

Expansions-Strategien innerhalb beschränkter Räume und Möglichkeiten

Praxisarbeit zum Lehrgang «Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern»

Marc Ris, März 2023

Inhalt

Ausgangslage	3
Baugenossenschaft Gutenberg	3
Übersichtskarte Betrachtungsperimeter	4
Szenarien.....	4
Generell	4
Szenario 1: Zusätzlicher Neubau auf eigenem Terrain.....	4
Szenario 2: Zusätzlicher Neubau auf fremdem Terrain.....	5
Szenario 3: Zusammenarbeit mit anderer Genossenschaft	5
Szenario 4: Übernahme einer fremden Liegenschaft.....	5
Szenario 5: Fusion mit einer anderen Genossenschaft	5
Szenario 6: Wachstum ausserhalb der direkten Nachbarschaft	5
Szenario 7: Lösung mit eigenen Mitteln	5
Rahmenbedingungen.....	6
Betroffene Mieterschaft.....	6
Nachbarn & Quartier	6
Stadt Biel – European	6
Strategie der Baugenossenschaft Gutenberg	7
Rechtliche Grenzen	7
Soziale Einflüsse & Moralische Bedenken	7
Abwägung der Szenarien unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und der Strategie der Genossenschaft	8
Szenario 1: Zusätzlicher Neubau auf eigenem Terrain.....	8
Szenario 2: Zusätzlicher Neubau auf fremdem Terrain.....	8
Szenario 3: Zusammenarbeit mit anderer Genossenschaft	9
Szenario 4: Übernahme einer fremden Liegenschaft.....	9
Szenario 5: Fusion mit einer anderen Genossenschaft	9
Szenario 6: Wachstum ausserhalb der direkten Nachbarschaft	9
Szenario 7: Lösung mit eigenen Mitteln	10
Fazit: Priorisierung und Wahrscheinlichkeit der Szenarien	10
Mögliche Umsetzung und Empfehlung.....	11
Reflexion	11

Ausgangslage

Baugenossenschaft Gutenberg

Die Baugenossenschaft Gutenberg hat sowohl ihren Sitz wie auch ihre Liegenschaften am Stadtrand von Biel, im Quartier Mett. Aktuell zählen 5 Liegenschaften zum Portfolio der Genossenschaft, je zwei mit Baujahr 1959 und 1979, sowie eine aus der Mitte der Neunzigerjahre.

Sämtliche Liegenschaften sind ausserordentlich gut unterhalten, dennoch sind die beiden ältesten Gebäude mittlerweile in einem nicht mehr zeitgemässen Zustand. So weisen die Grundrisse der Wohnungen Gestaltungsmerkmale auf, die man heute so nicht mehr umsetzen würde. Ebenso sind in beiden Gebäuden keine Aufzüge vorhanden. Mit der fortschreitenden Alterung der Gesellschaft besteht hier Handlungsbedarf.

