



wohnbau**genossenschaften schweiz**  
verband der gemeinnützigen wohnbauträger

Merkblatt Nr. 59d  
Aus der Reihe Fachpublikationen

# Corporate Governance

## für gemeinnützige Wohnbauträger

Leitsätze, Handlungsfelder und Instrumente für eine gute  
Unternehmensführung

Diese **Corporate-Governance-Leitsätze** richten sich an die im Dachverband Wohnbaugenossenschaften Schweiz organisierten gemeinnützigen Wohnbauträger



## Übersicht

Warum Corporate Governance? .....	3
Leitsätze .....	4
1. Ziele auf die Hauptaufgaben ausrichten .....	4
1.1. Zweck in den Statuten konkret fassen .....	4
1.2. Mitglieder in die Entscheidungsfindung einbeziehen .....	4
1.3. Leitbild, Strategie und Ziele formulieren .....	4
1.4. Umsetzung vorausschauend planen .....	4
1.5. Umsetzungsinstrumente «Ziele» .....	5
2. Organisation und Prozesse festlegen .....	5
2.1. Gewaltenteilung sicherstellen und leben .....	5
2.2. Organisation festlegen, Verantwortlichkeiten zuweisen .....	5
2.3. Prozesse und Kompetenzen definieren und einhalten .....	6
2.4. Auftragsvergaben und Beschaffungen regeln .....	6
2.5. Stellvertretung einsetzen .....	6
2.6. Kontrolle und Controlling sicherstellen .....	6
2.7. Risiken analysieren und Konsequenzen ableiten .....	6
2.8. Umsetzungsinstrumente «Organisation und Prozesse» .....	8
3. Berichterstattung und Transparenz sicherstellen .....	8
3.1. Vorausschauend, zeitgerecht und offen kommunizieren .....	8
3.2. Dokumentieren und archivieren .....	8
3.3. Aussagekräftigen Geschäftsbericht erstellen .....	9
3.4. Umsetzungsinstrumente «Berichterstattung und Transparenz» .....	9
4. Führung .....	9
4.1. Gesamtverantwortung wahrnehmen .....	9
4.2. Unabhängigkeit sicherstellen .....	9
4.3. Amtsdauer der Vorstandsmitglieder .....	10
4.4. Revisionsstelle .....	10
4.5. Gesprächs-, Konflikt- und Fehlerkultur etablieren .....	10
4.6. Entscheidungsfindung mehrstufig anlegen .....	11
4.7. Aufsichtsfunktion wahrnehmen .....	11
4.8. Auftrag und Organisation klären .....	11
4.9. Verantwortung als Arbeitgeberin wahrnehmen .....	11
4.10. Vorausschauend und transparent rekrutieren .....	11
4.11. Kompetenzen sichern und weiterentwickeln .....	11
4.12. Massvoll entschädigen .....	12
4.13. Umsetzungsinstrumente «Führung» .....	12
Impressum .....	13



## Warum Corporate Governance?

Gemeinnützige Wohnbauträger<sup>1</sup> sind meist auf privatrechtlicher Grundlage als Genossenschaft, Aktiengesellschaft oder Stiftung organisiert und zählen von ihrer Grösse und ihrer wirtschaftlichen Ausrichtung her unzweifelhaft zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Gleichzeitig ergeben sich aufgrund der Zweckbestimmung «Gemeinnütziger Wohnungsbau»<sup>2</sup> und der damit oftmals verbundenen engen Kooperation mit der öffentlichen Hand erhöhte Erwartungen der Gesellschaft bzw. besondere Reputationsrisiken für unsere gesamte Branche.

Die vorliegenden «Corporate Governance»-Leitsätze<sup>3</sup> geben einen Rahmen für eine verantwortungsbewusste und wirkungsorientierte Führung der Genossenschaft. Sie sollen helfen, über Strukturen und Prozesse Problemfelder frühzeitig zu erkennen und zweckmässige Massnahmen zu treffen. Ein besonderes Augenmerk gilt der Vermeidung von Interessenskonflikten, denn gerade bei den körperschaftlich organisierten sowie im Nebenamt geführten Baugenossenschaften überlagern sich oftmals die Rollen als Genossenschafterin oder Genossenschafter, Vorstandsmitglied oder Mietpartei. Es ist daher überaus anspruchsvoll, die persönlichen Interessen konsequent von den Interessen der Genossenschaft zu trennen.

Selbstverständlich sind die einzelnen Grundsätze in der praktischen Umsetzung auf die Rechtsform und die Grösse des jeweiligen Wohnbauträgers abzustimmen. Wichtig ist, dass sie gelebt werden. Die Gesamtverantwortung hierfür liegt sowohl bei jedem einzelnen Vorstandsmitglied wie auch dem Vorstand als Ganzes.

Bei Fragen oder zur Unterstützung bei der Umsetzung stehen Ihnen Ihr Regionalverband oder Wohnbaugenossenschaften Schweiz gerne zur Verfügung.

Wohnbaugenossenschaften Schweiz

Eva Herzog  
Präsidentin

Urs Hauser  
Direktor

---

<sup>1</sup> Der grösste Teil der gemeinnützigen Wohnbauträger entfällt auf die Rechtsform der Mitglieder-Genossenschaft, weshalb in den nachfolgenden Ausführungen auf diese Bezug genommen wird. Vgl. die Definition unter Ziff. 1.1.

