Gross neuerdings viele renditeorientierte Immobilienakteur:innen auf diesem Markt mit (Gross, 2024). Es bleibt abzuwarten, ob diese Entwicklung im Sinne einer Diversifizierung von Portfolios und der in Kapitel 2.3.1 angesprochenen Faktoren, die zur Akzeptanz von Innenentwicklung beitragen können, auch ohne gesetzliche Verpflichtung voranschreiten wird.

**Literaturverzeichnis**

Adam, H. (2023). Dem Leben eine Gasse. *Deutsche Bauzeitung*.

Anund Vogel, J., Lind, H., & Lundqvist, P. (2016). Who is Governing the Commons: Studying Swedish Housing Cooperatives. *Housing, Theory and Society*, *33*(4), 424–444. https://doi.org/10.1080/14036096.2016.1186730

Bächtiger, M. (2017). Eine Genossenschaft namens Halter AG. *Hochparterre*. https://www.hochparterre.ch/nachrichten/wettbewerbe/eine-genossenschaft-namens-halter-ag

Balmer, I. (2017). Neue lokale Wohnungspolitiken in der Schweiz? Fallstudien zu Auswirkungen von wohnungspolitischen Initiativen. In M. Barbehön & S. Münch (Hrsg.), *Variationen des Städtischen – Variationen lokaler Politik* (S. 63–89). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13394-8_3

Balmer, I., & Gerber, J.-D. (2018). Why are housing cooperatives successful? Insights from Swiss affordable housing policy. *Housing Studies*, *33*(3), 361–385. https://doi.org/10.1080/02673037.2017.1344958

Bastianello, D., Menz, S. (2015). *Vom kostengünstigen Wohnungsbau zur dichten Raumorganisation* (S. 228 p.) [Application/pdf]. ETH Zurich. https://doi.org/10.3929/ETHZ-A-010582324

Beck, G., Kropp, C., & Deppe, I. (Hrsg.). (2012). *Gesellschaft innovativ: Wer sind die Akteure?* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bolzli, M. (2023, Juni 27). Einmal Genossenschaft, schlüsselfertig. *Hauptstadt*.

Brechbühl, B., Lengauer, D., & Nösberger, T. (2020). *Leitfaden Cooperative Governance*. Stämpfli Verlag.

Bühlmann, L., & Spori, N. (2010). *Förderung des gemeinnützigen Wohnungsbaus mit raumplanerischen Mitteln—Gutachten im Auftrag des Bundesamtes für Wohnungswesen BWO*.

Bundesgesetz über die Förderung von preisgünstigem Wohnraum (Wohnraumförderungsgesetz, WFG), SR 842 (2003).

Büren, C. von. (2018). Siedlung statt Tomaten Projektwettbewerb Holligen Nord, Bern | Espazium. *Espazium*. https://www.espazium.ch/de/aktuelles/siedlung-statt-tomaten

Bürgisser, T. (2021). In der Huebergass zieht Leben ein. *Wohnen*, 26–29.

Burkhalter, R. (2020). *Geförderter gemeinnütziger Wohnraum in der Schweiz—Wie kann ein wirkungsvoller Erstvergabeprozess sichergestellt werden?* [Masterarbeit]. Universität Zürich.

Burkhalter, R. (2024, Juni 26). *Experteninterview mit Raphael Burkahlter, Gründungsmitglied «Huebergass» und «WSS»* [Tonaufhahme].

BWO, Bundesamt für Wohnungswesen. (2017). *Baurecht unter der Lupe*. https://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/Wohnungsmarkt/studien-und-publikationen/baurecht.html

BWO, Bundesamt für Wohnungswesen. (2024). *WFG Merkblatt—Bundeshilfe an die Dachorganisationen des gemeinnützigen Wohnungsbaus und ihre Einrichtungen*.

Christl, F. (2019). Das Dilemma der Genossenschaften. *Der Bund*.

Debrunner, G., & Hengstermann, A. H. (2023). Vier Thesen zur effektiven Umsetzung der Innenentwicklung in der Schweiz. *disP - The Planning Review*, *59*(1), 86–97. https://doi.org/10.1080/02513625.2023.2229632

Duyne Barenstein, J., & Koch, P. (2024). *Service providers or civil society activists? The multiple roles and dilemmas of cooperative housing associations in Switzerland. Housing Studies Special issue: "Housing cooperatives and housing systems: Lessons from history" (forthcoming)*.

EDA, Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten. (o. J.). *Föderalismus*. https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/politik-geschichte/politisches-system/foederalismus.html

Eggel, D. (2024, Juni 7). *Experteninterview mit Deborah Eggel, Gründungsmitglied «Huebergass» und «WSS»* [Tonaufhahme].

Elsen, S. (2014). Genossenschaften als transformative Kräfte auf dem Weg in die Postwachstumsgesellschaft. In C. Schröder & H. Walk (Hrsg.), *Genossenschaften und*

*Klimaschutz: Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte* (S. 31–47). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03632-4_2

Fahrländer, S. (2012). *«Günstiger» Mietwohnungsbau ist möglich—Herausforderungen, Perspektiven und Ansätze für die Projektentwicklung im kompetitiven Umfeld zentraler Standorte*.

Fahrländer, S., Matter, D., & Pichler, V. (2019). *Steht der Schweiz eine Immobilienkrise bevor?*

Fonds für Boden- und Wohnbaupolitik der Stadt Bern Immobilien Stadt Bern (Hrsg.). (2017). *Jurybericht Mutachstrasse*.

Ganitta, U. (2024, Juni 27). *Experteninterview mit Ulrich Ganitta, Vorstandsmitglied «Huebergass»* [Tonaufhahme].

Ganitta, U. (2024). *WBG Huebergass: Einmal Genossenschaft - schlüsselfertig (unveröffentlicht)*.

Gemeinderat Bern. (2016). *Motion Fraktion SP/JUSO (Margrith Beyeler-Graf/Raymond Anliker, SP): Neubau von einfachem, sehr günstigem Wohnraum in der Stadt Bern (2003.SR.000079)*.

Graf, G. (2024). Pulsierende Siedlung. *Architektur + Technik*, 10–15.

Gross, C. (2024, Juni 10). *Experteninterview mit Christine Gross, Fachstelle Wohnbauförderung Stadt Bern* [Tonaufhahme].

Halter Gruppe AG. (o. J.). *Halter Gruppe AG Homepage*. https://www.halter-gruppe.ch

Hämmann, C. (2017, August 31). Ein Siedlungscoach soll das neue Quartier moderieren. *Berner Zeitung*. https://www.bernerzeitung.ch/ein-siedlungscoach-soll-das-neue-quartier-moderieren-155309737387

Handelsregister Kanton Bern. (o. J.). *Handelsregister Kanton Bern*. https://be.chregister.ch/cr-portal/suche/suche.xhtml

Helfrich, S. (Hrsg.). (2010). *Gemeingüter—Wohlstand durch Teilen*. Heinrich-Böll-Stiftung.