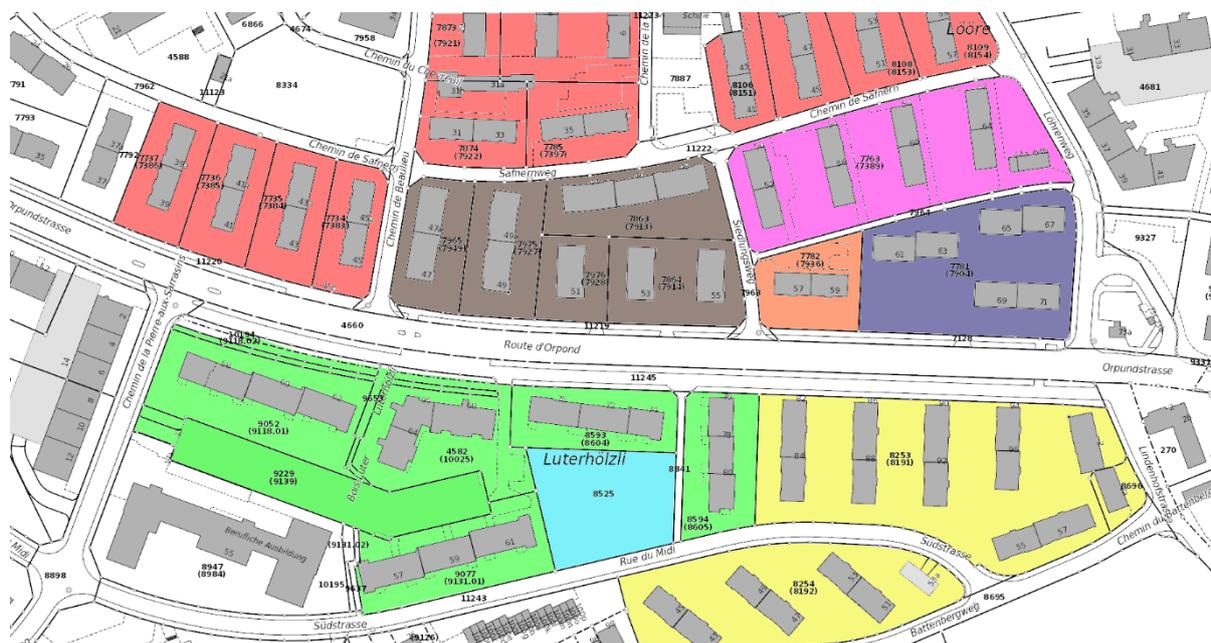
Eine Portfolio-Analyse hat ergeben, dass es in der Baugenossenschaft Gutenberg vor allem an 2 ½ bis 3 ½ Zimmerwohnungen mangelt, welche auf ein älteres Zielpublikum ausgerichtet sind.

Strategisch gesehen fand im Jahr 2014 die letzte grosszyklische Sanierung der beiden betroffenen Gebäude statt – aus obgenannten Gründen drängt sich nun aber ein Ersatz auf, welcher in den nächsten 20 Jahren gestellt werden soll.

Für eine Genossenschaft mit einem sozialen Gedanken als Basis ist es hierbei keine Option, die bestehenden beiden Liegenschaften blindlings abzureissen, ohne den aktuellen Bewohnern entweder eine Übergangslösung bis zur Fertigstellung des Neubaus oder eine andere Wohnung anbieten zu können.

Somit ist zwingend zu prüfen, wie im dichten Umfeld der bestehenden Siedlung expandiert werden kann.

Übersichtskarte Betrachtungsperimeter



1

	Baugenossenschaft Gutenberg
	Freie Parzelle 8525 (Zone K – Kleinbauten)
	Baugenossenschaft Monbijou
	Eisenbahnergenossenschaft EBG Nidau
	Baugenossenschaft Vogelsang
	Baugenossenschaft Fröhlisberg
	Baugenossenschaft Solidarität
	Baugenossenschaft Daheim

Szenarien

Generell

Wie bereits erwähnt, soll der aktuellen Mieterschaft die Möglichkeit geboten werden, trotz des Verlustes der Liegenschaft innerhalb der Genossenschaft, oder – falls dies nicht möglich ist – mindestens innerhalb der näheren Umgebung wohnhaft bleiben zu können. Um dies zu bewerkstelligen sind mehrere Szenarien denkbar, welche hier – vorerst wertungsfrei – dargelegt werden sollen.

Szenario 1: Zusätzlicher Neubau auf eigenem Terrain

Die im obigen Übersichtsplan dargestellte freie Parzelle, welche der Stadt Biel gehört und aktuell der Nutzungszone für Kleinbauten zugeschrieben ist, könnte in eine Bauzone überführt, und das Baurecht der Baugenossenschaft Gutenberg zugesprochen werden.

¹ Kartenherr: Amt für Geoinformation des Kantons Bern; <https://www.map.apps.be.ch>

Somit böte sich die Möglichkeit, auf der freien Fläche ein Neubau zu erstellen, welcher einerseits zu einem gewissen Teil die vorhandene Mieterschaft aufnehmen könnte, zeitgleich aber auch den Mangel an kleineren Wohnungen reduzieren würde.

