

# **Positionierungselemente des Schweizerischen Verbandes für Wohnungswesen SVW**

**Grundlagen für die Erarbeitung eines CI/COOPI-Konzeptes  
im Rahmen des Freiburger Management-Modells  
für Nonprofit-Organisationen**

## **Diplomarbeit**

Diplom-Lehrgang NPO-Management 2005/2006

Verbandsmanagement-Institut VMI, Universität Freiburg/Schweiz

Autor: Stefan Blum

Betreuer: Prof. Dr. Robert Purtschert

Zürich, im Oktober 2006

## **Vorwort**

Seit über 10 Jahren bin ich über verschiedene Tätigkeiten mit der Genossenschaftsidee und -praxis verbunden. Seit ich mitte der 90-er Jahre als Mitarbeiter im SVW-Rechtsdienst erstmals mit Wohnbaugenossenschaften in Kontakt kam, haben mich immer auch Fragen rund um das Selbstverständnis der Wohnbaugenossenschaften und ihres Dachverbandes, aber auch deren "Ausstrahlung" und Image in der Bevölkerung interessiert. Dass ich in der Folge während Jahren aus den verschiedensten Blickwinkeln – als Berater, Genossenschaftsvorstandsmitglied und aus der Perspektive einer SVW-Sektion – mit Baugenossenschaften zu tun hatte, liess diese Fragen noch vielschichtiger, die Suche nach Antworten entsprechend schwieriger erscheinen. Der Entscheid, meine Diplomarbeit dem Thema "Positionierung des SVW" zu widmen, gab mir Gelegenheit und Zeit, vertieft nach den Antworten zu suchen. Mit dieser Arbeit soll ein wichtiger Teil des bestehenden SVW-Marketing-Konzepts vertieft und ergänzt und ein Beitrag dazu geleistet werden, dass das Selbstverständnis und die Kernanliegen des Verbandes und seiner Mitglieder und damit auch die Chancen und Möglichkeiten des genossenschaftlichen Wohnungsbaus in der Bevölkerung, aber auch bei den Verbandsmitgliedern selber profilierter wahrgenommen werden kann. Die Arbeit ist mitunter auch ein Produkt vieler Gespräche mit Verbandsvertreterinnen und -vertretern, genossenschaftlich Engagierten und Aussenstehenden. Die gezogenen Schlussfolgerungen geben jedoch meine persönliche Meinung wieder und spiegeln keine (Teil-)Verbandsmeinung wieder.

Ich danke den folgenden Personen herzlich für ihre verschiedenartige hilfreiche Unterstützung: Werner Blum, Martin Dällenbach, Astrid Fischer, Christine Gasser, Moritz Gasser, Urs Hauser, Richard Liechti, Peter Schmid, Stephan Schwitter sowie den Präsidentinnen und Präsidenten und Mitarbeiterinnen aller SVW-Sektionen.

Besonders danken möchte ich Herrn Prof. Dr. Robert Purtschert, für seine Ermunterung, das Thema überhaupt in Angriff zu nehmen, die entscheidenden Hinweisen zum Fokus der Arbeit und für seine Betreuung.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>2</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>7</b>
1.1 Ausgangslage .....	7
1.2 Problemstellung .....	9
1.3 Ziele der Arbeit.....	10
<b>2 Marketingkonzept im Rahmen des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen .....</b>	<b>11</b>
2.1 Zum Begriff Marketing.....	11
2.2 Marketingkonzept des SVW.....	11
2.3 Stellenwert der Gesamtpositionierung von NPO .....	11
2.3.1 Gründe für die Wichtigkeit der Gesamtpositionierung.....	13
2.3.2 Corporate Identity.....	14
2.3.3 Cooperative Identity .....	14
<b>3 Grundlagen.....</b>	<b>15</b>
3.1 Das Struktur- und Beziehungsmodell des SVW im Rahmen des FMM .....	15
3.1.1 Austauschbeziehungen des SVW im Innen- und Aussenbereich .....	15
3.1.2 Steuerungsmechanismen der Austauschsysteme .....	16
3.1.3 Die wichtigsten Aspekte der Austauschbeziehungen .....	17
3.2 Organisationsstruktur des SVW.....	19
3.2.1 Organigramm .....	19
3.2.2 Sektionsstruktur .....	19
3.3 Mitgliederstruktur .....	23
3.3.1 Feingegliederte Mitgliederstruktur.....	23
3.3.2 Grobgegliederte Mitgliederstruktur.....	23
3.3.3 Rechtliche Konstituierung der Mitglieder.....	24
3.4 Genossenschaftsrechtliche Grundlagen .....	24
3.5 Internationale Einbettung .....	24
3.6 Input aus übergeordneten Führungsinstrumenten.....	25
3.6.1 Input aus der Charta der Dachverbände SVW, VLB, SWE und des BWO25	
3.6.2 Input aus dem Leitbild des SVW .....	26
3.6.3 Statuten des SVW.....	27
3.7 Image der Wohnbaugenossenschaften .....	27

3.8	Verbandsname und -logo.....	28
3.8.1	Verbandsname.....	28
3.8.2	Logo.....	30
3.8.3	Analyse CI/COOPI.....	30
<b>4</b>	<b>Positionierung des SVW .....</b>	<b>31</b>
4.1	Gesamtpositionierung.....	31
4.2	Verbale Positionierung.....	31
4.3	Mission Statements.....	32
4.4	Positionierungskreuz 1 (Ist) .....	32
4.5	Selbstverständnis der Mitglieder (COOPI).....	34
4.5.1	Gemeinnützigkeit .....	34
4.5.2	Genossenschaftlich, der Genossenschaftsidee verpflichtet.....	35
4.5.3	Der dritte Weg – zwischen Miete und Eigentum .....	37
4.5.4	Wirtschaftlich, oekologisch, sozial.....	37
4.5.5	Solidarität .....	38
4.5.6	Politische und religiöse Neutralität.....	38
4.6	Selbstverständnis des Dachverbands (CI).....	39
4.6.1	Wir sind <i>die</i> Förderer der Genossenschaftsidee.....	39
4.6.2	Mitglieder- und dienstleistungsorientiert.....	40
4.7	Konkurrenz.....	40
4.8	Zielgruppen .....	40
4.9	Leistungen .....	40
4.10	Soll-Positionierungskreuz: COOPI.....	41
4.11	Soll-Positionierungskreuz: CI.....	42
<b>5</b>	<b>Umsetzung der Positionierung auf die CI/COOPI.....</b>	<b>43</b>
5.1	Name .....	43
5.1.1	Verbandsname.....	43
5.1.2	Namen der Sektionen .....	43
5.2	CI / COOPI.....	43
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>45</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>46</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>46</b>

## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1: Genossenschaftlicher Wohnungsbau nach Kantonen 2000-2004 .....	8
Abbildung 2: Marketing-Management im Freiburger Management-Modell für NPO .....	12
Abbildung 3: Struktur- und Beziehungsmodell.....	15
Abbildung 4: Dienstleistungen des SVW.....	16
Abbildung 5: Inputbereich .....	17
Abbildung 6: Innenbereich .....	18
Abbildung 7: Outputbereich.....	18
Abbildung 8: Sektionen des SVW .....	22
Abbildung 9: Mitgliederstruktur .....	23
Abbildung 10: Mitgliedergrobstruktur .....	23
Abbildung 11: Analyse CI/COOPI .....	30
Abbildung 12: Positionierungskreuz 1 .....	33
Abbildung 13: Wohnen Schweiz - das Dreisäulenprinzip .....	37
Abbildung 14: COOPI-Positionierungskreuz (Soll) .....	41
Abbildung 15: CI-Positionierungskreuz (Soll) .....	42

## Abkürzungsverzeichnis

Es werden in dieser Arbeit folgende Abkürzungen verwendet:

<b>a.a.O.</b>	am angeführten Ort
<b>BfS</b>	Bundesamt für Statistik
<b>BG</b>	Baugenossenschaft
<b>BWO</b>	Bundesamt für Wohnungswesen
<b>CB</b>	Corporate Behaviour
<b>CC</b>	Corporate Communications
<b>CD</b>	Corporate Design
<b>CECODHAS</b>	Comité Européen de Coordination de l'Habitat Social
<b>CI</b>	Corporate Identity
<b>COOPI</b>	Cooperate Identity
<b>CVP</b>	Christliche Volkspartei
<b>D</b>	deutschsprachig
<b>DV</b>	Delegiertenversammlung
<b>EFH</b>	Einfamilienhaus
<b>EGW</b>	Emissionszentrale für Gemeinnützige Wohnbauträger
<b>EKAS</b>	Eidgenössische Kommission für Arbeitssicherheit
<b>F</b>	französischsprachig
<b>FDP</b>	Freisinnig-Demokratische Partei
<b>FdR</b>	Fonds de Roulement
<b>GAV</b>	Gesamtarbeitsvertrag
<b>GF</b>	Geschäftsführer
<b>GL</b>	Geschäftsleitung
<b>HBG</b>	Hypothekarbürgschaftsgenossenschaft
<b>HEV</b>	Hauseigentümerverband Schweiz
<b>ICA</b>	International Cooperative Alliance
<b>LA</b>	Leistungsauftrag
<b>LS</b>	Lehrstelle
<b>MA</b>	Mitarbeiterin/Mitarbeiter
<b>NPO</b>	Nonprofit-Organisation
<b>OR</b>	Schweizerisches Obligationenrecht
<b>PO</b>	Profit-Organisation
<b>PR</b>	Public Relations
<b>QM</b>	Qualitätsmanagement
<b>SF</b>	Stiftung Solidaritätsfonds
<b>SR VSE</b>	Stiftungsrat Vorsorgeeinrichtung
<b>StWE</b>	Stockwerkeigentum
<b>SVIT</b>	Schweizerischer Verband der Immobilientreuhänder
<b>SVW</b>	Schweizerischer Verband für Wohnungswesen
<b>SWE</b>	Schweizerischer Verband für Wohnbau- und Eigentumsförderung
<b>VLB</b>	Verband liberaler Baugenossenschaften
<b>VMI</b>	Verbandsmanagement-Institut Fribourg
<b>V</b>	Vorstand
<b>WBG</b>	Wohnbaugenossenschaft
<b>WBT</b>	Wohnbauträger
<b>WEG</b>	Wohnbau- und Eigentumsförderungsgesetz
<b>WFG</b>	Wohnraumförderungsgesetz

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

a) Der Schweizerische Verband für Wohnungswesen SVW (nachfolgend auch als Dachverband bezeichnet), besteht seit 1919 und ist mit 945 Mitgliedern (Stand Ende 2005) weit aus der grösste Dachverband von gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften und anderen Wohnbauträgern<sup>1</sup> in der Schweiz. Der SVW steht im Dienste seiner Mitglieder, welche „auf gemeinnütziger Grundlage“ preisgünstigen Wohnraum erstellen und bewirtschaften. Zusammen mit zwei kleineren Verbänden<sup>2</sup> strebt er im ganzen Land eine ausreichende Versorgung mit preisgünstigem, vorzugsweise genossenschaftlichem Wohnraum an. Der SVW ist Ende des 1. Weltkrieges aus der – mit der Industrialisierung und der allgemeinen Landflucht zusammenhängenden – Wohnungsnot in den Städten sowie aus der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung heraus entstanden. Er wurde ursprünglich unter dem Namen *Schweizerischer Verband zur Förderung des gemeinnützigen Wohnungsbaues* gegründet. Seit 1939 tritt er unter dem heutigen Namen auf (frz.: Association Suisse pour Habitat ASH; it.: Associazione Svizzera per l’Abitazione ASA).

b) In den letzten Jahren ist der SVW dank verstärkten Mitgliederwerbemühungen an Mitgliedern wieder ein wenig gewachsen und er befindet sich heute in verschiedener Hinsicht in einer Umbruchphase, bedingt durch Generationenwechsel in den Führungsorganen (Vorständen) und einem Professionalisierungsschub in einzelnen Sektionen. Er ist anhaltend mit schwierigen sozialpolitischen Rahmenbedingungen konfrontiert. Zu nennen sind etwa die grundsätzliche Infragestellung der öffentlichen Wohnbauförderung oder der oft beklagte Rückgang des Engagements für ehrenamtliche oder nebenamtliche Tätigkeiten. Prägend und in Anbetracht der sozialpolitischen Entwicklungen besorgniserregend ist jedoch vor allem auch, dass die Bedeutung des genossenschaftlichen Wohnungsbaus stetig sinkt. Der Marktanteil betrug in den 50er-Jahren noch 10 % und ist bis ins Jahr 2005 um rund die Hälfte auf 5,1 % gesunken. Abbildung 1 zeigt beispielhaft, dass gesamtschweizerisch der Marktanteil der gemeinnützigen Wohnbauträger an den entstehenden *Neubauten* über die Jahre 2000 bis 2004 durchschnittlich 2,5 % bei einem Anteil am Gesamtwohnungsbestand von 5 %<sup>3</sup>.

c) Während der Jahre 2002 bis 2004 durchlief der SVW eine Teilreorganisation: Es wurden

- die Grundsätze der gemeinnützigen Wohnbauträger zusammen mit den anderen Verbänden in einer Charta<sup>4</sup>, einem eigentlichen Branchenleitbild, festgelegt
- ein neues Verbandsleitbild<sup>5</sup> erarbeitet,
- Oberziele<sup>6</sup> definiert und

---

<sup>1</sup> Stiftungen, Vereine, Aktiengesellschaften

<sup>2</sup> Verband liberaler Baugenossenschaften VLB und Schweizerischer Verband für Wohnbau- und Eigentumsförderung SWE

<sup>3</sup> ausführlich zu diesen Fragen: Schmid, S. 100 f.

<sup>4</sup> Anhang I

<sup>5</sup> Anhang II

<sup>6</sup> Anhang III

- die Aufbauorganisation<sup>7</sup> neu geordnet.

**Genossenschaftlicher Wohnungsbau in der Schweiz nach Kantonen 2000-2004 (Quelle: BFS; P. Schmid)**

Der Anteil der Genossenschaften an der Produktion neuer Wohnungen 2000-2004 beträgt in der ganzen Schweiz durchschnittlich 2,5% bei einem Bestand von knapp 5%. Dieser Zuwachs erfolgte jedoch überwiegend im Kanton Zürich und hier im Besonderen in der Stadt Zürich. In den übrigen Kantonen beträgt er zusammen genommen nur 1,5%. Der Kanton Zürich erreichte einen Anteil von 52% aller neuen Genossenschaftswohnungen, die Stadt Zürich einen solchen von rund 30%. Nur in sieben Kantonen wurde ein Anteil von mehr als 2% erreicht. In vier Kantonen wurden keine Genossenschaftswohnungen gebaut, in weiteren sechs Kantonen sind es weniger als 10 Wohnungen.

Der Marktanteil des genossenschaftlichen Wohnungsbaus in der Schweiz nimmt weiterhin stark ab. Die „Vormacht“ von Zürich wird immer stärker. Eine Revitalisierung der Branche ausserhalb Zürichs tut not. (Zürich, 9.8.2006/Sw)

	2000		2001		2002		2003		2004		2000-2004						
	Total	Gen. %	Total	Gen. %	Total	Gen. %	Total	Gen. %	Total	Gen. %	Total	Gen. %					
ZH	6'641	354	5.3%	6'008	304	5.1%	6'155	511	8.3%	7'650	527	6.9%	34'210	2'048	6.0%	52.5%	
SG	1'886	50	2.7%	1'911	240	12.6%	1'692	76	4.5%	1'801	58	3.2%	2'205	31	1.4%	4.8%	
BE	3'486	65	1.9%	2'754	89	3.2%	3'198	106	3.3%	3'132	29	0.9%	3'476	88	2.5%	2.3%	
LU	1'599	39	2.4%	1'503	5	0.3%	1'423	11	0.8%	1'675	78	4.7%	1'946	53	2.7%	186	
VD	2'199	31	1.4%	2'210	27	1.2%	2'119	43	2.0%	2'607	29	1.1%	3'823	10	0.3%	12'958	
AG	2'832	22	0.8%	2'491	6	0.2%	2'698	36	1.3%	2'806	57	2.0%	3'386	9	0.3%	14'213	
GR	1'120	26	2.3%	1'089	13	1.2%	1'075	26	2.4%	1'255	16	1.3%	1'476	32	2.2%	6'015	
BL	1'621	27	1.7%	1'187	-	0.0%	826	6	0.7%	1'183	18	1.5%	1'062	27	2.5%	5'879	
ZG	592	-	0.0%	683	-	0.0%	759	21	2.8%	860	-	0.0%	994	53	5.3%	3'888	
VS	1'320	28	2.1%	1'400	23	1.6%	1'250	37	3.1%	1'570	14	0.9%	1'838	6	0.3%	7'378	
FR	1'194	1	0.1%	1'196	21	1.8%	1'206	37	3.1%	1'262	-	0.0%	1'801	-	0.0%	6'659	
BS	200	-	0.0%	137	-	0.0%	273	16	5.9%	210	-	0.0%	168	32	19.0%	988	
SH	211	2	0.9%	174	17	9.8%	135	-	0.0%	178	-	0.0%	162	8	4.9%	860	
SO	821	-	0.0%	743	6	0.8%	816	3	0.4%	774	9	1.2%	877	8	0.9%	4'031	
SZ	1'010	-	0.0%	839	1	0.1%	872	-	0.0%	891	-	0.0%	889	25	2.8%	4'501	
TG	953	-	0.0%	729	10	1.4%	819	5	0.6%	813	-	0.0%	1'042	1	0.1%	4'356	
AI	40	-	0.0%	32	-	0.0%	54	-	0.0%	36	-	0.0%	66	9	13.6%	228	
JU	188	-	0.0%	133	-	0.0%	157	-	0.0%	182	-	0.0%	245	8	3.3%	905	
UR	110	-	0.0%	108	5	4.6%	103	-	0.0%	115	-	0.0%	89	-	0.0%	525	
TI	1'183	1	0.1%	1'101	4	0.4%	868	-	0.0%	1'176	-	0.0%	1'181	-	0.0%	5'509	
AR	96	-	0.0%	102	1	1.0%	70	-	0.0%	79	1	1.3%	92	-	0.0%	439	
OW	259	-	0.0%	230	-	0.0%	217	-	0.0%	202	1	0.5%	244	-	0.0%	1'152	
NW	265	-	0.0%	198	-	0.0%	271	-	0.0%	147	-	0.0%	287	-	0.0%	1'168	
GL	108	-	0.0%	54	-	0.0%	81	-	0.0%	68	-	0.0%	82	-	0.0%	393	
NE	293	-	0.0%	301	-	0.0%	195	-	0.0%	218	-	0.0%	348	-	0.0%	1'355	
GE	1'987	-	0.0%	1'560	-	0.0%	1'312	-	0.0%	1'206	-	0.0%	1'400	-	0.0%	7'465	
CH	32'214	646	2.0%	28'873	772	2.7%	28'644	897	3.1%	32'096	837	2.6%	36'935	752	2.0%	158'762	
CH o. ZH	25'573	292	1.1%	22'865	468	2.0%	22'448	386	1.7%	24'446	310	1.3%	29'179	400	1.4%	124'552	
Stadt ZH	1'402	169	12.1%	1'136	151	13.3%	988	373	37.8%	1'506	307	20.4%	925	153	16.5%	5'957	
ZH o. Stadt	5'239	185	3.5%	4'872	153	3.1%	5'167	138	2.7%	6'144	220	3.6%	6'831	199	2.9%	28'253	
																895	3.2%

Im Kanton Zürich 50% der Whg. in Stadt ZH

Abbildung 1: Genossenschaftlicher Wohnungsbau nach Kantonen 2000-2004

<sup>7</sup> Anhang VI

Die Statuten wurden entsprechend überarbeitet und sind seit 1. Januar 2005 in Kraft<sup>8</sup>. Die Geschäftsstelle des Verbandes mit 13 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie neun Sektionen<sup>9</sup> erbringen verschiedene Dienstleistungen<sup>10</sup> für ihre Mitglieder, um sie in ihren konkreten Aufgaben zu unterstützen. Weiterhin gibt der Verband monatlich eine hochstehende Verbandszeitschrift "wohnen" heraus, welche über alle Aspekte des genossenschaftlichen und gemeinnützigen Wohnungsbaus berichtet. "wohnen" kann als das Hauptkommunikationsinstrument des Verbandes bezeichnet werden.

d) In einer 2005 im Rahmen des VMI-Diplomlehrgangs 2004/2005 eingereichten Diplomarbeit von Urs Hauser<sup>11</sup> hat dieser – im Sinn der Weiterentwicklung des Reformprozesses – ein detailliertes Marketingkonzept erstellt, welches dazu beiträgt, die einzelnen Dienstleistungen von Dachverband und Sektionen stärker zu vernetzen sowie zielgerichtet und systematisch weiterzuentwickeln und die Gesamtpositionierung gegen aussen und innen zu stärken<sup>12</sup>. Das Marketingkonzept schafft eine Grundlage für die mittel- und kurzfristige Planung der Verbandsleistungen für Dachverband und Sektionen und für die operative Marketingplanung der einzelnen Leistungsbereiche. Ausserdem sollen die Transparenz für die Mitglieder und Partner des SVW erhöht sowie Beitrittsanreize für Neumitglieder geschaffen werden. Dem Konzept von Urs Hauser liegt eine detaillierte Umfeld-, Markt- und Verbandsanalyse sowie eine breit angelegte Mitgliederbefragung aus dem Jahr 2004 zugrunde. Es wurde in den Jahren 2005 und 2006 laufend umgesetzt und bereits durch einzelne Teilkonzepte ergänzt (Organisationsreglement, Teilkonzept Verbandsveranstaltungen, Fördermitglieder-onzept).

## 1.2 Problemstellung

SVW-intern sind im Kommunikations- und Marketingbereich verschiedene Schwachstellen erkannt<sup>13</sup>:

Die einzelnen Dienstleistungen sind bisher kaum in einem Kontext mit der Verbandspolitik, dem Leitbild und den übergeordneten Zielen betrachtet worden

Eine klare Positionierung des Verbandes sowie eine ganzheitliche Orientierung über alle Dienstleistungen fehlt

Die Abgrenzung zwischen Dachverband und den grundsätzlich autonom operierenden Sektionen basiert nicht auf einem ganzheitlichen Leistungskonzept.

