
Gestaltung des Ressort "Unternehmensentwicklung"

in der

gemeinnützigen Baugenossenschaft Röntgenhof Zürich (GBRZ)

Praxisarbeit im Rahmen des Lehrgangs Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern, angeboten von den Dachverbänden Wohnbaugenossenschaften Schweiz und Wohnen-Schweiz.

Von Christoph Trautweiler
Beisitzer im Vorstand GBRZ
christoph.trautweiler@roentgenhof.ch
<http://www.roentgenhof.ch>

März 2015

Inhalt

Ausgangslage	2
Problemstellung	2
Vorgehen	3
Analyse	3
Schlussfolgerung.....	7

Ausgangslage

Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung haben wir uns im Vorstand der Gemeinnützigen Baugenossenschaft Röntgenhof Zürich dazu entschlossen vier Ressorts zu bilden.

Die vier Ressorts der BGRZ sind:

- Finanzen
- Bau
- Kommunikation
- Unternehmensentwicklung

Neben den üblich bekannten Ressort, Finanzen, Bau und Kommunikation haben wir ein viertes Ressort für die Unternehmensentwicklung definiert. Mir wurde die Leitung dieses Ressorts übertragen.

Mit dieser Arbeit wollte ich die Hintergründe, Abhängigkeiten und Ausrichtung dieses neuen Ressorts etwas ausleuchten. Der eingeschränkte Zeitrahmen der Arbeit erlaubte mir nur einen reduzierten Tiefgang, jedoch halfen mir die Überlegungen eine Übersicht über mögliche Massnahmen und den Umfang des Ressorts zu erlangen.

Problemstellung

Da die Unternehmensentwicklung ein neues Ressort ist, gibt es Bedarf über einige grundsätzliche Fragen zur Ausgestaltung zu reflektieren, wie z.B.

- Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung des Ressort
- Beweggründe für die Bildung und Überlegungen zum Ressort Unternehmensentwicklung
- Schnittstellen zu anderen Ressort und zur ausführenden Geschäftsstelle
- vorhandene Information und Zahlen sowie Form und Bedeutung der Information
- Benötigte Mittel und Beschaffungswege
- Führungsinstrumente, Kennzahlen, Statistiken, Risiken, Informationsaustausch, welche Analysen sollen wie durchgeführt werden
- Beurteilung des Umfeldes und des Zustandes der Baugenossenschaft
- Wie klar ist Immobilienstrategie definier und wie gut wird sie umgesetzt
- Vergleich mit anderen Baugenossenschaft (wie wurden die Ressort-Themen andernorts abgedeckt)
- Entwicklungsaussichten der Immobilien und der Genossenschaftszusammensetzung

Im Rahmen dieser Arbeit konnten nicht alle Fragen behandelt werden. Es wurde aber versucht einen möglichst guten Überblick zu erlangen und die restlichen Punkte in die weiteren Massnahmen zu integrieren.

Vorgehen

Es lagen enorm viele Informationsfragmente zum Thema Unternehmensentwicklung vor. Nach einer ersten Auslegeordnung galt es die Information zu analysieren, zu gewichten und zu ordnen. Die wichtigsten Informations-Quellen waren:

- Auswertung der Strategie-Workshops und Gespräche im VS
- Analyse des entworfenen und verabschiedeten Organisationsreglements
- Input aus Modulen des Lehrgangs Management gemeinnütziger Wohnbauträger
- Vergleich mit anderen WBGs Vorständen und Verwaltungsräten

Natürlich gab es auch schon viele Daten und Informationen aus dem laufenden Geschäft:

- eingesetzte Führungsinstrumente, Reports der GBRZ
- Finanzdaten aus Budget und Quartalsabschlüssen, Jahresbericht
- Investitionsplan

Nach der Analyse der vorhandenen Informationen galt es mögliche Verbesserungen und Ergänzungen zu identifizieren und das dazu notwendige weitere Vorgehen zu definieren.

- Kennzahlen definieren
- Information zur Genossenschafts-Zusammensetzung (Demographie, ...)
- Einbindung des Geschäftsführers und Abgrenzung von Operativen Themen
- Organisatorische Veränderungen

Die Erkenntnisse wurden unter dem Kapitel Schlussfolgerungen nochmals zusammengefasst.

Analyse

Die Genossenschaft als Unternehmen ist eingebettet in ein System mit vielen Akteuren (Stakeholder). Diese haben gewisse Forderungen und Erwartungen an die WBG und damit auch an die Unternehmensentwicklung.



Figur: Stakeholder und Akteure rund um die Unternehmensentwicklung; nicht explizit aufgeführt sind im Weiteren Nachbarschaften, andere WBG's, Verbände sowie die Politik und der Staat als Ganzes.