Helfrich, S., Bollier, D., & Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.). (2015). *Die Welt der Commons: Muster gemeinsamen Handelns* (1. Auflage). transcript.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, *3*(3), 215–251. https://doi.org/10.1108/17554251011064837

Herdt, T., & Jonkman, A. R. (2023). The acceptance of density: Conflicts of public and private interests in public debate on urban densification. *Cities*, *140*, 104451. https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104451

Hess, C. (2008). *Mapping the New Commons* (SSRN Scholarly Paper 1356835). https://doi.org/10.2139/ssrn.1356835

Holm, A. (2011). *Wohnung als Ware Zur Ökonomie und Politik der Wohnungsversorgung*.

Idée Cooperative Genossenschaft (Hrsg.). (2020). *Genossenschaften in der Schweiz – ein Erfolgsmodell der Gegenwart und Zukunft*.

ISB, Immobilien Stadt Bern. (2016). *Wohnsiedlung Mutachstrasse und Stadtteilpark Holligen Nord, Bern. Programm für die Präqualifikation*.

Kaufmann, D., Lutz, E., Kauer, F., Wehr, M., & Wicki, M. (2023). *Erkenntnisse zum aktuellen Wohnungsnotstand: Bautätigkeit, Verdrängung und Akzeptanz* (S. 21 p.) [Application/pdf]. ETH Zurich. https://doi.org/10.3929/ETHZ-B-000603229

Kevenhörster, P. (2007). Elinor Ostrom, Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge 1990. In S. Kailitz (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Politikwissenschaft* (S. 349–352). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90400-9_93

Kirchgässner, G. (2002). Elinor Ostrom: Die Verfassung der Allmende: Jenseits von Staat und Markt. Tübingen: Mohr Siebeck 1999, XX + 320 S., DM 74,-. (Deutsche Übersetzung von: Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. *Politische Vierteljahresschrift*, *43*(2), 372–374. https://doi.org/10.1007/s11615-002-0044-2

Knüsel, P. (2019). «Gemeinnützig, aber effizienter» | Espazium. *Espazium*. https://www.espazium.ch/de/aktuelles/gemeinnuetzig-aber-effizienter

Knüsel, P. (2023). Aneignung von Stadt mit Garten und Park. *TEC21*, *40*, 30–31.

Kraft, C., & Kempf, C. (2021). Einfluss nachhaltiger Projektattribute auf Kosten, Mieten und Werte. In C. Kraft & C. Kempf (Hrsg.), *Nachhaltige Wohnungswirtschaft in der Schweiz: Erkenntnisse aus Forschung und Praxis* (S. 79–114). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34808-3_4

Lawson, J. (2009). The Transformation of Social Housing Provision in Switzerland Mediated by Federalism, Direct Democracy and the Urban/rural Divide. *European Journal of Housing Policy*, *9*(1), 45–67. https://doi.org/10.1080/14616710802693599

Lutz, E., Kauer, F., & Kaufmann, D. (2023). *Mehr Wohnraum für Alle?: Zonenplanänderungen, Bauaktivität, und Mietpreise im Kanton Zürich von 1996-2020* (S. 36 p.) [Application/pdf]. ETH Zurich. https://doi.org/10.3929/ETHZ-B-000603242

Möhlen, J. (2024). *Genossenschaftsmonitor 2024*.

Ostrom, E. (2000a). Collective Action and the Evolution of Social Norms. *Journal of Economic Perspectives*, *14*(3), 137–158. https://doi.org/10.1257/jep.14.3.137

Ostrom, E. (2000b). Reformulating the Commons. *Swiss Political Science Review*, *6*(1), 29–52. https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2000.tb00285.x

Portmann, C., Gaberell, J., & Schmid, P. (2021). *Corporate Governance für gemeinnützige Wohnbauträger* (wohnbaugenossenschaften schweiz Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger, Hrsg.).

Rechtsdienst Wohnbaugenossenschaften Schweiz. (2023). *Musterstatuten mit Kommentar*.

Schmid, P. (2004). *Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz*.

Schmid, P. (2006). Ordnung im Begriffswirrwarr. *Wohnen*, *81*(10), 22. https://doi.org/10.5169/seals-107512

Schmid, P. (2009). *Die Geschichte der Wohnbaugenossenschaften und der Genossenschaftsidee*.

Schmid, P. (2016). *Eine statistische Erhebung über die Finanzstruktur von 50 Wohnbaugenossenschaften mit insgesamt 41 923 Wohnungen im Geschäftsjahr 2016*.

Schmid, P. (2018a). *Die Missbrauchsrisiken der verschiedenen Rechtsformen und Genossenschaftsarten im gemeinnützigen Wohnungsbau*.

Schmid, P. (2018b). *Die Wohnbaugenossenschaften (WBG) der Schweiz – Eine Bestandesaufnahme*. https://k-d-k.ch/wp-content/uploads/2018/07/die_wbg_der_schweiz_eine_bestandesaufnahme-_juli_2018.pdf

Schmidiger, C. (2024). Ein neues Quartier für Bern. *Architektur Aktuell*, 78–87.

Stadt Zürich. (2014). *Städtische Delegierte in privatrechtlichen Institutionen*.

Stadtplanungsamt der Stadt Bern. (2018). *Grundlagenbericht zur Wohnstrategie*.

Stadtplanungsamt der Stadt Bern. (2024). *Grundlagenbericht zur Wohnstrategie*.

Stein, F., & Helfrich, S. (2011, Juli 5). *Was sind Gemeingüter? - Essay*. bpb.de. https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/33206/was-sind-gemeingueter-essay/

Thalmann, P. (2008). *Triggers for Housing Development*.

Thalmann, P. (2019). *Leitfaden preisgünstige Mietwohnungen*.

Verheij, J., Gerber, J.-D., & Nahrath, S. (2024). Commoning the compact city: The role of old and new commons in urban development. *Geoforum*, *152*, 104019. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2024.104019

Verordnung über städtische Vertretungen in Organen von Drittinstitutionen (2014).

Verordnung vom 26. November 2003 über die Förderung von preisgünstigem Wohnraum (Wohnraumförderungsverordnung, WFV), SR 842.1 (2004).

WBG Huebergass. (2019). *Reglement für Vermietung und Mietzinsgestaltung*.

wbg und Wohnen Schweiz. (2013). *Charta der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Schweiz*.

Wicki, M., Hofer, K., & Kaufmann, D. (2022). Planning instruments enhance the acceptance of urban densification. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *119*(38), e2201780119. https://doi.org/10.1073/pnas.2201780119

Wir sind Stadtgarten. (o. J.). *Wir sind Stadtgarten*. https://www.wir-sind-stadtgarten.ch

Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Regionalverband Zürich. (o. J.). *Mitgliederliste Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Regionalverband Zürich*. https://www.wbg-zh.ch/mitglieder/mitgliederliste/

Zaugg, H. (2018). *DER ENTWICKLER ALS GENOSSENSCHAFTSGRÜNDER*.

Zaugg, H. (2024, Juni 27). *Experteninterview mit Herbert Zaugg Gründungsmitglied «Huebergass» und «WSS»* [Tonaufhahme].