Der Verbandsname sagt nichts über die Hauptaufgabe des Dachverbandes bzw. seiner Mitglieder aus. Er ist ausserdem für Nichteingeweihte in hohem Mass erklärungsbedürftig und deshalb als Kommunikationsinstrument nach aussen ungeeignet und wirkungslos<sup>14</sup>. Ausserdem wird er häufig mit dem ähnlich benannten Bundesamt für Wohnungswesen

---

<sup>8</sup> Anhang V

<sup>9</sup> Aargau, Nordwestschweiz, Zürich, Ostschweiz, Winterthur, Schaffhausen, Innerschweiz, Roman-die, Bern-Solothurn

<sup>10</sup> Finanzierungshilfen, Rechts-, Organisations- und Gründungsberatung, Interessenvertretung und Lobbyarbeit, Fachpublikationen, Verbandszeitschrift „wohnen“

<sup>11</sup> Zur Zeit Vizedirektor des SVW

<sup>12</sup> Vgl. Hauser, S. 6

<sup>13</sup> Vgl. Hauser, S. 5

<sup>14</sup> Vgl. dazu die Ausführungen weiter unten, Ziffer 3.8.1

verwechselt. Nicht überraschend ergab eine Umfrage bei den Sektionsvorständen, dass 50 % der Befragten sich für eine Namensänderung aussprechen. Die Statutenrevision 2004 klammerte den Namen jedoch trotzdem – aus einem gewissen Respekt vor dessen langen (rund 80-jährigen) Tradition, dem anspruchsvollen Willensbildungsprozess einer allfälligen neuen Namensgebung und deren weitreichenden Folgen – noch aus und verschob diese Diskussion auf später. Am 9. Juni 2006 beschloss die Delegiertenversammlung aufgrund eines Antrages der SVW-Sektion Zürich, eine Arbeitsgruppe einzusetzen, die den Verbandsnamen überprüfen und der DV gegebenenfalls Vorschläge für einen neuen Namen vorlegen soll. Diese Kommission soll im Herbst 2006 konstituiert werden und ihre Arbeit aufnehmen können.

Im Bereich des Corporate Design hat der Dachverband im Jahr 2004 einen Versuch unternommen, mittels Erstellung und Herausgabe eines CD-Manuals eine gewisse Einheitlichkeit des Erscheinungsbildes der Publikationen und Briefschaften von Dachverband und Sektionen zu erreichen. Die Empfehlungen des Manuals werden jedoch nur von wenigen Sektionen und auch von diesen nicht konsequent beachtet, sodass die Gestaltung der graphischen Kommunikation heterogen und praktisch nicht aufeinander abgestimmt ist. Illustrativ sind dazu die beispielhaft im Anhang VII abgebildeten Briefschaften der Sektionen und des Dachverbands. Diese sind sowohl hinsichtlich aller Gestaltungsmerkmale (Grösse, Schriftart und -grad, Farbe, Positionierung etc.) so heterogen gestaltet, dass mindestens auf den ersten Blick nicht ersichtlich ist, dass es sich dabei immer um den gleichen Verband handelt.

Die Bereiche Corporate Communications und Corporate Behaviour wurden bisher kaum thematisiert.

### **1.3 Ziele der Arbeit**

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die Positionierung des Verbandes zu überprüfen und zu fragen, ob sie mit den übergeordneten Führungsdokumenten übereinstimmt. Weiter sollen das Erscheinungsbild, die Kommunikation und der Auftritt des SVW (Corporate Identity<sup>15</sup> [CI] und Cooperate Identity<sup>16</sup> [COOPI]) grob analysiert und dringender Reformbedarf aufgezeigt werden, insbesondere mit Bezug auf das Selbstverständnis und die strategischen Ziele des Verbandes und seiner Sektionen. Besondere Bedeutung wird dabei dem Verbandsnamen beigemessen. Die Arbeit baut auf dem bestehenden Marketingkonzept von Urs Hauser auf und soll dieses im Bereich von Positionierung und CI/COOPI ergänzen und vertiefen. Sie soll den Verbandsorganen Anregungen für die Verbandsentwicklung und die strategische Planung geben und insbesondere allfälligen Reformbedarf im Bereich der übergeordneten Führungsinstrumente und der Positionierung aufzeigen. Schliesslich soll damit auch die Grundlage für ein eigentliches Kommunikations- oder PR-Teilkonzept schaffen werden. Dieses kann - nach der erwähnten "Justierung" der Strategie - erstellt und auf allen Stufen umgesetzt werden, um die „Ausstrahlung“ der Identität und der Kernanliegen des SVW und seiner Sektionen mit den Mitteln der Kommunikation, des Corporate Design und des Verhaltens (Corporate Behaviour) bestmöglich zu gestalten.

---

<sup>15</sup> Corporate Identity: Identität der Organisation

<sup>16</sup> Cooperate Identity: Identität der Mitglieder als Angehörige des SVW (Wir-Gefühl)

## 2 Marketingkonzept im Rahmen des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen

### 2.1 Zum Begriff Marketing

Nach dem Freiburger Management-Modell für NPO (nachfolgend nur noch FMM genannt) wird unter Marketing das aktive Management der wichtigen Austauschbeziehungen einer NPO verstanden<sup>17</sup>. Dieser Ansatz ist insofern *umfassend*, als er nicht nur (wie in Unternehmen) auf die Leistungsadressatenseite (also die Kunden) beschränkt bleibt, sondern die Ressourcenbeschaffung und vor allem auch die Marketing-Aktivität im Innenbereich (Mitglieder, Mitarbeitende, Milizer etc.) mit einbezieht. Damit verbunden ist die verstärkte Orientierung an der *Marketing-Philosophie* oder *Marketing-Logik*, welche verlangt, dass die NPO sich an den Bedürfnissen ihrer Austauschpartner orientiert und nicht – wie dies in der Vergangenheit bei NPO zu oft der Fall war – an den eigenen Ressourcen oder Möglichkeiten<sup>18</sup>. Diese Aussenorientierung ist gleichzeitig eine konsequente Anwendung des Anreiz-Beitrags-Prinzips: Die NPO muss bedürfnisorientiert Anreize (nutzenstiftende Leistungen) schaffen und anbieten, um eine Gegenleistung (Leistungsbezug) zu erhalten. In diesem Sinn umfasst NPO-Marketing die Dienstleistungserbringung, sowie die Kommunikation im Aussenbereich (Input- und Outputbereich) sowie im Innenbereich und damit das Management der wichtigen Austauschbeziehungen.

Das Freiburger Marketing-Modell für NPO ist in Abbildung 2 schematisch im Überblick dargestellt.

### 2.2 Marketingkonzept des SVW

Die vorliegende Arbeit baut wie erwähnt auf dem von Urs Hauser im Jahr 2005 erstellten Marketingkonzept auf. Darin wird u.a. auch die Ist-Positionierung des Verbandes festgehalten. In der vorliegenden Arbeit soll dieser von Hauser nur relativ kurz abgehandelte Bereich ins Zentrum gestellt und um eine Soll-Positionierung ergänzt werden, ganz im Sinn eines sequenziellen Prozesses, welcher mit Strategie- und Marketingplanungen regelmässig verbunden ist. In diesem Zusammenhang ist wichtig zu erwähnen, dass in den letzten Jahren die quantitative und qualitative Erforschung der schweizerischen Wohnbaugenossenschaften erst begonnen hat und laufend neue Daten und Erkenntnisse gewonnen werden, die in die Planung einfließen können und müssen<sup>19</sup>.

### 2.3 Stellenwert der Gesamtpositionierung von NPO

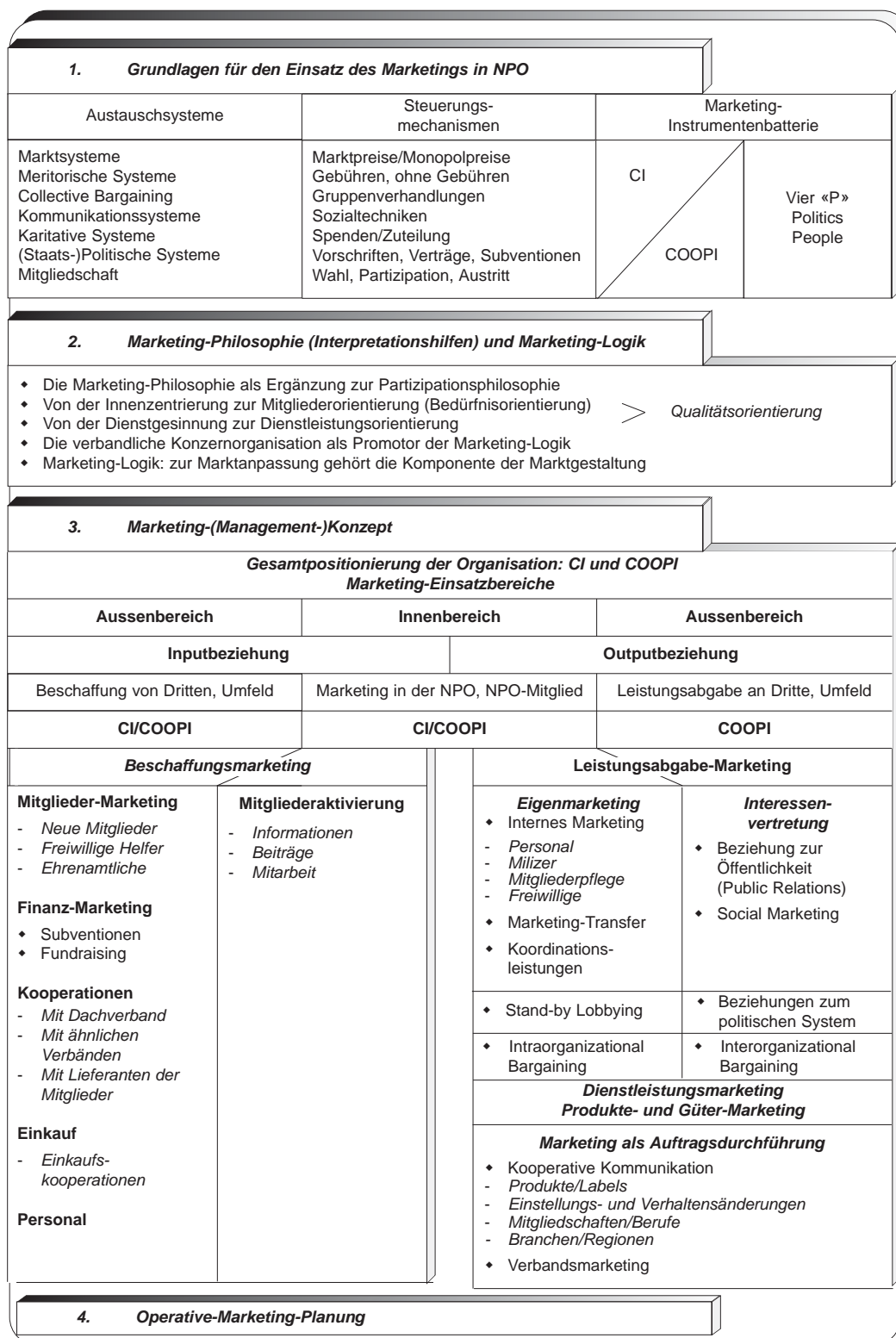
Im Rahmen des Marketings nimmt die *Kommunikation* eine zentrale Stellung ein. Alle Austauschprozesse haben eine mehr oder weniger weit gehende kommunikative Komponente. Kommunikation findet als Beziehung zwischen einem Sender und einem Empfänger mit dem Zweck der Übermittlung einer Botschaft statt. Die Informations-

---

<sup>17</sup> Schwarz et al., Das Freiburger Management-Modell für NPO, Bern/Stuttgart/Wien, 5. A. 2005, S. 206 ff., insb. S. 217

<sup>18</sup> Purtschert, S. 85 ff.

<sup>19</sup> vgl. insbesondere die Arbeit von Peter Schmid (Literaturverzeichnis)



**Abbildung 2: Marketing-Management im Freiburger Management-Modell für NPO.**  
 (Quelle: Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer, Das Freiburger Management für Nonprofit-Organisationen, 5. A., Bern Stuttgart Wien, 2005)

bene ist dabei immer verbunden mit der Beziehungsebene, auf welcher der Sender im Sinn der Autokommunikation immer auch etwas über sich selbst und seine Haltung gegenüber dem Empfänger mitteilt. Dies gilt für Menschen genauso wie für Organisationen. In jeder kommunikativen Äusserung offenbart auch der SVW - neben dem eigentlichen Inhalt der Botschaft - wesentliche Aspekte seines Selbstverständnisses und seiner Kultur, seiner Persönlichkeit und seiner Haltung<sup>20</sup>. Vor diesem Hintergrund ist der Stellenwert der Positionierung und der daraus abgeleiteten Corporate Identity als sehr hoch einzuschätzen und zwar im Sinn der Bemühung, von den Austauschpartnern positiv, kohärent und authentisch wahrgenommen zu werden. Nach dem Verständnis des Freiburger Managementmodells ist die Positionierung der Gesamtorganisation in jeder NPO von zentraler Bedeutung und eine Kernaufgabe eines jeden Marketingkonzepts<sup>21</sup>.

### 2.3.1 Gründe für die Wichtigkeit der Gesamtpositionierung

- a) **Umfeldfaktoren:** Die hohe Bedeutung der Gesamtpositionierung begründet sich zum einen damit, dass NPOs extrem umfeldabhängige Systeme sind und als solche von der Umwelt entsprechend wahrgenommen werden. Das trifft auch auf den SVW, seine Sektionen und seine Mitglieder zu.
- b) **Vertrauen als ökonomischer Wert:** Zum zweiten ist davon auszugehen, dass dem Vertrauen in eine Organisation und seine Produkte und Dienstleistungen eine unmittelbare ökonomische Bedeutung zukommt: Ein vorhandenes Vertrauensverhältnis senkt die Transaktionskosten<sup>22</sup>.
- c) **Wahrnehmungsfähigkeit des Menschen:** Bei der Gesamtpositionierung ist drittens der Tatsache der *selektiven menschlichen Wahrnehmung* bzw. der Funktionsweise des menschlichen Gehirns sowie der Tendenz zur Informationsüberlastung der heutigen Gesellschaft Rechnung zu tragen<sup>23</sup>. Nach den Erkenntnissen der Psychologie reagiert der Mensch auf Komplexität grundsätzlich vereinfachend. Je einfacher Identitätsmerkmale sind, desto leichter ist es auch, etwas zu identifizieren. Vorinformationen über eine Organisation und der erste Eindruck, den ein Betrachter von einer Organisation gewinnt, wirken einengend steuernd bei der Wahrnehmung späterer Informationen. Diese werden im Lichte der ersten Hypothese (des ersten Eindrucks) aufgenommen und interpretiert.
- d) **NPO-Faktoren:** NPOs wie der SVW sind häufig mehrstufig gegliedert und dezentral aufgebaut. Ein einheitliches Auftreten, Handeln und Erscheinen als koordinierte Gesamtorganisation ist geboten, um die Akzeptanz auf allen Stufen und bei allen Gliedern zu verbessern, um der Gesamtorganisation ein klares Profil zu geben und sie für Aussenstehende begreifbar zu machen. Da NPOs meistens Dienstleistungsorganisationen sind (so auch der SVW), spielt das Vorstellungsbild (Image) des Dienstleistungsanbieters und dessen Sachkompetenz beim Kunden (Mitglied) eine entscheidende Rolle<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> Purtschert, S. 117

<sup>21</sup> Purtschert, S. 114

<sup>22</sup> Purtschert, S. 115 f.

<sup>23</sup> Schwarz et al., S. 220, Purtschert, S. 116

<sup>24</sup> Purtschert, S. 118

### 2.3.2 Corporate Identity

Corporate Identity (CI) beschreibt das strategische Konzept zur Positionierung eines Unternehmens oder einer NPO. Dies umfasst die Definition der Identitätsmerkmale sowie deren Integration und Koordination in ein kongruentes Handlungskonzept. Ziel ist es, auf Dauer ein profiliertes und klar erkennbares Bild im Kopf der Konsumenten (Unternehmung) bzw. Austauschpartner (NPO) zu verankern (Corporate Image). An folgenden Fragen kann sich die Entwicklung von Selbstverständnis und Unternehmensidentität orientieren: Wie sehen wir uns ? Wie werden wir von anderen gesehen ? Wie würden wir uns gern sehen ? Wie wollen wir von den anderen gesehen werden ? Wie würden die anderen uns gern sehen ?<sup>25</sup>. Die aktive Gestaltung der CI besteht aus folgenden drei Elementen:

**Corporate Design (CD):** Alle gestalterischen Massnahmen bei tangiblen Objekten, vom Signet oder Logo über die Hausfarbe und Drucksachenerzeugnisse bis zum Gebäude und der Inneneinrichtung.

**Corporate Communications (CC):** sind strategisch geplante Kommunikationsmassnahmen mit dem Ziel, die Einstellung der Umwelt gegenüber der eigenen Organisation zu beeinflussen und/oder zu verändern (Public Relations, Corporate Advertising, Produkt-/Dienstleistungswerbung, Fundraising-Kommunikation)<sup>26</sup>.

**Corporate Behaviour (CB):** umfasst im wesentlichen die Gestaltung der Dienstleistungsprozesse einer NPO. Darunter fallen die Hauptprozesse, aber auch die Unterstützungsprozesse (Telefonservice, Besucherempfang etc.).

### 2.3.3 Cooperative Identity

Mitgliedschaftlich strukturierte NPO wie der SVW sind Kooperationen: Die Mitglieder delegieren gewisse Aufgaben an den Verband. Die kollektive Erfüllung dieser Aufgaben lässt eine kollektive Teilidentität der Mitglieder entstehen. Deshalb unterscheidet man neben der bei allen Sozialgebilden vorhandenen CI noch die verbandstypische Kooperationsidentität (COOPI). Darunter verstehen wir diejenigen Identitätsmerkmale einer Organisation, die sich aus den kooperativen Erscheinungsweisen der Organisation und ihrer Mitglieder ergeben<sup>27</sup>. Die COOPI gibt Antworten auf die Fragen: Was haben die Mitglieder gemeinsam ? Was eint die Kooperationspartner ? Worin besteht das Wir-Bewusstsein der Mitglieder ? Die unter Ziffer 2.3.2 erwähnten Teilelemente (CD, CC, CB) sind auch für die COOPI anwendbar. Der COOPI wird in mitgliedschaftlich organisierten NPOs häufig eine andere Positionierung zugrunde liegen als der CI. In diesem Fall müssen CI und COOPI aufeinander abgestimmt werden.

---

<sup>25</sup> Herbst, S. 14

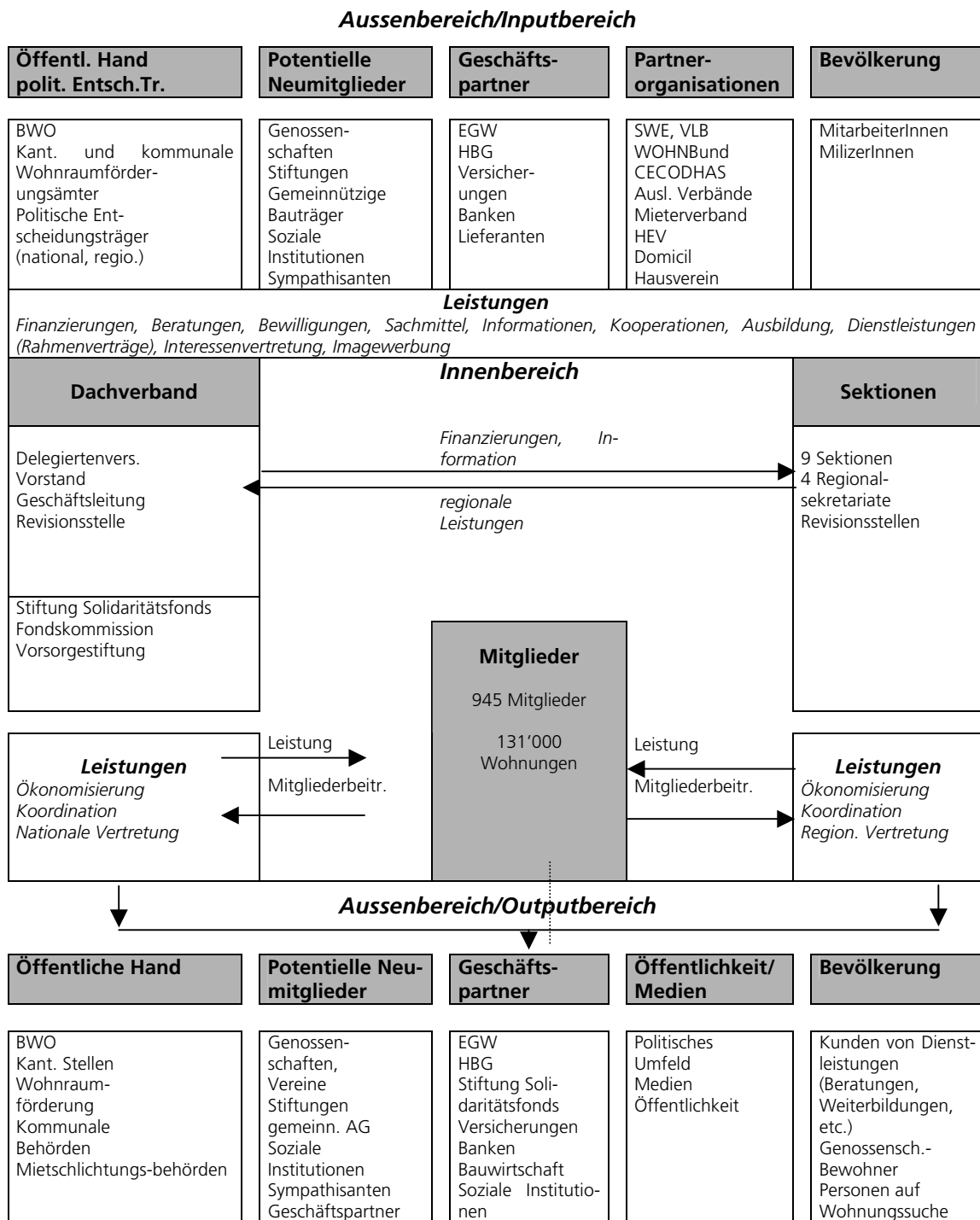
<sup>26</sup> Purtschert, S. 133

<sup>27</sup> Purtschert, S. 134

### 3 Grundlagen

#### 3.1 Das Struktur- und Beziehungsmodell des SVW im Rahmen des FMM

##### 3.1.1 Austauschbeziehungen des SVW im Innen- und Aussenbereich



**Abbildung 3: Struktur- und Beziehungsmodell**  
(Quelle: Urs Hauser, Marketingkonzept; durch den Autor ergänzt)

### 3.1.2 Steuerungsmechanismen der Austauschsysteme

Die Umfelder des SVW und deren Austauschbeziehungen erfolgen nach unterschiedlichen Gesetzmässigkeiten und Regeln, wobei die Austauschsysteme mit ganz bestimmten Steuerungsmechanismen verbunden sind<sup>28</sup>. Es ist stets zwischen dem Austauschsystem der einzelnen Sektion(en) und demjenigen des Dachverbands zu unterscheiden. Zentrale Bedeutung im SVW haben die - individuellen und kollektiven - Dienstleistungen<sup>29</sup>. Die individuellen Dienstleistungen (Weiterbildung, Beratung/Vertretung, Finanzierung) richten sich grundsätzlich nach den Marktpreisen. Durch kollektive Dienstleistungen (Lobbying, Öffentlichkeitsarbeit, Collective Bargaining, Prozessführung etc.) wirkt der Verband auf die politischen und gerichtlichen Entscheidungsträger sowie auf die öffentliche Verwaltung und private Leistungserbringer (z.B. Versicherungen) ein. Umgekehrt schliesst die öffentliche Hand mit dem SVW (und dieser wiederum mit seinen Sektionen) Leistungs- und Rahmenverträge und wirkt dadurch auf das Verhalten und die Leistungserbringung des Verbandes (bzw. seiner Sektionen und Mitglieder) ein. Die Mitgliedschaft als Austauschsystem innerhalb der Organisation ist geprägt von indirekter Demokratie: Die Mitglieder des Verbandes haben die Möglichkeit, Vertreter in die Delegiertenversammlung zu wählen oder abzuwählen, über die Mitgliederbeiträge bestimmen, über ihre Delegierten (oder selber im Rahmen der Sektion) Anträge einbringen sowie im Extremfall aus dem Verband austreten (indirekte Steuerungsmechanismen).

