

Eisenbahner - Baugenossenschaft Bern

Brünigweg 22, 3008 Bern

Tel 031 371 62 26, Mietanfragen 031 372 62 81, Fax 031 372 62 48, Mail info@ebgbern.ch, www.ebgbern.ch



Controlling und Reporting in der EGB Bern

*Praxisarbeit von Ruedi Wachter im Rahmen des Lehrgangs
„Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern“
der Verbände Wohnbaugenossenschaften Schweiz und Wohnen Schweiz*

März 2013

Inhalt

1. Thema	1
2. Ist-Zustand	1
3. Bewertung	2
4. Anforderungen	2
5. Neuausrichtung	3
6. Ausblick	4

1. Thema

Bereits heute verfügt die Eisenbahner-Baugenossenschaft Bern (EBG) über verschiedene Instrumente im Bereich Controlling und Reporting. Diese sind historisch gewachsen. Ziel der Praxisarbeit ist es, die bestehenden Instrumente zu überprüfen und gegebenenfalls durch zusätzliche zu ergänzen. Das resultierende Set soll die Leitungsgremien – im Fokus stehen insbesondere die Bedürfnisse des Vorstandes - der EBG mit den für die Steuerung der Genossenschaft notwendigen Informationen versorgen.

Zu den Begriffen:

- **Controlling:** Ist eine Ableitung von (englisch) "to control" und steht für das Steuern eines Unternehmens. Es handelt sich um einen Regelkreis, der aus der Planung, der Überprüfung der Zielerreichung und der allfälligen Einleitung von Korrekturmassnahmen besteht.
- **Reporting:** Unterstützt das Controlling, indem Informationen über das Unternehmen und die Umwelt zu definierten Zeitpunkten gebündelt und den Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden. Synonym: Berichtswesen.

2. Ist-Zustand

Derzeit verfügt die EBG Bern über folgende Instrumente im Bereich Controlling und Reporting:

- **Budgetierung und Soll-/Ist-Vergleich:** Im 4. Quartal des Vorjahres wird durch die Geschäftsstelle das provisorische Budget ausgearbeitet, das definitive Budget wird an der März-Sitzung des betreffenden Jahres verabschiedet, da bis dann alle wesentlichen Einflussfaktoren bekannt sind. Quartalsweise wird dem Vorstand ein Soll-/Ist-Vergleich vorgelegt, welcher vom Geschäftsführer an Vorstandssitzungen jeweils mündlich kommentiert wird.
- **Jahresziele:** Diese werden im 4. Quartal des Vorjahres festgelegt, wobei jede Kommission Vorschläge einbringt. Die Umsetzung wird via Pendenzenliste überwacht.
- **Pendenzenliste:** Neben den bereits vorstehend erwähnten Jahreszielen dient die Pendenzenliste auch der Überwachung von weiteren Geschäften. Ein Vorstandsmitglied ist explizit mit der Verwaltung der Pendenzenliste betraut.
- **Risikoanalyse:** Einmal jährlich wird die Risikoanalyse überprüft und wo nötig ergänzt.
- **Vorstandssitzungen:** Die Traktandenliste beinhaltet fixe Elemente, welche die Berichterstattung zu den im vorliegenden Kontext wesentlichen Themen sicherstellt (nicht abschliessend):
 - Bau- und Unterhalt:
 - Allgemeines pro Siedlung
 - Grössere Projekte wie grosszyklische Sanierungen
 - Vorstandsgeschäfte
 - Kommissionen:
 - Verwaltungskommission
 - Bau- und Unterhaltskommission
 - Kulturkommission
 - Geschäftsprüfungskommission
 - Vorsorgekommission
 - Finanzen
 - Mieter / Genossenschafter
 - Geschäftsstelle
 - Pendenzenliste

3. Bewertung

Die vorstehend dargestellten Instrumente haben sich bewährt. Die externe Revisionsstelle stellt der EBG jeweils ein gutes Zeugnis aus, was – zumindest indirekt – auch als Bestätigung des Controllings- und Reportings der EBG interpretiert werden kann.

