

Weitere Professionalisierung der Bau- und Siedlungsgenossenschaft
Niederrohrdorf dank klarer Führungsinstrumente und eines
aussagekräftigen Management-Informationssystems (MIS)

Praxisarbeit von Hansruedi Fischer

Lehrgang Management von Gemeinnützigen Wohnbauträgern 2019/2020



Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	2
1.1	Unsere Genossenschaft	2
1.2	Der Vorstand	2
2	Problemstellung	3
3	Erwägungen	3
4	Führungsinstrumente	4
4.1	Bereits bestehende und gut etablierte Führungsinstrumente bei der BSG	4
4.2	Anzupassende oder neue Führungsinstrumente	5
4.2.1	Statuten	5
4.2.2	Mission, Vision und Strategie	5
4.2.3	Leitbild	5
4.2.4	Geschäftspolitik	6
4.2.5	Organisationsreglement	6
4.2.6	Vermietungsreglement	6
4.2.7	Renovations- und Erneuerungsplanung	6
4.2.8	Unterhaltsplan- und Unterhaltsstandards	7
4.2.9	Finanz- und Liquiditätsplan	7
4.2.10	Personalplanung und Personalentwicklung	7
4.2.11	Stellenbeschrieb und Anforderungsprofil	8
4.2.12	Internes Kontrollsystem (IKS) und Risikoanalyse	8
5	Management-Informationssystem (MIS) / Controlling und Reporting	9
5.1	Identifikation von erfolgsrelevanten Informationen und Kennzahlen	10
6	Fazit und strategische Bedeutung	11

1 Ausgangslage

1.1 Unsere Genossenschaft

Die Bau- und Siedlungsgenossenschaft Niederrohrdorf (BSG) wurde 1966 gegründet und realisierte Anfang der 70er-Jahre in Niederrohrdorf eine familienfreundliche Überbauung mit 5 Wohnblöcken und total 80 Wohnungen. Die Siedlung liegt an sonniger Süd-/Westhanglage in einem ruhigen Wohnquartier und ist über die Moos- und Hiltimattstrasse erschlossen.

Der Wohnungsspiegel umfasst eine 2.5-Zimmer-, 36 x 3.5-Zimmer- und 43 x 4.5-Zimmer-Wohnungen. Obwohl für heutige Verhältnisse mit 77 m² für eine 3.5-Zimmer- oder 88 m² für eine 4.5-Zimmer-Wohnung eher kleinere Wohnungen angeboten werden, sind die Grundrisse trotzdem noch zeitgemäss.

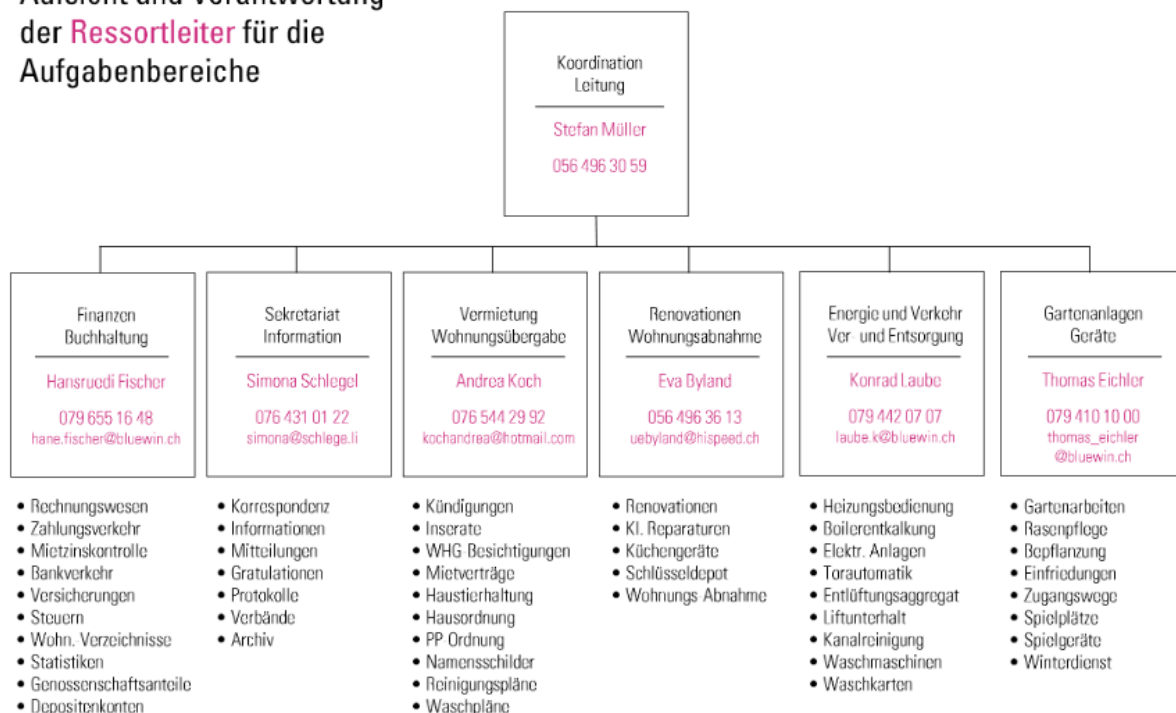
Die Nettomieten liegen bei den 3.5-Zimmerwohnungen zwischen CHF 867 und 902.00 und bei den 4.5-Zimmerwohnungen zwischen CHF 1'015 und 1'075.00. Im Marktgebiet zwischen Baden und Bremgarten sind diese Wohnungsmietzinsen unschlagbar günstig und erklären, weshalb bei den Wohnungen ausser für kurze Renovationszeiten nach einem Mieterwechsel noch nie Leerstände verzeichnet werden mussten.

