

# PROFESSIONALISIERUNG DER EISENBÄHNER - BAUGENOSSENSCHAFT WINTERTHUR

Schriftliche Arbeit im Rahmen des Lehrganges Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern 2009/2010

## 0 Inhalt

Mit der vorliegenden Arbeit soll aufgezeigt werden, wie die Führung der Eisenbahner-Baugenossenschaft Winterthur (EBGW) professionalisiert werden kann. Im ersten Kapitel wird die EBGW kurz vorgestellt. Zudem sind die Probleme erwähnt, welche es zu lösen gilt. Das zweite Kapitel widmet sich der Analyse der vorhandenen Führungsinstrumente. Das Kapitel 3 legt die zu erreichenden Ziele fest. Im vierten Kapitel wird der Soll-Zustand definiert und im Schlusskapitel wird die Umsetzung beschrieben.

## 1 Ausgangslage / Problembeschreibung

### Zahlen und Fakten

Die EBGW wurde 1967 gegründet und zählt heute zu den 10 grössten Genossenschaften in Winterthur. Die Genossenschaft verfügt über vier Siedlungen mit Total 115 Wohneinheiten, (Endliker in Winterthur Stadt, Bezug 1968, 54 Wohnungen / Etzberg in Winterthur Grütze, Bezug 1970, 20 Wohnungen / Tösstalstr. in Winterthur Seen, Bezug 1994, 11 Wohnungen und 4 Reihen-Häuser / Nägelsee in Winterthur Töss, Bezug 1995, 26 Wohnungen).

Bei den Mitgliedern der EBGW handelt es sich ausschliesslich um aktive oder pensionierte Eisenbahner der SBB oder deren Tochtergesellschaften. Gemäss den Statuten können aber auch aktive oder pensionierte Mitarbeiter von bundesnahen Betrieben Mitglieder werden. Total besteht die EBGW aus ca. 280 Genossenschafter/innen. Von den 115 Wohneinheiten sind nur 4 nicht an Mitglieder vermietet. Die Bilanzsumme beträgt rund 25 Mio. CHF und der Umsatz pro Jahr ca. 1.5 Mio. CHF.

### Organe

Der Vorstand besteht aus 7 Personen, wovon 4 in Liegenschaften der Genossenschaft wohnen. Zu den Aufgaben der Vorstandmitglieder gehört die Führung aller Geschäfte der Genossenschaft. Die EBGW verfügt über keine Geschäftsstelle. Alle Vorstandmitglieder sind voll berufstätig und verwalten die Genossenschaft im Nebenamt. Weitere Organe sind eine externe Revisionsstelle und eine aus zwei Genossenschaftsmitgliedern bestehende Geschäftsprüfungskommission, welche die gesetz- und statutenkonforme Geschäftsführung des Vorstandes überwacht und bei Bedarf als Schlichtungsstelle amtiert.

### Problemstellung

Die Komplexität der Führung einer Baugenossenschaft ist in den letzten Jahren zunehmend gestiegen (z.B. neues Revisionsrecht). Somit sieht sich auch der Vorstand der EBGW mit stetig steigenden Anforderungen konfrontiert.

Der Vorstand der EBGW ist sich bewusst, dass in den kommenden Monaten strukturelle Probleme, welche in der Führung und Verwaltung der EBGW bestehen, gelöst werden müssen. Eine wichtige Ursache dieser Probleme sind die knappen zeitlichen Ressourcen der Schlüsselpersonen (Präsident und Kassier), welche nach aktueller Aufgabenteilung zusammen ca. 65% der Arbeitslast tragen. Die Vorstandssitzungen, welche 10 Mal jährlich stattfinden sind stark vom operativen Geschäft getrieben. Für strategische Überlegungen bleibt nur selten Zeit.

Ein zweites Handlungsfeld besteht im Bereich der teilweise nicht vorhandenen Führungsinstrumente. Dies hat insbesondere mit dem oben beschriebenen Zeitmangel für strategische Arbeit zu tun. Im nachfolgenden Kapitel wird auf die bestehenden Dokumente näher eingegangen.

Wichtig zu erwähnen ist, dass der Vorstand bisher seine Pflichten erfüllen konnte. Es gibt bezüglich Vorstand auch erfreuliche Entwicklungen: In der Zusammensetzung besteht eine gute Durchmischung von unterschiedlichen Kenntnissen und Interessen. Zudem hat in den letzten Jahren eine Verjüngung stattgefunden. Im Vorstand herrschen ein gutes Klima und eine hohe Motivation. Mit einer gezielten Suche ist es gelungen, einen Immobilienreuhänder als neues Vorstandmitglied gewinnen zu können. Nichts desto trotz ist eine gezielte Weiterentwicklung der Führungsarbeit zwingend, damit der Vorstand der EBGW die Verantwortung in der Führung der Genossenschaft künftig im erforderlichen Ausmass wahrnehmen kann.