Gleichwohl besteht aus folgenden Gründen Handlungsbedarf:

- **Generationenwechsel:** Ab Mitte 2014 wird der Vorstand nur noch aus Personen bestehen, die selber nicht mehr operativ in die Geschäftsführung der EBG involviert waren; bis vor einigen Jahren wurde das operative Geschäft weitgehend von Mitgliedern der damaligen Verwaltung ausgeführt. Die "neue Generation" verfügt nicht über dasselbe intuitive Erfahrungs-Wissen und auch nicht in demselben Mass über informelle Kontakte in die Geschäftsstelle. Dadurch ergibt sich der Bedarf nach klarerer Definition des Berichtswesens inkl. zeitlicher Kadenz.
- **Professionelle Geschäftsstelle:** Ab ca. 2008 übernahm die Geschäftsstelle schrittweise sämtliche operativen Aufgaben. Damit einher ging die Konzentration der Vorstandsarbeit auf die strategischen Aspekte bzw. die nicht delegierbaren Aufgaben, wie sie im Obligationenrecht (OR) definiert sind. Nachdem sich die Rollenaufteilung weitgehend eingespielt und bewährt hat, ist es angezeigt, das Berichtswesen zwischen Geschäftsstelle und Vorstand zu reflektieren und gegebenenfalls den aktuellen Bedürfnissen anzupassen.
- **Grossprojekte:** Die EBG befindet sich im „Jahrzehnt der grosszyklischen Sanierungen“ – sämtliche Siedlungen der EBG werden einem Erneuerungsprozess unterzogen. Zudem beabsichtigt die EBG, durch die Realisierung von Neubauprojekten oder gegebenenfalls auch den Erwerb von bestehenden Objekten zu wachsen (siehe Kapitel 4, Strategie „Wachstum“). Damit steigen die Anforderungen an die Geschäftsführung. Um diesen gerecht werden zu können, müssen zeitgerecht aussagekräftige Informationen verfügbar sein, welche den in die Führung der EBG involvierten Personen die verantwortungsbewusste Wahrnehmung ihrer Aufgaben ermöglichen.

4. Anforderungen

Das Controlling und Reporting der EBG soll – u.a. abgeleitet aus dem Ist-Zustand und dessen Bewertung – nachfolgende Anforderungen erfüllen:

- **Grundlage für Wahrnehmung der Vorstandsaufgaben:** Die Informationen sollen es dem Vorstand ermöglichen, die nicht delegierbaren Aufgaben gemäss OR wahrzunehmen. Dabei stehen im vorliegenden Kontext im Vordergrund:
 - Finanzielle Führung
 - Oberleitung der Genossenschaft
 - Beaufsichtigung der Geschäftsführung
- **Ganzheitlichkeit:** Alle wesentlichen für die nachhaltig positive Entwicklung der EBG notwendigen Aspekte sind zu berücksichtigen. Neben finanziellen (Kenn-) Zahlen sollen auch andere Indikatoren, welche den Erfolg der EBG mittel- bis langfristig beeinflussen, Teil des Berichtswesens bilden (z.B. Wohnungsleerstände, Stand von Projekten).
- **Beleuchtung der Strategien:** Als Resultat eines Strategiefindungsprozesses hat sich die EBG folgenden langfristigen Zielen verschrieben:
 - **Wachstum:** Die EBG beabsichtigt, durch die Realisierung von Neubauprojekten oder gegebenenfalls auch den Erwerb von bestehenden Objekten zu wachsen. Damit soll das Angebot an der Spekulation entzogenem Wohnraum in der Region Bern vergrössert werden.
 - **Professionalisierung:** Die Geschäftsstelle der EBG soll zu einer Kompetenzstelle des gemeinnützigen Wohnungsbaus werden (u.a. Erbringen von administrativen und Beratungs-Dienstleistungen für andere Genossenschaften).
 - **Genossenschaftsidee:** Die EBG will sich bewusst von einem privatwirtschaftlichen Immobilienunternehmen unterscheiden und deshalb das genossenschaftliche Zusammenleben bewusst fördern.

Der Erreichungsgrad der strategischen Ziele soll im Controlling und Reporting abgebildet werden.

- **Verhältnis Aufwand zu Nutzen:** Controlling und Reporting sind kein Selbstzweck. Wenn immer möglich sollen Informationen verwendet und zu bestimmten Zeitpunkten gebündelt werden, die ohnehin vorliegen. Der manuelle Ermittlungsaufwand - nur um der Berichterstattung Willen - ist zu verhindern.

5. Neuausrichtung

Ausgehend von den vorstehenden Anforderungen und aufgrund der Thematisierung in der Verwaltungskommission wird ein Ansatz favorisiert, der geeignet ist, die EBG aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Die vorgesehenen Inhalte und Periodizitäten sind in der nachstehenden Tabelle dargestellt.