Die Austauschbeziehungen des SVW im Outputbereich erfolgen primär nach dem Zweck der Leistung<sup>30</sup>:

<b>Oekonomisierungsleistungen</b>	Dienstleistungen des Verbandes und seiner Sektionen für Mitglieder und Dritte
<b>Koordinationsleistungen:</b>	Koordinierung des Verhaltens der Mitglieder (z.B. durch verbindliche Führungsgrundlagen, einheitliche Prozessfestlegungen etc.)
<b>Vertretungsleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessenvertretung und Lobbying im politischen System,</li> <li>• Kollektiv- und Vertragsverhandlungen mit der öffentlichen Hand (Bundesamt für Wohnungswesen, Steuerämter, städtische und kantonale Liegenschaftenverwaltungen, Finanzdirektionen etc. und private Leistungsanbieter [z.B. Versicherungen]),</li> <li>• Bildung von Allianzen (z.B. mit anderen Verbänden, Wohnbund),</li> <li>• Prozessführung (z.B. um Zulassung von SVW-Vertretungen in den Mietschlichtungsbehörden)</li> </ul>

**Abbildung 4: Dienstleistungen des SVW**

<sup>28</sup> Schwarz et al., S. 212

<sup>29</sup> Schwarz et al., S. 57 f.

<sup>30</sup> Hauser, S. 11

3.1.3 Die wichtigsten Aspekte der Austauschbeziehungen

A Austausch mit dem Aussenbereich (Inputbereich)

	Dachverband	Sektionen / Mitglieder
<b>Öffentliche Hand</b> Bund (BWO)  Kantone/ Bezirke  Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegiert via LA verschiedene Vollzugsaufgaben</li> <li>• Speist mit Darlehen einen Fonds de Roulement, der vom SVW treuhänderisch verwaltet wird</li> <li>• Leistet Rückbürgschaften für Bürgschaften der HBG</li> <li>• Verbürgt Anleihen der Emissionszentrale EGW</li> <li>• hat Einsitz in Vorstand</li> <li>• Fördert mit Aufträgen die Forschung im Bereich Wohnungswesen</li> <li>• Unterstützt Projekte mit Modellcharakter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantone sprechen Zuschüsse / Darlehen für sozialen Wohnungsbau</li> <li>• Kantone fördern durch Bürgschaften</li> <li>• Verhandlungen über steuerliche Regelungen</li> <li>• Verkehrspolitisches Lobbying</li> <li>• Prozessführung</li> <li>• Landabgaben im Baurecht</li> <li>• Verhandlungen über Baurechtsbedingungen</li> <li>• Delegation von Vertretern in Vorstände (z.B. Stadt Zürich)</li> <li>• Erteilen Bewilligungen</li> <li>• Veranstalten Architekturwettbewerbe</li> <li>• Gemeinsame Projekträgerschaften</li> <li>• Vernehmlassungen Gesetzesprojekte</li> </ul>
<b>Politische Entscheidungsträger</b>	Parlamentarier und Behördenmitglieder, welche vor allem in Kommissionen und Fraktionen die Interessen von Dachverband und Sektionen vertreten.	
<b>Potentielle Neumitglieder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohnbaugenossenschaften / gemeinnützige Wohnbauträger als potentielle ordentliche Mitglieder</li> <li>• Firmen und Institutionen als potentielle Fördermitglieder</li> <li>• Gemeinden, öffentlichrechtliche Anstalten</li> </ul>	
<b>Geschäftspartner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergabe von Aufträgen an Dachverband / Sektionen</li> <li>• Vergabe von Aufträgen von Dachverband / Sektionen an Geschäftspartner</li> <li>• Abschluss von Rahmenverträgen</li> </ul>	
<b>Partnerorganisationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenseitiger Informationsaustausch</li> <li>• Durchführung gemeinsamer Projekte</li> <li>• Branchenwerbung</li> <li>• Gemeinsame politische Lobbyarbeit</li> </ul>	
<b>Bevölkerung</b>	Rekrutierung von Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutierung von Mitarbeitenden</li> <li>• Rekrutierung von Milizern für Vorstände und ehrenamtliche Tätigkeiten</li> </ul>

**Abbildung 5: Inputbereich**

(Quelle: eigene Darstellung)

B Austausch im Innenbereich

	Sektionen	Mitglieder
<b>Dachverband</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Leistungsaufträge</b> zur regionalen Verstärkung der strategischen Verbandsziele und zur Herstellung von Transparenz zwischen den einzelnen Organen</li> <li>• <b>Unterstützt Projekte</b> der Sektionen über die Stiftung Solidaritätsfonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oekonomisierungs-, Koordinations- und Vertretungsleistungen</b> durch Dachverband und Sektionen</li> <li>• Finanzierung dieser Leistungen über <b>Mitgliederbeiträge und den LA</b> des Bundes</li> <li>• Mitglieder sind zur Erfüllung der Verbandsaufgaben und Zahlung der Beiträge verpflichtet und abonnieren die Verbandszeitschrift "wohnen"</li> </ul>
<b>Sektionen</b>	"Präsidentenkonferenz" (informell)	
<b>Mitglieder</b>	Bilden gemeinsame <b>Projektträgerschaften</b> (z.B. Neues Wohnen ZH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahlen in Stiftung Solidaritätsfonds ein (zugunsten anderer Mitglieder)</li> <li>• Beteiligen sich gegenseitig über Darlehen und AS-Beteiligung (Grosse helfen Kleinen)</li> <li>• Bilden gemeinsame Projektträgerschaften (z.B. Neues Wohnen Zürich, Pro Zürich 12, regionale/sachbezogene Netzwerke)</li> </ul>

**Abbildung 6: Innenbereich.**

(Quelle: eigene Darstellung)

C Austausch mit dem Aussenbereich (Outputbereich)

	Dachverband	Sektionen / Mitglieder
<b>Öffentliche Hand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der SVW als Kompetenzzentrum für gemeinnützigen Wohnungsbau</li> <li>• Erbringt gegenüber Mitgliedern Dienstleistungen, die sonst durch die öffentliche Hand erbracht werden müssten</li> <li>• Dachverband und Sektionen erbringen Vollzugsaufgaben in der Wohnraum- und Eigentumsförderung für Bund und Kantone</li> <li>• Dachverband, Sektionen und Mitglieder sind wichtige Partner des kommunalen Wohnungsbaus</li> <li>• Vernehmlassungen zu Gesetzesprojekten</li> <li>• Einsitznahme in Expertenkommissionen und Behörden (z.B. Schlichtungsbehörde)</li> </ul>	
<b>Potentielle Neumitglieder</b>	Beratung, Dokumentation, Information, Unterstützung	
<b>Geschäftspartner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützungsleistungen für verschiedene Geschäftspartner durch den SVW</li> <li>• Bei Banken werden Darlehensgelder gewinnbringend angelegt</li> </ul>	
<b>Öffentlichkeit, Medien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breite Information über Hintergründe, Wirkung und Nutzen der Wohnbaugenossenschaften und der Wohnbauförderung an die Medien und in der Öffentlichkeit</li> </ul>	
<b>Bevölkerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information / Öffentlichkeitsarbeit über genossenschaftlichen Wohnungsbau und <del>Zuverlässigkeit</del> <del>Zuverlässigkeit</del></li> <li>• <del>Zuverlässigkeit</del> <del>Zuverlässigkeit</del> von spekulationsentzogenem Wohnraum</li> <li>• Dienst- und Beratungsleistungen</li> <li>• Finanzielle Unterstützung von innovativen Projekten</li> </ul>	

**Abbildung 7: Outputbereich.**

(Quelle: eigene Darstellung)

## 3.2 Organisationsstruktur des SVW

### 3.2.1 Organigramm

vgl. Anhang V

### 3.2.2 Sektionsstruktur

Der SVW ist aufgeteilt in neun Sektionen, welche die regionale Verankerung und Bedürfnisbefriedigung der Mitglieder sicherstellen sollen. Die Sektionsstruktur ist historisch gewachsen und wurde – soweit ersichtlich – nach der Gründung der Sektionen nie mehr aus einer Gesamtverbandssicht heraus überprüft oder wesentlich verändert<sup>31</sup>. Sechs der neun Sektionen wurden innerhalb der ersten sieben Jahre der Verbandsexistenz gegründet (also bis 1926), die Sektion Winterthur im Jahr 1941 und die Sektionen Innerschweiz und Aargau in den Jahren 1952 bzw. 1964 (vgl. Abbildung 7 unten). Die einzelnen Sektionen sind im Bezug auf Mitgliederstärke, geographische Verbreitung und Zusammensetzung sowie Professionalisierungsgrad sehr heterogen. Die Sektionen sind alle mit „Sektion XY des Schweizerischen Verbandes für Wohnungswesen“ benannt und rechtlich selbständige Vereine, die aber – solange sie sich als SVW-Sektionen bezeichnen – in der Ausgestaltung ihrer statutarischen Regelungen in verschiedener Hinsicht gebunden und dem Dachverband gegenüber zusammenarbeits- und berichterstattungspflichtig sind. Untereinander sind die Sektionen nicht formell verbunden. Es besteht seit kurzer Zeit ein Art Präsidentenkonferenz, welche aber eher informeller Natur ist, unregelmässig (2mal jährlich) tagt und versucht, die Sektionen in verschiedener Hinsicht zu vernetzen und zu koordinieren. Nachfolgend werden die Sektionen kurz beschrieben<sup>32</sup>.

#### A Section Romande

In der Section Romande, welche in allen französisch-sprachigen Kantonen bzw. Kantonsteilen aktiv ist, finden sich 161 gemeinnützige Wohnbauträger mit insgesamt 18'740 Wohnungen. Die Sektion verfügt über eine Geschäftsstelle mit einem Mitarbeiter und gibt viermal jährlich die französischsprachige Verbandszeitschrift „habitation“ heraus. Als Spezialität gibt es in der Section romande insgesamt 8 Stiftungen (entsprechend 5 %) mit 3'173 Wohnungen sowie drei als Aktiengesellschaften konstituierte Wohnbauträger mit total 711 Wohnungen. Somit sind rund 6,8 % der Sektionsmitglieder (mit 20 % der Wohnungen) nicht als Genossenschaft konstituiert. Die Section Romande unterhält *keine* eigene Website.

#### B Sektion Aargau

Die Sektion Aargau – 1961 gegründet und damit jüngste Sektion – vereinigt 48 gemeinnützige Wohnbauträger mit 4'464 Wohnungen (Ende 2005). Der – aktuell mit neun Mitgliedern besetzte - Vorstand arbeitet ehrenamtlich und versteht sich hauptsächlich als Vernetzungsplattform für die Mitglieder und Ansprechpartner für deren Führungsorgane. Als Vernetzungsinstrument besteht eine sogenannte Vorstände-Konferenz, zu welcher in regelmässigen Abständen zwecks Weiterbildung oder Erfahrungsaustausch eingeladen wird. Die Sektion hat vor einigen Jahren ein vereinheitlichtes Kennzahlensystem geschaf-

<sup>31</sup> Ausgenommen sind „Grenzberichtigungen“ zwischen Nachbarsektionen, die zum Wechsel einzelner Mitgliedergenossenschaften führten. Dies geschah beispielsweise zwischen den Sektionen Zürich und Winterthur im Jahr 2003.

<sup>32</sup> Quellen: Jahresberichte, Statuten, Mitteilungsblätter, mündliche Angaben der jeweiligen Präsidentinnen und Präsidenten

fen, welches den Mitgliedern zur Verfügung gestellt wird und der Sektion auch als Mitglieder-Analyseinstrument dient. Die Sektion Aargau unterhält *keine* eigene Website.

#### C Sektion Bern-Solothurn

Die Sektion Bern-Solothurn vereinigt 136 Mitglieder mit insgesamt 16'601 Wohnungen und 7 Fördermitglieder (Ende 2005) und ist in den Kantonen Bern, Solothurn, Freiburg und Wallis tätig. Sie wird bis anhin von einem 11-köpfigen Vorstand im Milizsystem geführt und teilt sich in sogenannte Interessengemeinschaften in Bern, Biel, Thun und Olten auf. Sie unterhält eine kleine Sekretariatsstelle (10-15 %), welche bei der grössten angeschlossenen Baugenossenschaft untergebracht ist und rein administrative Funktion hat. Die Erhöhung des Professionalisierungsgrades mit einem eventuellen Ausbau der Geschäftsstelle oder einer Stärkung der regionalen Interessengemeinschaften ist in Diskussion. Der Jahresumsatz beläuft sich gegenwärtig um die Fr. 130'000.--.

Die Sektion unterhält eine eigene website nach den graphischen Vorgaben des Dachverbandes ([www.svw.ch/be-so](http://www.svw.ch/be-so)).

#### D Sektion Innerschweiz

Die Sektion Innerschweiz vereinigt 38 Genossenschaften (Ende 2005). Das Gebiet umfasst die Kantone Luzern, Zug, Schwyz, Uri sowie Ob- und Nidwalden (in letzteren beiden ist allerdings nur eine einzige Genossenschaft tätig). Von den insgesamt 4'727 entfallen rund 40 % auf das grösste Mitglied, die Allgemeine Baugenossenschaft Luzern, wo auch das (rein administrativ arbeitende) Sekretariat der Sektion untergebracht ist (Pensum ca. 5 %).

Die Sektion versucht hauptsächlich, den Kontakt unter den Genossenschaften zu pflegen, Know-how auszutauschen, politisch Einfluss zu nehmen. Ein Zusammengehen mit den beiden anderen in der Innerschweiz aktiven Verbänden VLB und SWE ist vor Kurzem gescheitert und bis auf weiteres kein Thema. Die Sektion Innerschweiz unterhält keine eigene Website.

#### E Sektion Nordwestschweiz

Die Sektion Nordwestschweiz (Kantons Basel-Stadt und Basel-Land) umfasst heute 161 Mitglieder mit 13'633 Wohnungen. Dem nebenamtlich und im Ressortsystem arbeitenden Vorstand ist eine Geschäfts- sowie eine Förderstelle unterstellt (Personalunion; Pensum 100 %). Der Jahresumsatz beträgt rund Fr. 200'000.--. Es werden jährlich mehrere Weiterbildungsveranstaltungen für die Sektionsmitglieder angeboten. Die Sektion betreibt einen eigenen Wohnungsabnahmedienst. Die Sektion Nordwestschweiz unterhält eine eigene Website nach gestalterischen Vorgaben des Dachverbandes ([www.svw.nordwestschweiz.ch](http://www.svw.nordwestschweiz.ch)).

#### F Sektion Ostschweiz

Unter dem Dach der Sektion Ostschweiz finden sich 123 Aktivmitglieder und 5 Fördermitglieder mit 7'630 Wohnungen (Ende 2005) Rund zwei Drittel der Mitglieder entfallen auf den Kanton St. Gallen, rund 1 Drittel auf die Stadt St. Gallen. Die Sektion ist aber auch in den Kantonen Thurgau und Graubünden sowie – allerdings nur marginal - Glarus und den beiden Appenzell vertreten und deckt damit ein sehr grosses Gebiet ab (27 % der Gesamtfläche der Schweiz). Keine angeschlossene Mitgliedschaft hat mehr als 440 Wohnungen, 85 % der Mitglieder verfügen über weniger als 100 Wohnungen. Der Vorstand der Sektion Ostschweiz arbeitet ebenfalls ehrenamtlich, verfügt aber über ein Sekretariat, welches eine Immobilienverwaltungsfirma angegliedert ist (hauptsächlich Administration, Pensum ca. 5 %). Die Sektion veranstaltet Weiterbildungsveranstaltungen für die Mitglieder

und einmal jährlich ein Treffen für die Präsidentinnen und Präsidenten der Mitglieder-genossenschaften. Die Sektion Ostschweiz unterhält eine völlig eigenständig gestaltete Website ([www.svw-ost.ch](http://www.svw-ost.ch)).

#### G Sektion Schaffhausen und Umgebung

Im Raum Schaffhausen ist die kleinste Sektion mit 17 Mitgliedern und 1'446 Wohnungen tätig. Auch sie wird von einem Vorstand rein ehrenamtlich geführt. Es besteht keine eigene Website.

#### H Sektion Winterthur

Schliesslich finden sich in der Sektion Winterthur 41 Wohnbaugenossenschaften mit insgesamt 5993 Wohnungen zusammen (Stand Ende 2005). Sie deckt die Stadt Winterthur und einige Gemeinden der Umgebung ab. Der Sektionsvorstand arbeitet ehrenamtlich. Die Sektion führt jährlich ca. zwei Veranstaltungen (Besichtigungen, Referate) und ein Präsidenten-Treffen durch. Auch die Winterthur ist auf dem Internet nicht mit einer eigenen Seite präsent.

#### I Sektion Zürich

Die Sektion Zürich ist die älteste und grösste SVW-Sektion. Sie vereinigt 218 ordentliche Mitglieder mit insgesamt 57'550 Wohnungen sowie 74 Fördermitglieder. 16 Mitglieder verfügen je über mehr als 900 Wohnungen, die grösste bietet 4'230 Wohnungen an. Der kommunale und gemeinnützige Wohnungsbau hat in der Stadt Zürich eine lange und gute Tradition, weshalb die Stadt Zürich als "Hochburg" des genossenschaftlichen Wohnungsbaus in der Schweiz bezeichnet werden kann (18 % aller Wohnungen). Es bestehen vielfältige und enge Verbindungen vieler Mitglieder-genossenschaften zur Stadt Zürich, welche in den grösseren bzw. von ihr unterstützten Genossenschaften eine Vertretung in den Vorstand abordnet. Die Sektion führt eine Geschäftsstelle sowie – zusammen mit der Stadt Zürich – zwei ständige Projekte für die Beratung: Die *Förderstelle Gemeinnütziger Wohnungsbau* und *wohn.plus*, ein Projekt zur genossenschaftlichen Gemeinschaftsförderung. Der SVW Zürich beschäftigt insgesamt 5 angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine Lehrtochter sowie zwischen 2 und 3 Personen, welche im Dauerauftragsverhältnis mitarbeiten (Kommunikation, grössere Projekte, Kampagnen, etc.). Der 12-köpfige Vorstand stellt die Repräsentanz der verschiedenen Mitgliedergruppen sicher (Stadt/Land, gross/klein, alt/jung, Genossenschaft/Stiftung etc.). Die Geschäftsleitung ist milizmässig organisiert und obliegt unter Leitung des Präsidenten einem fünfköpfigen Vorstandsausschuss, welcher aufgrund von fachlichen Anforderungsprofilen zusammengesetzt wird. Ein ständig beschäftigter Kommunikationsbeauftragter stellt die dauernde hohe Qualität der Kommunikation gegen innen und aussen sowie die Präsenz der Sektion, ihrer Mitglieder und des gemeinnützig-genossenschaftlichen Wohnungsbaues in den Medien und den wichtigsten Austauschpartnern sicher. Grossen Wert legt die Sektion auf eine stetige und effektive Interessenvertretung der Genossenschaften auf allen Ebenen, auf die Vernetzung der Mitglieder auf Quartierebene und entlang von Sachfragen (Baurecht, Steuern) sowie auf ein eigenes Weiterbildungsangebot. Die Zürcher Sektion gibt ein fünfmal jährlich erscheinendes Mitteilungsblatt „*svw-aktuell*“ für die Mitglieder und weitere Interessierte heraus und unterhält eine eigenständig gestaltete Website mit ausgeprägtem Informations- und Dienstleistungscharakter ([www.svw-zh.ch](http://www.svw-zh.ch)). Das Budget für das Jahr 2006 beläuft sich auf rund Fr. 460'000.—.

#### J Tabellarische Darstellung

Die Sektionsstruktur präsentiert sich demnach im Überblick wie folgt:

	Gründung	Geographische Verbreitung	Mitglieder <sup>33</sup>	Wohnungen	Geschäftsstelle	www
<b>Romandie</b>	1920	JU, GE, VD, FR+VS (f)	161	18'740	Ja (1 MA)	Nein
<b>Aargau</b>	1961	AG	48	4'464	Nein	Nein
<b>Bern-Solothurn</b>	1920	BE, SO, FR (d), VS (d)	136	16'601	Nein / Sekr.	Ja
<b>Inner-schweiz</b>	1952	LU, OW/NW, UR, ZG	38	4'727	Nein	Nein
<b>Nordwest-schweiz</b>	1926	BS, BL	159	13'596	Ja (100 %)	Ja
<b>Ostschweiz</b>	1920	SG, GR, TG, GL, AI/AR	123 (SG: 78)	7'630	Ja (5%)	Ja
<b>Schaffhausen</b>	1930	SH und Umgebung	17	1'446	Nein	Nein
<b>Winterthur</b>	1941	Winterthur (+)	41	5'993	Nein	Nein
<b>Zürich</b>	1919	ZH (excl. Winterthur)	218	57'550	Ja (6 MA)	Ja
<b>Total SVW</b>	1919		945	131'156	Ja (13 MA)	Ja

#### Abbildung 8: Sektionen des SVW.

(Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: SVW-Geschäftsbericht 2005)

#### L Stärken und Schwächen der aktuellen Sektionsstruktur

Die Verteilung auf neun Sektionen und die im Mittelland, der Zentral- und der Nordschweiz relativ kleinräumige Sektionsstruktur führt einerseits zu einer guten lokalen Verankerung dieser Sektionen. Die Sektionen Ostschweiz und Romandie decken demgegenüber ein sehr grosses und mehrere Kantone umfassendes Gebiet ab, was die Verankerung erschwert, zumal die Schweiz ausgesprochen föderalistisch geprägt ist und der Gemeindeautonomie ein hoher Stellenwert zukommt. Die einzelnen Sektionen sind - vorab bezüglich Grösse/Mitgliederzahl und Organisationsgrad - ausserordentlich heterogen. Diese Heterogenität macht es dem Dachverband sehr schwer (wenn nicht unmöglich), allgemeine und flächendeckende Dienstleistungen anzubieten. Kleinere Sektionen haben nicht die notwendigen personelle Kapazität. Auch behindert diese Struktur den von Zürich aus operierenden Gesamtverband in der Ergreifung aktiver Massnahmen zur Erhöhung der Anzahl Neugründungen bzw. zur notwendigen Steigerung des Marktanteils, dh der Neubautätigkeit von Genossenschaften in allen Gebieten der Schweiz. Die Unterschiedlichkeit macht es überdies sehr schwierig, eine kollektive Positionierungsstrategie zu entwickeln. Wenn der Gesamtverband seine ambitionierten Strategieziele erreichen will, wird er nicht darum herumkommen, die Sektionsstruktur baldmöglichst so zu reformieren, dass er in allen relevanten Regionen vor Ort professionelle und zeitgerechte Dienstleistungen erbringen kann. Das Dienstleistungsangebot darf sich nicht nur darauf beschränken, reaktiv den Beratungsbedarf der Mitglieder sicherstellen. Es sollte - zumal in den Entwicklungsgebieten - auch in der Lage sein, Initiativen zu ergreifen und im Bereich der Vertretungsleistungen und des weiteren Ausbaus der genossenschaftlichen Wohnungsbaues proaktiv zu agieren. Dies ist heute vielerorts noch nicht der Fall. Dazu trägt auch bei, dass der Dachverband

<sup>33</sup> Ende 2005

ausschliesslich in Zürich, am gleichen Ort wie die grösste Sektion, domiziliert ist. Es sind somit (zu) viele personelle Ressourcen in Zürich gebunden, welche andernorts fehlen.