Szenario 2: Zusätzlicher Neubau auf fremdem Terrain

Im Quartier Biel-Mett stehen einige Liegenschaften, auch anderer Genossenschaften, welche nicht mehr dem Stand der Zeit entsprechen, und somit in den kommenden 10 bis 20 Jahren ersetzt werden müssen. Es wäre deshalb denkbar, eine fremde Parzelle mit dem damit verbundenen Baurecht zu übernehmen.

Szenario 3: Zusammenarbeit mit anderer Genossenschaft

Da sich die Problematik der Ersatzbauten nicht nur bei der Baugenossenschaft Gutenberg, sondern auch bei den Genossenschaften in der Nachbarschaft stellt, wäre ein gemeinsames Vorgehen ebenfalls denkbar.

Szenario 4: Übernahme einer fremden Liegenschaft

Einige wenige Gebäude in der Nachbarschaft sind aktuell nicht in genossenschaftlichen Händen. Es wäre deshalb auch denkbar – eventuell mit Unterstützung der Stadt Biel, die sich selbst die Expansion von genossenschaftlichem Wohnraum auf die Fahnen geschrieben hat – eine fremde Liegenschaft zu erwerben.

Szenario 5: Fusion mit einer anderen Genossenschaft

Die umliegenden Genossenschaften weisen ähnliche Strukturen und Grössen auf, wie die Baugenossenschaft Gutenberg. Eine Fusion würde sich als weitere Option anbieten.

Szenario 6: Wachstum ausserhalb der direkten Nachbarschaft

Nach wie vor sind in der Stadt Biel Baulandreserven vorhanden. Mit der aktuellen politischen Entwicklung, möglichst günstigen Wohnraum anbieten zu können, stünden die Chancen auf den Erwerb eines Baurechts auf einer bis dato unbebauten Parzelle nicht schlecht

Szenario 7: Lösung mit eigenen Mitteln

Es ist davon auszugehen, dass mit dem Ersatz einer Liegenschaft ein Teil der Mieter auch von sich aus kündigen wird. Bei einer entsprechenden Anzahl von leerstehenden Wohnungen könnte ein Teil der Mieterschaft anderweitig innerhalb der Genossenschaft untergebracht werden.

Rahmenbedingungen

Betroffene Mieterschaft

Die in den beiden betroffenen Liegenschaften vorhandenen Wohnungen setzen sich wie folgt zusammen:

Orpundstrasse 70-74:

8 x 4 ½ Zimmer

8 x 4 Zimmer

4 x 3 Zimmer

4 x 2 ½ Zimmer

Orpundstrasse 76-80:

3 x 3 ½ Zimmer

12 x 3 Zimmer

4 x 2 ½ Zimmer

Nachbarn & Quartier

Das Quartier Biel-Mett zeichnet sich durch eine hohe Durchsetzung mit Genossenschaften als Grundeigentümern aus. Zu den einzelnen Genossenschaften bestehen in der Regel gute bis sehr gute Kontakte. In einzelnen Themenfeldern sind auch Bestrebungen zu einer vertieften Zusammenarbeit erkennbar, wenngleich dieser Wille durchaus teilweise etwas fremdgesteuert ist – siehe dazu das nachfolgende Kapitel «Stadt Biel – European». Ansonsten weist das Quartier selbst keine nennenswerten Besonderheiten auf. Die soziokulturelle Durchmischung ist – Biel-typisch – stark ausgeprägt. Durch die Tatsache, dass sich mehrheitlich Genossenschaften mit einem, verglichen mit dem städtischen Durchschnitt, tiefen Mietzinsniveau in Mett befinden, ist auch das durchschnittliche Haushaltseinkommen im Quartier eher unterdurchschnittlich. Infrastrukturell ist das Quartier mit Einkaufsmöglichkeiten gut bestückt, hingegen fehlen Restaurationsbetriebe fast vollständig.

