

**Zeitschrift:** Wohnen  
**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger  
**Band:** 89 (2014)  
**Heft:** 11: Neubau  
  
**Artikel:** "Gute Beziehungsnetze sind eine Notwendigkeit" : Interview  
**Autor:** Papazoglou, Liza / Sutter, Ulrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-585912>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 05.05.2025

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



Bilder: zvg.

HGW: Winterthurs grösste Genossenschaft auf Wachstumskurs

# «GUTE BEZIEHUNGS- NETZE SIND EINE NOTWENDIGKEIT»

Die 1923 gegründete Heimstätten-Genossenschaft Winterthur (HGW) ist die grösste Baugenossenschaft in Winterthur und mit über 1800 Wohnungen eine der grössten in der Schweiz. Präsident Ulrich Sutter erklärt, wie die HGW erfolgreich wächst und zu Bauland kommt, welche Professionalisierungsschritte nötig waren und weshalb Beziehungsnetze für Genossenschaften so wichtig sind.

Interview: Liza Papazoglou



**Die neuste Siedlung der HGW in Islikon wurde im Herbst bezogen. In den nächsten Jahren dürfte die Genossenschaft um weitere 15 Prozent wachsen.**

**Wohnen:** Die HGW wuchs in den letzten 15 Jahren um fast 20 Prozent auf über 1800 Wohneinheiten. Und sie will weiter wachsen. Von welcher Grössenordnung sprechen wir?

Ulrich Sutter: Wir werden bis 2022 zwischen 250 und 300 neue Wohnungen bauen, also nochmals etwa 15 Prozent zulegen.

**Daneben bearbeitet die HGW mehrere Sanierungsprojekte. Wie bewältigt sie das alles?**

Das ist tatsächlich ein ziemlicher Kraftakt. Um alles im Griff zu behalten, mussten wir in den letzten zwei Jahren grössere Anpassungen vornehmen und unsere Geschäftsorganisation konsequent professionalisieren.

**Wie haben Sie das gemacht?**

Im Wesentlichen durch drei Dinge. Zum einen im Baubereich selber. Da schufen wir zusätzlich eine Stelle Projektleitung Bau und Planung. Und wir erstellten differenzierte Planungsübersichten – über die Instandhaltung aller Liegenschaften, die geplanten Sanierungen und die Neubauprojekte. Für die bestehenden Quartiere sind wir daran, detaillierte Massnahmenpläne zu erarbeiten. Dadurch sind wir gut dokumentiert und haben Grundlagen für Planung und Steuerung in den kommenden Jahren.

**Und ausser dem Baulichen?**

Als zweites unternahmen wir bei den Finanzen grosse Anstrengungen. Dieses Jahr liessen wir von der KPMG unser gesamtes Liegenschaftensportefeuille bewerten. Damit kennen wir nun dessen «echten Wert». So konnten wir eine umfassende mehrjährige Finanzplanung erstellen und sind sicher, dass wir bei der Finanzierung neuer Bauten nicht in Schieflage geraten. Pro Jahr investieren wir 30 bis 40 Millionen Franken – was mich selber erstaunte, als ich das richtig realisierte. Das braucht eine seriöse Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle. Unser Ziel ist, nicht mehr als 65 Prozent mit Fremdmitteln zu finanzieren. Es hat sich gezeigt, dass wir darunter liegen, das hat uns beruhigt. Mit einer rollenden Planung überprüfen Baukommission und Vorstand halbjährlich, was wir von den Kapazitäten her realisieren können.

**Sie sprachen von drei Aspekten.**

Als drittes bauten wir für alle Abläufe das interne Kontrollsystem aus, von den Prozessen beim Bauen über die Finanzen bis zu Internem wie Vermietung, Kontroll- und Reklamationswesen. Wir prüfen das mit zwei erfahrenen externen Fachleuten, die auch unsere Mitarbeitenden schulen und jedes Jahr die Umsetzung kontrollieren. Dieses Jahr betraf dies den Erstvermietungsprozess von der Vorbereitung im Büro bis zur Wohnungsübernahme.