### 3.3 Mitgliederstruktur

Auch die Mitgliederstruktur des SVW ist äusserst heterogen: Die Bandbreite reicht von der kleinen Einhausgenossenschaft mit zwei Wohnungen bis zum grossen genossenschaftlichen Immobilienunternehmen mit über 4'000 Wohnungen. Die Grössenverteilung präsentiert sich wie folgt:

#### 3.3.1 Feingegliederte Mitgliederstruktur<sup>34</sup>

Kategorien/ Wohnungen	Anzahl BG	BG in Prozent	Anzahl Wohnungen	Wohnungen in Prozent
0	44	4.8%	0	0.0%
0-49	442	48.4%	9916	7.8%
50-99	148	16.2%	10600	8.3%
100-199	134	14.7%	18845	14.8%
200-399	73	8.0%	19528	15.3%
400-599	24	2.6%	11967	9.4%
600-799	15	1.6%	10371	8.1%
800-999	12	1.3%	10409	8.2%
1000-1499	9	1.0%	10821	8.5%
1500-1999	8	0.9%	13946	10.9%
2000-2499	2	0.2%	4480	3.5%
2500+	2	0.2%	6827	5.3%
<b>Total</b>	<b>938</b>	<b>100.0%</b>	<b>130000</b>	<b>100.0%</b>

**Abbildung 9: Mitgliederstruktur.** (Quelle: Urs Hauser, Marketingkonzept)

#### 3.3.2 Grobgegliederte Mitgliederstruktur

unter 20 Wohnungen	265 Mitglieder	28,0 %
20 bis 100 Wohnungen	409 Mitglieder	43,2 %
100 bis 500 Wohnungen	227 Mitglieder	24,0 %
500 bis 1000 Wohnungen	36 Mitglieder	3,8 %
1000 bis 2000 Wohnungen	18 Mitglieder	1,9 %
Über 2000 Wohnungen	4 Mitglieder	0,4 %

**Abbildung 10: Mitgliedergrubstruktur.** (Quelle: eigene Darstellung)

Der grössere Teil der Mitglieder (674 von 945) besitzt demnach weniger als 100 Wohnungen. Andererseits besitzen die 66 grössten Mitglieder rund die Hälfte aller Wohnungen, nämlich rund 67'000. Die grösste Dichte von Baugenossenschaften befindet sich in und um die grossen Städte, dementsprechend sind die Sektionen rund um die Städte Zürich, Bern und Basel sowie Genf und Lausanne mit Abstand die grössten.

<sup>34</sup> Stand Dezember 2004.

### 3.3.3 Rechtliche Konstituierung der Mitglieder

902 von 945 SVW-Mitgliedern, also 95,4 %, sind Genossenschaften, die über 92,4 % der Wohnungen verfügen, welche der Dachverband repräsentiert. Die übrigen 4,6 % der Mitglieder haben sich als Stiftungen, Aktiengesellschaften oder Vereine konstituiert. Unter den Stiftungen sind die kleinen lokalen Stiftungen für Alterswohnen und die öffentlich-rechtlichen Stiftungen und Anstalten besonders stark vertreten. Die Section Romande weist mit Abstand den höchsten Anteil an nicht genossenschaftlich organisierten Mitgliedern (hauptsächlich Stiftungen) auf, nämlich 6,8 % der Mitglieder mit rund 20 % der Wohnungen. Vereine und Aktiengesellschaften sind nur vereinzelt vertreten, im Wesentlichen handelt es sich dabei um die Aktiengesellschaften der Logis-Suisse-Gruppe und der Habitat 8000.

### 3.4 Genossenschaftsrechtliche Grundlagen

Nachdem die Analyse der SVW-Mitgliederstruktur ergibt, dass über 94 % der Mitglieder sich als Genossenschaft im Sinn von Art. 828 des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) konstituiert haben, rechtfertigt es sich, an dieser Stelle auf die Legaldefinition der Genossenschaft zu verweisen. Diese lautet wie folgt:

„Die Genossenschaft ist eine als Körperschaft organisierte Verbindung einer nicht geschlossenen Zahl von Personen oder Handelsgesellschaften, die in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt“

### 3.5 Internationale Einbettung

Der SVW ist Mitglied des Internationalen Genossenschaftsbundes (International Co-operative Alliance ICA). Dieser definiert die Genossenschaft wie folgt:

***“A cooperative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise”<sup>35</sup>***

„Eine Genossenschaft ist eine autonomer Zusammenschluss von Personen, welche sich freiwillig zusammengeschlossen haben, um ihre gemeinsamen ökonomischen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse und Ziele (aspirations) über ein gemeinsam gehaltenes und demokratisch kontrolliertes Unternehmen zu decken bzw. erreichen<sup>36</sup>“.

---

<sup>35</sup> [www.ica.coop/coop/principles.html](http://www.ica.coop/coop/principles.html)

<sup>36</sup> Übersetzung durch den Autor

Die dem Genossenschaftsgedanken zugrunde liegenden Werte werden vom ICA wie folgt umschrieben:

***“Cooperatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. In the tradition of their founders, cooperative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others”<sup>37</sup>***

"Genossenschaften basieren auf den Grundwerten der Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Gleichheit, Gerechtigkeit (equity) und Solidarität. Genossenschaftsmitglieder glauben in der Tradition ihrer Gründerväter an die ethischen Werte von Ehrlichkeit, Offenheit, soziale Verantwortung und Zuwendung für andere<sup>35</sup>".

### 3.6 Input aus übergeordneten Führungsinstrumenten

Wichtigen Input liefern die übergeordneten Führungsinstrumente des SVW. Dazu gehören die Charta (Branchenleitbild aller Verbände), das Leitbild des SVW, seine Statuten und die obersten Verbandsziele. Im folgenden werden die für die CI und COOPI besonders wichtigen relevanten Ausschnitte (aus den aktuellen Fassungen) zitiert und die wichtigsten und zentralsten Begriffe herausdestilliert (Hervorhebungen durch den Autor):

#### 3.6.1 Input aus der Charta der Dachverbände SVW, VLB, SWE und des BWO

1. Die gemeinnützigen Wohnbauträger erstellen, erhalten und erwerben vorzugsweise preisgünstigen Wohnraum. Dieser bleibt der Spekulation entzogen. Dank Kostenmiete und Verzicht auf Gewinnstreben leisten sie einen dauernden Beitrag zur Versorgung der Bevölkerung mit preisgünstigem Wohnraum.

2. (...b)ieten Wohnraum für alle Bevölkerungskreise an

3. Bei den Baugenossenschaften sind Mieterinnen und Mieter in der Regel deren Mitglieder

4....

5. Die Genossenschaften entwickeln ihre Ideale weiter. Sie fördern und begleiten ihre Mitglieder in der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und im nachbarschaftlichen Zusammenleben. Sie berücksichtigen die Bedürfnisse der heutigen und der künftigen Bewohnerschaft und setzen sich gegen aussen für eine gesunde Wohn- und Lebensqualität ein....

6. Die gemeinnützigen Wohnbauträger sind untereinander solidarisch und zur Zusammenarbeit bereit.

7. Beim Bauen und Erneuern streben die gemeinnützigen Wohnbauträger nach guten planerischen und architektonischen Lösungen...

8....

---

<sup>37</sup> Vgl. Fn 25

- Preisgünstiger Wohnraum
- für alle Bevölkerungskreise
- Mieter sind in der Regel Genossenschaftsmitglieder (Identitätsprinzip)
- Weiterentwicklung der Genossenschaftsidee
- Solidarität und Zusammenarbeit untereinander
- Gute planerische und architektonische Lösungen

### 3.6.2 Input aus dem Leitbild des SVW

#### 1. Auftrag des Verbandes

1. Der Verband versteht sich als Kompetenzzentrum für alle Belange des gemeinnützigen Wohnungsbaus...
2. Der Verband vertritt die Interessen der Mitglieder in unserem Staat, in Wirtschaft und in der Öffentlichkeit...
3. Es ist dem Verband ein wichtiges Anliegen, dass seine Mitglieder ihre Leistungen professionell und zukunftsgerichtet erbringen...
4. Mit seiner Stiftung Solidaritätsfonds unterstützt der Verband ergänzend zum Fonds de Roulement die Restfinanzierung von Bauvorhaben (Erstellung, Erneuerung und Erwerb von preisgünstigen Miet- oder Eigentumsobjekten). Zudem leistet er mit der Stiftung Hilfe an Mitglieder in Notlagen und unterstützt Projekte, die der Weiterentwicklung des gemeinnützigen Wohnungsbaus dienen.
5. Der Verband arbeitet auf allen Ebenen mit dem Gemeinwesen zusammen. Zur Entlastung der öffentlichen Hand übernimmt der Verband Leistungsaufträge der öffentlichen Hand
6. (Information und Weiterbildung)
7. Die Weiterentwicklung des gemeinnützigen Wohnungswesens ist dem Verband ein wichtiges Anliegen. Er unterstützt die Gründung neuer gemeinnütziger Wohnbaugenossenschaften sowie die Entwicklung innovativer Ideen. Er wirkt aktiv mit...beim Betrieb von Organisationen zur Selbsthilfe unter gemeinnützigen Wohnbauträgern.
8. (Finanzierung)

- Kompetenzzentrum des gemeinnützigen Wohnungsbaus
- Interessenvertretung der Mitglieder
- für professionelle und zukunftsgerichtete Leistungen der Mitglieder
- Solidarische Unterstützung von Bauvorhaben, notleidenden Mitgliedern und Projekten
- Zusammenarbeit mit den Gemeinwesen aller Ebenen
- Weiterentwicklung des gemeinnützigen Wohnungswesens und
- Unterstützung der Gründung neuer Genossenschaften

## 2. Mitglieder

1. Die Mitglieder des Verbandes gehören dem Verband an, weil sich in ihm ihr Selbstverständnis, namentlich ihre Auffassung von Zusammenarbeit und Solidarität, ausdrückt.
2. Die Mitglieder leisten in finanzieller und personeller Hinsicht ihren Beitrag, damit der Verband seine Aufgaben erfüllen und in ihrem Namen wirkungsvoll auftreten kann.
3. Die Mitglieder erwarten vom Verband Dienstleistungen und die Wahrnehmung ihrer Interessen. Sie werden vom Verband in ihren Kernaufgaben unterstützt.

- Mitglieder-Beitrittsmotivation: Selbstverständnis, Zusammenarbeit, Solidarität
- Mitgliederbeiträge als Entgelt für wirkungsvolle Mitgliedervertretung
- Mitgliedererwartung: Dienstleistungen und Interessenvertretung

### 3.6.3 Statuten des SVW

#### Art. 2 Zweck:

<sup>1</sup> Der Verband fördert den gemeinnützigen Wohnungsbau und die gemeinnützigen Wohnbauträger in der ganzen Schweiz (.....)

<sup>2</sup> Als gemeinnützig gilt insbesondere eine Tätigkeit, welche nicht gewinnstrebig ist und der Deckung des Bedarfs an preisgünstigem Wohnraum dient

<sup>6</sup> Der Verband ist politisch unabhängig und konfessionell neutral

- Förderung des gemeinnützigen Wohnungsbaus und der gemeinnützigen Wohnbauträger
- Gemeinnützig = Keine Gewinnstrebigkeit und Deckung des Bedarfs an preisgünstigem Wohnraum (wohnbaurechtlicher Gemeinnützigkeitsbegriff)
- Politische und konfessionelle Neutralität

## 3.7 Image der Wohnbaugenossenschaften

Es ist naturgemäss schwierig, das Image der Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz zu erfassen. Es müssen an dieser Stelle deshalb im Sinn von Schlaglichtern ein paar wenige Bemerkungen zur Imagefrage genügen. Diese Bemerkungen sind notwendigerweise subjektiv und selektiv und können keinesfalls Allgemeingültigkeit beanspruchen.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass das Image von Wohnbaugenossenschaften bei Insidern (Mitgliedern, Mieterinnen und Mietern, Mitarbeitern von WBG und Gemeinwesen) sich grundsätzlich unterscheidet vom Bild, welches sich Aussenstehende machen. Weiter dürfte auch feststehen, dass nicht von einem Image, sondern von vielen verschiedenen – durchaus sehr widersprüchlichen - Images in der Bevölkerung auszugehen ist,

entsprechend der unterschiedlichen Erscheinungsweise des genossenschaftlichen Wohnungsbaus in den Städten und auf dem Land sowie in den verschiedenen Landesteilen, aber auch entsprechend den ganz unterschiedlich geführten einzelnen Genossenschaften. Schlaglichtartig kann man immer wieder folgende Ansichten über Wohnbaugenossenschaften hören:

- WBG haben nur kleine unattraktive und nicht mehr zeitgemässe Wohnungen
- WBG sind nicht grosszügig, sondern kleinkariert
- Wohnungen von WBG sind in hohem Mass sicher (Kündigungsschutz, Zins)
- WBG bieten (sehr) preisgünstige Wohnungen an
- WBG sind sozial und legen Wert auf Gemeinschaft
- Unter Mietern von WBG gibt es gehäuft zwischenmenschliche Probleme
- WBG sind unsozial, weil viele langjährige Mieter gar nicht mehr auf eine preisgünstige Wohnung angewiesen sind und anderen Personen, die darauf angewiesen wären, den Zugang versperren
- WBG sind wenig innovativ, verwalten nur und gestalten nichts Neues mehr
- WBG sind subventioniert und vom Staat abhängig
- Genossenschaften sind kinder- und familienfreundlich
- Genossenschaften sind kinderfeindlich
- Genossenschaftsmieterinnen und –mieter sind lebenslustig und feiern oft Feste
- Genossenschaftsmieter sind generell überaltert
- In Wohnungen von WBG wohnen überdurchschnittlich viele Ausländer
- WBG nehmen lieber Schweizer als Ausländer als Mitglieder auf
- WBG legen Wert auf zukunftsweisende gute Architektur und oekologische Bauweise
- Bauten von WBG sehen alle gleich aus (Reiheneinfamilienhäuser) und sind architektonisch wenig ambitioniert

Bereits diese kleine Sammlung von Ansichten, welche man auf konkrete Frage tagtäglich hören kann, lässt erkennen, wie vielschichtig, ja sogar widersprüchlich sich die Einschätzung des genossenschaftlichen Wohnungsbaues intern wie in einer weiteren Öffentlichkeit präsentiert. Daraus ergibt sich zwingend, welche hohe Bedeutung der Positionierungsarbeit zukommt und wie wichtig die Arbeit des Verbandes bezüglich der wesentlichen, alle Mitglieder verbindenden Werte und Grundsätze zukommt.

### 3.8 Verbandsname und -logo

#### 3.8.1 Verbandsname

##### A Geschichte des Verbandsnamens

Der Dachverband wurde am 20. September 1919 in Olten als **Schweizerischer Verband zur Förderung des gemeinnützigen Wohnungsbaues** gegründet. Er strebte damals bei voller konfessioneller und politischer Neutralität die „Reform des Wohnungswesens in sozialer, technischer, gesundheitlicher und wirtschaftlicher Hinsicht an, insbesondere durch Förderung des Baues gesunder, froher und preiswerter Heimstätten“ an<sup>38</sup>. Nach einer ersten an Aktivität und Gründungen ausserordentlich aktiven Phase und einer ersten

---

<sup>38</sup> Zeitschrift „Gemeinnütziger Wohnungsbau“ Nr. 1 vom 15.10.1919 (Archiv des SVW), S. 1

Linderung der akuten Wohnungsnot nannte sich der Verband im Jahr 1926 neu **Schweizerischer Verband für Wohnungswesen und Wohnungsreform**. Man wollte damit auch die neue Strategie zum Ausdruck bringen, welche sich sämtlichen Aspekten des (sozialen) Wohnens und Bauens verschrieb. Der Zusatz „und Wohnungsreform“ wurde später fallen gelassen. Seit 1939 firmiert der Verband unter dem heutigen Namen **Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW**. Unter Genossenschaftsmitgliedern und Aktiven des Verbandes, der Sektionen und der mit dem genossenschaftlichen Wohnbau befassten Behörden ist im Alltag allerdings hauptsächlich die Verwendung der Abkürzung (SVW) gebräuchlich.

## B Eignung des Verbandsnamens als Kommunikationsinstrument

Für die Positionierung eines Verbandes ist der Name ein zentrales Erkennungselement und Kommunikationsinstrument. Er soll Identität schaffen, er soll einprägsam und verständlich sein, Aufmerksamkeit wecken und einen hohen Wiedererkennungswert haben. Dies leistet der heutige Verbandsname jedoch nicht befriedigendem Mass: Weder ist aufgrund der allgemeinen Formel "Verband für Wohnungswesen" klar, was der Verband macht noch sagt die Bezeichnung etwas darüber aus, wer der Verband und seine Mitglieder sind. Zwar erzeugt der Name heute ausreichende Identifizierungsfunktion gegen innen (dh bei den Führungsorganen der Mitglieder). Dies hat aber wohl vor allem mit der meist verwendeten Abkürzung "SVW" und auch schlicht damit zu tun, dass ein Name nach so langem Gebrauch schlicht als unänderbar und gegeben betrachtet wird<sup>39</sup>. Einem weiteren, nicht eingeweihten Publikum, ist aber auch die Abkürzung SVW unbekannt.

Eine schriftliche Kurzumfrage unter 26 Teilnehmern des VMI-Lehrgangs für NPO-Management 2005/2006 zeigte, dass Aussenstehende den Verbandsnamen mit keiner einheitlichen Tätigkeit oder Ausrichtung in Verbindung bringen können und sie die Aufgabe, zu erklären was hinter der Verbandsbezeichnung stecken könnte, weitgehend ratlos zurücklässt. Die Einschätzung zur Ausrichtung gingen in ganz verschiedene Richtungen: Privat oder staatlich, Hauseigentümerversammlung oder Gemeinnützig-staatliche Vereinigung, Architektenvereinigung oder Inneneinrichtungsunternehmen. Die Frage nach der emotionalen Ausstrahlung des Namens wurde mehrheitlich skeptisch beantwortet: Nichts-sagend, verstaubt, "verwaltungsmässig", altmodisch töne er und wecke keine Neugier. Vereinzelt wird dem Namen aber auch - positiv gemeint - Schlichtheit, Neutralität und Seriosität attestiert. Den zugrundeliegenden sozialen Gedanken vermögen nur die wenigsten hinter diesem Namen zu erkennen. Die Befragten gaben dem Namen auf einer Skala zwischen 1 und 10 die Gesamtnote 3,7. Auch wenn diese kleine Umfrage selbstverständlich nicht repräsentativ ist, dürfte sie die Handicaps des heutigen Namens doch ziemlich genau getroffen haben.

Der ausgeschriebene Name gibt jedenfalls weder den Wesenskern noch die Haupttätigkeit oder die Haltung des Verbandes oder seiner Mitglieder wieder und ist deshalb entsprechend der Positionierung und der langfristigen Hauptausrichtung des Verbandes zu ändern. Der Zeitpunkt hierfür könnte besser nicht sein: Am Anfang einer Welle von Ersatzneubauten von Genossenschaften und vor der Herausforderung, die Marktanteile der WBG gesamtschweizerisch im Sinn einer Trendwende zu erhöhen.

---

<sup>39</sup> Purtschert, S. 123

### 3.8.2 Logo

Der SVW verwendet seit Jahren das folgende Logo (vgl. auch Anhang VII betreffend Verwendung des Logos auf Drucksachen).



Dabei soll das Dreieck eine stilisiertes Haus, der umfassende Kreis die Gemeinschaft, das Soziale, das Genossenschaftliche symbolisieren. Das Logo spricht nicht für sich selbst und es fragt sich auch hier, welche Wesensmerkmale es dem Betrachter näher bringen soll. Das Logo wird denn auch verbandsintern witzelnd das "Hüetli" genannt. Auch dieses Logo vermag den Ansprüchen an eine klare, authentische und ansprechende NPO-Kommunikation längst nicht mehr zu entsprechen und ist in gleicher Weise wie der Verbandsname entsprechen deiner sorgfältigen Positionierung von Dachverband und Sektionen zu ersetzen oder fallen zu lassen.

### 3.8.3 Analyse CI/COOPI

Die Analyse von CI und COOPI kann in Kürze graphisch wie folgt dargestellt werden:

Kriterium	-3	-2	-1	+1	+2	+3
Wird CI/COOPI symbolisiert ?	X					
Ist die Kompetenz des Verbandes erkennbar ?		X				
Ist die Kompetenz der Sektionen erkennbar ?		X				
Haben die CI/COOPI-Design-Massnahmen Profil ?		X				
Besteht ein zielgerichteter Zusammenhang ?			X			
Identifikationsmöglichkeit für Mitglieder ?				X		
Identifikationsmöglichkeit für Mitarbeiter ?				X		
Verbandsorganisation / regionale Gruppen		X				
Gestaltung unverwechselbar ?		X				
Autokommunikative Inhalte		X				
Passt für alle Medien		X				
Praxisgerecht (Logistik)			X			
Schwarzweiss oder farbig			X			
Leicht realisierbar					X	
Name: Verständlichkeit, Identifizierbarkeit	X					
Abkürzung SVW: Identifizierbarkeit intern					X	
Abkürzung SVW: Identifizierbarkeit extern	X					
Logo: Gehalt, Manifestation von Wesensmerkmalen		X				
Hausfarbe			X			
Typographie: unterstützt Message-Interpretation der verbalen Botschaft			X			
Text CI: entspricht dem Sprachstil unserer Identität			X			
Slogan (Subline unter dem Namen)				X		
Geschäftsdrucksachen, Einheitlichkeit	X					
Zeitschrift "wohnen": unterstützt Positionierung					X	
Beschilderung				X		
Lage Geschäftsräumlichkeit (Buchegg)		X				
Gebäude und Inneneinrichtung Dachverband	X					
Empfang, Konferenzräume		X				

**Abbildung 11: Analyse CI/COOPI.**

(Quelle: eigene Darstellung)

## 4 Positionierung des SVW

### 4.1 Gesamtpositionierung

Wie der SVW und seine Mitglieder und Sektionen von ihren Austauschpartnern, aber auch von den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den neben- und ehrenamtlich Mitarbeitenden wahrgenommen wird, hängt wie erwähnt u.a. von seiner *Positionierung* ab. Diese darf nicht dem Zufall überlassen werden. Die Identitätselemente müssen klar festgelegt werden. Die so entstandene Identität sollte bei jeder Kommunikation, jeder PR-Aktivität, bei jedem Leistungsangebot und bei jeder sonstigen Tätigkeit des SVW durchschimmern.