Was bedeutet entwickeln?

Damit sind sowohl die Ausrichtung (Wohin) wie auch die Veränderung (Schritte) gemeint. Das Unternehmen kann sich im inneren oder gegen Aussen entwickeln. Normalerweise entspricht eine Veränderung einem Druck durch strategische Vorgaben oder durch äussere Einflüsse der Rahmenbedingungen. Die Unternehmensentwicklung versucht diese Ursachen zu verstehen, vorherzubestimmen und das Unternehmen entsprechend auszurichten.

Im Rahmen der Erstellung eines Organisationsreglements für die GBRZ habe ich für das Ressort Unternehmensentwicklung eine Beschreibung entworfen, welche vom Gesamtvorstand an einer VS-Sitzung genehmigt wurde:

Organisationsreglement Unternehmens-Entwicklung Röntgenhof

Zuständigkeit: Ressortleiter Unternehmensentwicklung (Vorstandsmitglied)
 Stellvertreter: Vorstandsmitglied
 Leitung: Geschäftsführer
 Stellvertretung: Leiter Finanzen

Verantwortung: Der Gesamtvorstand setzt die Ziele und legt die Strategie der Genossenschaft fest. Der Ressortleiter Unternehmensentwicklung überprüft periodisch, ob Ziele und Strategie übereinstimmen mit Gesetzen, Statuten und Standards. Er überprüft die massgeblichen Einflussfaktoren, wie

- Umfeld:
Stakeholder, Immobilienmarkt, Demografie, Politik, Recht, Technologie
- Zustand der Baugenossenschaft Röntgenhof:
Stärken / Schwächen, Risikoanalyse, Kennzahlen

sowie Analysen von:

- Kostenstruktur und Investitionen
- Struktur und Entwicklung des Immobilienbestandes
- Struktur und Entwicklung der Genossenschafts-Zusammensetzung

Zu diesem Zweck bezeichnet er die nötigen Hilfsmittel und beauftragt den Geschäftsführer mit der Beschaffung der relevanten Daten.

Resultate und Vorschläge für Massnahmen werden dem Vorstand unterbreitet.

Strategie und Ziele:

- Eine gemeinsame Formulierung der Gesamt-Strategie wurde im Vorstand in mehreren Workshops erarbeitet und verabschiedet. Die enthaltene Miet-Kosten Optimierung und das moderate Wachstum sind konform mit unseren Statuten und Gesetzen und entsprechen dem formulierten Zweck der Genossenschaft.
- Es fehlen noch von der Strategie abgeleitete Unterstrategien und Ziel-Formulierungen; ohne diese ist eine Umsetzung der Strategie nicht sichergestellt und die Fortschritte nicht kontrollierbar.

Standards

- Standards für Neubauprojekte in einem Baubeschrieb festgehalten und werden noch laufend den neue Erkenntnissen folgend angepasst
- Die Verbindlichkeit der Standards für Architekten insbesondere bei Wettbewerben sollte noch besser geklärt werden, um Missverständnissen vorzubeugen.

Umfeld

- Informationen zu Bewegungen im Umfeld werden im Vorstand ausgetauscht, wie z.B. die Entwicklung Libor/Hypoteken, der negativ Zinsen der SNB aber auch BZO Änderungen der Stadt Zürich. Um sicherer zu gehen, keine wichtigen Information zu verpassen könnte eine permanente Medien-Recherche zu den Themen rund um die Genossenschaft in Auftrag gegeben werden. Die Art der Aufbereitung und Verteilung wäre noch zu definieren. Der Austausch mit anderen Genossenschaften und den Dachverbände mit deren Publikationen ist eine weitere sehr effektive Quelle für diese Informationen.

Zustand der Immobilien

- Für sämtliche Immobilien gibt es eine Selbsteinschätzung des Zustandes durch die interne Invest-Gruppe sowie eine durch externe Experten erstellte Zustands- und Potentialanalyse.

Weitere Analysen

Als mögliche weitere Analysen wären aufzuführen:

- Mitgliederumfragen, Zielformulierung für Mitglieder-Aktivierungsgrad (z.B. Siedlungskommissionen, Mieter vs Eigentümer, Wohnkultur, Konfliktpotential, Wohnzufriedenheit, achtsamer Umgang mit Wohnung/Siedlung)
- Mietermix und demographische Gesellschaftsentwicklung
- Energie und Umwelt; Stand, Strategien/Ziele, Konzepte
- Strategie Prozess: Klausur/Workshops (Selbsteinschätzung)
- Weitere Führungsinstrumente (Führungsordner, Pendenzenliste, Cockpit, Wachstum)
- Ausbildungsstand und Weiterbildungspläne

Explizit keine Thema sind Belegungsvorschriften und Baurechtsverträge (vgl. Statuten).