Stadt Biel – European

Im Jahre 2018 lancierte die Stadt Biel im Rahmen des European-Projektes eine Ausschreibung unter Jung-Architekten zur Gestaltung des Quartiers Mett, insbesondere des Perimeters, in welchem die Baugenossenschaft Gutenberg zu Hause ist. Dieser Ideenwettbewerb förderte verschiedene neue Aspekte für die Quartierentwicklung zu Tage, welche so in diesem Rahmen von den einzelnen Baugenossenschaften nie in Betracht gezogen wurden. Da der Zeithorizont für einen allfälligen Beginn der Umsetzung nicht vor 2050 liegen wird, soll dieser Aspekt hier grösstenteils aussen vorgelassen werden.

Weitere Einflüsse und Rahmenbedingungen ergeben sich durch die Koppelung des Baurechts an diverse Vorgaben der Stadt Biel. So musste eine detaillierte Portfolio-Analyse erstellt werden, in welcher aufgezeigt wird, wie sich die heutige Situation der Genossenschaft, aber auch des Quartiers präsentiert. Ebenso musste ein mögliches Zukunftsszenario skizziert werden.

Strategie der Baugenossenschaft Gutenberg

Seit Bestehen der Genossenschaft ist diese jeweils im Abstand von 20 Jahren um eine oder mehrere Liegenschaften gewachsen. (50er / 70er / 90er) Seit 1995 ist keine weitere Expansion und Vergrößerung mehr ins Auge gefasst worden.

Mit der aktuellen Grösse von 136 Wohneinheiten gehört die Baugenossenschaft Gutenberg ins Mittelfeld der Bieler Wohnbaugenossenschaften. Die Grösse hat sich bisher so bestens bewährt, insbesondere auch, weil so die Verwaltung und Administration nach wie vor im Miliz-System geführt werden kann.

Eine Vergrößerung der Anzahl Wohneinheiten um rund 25% wurde seitens der Verwaltung mehrfach diskutiert, und gutgeheissen.

Vor einigen Jahren wurde von der Stadt das Gebiet «Gurzelen» den Genossenschaften zur Bebauung angeboten. Da sich dieses Gebiet ausserhalb des angestammten Perimeters der Genossenschaft befunden hätte, hat man auf eine Teilnahme an der Ausschreibung verzichtet – man wollte das Quartier nicht verlassen.

Die selbstaufgelegte Bedingung, auch weiterhin die Grenzen von Biel-Mett nicht zu verlassen, ist auch dem Umstand des Miliz-Systems geschuldet. Eine Verteilung über die ganze Stadt würde die einfachen und schlanken Strukturen innerhalb der Administration zu Nichte machen.

Rechtliche Grenzen

Juristisch betrachtet steht dem Abbruch einer Liegenschaft nichts im Wege². Die einzige Einschränkung, damit eine Kündigung wegen eines Neubaus nicht als missbräuchlich zu taxieren wäre, besteht darin, dass ein objektiv realisierbares Projekt besteht³.

Um dennoch unnötigen und langwierigen Auseinandersetzungen vorbeugen zu können, wären entweder vorzeitig eine Vorabverzichtserklärung zu erstellen oder anderweitige, geeignete Massnahmen (z.B. Kündigung 2-3 Jahre im Voraus) zu ergreifen.

Soziale Einflüsse & Moralische Bedenken

Vom moralischen Standpunkt her ist eine Kündigung wegen des Rückbaus einer Liegenschaft sicherlich nicht einfach zu vertreten. Es gilt zu bedenken, dass man langjährigen Mietern unter Umständen ohne das Angebot einer Ersatzwohnung kündigen muss.