Bereich ⁱ	Inhalt	Periode / Stichtag	Berichts-termin ⁱⁱ / ⁱⁱⁱ	Form	Lieferweg ^{iv}
Finanzen	Budget (Entwurf)	(Plan-) Jahr	30.11. (Vorjahr)	Tabelle	GS → VeK → Vd
	Budget (Definitiv)	(Plan-) Jahr	31.3.	Tabelle	GS → VeK → Vd
	Vergleich Soll (Budget) mit Ist	Jahr bzw. bis vollendetes Quartal	30 Tage nach Ende 2., 3., 4. Quartal	Tabelle	GS → VeK → Vd
	Jahresabschluss (Bilanz & Erfolgsrechnung)	Abschlussjahr	60 Tage nach J-Ende	Tabelle	GS → VeK → Vd
	Mehrjahresvergleich (Bilanz & Erfolgsrechnung)	Abschlussjahr & 5 Jahre zurück	60 Tage nach J-Ende	Tabelle	GS → VeK → Vd
	Interner Abschluss mit Siedlungsaufteilung (Erfolgsrechnung)	Abschlussjahr	60 Tage nach J-Ende	Tabelle	GS → VeK
	Abschreibungstabelle	1970 bis Abschlussjahr	60 Tage nach J-Ende	Tabelle	GS → VeK
	Anlagevermögen und Stand der Abschreibungen	Seit Bau der Siedlungen	60 Tage nach J-Ende	Tabelle	GS → VeK
	Kurzfristige Liquiditätsplanung	Heute bis 12 Monate in Zuk.	30 Tage nach Q-Ende	Tabelle	GS → VeK
	Planerfolgsrechnung	Heute bis 5 Jahre in Zuk.	31.8.	Tabelle	GS → VeK
	Langfristige Investitions- und Finanzierungsplanung	Heute bis 15 Jahre in Zuk.	31.8.	Tabelle	GS → VeK
	Hypothekenportefeuille	Laufzeiten des Hypo-Portef.	30 Tage nach Q-Ende	Tabelle	GS → VeK
	Leerstände pro Siedlung (mit / ohne Sanierungszusammenhang)	Quartalsende	30 Tage nach Q-Ende	Tabelle	GS → VeK → Vd
	Debitorenausstände (inkl. Betreibungen)	Quartalsende	30 Tage nach Q-Ende	Tabelle	GS → VeK → Vd
	Stand Depositenkasse (Konti, Darlehen nach Laufzeiten)	Quartalsende	30 Tage nach Q-Ende	Tabelle	GS → VeK → Vd
	Versicherungen inkl. AHV (Verträge, Vertragsdauern, Prämienzahlungen)	Jahresende	60 Tage nach J-Ende	Tabelle	GS → VeK → Vd
	Revisionsbericht	Abschlussjahr	90 Tage nach J-Ende	Bericht	GS → VeK → Vd
	Ertragswert pro Siedlung	Abschlussjahr	60 Tage nach J-Ende	Kennzahl	GS → VeK → Vd
	Bruttorendite pro Siedlung	Abschlussjahr	Dito	Kennzahl	GS → VeK → Vd
	Verwaltungskosten in % des Totalaufwands	Abschlussjahr	Dito	Kennzahl	GS → VeK → Vd
	Unterhaltskosten in % des Totalaufwandes	Abschlussjahr	Dito	Kennzahl	GS → VeK → Vd
	Abschreibungen in % des Totalaufwandes	Abschlussjahr	Dito	Kennzahl	GS → VeK → Vd
FSN-Bildung in % des Totalaufwandes ^v	Abschlussjahr	Dito	Kennzahl	GS → VeK → Vd	
Steuern in % des Totalaufwandes	Abschlussjahr	Dito	Kennzahl	GS → VeK → Vd	
Durchschnittliche Verzinsung Fremdkapital / gewichteter Finanzierungssatz	Laufzeiten des Finanzierungs-Portefeuilles	Dito	Kennzahl	GS → VeK → Vd	
Durchschnittliche Finanzierungsdauer (gewichtet)	Dito	Dito	Kennzahl	GS → VeK → Vd	

Bereich	Inhalt	Periode / Stichtag	Berichts-termin	Form	Lieferweg
Projekte / Prozesse	Planung Jahresziele	(Plan-) Jahr	30.11. (Vorjahr)	Tabelle	GS → Kommissionen → Vd
	Stand Umsetzung Jahresziele	Quartalsende	30 Tage nach Q-Ende	Tabelle	GS → Kommissionen → Vd
	Strategische Immobilienplanung	Heute bis 15 Jahre in Zuk.	31.8.	Tabelle	GS → BUK → Vd