Vorteile einer klar geführten Entwicklung sind nebst finanzieller Notwendigkeit:

- Sicherung der GBRZ Werte materiell & immateriell
- Auch langfristig günstige Mieten
- hoher Wohnkomfort
 - Funktionalität, Sauberkeit
 - Ent-stressung (Frieden & Sicherheit)
- Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung
 - Energie-Umgang
 - Genossenschafts-Mix entsprechend demographischer Entw.
 - Quartierentwicklung Mitgestaltung

Wie sind andere Baugenossenschaften aufgestellt?

Ein Blick auf die 10 grössten Wohnbaugenossenschaften im Raum Zürich zeigt, dass üblicherweise die Unternehmensentwicklung als integraler Bestandteil der Strategie und abgeleiteter Ziele verstanden wird. Der Vorstand resp. Verwaltungsrat steuert und überwacht die Unternehmensentwicklung im Gremium implizit.

Die meisten WBGs besitzen Kommissionen, wobei bei einigen die Aufteilung nach Aussen nicht sichtbar ist. Die typischen Kommissionen welchen häufig auch ein Vorstandsmitglied vorsteht sind:

- Finanzkommission
- Baukommission
- Verwaltungs-, Betriebskommission
- Kommunikationskommission
- Kommission für Öffentlichkeitsarbeit, Marketingkommission
- Sozialkommission
- Aussenraumkommission
- Freizeitkommission

Bisher konnte ich noch keine weitere WBG finden, die der Unternehmensentwicklung ein eigenes Ressort oder eine ständige Kommission zugeordnet hätte.

WBG	ABZ	ASIG	FGZ	WOKO	SAW	GEWOBAG	GBRZ	GBL	PWG	BEP
Whg.	4664	2421	2276	2125	2010	1919	1598	1437	1428	1297
VS/VR	9	9	11	8	11	10	9	5	18	12
Web	www.abz.ch	www.asig-wohnen.ch	www.fgz.ch	www.woko.ch	www.wohn-enab60.ch	www.gewo-bag.ch	www.roent-genhof.ch	www.gbl.coop	www.pwg.ch	www.bep-zuerich.ch

Tabelle: Liste der 10 grössten Wohnbaugenossenschaften im Raum Zürich; Wohnungsbestand vom 31.12.2013 gemäss Jahresberichten.

Führungsinstrumente:

Bei der GBRZ gelten folgende Reglemente und Grundlagendokumente:

- Statuten / OR
- Leitbild
- Depositenkasse-Reglement
- Solidaritätsfonds-Reglement
- Spesenreglement
- Organisationsreglement
- Vermietungsrichtlinien
- Richtlinien/Standards Neubauten&Sanierungen
- Prozessdiagramm Baukommission
- Gremien&Ausschüsse (Ausschuss Geschäftsleitung; Ausschuss Finanzen; Invest Gruppe; Baukommission; Vermietungskommission)

sowie folgende weitere Dokumente:

- Internes Strategie-Papier
- Zustandsanalysen der Siedlungen
- Investitionsplan 25Jahre
- Budget inkl. Unterhaltsplan
- Stellenbeschriebe & Zielvereinbarungen (Geschäftsstelle)
- VS-Traktandenliste
- VS-Protokolle
- Risikobeurteilung durch Geschäftsführer (alt)

Als Reporting sind bei der GBRZ definiert:

Quartals Budgetvergleich	¼ jährlich
Budget	Jährlich
Revisionsbericht	jährlich
Mieterwechsel	monatlich
Leerstand	monatlich
Baustand-Reporte	monatlich
Mitarbeiter Mutationen	Bei Bedarf

Tabelle: Liste der regelmässigen Rapporte an den GBRZ Vorstand

Ampelsystem-Idee

Für eine schnelle Übersicht und die Visualisierung der aktuellen Verbesserungspotentiale könnte ich mir ein Ampelschema vorstellen, welches auf den subjektiven Einschätzungen basieren könnte oder auch über mehrere Einschätzungen gemittelt werden könnte.