Zurbuchen, P. (2014). *Finanzierungs- und Kostenstrukturen von Zürcher Wohnbaugenossenschaften* [Masterarbeit]. Universität Zürich.

**Anhang**

**Anhang 1: Interviewleitfaden**

# Leitfaden Interview Gründungsmitglieder WBG „Huebergass“ und „Wir sind Stadtgarten“

Identifizierung der eigenen Person. Kurze (!) Erläuterung der Forschung (Thema und Motivation). Begründung für die Wahl der Interviewperson. Erklärung über die Nutzung der Daten (Vertraulichkeit, Anonymität). Hinweise zur Dauer des Gesprächs.

**Einleitende Fragen**

Was haben Sie für eine Ausbildung, was sind Sie von Beruf?

Wie lange waren / sind Sie bei «WSS» tätig?

Haben Sie vor der Gründung von «WSS» Berührungspunkte mit Genossenschaften? Wenn ja, in welcher Form?

**A) Organisationsstruktur und Entwicklung WBG «Huebergass» und WBG «Wir sind Stadtgarten»**

Können Sie mir die ursprüngliche Organisationsstruktur der «WBG Huebergass» (damals noch «WSS») und Ihre Aufgabe im Rahmen des Entwicklungsprozesses der Huebergass beschreiben?

Inwiefern hat sich die Organisationsstruktur seit der Gründung von «WSS» verändert? (Stichwort Zusammensetzung Vorstand aus externen Personen Sozialraum, Kommunikation, Recht) Wie unterscheidet sich die Organisationsstruktur von «WSS» in den unterschiedlichen Phasen von Entwicklung bis Betrieb? Respektive, wie hat sich die Organisationsstruktur der «WBG Huebergass» im Übergang von Entwicklungs- zu Betriebsphase verändert?

Können Sie mir den Übergabeprozess der «alten» an die «neue» Verwaltung beschreiben? Welche Herausforderungen haben sich dabei gestellt? Wie wurde die «neue» Verwaltung auf Ihre Aufgabe vorbereitet?

Mit welchen Herausforderungen waren Sie im Entwicklungsprozess der «WBG Huebergass» konfrontiert? Welche Erkenntnisse haben Sie aus dem Entwicklungsprozess der «WBG Huebergass» gewonnen?

Ist «WSS» heute zwecks Kontrolle der eigenen Zielsetzung und langfristigem Wissenstransfer im Austausch mit der «WBG Huebergass»? Können Sie Ihre Antwort erläutern?

Wie viele Genossenschafter*innen umfasste die «WSS» ursprünglich? Und wieveile umfasst «WSS» heute? Wie muss mir eine typische Generalversammlung von «WSS» vorstellen? (Stichwort Zweigstellen)

Was gehen Sie mit Ihrem heutigen Wissen, nach der Entwicklung und Übergabe der «WBG Huebergass» anders an, wenn Sie am Anfang eines solchen Entwicklungsprozesses stehen würden / stehen?

Wo können Sie das gewonnene Wissen in ihrer heutigen Tätigkeit einfliessen lassen?

Inwiefern unterscheidet sich die Organisationsstruktur von «WSS» ihrer Einschätzung nach von anderen gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften?

Worin liegt der Vorteil der Gründung einer gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaft – im Gegensatz zu einer anderen Form von gemeinnützigen Wohnbauträgerin?

**B) Rollenverständnis WBG «Huebergass», «Wir sind Stadtgarten», «Halter AG»**

Welche rechtlichen und ethischen Herausforderungen ergeben sich ihrer Einschätzung nach aus der Gründung einer gemeinnützigen Genossenschaft durch eine renditeorientierte Entwicklerin wie die Halter AG? Werden diese Herausforderungen in der Praxis adressiert?

Wie haben Sie die Abgrenzung Ihrer Rollen zwischen «WBG Huebergass» als Auftraggeberin und der Halter AG als Auftragnehmerin im Rahmen des Realisierungsprozesses vorgenommen, um Interessenskonflikte zu vermeiden?

Hat sich das Verhältnis von «WSS» zur Halter AG seit der Gründung von «WSS» und dem ersten realisierten Projekt «Huebergass» verändert? Wenn ja, wie? Wie nehmen Sie die Abgrenzung Ihrer Rollen zwischen «WSS» und der Halter AG heute vor, um Interessenskonflikte zu vermeiden?

Welche Entwicklungsmodelle werden von «WSS» zur Zeit verfolgt? Versteht sich die Halter AG als Projektentwicklerin oder Gesamtdienstleisterin? Kann «WSS» als Entwicklungsgenossenschaft (schwedisches Modell) verstanden werden?

Können Sie mir etwas über das Verhältnis von «WSS» zur Genossenschafts-Branche allgemein, respektive zum WBG erzählen?

**C) Motivation und strategische Zielsetzung WBG «Huebergass», WBG «Wir sind Stadtgarten» und «Halter AG»**

Welche Faktoren machen das Modell «Entwicklungsgenossenschaft» attraktiv für die Halter AG / renditeorientierte Projektentwickler*innen?

Welche strategischen Ziele verfolgt die Halter AG / renditeorientierte Projektentwickler*innen mit der Gründung einer gemeinnützigen Genossenschaft?

Welche strategischen Ziele verfolgt «WSS»? Wie verändern sich diese bei Übergabe eines Projektes (Thema Statuten)? Welche Rolle spielen die Zweigniederlassungen?

Welche Rolle spielt der Zugang zu Boden und attraktive Zinskonditionen bei der Entscheidung, eine Projektentwicklung mit «WSS» voranzutreiben?

Welche Rolle spielen die politischen Rahmenbedingungen bei der Entscheidung, eine Projektentwicklung mit «WSS» voranzutreiben? Haben Sie sich schon einmal mit «WSS» beworben, ohne dass es durch die Rahmenbedingungen gefordert gewesen wäre?

**D) Gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit «WSS»**

Wie stellt «WSS» sicher, dass sie ihrer gemäss Statuten festgehaltenen sozialen Verantwortung gerecht wird? Wie stellt «WSS» die Nachhaltigkeit der Sozialstrukturen in den Folgeprojekten nach «WBG Huebergass» sicher?

Wie stellt «WSS» sicher, dass sie ihre gemäss Statuten beabsichtigten Ziele nachhaltiger Entwicklungen erreichen? Wer kontrolliert die Ziele?

Wie stellt «WSS» Qualitätssicherung in Bezug auf Baukultur sicher? Spielen Nachhaltigkeitslabels dabei eine Rolle? Können Sie Ihre Antwort erläutern?

Welche Rolle spielen die Themen «Transparenz», «Innovationsfähigkeit» und «Partizipation» bei «WSS» heute?

**E) Aufrechterhaltungs- und Abschlussfrage**

Gibt es zum Schluss noch etwas, was Sie in Bezug auf die Fragestellung beschäftigt, was wir noch nicht angesprochen haben?

Was möchten Sie noch zum Thema sagen, was wir bisher noch nicht angesprochen haben?