<sup>2</sup> Wo keine öffentlichen Mittel oder anderweitige Förderung durch die öffentliche Hand im Spiel sind, handelt es sich meist um eine freiwillig auf Dauer angelegte statutarische Selbstbindung.

<sup>3</sup> Vgl. «Leitfaden Cooperative Governance» von Idée Cooperative vom Januar 2021 ([www.ideecooperative.ch](http://www.ideecooperative.ch)).



## Leitsätze

### 1. Ziele auf die Hauptaufgaben ausrichten

#### 1.1. Zweck in den Statuten konkret fassen

Die Anerkennung als gemeinnütziger<sup>4</sup> Wohnbauträger setzt die Niederlegung folgender Grundsätze in den Statuten<sup>5</sup> voraus, wonach

- a. der Wohnbauträger den Zweck verfolgt, dauerhaft den Bedarf an Wohnraum zu tragbaren finanziellen Bedingungen zu decken;
- b. die Dividende beschränkt<sup>6</sup> und die Ausrichtung von Tantiemen verboten ist;
- c. das Gesellschafts- oder Genossenschaftskapital höchstens zum Nennwert zurückbezahlt werden darf;
- d. bei der Auflösung der Gesellschaft, Genossenschaft oder Stiftung der nach Rückzahlung des einbezahlten Gesellschafts- oder Genossenschaftskapitals verbleibende Vermögensüberschuss dem in Buchstabe a erwähnten Zweck zugewendet wird.

Die Niederlegung und Einhaltung dieser Grundsätze ist Voraussetzung für die Förderung durch die öffentliche Hand (Fonds de Roulement, EGW-Darlehen, Bürgschaften sowie meist auch für die Abgabe von Baurechtsland durch die öffentliche Hand usw.).

Dem Wohnbauträger steht es im Übrigen frei, den Zweck zu erweitern, zum Beispiel für die Bereitstellung von Gewerberaum, für gemeinschaftliche oder soziale Angebote oder ökologische oder andere gesellschaftliche Anliegen. Die Statuten sollen die Stossrichtung umschreiben, die Mittel zur Zielerreichung definieren und den Eigenheiten der einzelnen Bauträger Rechnung tragen.

#### 1.2. Mitglieder in die Entscheidungsfindung einbeziehen

Demokratische Prozesse erhöhen die Legitimität von Entscheidungen, brauchen aber auch Zeit.

Der Vorstand wahrt die Interessen und Rechte der Mitglieder<sup>7</sup> unter anderem durch einen zeit- und stufengerechten Einbezug in die Meinungsbildungs- sowie Entscheidungsprozesse. Er schafft damit Vertrauen und erhöht die Planungssicherheit.

#### 1.3. Leitbild, Strategie und Ziele formulieren

Das Leitbild enthält grundsätzliche Aussagen über die Grundwerte der Genossenschaft sowie die Art und Weise, wie der Genossenschaftszweck in die Tat umgesetzt werden soll. Es kann durch den Vorstand erarbeitet werden, es ist aber auch durchaus sinnvoll, die Mitglieder hierbei einzubeziehen.

Die Strategie formuliert mit langfristigem Horizont die Entwicklungen aller relevanten Handlungsfelder (Liegenschaften, Bewohnerschaft, Finanzen u.a.) sowie konkrete Ziele. Sie beruht auf einer periodischen Analyse der gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen und der sich abzeichnenden Herausforderungen.

Für die Umsetzung werden Massnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern definiert.

#### 1.4. Umsetzung vorausschauend planen

Lebensdauer und Erneuerungsbedarf der Liegenschaften und die Bedürfnisse der Mitglieder bedürfen einer sorgfältigen gegenseitigen Abstimmung. Eine sozialverträgliche und finanziell tragbare Bestandserneuerung erfordert eine langfristig angelegte Umsetzungsplanung.

---

<sup>4</sup> Die Anerkennung als gemeinnütziger Wohnbauträger ist eine Fördervoraussetzung, beinhaltet jedoch keine Steuerbefreiung.

<sup>5</sup> Vgl. Art. 37 WFV (Eidg. Wohnraumförderungsverordnung vom 26. November 2003, SR 842.1).

<sup>6</sup> Vgl. Art. 6 Abs. 1 lit a StG (Bundesgesetzes vom 27. Juni 1973 über die Stempelabgaben, SR 641.10).

<sup>7</sup> Gilt sinngemäss für die Bewohnenden, wenn neben dem Mietverhältnis kein Mitgliedschaftsverhältnis begründet wird, wie dies bei Untertnergenossenschaften oder Stiftungen der Fall ist.