**Strukturen sind das eine, Personen das andere. Genossenschaften bekunden ja oft Mühe, gute Leute zu finden. Wie macht das die HGW?**

Wir legen das gewünschte Personalprofil fest und suchen dann gezielt. Neben Glück und Hartnäckigkeit braucht es vor allem ein gutes Beziehungsnetz. Für den frei werdenden Posten des Geschäftsführers beispielsweise konnten wir Anfang Jahr mit Martin Schmidli einen sehr erfahrenen Immobilienfachmann gewinnen – ein Glücksfall. Für die Baukommission wollten wir einen Architekten, der pragmatisch denkt und Ausführungserfahrung besitzt. Auch hier konnten wir jemanden überzeugen, den ich beruflich kenne.

**Organisatorische Veränderungen bringen oft auch inhaltliche Diskussionen mit sich.**

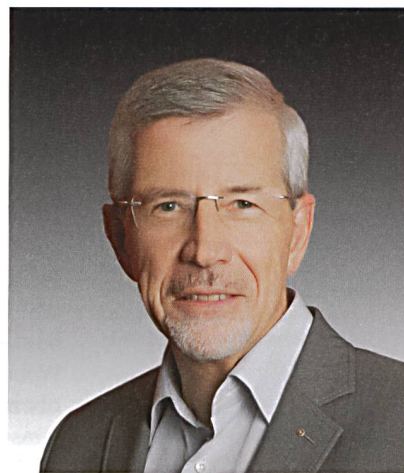
**Wie war das bei der HGW?**

Wir haben festgestellt, dass vor allem Menschen in unsere Siedlungen ziehen, die eine preisgünstige Wohnung suchen. Da steht der Genossenschaftsgedanke nicht unbedingt im Zentrum. Das ist aber auch bei vielen «Alteingesessenen» so. Der Vorstand hat deshalb eine Wertediskussion lanciert und im Frühjahr eine neue Stelle für Genossenschaftliches geschaffen. Diese ist nun aktiv, organisiert Treffen und vernetzt die Mieter. In unserem Neubau in Islikon etwa laden wir alle Mieter zu einem Begrüssungstag ein, damit sie sich kennenlernen und wir gemeinsam herausfinden, was wir unter genossenschaftlichem Wohnen verstehen. Von solchen Aktionen erhoffen wir uns einiges. Zusätzlich haben wir ein internes Publikationsorgan geschaffen, über das wir uns vermehrt mit den Genossenschaftlern austauschen möchten. Ausserdem haben wir Vermietungsrichtlinien erlassen, nach denen wir künftig die Wohnungen vergeben.

**Gab es vorher keine Belegungsvorschriften?**

Nur interne, und diese wurden in der Vergangenheit unterschiedlich gehandhabt. Nun hat der Vorstand klare Regeln definiert; neu vermieten wir beispielsweise Vierzimmerwohnungen ab neunzig Quadratmetern nur noch an drei oder mehr Personen. Natürlich wird es eine Übergangszeit brauchen; wir haben viele langjährige Genossenschaftler, bei denen die Kinder ausgezogen sind und die Wohnung eigentlich unterbelegt ist. Hier werden wir gemeinsam nach Lösungen suchen und nach Möglich-

## ZUR PERSON



**Ulrich Sutter** (66) ist seit fünf Jahren im Vorstand und seit drei Jahren Präsident der HGW, die in Winterthur und Umgebung über 1800 Wohnungen hat. Daneben ist er auch Vorstandsmitglied der Genossenschaft Alterswohnungen Wiesendangen (GAW). Der gelernte Hochbauzeichner und Projektleiter verfügt über eine breite Berufserfahrung als Immobilienreuhänder in der Privatwirtschaft und hat diverse Weiterbildungen in Immobilienwesen, Energieberatung und Bautreuhand durchlaufen. Seit 2007 ist er Inhaber der Sutter Immobilienberatung/Bautreuhand. Ulrich Sutter ist verheiratet und wohnt in Wiesendangen.



keit innerhalb einer angemessenen Zeit eine andere HGW-Wohnung anbieten.