„Wie war das für Sie…?“ „Können Sie mir das etwas genauer beschreiben?“ „Wie ging es dann weiter?“ „Und dann?“

# Leitfaden Interview Vorstand WBG „Huebergass“

Identifizierung der eigenen Person. Kurze (!) Erläuterung der Forschung (Thema und Motivation). Begründung für die Wahl der Interviewperson. Erklärung über die Nutzung der Daten (Vertraulichkeit, Anonymität). Hinweise zur Dauer des Gesprächs.

**Einleitende Fragen**

Was haben Sie für eine Ausbildung, was sind Sie von Beruf?

Wie lange waren / sind Sie bei «WSS» tätig?

Haben Sie vor ihrem Eintritt in die «WBG Huebergass» Berührungspunkte mit Genossenschaften? Wenn ja, in welcher Form?

**A) Organisationsstruktur und Entwicklung «WBG Huebergass»**

Können Sie mir die Organisationsstruktur der «WBG Huebergass» und Ihre Aufgabe im als Vorstandsmitglied der Huebergass beschreiben?

Inwiefern unterscheidet sich die Organisationsstruktur der «WBG Huebergass» ihrer Einschätzung nach von anderen gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften?

Wie hat sich die Organisationsstruktur der «WBG Huebergass» im Übergang von Entwicklungs- zu Betriebsphase verändert?

Wie viele Genossenschafter*innen umfasste die «WBG Huebergass» heute? Können Sie mir eine typische Generalversammlung von «WBG Huebergass» beschreiben?

Können Sie mir den Übergabeprozess der «alten» an die «neue» Verwaltung beschreiben? Welche Herausforderungen haben sich dabei gestellt? Wie wurden Sie als «neue» Verwaltung auf Ihre Aufgabe vorbereitet?

Mit welchen Herausforderungen sind Sie seit der Übernahme der «WBG Huebergass» konfrontiert? Welche Erkenntnisse haben Sie aus dem Übernahmeprozess der «WBG Huebergass» von «WSS» gewonnen?

Ist «WSS» heute zwecks Kontrolle der eigenen Zielsetzung und langfristigem Wissenstransfer im Austausch mit der «WBG Huebergass»? Können Sie Ihre Antwort erläutern?

Wie schätzen Sie ihre Zufriedenheit punkto Kosten, Termine und Qualität ein?

Was würden Sie mit Ihrem heutigen Wissen, nach der Übernahme der «WBG Huebergass» anders angehen, wenn Sie erneut am Anfang einer solchen Übernahme stehen würden?

**B) Rollenverständnis «WSS», «WBG Huebergass» und Halter AG**

Welche rechtlichen und ethischen Herausforderungen ergeben sich ihrer Einschätzung nach aus der Gründung einer gemeinnützigen Genossenschaft durch eine renditeorien-

tierte Entwicklerin wie die Halter AG? Wurden diese Herausforderungen in der Praxis adressiert?

Wie haben Sie die Abgrenzung der Rollen zwischen «WSS» als Auftraggeberin und der Halter AG als Auftragnehmerin AG zum Zeitpunkt ihres Einstiegs ins Projekt «Huebergass» wahrgenommen? Wie wurde mit Interessenskonflikten umgegangen?

Können Sie mir etwas über das Verhältnis der «WBG Huebergass» zur Genossenschafts-Branche allgemein, respektive zum WBG erzählen?

**C) Motivation und strategische Zielsetzung «WBG Huebergass»**

Welche strategischen Ziele verfolgt die «WBG Huebergass»? Wie haben sich diese Ziele seit Übernahme der Huebergass?

Zu welchem Zeitpunkt wurden die Statuten der «WBG Huebergass» geändert? Wie tiefgreifend waren die Änderungen?

**D) Gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit «WBG Huebergass»**

Wie stellt die «WBG Huebergass» sicher, dass sie ihrer gemäss Statuten festgehaltenen sozialen Verantwortung gerecht wird? Wie stellt die «WBG Huebergass» die Nachhaltigkeit der Sozialstruktur der Huebergass sicher?

Wie haben Sie die Bestrebungen von «WSS» in Bezug auf soziale Durchmischung und Gemeinschaftsbildung vor Erstbezug wahrgenommen? Welche Empfehlungen würden Sie «WSS» für künftige Entwicklungsprojekte diesbezüglich mit auf den Weg geben?

Hat «WSS» ihr Ziel eines gut funktionierenden und zweckerfüllenden Mietermixes in Bezug auf die «WBG Huebergass» ihrer Einschätzung nach erreicht?

Welche Rolle spielen die Themen «Innovationsfähigkeit» und «Partizipation» bei der «WBG Huebergass» heute?

Wie stellt die «WBG Huebergass» sicher, dass sie ihre gemäss Statuten beabsichtigten Ziele nachhaltiger Entwicklungen erreichen?

Wie haben Sie die Bestrebungen von «WSS» in Bezug auf Baukultur und -qualität im Realisierungs- und Übergabeprozess wahrgenommen? Welche Empfehlungen würden Sie «WSS» für künftige Entwicklungsprojekte diesbezüglich mit auf den Weg geben?

Wie zufrieden ist die «WBG Huebergass» mit der Qualität der Huebergass in Bezug auf Baukultur? Wie stellt die «WBG Huebergass» Qualitätssicherung im Betrieb in Bezug auf Baukultur sicher? Spielen Nachhaltigkeitslabels dabei eine Rolle? Können Sie Ihre Antwort erläutern?

Wie schätzen Sie ihre Zufriedenheit punkto Unterhalts- und Betriebskosten der «WBG Huebergass» ein?

**E) Aufrechterhaltungs- und Abschlussfrage**

Gibt es zum Schluss noch etwas, was Sie in Bezug auf die Fragestellung beschäftigt, was wir noch nicht angesprochen haben?

Was möchten Sie noch zum Thema sagen, was wir bisher noch nicht angesprochen haben?

„Wie war das für Sie…?“ „Können Sie mir das etwas genauer beschreiben?“ „Wie ging es dann weiter?“ „Und dann?“

# Leitfaden Interview Fachpersonen öffentliche Hand, Verband, Politik

Identifizierung der eigenen Person. Kurze (!) Erläuterung der Forschung (Thema und Motivation). Begründung für die Wahl der Interviewperson. Erklärung über die Nutzung der Daten (Vertraulichkeit, Anonymität). Hinweise zur Dauer des Gesprächs.

**Einleitende Fragen**

Was haben Sie für eine Ausbildung, was sind Sie von Beruf?

Wie lange sind Sie für den «WBG» tätig?

Haben Sie vor ihrer Tätigkeit für die öffentliche Hand / den Verband / die Politik Berührungspunkte mit Genossenschaften? Wenn ja, in welcher Form?

Zu welchem Zeitpunkt haben Sie die «WBG Huebergass» und «WSS» zum ersten Mal wahrgenommen?

Ist die Entwicklung einer gemeinnützigen Genossenschaft durch eine renditeorientierte Entwicklerin wie die Halter AG ein neues Phänomen in der Schweiz? Kennen sie andere Projekte, die in einem ähnlichen «top-down» vorgehen entwickelt wurden?