## 2 Situationsanalyse

Nachfolgende Führungsinstrumente werden in der EBGW heute angewendet:

- Statuten  
Die Statuten wurden im 2004 grundlegend überarbeitet und entsprechen weitgehend den Musterstatuten des SVW. Die Jahresrechnung wird somit nach den Art. 662a-663b sowie 663h-670 OR erstellt. 2009 kam es aufgrund des neuen Revisionsrechtes zu einer Anpassung bezüglich Revisionsstelle. Die Rechnung 2009 wird erstmals einer eingeschränkten Revision durch die Ostschweizerische Treuhand Zürich AG unterzogen. Gleichzeitig wurde die interne Kontrollstelle in eine Geschäftsprüfungskommission umgewandelt.
- Reglement  
Das Reglement entspricht sozusagen den Ausführungsbestimmungen zu den Statuten. Es setzt die Ein- und Austrittsgebühren fest, regelt Details der Vermietung und zeigt die Berechnung der Höhe der Pflichtdarlehen auf. Zudem enthält es Bestimmungen über die Bezüge aus der beruflichen Vorsorge, definiert die Berechnung der Mietzinszuschläge für Nichtmitglieder und regelt die Entschädigungen der Organe.
- Pflichtenheft  
Das Pflichtenheft zeigt die Organisation und Arbeitsteilung des Vorstandes auf. Es weist die einzelnen Funktionen den Vorstandmitgliedern zu und definiert die jeweiligen Aufgaben und Pflichten. Folgende Geschäftsfelder sind detailliert beschrieben: Führung, Administration, Liegenschaftsverwaltung, Finanzen sowie Planung und Entwicklung
- Liegenschaftsunterhalt  
Der Zustand der Wohnungen wird alle 6 - 8 Jahre kontrolliert und festgehalten. Jährlich findet ein sogenannter Herbstrundgang statt, bei welchem alle Siedlungen begangen und die nötigen Arbeiten für das Folgejahr festgelegt werden. Systematische Unterhalts- oder Renovationspläne bestehen jedoch nicht.
- Web-Tool  
Die EBGW verfügt über ein webbasiertes Verwaltungs-Tool, welches sich im Aufbau befindet. Inhalt des Tools: Kalender, Adressbuch, Auftrags- und Wohnungsverwaltung sowie Dateiablage.
- Finanzielle Führung  
Die im Finanzbereich verwendeten Unterlagen entsprechen grundsätzlich den gesetzlichen Vorgaben: Erfolgsrechnung, Bilanz und Anhang. Für die finanzielle Planung werden ein Budget und ein Finanzplan erstellt. Was bisher vernachlässigt wurde, ist eine systematische Risikobeurteilung.

### 3 Zielsetzung

Es wird eine auf den Grundsätzen der Corporate Governance basierende verantwortungsbewusste und wirkungsorientierte Führung der EBGW angestrebt. Insbesondere geht es darum, die richtigen und auf die Grösse, Komplexität und Bedürfnisse der EBGW angepassten Führungsinstrumente zu definieren und zu erstellen.

Ziel ist es, die Führung der EBGW zu professionalisieren und ein besseres Eigen- und Führungsverständnis zu schaffen. Dies führt zu mehr Transparenz, hilft Konflikte zu vermeiden und Risiken zu minimieren. Zudem können die beschränkten zeitlichen Ressourcen des Vorstandes auf das Wesentliche und Wichtige konzentriert und dadurch die Effizienz und Effektivität gesteigert werden.

### 4 Soll-Zustand

Für die Erarbeitung und Implementierung der Führungsinstrumente werden vier Bereiche definiert: Genossenschaft als Ganzes, Organe, Liegenschaften und Geschäftsführung. Nachfolgend werden pro Bereich die für die EBGW adäquaten Führungsinstrumente aufgeführt, welche in den nächsten Jahren zu erstellen sind. Aufgrund des vorgegebenen Umfangs dieser Arbeit, wurde bewusst darauf verzichtet, vertieft auf die konkreten Inhalte der verschiedenen Instrumente einzugehen.

#### A] Genossenschaft als Ganzes

Basierend auf der ‚Charta der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Schweiz‘ und den bestehenden Statuten soll als erstes ein **Genossenschaftsleitbild** für die EBGW erarbeitet werden. Dieses legt die Wertgrundhaltung und das Selbstverständnis der Organisation fest. Für den Strategieprozess sollen als erster Schritt eine **Vision** oder **langfristige Ziele** erarbeitet werden, welche auf einer Umwelt- und Genossenschaftsanalyse beruhen. In einem **Strategiepapier** ist dann aufzuzeigen, wie die gesetzten Schwerpunkte erreicht werden können. Mittels Festlegung von messbaren **Jahreszielen** sollen diese Strategien Schritt für Schritt umgesetzt werden. Als Grundsatz für die Erarbeitung obiger Instrumente soll gelten: **Keep it simple!** Die Dokumente sollen gemeinsam erarbeitet und regelmässig mit der Basis abgestimmt werden. Sie müssen nachvollziehbar sein und in geeigneter Weise kommuniziert werden.