### 4.2 Verbale Positionierung

Die verbale Positionierung sollte in wenigen Sätzen das Wesen und das Selbstverständnis einer Organisation zum Ausdruck bringen. Es sollte dabei der wesentliche Kern auf den Punkt gebracht werden. Dabei ist es ratsam, nicht zu viele verbale Positionierungen zu verwenden, weil damit die Gefahr der Verwässerung verbunden ist.

Dem aktuellen Auftritt des SVW sind aktuell keine klar priorisierten verbalen Kernpositionierungen zu entnehmen. Dies dürfte u.a. damit zusammenhängen, dass im Leitbild ein Kapitel „Selbstverständnis“ fehlt und die Aussagen über das Wesen des Verbandes im relativ umfangreichen Kapitel „Auftrag des Verbandes“ aufgelistet werden, wo sie aber in der Menge der Statements untergehen und deshalb an Bedeutung verlieren. Das Leitbild sollte deshalb noch einmal überarbeitet werden und insbesondere das Selbstverständnis und Wesen des Verbandes klarer zum Ausdruck bringen.

Urs Hauser hat in seiner Arbeit folgende verbalen Positionierungsvorschläge gemacht:

#### 1. Der SVW ist in der Schweiz der Verband für den gemeinnützigen Wohnungsbau

#### 2. Wohnraum für alle – zwischen Miete und Eigentum

Diese Vorschläge sind bis heute im Auftritt noch nicht umgesetzt. Die Verabschiedung der Positionierung und die Ausarbeitung eines Kommunikationskonzepts stehen noch bevor. Vorschlag 2 ist in seiner Kürze und Prägnanz eigentlich ein ideales *mission statement*<sup>40</sup>. Der Slogan "Wohnraum für alle - zwischen Miete und Eigentum" deutet ohne Umwege auf die *Genossenschaftsidee* und auf die *genossenschaftlich* konstituierten SVW-Mitglieder hin, denn nur in Genossenschaften können oder müssen die Mieter gleichzeitig Mitglieder ihres Vermieters und damit mittelbare Eigentümer im Sinn des dritten Weges zwischen reiner Miete und reinem Eigentum sein. Vorschlag 1 bezieht sich auf den gemeinnützigen Wohnungsbau. Unter Ziffer 4.5.1 und 4.5.2 unten wird ausführlich auf die Problematik der Gemeinnützigkeitsbegriffes und die vom Dachverband zu wenig hervor gehobene Bedeutung der Genossenschaftsidee eingegangen. An dieser Stelle genüge der Hinweis, dass für die Positionierung des SVW der Genossenschaftsgedanke vor dem Gemeinnützigkeitsgedanken betont werden sollte. Als Kernbotschaften im Sinn von verbaler Positionierung wird demnach vorgeschlagen:

Hauptpositionierung:

**Der SVW ist der Verband für das genossenschaftliche Bauen und Wohnen**

<sup>40</sup> Purtschert, S. 126; vgl. auch unten Ziffer

Ergänzende Positionierungen:

**A Der SVW ist Kompetenzzentrum für alle Belange des gemeinnützigen Wohnungsbaues.**

**B Der SVW vertritt die Interessen der ihm angeschlossenen Mitglieder-Wohnbaugenossenschaften und anderen gemeinnützigen Wohnbauträger gegenüber dem Staat, in der Wirtschaft und der Gesellschaft.**

**C Der SVW entwickelt die Genossenschaftsidee ständig weiter und arbeitet zusammen mit seinen Mitgliedern aktiv und in der ganzen Schweiz an einer ständigen Erhöhung des Anteils gemeinnütziger Wohnbauträger am Gesamtwohnungsbestand.**

#### 4.3 Mission Statements

Auf der Basis der verbalen Positionierung sollen gemäss FMM, aber auch entsprechend universell gültiger Marketinggrundsätze sogenannte Mission Statements formuliert werden, welche das Wesen der Organisation als Kurzformel auf den Punkt bringen (Beispiele: HEKS: *Handeln von Herzen*; CARITAS: *Wir helfen Menschen*; UBS: *You & Us*; Raiffeisenbank: *Wir machen den Weg frei*; MIGROS: *ENGAGEMENT*). Diese Kurzformel (es können auch mehrere sein) kann und soll im Zusammenhang mit jeglicher Kommunikation (visuell, graphisch, auditiv, etc.) des SVW eingesetzt werden, sei es in Verbindung mit dem Namen oder isoliert (z.B. auf den Briefschaften von Dachverband und Sektionen oder Mitgliedern sowie auf Websites etc.). Vorschläge:

- **Wohnraum für alle**
- **Zwischen Miete und Eigentum**
- **Der dritte Weg – zwischen Miete und Eigentum**
- **Wohnen plus**
- **Wohnplus**
- **Gemeinsam mehr als wohnen**
- **Sicher mieten – gemeinsam besitzen**
- **Wirtschaftlich, oekologisch, sozial** (auch in anderer Reihenfolge)
- **Mit Menschen für Menschen**

#### 4.4 Positionierungskreuz 1 (Ist)

Der Verband hat sich zuletzt im Rahmen des eingangs erwähnten Leitbildprozesses mit seiner Kernidentität auseinandergesetzt. Urs Hauser hat im Rahmen seines Marketingkonzepts eine Gesamtpositionierung vorgenommen. Diese wird nachfolgend in Abbildung 12 wiedergegeben und dient als Ausgangspunkt für die daran anschliessenden Teile der Arbeit. Im wesentlichen geht es dabei darum, jedes einzelne Positionierungselement in den Dimensionen Selbstverständnis, Konkurrenten, Zielgruppen und Leistungen zu überprüfen, nötigenfalls abzuändern oder durch weitere, bisher nicht berücksichtigte Elemente zu ergänzen. Das Resultat dieser Gesamtbetrachtung ist das Positionierungskreuz 2, von welchem anschliessend die CI und COOPI abgeleitet werden sollen.

### Konkurrenz

*Wir konkurrenzieren uns nicht – wir ergänzen uns mit*

staatlichen Stellen  
 Partnerverbänden (SWE, VLB)  
 anderen Leistungsanbietern (z.B. in  
 Weiterbildung)  
 Finanzierungsinstitutionen  
 privaten Anbietern (Immobilieninvestoren)

#### CI<sup>41</sup> Verband

*Das Selbstverständnis des Verbandes ist:*

mitglieder- und dienstleistungsorientiert  
 innovativ und offen  
 professionell und qualitätsbewusst  
 effizient und nachhaltig.  
 Wir sind *die*  
 Förderer der  
 Genossen-  
 schaftsidee

#### COOPI<sup>42</sup>

*Das Selbstverständnis der Mitglieder ist:*

Wir Genossenschaften und gemeinnützige  
 Wohnbauträger sind  
 ökonomisch, ökologisch und sozial,  
 zählen mehr als 900 Mitglieder  
 mit rund 130'000 Wohnungen  
 mit deutlich günstigeren Wohnungsmieten.  
 Für Menschen mit Menschen

#### Leistungen

*Wir sind Experten im gemein-  
 nützigen Wohnungsbau für:*

Planung/Bau/  
 Unterhalt  
 Verwaltung /

durch gezielte  
 Beratungen  
 Weiterbildungen  
 Finanzierungen  
 Interessenvertre-  
 tungen und  
 Vernetzungen  
 und  
 eine Vielzahl  
 von  
 Dienstleistungen  
 im  
 Interesse der  
 gemeinnützigen  
 Wohnbauträger

#### Zielgruppen

*Besonders wichtig sind für den SVW:*

die Mitglieder, Neumitglieder  
 die öffentliche Hand  
 die Behörden  
 die Bevölkerung  
 weitere gemeinnützige Organisationen  
 unsere Geschäftspartner

**Abbildung 12: Positionierungskreuz 1**  
 (Quelle: Urs Hauser, Marketingkonzept, S. 35)

<sup>41</sup> Corporate Identity: Identität der Organisation.

<sup>42</sup> Cooperative Identity: Identität der Mitglieder als Angehörige des SVW selber (Wir-Gefühl).

## 4.5 Selbstverständnis der Mitglieder (COOPI)

### 4.5.1 Gemeinnützigkeit

Die Verwendung des Gemeinnützigkeitsbegriffs im Zusammenhang mit dem genossenschaftlichen Wohnungsbau hat seit jeher und bis heute zu Verwirrung geführt und Missverständnissen geführt. Gleichwohl ist der Begriff bestens eingeführt: Viele Wohnbaugenossenschaften bezeichnen sich im Zweckartikel oder auch im Namen als „gemeinnützig“, was schon auf den ersten Blick kontrastiert mit dem Genossenschaftsbegriff, welcher den *Selbsthilfedanken* ins Zentrum stellt. Völlig selbstverständlich sprechen die Branchen-Insider auch vom „gemeinnützigen Wohnungsbau“ und meinen damit im Prinzip im umfassenden Sinn denjenigen Wohnungsbau, der den Bedarf an preisgünstigen Wohnungen decken will und nicht gewinnstrebig im Sinn der Optimierung des Shareholder-Values ist. Mitgemeint ist in dieser Definition auch der – rein staatliche - kommunale Wohnungsbau<sup>43</sup>. Es lohnt sich deshalb, an dieser Stelle einen Klärungsversuch zu unternehmen:

Der naheliegende Gemeinnützigkeitsbegriff ist der steuerrechtliche: Er trifft für Wohnbaugenossenschaften jedoch nicht zu, weil diesen das vom Steuerrecht geforderten Elemente der *Uneigennützigkeit* und des reinen *idealen Zwecks* fehlen<sup>44</sup> (Die wenigen als Stiftungen konstituierten SVW-Mitglieder sind hingegen in diesem Sinn gemeinnützig und deshalb steuerbefreit). Einen *genossenschaftsrechtlichen* Gemeinnützigkeitsbegriff gibt es schon gar nicht. Auch das Handelsregisterrecht hilft nicht weiter, weil es ebenso wenig eine Definition von Gemeinnützigkeit kennt. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird „Gemeinnützigkeit“ wohl nach wie vor mit einer rein altruistischen (also völlig uneigennütigen, ausschliesslich gebenden) Haltung gleichgesetzt, welche wohl nur die Wohnbaustiftungen, jedoch nicht die Wohnbaugenossenschaften für sich in Anspruch nehmen können und wollen. Historisch hat die Gemeinnützigkeit bei den Wohnbaugenossenschaften offenbar im Zusammenhang mit der Befreiung von der Stempelsteuer Eingang gefunden: Das Stempelsteuergesetz von 1921 verlangte dafür, dass statutarisch die Ausrichtung von Tantiemen ausgeschlossen war und die Dividende auf höchstens 5 % beschränkt werde und ein allfälliger Liquidationserlös wiederum gemeinnützigen Zwecken zu widmen sei<sup>45</sup>.

Der Begriff der Gemeinnützigkeit im Bereich des *Wohnens bzw. der Wohnungsvermietung* ist heute ausschliesslich im neuen Bundesgesetz zur Wohnraumförderung (WFG vom 21. März 2003), und zwar wie folgt definiert (Art. 4 Abs. 3):

**„Als gemeinnützig gilt eine Tätigkeit, welche nicht gewinnstrebig ist und der Deckung des Bedarfs an preisgünstigem Wohnraum dient“**

Der so definierte wohnbaurechtliche Gemeinnützigkeitsbegriff<sup>46</sup> ist also vergleichsweise niederschwellig. Dies ist sicherlich dann problematisch, wenn der Selbsthilfedanken den Willen zur Fremdnützigkeit praktisch vollumfänglich verdrängt, also einzelne – gemäss Definition gemeinnützige - Genossenschaften *nicht* mehr ihrem Zweck nachleben und nichts (mehr) dafür tun, dass ihr preisgünstiger Wohnraum denjenigen zugute kommt, die

<sup>43</sup> Die Sektion Romandie nimmt als einzige Sektion auch Städte und Gemeinden als ordentliche Mitglieder auf, wobei der Mitgliederbeitrag pauschal und nicht in Abhängigkeit der Anzahl Wohnungen bemessen wird.

<sup>44</sup> vgl. etwa Richner/Frei/Kaufmann, Kommentar zum harmonisierten Zürcher Steuergesetz, 2. Auflage Zürich 1999, N42 ff. zu § 16

<sup>45</sup> Schmid, S. 6 mit weiteren Hinweisen

<sup>46</sup> Der Autor bezeichnet nachfolgend die Definition gemäss Art. 4 Abs. 3 WFG als wohnbaurechtliche Gemeinnützigkeit

einen echten Bedarf nach solchen Wohnungen haben. Die Analyse des Dachverbandes geht davon aus und es ist auch allgemein bekannt, dass solche Tendenzen in der Branche und auch bei vielen – vorab den kleineren - SVW-Mitgliedern vorliegen. Es dürfte Einigkeit darüber bestehen, dass die wohnbaurechtliche Gemeinnützigkeit nicht nur als „Sein“, sondern auch als „Tun“ oder „Streben“ zu verstehen ist. So gesehen sind zahlreiche SVW-Mitglieder nicht mehr oder noch nicht gemeinnützig. Interessanterweise betrachten sich übrigens gemäss der Untersuchung von Schmid immerhin 16 % der von ihm befragten WBG (nicht nur SVW-Mitglieder) als nicht gemeinnützig<sup>47</sup>. Es sei an dieser Stelle auch daran erinnert, dass der Grossteil, nämlich ca. 72 % der Baugenossenschaften in der Schweiz über weniger als 100 Wohnungen verfügen<sup>48</sup>.

Das durchschnittliche SVW-Mitglied ist jedenfalls grundsätzlich nicht gemeinnütziger als Mitglieder der anderen Genossenschaftsverbände oder die kommunalen Wohnungsanbieter, weshalb diese Eigenschaft auch *keine Abgrenzungsfunktion* erfüllen kann. Unter all diesen Aspekten ist die Gemeinnützigkeit als Positionierungselement für die COOPI des SVW problematisch und sollte vermieden werden. Als CI-Positionierungselement ist die Gemeinnützigkeit verwendbar, weil der Verband, also die Gesamtheit dessen Mitglieder klarerweise Teil des als gemeinnützig bekannten Teils der Wohnbaubranche darstellt, indem sie Ganzes einen erheblichen Teil des Angebots an preisgünstigem Wohnraum abdecken.

Abschliessend ist in diesem Zusammenhang darauf hinzuweisen, dass das aktuelle Leitbild des SVW die Aspekte der Gemeinnützigkeit gegenüber den Genossenschaftswerten und der Genossenschaftlichkeit eindeutig mehr betont. In Anbetracht der Tatsache, dass über 95 % der Mitglieder mit über 92 % der Wohnungen *als Genossenschaft* konstituiert sind, ist dies erstaunlich. Im Sinn einer Anregung wird deshalb an dieser Stelle die Überprüfung des Leitbildes empfohlen.

#### 4.5.2 Genossenschaftlich, der Genossenschaftsidee verpflichtet

##### A Die Genossenschaftsidee

Die genossenschaftlichen Grundwerte werden vom internationalen Genossenschaftsbund wie folgt beschrieben: *„Genossenschaften basieren auf Werten wie Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Demokratie, Gleichheit und Solidarität. Genossenschaftsmitglieder glauben in der Tradition ihrer Gründerväter an ethische Werte wie Ehrlichkeit, Offenheit, soziale Verantwortung und Bemühen um den Anderen.“*

Damit wird ausgedrückt, dass in der Genossenschaft eben nicht nur die wirtschaftliche Förderung des Mitglieds, sondern auch der Mensch als soziales Wesen, als Mitglied und als Nachbar im Vordergrund steht. Somit wird auch den gemeinschaftlichen Aspekten des Wohnens ein höherer Wert beigemessen als dies in der Immobilienbranche gemeinhin der Fall ist. Dies trifft vornehmlich auf die Mitgliederwohnbaugenossenschaften<sup>49</sup> zu, kann aber selbstverständlich auch bei anderen Mitgliedern verschiedener Rechtsformen und bei Privateigentümern realisiert werden. Als Genossenschaftsmitglied ist man nicht nur für die eigene Wohnung, sondern auch für die Hausgemeinschaft und die Gemeinschaft der gan-

---

<sup>47</sup> Schmid, S. 61f.

<sup>48</sup> Schmid, S. 56

<sup>49</sup> zur Terminologie s. unten Anhang VI

zen Genossenschaft als soziales System mitverantwortlich und hat auch eine solidarische Verantwortung gegenüber denen, die nicht von diesen Vorteilen profitieren können<sup>50</sup>.

Aus der Genossenschaftsidee lassen sich nichtwirtschaftliche Zusatzleistungen ableiten, die zum Teil auch heute noch in WBG angeboten werden wie z.B.:

- Gemeinschaftsinfrastrukturen wie Gemeinschaftsräume, Mittagstische etc.
- Abtretung von Räumen für soziale oder öffentliche Zwecke (Kindergärten, Schulen, Spitex, Praxen, Notwohnungen, Alterspflegewohnungen etc.) oder die Versorgung mit Lebensmitteln (früher Coop)
- Gemeinschaftliche Aktivitäten in den Siedlungen, oft durch Siedlungskommissionen, Haus- und Bewohnervereine.
- Nachbarschaftshilfe und soziale Hilfe
- Kunst am Bau als Ausdruck für ein Recht auf Kunst auch für Arbeiter
- Bildung und Information durch eigene Zeitschriften oder das Verteilen von Verbandszeitschriften (früher sogar Bibliotheken sowie Lese- und Bildungszirkel zur Förderung der Arbeiterbildung und des genossenschaftlichen Bewusstseins).

Die neusten Erhebungen bei den schweizerischen WBG zeigen, dass bei den Mitgliedern des SVW am meisten Zusatzangebote zu verzeichnen sind und sich bei den anderen Verbänden soziale und gemeinschaftliche Angebote relativ selten finden<sup>51</sup>. Der SVW hat also nicht nur in quantitativer, sondern auch in qualitativ-inhaltlicher Hinsicht einen Grund, sich genossenschaftlich zu positionieren.

## B Bedeutung für den SVW

Die Genossenschaftsorientierung ist allerdings im aktuellen Leitbild kein Thema (Anhang II) und erscheint auch in den Obersten Verbandszielen (Anhang III) erst an fünfter Stelle. Dies erstaunt nach den vorstehenden Bemerkungen vor allem auch deshalb, weil die Genossenschaftsidee historisch gesehen ganz am Anfang steht und (zusammen mit der anfangs des letzten Jahrhunderts herrschenden grossen Wohnungsnot) hauptverantwortlich dafür ist, dass es den Verband in der heutigen Grösse überhaupt gibt. Man kann sich deshalb mit Recht fragen, weshalb der SVW, der aufgrund seiner Mitgliederstruktur als eigentlicher Genossenschaftsverband bezeichnet werden muss, den Begriff der Genossenschaftsidee mit solcher Zurückhaltung verwendet. Ein Erklärungsansatz könnte sein, dass die Genossenschaft als Rechtsform und Idee in den letzten Jahren ein wenig in den Hintergrund, oder vielleicht treffender: ausser Mode geriet. Genossenschaftliche Unternehmen, welche ihr Rechtskleid nicht änderten<sup>52</sup>, strichen jedenfalls ihre Genossenschaftlichkeit nicht hervor. Es kann allerdings bereits heute festgestellt werden, dass dieser Trend episodischen Charakter hatte: Genossenschaftlich organisierte Grossunternehmen gehen in letzter Zeit wieder dazu über, in ihrer Kommunikation selbstbewusst auf die Genossenschaftsform im Sinn des besonderen Mitgliedernutzens zu verweisen<sup>53</sup>. Und es gibt auch neu gegründete genossenschaftlich strukturierte Unternehmen, welche eigentliche Erfolgsgeschichten darstellen (z.B. Mobility). Dieses Revival der Genossenschaft dürfte damit zusammenhängen, dass die genossenschaftlichen Grundwerte letztlich zeitlos sind. Hingegen sind diese Wer-

<sup>50</sup> Schmid, S. 5 mit weiteren Hinweisen

<sup>51</sup> Schmid, S. 96, mit weiteren Hinweisen

<sup>52</sup> die damalige Rentenanstalt als bekanntes Beispiel

<sup>53</sup> z.B. Mobiliar Versicherungsgesellschaft, Raiffeisenbank

te in jeder Zeit kritisch zu hinterfragen und den aktuellen gesellschaftlichen Verhältnisse anzupassen bzw. neu zu interpretieren und zu leben. Dies bedingt aber, dass die Genossenschaftsidee nicht verdrängt, sondern im Gegenteil in den Mittelpunkt gestellt und thematisiert wird.<sup>54</sup>

#### 4.5.3 Der dritte Weg – zwischen Miete und Eigentum

Wie bereits erwähnt kann nur bei den Mitgliederwohnbaugenossenschaften<sup>55</sup> vom sogenannten dritten Weg gesprochen werden. Nur dort ist der Mieter gleichzeitig Mitglied (Identitätsprinzip) und damit Teilhaber an seiner Genossenschaft mit Rechten und Pflichten, sodass man von genossenschaftlichem Wohnen als spezifischer Wohnform zwischen der Mietwohnung und dem Individualeigentum (StWE, EFH) sprechen kann:

Mieter	Genossenschaftsmieter und -mitglied	Eigentümer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktmiete</li> <li>• Gestaltungsmöglichkeiten</li> <li>• Hohe Wohnflexibilität</li> <li>• Kein Kostenrisiko</li> <li>• Kein Kündigungsschutz</li> <li>• Keine Vermögensbildung</li> <li>• Beschränkte Nachbarschaftshilfe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenmiete</li> <li>• Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Gemeinschaft</li> <li>• Hohe Wohnflexibilität / Mobilität</li> <li>• Kein Kostenrisiko</li> <li>• Hoher Kündigungsschutz</li> <li>• Vermögensbildung durch günstige Mieten</li> <li>• Solidarität, Nachbarschaftshilfe</li> <li>• Zusatznutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitgehende individuelle Gestaltbarkeit</li> <li>• Beschränkte Wohnflexibilität</li> <li>• Kostenrisiko</li> <li>• Vermögensbildung</li> <li>• Beschränkte Nachbarschaftshilfe</li> </ul>

**Abbildung 13: Wohnen Schweiz - das Dreisäulenprinzip**

(Quelle: Urs Hauser)

Gemäss den neusten Erhebungen wissen wir, dass der SVW von allen Verbänden den höchsten Anteil an sogenannten Mitglieder-genossenschaften hat<sup>56</sup>. Dem SWE sind tendenziell mehr soziale Wohngenossenschaften (kein Identitätsprinzip), dem VLB prozentual mehr Handwerker-genossenschaften angeschlossen<sup>57</sup>. Es drängt sich also auf, dass sich der SVW als der Förderer und Vertreter dieser spezifischen dritten Zwischenform des Wohnens positioniert.

Fazit: Das Verfolgung des Identitätsprinzips im Sinn des selbstbestimmten und mitverantwortlichen Wohnens ist eines der Haupt-Positionierungselemente des SVW.