**Einordnung der Entwicklungs- und Organisationsstruktur**

Wie würden Sie die «WBG Huebergass» und «WSS» in das heterogene Feld der Wohnbaugenossenschaften einordnen?

Inwiefern unterscheidet sich die Organisationsstruktur der «WBG Huebergass» und «WSS» ihrer Einschätzung nach von anderen gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften?

Als wie sinnvoll erachten Sie die Kategorien «bottom-up» und «top-down» in Bezug auf die Initiierung und Entwicklung von Wohnbaugenossenschaften? Welche Form der Entwicklung birgt ihrer Einschätzung nach was für Chancen und Herausforderungen?

Welche Entwicklungs- und Organisationsform brauchen ihrer Einschätzung nach mehr Unterstützung im Betrieb?

**Chancen und Herausforderungen WBGs «Huebergass» und «Wir sind Stadtgarten»**

Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie im Modell von «WSS»?

Welche Chancen und Herausforderungen können sich aus der Abgrenzung von für ein Projekt verantwortlichen Personen von Entwicklungs- zu Betriebsphase ergeben?

Welche Herausforderungen sehen Sie im Modell von «WSS» in Bezug auf den Übergabeprozess der «alten» an die «neue» Verwaltung?

Führt ihrer Einschätzung nach ein «top-down» oder ein «bottom-up» organisiertes Projekt längerfristig zu einem besseren Ergebnis?

Welche rechtlichen und ethischen Herausforderungen ergeben sich ihrer Einschätzung nach aus der Gründung einer gemeinnützigen Genossenschaft durch eine renditeorientierte Entwicklerin wie die Halter AG? Werden diese Herausforderungen im Austausch mit «WSS» adressiert?

**Perspektive öffentliche Hand**

Erfüllt die «WBG Huebergass» die im Rahmen des für die Mutachstrasse ausgeschriebenen Wettbewerbs gestellten Anforderungen an «Niedrig-Standard-Wohnraum»? Würden Sie die Ziele nach heutigem Wissensstand gleich setzten? Wenn nein, welche Zielel würden Sie anders setzten und warum?

Welche Möglichkeiten zur Qualitätssicherung hat die «Fachstelle Wohnbauförderung» respektive die Stadt Bern im Laufe eines Entwicklungsprozesses? Gibt es Ihrer Einschätzung nach Optimierungspotenzial? Haben Sie als «Fachstelle Wohnbauförderung» die Möglichkeit, die Einhaltung der Zielsetzung zu einem späteren Zeitpunkt nochmals zu überprüfen?

«WSS» hat Fördergelder vom Solidaritätsfonds und vom Fonds de Roulement bekommen, welcher die Bundesregierung eingerichtet hat, um unter anderem den Bau von Wohnungen für einkommensschwache Menschen zu unterstützen. Wurde dieses Ziel in Bezug auf die Huebergass erreicht?

Werden die wohnbaupolitischen Ziele aus Sicht der öffentlichen Hand bei «top-down» und «bottom-up» entwickelten Projekten erfüllt? Gibt es in Bezug auf die wohnbaupolitischen Ziele und mit Blick auf «WSS» und die «WBG Huebergass» einen Unterschied zwischen «top-down» und «bottom-up» organisieten Modellen? Führt ein «top-down» organisiertes Projekt oder ein «bottom-up» organisiertes Projekt längerfristig zu einem besseren Ergebnis im Sinne einer politisch geforderten Wohnbauförderung?

Wie ist die Doppelrolle des Vorstandes in der Entwicklungsphase aus juristischer Sicht zu werten?

Stehen die Statuten von «WSS» aus juristischer Sicht im Konflikt mit dem umgesetzten Entwicklungsmodell?

**Perspektive Verband**

Wie werden die Gründungen gemeinnütziger Genossenschaften durch renditeorientierte Entwicklerinnen beim «WBG» diskutiert? Gibt es mit dem Wissen, dass Sie aus der Realisierung der «WBG Huebergass» gewonnen haben, Handlungsbedarf beim «WBG»?

Welche Möglichkeiten zur Steuerung / Mitsprache / Qualitätssicherung hat der «WBG» bei seinen Mitgliedern? Gibt es Ihrer Einschätzung nach, und mit dem Wissen, dass Sie aus der Realisierung der «WBG Huebergass» gewonnen haben, Optimierungspotenzial diesbezüglich?

Wie schätzen Sie das Verhältnis der «WBG Huebergass» und von «WSS» zur Genossenschafts-Branche allgemein, respektive zum «WBG» ein?

**Perspektive Politik**
Werden die wohnbaupolitischen Ziele im Falle der «WBG Huebergass» ihrer Einschätzung nach erreicht?

Gibt es in Bezug auf die wohnbaupolitischen Ziele und mit Blick auf die «WBG Huebergass» einen Unterschied zwischen «top-down» und «bottom-up» organisierten Modellen?

Führt ein «top-down» organisiertes Projekt oder ein «bottom-up» organisiertes Projekt längerfristig zu einem besseren Ergebnis im Sinne der politisch geforderten Wohnbauförderung?

Wo greifen die politischen Instrumente, resp. Ihre Übersetzung in raumplanerische oder planungsrechtliche Instrumente ihrer Einschätzung nach, wo nicht? Gibt es diesbezüglich Handlungsbedarf?

**Aufrechterhaltungs- und Abschlussfrage**

Gibt es zum Schluss noch etwas, was Sie in Bezug auf die Fragestellung beschäftigt, was wir noch nicht angesprochen haben?

Was möchten Sie noch zum Thema sagen, was wir bisher noch nicht angesprochen haben?

„Wie war das für Sie…?“ „Können Sie mir das etwas genauer beschreiben?“ „Wie ging es dann weiter?“ „Und dann?“

## Anhang 2: Auswertung

Auswertung der Expert:inneninterviews nach Perspektive unterschiedlicher Akteur:innen. Die Aussagen, die den Perspektiven EG, UG und MG zugeordnet wurden, stammen nicht nur aus den Gesprächen mit den Schlüsselpersonen, da sich auch Fachpersonen zu diesen Perspektiven geäussert haben.

