Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 96 (2021)

Heft: 3: Hausgeräte

Artikel: "Die Website ist das wichtigste Instrument, um die Effizienz zu steigern"

Autor: Liechti, Richard / Heiniger, Ursula

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-977370

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Hohe Wohnqualität zu attraktiven Mietzinsen: Liegenschaft der Baugenossenschaft Freiland in Münsingen (BE).

Die Baugenossenschaft Freiland in Münsingen (BE) hat ihre Strukturen professionalisiert

«Die Website ist das wichtigste Instrument, um die Effizienz zu steigern»

Viele kleinere Baugenossenschaften nutzen die praktischen Instrumente des digitalen Zeitalters viel zu wenig. Dies war auch bei der Baugenossenschaft Freiland in Münsingen (BE) der Fall – bis die Präsidentin Ursula Heiniger mit modernen Führungswerkzeugen für mehr Effizienz sorgte. Die Kommunikation, erklärt die Unternehmensberaterin im Interview, sei auch bei einer Baugenossenschaft der Schlüssel zum Erfolg.

Interview: Richard Liechti

***Wohnen:* Frau Heiniger, Sie sind 2018 sozusagen als Quereinsteigerin Präsidentin einer Baugenossenschaft geworden.**
Ursula Heiniger: Ich wusste natürlich aus der betriebswirtschaftlichen Lehre, was eine Genossenschaft ist, und hatte auch Bekannte, die in Genossenschaftswohnungen lebten. Aber sonst besitze ich tatsächlich keinen genossenschaftlichen Hintergrund. Zum Kontakt mit der Baugenossenschaft Freiland kam es über die Freundschaft mit der Familie des früheren Präsidenten. Er fand, man könnte mein Know-how als Unternehmensberaterin bei der Genossenschaft brauchen. Ich war dann zunächst als Beisitzerin dabei, bis man mich vor zwei Jahren gefragt hat, ob ich mich für das Präsidium zur Verfügung stellen würde.

Sie stehen mitten im Berufsleben. Scheuten Sie den Aufwand nicht?
Ich musste mir das sehr gut überlegen. Ich habe eine eigene Firma, bin im Verwaltungsrat anderer Firmen und steckte damals mitten im Aufbau eines internationalen Start-ups. Hinzu kommen familiäre Pflichten. Doch das Thema «Genossenschaft» interessierte mich. Ich wusste aber: Ich kann dafür kein Zwanzig-Prozent-Pensum stemmen. Wenn ich das übernehme, muss ich die bestehende Organisation klar strukturieren und agiler machen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung definieren und digitale Hilfsmittel einführen. Stellen Sie sich vor: Als ich angefangen habe, gab es nicht einmal eine eigene Website!

Als Unternehmensberaterin betreuen Sie kommerzielle Mandate. Baugenossenschaften dagegen sind Non-Profit-Unternehmen, die Menschen stehen im Vordergrund. Wie gehen Sie damit um?
Ich sehe keinen Riesenunterschied. Auch Non-Profit-Unternehmen – oder besser Not-for-Profit-Unternehmen – sollen Gewinne erzielen dürfen. Diese werden allerdings nicht ausgeschüttet, und das Streben nach Gewinn steht nicht im Vordergrund. Die erwirtschafteten Gelder dienen vielmehr primär der Finanzierung von Projekten. Deshalb ist unternehmerisches Denken und Handeln in beiden Unternehmensformen erforderlich, um das Kapital sinnvoll und zielgerichtet einzusetzen.

Die Mitglieder als höchste Instanz einer Genossenschaft können Ihnen allerdings einen Strich durch die Rechnung machen. Bei manchen kleineren Baugenossenschaften halten sie lieber die Mieten möglichst tief, statt Reserven zu bilden.
Genau deshalb ist die Rolle der Kommunikation so wichtig. Wie bezieht die Genossenschaft die Mitglieder ein, wie geht man gemeinsam an Zukunftsfragen heran? Hier gilt es aufzuzeigen, welchen Zusatznutzen die Genossenschafter haben, wenn man Investitionen tätigt. Unser Leitbild hält klar fest, dass das Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner im Vordergrund steht und sie bei uns mit geringem Kapitaleinsatz und attraktiven Mietzinsen leben dürfen. Wir bieten Wohnungen unter ortsüblichen Mieten an.