#### **Und das akzeptieren die Mietenden so?**

Bezüglich Belegungsvorschriften sind maximal zehn Prozent der Wohnungen kritisch. Diese Mieter wollen wir in nächster Zeit ansprechen. Wir werden gemeinsam Lösungen suchen und rechnen daher nur vereinzelt mit Problemen.

#### **Während der HGW-Vorstand solche wichtigen Fragen offenbar im Alleingang entscheidet, wird in anderen Genossenschaften oft heftig diskutiert.**

Das mag sein. Aus meiner Sicht ist das in Winterthur weniger verankert. Bei der HGW jedenfalls bestimmt weitgehend der Vorstand über Geschäftstätigkeit und operative Entwicklung. Alle unsere Projekte werden von der Baukommission beziehungsweise vom Vorstand bewilligt. Wir müssen somit auch mit einem Neubauprojekt nicht vor die Generalversammlung.

#### **Haben Sie Erfolg mit Ihren Vorstandsentscheiden?**

Ja, das darf ich so sagen, denn wir führen die HGW eigentlich wie eine Firma. Solange wir das richtig machen und transparent sind, alles ausführlich belegen und die Zahlen stimmen, geht das in Ordnung. Jedenfalls gibt es kaum Beschwerden an den GVs und Infoveranstaltungen. Aber wir tragen natürlich auch die gesamte Verantwortung.

#### **Folglich entscheidet der HGW-Vorstand auch darüber, ob Liegenschaften saniert oder ersetzt werden. Dabei geht es für die Mieter um viel. Wie gehen Sie damit um?**

Die Bestandesanalyse erlaubt uns eine seriöse Planung, wo saniert werden kann und wo Ersatzbauten notwendig sind.

Wobei wir uns an unser

oberstes Ziel halten, nämlich weiterhin preisgünstigen Wohnraum anzubieten. Wenn es die Bausubstanz zulässt und unter Berücksichtigung der Ausnützung versuchen wir, Gebäude möglichst zu erhalten. Es gibt einzelne Objekte, wo wir zugunsten des Erhalts entscheiden. So wie kürzlich bei sechs Reihenhäuschen, die ursprünglich abgerissen werden sollten. Es handelt sich um Wohnraum, bei dem wir nur das Nötigste sanieren, den wir dafür aber weiterhin für 1100 Franken vermieten können.

#### **A propos preisgünstiger Wohnraum: Bestimmt wird dieser auch durch die Wohnungsgrösse. Bei der Siedlung in Islikon gibt es 4 ½-Zimmer-Wohnungen mit 134 Quadratmetern. Ist das kein Widerspruch?**

Es gab tatsächlich vor einiger Zeit eine Phase, in der bezüglich Wohnfläche und Ausbaustandard grosszügiger geplant wurde. Teilweise

war das bedingt durch Wettbewerbe, bei denen externe Jurymitglieder über die Projektauswahl mitbestimmten. Islikon ist eine schöne Siedlung, für uns aber wirklich die oberste Grenze. Da sind wir nun bewusst wieder am Reduzieren, die neuen Planungen sind bescheidener.

#### **Sie haben weitere Neubauprojekte: eine Alterssiedlung in Wiesendangen und eine Wohnsiedlung in Sennhof. Wie kamen Sie zum Bauland?**

Meistens suchen wir aktiv oder erfahren über inoffizielle Kanäle, dass Land zum Verkauf steht, was dann erste Verhandlungen auslöst. Eine grosse Rolle spielen dabei oft Beziehungen unserer Vorstands- und Baukommissionsmitglieder. Solche Beziehungsnetze sind aus meiner Sicht positiv einzuschätzen und eine absolute Notwendigkeit. Deshalb pflegen wir auch mit den Bauämtern und dem Stadtrat Winterthur den Kontakt. In letzter Zeit gab es aber auch vereinzelt private Eigentümer, die von sich aus auf uns zukamen.