#### 4.5.4 Wirtschaftlich, oekologisch, sozial

Die gleichzeitige Verfolgung wirtschaftlicher, oekologischer und sozialer Ziele ist bereits in der Ist-Positionierung enthalten. Daran sollte nichts geändert werden.

<sup>54</sup> vgl. dazu auch Robert Purtschert, in: Zeitschrift für das ganze Genossenschaftswesen, Band 56, Heft 3/06, S.1

<sup>55</sup> zur Typologie siehe Anhang VI

<sup>56</sup> Schmid, S. 96

<sup>57</sup> auch als "unechte Baugenossenschaften" bezeichnet, vgl. Peter Schmid, in der Verbandszeitschrift "wohnen", ausgabe 10/2006, S. 23

#### 4.5.5 Solidarität

Im Rahmen von Wohnbaugenossenschaften ist immer wieder auch von Solidarität als Grundwert die Rede (vgl. SVW-Leitbild, oben Ziff. 3.6.2). Es ist allerdings nicht die Wohnbaugenossenschaft an sich Ausdruck von Solidarität, sondern nur jene, die anstrebt, als Organisation Ziele zu erreichen, die mehr umfassen als die Summe der individuellen Mitgliederinteressen<sup>58</sup>. Solidarität benennt eine bewusste Verbindung von Personen, welche ihre individuellen Interessen einem gemeinsamen Interesse unterordnen, um dieses durch gemeinsames, oftmals vereinheitlichtes Handeln effektiver vertreten und durchsetzen zu können. Der Soziologe Alfred Vierkandt (1969) definierte Solidarität folgendermaßen: "*Solidarität ist die Gesinnung einer Gemeinschaft mit starker innerer Verbundenheit. Solidarität ist das Zusammengehörigkeitsgefühl, das praktisch werden kann und soll.*" Man kann also grundsätzlich die Solidarität der Gesinnung und die Solidarität des Handelns unterscheiden.

Von einer echten Solidargemeinschaft lässt sich sprechen, wenn die Aufgaben der Wohnbaugenossenschaft *dauerhaft* angelegt sind und eine *Erweiterung* der Mitgliedschaft vorgesehen ist, wenn also das gemeinsame Ziel so formuliert ist, dass es kontinuierlich auf immer weitere (Genossenschafts-)Mitglieder anzuwenden ist oder wenn sich eine Genossenschaft durch aktives Handeln an der Gründung oder der Förderung anderer Genossenschaften beteiligt<sup>59</sup>. Dieses Solidaritätsziel muss immer wieder von neuem von den bestehenden Mitgliedern der Genossenschaft bestätigt und durch ihr anhaltendes solidarisches Handeln umgesetzt werden. Unter *diesen* Voraussetzungen kann man Wohnbaugenossenschaft mit Wohnsolidarität gleichsetzen. Und unter diesen Voraussetzungen ist die solidarische Einstellung ein Positionierungselement des SVW.

Diese handelnde Solidarität wird im Rahmen des Verbandes vor allem in der Stiftung Solidaritätsfonds (SF) manifest, welche von den SVW-Mitgliedern jährlich erhebliche Zuwendungen erhält und damit echte solidarische finanzielle Leistungen zugunsten neuer und bestehender Wohnbaugenossenschaften erbringen kann. Darüber hinaus unterstützt die Stiftung Projekte im In- und Ausland (Entwicklungshilfe etc.)<sup>60</sup>. Im Jahr 2005 überwiesen die SVW-Mitglieder rund Fr. 770'000.— an die Stiftung, welche heute über ein Gesamtvermögen von 30 Mio. Franken verfügt. Angestrebt sind jährliche Zuwendungen von Mitgliedern in Höhe von Fr. 900'000.--. Solidarität spielt aber oft auch *direkt* zwischen den einzelnen Genossenschaften, indem sich die älteren und grösseren unter den Mitgliedern immer wieder an jungen und neu gegründeten Genossenschaften beteiligen (Darlehen und Anteilscheinkapital) und sie dadurch unterstützen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass Solidarität unter den SVW-Mitgliedern nicht nur propagiert, sondern auch praktiziert wird. Die *solidarische Haltung* ist deshalb als wesentliches COOPI-Positionierungsmerkmal des SVW zu bezeichnen.

#### 4.5.6 Politische und religiöse Neutralität

Wie weiter oben erwähnt, statuieren der SVW wie auch seine Sektionen den Grundsatz der *politischen und religiösen Neutralität*. Es lässt sich heute feststellen, dass dieser Grundsatz nicht nur auf dem Papier festgeschrieben ist, sondern auch in der heterogenen Zu-

<sup>58</sup> Zum Begriff der Solidarität im allgemeinen und im Zusammenhang mit WBG: Barbara König, WohnungsGenossenschaft und WohnungsSolidarität, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 53, Heft 3, S. 192 ff.

<sup>59</sup> Barbara König, a.a.O., S. 203

<sup>60</sup> Näheres unter [www.svw.ch/solidaritaetsfonds](http://www.svw.ch/solidaritaetsfonds)

sammensetzung der gesamten Mitglieder sowie in der personellen Besetzung der Verbands- und Genossenschaftsorgane ein reales Abbild findet. Es stellt sich nun die Frage, ob diese Haltung bzw. dieser Grundsatz ein wesentliches Abgrenzungskriterium darstellt, welches die Positionierung des SVW prägt. In diesem Zusammenhang ist daran zu erinnern, dass die beiden anderen Genossenschaftsverbände VLB und SWE beide eine klare politische bzw. konfessionelle Ausrichtung haben: Der VLB ist der Freisinnig-Demokratischen Partei FDP angeschlossen, stellt einen ständigen Verbandsvertreter im FDP-Delegiertenrat und unterhält – gestützt auf sein Leitbild - Beziehungen „zu allen bürgerlichen Parteien“<sup>61</sup>. Der 1995 aus zwei Vorgängerverbänden fusionierte SWE ist der CVP nahe stehend und stellt gemäss Leitbild seiner Tätigkeit ausdrücklich ein christliches Weltbild zugrunde<sup>62</sup>. Es rechtfertigt sich deshalb durchaus, dass der SVW sich über seine – seit jeher bestehende - Grundhaltung, wonach die Anliegen des genossenschaftlichen Wohnungsbaus nicht mit einer bestimmten parteipolitischen oder religiösen Ausrichtung verknüpft werden sollen, auch klar positioniert.

Fazit: Das Positionierungskreuz ist entsprechend anzupassen (CI und COOPI).

## 4.6 Selbstverständnis des Dachverbandes (CI)

### 4.6.1 Wir sind *die* Förderer der Genossenschaftsidee

Es kann auch im Bezug auf die CI des Dachverbandes auf das oben Gesagte (Ziffer 4.5.2) zur Genossenschaftsidee verwiesen werden. Das Aussage "Wir sind die Förderer der Genossenschaftsidee" war schon in der bisherigen Positionierung enthalten. Dies sollte sinngemäss auch in Zukunft so bleiben.

- 95 % der Mitglieder sind *Genossenschaften*.
- Der Namenszusatz lautet denn auch bis heute „Dachorganisation der gemeinnützigen *Wohnbaugenossenschaften*“ (allerdings in der Section Romande, wohl wegen dem erhöhten Anteil Stiftungen: Organisation faîtière des maîtres d’ouvrage d’utilité publique).
- Sämtliche Hilfestellungen/Publikationen des Verbandes sind auf die *Genossenschaftsform* ausgerichtet (Musterstatuten; Broschüre „Leben in einer Genossenschaft“ etc.).
- Die verbale Hauptpositionierung des SVW (gemäss dem Marketingkonzept von Urs Hauser) ist zu Recht „*Wohnraum für alle - zwischen Miete und Eigentum*“ und deutet damit klar auf die Genossenschaftsform hin, die als einzige die Doppelstellung Mitgliedschaft/Mieterschaft verwirklicht und damit dem Mieter eine mittelbare Eigentümerstellung und dadurch eine erhöhte Verantwortung übergibt.
- In einer von fünf strategischen Hauptstossrichtungen setzt sich der Dachverband zum Ziel, Grundlagen und Wissen über das *genossenschaftliche* Wohnen gewinnen und vermitteln und die genossenschaftliche Identität stärken.
- Immer wieder wird gegen die Positionierung als Genossenschaftsverband ins Feld geführt, dass auch Stiftungen, Aktiengesellschaften und Vereine zu den Mitgliedern des SVW zählen. Hierzu ist zunächst zu wiederholen, dass es sich bei den Nicht-Genossenschaften um eine sehr kleine Mitgliedergruppe handelt. Ein rechter

<sup>61</sup> Kurzportrait des VLB: [www.vlb-wohnen.ch/html/body\\_kurzportraet.html](http://www.vlb-wohnen.ch/html/body_kurzportraet.html)

<sup>62</sup> [www.swe-wohnen.ch](http://www.swe-wohnen.ch)

Teil dieser Gruppe - im wesentlichen die öffentlich-rechtlichen Stiftungen - haben sodann einen reduzierten Bedarf für verbandliche Oekonomisierungs-, Koordinations- und Vertretungsleistungen, weil sie organisatorisch einer Gemeinde oder einem Kanton angegliedert sind und von dessen Infrastruktur profitieren (Personal, Vorsorge, Versicherung, Administration, Beratung etc.). Für diese Mitglieder ist es von untergeordneter Bedeutung, ob sie in ihrer Identität vom Verband repräsentiert werden, sondern sie möchten sich im Verbandsrahmen effektiv für gemeinsame gemeinnützige Anliegen einsetzen.

- Es besteht in diesem Zusammenhang vereinzelt auch das Interesse von solchen Mitgliedern, entsprechend reduzierte Mitgliederbeiträge zu bezahlen. Dieselbe Problematik stellt sich auch bei den Gemeinden, welche in der Section Romande Aktivmitglieder sind, ohne - statutengemäss - wohnungszahlabhängige Mitgliederbeiträge zu bezahlen. Eine entsprechende Neudefinition der Mitgliederbeitragskategorien soll auf Dachverbandsstufe demnächst geprüft werden.

Unter all diesen Umständen ist die „Genossenschaftlichkeit“ oder die Genossenschaftsidee zwingend als das praktisch wichtigste Positionierungselement auch des Dachverbandes zu betrachten. Die Dominanz der Genossenschaftsidee ist eine Realität, welche sich in den Führungsdokumenten, der Strategie und der ganzen Kommunikation des Verbandes klarer niederschlagen sollte, damit der Verband ein kohärenteres Bild ausstrahlen kann. Nützlich wäre insbesondere die Fassung eines neuen Kapitels im Leitbild, welches sich zum Selbstverständnis, zur Kerntätigkeit des Verbandes äussert.

#### 4.6.2 Mitglieder- und dienstleistungsorientiert

Die konsequente Mitglieder- und Dienstleistungsorientierung sollte als Positionierungselement des Dachverbandes unbedingt beibehalten werden.

### 4.7 Konkurrenz

In der Dimension der Konkurrenten sind noch stärker die Unterscheidungsmerkmale herauszuschälen, auch wenn die Konkurrenten zum Teil auch Partner sind. So sind insbesondere im Bezug auf die anderen Genossenschaftsverbände klar Unterschiede feststellbar, welche zur Positionierung verwendet werden sollten.

### 4.8 Zielgruppen

In Bezug auf die Zielgruppen sollte versucht werden, stärker herauszuheben, wie der Verband bzw. seiner Mitglieder von diesen wahrgenommen werden möchte.

### 4.9 Leistungen

Der Leistungsbeschrieb für die Festlegung der Verbandsidentität unterscheidet sich grundlegend von demjenigen für die Festlegung der Mitgliederidentität (Dasselbe trifft im übrigen auf die Beschreibung des Selbstverständnisses zu). Dementsprechend wird im folgenden die CI-Positionierung und die COOPI-Positionierung separat dargestellt.

#### 4.10 Soll-Positionierungskreuz: COOPI<sup>63</sup>

### Konkurrenz

*Was unterscheidet uns von Konkurrenten/Partnern ?*

- Staatliche Anbieter: Flexibilität, nachhaltige Gemeinnützigkeit
- Mitglieder VLB/SWE: Experten für den 3. Weg, konf.+polit. neutral
- Private Anbieter (HEV+ Immobilieninvestoren): Kein Gewinn, Spekulationsentzug, Gemeinschaftsorientierung

### Unser Selbstverständnis

*als Mitglieder des SVW:*

- Wir sind gemeinnützige Mitgliedergenossenschaften und Wohnbauträger
- Wir leben die Genossenschaftsidee als Haltung, die in der CH und weltweit vertreten ist
- Wir handeln oeko-nomisch, sozial und oekologisch
- Wir wollen durch Weiterentwicklung gemeinnützig bleiben
- Durch handelnde Solidarität tragen wir zur qualitativen und qualitativen Entwicklung der schweizerischen WBG bei

### Leistungen

*Wir sind Experten für genossenschaftliches Bauen und Wohnen:*

- Planung, Bau und Gebäudeunterhalt
- Kommunikation, Mitgliederbeteiligung Integration
- Vermietung und Verwaltung
- Dienstleistungen, die über die Verschaffung von Wohnraum hinausgehen nachhaltige Lösungen

### Zielgruppen

*So möchten wir wahrgenommen werden:*

- Von den (Neu-) Mitgliedern: - als attraktive + menschliche Vermieter und/oder Genossenschaften
- Von den Behörden: - als faire und kooperative Partner
- Von der Bevölkerung: - als wichtiger Teil der Wohnungswirtschaft und notwendige Kraft für die soziale Stabilität in der Schweiz
- Von anderen soz Organisationen: - als konstruktive und für zukunftsweisende Modelle offene Partner
- Von unseren Geschäftspartnern: - als professionelle NPO und als Auftraggeber, mit dem man gerne arbeitet

#### Abbildung 14: COOPI-Positionierungskreuz (Soll)

(eigene Darstellung)

<sup>63</sup> Cooperative Identity: Identität der Mitglieder als Angehörige des SVW selber (Wir-Gefühl).

4.11 Soll-Positionierungskreuz: CI<sup>64</sup>

**Konkurrenz**

*Was unterscheidet uns von Konkurrenten/Partnern ?*

- Staat: die private Initiative
- SWE/VLB: Experten für den 3. Weg, konf./polit. neutral, gesamtschweizerische Abdeckung
- Konkurrenzverbände (HEV etc.): Kein Gewinnstreben, soziale Ausrichtung
- MV: Ganzheitliche + proaktive Ausrichtung, Übernahme von Verantwortung für Bereitstellung preisg. Wohnraums

**Unser Selbstverständnis**

*als Verband (Dachverband + Sektionen):*

- Wir sind der Verband für genossenschaftliches Bauen + Wohnen im Rahmen des gemeinnützigen Wohnungsbaus
- Die Genossenschafts-idee steht im Zentrum unseres Handelns
- Alle gemeinnützigen WBT sind bei uns Willkommen
- Solidarität heisst für uns: Wir wollen wachsen + den Marktanteil der gemeinn. WBT erhöhen
- Wir sind mitglieder- und dienstleistungsorientiert
- Wir arbeiten in der ganzen CH professionell und effektiv
- Dachverband und alle Sektionen arbeiten eng zusammen

**Leistungen**

*Wir sind Experten für:*

- NPO-Management
- Finanzierungen
- gezielte Beratungen
- Weiterbildungen
- Wohnbau-/Sozialpolitik
- Interessenvertretung, Vernetzung und Kommunikation
- die Umsetzung der Genossenschafts-Idee

**Zielgruppen**

*So möchten wir wahrgenommen werden:*

- von (Neu-)Mitgliedern: - als leistungsstarker Verband mit Wachstumspotential
- von der öffentlichen Hand: - als verlässlicher Partner im gn. Wohnbau
- von der Bevölkerung: - als Genossenschaftsverband
- von sozialen Organisationen: - als Kraft im Wohnbauwesen, die die soziale Stabilität fördert
- von unseren Geschäftspartnern - als professionelle NPO und als Auftraggeber, mit denen man gerne kooperiert

**Abbildung 15: CI-Positionierungskreuz (Soll)**

(eigene Darstellung)

<sup>64</sup> Corporate Identity: Identität der Organisation.

## 5 Umsetzung der Positionierung auf die CI/COOPI

### 5.1 Name

#### 5.1.1 Verbandsname

Der grundsätzliche Revisionsbedarf bezüglich des Verbandsnamens wurde bereits erläutert (Ziffer 3.8.1). Es sollte deshalb nach der Verabschiedung der aufgearbeiteten Positionierung (und der Anpassung der übergeordneten Führungsinstrumente) vom Vorstand ein gezielter und gut geplanter Namensfindungsprozess eingeleitet werden (wie es von der Delegiertenversammlung am 9. Juni 2006 ja auch bereits beschlossen wurde). Es soll heute diesem Prozess nicht durch die Auflistung konkreter Vorschläge vorgegriffen werden. Würden sich die massgeblichen Verbandsorgane grundsätzlich auf die in dieser Arbeit vorgeschlagene Positionierung einigen, wäre aber sicher davon auszugehen, dass sich in einem neuen Namen neben der Haupttätigkeit der Mitglieder - die Erstellung und Unterhaltung von Wohnbauten - vor allem auch der *Genossenschaftsgedanke* widerspiegeln sollte.

#### 5.1.2 Namen der Sektionen

Die Sektionsnamen sind auf den Namen des Dachverbands auszurichten, wobei durch möglichst geschickte Hinzufügung der jeweiligen Kantons- bzw. Regionenbezeichnung auch die Unterscheidbarkeit zwischen dem Dachverband und seinen Sektionen sicherzustellen ist.

### 5.2 CI / COOPI

Die vorne (Ziffer 3.2) durchgeführte kurze Analyse des Sektions- und Verbandsleistungsangebots hat ergeben, dass die meisten Sektionen nur über beschränkte Möglichkeiten zu einer systematischen Öffentlichkeitsarbeit bzw. verfügen. Es drängt sich deshalb eine Intensivierung der Zusammenarbeit im SVW-Netz auf, die dem Dachverband und vor allem seinen Sektionen insgesamt zu einem moderneren und professionelleren Auftritt verhelfen soll. Konkret bedeutet dies:

A Dachverband und Sektionen einigen sich in dieser Phase gemeinsam auf ein *gegenseitig abgestimmtes und einheitliches Corporate Design*. Dabei ist jedoch sicherzustellen, dass Dachverband und die einzelnen Sektionen noch unterscheidbar sind.

B Basis des Corporate Design ist eine gemeinsame zu erarbeitende *Kommunikationsstrategie*.

C Eine spezielle Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem seit längerem geplanten Umzug des Geschäftsstelle des Dachverbandes zu. Diese befindet sich seit vielen Jahren in eine Pavillon im Hof einer Baugenossenschaft in Zürich an verkehrsmässig dezentraler Lage beim Bucheggplatz. Im Zusammenhang mit der Planung einer wegweisenden Genossenschaftssiedlung, welche im Rahmen des Jubiläums "100 Jahre Gemeinnütziger Wohnungsbau Zürich" in der Stadt Zürich erstellt werden soll, ist auch die Erstellung eines sogenannten "Haus des Wohnens" vorgesehen. In diesem soll dereinst die gesamte Geschäftsstelle des Dachverbandes, aber auch diejenige der Sektion Zürich nebst möglichst vielen anderen Nutzern aus dem Umfeld des sozialen und genossenschaftlichen Wohnwesens einziehen. Dem Bezug eines solchen Hauses durch den Dachverband wird in verschiedener Hinsicht, vor allem aber für die Kommunikation und die Ausstrahlung des Verbandes gegen innen und aussen, grosse Bedeutung zukommen. Auf dem Weg zu einer erfolgreichen Trendwende kommt der Gesamtpositionierung des Dachverbandes und

seiner Sektionen sowie der Kommunikation (CI/COOPI) eine wichtige Bedeutung zu. Die Identifikation der Mitglieder und der Mitarbeitenden mit dem Verband muss erhöht und dessen Ansehen in der Branche werden gesteigert werden. Seine Tätigkeit ist bei Behörden und in der schweizerischen Bevölkerung in positiver und kohärenter Art und Weise bekannt zu machen.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Die Tätigkeit des Schweizerischen Verbandes für Wohnungswesen spielt sich in einem zunehmend schwieriger werdenden Umfeld ab. Die Lehrwohnungsziffer ist in den letzten Jahren weiter zurückgegangen. Der Wohnungsmarkt bewegt sich vor allem in städtischen Agglomerationen unterhalb jener Schwellenwerte, die eine ausreichende Versorgung mit Wohnraum anzeigen. Das Gefälle zwischen Arm und Reich verschärft sich laufend. Die Nachfrage nach preisgünstigen Wohnungen von guter Qualität wird deshalb weiter zunehmen. Andererseits zieht sich der Staat tendenziell aus der Wohnbauförderung zurück. Gleichzeitig wird sich das Angebot an preisgünstigen Wohnungen in Städten und Agglomerationen infolge des anstehenden grossen Erneuerungsbedarfs von 50-jährigem und älterem Wohnraum vermindern und die Durchschnittsmieten werden steigen. Es besteht ein grosser Neubaubedarf für preisgünstige Wohnungen. Demgegenüber ist der Marktanteil der gemeinnützigen Wohnbauträger seit den 50er-Jahren im Sinken begriffen und beträgt heute noch 5,1 %. Insgesamt steht der SVW und seine Mitglieder vor der grossen Herausforderung, diesen Trend möglichst bald zu wenden.

Die Analyse der Sektionsstruktur zeigt, dass die Sektionen bezüglich Grösse, Professionalität, Leistungskraft und Auftritt sehr heterogen sind. Diese Unterschiedlichkeit verhindert, dass der Gesamtverband in der ganzen Schweiz die gleiche - erforderliche - Wirkungskraft entfalten kann. Durch die Konzentration der Domizile des Dachverbandes und der grössten Sektion Zürich am gleichen Ort werden zudem Kräfte im Kanton Zürich gebunden, die eigentlich andernorts gebraucht würden. Die Analyse der Mitgliederstruktur zeigt, dass 95 % der Mitglieder genossenschaftlich konstituiert sind und der Verband in seiner alltäglichen Arbeit auch praktisch ausschliesslich auf Genossenschaften ausgerichtet ist, ohne sich aber deutlich als Genossenschaftsverband zu positionieren. Der Verbandsname Schweizerischer Verband für Wohnungswesen eignet sich aufgrund seiner geringen Aussagekraft und Ausstrahlung schlecht als Kommunikationsinstrument für einen Verband, der nicht nur Besitzstände wahren, sondern als stärkster schweizerischer Verband die Trendwende im gemeinnützigen Wohnungsbau herbeiführen muss. Verbal sollte sich der Verband, entsprechend seiner Hauptklientel/Mitgliedschaft "der Verband für das genossenschaftliche Wohnen und Bauen" positionieren sowie die *Genossenschaftsidee* und die *handelnde Solidarität* ins Zentrum seines Handelns stellen.

