Zeitschrift: Wohnen
Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band: 82 (2007)
Heft: 3

Artikel: "Schlechte Zeiten im Voraus managen"
Autor: Probst, Claudia / Pfäffli, Patrick / Liechti, Richard
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-107542

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 21.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Interview mit Claudia Probst und Patrick Pfäffli, Input Unternehmens- und Marketingberatung AG

«Schlechte Zeiten im Voraus managen»

Bauplanung ist noch keine Strategie, sagen Claudia Probst und Patrick Pfäffli von der Input Unternehmens- und Marketingberatung AG, die auch Baugenossenschaften zu ihren Kunden zählt. Wer sich längerfristig orientieren will, muss zuerst verschiedene Grundfragen beantworten. Sind die strategischen Ziele festgelegt, folgt mit der Umsetzung die nächste Knacknuss. «Kommunikation» ist dabei ein Schlüsselwort.

Foto: wohnen

***Wohnen:* Baugenossenschaften gehören nicht zum üblichen Kundenkreis von Unternehmensberatern. Wie ist der Kontakt zu den gemeinnützigen Bauträgern entstanden?**
Patrick Pfäffli: Das war eigentlich ein Zufall. Wir erhielten eine Anfrage einer Baugenossenschaft, wo es darum ging, wie man besser und intensiver mit den Mietern kommuniziert. Wir merkten rasch, dass dafür sozusagen der «Überbau» fehlte: Zur Lösung dieses konkreten operativen Problems brauchte man zuerst strategische Entscheide. So kamen wir zum ersten Auftrag einer Baugenossenschaft.

Claudia Probst: Wir sind jedoch nicht auf besondere Branchen oder Unternehmen spezialisiert. Unsere Thematik ist überall dieselbe: die Marktorientierung. Die Grundfragen, die sich unsere Kunden stellen müssen, sind eigentlich immer gleich: Wer sind wir? Was wollen wir? Wer sind unsere Kunden? Was können wir ihnen bieten?

Warum beschäftigen sich die Baugenossenschaften in jüngster Zeit vermehrt mit ihrer längerfristigen Ausrichtung?
P.P.: Das hängt stark mit ihrer Geschichte und mit dem Baulichen zusammen. Die Liegenschaften kommen nun in die Jahre. Es stehen riesige Investitionen bevor. Da macht es schon Sinn, sich zu überlegen: Wohin geht die Reise?

Sie erarbeiten Unternehmensstrategien für Baugenossenschaften. Was kann man sich darunter vorstellen?
C.P.: Grundsätzlich geht es um einen mittel- bis langfristigen Rahmenplan, der die Einstellungen zu gewissen Themen, die langfristigen Ziele und das Vorgehen festhält, um diese Ziele erfolgreich zu erreichen. Dies bedeutet, dass man nicht nur überlegt, wann die nächste Küchensanierung fällig ist. Vielmehr gilt es herauszufinden, wer man überhaupt ist. Viele sagen dann zum Beispiel: Wir sind eine Familiengenossenschaft. Doch die traditionelle Familie gibt es heute kaum mehr. Wer ist also der Mieter, den wir haben wollen? Gehören Alleinerziehende dazu? Soll man auch Doppelverdiener aufnehmen? Daraus folgt: Welche Wohnungen müssen wir für das gewünschte Zielpublikum anbieten? Viele weitere Fragen kommen hinzu: Wie ist unsere Genossenschaft organisiert? Wie gehen wir mit den Mietern um? Wie kommunizieren wir nach aussen? Wollen wir weiter wachsen?

Wie finden Sie die Antworten?
C.P.: Wir erstellen möglichst keine externen Papiere, sondern erarbeiten die Lösungen gemeinsam mit der Baugenossenschaft. In Workshops mit Vorstand und Verwaltung diskutieren wir die Fragestellungen und finden einen Konsens. Schliesslich ist es die Strategie der Baugenossenschaft, sie muss sie anschliessend umsetzen. Deshalb ist es wichtig, dass alle dahinterstehen.

Sie plädieren dafür, gesellschaftliche und demographische Veränderungen in die längerfristigen Überlegungen einzubeziehen. Die Auswirkungen solcher Entwicklungen, etwa die Zunahme des Anteils betagter Menschen, sind jedoch auch für Fachleute schwer abzuschätzen.
P.P.: Einer unserer Leitsprüche heisst: The plan ist nothing, planning is everything. Die Beschäftigung mit solchen Fragen an sich bringt die Baugenossenschaften schon einen Riesenschritt weiter. Dabei stellen sie fest, dass die Zukunft gar nicht so offen ist. Natürlich gibt es immer Überraschungen, doch die haben meist andere Ursachen, zum Beispiel das Verhalten der Konkurrenz. Die grossen Entwicklungen sind dagegen relativ konstant. Wir arbeiten dabei auch mit unterschiedlichen Szenarien. Dadurch erhält man ein besseres Gefühl dafür, was wirklich eintreffen wird.