#### **Hatte die HGW gezielt verbreitet, dass sie auf Landsuche ist?**

Ja, und wir wurden in mehr als einem Fall angesprochen. Zum Beispiel in Sennhof. Da bot uns ein Landwirt ein grosses Grundstück an, das wir nach längeren Verhandlungen zusammen mit weiteren Grundstücken zu vernünftigen Konditionen kaufen konnten. Oder aktuell möchte uns in Winterthur Seen eine Eigentümerschaft an guter Lage ein Landstück für eine Mehrfamilienhaussiedlung abgeben – ganz bewusst, weil sie vernünftigen Wohnraum wünscht. Wir sind überzeugt, dass es einige private Eigentümer gibt, die

bereit sind, Land zu moderaten Preisen an Genossenschaften zu verkaufen, wenn dafür günstige Wohnungen

---

*«Pro Jahr investieren wir 30 bis 40 Millionen.»*

---

entstehen. Wie die Präsidentin unseres WBG-Regionalverbands fordere ich deshalb schon lange, man solle das Interesse der Genossenschaften an Bauland besser bekannt machen.

#### **Es fällt auf, dass die HGW bei mehreren Projekten mit anderen Genossenschaften zusammenarbeitet. Weshalb?**

Das hat viel mit der aktiven Rolle des Regionalverbands zu tun. Dank ihm konnte man in letzter Zeit bei der Akquisition in einigen Fällen gemeinsam vorgehen. Zum Beispiel beim stillgelegten Busdepot Winterthur, das die Stadt im Baurecht abgibt. Da haben wir uns mit der Gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaft Winterthur (GWG) und der Genossenschaft für Alters- und Invalidenwohnungen (Gaiwo) zusammengetan, eine gemeinsame Eingabe bei der Stadt gemacht und erfreulicherweise den Zuschlag erhalten.



**Auch hinter dem Alterswohnprojekt in Wiesendangen stehen mehrere Träger.**

Ja, dort arbeiten wir mit der Genossenschaft Alterswohnungen Wiesendangen (GAW) zusammen. Auch da halfen Kontakte: Ich wohne in Wiesendangen, war in den Behörden tätig und bin im GAW-Vorstand. Das Grundstück, auf dem die HGW baut, wurde durch ein Legat von ehemaligen Wiesendängern vergünstigt. Die GAW hat ihr Land von der Gemeinde im Bau-recht erhalten. Jede Genossenschaft baut für sich, aber geplant haben wir gemeinsam.

*«Man muss das Interesse der Genossenschaften an Land bekannter machen.»*

**Zu Ihrem Beziehungsnetz gehört auch der regionale Hauseigentü-merverband (HEV), in dessen Vorstand Sie bis vor kurzem waren. Der HEV hat sein Heu nicht unbedingt auf der gleichen Bühne wie Genossenschaften. Wie erlebten Sie das?**

Ich war bereits im HEV-Vorstand, bevor ich zur HGW kam. Ich war überzeugt, beides lasse sich vereinbaren, obwohl natürlich beide Seiten verschiedene Ziele und Absichten haben. Das war zwar interessant, mit der Zeit aber auch schwierig. Doch habe ich es immerhin geschafft, die HEV-Vorstandsmitglieder darüber zu informieren, was die Aufgabe von Genossenschaften ist und welche Ziele sie verfolgen. Mehrere von ihnen äusserten sich erstaunt: «Aha, so ist das.» Falsche Vorstellungen zum Thema Genossenschaften sind weit verbreitet. Dem entgegenzuwirken und Aufklärungsarbeit zu leisten, war für mich eine Genugtuung.

**Wo stellten Sie fest, dass man nicht beide Seiten vertreten kann?**

Doch, das könnte man schon. Die Unterschiede sind gar nicht so riesig, sie werden in den Medien oft plakativ aufgeblasen. Es sind eher einzelne Exponenten, die extrem sind – auf bei-

den Seiten. Mein Entscheid zum Austritt war auch eine Ressourcenfrage. Mein Pensum bei der HGW beträgt gut 30 Prozent, und da ich noch eine eigene Firma habe, wurde alles zusammen zu viel.