Nach mehreren zyklischen Erneuerungen und Sanierungen präsentieren sich die Liegenschaften heute in einem sehr guten Zustand.

1.2 Der Vorstand

Der Vorstand setzt sich aus 7 Mitgliedern zusammen. Jedes Vorstandsmitglied zeichnet für ein Ressort verantwortlich. Eine Geschäftsstelle besteht nicht. Die Organisation lässt sich am besten mit dem Organigramm darstellen:

Aufsicht und Verantwortung der Ressortleiter für die Aufgabenbereiche



2 Problemstellung

Über viele Jahre, ja sogar Jahrzehnte, waren die Schlüsselressorts im Vorstand der BSG von denselben Personen besetzt. Dies gab dem Vorstand und der Genossenschaft eine beruhigende Stabilität. Die Zusammenarbeit klappte sehr gut und die Aufgaben waren klar verteilt. Da sich das Ganze im Laufe der Zeit gut eingespielt hatte, begnügte man sich mit wenigen Führungsinstrumenten und einem bescheidenen Management-Informationssystem.

In den letzten 5 Jahren ist es nun zu einigen Wechseln im Vorstand gekommen. Unter anderem wechselte das Präsidium und weitere Schlüsselressorts in neue Hände. Mit der neuen Zusammensetzung des Vorstandes drängt sich eine Überarbeitung bzw. Erarbeitung der organisatorischen Rahmenbedingungen auf. Zudem steigen die Ansprüche und die Komplexität laufend und erfordern entsprechend hohe Fachkompetenzen in einem Vorstand.

Da die BSG über keine Geschäftsstelle verfügt, vermischen sich die strategischen und operativen Aufgaben. Die meisten Themen an den Vorstands-Sitzungen befassen sich eher mit der operativen Führung. Dadurch kommen die strategischen Themen zu kurz. Mit klaren Führungsinstrumenten und einem aussagekräftigen Management-Informationssystem sollen mehr Ressourcen für strategische Themen entstehen.

3 Erwägungen

Wo finden sich die Grundlagen für die Ausübung einer Vorstands-Tätigkeit?

Die Hauptaufgaben eines Vorstandsmitglieds lassen sich aus dem Aktienrecht und den Statuten ableiten. Neben der Oberleitung der Genossenschaft gehören die Führung der Geschäfte, die Festlegung der Organisation sowie die finanzielle und personelle Führung zu den Hauptaufgaben eines Vorstandes.

Weshalb ist der Einsatz von Führungsinstrumenten und eines Management-Informationssystems (MIS) zu empfehlen?

Sinnvolle Führungsinstrumente und ein aussagekräftiges MIS helfen dem Vorstand, seinen Pflichten gerecht zu werden und stellen sicher, dass die richtigen Informationen rechtzeitig vorliegen. Sie erlauben es, sich auf das Wichtige und Wesentliche zu konzentrieren und Ressourcen nicht für Unwesentliches zu vergeuden. Ebenso helfen Führungsinstrumente und MIS, klare Prozesse zu definieren und Konflikte zu vermeiden. Sie steigern die Effizienz und Effektivität und sichern so die Professionalität einer Unternehmung.

Warum habe ich mich für diese Praxisarbeit entschieden?