Nun sind wir neugierig, wie denn die Strukturen bei der Baugenossenschaft Freiland aussehen. Wie haben Sie die verschiedenen Bereiche wie Verwaltung oder Bau organisiert? Wo holen Sie fehlendes Know-how?
Tatsächlich haben wir das Glück, dass wir im Vorstand alle Bereiche abdecken können. Unser Finanzverantwortlicher ist als ehemaliger Finanzverwalter und Gemeindepräsident der CFO der Genossenschaft und führt die gesamte Administration und Buchhaltung. Ich selbst mit meiner langjährigen Erfahrung in Betriebswirtschaft und Informatik bringe das Unternehmerische ein. Unser Vizepräsident besitzt das Know-how, um den ganzen Baubereich mit seinen Architekturaufträgen und Bauleitungen abzuwickeln. Die Sekretärin erledigt Protokolle und Korrespondenzen, und der Beisitzer stellt den wichtigen Kontakt zu den Hauswarten sicher. Wir funktionieren als Team aussergewöhnlich gut.

«Auch Non-Profit-Unternehmen sollen Gewinne erzielen dürfen.»

Andere kleinere Baugenossenschaften tun sich da schwerer. Gerade angesichts der rigiden rechtlichen Vorschriften im Vermietungswesen oder in der Buchhaltung stellt sich immer wieder die Frage, ob ein nebenamtlicher Vorstand die Aufgaben überhaupt bewältigen kann.
Die Antwort lautet für mich ganz klar: ja. Aber: Das Leitungsorgan muss dafür die Voraussetzungen schaffen. Die Profile der einzelnen Vorstandsmitglieder müssen definiert werden, Kompetenzen und Verantwortungen festgelegt und Prozesse standardisiert werden. Gerade letzteres ist das A und O, um ein Unternehmen zu führen.

Wichtig ist offenbar auch, Vorstandsmitglieder mit entsprechendem Vorwissen zu finden. Nun klagen manche Baugenossenschaften über fehlenden Nachwuchs.
Ich habe den Eindruck, dass sich gerade ältere Baugenossenschaften mit Veränderungen schwertun. Die Zeiten des patriarchalischen Führungs-

Zur Person

Bild: zVg.

Ursula Heiniger Meyer ist diplomierte Betriebswirtschafterin (HF) und eidgenössisch diplomierte Marketingleiterin. Nach zwanzig Jahren als stellvertretende Geschäftsführerin einer internationalen Handelsunternehmung ist sie heute als selbständige Unternehmensberaterin tätig. Dabei berät sie KMU in allen unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten. 2018 übernahm sie das Präsidium der Baugenossenschaft Freiland in Münsingen BE (siehe Separatbox). Sie lebt mit ihrer Familie in Wabern bei Bern.

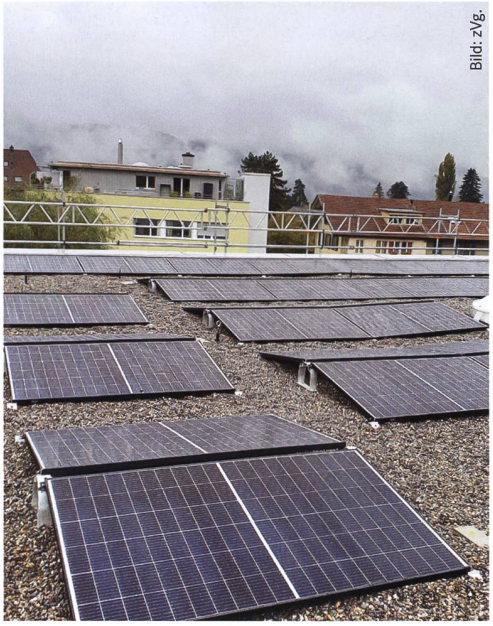


Bild: zVg.