## 1.5. Umsetzungsinstrumente «Ziele»

Charta	der gemeinnützigen Wohnbauträger – enthält branchenweit geltende Grundsätze
Statuten	Grundlage für Zweck, Organisation, Kompetenzen
Leitbild	enthält grundsätzliche Aussagen zum Selbstverständnis und zu den Grundwerten des Wohnbauträgers
Strategie und Ziele	zeigen, wohin es langfristig gehen soll und wie das erreicht werden kann, inklusive Definition konkreter Ziele in den Handlungsfeldern
Planungen	Mehrjahres- und Jahresplanung zur Erreichung der Ziele in den Handlungsfeldern
Mitwirkung	ermöglicht Teilhabe der Mitglieder bei Erarbeitung und/oder Entscheidungsfindung
Vernehmlassungen	zum Einholen formeller Stellungnahmen u.a. der Mitglieder zu zentralen Geschäften wie z. B. Statutenrevisionen, Teil eines Mitwirkungsprozesses

## 2. Organisation und Prozesse festlegen

### 2.1. Gewaltenteilung sicherstellen und leben

Eine klare Trennung zwischen Aufsicht und operativer Umsetzung ist unabdingbar und erfordert ein System von «Checks and Balances». Eine klare Regelung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten hilft, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und Interessenskonflikte zu vermeiden. Es liegt in der Verantwortung des Vorstandes, dieses Rollenverständnis zu schärfen und nötigenfalls auch durchzusetzen.

Insbesondere bei kleineren Organisationen mit wenig personellen Ressourcen ist die Trennung von strategischen/konzeptionellen Aufgaben und operativem Alltagsgeschäft schwierig. Es ist zu definieren, wie die Aufsicht wahrgenommen wird.

Eine Aufgaben- und Gewaltentrennung ist zumindest in personeller Hinsicht unabdingbar. Zu vermeiden ist insbesondere eine Vermischung der Verantwortlichkeiten von Finanzen und Präsidium.

### 2.2. Organisation festlegen, Verantwortlichkeiten zuweisen

Der Generalversammlung (GV) sind von Gesetzes wegen oder gemäss den statutarischen Vorgaben die grundlegenden Entscheidungen über Statutenanpassungen, die Wahl des Vorstandes und gegebenenfalls die Genehmigung von grösseren Krediten vorbehalten. Der Vorstand bereitet GV-Geschäfte vorausschauend und unter dem vorgängigen Einbezug der Mitglieder vor.

Der Vorstand ist verantwortlich für die Strategie und die grundlegenden konzeptionellen und planerischen Grundlagen sowie für die Bereitstellung der entsprechenden finanziellen und personellen Mittel.

Der Vorstand organisiert sich entsprechend der Grösse und Komplexität der Aufgaben. Ressort- oder Kommissionsmitglieder verfügen über die notwendigen fachlichen Kompetenzen.

Idealerweise delegiert der Vorstand die operativen Aufgaben ganz oder teilweise an die eigene Geschäftsstelle oder externe Dienstleistende<sup>8</sup>. Diese Delegation entbindet den Vorstand nicht von seiner Gesamtverantwortung. Er muss sich laufend über die korrekte Umsetzung seiner Vorgaben Klarheit verschaffen.

<sup>8</sup> Die Einrichtung einer eigenen Geschäftsstelle erfordert einen minimalen Personalbestand, der beispielsweise Stellvertretungen ermöglicht, ein vernünftiger Verwaltungskostenanteil setzt wiederum eine gewissen Grösse des Liegenschaftsbestandes voraus. Für kleinere Organisationen ist die Auslagerung von operativen Aufgaben an externe Dienstleistende wie grössere Wohnbaugenossenschaften, den Verband oder allenfalls an Immobilienverwaltungen eine mögliche Lösung. Wichtig ist, dass der externe Partner dieselben Werte lebt und danach handelt.



### 2.3. Prozesse und Kompetenzen definieren und einhalten

Das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Organen bedarf entsprechender Regelungen im Organisations- oder Geschäftsreglement.

Alle wesentlichen Geschäftsprozesse sind in Prozessbeschreibungen festgehalten, aus denen sich die einzelnen Arbeitsschritte, die Zuständigkeiten und Kompetenzen sowie die einzusetzenden Hilfsmittel ergeben. Prozessbeschreibungen dienen auch der Qualitätssicherung.

Regelungen über die Visierung von Belegen und die Ausübung der Unterschriftsberechtigungen gewährleisten

- a. die formelle und materielle Prüfung eines Geschäftsvorgangs;
- b. dass keine Verpflichtungen oder Zahlungen in eigener Sache oder durch Personen, die in einem direkten Abhängigkeitsverhältnis stehen, getätigt werden können.

### 2.4. Auftragsvergaben und Beschaffungen regeln

Entscheide über Auftragsvergaben oder Beschaffungen erfolgen

- a. entsprechend ihrer Tragweite/Kosten auf der Grundlage eines Pflichtenhefts/Anforderungsprofils sowie von Zuschlagskriterien;
- b. ab definierten Beträgen auf der Grundlage von Konkurrenzangeboten;

und werden nachvollziehbar dokumentiert (vgl. auch Ziff. 4.3).

### 2.5. Stellvertretung einsetzen

Schlüsselfunktionen bedürfen einer Stellvertretung, die über den aktuellen Stand der Geschäfte informiert ist und auch über die entsprechenden Kompetenzen bzw. Zeichnungsberechtigungen verfügt.

### 2.6. Kontrolle und Controlling sicherstellen

Mit Kontrolle ist die Überprüfung bestimmter Sachverhalte oder Geschäftsvorgänge gemeint, wie etwa die Einhaltung bestimmter Vorgaben oder Regelungen. Demgegenüber versteht man unter Controlling einen Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems zur systematischen Beurteilung der Zielerreichung und Unternehmensentwicklung.