² <https://www.rmp.ch/aktuelles/archiv/die-k%C3%BCndigung-eines-mietvertrages-ist-ein-recht-beider-parteien>

³ Urteil des Bundesgerichts 4A_503/2013 vom 5. März 2014, E. 4.2; Urteil des Bundesgerichts 4A_726/2012 vom 30. April 2013, E. 1.2; vgl. auch BGE 136 III 190, E. 4, S. 194/195

Dies bedeutet, unter anderem, dass man beispielsweise gefestigte, nachbarschaftliche Bekanntschaften zerstört. Insbesondere für Kinder und Jugendliche, welche in ihrem heranwachsenden Alter auf eine stabile Umgebung angewiesen wären, kann ein Wegzug aus dem vertrauten Umfeld mannigfaltige Auswirkungen haben. Beispielsweise ist ein Schul- oder Kindergartenwechsel notwendig, oder der bisher besuchte Sportverein ist nach einem Umzug nur mehr schwer oder gar nicht mehr erreichbar.

Aber auch für die älteren Bewohnerinnen und Bewohner ist ein erzwungener Umzug nicht leichter; nebst den soziologischen Aspekten kommt zusätzlich auch noch der Umstand dazu, dass mit gehobenerem Alter ein Umzug immer schwieriger wird, schon nur rein von der körperlichen Anstrengung her.

Abwägung der Szenarien unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und der Strategie der Genossenschaft

Szenario 1: Zusätzlicher Neubau auf eigenem Terrain

Die Rahmenbedingungen, welche sich aus den European-Vorgaben der Stadt Biel herleiten lassen, verunmöglichen zwar eine Umzonung nicht explizit, jedoch ist im European-Siegerprojekt genau diese Parzelle für eine Begegnungszone innerhalb des Quartiers vorgesehen. Da ein «Rundweg»⁴ durch das Quartier vorgesehen ist, welcher genau durch diese Begegnungszone führen würde, sind auch die übrigen Genossenschaften von einer allfälligen Umzonung betroffen. Erste Gespräche mit den betroffenen Nachbar-Genossenschaften haben stattgefunden, und der einstimmige Tenor, dass eine Begegnungszone zwar wünschenswert, aber vom Standort her an anderer Stelle zu realisieren sei, erhöht die Chance auf eine Umzonung und somit die Realisierung eines Neubaus auf eigenem Terrain.

Szenario 2: Zusätzlicher Neubau auf fremdem Terrain

Die im Übersichtsplan dargestellten Parzellen zeigen vor allem zwei Genossenschaften auf, welche ihr Hauptdomizil nicht in Biel-Mett haben, und für eine Erweiterung auch von der Grösse her prädestiniert wären: Die Parzellen 7781 (EBG Nidau) und 7782 (Genossenschaft Vogelsang) wären demnach für eine Expansion von Interesse; mit der Baurechtsnehmerin der Parzelle 7781 (EBG Nidau) hat ein erstes, sehr informelles Gespräch stattgefunden. Es zeigt sich, dass nicht nur eine Gesprächsbereitschaft, sondern auch ein Interesse an einer möglichen gemeinsamen Strategie besteht. Es lässt sich feststellen, dass die Szenarien 2 und 3 durchaus Berührungspunkte haben, und somit nicht isoliert betrachtet werden sollten.

⁴ <https://competitions.espazium.ch/de/wettbewerbe/decides/european-16-biel-bienne-vie-nouvelle-dans-un-quartier-existant>

Szenario 3: Zusammenarbeit mit anderer Genossenschaft

Wie bereits ein Ergebnis aus Szenario 2 aufzeigt, besteht durchaus – punktuell – die Möglichkeit, ein gemeinsames Bauprojekt zu realisieren. Da die betroffene Parzelle 7781 die erste mit Wohnungen bebaute Fläche von der nahegelegenen Autobahnausfahrt Orpund in Richtung Stadt ist, wäre eine Mischnutzung der Parzelle beispielsweise mit einem Park-and-Ride-Parkhaus denkbar und sinnvoll.

Szenario 4: Übernahme einer fremden Liegenschaft

Mit den im «Reglement über die Förderung des gemeinnützigen Wohnungsbaus (RFGW)»⁵ aufgezeigten Fördermassnahmen (Art. 4) scheint es nicht abwegig, durch die Stadt in der eigenen Expansionsstrategie auch finanziell unterstützt zu werden. Die aktuell steigenden Bodenpreise und Hypothekarzinsätze lassen es jedoch als fragwürdig erscheinen, ob eine derartige Investition, wo zuerst der Baugrund in Form eines Rückbaus freigegeben werden muss, überhaupt tragbar wären.