### Perspektive Entwicklungs- und Unternehmer:innengenossenschaft (WBG «Wir sind Stadtgarten» und WBG «Huebergass»)

| + Strengths / Stärken + | - Weaknesses / Schwächen - |
|---|---|
| - Einbringen von Wissen aus der Bau- und Immobilienbranche<br>- Hohe Kostensicherheit<br>- Vorfinanzierung durch die Immobilienentwicklerin bis Rechtskraft Baubewilligung (Konditionen?)<br>- Kostensicherheit, Preisgarantie, Termingarantie und Gewährleistungsgarantie durch Zusammenarbeit mit TU<br>- Schnelle Handlungsfähigkeit und kurze Entscheidungswege in der Phase der Entwicklung<br>- Statutenänderungen aufgrund Grösse UG / Interimsvorstand verhältnismässig einfach möglich<br>- Transformation der UG zur MG löst Kapital- und Portfolioproblem<br>- TU-Modell vereinfacht Übernahme durch MG, ein Schuldner, ein Ansprechpartner | - Engagement des Interimsvorstandes erfolgt auf freiwilliger Basis<br>- Grosses, unbezahltes Engagement des Interimsvorstandes ohne danach von der Entwicklung profitieren zu können<br>- Interimsvorstand muss Eigenkapital in Form von privaten Darlehen zwischenfinanzieren oder Erstvergabe der Wohnungen frühzeitig durchführen, dass Eigenkapital durch künftige Genossenschafter:innen gesichert werden kann |
| **+ Opportunities / Chancen +** | **- Threats / Risiken -** |
| - Aneignung von Wissen aus der Genossenschaftsbrance durch Teilnahme an Weiterbildungskursen des Verbandes<br>- Mit gewonnenem Wissen weitere Projekte umsetzten<br>- Zielsicheres Umsetzten von restriktiven Baurechtsvorgaben<br>- Kostengünstiges Bauen für tiefe Einkommensschichten<br>- Beziehungsarbeit mittels Sieldungscoach einpreisen<br>- Kontrolle der Wertschöpfungskette durch EG, UG, RI<br>- Partizipation als Identitätsstiftende Prozesse gezielt einsetzen<br>- Gemeinschaftsaufbau digital als Chance, einfacher / unkomplizierter zu organisieren und auch zu späterem Zeitpunkt abrufbar<br>- Modell kann auf lokale Gegebenheiten und | - Immobilienentwicklerin, die hinter dem Projekt steht, ist nicht gemeinnützig, das kann Misstrauen wecken, Misstrauen von aussen<br>- Intrinsisches Engagement des Interimsvorstandes, von EG, UG und RI nicht garantiert<br>- Aufbau der Gemeinschaft erfolgt parallel zur Entwicklung, Verantwortung kann noch nicht übernommen werden, in Konflikt mit Anspruchshaltung künftiger Genossenschafter:innen<br>- Emotionale Belastung des Interimsvorstandes im Rahmen des Gemeinschaftsaufbaus mit künftigen Genossenschafter:innen (Beziehungsarbeit)<br>- Zeitpunkt der Übergabe von UG an MG inklusive Zugriff auf alle Daten<br>- Fehlende Bestellungskompetenz (Raumprogramm, Räumliche Qualität spezielle |

| | |
|---|---|
| Bedürfnisse angepasst werden, Mix aus WBG und STWE<br>- Aufbau von Wissen durch EG und RI, um auch für andere WBGs interessante Partnerin zu werden (Beratungsleistung, Entwicklungsaufträge)<br>- Übergabemoment als Chance: Mehr Mieter:innengenossenschaft<br>- Garantieabnahme durch Bauherrenvertretung weil MG noch nicht bereit für Verantwortungsübernahme ist, Wissen nicht hat<br>- Günstige Finanzierung dank RI, Finanzinstitute vertrauen RI, RI kann finanzielle Sicherheit geben<br>- Erschliessung eines zusätzlichen Marktes<br>- Externe Expert:innen und interne Treiber:innen<br>- Abdeckung eines neuen Segmentes, Mieter:innengenossenschaft ohne Ressourcenbedarf (Zeit) auf Seite der Betreiber:innen in der Entwicklungsphase<br>- EG, UG und RI tragen (kurzfristig) gesellschaftliche Verantwortung durch gründung gemeinnützger WBGs<br>- Diversifikation auf Arealen, auch wenn Gemeinnützigkeit nicht gesetzlich gefordert ist<br>- Soziale Aspekte einer WBG auf andere Produkte übertragen<br>- Kapitalbindung nur kurzfristig | Wohnformen, Nutzer:innenfreundlichkeit)<br>- Soziale Aspekte frühzeitig mitdenken<br>- Teure Verfahrenskosten im Konflikt mit Preisgünstigkeit<br>- Zu starke Kostenfokussierung auf Kosten anderer Themen (Städtebau, Sozialraum etc)<br>- Nachhaltigkeitslabels nicht im Sinne der Preisgünstigkeit<br>- Abwägen langfristiger, nachhaltiger Konstruktionsweise zugungsten kostengünstigen Konstruktionen mit Argument des preisgünstigen Wohnugsbaus, aber langfristiges Interesse langlebiger Konstruktion durch EG, UG, RI nicht zwangsläufig gegeben<br>- Abgabe der Verantwortung des Interimsvorstand<br>- Frühzeitiger Aufbau der Gemeinschaft kann dazu führen, dass sich Wiederstand gegen den Interimsvorstand bildet<br>- Kommunikation mit Mieter:innen und Eigentümer:innen als unterschiedliche Themen<br>- Modell funktioniert nur an hochpreisigen Lagen, respektive wenn Baurechtskonditionen aufgrund politisch / gesellschaftlicher Forderungen günstig sind<br>- Unterschiedliche Rollen der beteiligten Personen können zu Irritation führen, intern und extern, Schüsselpersonen, die sich stark mit EG und UG identifizieren, können in Konflikte mit RI geraten |

**Perspektive Mieter:innengenossenschaft (WBG «Huebergass»)**

| + Strengths / Stärken + | - Weaknesses / Schwächen - |
|---|---|
| - Genossenschaft ohne grosse Vorleistung übernehmen<br>- Gutes Preis / Leistungsverhätnis für die Immobilie, die übernommen wird<br>- Künftige Genossenschafter:innen werden schnell mit preisgünstigem Wohnraum versorgt<br>- Zufriedenheit punkto Unterhalts- und Betriebskosten zum Gesprächszeitpunkt gross, konservative Rechnung Nebenkosten hat zu Rückzahlung geführt | - Keine Mitsprachemöglichkeit Baurechtskonditionen<br>- Keine Mitsprachemöglichkeit Kapitalkonditionen<br>- Neuer Vorstand hatte lange keinen Zugriff auf die Revisionsunterlagen und andere Daten, die sie zur Ausführung ihrer Arbeit brauchen<br>- Wenig Bewusstsein für Nachhaltigkeisthemen jenseits S seitens Interimsvorstand aus Kostengründen<br>- Bezahlen des Genossenschaftsanteils in der Entwicklungs- / Realisierungsphase ohne Mitspracherecht |
| **+ Opportunities / Chancen +** | **- Threats / Risiken -** |
| - Kann Regeln (Hausordnung, Vermietungsreglement, Statuten) innerhalb gesetzlichem Rahmen nach Gutdünken verändern nach Übernahme<br>- Fusion mit anderer WBG für professionalisierung der Organisationsstruktur<br>- Aufbau auf der durch UG angedachten genossenschaftlichen Organisationsstruktur<br>- Vorhandene Energie zum Aufstellen einer breiten genossenschaftlichen Organisationsstruktur nach Erstbezug, weil Ressourcen nicht in Entwicklungsprozess gesteckt werden mussten<br>- RI ist an Wissenstransfer interessiert und hat neuen Vorstand nach Verbesserungsmöglichkeiten gefragt<br>- Frühzeitig Lehrgang beim wbg absolvieren<br>- Erarbeitung eines eigenen Leitbildes zur Identitätsbildung und um strategische Ziele zu formulieren<br>- Langfristiges Finanzierungskonzept kann von EG / UG übernommen werden<br>- Unabhängige Bauherrenvertreterin der Wohnbaugenossenschaft als Möglichkeit der Qualitätskontrolle<br>- Viel Wissen über kostengünstiges Bauen auf Seite der Gründer:innen vorhanden | - Kurzfristiges Interesse von EG, UG und RI im Gegensatz zum langfristigen Interesse von MG<br>- Auftrags- / Arbeitsbeschaffung des RI als primäres Interesse als Qualitätsrisiko für MG<br>- Fehlendes Bauwissen (Entwicklungsknowhow), da nicht Teil des Entwicklungs- und Umsetuzungsprozesses<br>- Aufgrund fehlendem Wissen nicht bereit für erste zyklische Sanierung<br>- Fehlendes Genossenschaftswissen<br>- Besetzung der Gremien aufgrund Grösse der Gemeinschaft schwierig<br>- Aufbau einer funktionierenden Gemeinschaft<br>- Ausschöpfung der Anlagelimiten des BWO zugunsten Profit RI kann zu höheren Mieten führen (Falls keine Regleung im Baurechtsvertrag), Kostenfrage als Risiko, wenn Auftraggeberin auch Auftraggeberin ist und öffentliche Hand keine strengen Vorgaben macht<br>- Kontrolle der Wertschöpfungskette durch EG, UG, RI<br>- Entwicklungsphase als Blackbox: Übernahme Immobilie, Baurechtsvertrag («Knüppelvertrag») und Kapitalkonditionen, auf die MG keinen Einfluss hat<br>- Übernahme Mietverträge der Gewerbenutzer:innen (Vergabe Gemeinschaftsräume durch EG / UG, an Institutionen, welche die MG nicht befürwortet)<br>- Abhängigkeit Siedlungsgärtner:in zu EG, UG, RI<br>- Abhängigkeit Bauherrenvertretung zu |