Die Kontrollen der von der Generalversammlung zu wählenden Revisionsstelle beschränken sich im Wesentlichen auf formale Geschäftsabläufe im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens. Der Vorstand muss weitere Massnahmen treffen, um sich die Übersicht über alle wesentlichen Vorgänge und Entwicklungen zu verschaffen und Missbräuche zu verhindern.

Ein der Grösse der Organisation oder eines Projektes angepasstes systematisches Controlling umfasst alle wesentlichen Handlungsfelder eines Wohnbauträgers, also auch die Liegenschaftenbewirtschaftung, die Bau- und Sanierungsvorhaben oder das Finanz- und Personalwesen. Ausgerichtet auf den Zweck und die Ziele liefert das Controlling aussagekräftige Zahlen und qualitative Aussagen über den Grad der Zielerreichung.

### 2.7. Risiken analysieren und Konsequenzen ableiten

Jede Unternehmung, also auch gemeinnützige Wohnbauträger, sind gehalten, periodisch eine Einschätzung der für sie massgebenden hauptsächlichsten Risiken und Chancen vorzunehmen und die allenfalls notwendigen Vorkehrungen zu treffen.<sup>9</sup>

Es wird empfohlen, primär die möglichen Auswirkungen abzuschätzen und weniger auf die naturgemäss viel schwieriger abzuschätzende Eintretenswahrscheinlichkeit abzustellen.

---

<sup>9</sup> Vgl. auch die Ausführungen sowie Quellenangaben unter [www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/finanzielles/risikomanagement/wie-fuehrt-man-ein-risikomanagementsystem-ein/risikoidentifikation-und-risikobewertung.html](http://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/finanzielles/risikomanagement/wie-fuehrt-man-ein-risikomanagementsystem-ein/risikoidentifikation-und-risikobewertung.html).



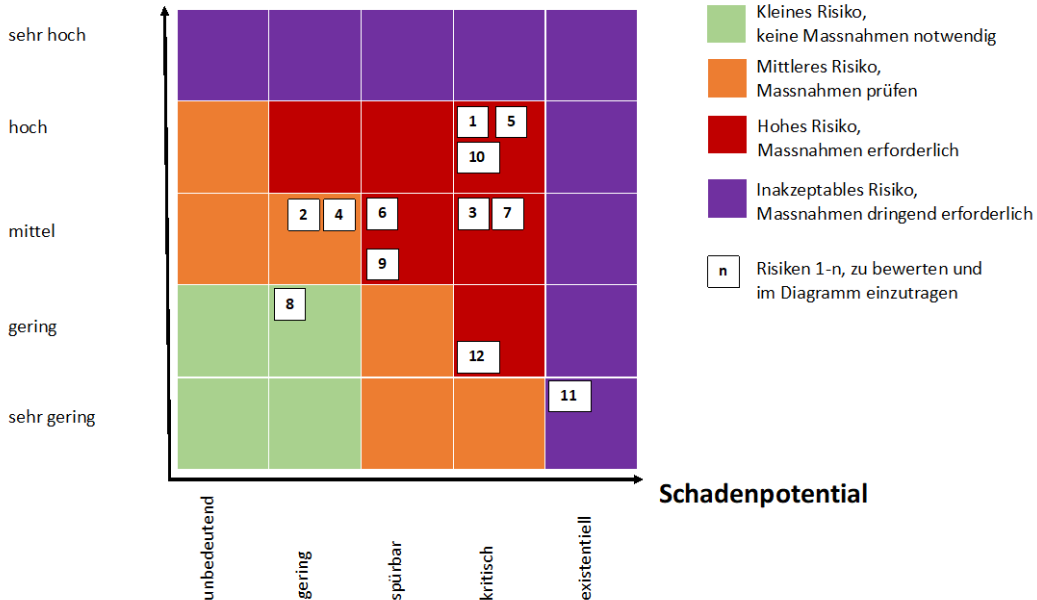
Die Risikobeurteilung erfolgt in drei Schritten:

- Risikoidentifikation (Hauptrisiken);
- Bewertung nach Eintretenswahrscheinlichkeit (W) und Schadenpotential (P);
- Festlegung der zu treffenden Massnahmen.

Die einzelnen Risiken werden üblicherweise nach Kategorien tabellarisch geordnet und zur Veranschaulichung in einem Risikodiagramm festgehalten. Beispiel:

Gefahrenbereich	Beschreibung	W	P	Massnahmen
<b>A. Geschäftsrisiken</b>				
1. Führung	Ausfall von Schlüsselpersonen	hoch	kritisch	Stellvertretung sicherstellen
2. Wohnungsmarkt	Leerstände Wohnen/Gewerbe	mittel	gering	Kostenmanagement, ...
<b>B. Operative Risiken</b>				
3. Personal	Abgänge, Know-how-Verlust	mittel	kritisch	Personalentwicklung
4. Deliktisches Verhalten	Veruntreuung	mittel	mittel	Prozesse, Unterschriftenregelung
5. IT	Datenverlust, Datenmissbrauch	hoch	kritisch	Datensicherung, Updates
<b>C. Reputationsrisiken</b>				
6. Extern	Negative Medienberichte	mittel	spürbar	Kommunikationskonzept
<b>D. Finanzrisiken</b>				
7. Finanzierung	Ausfall wichtiger Kapitalgeber	mittel	kritisch	Diversifizierung Kapitalgeber
8. Debitorenverluste	Mietzinsausfälle	gering	gering	Mahnwesen
9. Kapitalkosten	Zinsentwicklung Fremdkapital	mittel	spürbar	Staffelung Laufzeiten
<b>E. Umweltrisiken</b>				
10. Pandemie	Ausfall Mitarbeitende	hoch	kritisch	Sicherheitskonzept umsetzen
11. Erdbeben	Bauschäden, Schadenskosten	sehr gering	existentiell	Versicherungsschutz
<b>F. Ökologische Risiken</b>				
12. Altlasten	Sanierungskosten	gering	kritisch	DD-Prüfung vor dem Kauf <sup>10</sup>

**Eintretenswahrscheinlichkeit**



<sup>10</sup> Due-Diligence: Umfassende rechtlich-ökonomische Risikoprüfung.



## 2.8. Umsetzungsinstrumente «Organisation und Prozesse»

Statuten	definieren Organe und regeln deren Aufgaben und Kompetenzen
Organisations- oder Geschäftsreglement	regelt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Leitungsorgane, allfälliger Kommissionen, Ressorts usw. sowie die Aufgaben einer delegierten Geschäftsführung <sup>11</sup>
Prozessbeschreibungen	beschreiben Arbeitsschritte, Zuständigkeiten und einzusetzende Hilfsmittel der wichtigsten Kernprozesse
Unterschriften- und Visumsregelung	zur Sicherstellung der regelkonformen Anbahnung, Abwicklung und Nachvollziehbarkeit von Geschäftsvorgängen einschliesslich des elektronischen Zahlungsverkehrs; dabei ist eine Kollektivunterschrift zu zweien unabdingbar (vgl. auch Kompetenzmatrix unter Ziff. 4.12)
Controllingkonzept	beschreibt die für die Führung der Genossenschaft wichtigen Inhalte und die Berichterstattung (Reporting); alle Beteiligten wissen, welche Informationen sie wann beizutragen haben
Risikoanalyse	zur Abschätzung der wichtigsten Risiken/Chancen
Managementletter / Bericht Revisionsstelle	richtet sich als vertrauliches Schreiben an den Vorstand und enthält Feststellungen und oftmals wichtige Empfehlungen, die berücksichtigt werden sollten
IKS (Internes Kontrollsystem)	als Instrument, das die Vorgänge und Massnahmen zur Sicherstellung einer ordnungsgemässen Buchführung und finanziellen Berichterstattung umfasst <sup>12</sup>

## 3. Berichterstattung und Transparenz sicherstellen

### 3.1. Vorausschauend, zeitgerecht und offen kommunizieren

Der Vorstand legt die konzeptionellen Grundlagen für eine zeitgerechte interne und externe Kommunikation fest. Er fördert eine zeitgemässe und auf Gegenseitigkeit beruhende Diskussionskultur.

Er legt Strategien und Ziele offen und informiert über seine Aktivitäten, die erbrachten Leistungen und die Zielerreichung.

Er informiert die Mitglieder vorausschauend mit aussagekräftigen Unterlagen oder über entsprechende Gefässe zu wichtigen Geschäften.

Der Vorstand pflegt den Kontakt zu den Mitgliedern. Er ermöglicht über geeignete Plattformen oder entsprechende Mitwirkungsprozesse eine Teilhabe der Mitglieder an Entscheidungen und schafft Grundlagen für tragfähige Entscheide.

### 3.2. Dokumentieren und archivieren

Die Dokumentierung der Geschäftsvorgänge ist unabdingbar. Sie umfasst eine strukturierte Ablage, Sicherung und Archivierung aller relevanten Dokumente und Daten. Darüber hinaus ist es auch aus rein praktischen Gründen geboten, Unterlagen, beispielsweise zu den Liegenschaften, über die gesetzlich vorgeschriebene Dauer der Aufbewahrungspflicht hinaus aufzubewahren.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Vgl. Musterorganisationsreglement von Wohnbaugenossenschaften Schweiz.

<sup>12</sup> Ein IKS ist zwingend bei Unternehmungen, die gemäss Art. 727 Ziff. 2 in Verbindung mit Art. 728a OR der ordentlichen Revision unterliegen, d.h. während zwei aufeinanderfolgenden Jahren zwei der nachfolgend aufgeführten drei Kriterien erfüllen, nämlich eine Bilanzsumme von mehr als 20 Mio. Franken (1), einen Umsatzerlös von mehr als 40 Mio. Franken (2) oder mehr als 250 Mitarbeitende (3) aufweisen.

<sup>13</sup> Eine gesetzliche Aufbewahrungspflicht von zehn Jahren gilt für Unternehmungen mit Buchführungspflicht (Art. 957 ff. OR). Vgl. darüber hinaus die Vorgaben in der Verordnung über die Führung und Aufbewahrung der Geschäftsbücher vom 24. April 2002 (GeBüV, SR 221.431).