**Schauen wir noch nach vorne. Was beschäftigt die HGW in den nächsten Jahren?**

Einerseits unser neues, in Umsetzung begriffenes Strategiepapier, das unsere Ziele festhält. Natürlich wird uns weiterhin das Bauliche sehr beschäftigen; da sind wir heute aber gut organisiert. Unsere grösste Herausforderung wird der Genossenschaftsgedanke und dessen Entwicklung sein. Wir möchten preisgünstiges Wohnen und genossenschaftliches Zusammenleben nicht nur erhalten, sondern weiter fördern. Dafür bieten wir die Plattform und die nötige Unterstützung. Realisieren müssen es die Genossenschafter dann jedoch selber. Beschäftigen werden uns auch die neuen Vermietungsrichtlinien und das «Wohnen im Alter», wobei die Siedlung in Wiesendangen einen ersten Schritt darstellt. Das für uns zunehmend wichtige Thema werden wir sowohl bei bestehenden wie bei neuen Liegenschaften berücksichtigen.

**Wie nehmen Sie das politische Umfeld wahr?**

Genossenschaften haben seit einiger Zeit einen immer grösseren Stellenwert, man nimmt sie vermehrt wahr. Ihr Image hat sich in der Öffentlichkeit und bei Politikern positiv verändert. Durch Aufklärung und Information, gute Beispiele und auch dadurch, dass Leute in den Vorständen sind, die ein wirtschaftliches Verständnis haben. Es braucht nämlich beides, wirtschaftliches und gemeinschaftlich-soziales Denken, sonst geht es nicht. Ich bin optimistisch, dass sich das weiter positiv entwickelt. ■



**Der grosse HGW-Wohnungsbestand erfordert laufend Sanierungen, so etwa bei den ab 2008 erweiterten Kreuzreihen-häusern im Stadtrain- oder «Birchermüesliquartier».**

## DIE WICHTIGSTEN PROJEKTE

### Neubauten

Der jüngste, im Herbst bezogene Neubau der HGW liegt in **Islikon**, zwischen Winterthur und Frauenfeld; das Land dafür kaufte die Genossenschaft 2009 von einem Landwirt. Die Lage an der Einfallsachse ins Dorf und gleichzeitig vis-à-vis des Greuterhofes, eines Baudenkmals der frühen Industrialisierung, erforderte einen Gestaltungsplan, den die HGW zusammen mit Gemeinde und kantonaler Denkmalpflege erarbeitete. Dieser verlangt einen öffentlich zugänglichen Freiraum, eine Tiefgarage und viel Grünraum. Die HGW-Siedlung besteht aus fünf dreigeschossigen Gebäuden mit 36 grosszügigen Wohnungen mit 2 ½ bis 5 ½ Zimmern. Erstellt ist

sie im Minergie-Standard. Die Miete für eine 4 ½-Zimmer-Wohnung beträgt etwa 1900 Franken netto. Im Sommer erfolgte der Spatenstich für die **Alterssiedlung «Wiesenthal»** in **Wiesendangen**, das erste «Wohnen im Alter»-Projekt der HGW. Sie baut 45 altersgerechte Wohnungen, zum Angebot gehören zudem Gemeinschaftsräume, Betreuungsangebote, eine Altersanlaufstelle, eine Gemeinschaftsarztpraxis und Therapie-räume. Einen zweiten Bau mit 18 Wohnungen und zwei Pflegewohngruppen erstellt die Genossenschaft Alterswohnungen Wiesendangen (GAW). Der Bezug erfolgt gestaffelt ab Anfang 2016. In **Winterthur Sennhof** ist die Wohnüberbauung **«Oberzelg»** mit

145 Wohnungen in Planung. Das Projekt sieht auf dem 2,5 Hektar grossen Gelände sechs Gebäude im Minergie-Standard mit 2 ½- bis 6 ½-Zimmer-Wohnungen und Gewerbeflächen vor. Derzeit läuft das Baubewilligungsverfahren, Baubeginn ist voraussichtlich 2016.

### Ersatzbauten

In **Oberwinterthur** wird die Siedlungen **Pappelweg** ersetzt; statt aktuell 28 sind neu 50 Wohnungen geplant. Baustart ist für 2015 vorgesehen. Danach folgt der Ersatz von Wohnbauten in **Bülach** und **Neftenbach** durch drei- bis viergeschossige Mehrfamilienhäuser mit rund 100 Wohnungen.