Nachhaltigkeit ist eines der Ziele der Baugenossenschaft Freiland. Sie betreibt alle Häuser mit erneuerbarer Energie und hat kürzlich die erste Photovoltaikanlage erstellt.

stils sind jedoch vorbei. Ich kann mir gut vorstellen, dass vielerorts noch kleine Könige herrschen, die nichts abgeben wollen. Dann ist es auch kein Wunder, wenn sie an den Aufgaben ersticken. Aufstrebende junge Leute, die mitten im Berufsleben stehen und Familie haben, werden sich hüten, in einen solchen Vorstand einzusteigen. Wenn sie ihre Freizeit opfern, wollen sie auch etwas verändern.

Was muss passieren?
Genossenschaften müssen dafür sorgen, dass sie für den Nachwuchs attraktiv sind. Dafür braucht es Offenheit für Neues – und die Erkenntnis, dass niemand unersetzlich ist. Zu den Rahmenbedingungen, die jüngere Leute erwarten, zählen dabei sicher auch die Digitalisierung und die dadurch mögliche Prozessoptimierung. Der Nachwuchs im Vorstand bietet dabei gerade die Chance, in diesem Bereich Wissen zu gewinnen. Wichtig ist selbstverständlich auch eine ordentliche und transparente Entschädigung. Know-how gibt es nicht umsonst!

Ein heikles Thema ist die Vermietung – hier sollen faire Chancen für alle bestehen. Wie gehen Sie vor?
Wir schreiben frei werdende Wohnungen auf unserer Website und den Social-Media-Kanälen sowie auf den einschlägigen Portalen aus. Auch in den Häusern gibt es einen Aushang. Interessierte melden wir dem jeweiligen Hauswart, der die Besichtigung organisiert. Die eigentliche Bewerbung erfolgt über ein standardisiertes Formular, das auf der Website heruntergeladen, ausgefüllt und per E-Mail verschickt werden kann. Nach der üblichen Prüfung entscheiden der Kassier und ich gemeinsam, wer die Wohnung erhält. Wichtig dabei: Der Hauswart gibt eine Empfehlung ab, ob die Person zur übrigen Bewohnerschaft passen könnte. Dabei halten wir uns an die Richtlinie, dass die Auswahlkriterien nicht durch religiöse, politische oder weltanschauliche Ausrichtungen eingeschränkt werden dürfen und alle Bevölkerungskreise Zugang zu einer Wohnung haben sollen. Ich bin in meinem Leben viel gereist, auch in arme Länder, und meine, dass jeder ein Recht auf ein Dach über dem Kopf hat.

«Wer seine Freizeit opfert, will auch etwas verändern.»

Das Tagesgeschäft ist das eine, es braucht aber auch eine langfristige Planung. Doch oft fehlt Baugenossenschaften für umfassende Überlegungen die Zeit.
Wenn eine Baugenossenschaft nicht optimal organisiert ist, dann hat sie natürlich keine Chance, aus dem Tagesgeschäft herauszukommen. Auch deshalb mein Votum, als Erstes Organisation und Prozesse zu optimieren. Ein Strategieprozess, das muss man sich bewusst sein, ist das volle Programm, bei dem alle Facts und Figures, alle Stärken und Schwächen auf den Tisch kommen und die gesamte Infrastruktur durchleuchtet werden muss. Erst dann kann man Zielsetzungen formulieren, und auch dies nur mit einer soliden Finanzplanung dahinter. Und darauf folgt natürlich die Frage der Umsetzung. Dabei steht fest: Eine klare Unternehmensstrategie ist auch bei einer Genossenschaft unabdinglich. Man muss wissen, welche Leitgedanken man hat, wo man hin will und was man in welchem Zeithorizont und mit welchen Mitteln realisieren kann.

Können Sie uns einen Schwerpunkt der Strategieplanung bei der Baugenossenschaft Freiland nennen?
Ein wichtiges Anliegen ist uns eine nachhaltige, energieeffiziente Zukunft. Hier wollen und können wir als Baugenossenschaft einen wichtigen Beitrag leisten und dürfen durchaus auch eine Vorbildfunktion einnehmen. Ich habe das Glück, dass mein Vorgänger, Fritz Pfister, auf der gleichen Linie war, der Vorstand diese Strategie seit vielen Jahren mitträgt und in den letzten Jahren schon viel umgesetzt hat. So betreiben wir alle Liegenschaften mit erneuerbarer Energie. Schon vor zwanzig Jahren haben wir Solarkollektoren installiert, und kürzlich konnten wir unsere erste Photovoltaikanlage in Betrieb nehmen. Damit produzieren wir nun selber Strom für den Allgemeinverbrauch, die Wärmepumpen und einen Teil des Wohnungsbedarfs. Auch hier nutzen wir Programm-Tools zur Verwaltung und Auswertung.