### 3.3. Aussagekräftigen Geschäftsbericht erstellen

Der Vorstand erstellt einen aussagekräftigen Geschäftsbericht zuhanden der Generalversammlung und macht diesen seinen Mitgliedern wie auch Dritten uneingeschränkt zugänglich.

Der Geschäftsbericht enthält neben den gesetzlich vorgeschriebenen Inhalten

- einen Leistungsbericht samt Rechnungsabschluss und einen Ausblick in die Zukunft;
- Angaben zu den einzelnen Vorstandsmitgliedern, den ihnen zugewiesenen Aufgaben, zu deren beruflichen bzw. fachlichen Qualifikationen, deren Amtsdauer sowie Angaben zur Einsitznahme in Führungsorganen von verbundenen Gesellschaften oder Organisationen;
- die Summe der ausgerichteten Entschädigungen und Spesen der einzelnen Organe inklusive allfälliger Mandate.

### 3.4. Umsetzungsinstrumente «Berichterstattung und Transparenz»

Geschäftsbericht	besteht aus Jahresbericht und Jahresrechnung <sup>14</sup>
Newsletter, Aushänge	vermitteln zeitnah die wichtigsten Informationen
Website	enthält die für Bewohnende und Aussenstehende notwendigen Informationen über die Genossenschaft und ihre Organe und ermöglicht eine einfache Kontaktaufnahme
Informationsveranstaltungen	sollten zu wichtigen genossenschaftlichen und geschäftlichen Themen durchgeführt werden
Mobile App für Mietende	ermöglicht die interaktive Kommunikation zwischen Genossenschaft und den Mietenden/Mitgliedern und/oder unter letzteren

## 4. Führung

### 4.1. Gesamtverantwortung wahrnehmen

Die Gesamtverantwortung liegt stets beim Vorstand, der auch haftet, wenn die Geschäftsführung oder Teilaufgaben delegiert wurden oder wenn Ziele, Grundsätze und Schwerpunkte partizipativ erarbeitet werden.

Der Abschluss einer Organhaftpflichtversicherung wird empfohlen<sup>15</sup>, mit der die persönlichen Haftungsrisiken als Vorstandsmitglied abgedeckt werden können.

### 4.2. Unabhängigkeit sicherstellen

Vorstand und Geschäftsleitung sichern ihre Unabhängigkeit und Unvoreingenommenheit in ihren Entscheidungen durch die Vermeidung von Abhängigkeiten privater und geschäftlicher Natur.

Mögliche Interessenskonflikte aufgrund von Verwandtschaft, involvierten nahestehenden Personen, Mandaten, Anstellungen oder Funktionen in anderen Organisationen sind unaufgefordert offenzulegen. Den betreffenden Personen ist es untersagt, an der Entscheidungsvorbereitung wie auch an den Entscheidungen mitzuwirken. Sie haben unaufgefordert in den Ausstand zu treten.

Mit der Ausnahme von Mietverträgen sind dauernde geschäftliche Beziehungen zwischen Genossenschaft und Vorstandsmitgliedern in vielen Genossenschaften gemäss statutarischer Vorgabe ausgeschlossen und widersprechen im Übrigen der geltenden Auffassung von Corporate Governance. Mit einem Vorstands- oder Kommissionsmandat nicht vereinbar ist ein Arbeitsverhältnis mit der

<sup>14</sup> Vgl. die Anforderungen gemäss Art. 958 ff. OR. Genossenschaften mit mehr als 2000 Mitgliedern haben gemäss Art. 962 Abs. 1 Ziff. 2 OR zusätzlich zur Jahresrechnung einen Abschluss nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung zu erstellen (Swiss GAAP FER).

<sup>15</sup> Die Organhaftpflichtversicherung (auch «D&O-Versicherung» genannt, was für «Directors & Officers liability» steht) deckt Vermögensschäden des Versicherungsnehmers oder von Dritten aufgrund von Pflichtverletzungen in ihrer Tätigkeit als Organmitglied, nicht jedoch Ansprüche gegen die Unternehmung selbst. Über WBG Schweiz kann eine solche D&O-Versicherung zu Spezialkonditionen abgeschlossen werden ([www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/versicherung](http://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/versicherung)).



Genossenschaft. Beim Abschluss von Mietverträgen ist auf die genossenschaftliche Gleichbehandlung zu achten und es wird empfohlen, diese Aufgabe nicht Einzelpersonen zu übertragen.

Bei Geschäftsbeziehungen zwischen Genossenschaft und Vorstandsmitgliedern wird die Beachtung folgender Grundsätze empfohlen:

- a. die Geschäftsbeziehungen liegen klar im Interesse des Wohnbauträgers;
- b. sie bilden die Ausnahme und beruhen auf einer sachlichen Begründung (zeitliche Dringlichkeit, Übergangslösung bis zu einer definitiven Stellenbesetzung, schwierig zu beschaffendes Know-how usw.);
- c. die Abgeltung liegt unter den üblichen Angebotspreisen Dritter;
- d. Vereinbarungen werden schriftlich abgefasst, umschreiben den Vertragsgegenstand präzise und werden allenfalls befristet;
- e. sie werden durch das gesamte Leitungsgremium (Vorstand) genehmigt.