Die nächsten Schritte könnten aus Verbandssicht wie folgt aussehen:

1. Zunächst ist eine sorgfältige *Gesamtpositionierung* des Verbandes unter Überprüfung und allfälliger Anpassung der übergeordneten Führungsgrundlagen (Leitbild, Oberziele) vorzunehmen.
2. Die Namensüberprüfung ist bereits eingeleitet (DV-Beschluss vom 9. Juni 2006). Der Name ist entsprechend der Soll-Gesamtpositionierung zu ändern.
3. Parallel dazu ist die *Sektionsstruktur* so zu reformieren, dass der Verband in der ganzen Schweiz flächendeckend professionelle und unter Einhaltung kurzer Wege Leistungen anbieten und insbesondere die notwendige Aufbauarbeit leisten kann.
4. Ebenfalls sind die *Mitgliedschaftskategorien* und -beiträge so anzupassen, dass sie der grundsätzlich genossenschaftlichen Ausrichtung gerecht werden können und für die verschiedenen Kategorien von Mitgliedern attraktiv und ihrer Eigenart angepasst sind.
5. Schliesslich ist aufgrund der Gesamtpositionierung und der veränderten Sektionsstruktur ein Kommunikationskonzept (CI/COOPI-Konzept) zu verabschieden und konsequent auf allen Stufen umzusetzen.

## Literaturverzeichnis

### Hauser Urs

Marketingkonzept, Wohnraum für alle – zwischen Miete und Eigentum, Diplomarbeit am VMI/Universität Freiburg Schweiz, Lehrgang für NPO-Management 2004/2005 (nicht publiziert)

### Herbst Dieter

Corporate Identity, Cornelsen Verlag, Berlin 1998

### Purtschert Robert

Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien, Haupt, 2005

### Schmid Peter

Die Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz, Masterarbeit im Rahmen des Executive MBA-Studiums am VMI/Universität Freiburg Schweiz, 2005

(publiziert unter: [www.svw-zh.ch/index.cfm?Nav=27&ID=6](http://www.svw-zh.ch/index.cfm?Nav=27&ID=6))

### Schwarz Peter

Organisation in Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien, Haupt, 2005

### Schwarz Peter, Purtschert Robert, Giroud Charles, Schauer Reinbert

Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien, 5. ergänzte und aktualisierte Auflage, Haupt 2005 (zit.: Schwarz et al.)

### Statistisches Amt des Kantons Zürich (Hrsg.)

Genossenschaftlich Wohnen: Die Wohnungen und Bewohnerschaft von Baugenossenschaften im Kanton Zürich und in der Schweiz im Spiegel der Volkszählungen 1970-2000, Zürich 2004

## Anhang

- I Charta
- II Verbandsleitbild
- III Oberste Verbandsziele / Strategische Stossrichtungen
- IV Statuten (Auszug)
- V Organigramm
- VI Typologie der Wohnbaugenossenschaften
- VII Vergleich der Briefschaften von Dachverband und Sektionen

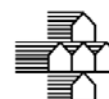
## Charta der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Schweiz

*Wohnen ist ein Grundbedürfnis der Menschen. Um allen eine Wohnung zu tragbaren Bedingungen zu sichern, reichen die Marktkräfte nicht aus. Zur Ergänzung braucht es die gemeinnützigen Wohnbauträger, dies sind insbesondere Wohnbaugenossenschaften, Stiftungen sowie gemeinnützige Vereine und Aktiengesellschaften, welche preisgünstige Wohnungen erstellen, sichern und erneuern. Der Zugang zu einer qualitativ angemessenen und an die Bedürfnisse des Einzelnen angepassten Wohnung zu einem bezahlbaren Preis stellt für jeden Einzelnen und jede Familie ein grundlegendes Recht dar.*

*Durch Verzicht auf spekulative Gewinne und übersetzte Preise sowie durch nachhaltige Bewirtschaftung ihres Bestandes leisten die gemeinnützigen Wohnbauträger einen unerlässlichen Beitrag zur Wohnraumversorgung der Schweiz. Ihre Leistungen entlasten das Gemeinwesen in finanzieller und sozialer Hinsicht und tragen zum sozialen Frieden bei. Darum muss ihr Anteil an Wohnraum erhalten und weiterentwickelt werden.*

**Die gemeinnützigen Wohnbauträger der Schweiz richten sich nach den Grundsätzen dieser Charta:**

1. **Die gemeinnützigen Wohnbauträger erstellen, erhalten und erwerben vorzugsweise preisgünstigen Wohnraum.** Dieser bleibt der Spekulation entzogen. Dank Kostenmiete und Verzicht auf Gewinnstreben leisten sie einen dauernden Beitrag zur Versorgung der Bevölkerung mit preisgünstigem Wohnraum.
2. **Die gemeinnützigen Wohnbauträger bieten Wohnraum für alle Bevölkerungskreise an.** Dabei streben sie soweit möglich eine Durchmischung an, die unterschiedliche Lebensstile zulässt und Schwache nicht ausgrenzt, sondern integriert. Sie berücksichtigen insbesondere Familien, Behinderte und Betagte und sind bestrebt, Wohnungen mit günstigen Mieten Haushalten mit geringen Einkommen zur Verfügung zu stellen.
3. **Bei den Baugenossenschaften sind Mieterinnen und Mieter in der Regel deren Mitglieder.** Sie bestimmen dadurch mit über ihr gemeinsames genossenschaftliches Wohneigentum. Die Mitglieder der Genossenschaft geniessen eine höhere Wohnsicherheit. Sie können zudem in Ämtern der Genossenschaft mitwirken, an den Veranstaltungen, Wahlen und Abstimmungen teilnehmen und in den Siedlungen Aufgaben übernehmen.
4. **Viele Aufgaben der Leitung und Verwaltung von Genossenschaften und Stiftungen werden durch nebenamtlich tätige Mitglieder ausgeübt.** Trotzdem müssen auch die nebenamtlich Tätigen professionellen Standards genügen, was eine entsprechend sorgfältige Auswahl und Weiterbildung erfordert.
5. **Die Genossenschaften entwickeln ihre Ideale weiter.** Sie fördern und begleiten die Mitglieder in der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und im nachbarschaftlichen Zusammenleben. Sie berücksichtigen die Bedürfnisse der heutigen und der künftigen Bewohnerschaft und setzen sich gegen aussen für eine gesunde Wohn- und Lebensqualität ein. Die Ideale der Genossenschaften und deren soziale Haltung kommen auch bei der Wahl der Geschäftspartner und bei Arbeitsvergebungen zum Ausdruck.
6. **Die gemeinnützigen Wohnbauträger sind untereinander solidarisch und zur Zusammenarbeit bereit.** Sie sind offen für gegenseitige Hilfe und Austausch. Durch die Verbandsmitgliedschaft, Solidaritätsbeiträge und Mitarbeit in Verbandsgremien engagieren sie sich für gemeinsame Anliegen. Wichtig ist ihnen die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand. Dabei bieten sie Gewähr, dass die eingesetzten öffentlichen Mittel dauernd der Bewohnerschaft zugute kommen.
7. **Beim Bauen und Erneuern streben die gemeinnützigen Wohnbauträger nach guten planerischen und architektonischen Lösungen.** Sie achten insbesondere auf: Hohe Flexibilität bei der Nutzung der Wohnungen, Einbezug künftiger Bedürfnisse, behindertengerechtes Bauen, hochwertige und begegnungsfördernde Gestaltung der Aussenräume, sichere Erschliessungen, geringer Folgeunterhalt, Einsatz ökologisch einwandfreier Materialien und Beachtung von ökologischen Grundsätzen bei Bau und Betrieb. Bei Umbauten oder Ersatzneubauten gehen sie in sozial verträglicher Weise vor.
8. **Die gute, nachhaltige und kostenbewusste Pflege der Liegenschaften zur Werterhaltung ist ein grosses Anliegen.** Dazu gehört neben dem sorgfältigen Unterhalt die regelmässige Prüfung von Massnahmen, um den Wohnwert der Liegenschaften und ihrer Umgebung zu steigern. Die gemeinnützigen Wohnbauträger achten dabei auf eine sorgfältige finanzielle Planung, die durch vorausblickende Mietzinsgestaltung ermöglicht wird.



## Leitbild

*Der Schweizerische Verband für Wohnungswesen SVW ist die Dachorganisation von mehr als 900 Wohnbaugenossenschaften und weiteren gemeinnützigen Wohnbauträgern mit insgesamt 124'000 Wohnungen. Der 1919 gegründete Verband steht im Dienste seiner Mitglieder, die auf gemeinnütziger Grundlage preisgünstigen Wohnraum erstellen und bewirtschaften. Zusammen mit ihnen strebt er im ganzen Land eine ausreichende Versorgung mit preisgünstigem, vorzugsweise genossenschaftlichem Wohnraum an.*

*Dieses Leitbild basiert auf der Charta der gemeinnützigen Wohnbauträger und gibt Auskunft über die wichtigsten Aufgaben und Aspekte der Verbandsarbeit.*

### 1. Auftrag des Verbandes

<sup>1</sup> Der Verband versteht sich als Kompetenzzentrum für alle Belange des gemeinnützigen Wohnungsbaus. Er fördert und unterstützt den Bau, die Erneuerung sowie den Erwerb von preisgünstigem, bedarfsgerechtem und qualitativ gutem Wohnraum.

<sup>2</sup> Der Verband vertritt die Interessen der Mitglieder in unserem Staat, in der Wirtschaft und in der Öffentlichkeit. Er unterstützt seine Mitglieder in wichtigen Entwicklungen und fördert die aktive Mitwirkung der Beteiligten. Mit gezielter Image- und Öffentlichkeitsarbeit trägt der Verband zum guten Ruf der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Öffentlichkeit bei.

<sup>3</sup> Es ist dem Verband ein wichtiges Anliegen, dass seine Mitglieder ihre Leistungen professionell und zukunftsgerichtet erbringen. Dazu bietet er für sie bedarfsgerechte Dienstleistungen im Bereich Weiterbildung, Beratung, Finanzierungshilfe und Publikationen an. Zudem führt er das offizielle Register der hauptberuflichen Geschäftsführer/innen von Baugenossenschaften und fördert deren Zusammenarbeit. Zur Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern führt der Verband nationale und regionale Veranstaltungen durch.

<sup>4</sup> Mit seiner Stiftung Solidaritätsfonds unterstützt der Verband ergänzend zum Fonds de Roulement die Restfinanzierung von Bauvorhaben (Erstellung, Erneuerung und Erwerb von preisgünstigen Miet- oder Eigentumsobjekten). Zudem leistet er mit der Stiftung Hilfe an Mitglieder in Notlagen und unterstützt Projekte, die der Weiterentwicklung des gemeinnützigen Wohnungsbaus dienen.

<sup>5</sup> Der Verband arbeitet auf allen Ebenen mit dem Gemeinwesen zusammen. Zur Entlastung der öffentlichen Hand übernimmt der Verband Leistungsaufträge der öffentlichen Hand. Zudem nimmt er selbst oder über ihm nahestehende Organisationen als Dienstleistungszentrum längerfristige Mandate und Aufgaben für seine Mitglieder wahr.

<sup>6</sup> Die vom Verband herausgegebene Zeitschrift „wohnen“ sowie weitere Publikationen dienen der Information und Weiterbildung der Mitglieder. Das „wohnen“ ist wirtschaftlich selbsttragend und redaktionell unabhängig. In der Romandie fördert der Verband die Zeitschrift „l’habitation“ durch die dortige Sektion.

<sup>7</sup> Die Weiterentwicklung des gemeinnützigen Wohnungswesen ist dem Verband ein wichtiges Anliegen. Er unterstützt die Gründung neuer gemeinnütziger Wohnbaugenossenschaften sowie die Entwicklung innovativer Ideen. Er wirkt aktiv mit bei der Gründung und beim Betrieb von Organisationen zur Selbsthilfe unter gemeinnützigen Wohnbauträgern (Emissionszentrale, Bürgerschaftsgenossenschaften usw.) Wichtig sind ihm die Stärkung der Zusammenarbeit zwischen seinen Mitgliedern sowie die Zusammenschlüsse von Genossenschaften, die er fördert und begleitet.

<sup>8</sup> Der Verband finanziert sich aus dem Entgelt für Dienstleistungen und Leistungsaufträge sowie durch Mitglieder- und Sponsoringbeiträge.

### 2. Mitglieder

<sup>1</sup> Die Mitglieder des Verbandes gehören dem Verband an, weil sich in ihm ihr Selbstverständnis, namentlich ihre Auffassung von Zusammenarbeit und Solidarität, ausdrückt.

<sup>2</sup> Die Mitglieder leisten in finanzieller und personeller Hinsicht ihren Beitrag, damit der Verband seine Aufgaben erfüllen und in ihrem Namen wirkungsvoll auftreten kann.

<sup>3</sup> Die Mitglieder erwarten vom Verband Dienstleistungen und die Wahrnehmung ihrer Interessen. Sie werden vom Verband in ihren Kernaufgaben unterstützt.

<sup>4</sup> Jedes aktive Mitglied gehört gleichzeitig sowohl dem Dachverband als auch einer Sektion an. Dem Verband nahestehende natürliche und juristische Personen können Fördermitglieder werden.

### **3. Grundsätze der Führung und der Zusammenarbeit**

<sup>1</sup> Die Charta bildet die Grundlage für alle Tätigkeiten der Führungsorgane und den Mitarbeitenden des Verbandes.

<sup>2</sup> Der Verband ist in Sektionen gegliedert. Die Sektionen vertreten die Mitglieder in ihrer Region und ergänzen die Leistungen des Dachverbandes nach regionalen Bedürfnissen. Sie bringen regionale Bedürfnisse der Mitglieder in den Dachverband ein. Sie sind in der Bestimmung ihrer Aufgaben und Beschaffung ihrer Mittel im Rahmen von Charta, Leitbild und Statuten grundsätzlich autonom.

<sup>3</sup> Der Verband führt einen offenen, aktiven, sachlichen und konstruktiven Dialog mit allen Partnern des gemeinnützigen Wohnungsbaus.

<sup>4</sup> Im Verband besteht ein Klima der Offenheit, des Vertrauens und der höflichen, rücksichtsvollen Zusammenarbeit.

<sup>5</sup> Der Verband vermeidet Interessenkonflikte zwischen den für ihn tätigen Personen und lässt zwischen diesen keine gegenseitige Abhängigkeit aufkommen.

<sup>6</sup> Der Verband pflegt weiterhin die Verbindung über die Sprachgrenzen und behält seine Zweisprachigkeit Deutsch-Französisch bei.

<sup>7</sup> Der Verband trifft Massnahmen zur Förderung des Nachwuchses und zum vermehrten Einbezug der Frauen in die Verbandstätigkeit. Er nimmt Rücksicht darauf, dass eine wachsende Zahl ehrenamtlich Tätiger auf angemessene finanzielle Entgelte des Verbandes angewiesen ist.

<sup>8</sup> Tätigkeiten im Hauptamt und Ehrenamt ergänzen einander und werden gleichermaßen anerkannt.

<sup>9</sup> Um den Auftrag professionell erfüllen zu können, stellt der Verband an seine MitarbeiterInnen menschlich und fachlich hohe Anforderungen. Wichtig dabei sind Selbstverantwortung, Engagement und Loyalität. Er bietet Bedingungen, welche ein professionelles Arbeiten ermöglichen. Besonderes Gewicht wird auf Qualifikation und Entwicklung der Fähigkeiten gelegt.

<sup>10</sup> Der Verband entwickelt mittels eines Qualitätsmanagements seine Leistungen und die Effizienz seiner Führung dauernd weiter.

## Oberste Verbandsziele

## Anhang III

- 1. Organisation, Leistungen und Kommunikation des SVW basierend auf Charta und Leitbild konsequent und vorausschauend nach den Strategien ausrichten.**
- 2. Gemeinnützige Wohnbauträger fördern, um ihren Marktanteil zu vergrößern.**
- 3. Die Bedürfnisse und Anliegen der Verbandsmitglieder erfassen und befriedigen.**
- 4. Die Mitglieder darin unterstützen und befähigen, dass sie guten, preisgünstigen und ressourcensparenden Wohnraum erhalten, erneuern, erwerben und neu bauen.**
- 5. Die genossenschaftliche Orientierung unserer Mitglieder sowie ihre Vernetzung und solidarische Zusammenarbeit stärken.**
- 6. Für die Erhaltung und Verbesserung einer wohnlichen Umgebung und gegen Immissionen kämpfen.**
- 7. In der Bevölkerung und bei den Entscheidungsträgern eine positive Einstellung gegenüber den gemeinnützigen Wohnbauträgern erzeugen.**
- 8. Engagiert für eine wirksame Wohnbauförderung durch Bund, Kantone und Gemeinden eintreten.**

## Strategische Stossrichtungen Verband

- 1. Leistungen des Dachverbandes und der Sektionen konsequent auf die strategischen Stossrichtungen der Branche ausrichten.** Insbesondere soll die Zusammenarbeit zwischen Dachverband und den Sektionen und die gemeinsame Ausrichtung auf die Verbandsziele verstärkt werden.
- 2. Stellung des Verbandes innerhalb der Branche stärken.** Insbesondere sollen neue Mitglieder gewonnen und eine engere Zusammenarbeit mit anderen Verbänden angestrebt werden
- 3. Finanzielle Unabhängigkeit erhöhen.** Insbesondere sollen neue Finanzierungsquellen erschlossen und die finanziellen Erträge aus bestehenden und neuen Dienstleistungen gesteigert werden.
- 4. Gesamtleistung des Verbandes optimieren.** Insbesondere sollen die Strukturen der Sektionen überprüft, ihre gegenseitige Vernetzung sowie das Gesamtleistungspotential von Dachverband und Sektionen gestärkt werden.

# Statuten

## Schweizerischer Verband für Wohnungswesen (Auszug)

Anhang IV

### I. Name, Sitz und Zweck

#### Art. 1 Name und Sitz

<sup>1</sup> Als „Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW“ (nachstehend Verband genannt) besteht ein im Handelsregister eingetragener Verein im Sinne von Art. 60 ff. des Schweizerischen Zivilgesetzbuches mit Sitz in Zürich.

<sup>2</sup> Er ist Dachorganisation der gemeinnützigen Wohnbauträger.

#### Art. 2 Zweck und Grundsätze

<sup>1</sup> Der Verband fördert den gemeinnützigen Wohnungsbau und die gemeinnützigen Wohnbauträger in der ganzen Schweiz. Dazu gehört insbesondere:

- a) die Unterstützung der gemeinnützigen Wohnbauträger durch Beratungs-, Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebote;
- b) die Vertretung der Mitgliederinteressen und der Grundsätze der Gemeinnützigkeit in der Öffentlichkeit, bei Behörden und Wirtschaft;
- c) die Gewährung von Finanzierungshilfen aus dem von der Eidgenossenschaft gespiesenen und vom Verband verwalteten Fonds de Roulement;
- d) die Förderung der Solidarität und Zusammenarbeit unter den Mitgliedern.

<sup>2</sup> Als gemeinnützig gilt insbesondere eine Tätigkeit, welche nicht gewinnstrebig ist und der Deckung des Bedarfs an preisgünstigem Wohnraum dient.

<sup>3</sup> Der Verband richtet sich nach den Grundsätzen in der „Charta der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Schweiz“.

<sup>4</sup> Der Verband betreibt eine Geschäftsstelle und gibt eine Verbandszeitschrift in deutscher Sprache heraus. Er unterstützt die Herausgabe einer Verbandszeitschrift in französischer Sprache.

<sup>5</sup> Der Verband nimmt bei seiner Tätigkeit Rücksicht auf die regionalen, sprachlichen und unternehmerischen Eigenarten seiner Mitglieder sowie auf deren vielfältige Interessen.

<sup>6</sup> Der Verband ist politisch unabhängig und konfessionell neutral.

<sup>7</sup> Der Verband kann sich an Organisationen und gemeinnützigen Unternehmungen beteiligen, welche in der Schweiz oder international gleichartige Ziele verfolgen.

### **III. Mitgliedschaft, Rechte und Pflichten der Mitglieder**

#### **Art. 6 Mitgliedschaft**

<sup>1</sup> Aktive Mitglieder des Verbandes sind:

- a) die gemeinnützigen Wohnbauträger sowie die Gemeinwesen und Anstalten, welche einer Sektion des Verbandes angehören;
- b) Gemeinwesen und Anstalten, die keiner Sektion angehören, sowie gemeinnützige Wohnbauträger aus Regionen, die nicht zum Tätigkeitsgebiet einer Sektion gehören (direkte Mitglieder) und vom Vorstand aufgenommen worden sind.

<sup>2</sup> Gesellschaften und Institutionen, welche die Ziele des Verbandes unterstützen, können vom Vorstand als fördernde Mitglieder aufgenommen werden.

<sup>3</sup> Der Verband und seine Sektionen sind grundsätzlich offen für neue Mitglieder.

#### **Art. 7 Aufnahme aktiver Mitglieder der Sektionen**

Durch den Beitritt zu einer Sektion des Verbandes erwerben die gemeinnützigen Wohnbauträger sowie die Gemeinwesen und Anstalten zugleich die aktive Mitgliedschaft im Verband.

### **VIII. Sektionen**

#### **Art. 22 Stellung**

<sup>1</sup> Eine Sektion ist ein Zusammenschluss von Mitgliedern nach Regionen.

<sup>2</sup> Die Sektionen sind selbständige juristische Personen. Sie wirken zugleich als Organe des Verbandes hinsichtlich der Aufnahme und des Ausschlusses von Mitgliedern und der Mitgliederkontrolle.

<sup>3</sup> Die Sektionen haben insbesondere folgende Aufgaben:

- a) Vertretung der Mitgliederinteressen auf regionaler, kantonaler und kommunaler Ebene;
- b) Vernetzung ihrer Mitglieder;
- c) Ergänzung der Leistungen des Verbandes gemäss ihren Möglichkeiten.

<sup>4</sup> Sie können vom Verband mittels Leistungsaufträgen mit weiteren Aufgaben betraut werden.

#### **Art. 23 Statuten**

<sup>1</sup> Die Statuten der Sektionen und deren Änderungen bedürfen der Genehmigung durch die Delegiertenversammlung, soweit Bestimmungen gemäss Abs. 2 und 3 dieses Artikels betroffen sind.

<sup>2</sup> Die Statuten der Sektionen müssen namentlich enthalten, dass:

- a) es sich um eine Sektion des Verbandes handelt und sie den gleichen Zweck verfolgt wie dieser;
- b) die aktive Mitgliedschaft des Verbandes nur erworben werden kann durch gemeinnützige Wohnbauträger sowie Gemeinwesen und Anstalten, welche die Verbandsstatuten anerkennen;
- c) die Sektion ihren Jahresbericht und ihre Rechnung dem Verband einsendet und diesen darüber hinaus über wichtige Ereignisse und Aktionen orientiert;
- d) die Mitglieder der Sektion dem Verband den von diesem festgesetzten jährlichen Beitrag entrichten;
- e) bei Auflösung der Sektion ihr Vermögen an den Verband fällt.