Tragen die Mitglieder dieses Engagement mit?
Sogar in hohem Masse. Es steht durchaus im Einklang mit dem Ziel, Zusatznutzen für die Mieterschaft zu schaffen, spart diese dadurch doch Nebenkosten. Profitieren können die Genossenschafter auch von unserem neusten Projekt. Wir richten im Frühsommer eine Wallbox für Elektromobile ein, also sozusagen eine «Stromtankstelle». Damit möchten wir Erfahrungen sammeln. Ja, wir wollen gar prüfen, ob sich die Anschaffung eines Genossenschaftsfahrzeugs lohnt, also eines Elektromobils, das wir im Carsharing-Modell anbieten.

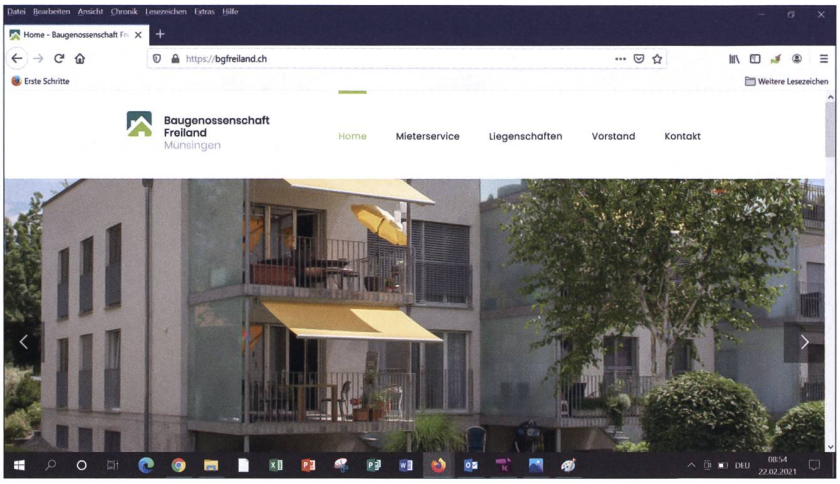
Sie sind Spezialistin für Informatik und haben bei Ihrer Genossenschaft in diesem Bereich Pionierarbeit geleistet. Welche Software braucht eine Baugenossenschaft?
Ein professionelles Tool für die Liegenschaftsverwaltung mit Mieterverwaltung, Kosten-

rechnung pro Liegenschaft usw. ist unabdinglich, um den Aufwand in Grenzen zu halten. Auch für die bauliche Administration braucht es eine gängige Software – und eine Person im Vorstand, die damit umgehen kann. Für die Zusammenarbeit im Vorstand hat sich «Trello» ausgezeichnet bewährt. Dieses Tool ist unsere gemeinsame Datenbank und liefert jederzeit einen transparenten und aktuellen Überblick über alle laufenden Geschäfte, Termine und Aufgaben. Stichwörter erleichtern die Suche nach Dokumenten oder Geschäftsfällen erheblich.

Ein Anliegen ist Ihnen auch die Kommunikation nach aussen.
Deshalb war es auch so wichtig, rasch eine Website mit professionellem Auftritt zu schaffen. Sie soll der Genossenschaft einerseits ein Gesicht verleihen, andererseits die Abläufe vereinfachen. So beantwortet sie alle wichtigen ersten Fragen, die berühmten FAQs, und stellt eine Reihe von Dokumenten online zur Verfügung. Damit konnten wir den Mieterservice professionalisieren, zum Beispiel bei den Schadensmeldungen. Zudem schreiben wir wie erwähnt freie Wohnungen online aus und bieten die entsprechenden Formulare an. Für mich ist die Website das wichtigste Instrument, um die Effizienz zu steigern. Wir konnten dadurch die Anfragen um rund drei Viertel verringern. Als Nächstes werde ich nun einen News-Bereich aufschalten und beispielsweise über erneuerbare Energie und unsere neue Photovoltaikanlag informieren. Motto: Tue Gutes und sprich darüber!