Es empfiehlt sich für den Umgang mit Kundengeschenken oder Einladungen im Geschäfts- oder Organisationsreglement eine zweckmässige Regelung zu treffen sowie Transparenz zu schaffen. Übersteigenden Zuwendungen einen üblichen geringfügigen Wert von beispielsweise 100 Franken, so wird empfohlen, diese höflich zurückzuweisen.

### **4.3. Amtsdauer der Vorstandsmitglieder**

Allzu häufige personelle Wechsel in der Führung erschweren die Übersicht und führen zum Verlust von Know-how, allzu lange Amtsdauern hingegen führen zu Abhängigkeiten und können der Weiterentwicklung im Weg stehen. Es empfiehlt sich deshalb, ein Auge auf die Amtsdauer der einzelnen Funktionsträgerinnen und -träger zu haben, Amtszeitbeschränkungen zu prüfen und eine periodische Erneuerung sicherzustellen. Denkbar ist auch die Einführung einer Alterslimite bei der Wahl.<sup>16</sup>

### **4.4. Revisionsstelle**

Der periodische Wechsel des Leiters oder der Leiterin des Revisionsmandats ist zwar lediglich bei der ordentlichen Revision gesetzlich vorgeschrieben<sup>17</sup>, diese Massnahme ist allerdings auch bei der eingeschränkten Revision von Zeit zu Zeit ins Auge zu fassen.

### **4.5. Gesprächs-, Konflikt- und Fehlerkultur etablieren**

Eine gute Zusammenarbeit im Vorstand und mit der Geschäftsführung basiert auf einer etablierten Diskussions-, Konflikt- und Fehlerkultur und ist Voraussetzung für eine Weiterentwicklung wie auch das Erkennen von Schwachstellen.

Meinungsverschiedenheiten oder anderweitige Schwierigkeiten werden vor allem dann zum Problem, wenn diese ignoriert werden. Im Allgemeinen ist ein proaktives Vorgehen zu empfehlen. Ausgewachsene Konflikte lassen sich selten aussitzen. Helfen kann der Beizug neutraler Dritter oder eine externe Mediation.

<sup>16</sup> Die Musterstatuten von Wohnbaugenossenschaften Schweiz empfehlen eine Amtszeitbeschränkung von 12 Jahren.

<sup>17</sup> Art. 730 OR Wahl der Revisionsstelle

<sup>1</sup> Die Revisionsstelle wird für ein bis drei Geschäftsjahre gewählt. Ihr Amt endet mit der Abnahme der letzten Jahresrechnung. Eine Wiederwahl ist möglich.

<sup>2</sup> Bei der ordentlichen Revision darf die Person, die die Revision leitet, das Mandat längstens während sieben Jahren ausführen. Sie darf das gleiche Mandat erst nach einem Unterbruch von drei Jahren wieder aufnehmen.

<sup>3</sup> Tritt eine Revisionsstelle zurück, so hat sie den Verwaltungsrat über die Gründe zu informieren; dieser teilt sie der nächsten Generalversammlung mit.

<sup>4</sup> Die Generalversammlung kann die Revisionsstelle jederzeit mit sofortiger Wirkung abberufen.



#### **4.6. Entscheidungsfindung mehrstufig anlegen**

Grundsätzlich sehr zu empfehlen ist eine mehrstufige Entscheidungsfindung. Grundsätzliche Entscheidungen, z. B. über die strategische Entwicklung, schaffen einen konzeptionellen Rahmen, in den sich Einzelentscheidungen wie beispielsweise einzelne Bauvorhaben einbetten lassen.

Es bewährt sich, wenn Kommissionen oder Ressortverantwortliche Entscheide zuhanden des Vorstandes vorbereiten. Fixfertige, unter alleiniger Regie der Geschäftsführung geschnürte «Beschlusspakete» sind zu vermeiden. In der Regel ist die Präsidentin oder der Präsident das Bindeglied zur Geschäftsleitung.

Entscheide basieren auf vorbereiteten Anträgen. Diese enthalten auch Hinweise zu Auswirkungen, Chancen und Risiken. Ad-hoc-Entscheide sind zu vermeiden bzw. sollen sie sich auf Notfälle beschränken.

#### **4.7 Aufsichtsfunktion wahrnehmen**

Eine unentziehbare Aufgabe des Vorstandes ist die Ausübung der Aufsicht über die Geschäftsstelle, die Kommissionen oder beauftragte Dritte.<sup>18</sup>

#### **4.8. Auftrag und Organisation klären**

Kommissionen und Arbeitsgruppen setzen sich oft aus Mitgliedern des Vorstandes, Mitarbeitenden der Geschäftsstelle sowie aus Genossenschaftsmitgliedern oder externen Fachpersonen zusammen. Die hierarchisch unterschiedliche Stellung der einzelnen Mitglieder kann die Diskussionskultur und die Entscheidungsfindung so beeinflussen, dass das Ergebnis aus fachlicher Sicht nicht immer zu überzeugen vermag. Soweit sich die nachfolgenden Punkte nicht bereits aus Statuten oder Reglementen ergeben, wird empfohlen, bei der Arbeitsaufnahme zu klären:

- Auftrag;
- zeitlicher Rahmen und Budget;
- Vorsitz, Stimmrecht, Protokoll und die Aufgaben der einzelnen Mitglieder;
- Entscheidungskompetenzen.