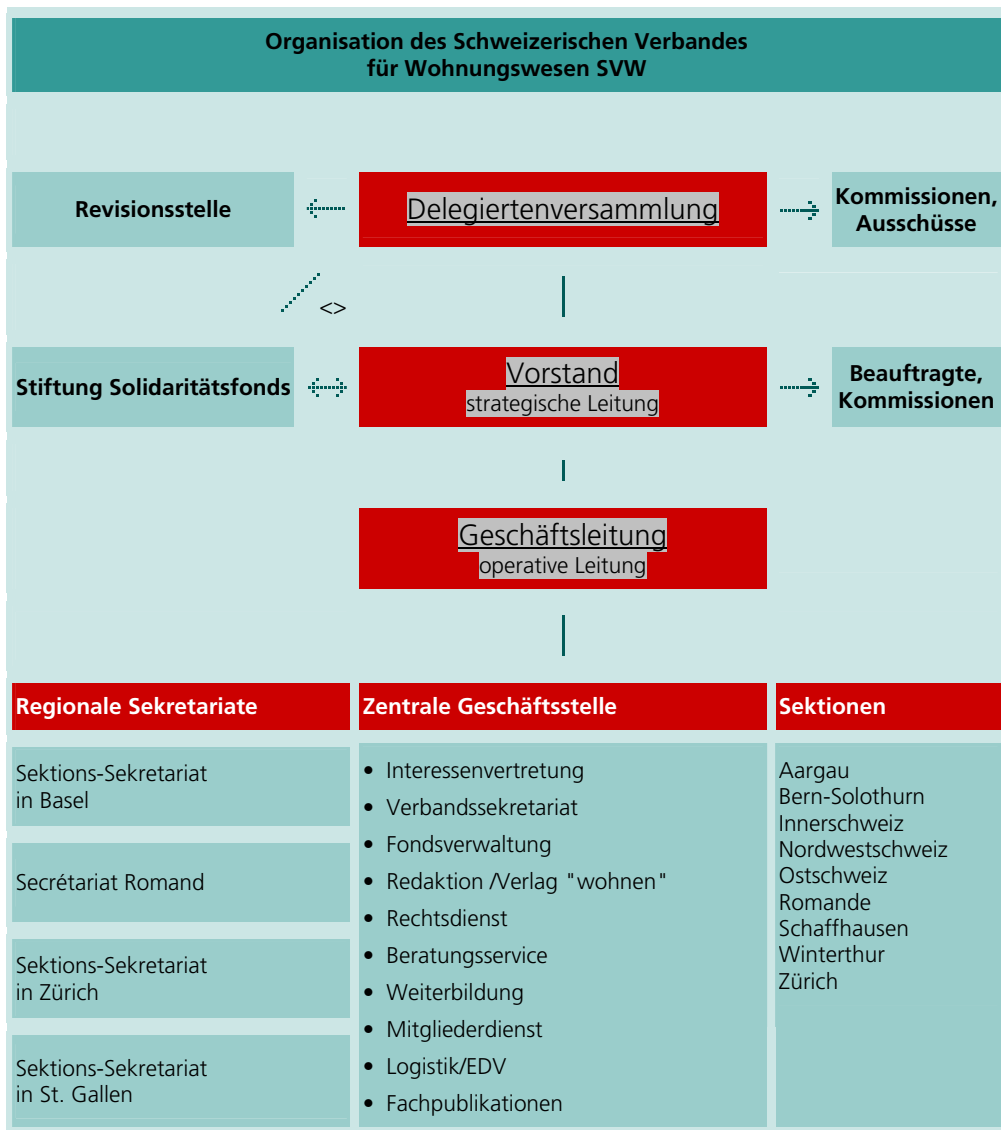
<sup>3</sup> Die Statuten der Sektionen müssen die Gewähr bieten, dass ein geeignetes Verfahren zur Wahl der Delegierten in die Delegiertenversammlung des Verbandes besteht.

#### **Art. 24 Gründung und Anerkennung, Fusion**

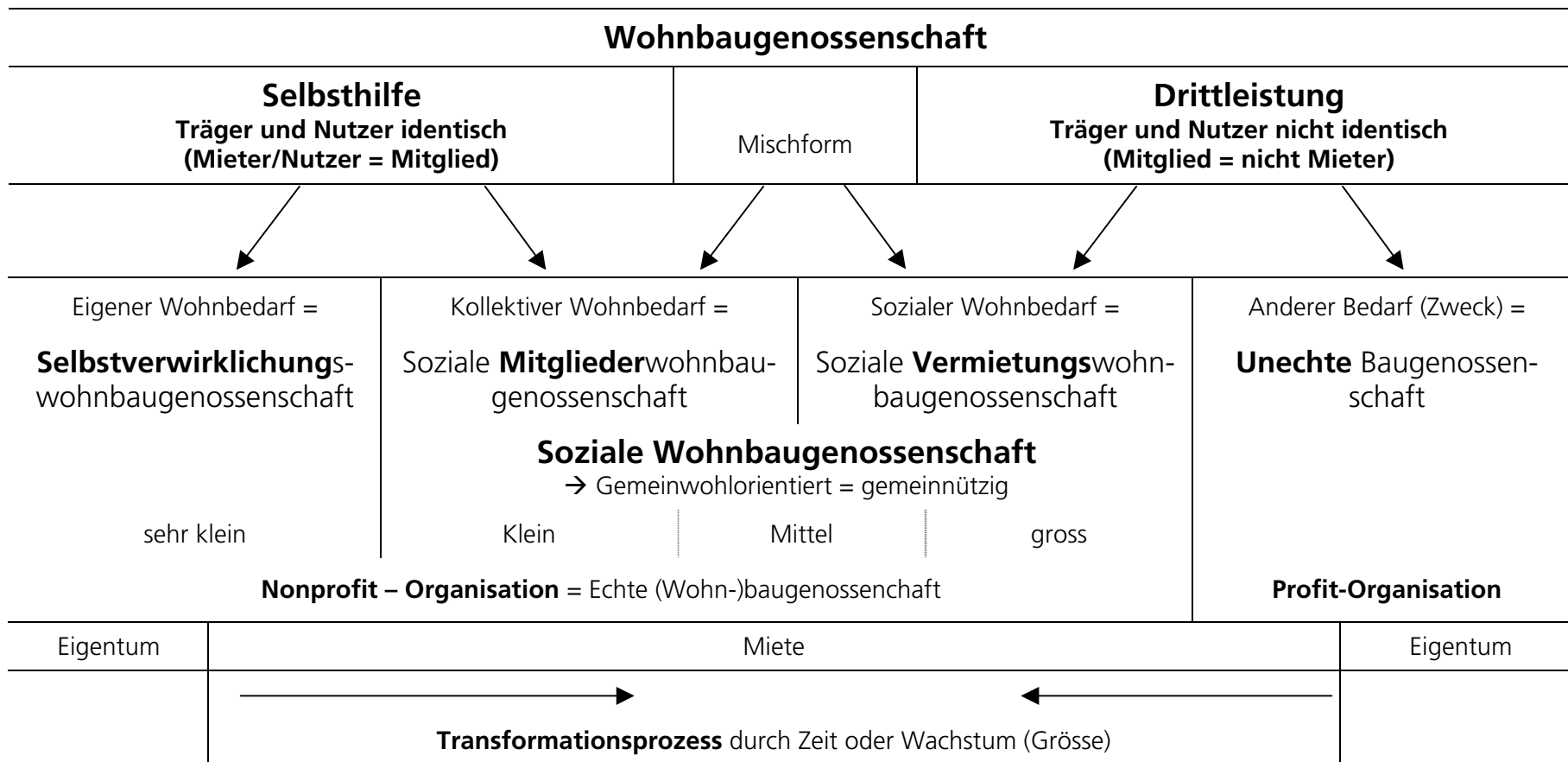
Die Neubildung einer Sektion und die Fusion von Sektionen bedürfen der Zustimmung der Delegiertenversammlung. Mit der Genehmigung der Statuten wird eine Sektion als Organ des Verbandes anerkannt.

Organigramm

Anhang V



(Quelle: SVW)



Vergleich der Briefschaften von Dachverband und Sektionen

Anhang VII

**SWV ASH ASA**  
 Schweizerischer Verband für Wohnungswesen  
 Dachorganisation der gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften  
 Sektion Ostschweiz  
 Telefonische Beratung:  
**KARL LITSCHER**  
 - Direktressen 17  
**8000 ST. GALLEN**  
 www.svw.ch

Herr  
 Stefan Blum  
 Apollostr. 2  
 Postfach  
 8032 Zürich

St.Gallen, 29. August 2006

**"Identität und Image des SVW": Unterlagen der Sektion Ostschweiz**

Sehr geehrter Herr Blum, lieber Stefan

Gerne sende ich dir für deine Diplomarbeit die gewünschten Unterlagen.

**Sektionsstatuten:**  
 Sie stammen aus dem Jahr 1993 und werden, vermutlich im Jahr 2007, an die neuen Verbandsstatuten des SVW (seit 2005 in Kraft) angepasst. Vielleicht benötigt auch die noch laufende Konzeptänderung für Fördermitgliedschaft Anpassungen bei den Sektionsstatuten. Selbstverständlich werden wir sie auch den derzeitigen Bedürfnissen anpassen.

**Briefpapier**  
 Mindestens seit meinem Amtsantritt im Frühjahr 1999 verwenden wir für Briefpapier und Couverts den Vordruck des Verbandes, eingetriggt die Sektionsbezeichnung und unsere Adresse. Bei meinen Korrespondenzen überstemple ich die Sekretariatsadresse mit meinem Privatstempel.

**Jahresbericht**  
 Diese Broschüre, welche auch Jahresrechnung und Einladung zur GV beinhaltet, geht an die Mitglieder (z.Zt. 125 aktive und 5 Fördermitglieder der Sektion), die Mitglieder des Sektionsvorstandes und der Kontrollstelle, die übrigen Sektionen des SVW, den SVW (Direktor, Vizedirektor, der zugleich Kontaktperson ist), Verwaltungsbibliothek des Kantons St. Gallen (ohne Anmeldeformular), Stadtpräsident/Comunepresident des Tagungsortes, Präs. Stadtparlament des Tagungsortes, die kant. Wohnbauförderung SG/T/G/AI (beim Baudepartement Kl. SG) sowie an die Regionalpresse (St. Galler Tagblatt und ev. weitere).

**Weiterbildungsprogramm**  
 Nebst der Weiterbildung am jährlichen Präsidententreffen organisieren wir jährlich 1 - 2 Kurse, die an unsere Mitgliederstruktur mit kleineren und mittelgrossen Genossenschaften.

I\_SVW\_Blum Stefan Identität 29.8.06.doc

**SVW Zürich**  
 Schweizerischer Verband für Wohnungswesen  
 Sektion Zürich  
 Dachorganisation der gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften  
 Ausstellungsstrasse 114  
 8005 Zürich  
 Telefon 043 254 46 33  
 Telefax 043 254 46 34  
 info@svw.ch  
 www.svw.ch  
 P.O. Box 80 400-3

Bezirksgericht Zürich  
 Präsidium / Geschäftsleitung  
 Badenerstrasse 90  
 Postfach  
 8028 Zürich

Zürich, 04.04.2006

**Mietrechtliche Schlichtungs- und Gerichtsverfahren unter Beteiligung von (gemeinnützigen) Wohnbaugenossenschaften / Gesuch um Bewilligung einer kleinen statistischen Auswertung**

Sehr geehrter Herr Präsident  
 sehr geehrte Damen und Herren

Nach den heutigen telefonischen Vorkontakten des Rechtsunterzeichneten mit Gerichtsschreiberin Langenberger und Mietgerichtspräsident Hediger gestatten wir uns, Ihnen unser Anliegen wie folgt zu unterbreiten:

Wie Ihnen möglicherweise bekannt ist, ist der SVW Zürich im Rahmen des Jubiläumsjahrs 2007 '100 Jahre gemeinnütziger Wohnungsbau Zürich' daran, den aktuellen Stand des genossenschaftlichen Wohnungswesens aufzuarbeiten und zu dokumentieren. Unter anderem ist für uns dabei von Interesse, wie hoch der Anteil 'genossenschaftlicher' Verfahren vor Schlichtungsbehörde und Mietgericht in der Stadt Zürich ist. Als Vertreter von rund 220 gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften mit über 57'000 - grösstenteils in der Stadt Zürich gelegenen - Wohnungen und einem Organisationsgrad im Bezirk Zürich von über 90 % haben wir seit Jahren ein Interesse zu wissen, wie hoch dieser Anteil ist. Dieses Informationsbedürfnis scheint uns im übrigen auch aufgrund der Tatsache ausgewiesen, dass die gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaften seit einiger Zeit Anspruch auf Einsetzung in die Schlichtungsbehörde und/oder das Mietgericht erheben.

Nachdem nun offenbar die fraglichen Verfahren nicht nach Art des Vermieters erfasst werden und deshalb nicht einfach so, quasi per Kopfdruck, ordnet werden können, müssten die Parteien der Schlichtungsbehörde und des Mietgerichts für eine (noch festzulegende) Zeitperiode durchgesehen und die genossenschaftlich konstituierten Verfahrensparteien gezählt bzw. der Anteil von SVW-Mitgliedern unter den Parteien eruiert werden. Wir ersuchen Sie höflich um Erteilung Ihrer grundsätzlichen Bewilligung für eine solche kleine statistische Auswertung und Ihre Mithilfe bei deren Durchführung. Selbstverständlich müsste das "Auswertungsdesign" noch

**ASH**  
 Association Suisse pour l'Habitat  
 Section romande  
 Organisation fédérale des maîtres d'ouvrage d'habitat publique  
 Avenue du Gré 7  
 Case postale 227  
 CH-1002 Lausanne 22  
 Tel. +41 (0)21 648 39 01  
 Fax +41 (0)21 648 39 02  
 ash.romande@bluewin.ch  
 CCP 10-19-17-9

Monsieur Stefan Blum  
 Apollostrasse 2  
 Postfach  
 8032 Zürich

Lausanne, le 3 octobre 2006

**Documentation ASH romande**

Monsieur,

Suite à votre requête du 27 août 2007 nous vous transmettons, ci-joint, quelques documents d'identification de la section romande.

Nous espérons que ceux-ci vous seront utiles.

En vous souhaitant plein succès pour votre travail de diplôme, nous vous présentons, Monsieur, nos meilleures salutations.

ASSOCIATION SUISSE POUR L'HABITAT  
 Section romande

p.o.  
 Roger Dubuis  
 Secrétaire général

Annexe : ment.

Ref. Model'env.doc\_M. Blum

**SVW**  
 Schweizerischer Verband für Wohnungswesen  
**SEKTION SCHAFFHAUSEN UND UMGEBUNG**

**76. JAHRESBERICHT pro 2005**


Sehr geschätzte Genossenschaftlerinnen,  
 Sehr geschätzte Genossenschaftler,

Der Leerwohnungsbestand in unserem Kanton ist in der sinkenden Tendenz geblieben. Er beträgt 1.39 % gegenüber vom letzten Jahr von 1.53. Diese Tendenz seit 2001 setzt sich fort dank vorwiegend den Bemühungen der Behörde und aktiver Wirtschaftsförderung (seit 2003 wird auch die Wohnortmarketing betrieben). Auch die kantonalen und kommunalen Steuererleichterungen gehen voran. Die Einführung des Halbesteuerverfahrens (interessant für die Handwerker), hohe Einkommen werden seit 2004 bevorzugter behandelt, ab 2006 ist die Besteuerung für Verheiratete durch Teilsplitting-Einführung attraktiver. Auch Familien können seit 2004 bei Einkommen und Vermögen von ausgezeichneten Abzugsmöglichkeiten profitieren. Und hoffentlich nicht zuletzt, werden die Steuern im Jahre 2007 nochmals um 2 % gesenkt. Zusammen mit diesen Steuermassnahmen und verbesserten Verleihsanbindungen an die Wirtschaftsregionen Winterthur und Zürich können wir bereits merkliche Nachfrage feststellen. Das kann man auch bei vermehrtem Bau der Wohnungen etc. feststellen. Auch durch die erwarteten Hypothekenzinserhöhungen wird der Druck auf die Baugewerbe höher. All das bringt die Teuerung mit sich. Es ist zu hoffen, dass diese Entwicklung mit Masse betrieben wird, damit wir in einigen Jahren, nicht wie schon in früheren Zeiten, plötzlich einen grossen Überschuss an leeren Wohnungen bekommen.

**Förderprogramm für Gebäudehüllensanierungen**  
 Sanierungen der Dächer, der neuen Fenster, der Gebäudehülle etc. wird vom Kanton finanziell unterstützt. Der Bauherr erhält Fr. 20.- pro m2 sanierte Wand- Dachfläche etc. sofern der neue U-Wert(Dämmwert) maximal 0.25 W/m2K beträgt. Wenn zugleich auch die Fenster saniert werden U-Wert(1.0 W/m2K) erhält der Bauherr Fr. 25.- pro m2 Fassadenfläche. Allerdings muss man vorgängig folgende Bedingungen erfüllen: Der Bauteil muss mindestens 25 Jahre alt sein und dessen Sanierung muss gegen das Aussehenklima erfolgen. Voraussetzung für die Unterstützung ist unter anderem die Durchführung einer neutralen Energieanalyse. Als Erweiterung gilt diese Förderung auch bei Erstellen der erneuerbaren Energien sowie bei Baustandard Minergie. Zusätzlich gewähren verschiedene Kreditunternehmer, wie z.B. Schaffhauser Kantonalbank, bessere Hypothekenzinsen für zertifizierte Minergie-Bauten.  
 (Alle Fragen diesbezüglich können bei Energiefachstelle, Beckenstrasse 11, oder am Telefon 052/632 73 58 beantwortet werden).

**WOHNBAUSTATISTIK**

Die verlässliche Zahlen werden nur in der Stadt Schaffhausen ermittelt wo der effektive Wohnungszuwachs im Jahre 2005 113 Wohnungen betrug.



**SWW**  
Schweizerischer Verband für Wohnungswesen  
Sektion Aargau, c/o Gemiwo AG, Stahrain 8, 5200 Brugg

SWW Aargau, c/o Gemiwo AG, Stahrain 8, 5200 Brugg

Herr  
Stefan Blum  
Apollostrasse 2  
Postfach  
8032 Zürich

Brugg, 28. August 2006  
Uj Ref.: Dieter Hauser, Direktwahl 056 / 480 92 80

**SWW Sektion Aargau – Ihre Anfrage vom 27.8.2006**

Sehr geehrter Herr Blum

Sie erhalten beiliegend:

- Diverse Unterlagen der Sektion SWW Aargau

<input type="checkbox"/> zu Ihren Akten	<input type="checkbox"/> zur Unterschrift	<input type="checkbox"/> .....
<input type="checkbox"/> zur Kenntnisnahme	<input type="checkbox"/> zur Erledigung	<input type="checkbox"/> .....
<input type="checkbox"/> zur Stellungnahme	<input type="checkbox"/> bitte retournieren	<input type="checkbox"/> .....
<input checked="" type="checkbox"/> zur Bearbeitung	<input type="checkbox"/> mit Dank zurück	<input type="checkbox"/> .....
<input type="checkbox"/> zur Weiterleitung	<input type="checkbox"/> gemäss Besprechung	<input type="checkbox"/> .....

Bemerkungen:

Freundliche Grüsse  
SWW, Sektion Aargau  
*Dieter Hauser*  
Dieter Hauser

Mit SWW allgemein/Leuten allgemein.doc

Schweizerischer Verband für Wohnungswesen  
Sektion Winterthur



Seuzacherstrasse 22, 8400 Winterthur  
Telefon: 052 243 00 06  
Fax: 052 242 73 38  
E-Mail: [s.v.winterthur@myweb.ch](mailto:s.v.winterthur@myweb.ch)

Herrn  
Stefan Blum  
Apollostr. 2  
Postfach  
8032 Zürich

Winterthur, 15. Sept. 2006

**Diplomarbeit**

Salü Stefan

Hier die gewünschten Unterlagen. Ich war halt in den (Arbeits-)Ferien im schönen Veltlin. Entschuldige deshalb die Verspätung.

Herzliche Grüsse  
SWW Sektion Winterthur  
Ernst Bühler  
*Ernst Bühler*

Sektion Bern-Solothurn



**SWW**

Herrn  
Stefan Blum  
Apollostrasse 2  
Postfach  
8032 Zürich

29. August 2006 zb

**KURZBRIEF**

<input type="checkbox"/> gem. Besprechung persönlich/telefonisch/schriftlich vom .....	<input type="checkbox"/> zur Kontrolle / Prüfung
<input checked="" type="checkbox"/> gemäss Ihrem Wunsch	<input type="checkbox"/> zur Genehmigung
<input type="checkbox"/> zu Ihren Akten	<input type="checkbox"/> zur Unterschrift / Visum
<input type="checkbox"/> zur Kenntnisnahme	<input type="checkbox"/> zur Stellungnahme
<input type="checkbox"/> zur Besprechung	<input type="checkbox"/> zur Erledigung
<input type="checkbox"/> mit bestem Dank zurück	<input type="checkbox"/> bitte nach Erledigung zurück
<input checked="" type="checkbox"/> Sie erhalten beiliegend folgende Unterlagen unserer Sektion:	<input type="checkbox"/> bitte weiterleiten an .....
- Statuten	<input type="checkbox"/> bitte anrufen an .....
- Geschäftsbericht 2005	
- Briefpapier	

Mit freundlichen Grüssen  
SCHWEIZERISCHER VERBAND FÜR WOHNUNGSWESSEN  
SEKTION BERN-SOLOTHURN  
*B. Zingg*

Schweizerischer Verband für Wohnungswesen, Sektion Bern-Solothurn  
 Dachorganisation der gemeinützigen Wohnbaugenossenschaften  
 c/o AdF, Fribourg, Mühlebühlstrasse 5, 3018 Bern, Telefon 031 997 11 01, Fax 031 997 11 00

**SWW ASH ASA**



Schweizerischer Verband für Wohnungswesen  
Association Suisse pour l'habitat  
Associazione Svizzera per l'abitazione  
 Dachorganisation der gemeinützigen Wohnbaugenossenschaften

Neue Postanschrift:  
Bucheggstrasse 109  
Postfach  
CH-8042 Zürich

Bucheggstrasse 109  
CH-8042 Zürich  
Telefon +41 052 242 73 38  
Fax +41 052 242 73 39  
www.svw.ch  
sww@sww.ch  
P.O. Box 10, 8042 Zürich  
19007-00, Switzerland

Herr  
Stefan Blum  
Apollostrasse 2  
Postfach  
8032 Zürich

Datum: 23. März 2005 UjRef.: Di Telefon direkt: 044 360 26 56 E-Mail: [brigitte.dutti@svw.ch](mailto:brigitte.dutti@svw.ch)

**Beseinigung für Mitglieder und Organe für Steuererklärung 2004**

Lieber Stefan

Als Beilage überlasse ich Dir das Doppel der Beseinigung (mit einer zusätzlichen Kopie für Deine Akten) für die Steuererklärung 2004.

Ich hoffe, Dir hiermit gedient zu haben und wünsche Dir ein schönes Osterfest.

Mit freundlichen Grüssen  
Schweizerischer Verband für Wohnungswesen  
*Brigitte Dutti*  
Brigitte Dutti  
Fondsverwalterin

**Beilagen erwähnt**

© FONDSVERWESERPERSONAL/PERSONAL SWW/LOHNVERWESE PERSONAL/LOHNVERWESE 2004 VV BLUM DOC