#### B] Organe

Im Bereich der Organe ist primär beim Vorstand ein Handlungsbedarf vorhanden. Die im Kap. 2 beschriebenen strukturellen Probleme müssen gelöst werden. Dazu ist eine vertiefte Analyse und Diskussion über den Vorstand nötig. Basierend auf dieser Analyse soll ein **Organisationsreglement** für die EBGW erstellt werden. Darin ist die künftige Organisation und Arbeitsaufteilung des Vorstandes festzulegen. Das heute bestehende Pflichtenheft und Teile des vorhandenen Reglements müssen überarbeitet ins neue Organisationsreglement integriert werden. Die Erstellung dieses Instrumentes ist im Artikel 30 der Statuten explizit vorgesehen.

#### C] Liegenschaften

Für eine zielgerichtete Bewirtschaftung der Siedlungen muss eine strategische Immobilienplanung durchgeführt werden. Diese hat zum Ziel für jede Liegenschaft eine **Objektstrategie** oder ein **Leitbild** mit Erneuerungsstrategien für die nächsten 20 – 40 Jahre zu erstellen. So wird sichergestellt, dass die Unterhaltsarbeiten und Sanierungen strategiebezogen durchgeführt und die knappen finanziellen Mittel richtig eingesetzt werden. Dazu ist in der Folge als

Konkretisierung der Objektstrategie oder des Leitbildes pro Liegenschaft ein **Renovations- und Erneuerungsplan** zu erstellen.

Die strategische Immobilienplanung trägt zur Klärung der zukünftigen Entwicklung der EBGW bei und liefert somit auch Inputs für die Erstellung des Genossenschaftsleitbildes sowie der langfristigen Strategie (vgl. lit. A), die Bewirtschaftung der Häuser und die langfristige Finanzplanung. Es ist deshalb wichtig, der Erarbeitung dieses Instruments in der Umsetzung eine hohe Priorität einzuräumen.

## D] Geschäftsführung (inkl. finanzielle Führung)

Dem Bereich der Geschäftsführung wird heute die grösste Aufmerksamkeit geschenkt. Deshalb ist der Handlungsbedarf hier nicht so dringend. Für den Soll-Zustand ist die Erstellung folgender Instrumente anzustreben: **Unterhaltsplan** für die Liegenschaften; **Vermietungsreglement** (Integration des heute bestehenden Reglements) und ein **Kommunikationskonzept**. Für eine effizientere Durchführung der Vorstandssitzungen sollen künftig eine Entscheid- und eine Pendenzenliste geführt werden. Dies kann als ‚quick win‘ per sofort umgesetzt werden.

Im Bereich der Finanzen und des Controllings müssen die bestehenden Führungsinstrumente um die **Mittelflussrechnung**, den **Liquiditätsplan**, die Erarbeitung diverser **Kennzahlen** und um eine systematische **Risikoanalyse** erweitert werden. Im Bereich EDV kommt heute einzig ein Buchhaltungsprogramm (Europa 3000) zur Anwendung. Um den Vorstand zusätzlich zu entlasten und um auch EDV-seitig eine Effizienzsteigerung realisieren zu können, soll ein geeignetes Immobilien-Bewirtschaftungsprogramm evaluiert und angeschafft werden.

## 5 Weg zum Soll-Zustand

Als Kick-off soll der Vorstand einen Strategie-Tag durchführen, an welchem folgende Themen bearbeitet werden: Auslegeordnung, Selbstreflexion als Vorstandmitglied und als Gremium, Brainstorming betreffend Werte und Zukunft der EBGW, wo brauchen wir externe Unterstützung, Festlegung des Zeitplanes und Planung des weiteren Vorgehens, Kosten.

Die Erreichung des Soll-Zustandes muss in verschiedenen Etappen angegangen werden. Für die Bearbeitung wird folgende Reihenfolge vorgeschlagen:

- |              |   |
|--------------|---|
| 1. Priorität | A] Genossenschaft als Ganzes                            |
| 2. Priorität | C] Liegenschaft Etzberg und B] Organe                   |
| 3. Priorität | C] Liegenschaften Endliker, Tösstalstrasse und Nägelsee |
| 4. Priorität | D] Geschäftsführung                                     |

Als Sofortmassnahme kann eine externe Fachstelle mit Gebäudeanalysen beauftragt werden. Diese Grundlagen werden für die strategische Immobilienplanung benötigt. Ebenfalls kann sofort mit der Evaluation eines Bewirtschaftungsprogramms begonnen werden. Die Instrumente Mittelflussrechnung, Liquiditätsplan und Kennzahlen werden vom Kassier alleine erstellt und sollen baldmöglichst zur Verfügung stehen.

Wichtig ist, dass sich der Vorstand für diesen gesamten Strategieprozess genügend Zeit lässt (2-3 Jahre) und wo nötig externe Beratung in Anspruch nimmt. Die Generalversammlung soll am 16. April 2010 über das Vorhaben orientiert werden.

Ich bestätige hiermit, dass ich dieses Dokument selbst verfasst und nicht aus anderen Quellen kopiert habe:

Wallenwil, 09.03.2010

.....  
Roland Gantenbein, Kassier EBG Winterthur