Szenario 5: Fusion mit einer anderen Genossenschaft

Die letzten Jahre haben aufgezeigt, dass Wohnbaugenossenschaften mit Miliz-System in der Verwaltung mit Nachwuchssorgen zu kämpfen haben⁶. Es handelt sich deshalb bei einer möglichen Zusammenarbeit oder gar Fusion um ein denkbare Szenario mit einer Win-Win-Situation für zwei Genossenschaften. Die massgebliche Vergrösserung der zur Verfügung stehenden Wohneinheiten – sofern man sich um eine Fusion mit einer Genossenschaft entsprechender Grösse bemüht – entschärft die Kritikalität des fehlenden Ersatz-Wohnraums bei einem Rückbau einer der bestehenden Liegenschaften. Was ein Zusammenschluss für das (genossenschaftliche) Zusammenleben der fusionierten Genossenschaften bedeuten würde, ist als solches nicht abschätzbar. Eine Fusion könnte auch unter den Genossenschaftlern Ängste und Befürchtungen schüren, welchen mit kommunikativen Mitteln vorzukehren wäre.

Szenario 6: Wachstum ausserhalb der direkten Nachbarschaft

Ein Neubau ausserhalb eines näheren Perimeters wird zwar durch die Strategie der Baugenossenschaft Gutenberg nicht verunmöglicht, dennoch würde dies eine teilweise strategische Neuausrichtung bedeuten. Darüber hinaus verkompliziert eine derartige Erweiterung die heute einfachen und effizienten Wege: So ist jede Liegenschaft zu Fuss in wenigen Minuten erreichbar, was beispielsweise das Anbringen von Anschlägen erleichtert; oder anfallende Reparaturen, welche von einer zentralen Werkstatt aus koordiniert werden, und so einfacher und effizienter erledigt werden können.

⁵ https://biel-bienne.tlex.ch/app/de/texts_of_law/8.5-1/versions/152

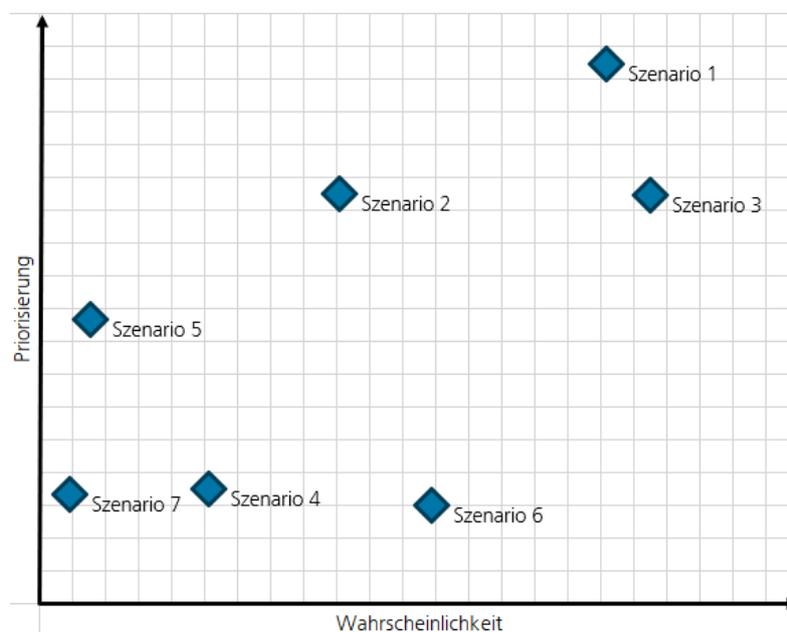
⁶ <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/30236>

Szenario 7: Lösung mit eigenen Mitteln

Das letzte Szenario scheint zugleich das am wenigsten wahrscheinliche zu sein. Bei 138 Wohneinheiten müsste, sofern die beiden Liegenschaften nacheinander neugebaut würden, Ersatzwohnraum für 24 Wohnungen bereitstehen. Auch unter Berücksichtigung der teilweise starken Überalterung der Genossenschaft kann nicht davon ausgegangen werden, dass bis zu einem Baustart Wohnungen in entsprechender Anzahl rein durch «natürliche Fluktuation» frei würden und auch freigehalten werden können. Die finanziellen Einbußen bei längeren Leerständen wären einschneidend.