Trotzdem können sich die lokalen Bedingungen rasch ändern. In Zürich etwa fehlen plötzlich wieder kleinere Wohnungen.
C.P.: Deshalb sollte man eine gewisse Flexibilität beibehalten, auch wenn die übergeordnete Strategie einmal festgelegt ist. Man sollte bei der Umsetzung stets überprüfen, ob man sie neuen Gegebenheiten anpassen muss.

P.P.: Die lokale wirtschaftliche Entwicklung oder eine Veränderung bei den Verkehrsver- ▶

hältnissen können tatsächlich grossen Einfluss haben. Um dies zu antizipieren, erstellen wir jeweils Best- und Worst-case-Szenarien. Beim Bauen mit seiner Perspektive von dreissig Jahren gerät man natürlich oft in ein Dilemma. Flexibilität ist deshalb nicht nur bei der Planung, sondern auch bei der Konzeption der Bauten wichtig. Das ist allerdings tatsächlich anspruchsvoll.

Nun besitzen viele Baugenossenschaften ein Produkt, das Mangelware ist: preisgünstige Wohnungen. Ein Marketing ist oft gar nicht nötig.
P.P.: Selbst auf dem Platz Zürich, wo die Baugenossenschaften eine komfortable Situation haben, erlebten wir im Verlauf der letzten dreissig Jahre immer wieder Perioden, wo es keine Vollvermietung gab. Deshalb gilt die alte Weisheit: Vorsorge betreiben, schlechte Zeiten dann managen, wenn sie noch gar nicht da sind. Das ist nicht baugenossenschaftsspezifisch. Bei allen Immobilienprojekten hat sich erwiesen: Wer langfristige Überlegungen mit einbezieht und sich konsequent auf den Markt ausrichtet, hat Erfolg. Das wurde lange vernachlässigt. Die Professionalisierung im Immobilienbereich wird jedoch weiter zunehmen und das Umfeld härter werden. Das werden auch die Baugenossenschaften spüren.

Vor allem grosse Baugenossenschaften nehmen Ihre Dienste in Anspruch. Die meisten gemeinnützigen Bauträger in der Schweiz besitzen jedoch weniger als 200 Wohnungen. Die werden sich kaum einen Unternehmensberater leisten.
P.P.: Grundsätzlich gilt, dass eine Planung bei kleinen Unternehmungen genauso notwendig ist wie bei grossen. Sie sind den gleichen Ansprüchen des Marktes ausgesetzt. Viele kleine Firmen leisten in dieser Beziehung ausgezeichnete Arbeit, obwohl sie nicht die gleichen Ressourcen einsetzen können wie die grossen. Wichtig ist, dass man sich überhaupt mit der Zukunft beschäftigt, das Wie kommt erst an zweiter Stelle. Kleine Baugenossenschaften sollten jedoch die Umsetzung nicht aus den Augen verlieren. Sind die Gremien chronisch überlastet oder fehlt es an Nachwuchs, machen strategische Überlegungen wenig Sinn. Dann müssen zuerst die organisatorischen Probleme gelöst werden.

Ist die Unternehmensstrategie erarbeitet, hält ein Leitbild oder ein anderes Papier die Erkenntnisse fest. Wie stellt man sicher, dass es nicht einfach in einem Ordner verschwindet?
C.P.: Wichtig ist, dass dieses Papier nicht nur eine übergeordnete Strategie enthält. Wir erstellen vielmehr so genannte strategische Programme. Das bedeutet, dass man am Ende des Strategieprozesses die offenen Punkte benennt und die Verantwortlichkeiten und Termine für deren Lösung festlegt. Es geht darum, Nägel mit Köpfen machen, solange alle dabei sind. Danach muss regelmässig überprüft werden, was man erreicht hat, was noch zu tun ist und wo man allenfalls noch externe Hilfe braucht.

Kommen wir zum Thema Kommunikation. Sie stellt einen wichtigen Bestandteil einer Genossenschaftsstrategie dar. Mit welchen Zielgruppen müssen Baugenossenschaften kommunizieren?
C.P.: Wir unterscheiden zwischen Kommunikation nach innen und nach aussen. Die Kommunikation nach innen umfasst die Genossenschaftsmitglieder beziehungsweise die Mieter, Gremien wie Bau- oder Siedlungskommissionen, professionelle und ehrenamtliche Mitarbeiter usw. Die Kommunikation nach aussen betrifft dagegen die potentiellen Mieter und die Öffentlichkeit. Weitere können hinzukommen: Will eine Genossenschaft wachsen, muss sie sich auch gegenüber Landbesitzern, Architekten usw. positionieren.