	Stand der Projekte mit > CHF 3 Mio. Gesamtaufwand (Baufortschritt, Finanzen, Risiken)	Quartalsende	30 Tage nach Q-Ende	Bericht	GS → BUK → Vd
	Unterhaltsaktivitäten pro Siedlung	Jahr	60 Tage nach J-Ende	Tabelle	GS → BUK → Vd
	Verbrauch Energie und Wasser pro Siedlung	Jahr	60 Tage nach J-Ende	Tabelle	GS → BUK → Vd
	Risikoanalyse	30.11.	30.11.	Tabelle	Kommissionen → VeK → Vd
	Stand Umsetzung Strategie Wachstum	30.6.	31.8.	Bericht	BUK → Vd
	Stand Umsetzung Strategie Professionalisierung	30.6.	31.8.	Bericht	VeK → Vd
	Stand Umsetzung Strategie Genossenschaftsidee	30.6.	31.8.	Bericht	KUK → Vd
	Stand Pendenzen	Kommissions- und Vorstands-Sitzungen	Kommissions- und Vorstands-Sitzungen	Tabelle	Kommissionen → Vd

Bereich	Inhalt	Periode / Stichtag	Berichts-termin	Form	Lieferweg
Kunden	Mietermix (Alter, Nationalität, Kinder etc.)	Jahr	60 Tage nach J-Ende	Tabelle	GS → VeK → Vd
	Kündigungen pro Siedlung (mit / ohne Sanierungszusammenhang)	Quartal	30 Tage nach Q-Ende	Kennzahl	GS → VeK
	Kündigungsgründe pro Siedlung	Quartal	30 Tage nach Q-Ende	Tabelle	GS → VeK
	Fluktuationsrate pro Siedlung (mit / ohne Sanierungszusammenhang)	Jahr	60 Tage nach J-Ende	Kennzahl	GS → VeK → Vd
	Schriftliche Kundenreaktionen	Quartal	30 Tage nach Q-Ende	Tabelle	GS → VeK
	Mieterstreitigkeiten	Quartal	30 Tage nach Q-Ende	Tabelle	GS → VeK → Vd
	Stand Drittmandate pro Kunde (Stundenvolumen, Aktivitäten)	Quartal	30 Tage nach Q-Ende	Tabelle	GS → VeK → Vd

Bereich	Inhalt	Periode / Stichtag	Berichts-termin	Form	Lieferweg
Personal	Mitarbeiterzufriedenheit	2. Quartal	2. Quartal	Gespräch (Ev. in Gruppe)	VeK → Vd
	Weiterbildungsaktivitäten	Jahr	60 Tage nach J-Ende	Tabelle	GS → VeK - Vd

Sämtliche im Rahmen des implementierten Controlling & Reporting entstehenden Ergebnisse werden elektronisch bereitgestellt, gegliedert nach Bereich und Liefertermin. Zu diesem Zweck ist die Art und Weise der zentralen elektronischen Ablage zu überprüfen. Insbesondere muss der Zugriff der Vorstandsmitglieder auf die Ablage niederschwellig möglich sein. Denkbar ist die Nutzung einer externen Cloud-Lösung, sofern die Datensicherheit ausreichend gewährleistet werden kann.

Die Diskussion der bereitgestellten Inhalte erfolgt an den betreffenden Kommissions- und Vorstandssitzungen. Stufengerecht werden in deren Rahmen auch resultierende Massnahmen eingeleitet.

6. Ausblick

Die Überprüfung der Controlling- und Reporting-Instrumente ist Gegenstand eines Jahresziels 2013 der EBG Bern. Die vorliegende Praxisarbeit wird als Grundlage für die Erreichung dieses Jahreszieles dienen.

i Gliederung in Anlehnung an: Managementinformationssystem – Vier Fenster des Erfolges / Balanced Scorecard, vorgestellt im Rahmen des Moduls 2b des Lehrgangs „Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern“ 2012 / 2013

ii Q = Quartal; J = Jahr

iii 30 Tage nach Q-Ende: Wenn es sich um das 4. Quartal handelt, ist der Berichtstermin 60 Tage nach Q-Ende

iv Vd = Vorstand; GS = Geschäftsstelle; VeK = Verwaltungskommission; BUK = Baukommission; KUK = Kulturkommission; Kommissionen = alle Kommissionen

v Fonds für Sanierungen und Neubauprojekte (Erneuerungsfonds)