Der Internetauftritt so mancher Baugenossenschaft ist eher bescheiden. Oft scheint es, man wolle potenzielle Mieterinnen und Mieter eher abschrecken. Für Sie ist die Website dagegen Teil des Managements.
Die Website ist für mich ein wichtiger Teil des «Brandings» und Marketinginstrument. Sie soll die Genossenschaft als verantwortungsbewusste und zukunftsweisende Anbieterin von Wohnraum positionieren, die Zusatznutzen für ihre Genossenschafter und Mieter schafft. Dabei ist klar: Die professionelle Gestaltung und Umsetzung einer Website sagt einiges über ein Unternehmen aus. Marketing braucht es auch dann, wenn ein Produkt derzeit eigentlich keine Werbung benötigt. Der Vermietungsmarkt kann sich sehr rasch ändern. So gehen wir derzeit eher von einem regionalen Überangebot in unserem Segment aus und stellen fest, dass sich manche Wohnungen nicht mehr so rasch vermieten lassen. Deshalb wollen wir für die Zukunft gewappnet sein.

Wie Sie zu Beginn erzählt haben, war es Ihr Ziel, dass der Zeitaufwand für das Genossenschaftspräsidium vernünftig bleibt. Ist dies gelungen?



Der Web-Auftritt ist für die Baugenossenschaft Freiland ein wichtiger Teil des «Brandings» und ein Marketinginstrument.

Tatsächlich haben ich und mein Team die Reorganisation einschliesslich neuer Website in zwei Monaten umgesetzt. Heute brauche ich für das Präsidium noch etwa 16 Stunden pro Monat. Zusätzliche Arbeiten entstehen bei der Vorbereitung der GV, der strategischen Planung und Homepage-Erweiterungen. Das bedeutet aber nicht, dass meine Vorstandskollegen dafür 50 Stunden leisten müssen!

«Heute brauche ich für das Präsidium noch etwa 16 Stunden im Monat.»

Ihr Fazit nach zwei Jahren Präsidentschaft?
Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, ist ein solches Amt eine Perle! Es bietet eine echte, nicht alltägliche Herausforderung und wunderbare Gestaltungsmöglichkeiten. ■

Aus Selbsthilfe entstanden

Sieben besorgte Familienväter schlossen sich in der ersten Hälfte der 1950er-Jahre in Münsingen (BE) zusammen, um die Wohnverhältnisse zu verbessern und finanziell tragbaren Wohnraum für Familien mit Kindern zu schaffen. Ihr Anliegen stiess bei der Gemeinde zwar auf offene Ohren, nicht aber das Vorhaben, dafür eine Baugenossenschaft zu gründen. Allerdings hatte das Berner Stimmvolk einem Gesetz zugestimmt, das Beitragsleistungen an Wohnbauten für kinderreiche Familien vorsah. Davon konnten auch die Genossenschaftsgründer profitieren, so dass die Gemeinde schliesslich mitzog und beschloss, Land im Baurecht abzugeben und sich am Kapital zu beteiligen. So konnte man 1954 zur Gründung der Baugenossenschaft Freiland schreiten. Sie besitzt heute 13 Liegenschaften mit insgesamt achtzig Wohnungen, die mit einer Ausnahme aus den 1950er- und 1960er-Jahren stammen. Ein Wachstum haben in den letzten Jahren vor allem das knappe Bauland und die Konkurrenz zu Investoren aus dem Segment des Stockwerkeigentums verhindert. Das könnte sich bald ändern: Die Gemeinde Münsingen verfolgt auf dem Areal des Familiengartens Underrüti ein Bauvorhaben für bezahlbares Wohnen. Die Baugenossenschaft Freiland hat ihr Interesse bekundet, sich in einer Kooperation an diesem Projekt zu beteiligen.

www.bgfreiland.ch