Fazit: Priorisierung und Wahrscheinlichkeit der Szenarien

Eine Gegenüberstellung der eigenen Vorzüge mit der Wahrscheinlichkeit des Eintretens zeigt folgendes Bild:



Es muss gesagt werden, dass die Wahrung der Eigenständigkeit zum heutigen Zeitpunkt auch strategisch einen hohen Stellenwert genießt.

Wie aus Gesprächen mit anderen Genossenschaften – auch ausserhalb des hier aufgezeigten Betrachtungsperimeters – hervorgegangen ist, ist einer Zusammenarbeit untereinander dem Abtreten einer bestehenden Liegenschaft immer der klare Vorzug gegeben worden.

Eine strategische Neuausrichtung derart, dass sich die Baugenossenschaft Gutenberg auch ausserhalb der selbstgesteckten Grenzen nach geeignetem Bauland umsieht, würde dem Szenario 6 einen deutlichen Schub sowohl in der Priorisierung als auch in der Eintretenswahrscheinlichkeit geben.

Mögliche Umsetzung und Empfehlung

Im Rennen verbleiben somit die ersten drei Szenarien. Denkbar wäre auch, nicht nur ein Szenario zu realisieren, sondern eventuell derer zwei: Einerseits ein Neubau in Kooperation mit einer anderen Baugenossenschaft, und andererseits der Neubau auf der erwähnten, freien Bauparzelle.

Da abschliessend gesagt werden kann, dass eine Erneuerung der ältesten Liegenschaften der Baugenossenschaft Gutenberg nur mit einem vorgängigen Neubau realisierbar ist, sollen in einem ersten Schritt konkrete Gespräche mit möglichen Partnern – dies wäre zunächst sicherlich die EBG Nidau – geführt werden. Parallel dazu ist die Weiterentwicklung von European zu beobachten. Mit einem allfälligen Wegfall des angesprochenen Rundweges und seiner Begegnungszone ist eine Umzonung der Parzelle 8525 deutlich wahrscheinlicher realisierbar.

Reflexion

Die strategische Ausrichtung der Baugenossenschaft Gutenberg deckt sich mit der in dieser Arbeit gemachten Analyse sehr gut. Der Lehrgang als Ganzes hat an verschiedensten Punkten Verbesserungspotenzial innerhalb der Führung der Genossenschaft aufgezeigt, jedoch darf mit Recht behauptet werden, dass die strategische Positionierung als sehr gut zu bezeichnen ist. Dies hat insbesondere auch das Letzte Lernmodul mit der strategischen Immobilienplanung aufgezeigt.

Für das weitere Vorgehen dient auch das Modul «Mitgliederbeziehungen» als beste Referenz, wie auf kommunikativer Ebene die Genossenschafterinnen und Genossenschafter mit der hier aufgezeigten Strategie vertraut gemacht, und wie sie «ins Boot» geholt werden können.

Die ersten Erkenntnisse und Verbesserungspotenziale sind bereits in die letzte Vorstandssitzung eingeflossen, und es wurde vereinbart, in der zweiten Jahreshälfte, eine Retraite durchzuführen.

Literaturverzeichnis

- Unterlagen zum WBG-Kurs «Management Lehrgang»
- Unterlagen zum WBG-Kurs «Genossenschaftsrecht»
- Schweizerisches Obligationenrecht
- <https://www.rmp.ch/>
- Geo-Informations-Portal Kanton Bern
- Diverse Dokumente der Stadt Biel und des Projektes European (www.biel-bienne.ch)