| | |
|---|---|
| | EG, UG, RI<br>- Tempo: Schwierigkeit für neue Vorstandsmitglieder, mit der Geschwindigkeit des professionellen Interimsvorstandes mitzuhalten<br>- Workshopformate laufen Gefahr, als Informationsveranstaltungen mit viel Präsentation und wenig Mitwirkung genutzt werden<br>- Gemeinschaftsaufbau digital als Risiko, nicht so wirksam wie physischer Austausch, Gemeinschaft, sozialer Zusammenhalt wird während Entwicklung künstlich aufgebaut, wird erst im Betrieb auf Praxistauglichkeit getestet<br>- Fehlender Praxisbezug, Genossenschafter:innen ohne Genossenschaftserfahrung, Betreiber:innen haben wenig Wissen und kein Einfluss auf Garantie in Bezug auf Mängel etc.<br>- Interessenskonflikte EG, UG, RI<br>- Rückzug Interimsvorstand zieht sich in die Länge<br>- Übernahme von Reglementen, die nicht im Interesse der neuen Genossenschafter:innen sind (Hausordnung, Vermietungsreglement)<br>- Billiglösungen zugunsten tiefer Kosten (Schiebetür / Akustik)<br>- Alltagstauglichkeit nicht zu Ende gedacht (Kochinsel ohne Steckdose), ev. aufgrund Kostenfokus<br>- Kurzfristige Perspektive UG als Risiko für MG<br>- Erfolg des Projektes von Rahmenbedingungen abhängig (Baurechtsbedingungen, Schlüsselpersonen) |

**Perspektive Verband**

| + Strengths / Stärken + | - Weaknesses / Schwächen - |
|---|---|
| - Neue Mieter:innengenossenschaften, Gründer:innen geben Verantwortung an Betreiber:innen ab<br>- Erweiterung des Angebot an Produkten im Bereich des gemeinnützigen Wohnungsbaus, Abdeckung eines neuen Segmentes, Mieter:innengenossenschaft ohne Ressourcenbedarf (Zeit) auf Seite der Betreiber:innen in der Entwicklungsphase<br>- Beitrag zur schnellen Umsetzung von kurzfristigen Verbandszielen<br>- Beitrag einzelne MG relativ hoch, viel Selbstbestimmung, viel Aneignungspotenzial<br>- | - Entstehen mittlerer (50-100) und kleiner (unter 50 Whg) Wohnbaugenossenschaften für die Feierabendverwaltung nicht möglich ist, die aber auf Grund ihrer Grösse Mühe haben, professionelle Strukturen aufzubauen und eine Geschäftsstelle zu betreiben<br>- Zukünftige Genossenschafter:innen nicht Mitspracheberechtigt<br>- Betreiber:innen können während Entwicklungsphase kein prakisches Bauwissen aufbauen |
| **+ Opportunities / Chancen +** | **- Threats / Risiken -** |
| - Förderung von Wohnbaugenossenschaften in Regionen, in denen der gemeinnützige Wohnungsbau nicht stark ist, weil nicht als «links» angeschaut, Brücken schlagen in die politische Mitte, Angebot an bürgerlich regierte Gemeinden<br>- Konkurrenz mit neuem Modell tut gut<br>- Fusionierung mit anderer Wohnbaugenossenschaft, um Professionalisierung voranzutreiben<br>- Branchenwachstum, Erhöhung des Marktanteiles durch schnelle, gute Projektentwicklung<br>- Als vertrauensbildende Massnahme während Entwicklungsphase Person aus Regionalverband der Wohnbaugenossenschaften, öffentlicher Hand oder sonst von Immobilienentwickler:in unabhängige Person in den Vorstand aufnehmen<br>- Bei Gründung Anteilscheine an öffentliche Hand als vertrauensbildende Massnahme<br>- Einbindung der neuen Wohnbaugenossenschaft ins Verbandsnetzwerk<br>- Breitere Abstützung der Verbandsanliegen in die politische Mitte kann positive Auswirkung auf Entscheide des Parlaments haben (Rahmenkredit Fonds de Roulement)<br>- EG, UG und RI bringen Bewegung in lokale Genossenschaftsszene<br>- Offenheit des Verbandes ermöglicht neue Formen von Wohnbaugenossenschaften, die wiederum mehr Menschen in den gemeinnützigen Sektor bringen können<br>- RI kommt an Land, an das andere WBGs vielleicht nicht kommen würden | - Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass Innovationskompetenz und Weiterentwicklung des Modells auf Seite EG / UG durch intrinsische Motivation vorangetrieben werden, Intrinsische Motivation der Gründer:innen nicht garantiert<br>- Entwicklungs- und Innovationspotential der neuen MG hängt von neuen Genossenschafter:innen ab, Neue Wohnbaugenossenschaften mit nur einer Siedlung, intrinsische Motivation der Betreiber:innen in Bezug auf Wachstum unklar<br>- Unterstützung zur Findung qualifizierter Vorstandsmitglieder in der Betriebsphase der MG<br>- Beanspruchung von Hilfe des Verbandes aufgrund schwacher Organisationsstruktur (Fusionen oder Aufbau der Struktur)<br>- Verdrängung etablierter, innovativer Wohnbaugenossenschaften in Regionen (städtischen Zentren), in denen der gemeinnützige Wohnungsbau stark ist<br>- Öffentliche Hand und Immobilienentwickler:in umgehen lokale Genossenschftsszene<br>- Konkurrenz macht Angst<br>- Schlecht gepflegte Immobilie aufgrund nicht vorhandener Erfahrung und Bauwissen der Betreiber:innen<br>- Übergabe der Immobilienentwickler:in an Betreiber:in<br>- Hauptinteresse Bauauftrag führt unter Umständen nicht zur besten Lösung<br>- Qualitätssicherung der Entwicklung nicht durch intrinsische Motivation der Grün- |