Welche Kanäle sollen Genossenschaften benützen?
C.P.: Je nach Zielgruppe sind die Kanäle höchst unterschiedlich. Für den Dialog mit den Mitgliedern ist die Generalversammlung sicher ideal, die breite Öffentlichkeit informiert man eher mit einem Zeitungsartikel. Nicht vergessen sollte man dabei, dass jeglicher Kontakt mit der Genossenschaft Kommunikation ist. Wenn das Telefon auf der Verwaltung zehnmal läutet, bis jemand abnimmt, steht auch das für die Kommunikation dieser Genossenschaft.

P.P.: Dabei stellt sich immer die Frage, was denn die Ziele der Kommunikation sind. In einer Umfrage, die wir bei einer Genossenschaft durchführten, fanden wir heraus, dass die Mieter die Verwaltung als eher träge und verstaubt empfinden. Das kann man nicht allein durch Kommunikation ändern. Vielmehr muss man den Beweis antreten, dass dies nun nicht mehr so ist und das Leistungsangebot verbessern. Dies bedeutet, dass man beim Begriff Kommunikation genau hinschauen muss, ob es wirklich nur um eine Informationsaufgabe geht – etwa die Frage Newsletter oder Internet – oder ob ein ganz anderes Problem gelöst werden muss.

Welchen Stellenwert hat Kommunikation?
P.P.: Grundsätzlich kann man sagen: Es wird zuwenig kommuniziert. Da schlummert ein riesiges Potential. Unsere Welt funktioniert nicht mehr nach dem Prinzip Objektivität – diese Wohnung ist gut oder schlecht –, es geht um die Wahrnehmung. Und die wird über viele Elemente gesteuert, die über das Objektive hinausgehen.

C.P.: Es geht jedoch nicht darum, möglichst viele Briefe und Informationsmaterial zu verschicken. Aber das, was man tut, soll man richtig machen: verständlich, offen, ehrlich – und nicht erst im Nachhinein. Der Zeitpunkt ist je nach Thema sehr wichtig. Das gilt besonders für grosse Bauprojekte, wo nicht erst informiert werden soll, wenn schon alles beschlossen ist.

Eine Reihe von Baugenossenschaften haben in jüngerer Zeit ihren Internet-Auftritt neu gestaltet. Wie wichtig ist dieses Medium für eine Immobilienfirma?
C.P.: Jeder Zweite, der heute eine Wohnung sucht, tut dies über das Internet. Ein entsprechendes Angebot auf der Homepage gehört deshalb dazu – es muss dann allerdings auch aktuell sein. Man sollte jedoch nicht vergessen: Das Internet ist nur ein Kanal, ein wichtiger zwar, aber es muss auch andere geben.

P.P.: Wenn eine Firma heute keine Homepage hat, wirkt das schon komisch. Ein Internet-Auftritt ist wie ein Schaufenster, er hinterlässt den ersten Eindruck. Dabei sollte er natürlich dem Geist des Unternehmens entsprechen. Man sollte mit der Homepage keine Versprechen nach aussen abgeben, die man nicht einlösen kann. Die viel grössere Aufgabe ist es deshalb, die Menschen, die dahinterstehen, und das gesamte Angebot in Einklang mit dem «Schaufenster» zu bringen.

Image und Wirklichkeit müssen also zusammenpassen. Welches Image soll denn eine Baugenossenschaft transportieren, die einfache Wohnungen am Stadtrand anbietet?
P.P.: Das ist die erste Lektion bei der Imagelehre: sich ja nicht verleugnen. Man muss zwei Dinge berücksichtigen bei der Imagekommunikation. Zum einen geht es um den Kern, um das, was man ist, das man transportieren muss. Bei den Baugenossenschaften ist das eben schon das Traditionelle, Ehrenamtliche, vielleicht halt etwas Konservative. Will man nun das Image verändern und für ein modernes Bild sorgen, muss man zusätzliche Aspekte hineinbringen. Sie müssen jedoch zum Bestehenden passen. Man könnte zum Beispiel vermitteln, dass die Baugenossenschaft eine Entwicklung durchgemacht hat – dabei darf jedoch die Herkunft nicht ausgelassen werden.

C.P.: Viele Baugenossenschaften sind auch zu klein, um überhaupt eine klassische Imagekampagne zu machen. Hier ist die Arbeit des Verbands wichtig. Die jüngere Generation weiss weder über das Entstehen noch über die heutigen Baugenossenschaften Bescheid. Da braucht es eine übergeordnete Organisation, die diese Aufklärung übernimmt.

Interview: Richard Liechti