Prio 1: Finanzen		
Kasse	++	Alles im Grünen; hohe Liquidität
Finanzierung	+	Beobachtung Libor/Festhypotheken; negativ Zinsen
Kosten	+	Hauptfokus wird wahrgenommen
Prio 2: Immobilien		
Unterhalt	++	Vollamtliche Hauswarte bewähren sich
Bau	+	Investplanung vorhanden; BK's besetzt;
Aquisition	-	Zielformulierung zur Wachstumsstrategie fehlt
Prio 3: Mitglieder		
Mieter	+	Keine Leerstände, wenig Wechsel; Vermietungsreglement verabschiedet
Genossenschafter	-	VS Aussage zum Grad der Mitgliederaktivierung fehlt
Prio4: Organisation		
VS	+	Zielvorgaben für VS und GF zu formulieren; ev. Juristische Kompetenz
Mitarbeiter	++	Vollzählig mit richtigen Fachkompetenzen
Partner	+	Weinig Aktivitäten
Prio 5: Umwelt & Gesellschaft		
Stadt	+	Neuen städtischer Vertreter in VS aufgenommen
Energie	-	Es fehlt eine Energie-Strategie und Ziele
Gesetze, Vorschriften	--	Neue BZO macht bei einigen laufenden Projekten Probleme; Problem mit Fensterläden an der Josefstr. ...

Tabelle: Ampel-Beispiel für eine subjektive grobe Gesamtbeurteilung der GBRZ

Schlussfolgerung

Es zeigt sich in Bezug auf Verantwortung, Kompetenz, Auftrag des Ressorts folgendes:

Verantwortung

Das Ressort Unternehmensentwicklung ist nur eine Ergänzung zur Verifikation der strategischen Ausrichtung der Genossenschaftsaktivitäten.

Die Verantwortung über die tatsächliche Entwicklung der Genossenschaft bleibt dabei unverändert beim Gesamtvorstand. Im Ressort können lediglich geeignete Informationen systematisch aufgearbeitet und Massnahmen vorgeschlagen werden.

Kompetenzen des Ressorts:

Durch den verbleib der Verantwortung bei jedem einzelnen VS-Mitgliedern ist es auch nicht besonders problematisch, dass sich die Kompetenz des Ressorts auf die Datenbeschaffung und auf Vorschläge von Massnahmen zu Handen des VS beschränkt.

Kennzahlen:

Entwickeln hat viel mit vergleichen zu tun. Deshalb kommt einem aussagekräftigen Satz von Kennzahlen, die über längere Zeit verglichen werden können grosse Bedeutung zu. Somit ist verständlich, dass die Festlegung geeigneter Kennzahlen eine der wichtigsten Aufgaben des Ressort Unternehmensentwicklung ist. Die Kennzahlen sollen nicht nur die Finanziellen sondern sämtliche Genossenschaftliche Aspekte abdecken wie z.B. Mieterzusammensetzung oder Energie-Analysen.

Im Sinne einer effizienten und systematischen Handhabung der Kennzahlen würde sich die Zusammenstellung der relevanten Kennzahlen in Form eines sogenannten Cockpits anbieten. Das Cockpit gibt den Rahmen vor welche Kennzahlen wie häufig rapportiert werden sollen und erlaubt einerseits eine schnelle, effiziente Beurteilung aber auch Vergleiche über längere Zeit. Es müsste mögliche sein, das Cockpit auf eine A4 Seite zu beschränken und iterative weiter zu entwickeln.

Führungskultur - Führen mit Zielen (MBO)

Führung setzt Strategien und Visionen voraus, von denen konkrete Zielen abgeleitet werden können. Kontinuierlich verfolgte und nachgeführte Ziele stellen zudem sicher, dass Abweichungen frühzeitig erkennbar sind und der Handlungsspielraum vergrössert wird.

Stand der internen Organisation

Die Trennung von „operativ und strategisch“ wurde vollzogen und wird gelebt.

VS und Geschäftsstelle sind komplett und mit den richtigen Skills besetzt.

Für eine zukünftige Vorstandszusammensetzung wären folgende Punkte zu überlegen:

- Jurist, spezifisch Baurecht
- Verjüngung / Generationen
- Frauenquote erhöhen
- Intern/extern Quotenregel (nur knapp erfüllt, potenzieller Zugzwang bei Ausfall)

Zusammengefasst sind die strategischen Ziele:

- langfristig günstige Mieten (Kosten, Nachhaltigkeit/Werterhaltung)
- Wohnqualität (Mietfrieden und Wohn-Sicherheit)
- minimaler Leerstand
- moderates Wachstum

Zusammenfassung der vorgeschlagenen Massnahmen:

- Regelmässige Klausur des VS inklusive Standortbestimmung
- Ziele aus Strategie ableiten für VS und GF (insbesondere Wachstum)
- Stellenbeschriebe & Zielvereinbarungen (VS & Geschäftsführer)
- Führungsordner
- Cockpit mit Kennzahlen/Reporting
- Klärung Strategie bezüglich Mitglieder-Aktivierung
- Risikoanalyse aktualisieren
- Jahresplaner und Pendenzenliste führen
- Aktive VS Nachfolgeplanung

Regensdorf, März 2015

Ch. Trautweiler