| | |
|---|---|
| | der:innen garantiert<br>- Entwicklungsphase: Zu wenig Mitglieder, um Entlastung des Vorstandes vorzunehmen<br>- Gefahr für jungen, bottom-up gegründeten Mieter:inenngenossenschaften, die mit den Mitteln des EP-Modells nicht konkurrieren können<br>- Hohe Anlagekosten des BWO als Risko für Bereicherung EG, UG, RI<br>- MG bekommt Regelwerk auferlegt, dass sie sich nicht selber gemacht haben (können es jedoch ändern)<br>- Verbandisnterne Diskussionen schwächen den Zusammenhalt<br>- Einfluss der Werthaltung RI als Risko für EG, UG und damit auch MG<br>- Verbandsziel, alle 15 Jahre Bauen aufgrund fehlendem Bauwissen schwer umsetzbar |

**Perspektive öffentliche Hand**

| + Strengths / Stärken + | - Weaknesses / Schwächen - |
|---|---|
| - Langfristige Sicherung des preisgünstigen Wohnraums durch gemeinnützige WBG<br>- Schnelle bauliche Umsetzung politischer Ziele (als Gegenstück zu trägen bürokratischen und politischen Prozessen)<br>- Bereicherung der Vielfalt gemeinnütziger Akteur:innen<br>- (Wieder)belebung oder gar Schaffen einer Genossenschaftsszene | - Konkurrenz für bestehende Wohnbaugenossenschaften<br>- |
| **+ Opportunities / Chancen +** | **- Threats / Risiken -** |
| - Kontrolle durch Finanzierungsinstrumente BWO<br>- Festlegung der Konditionen Baurechtsvertrag kann Spielraum RI, EG und UG eindämmen<br>- Intrinsische Motivation einzelner Schlüsselpersonen<br>- Langfristige Unabhängigkeit von einer renditeorientierten Immobilienentwicklerin durch Gründung einer Mieter:innengenossenschaft<br>- Prüfung einhalten der Konditionen des Baurechtsvertrag (Heimfall), Umsetzung als Herausforderung<br>- Frühzeitiger Einbezug künftiger Genossenschafter:innen im Interimsvorstand<br>- Konzeptvergaben als Möglichkeit, gemeinnützige Wohnbauträgerin vor Projektwettbewerb kennen zu lernen, gemeinsame Erarbeitung des Wettbewerbsprogrammes<br>- Für grosse Areale: Mischung gemeinnütziger Wohnbauträgerinnen über Konzeptvergabe steuern<br>- Vertreter:in der öffentliche Hand im Interimsvorstand der UG, Teilnahme Interimsvorstandssitzungen<br>- Öffentliche Hand als juristisches Mitglied der UG, Teilnahme Generalversammlung<br>- Bewusste Zielsetzung bringt entsprechende Akterur:innen mit sich: preisgünstiger Wohnraum, gemeinnützige Trägerschaft, gemeinnütziger Wohnraum…<br>- Gewinnorientierte müssen sich über Festlegung der Zeile an preisgünstiger Wohnraumversorgung beteiligen (BO 16b)<br>- Zweck ist wichtiger, als wer die WBG gegründet hat | - Aufbringen des Eigenkapitales seitens MG<br>- Tiefe Mietzinsen und verhältnismässig hohe Anforderungen an Eigenkapital im Konflikt mit Wunsch nach sozialer Durchmischung*, in Ausschreibung berücksichtigen<br>- Fehlende Durchmischung kann Kommssionsarbeit der MG erschweren<br>- Erreichen der migrantischen Bevölkerungsschicht* (Finanzieren Anteilsscheine über städtischen Fonds?)<br>- Unbekanntes Gegenüber, intrinsische Motivation unklar<br>- Klares Ziel von EG / UG lassen wenig Spielraum für Diskussion<br>- Zu starke Reglementierung im Vermietungsreglement (Übermotivation)<br>- Übergabe der UG an die MG<br>- Mieter:innengenossenschaft auf dem Land als Herausforderung<br>- Vermietung der Gewerberäume an gewinnorientierte Mieter:innen, die nicht im Sinne der künftigen Genossenschafter:innen sind<br>- Erstvermietung unter Einfluss EG, UG und RI<br>- Vertrauen zu neuen Akteur:innen muss aufgebaut werden<br>- Kurzfristiges Denken der RI im Gegensatz zum langfristigen Denken von gemeinnützigen Wohnbauträgerinnen (BO 16b)<br>- Vernachlässigung Aufbau genossenschaftlicher Organisationsstruktur<br>- Aushöhlung juristischer Form WBG<br>- Untergrabung Sinn und Zweck Generalversammlung und Entlastung (die unter Umständen nicht möglich ist) bei EG und UG |

| | |
|---|---|
| | - Schützen der Interessen der künftigen Genossenschafter:innen gesetzlich nicht möglich<br>- Gesetzliche Lücken durch nicht Bedenken diese Auslegung einer WBG<br>- Verdrängung anderer WBGs, Gefahr der Wettbewerbsverzerrung durch RI / Finanzierung im Rücken (Wettbewerbskommission)<br>- Unklar, ob sich neue MG als langfristige, aktive Partnerin der öffentlichen Hand etabliert<br>- Wissen um den lokalen Kontext auf Seite Immobilienentwickler:in unter Umständen nicht vorhanden |

**Perspektive Politik**

| + Strengths / Stärken + | - Weaknesses / Schwächen - |
|---|---|
| - Beitrag zur schnellen Umsetzung von politischen Zeilen<br>- Langfristige Sicherung des gemeinnützigen und preisgünstigen Wohnungsbaus, im Unerschied zu anderen Modellen von RI | - Text |
| **+ Opportunities / Chancen +** | **- Threats / Risiken -** |
| - Im Vergleich zu anderen WBGs günstigerer Wohnraum, günstige Mieten<br>- Mehr Zielgruppen abdecken | - Einkommenslimiten und soziale Durchmischung<br>- Einkaufspreis bei neuer Genossenschaft im Konflikt zur Schaffung günstigen Wohnraums, Eigenkapital Massstabsabhängig, drum grössere Siedlung sinnvoller<br>- Keine Innovation beim Bau<br>- Schwache politische Regelung bei Baurechtsvergaben<br>- |

**Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Gründung gemeinnütziger Wohnbaugenossenschaften als Modell renditeorientierter Immobilienentwickler:innen – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.
Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 9. September 2024

_____