#### **4.9. Verantwortung als Arbeitgeberin wahrnehmen**

Eine leistungsfähige Geschäftsstelle setzt eine wertschätzende Führungs- und Unternehmenskultur voraus. Ein Personalreglement mit Bestimmungen zu Arbeitsvertrag, Probezeit, Arbeitszeit und Ferien, Lohn, Spesen, Homeoffice, Arbeitskleidern, Weiterbildung, Förderung der Mitarbeitenden, Vorgehen bei Konflikten, Mobbing, sexueller Belästigung und den Zuständigkeiten in Personalfragen dient der rechtsgleichen und fairen Behandlung der Mitarbeitenden.

#### **4.10. Vorausschauend und transparent rekrutieren**

Der Vorstand betreibt für sich und für die Geschäftsleitung eine vorausschauende Personalplanung. Die Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern wie auch der Geschäftsleitung erfolgt auf der Grundlage eines Anforderungsprofils und grundsätzlich auf dem Weg der internen oder auch öffentlichen Ausschreibung.

#### **4.11. Kompetenzen sichern und weiterentwickeln**

Eine ausgewogene Zusammensetzung<sup>19</sup> und Grösse<sup>20</sup> des Vorstandes dient der effizienten und fachkompetenten Wahrnehmung der Kernaufgaben: Führung, Finanzen, Bau und Unterhalt,

---

<sup>18</sup> Vgl. Art. 902 OR.

<sup>19</sup> Zum Beispiel nach Alter, Geschlecht, soziokulturellem oder sozioökonomischem Hintergrund, Ausbildung, Qualifikationen oder weiteren Diversity-Kriterien.

<sup>20</sup> Idealerweise umfasst der Vorstand mindestens fünf, in der Regel jedoch nicht mehr als zehn Mitglieder.



Soziales/Mitglieder sowie – je nach Ausrichtung, Grösse oder anstehenden Herausforderungen der betreffenden Organisation – beispielsweise auch Kommunikation, Recht oder Wohnen im Alter.

Die Vorstandsmitglieder müssen die für das Amt notwendige Zeit aufwenden können und über die nötigen sozialen Kompetenzen wie Team- oder Konfliktfähigkeit verfügen. Es kann sehr von Vorteil sein, wenn eine bestimmte Anzahl der Vorstandsmitglieder in der Genossenschaft wohnt.

Die Genossenschaft fördert mittels Aus- und Weiterbildung die Entwicklung von Vorstandsmitgliedern, Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen.

Der Vorstand beurteilt regelmässig seine Arbeit und die Zusammenarbeit untereinander sowie mit den verschiedenen Beteiligten. Er stellt die Bedingungen sicher, die ein professionelles Arbeiten – auch der Mitarbeitenden – ermöglichen.

#### **4.12. Massvoll entschädigen**

Die Vorstandsmitglieder werden für ihre Leistungen massvoll sowie aufgrund nachvollziehbarer Kriterien entschädigt.<sup>21</sup> Die Entschädigung trägt den Aspekten Gemeinnützigkeit, Grösse der Genossenschaft, Umfang der Führungsverantwortung und zeitliche Belastung Rechnung.

#### **4.13. Umsetzungsinstrumente «Führung»**

Organisations- oder Geschäftsreglement	regelt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Leitungsorgane, allfälliger Kommissionen, Ressorts usw. sowie die Aufgaben einer Geschäftsführung <sup>22</sup>
Kompetenzmatrix	legt die Aufgaben und Kompetenzen von Vorstand und Mitarbeitenden fest (vgl. auch Unterschriftenregelung gemäss Ziff. 2.8)
Entschädigungsreglement	regelt die Entschädigung der nebenamtlich tätigen Mitglieder von Vorstand, Kommissionen, Arbeitsgruppen usw.
Personalreglement	regelt die Anstellungsbedingungen der Mitarbeitenden
Organigramm/Stellenplan	legt die Organisation der Geschäftsstelle, die Anzahl der Mitarbeitenden sowie deren Aufgaben fest
Stellenbeschreibungen	legen die Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden fest

<sup>21</sup> Zur Bemessung der Vorstandsentschädigung vgl. Art. 18ff. Rechnungsreglement (Reglement über das Rechnungswesen der von der Stadt Zürich unterstützten Wohnbauträger vom 19.11.2003, 841.170).

<sup>22</sup> Vgl. Musterorganisationsreglement von Wohnbaugenossenschaften Schweiz.



## Impressum

Herausgeber wohnbaugenossenschaften schweiz  
Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger  
Bucheggstrasse 109 | Postfach | 8042 Zürich  
info@wbg-schweiz.ch | www.wbg-schweiz.ch | 044 360 28 24

Fassung November 2021

Autoren Christian Portmann (Schriftleitung), Jérôme Gaberell, Peter Schmid

Redaktion Liza Papazoglou

*Die vorliegende Fassung ersetzt die bisherigen Corporate-Governance-Empfehlungen von WBG Schweiz (Merkblatt Nr. 59d vom 14. Juni 2007 / rev. 8. Januar 2021), verfasst von Urs Hauser und Peter Schmid.*

*Es ist eine französischsprachige Version dieser Leitsätze verfügbar.*

**© Der Nachdruck ist nur mit ausdrücklicher Erlaubnis des Herausgebers gestattet.**