Für die Praxisarbeit hatte ich den Anspruch, mich mit einem Thema auseinander zu setzen, von welchem unsere Genossenschaft profitieren kann. Dank dieser Praxisarbeit sollen Handlungsfelder erkannt und später auch Handlungsempfehlungen umgesetzt werden können.

Wie habe ich die Praxisarbeit in Angriff genommen?

Im Rahmen des Lehrganges «Management von Gemeinnützigen Wohnbauträgern» der Schweizerischen Dachverbände werden auch die Themen «Führungsinstrumente» und «Management-Informationssystem» behandelt. Ich habe versucht, die verschiedenen Führungsinstrumente zu umschreiben und pro Instrument die für die BSG erkannten Handlungsfelder festzuhalten.

4 Führungsinstrumente

In der Theorie gibt es eine grosse Fülle von Führungsinstrumenten. Es stellt sich jedoch die Frage, welche Instrumente auch für unsere kleinere Genossenschaft hilfreich sein können. Nicht alle Instrumente sind für alle Genossenschaften gleich wichtig, nützlich oder nötig. Der Fokus soll nicht im Möglichen, sondern im Nützlichen liegen. Es gilt deshalb zu entscheiden, welches Führungsinstrument es braucht und welchen Zweck damit verfolgt wird. Ziel dieser Praxisarbeit ist, die verschiedenen Führungsinstrumente an die individuellen Bedürfnisse unserer Genossenschaft anzupassen.

Die Führungsinstrumente lassen sich grob auf drei Ebenen zuweisen:

Ebene	Beispiele Führungsinstrumente
Normativ (Aufsicht)	Statuten, Vision, Mission, Leitbild
Strategisch (Leitung)	Unternehmensstrategie, Erneuerungsplanung, Finanzplan
Operativ (Vollzug)	Organisationsreglement, Stellenbeschreibungen

4.1 Bereits bestehende und gut etablierte Führungsinstrumente bei der BSG

Führungsinstrument	Zweck / Beschreibung
Organigramm	Grafische Darstellung der Aufbauorganisation einer Unternehmung
Vermietungsdokumente	Muster-Mietvertrag, Hausordnung, Waschordnung sowie Zusatzbestimmungen zum Mietvertrag wurden im 2018 überarbeitet und per 1.1.2019 in Kraft gesetzt.
Gnossi-Info	Neben den Informationen auf unserer Homepage werden unsere MieterInnen und GenossenschaftlerInnen periodisch mit einem schriftlichen Gnossi-Info über die laufenden und zukünftigen Projekte, personellen Veränderungen, Neuzuzügen, Anlässe etc. informiert. Das Layout des Gnossi-Infos wird im Laufe 2020 überarbeitet. Mittelfristig soll das Gnossi-Info durch einen elektronischen Newsletter abgelöst werden.
Reinigungs- und Waschpläne	Für die Treppenhausreinigung sind die MieterInnen selber verantwortlich. Pro MFH ist eine Person bestimmt, welche für die Reinigungs- und Waschpläne verantwortlich zeichnet. Dabei sind die erstellten Reinigungs-Anleitungen einzuhalten.
Depositenkonto-Reglement	Mit der Entgegennahme von Einlagen auf Depositenkontos verfolgt die BSG den Zweck, einerseits Kapital zu günstigen Konditionen zu beschaffen und andererseits den Berechtigten die Möglichkeit zu bieten, Geldbeträge zinstragend und sicher anzulegen. Depositengelder werden aktuell mit attraktiven 1.50 % p.a. verzinst. Der Zinsvorteil liegt heute stärker bei den Depositenkonto-Inhabern.
Protokolle Vorstandssitzungen	Über die Vorstands-Beschlüsse wird von der Aktuarin ein aussagekräftiges Protokoll verfasst.
Pendenzenliste	Die Pendenzenliste zeigt die offenen Projekte und/oder Aufgaben. Sie bildet einen Bestandteil des Protokolls.
Vorgaben Corporate Design	Nachdem zusammen mit einem Grafiker ein neues Logo entworfen wurde, hat eine Arbeitsgruppe die verschiedenen Dokumente an ein einheitliches Corporate Design angepasst.

4.2 Anzupassende oder neue Führungsinstrumente

In nachfolgender Übersicht werden die Führungsinstrumente mit dem Zweck aufgeführt und bereits beurteilt, ob dieses Instrument auch für die BSG nützlich ist. Die Idee ist, dass sich der Vorstand mit diesen Führungsinstrumenten auseinander setzt und dann Prioritäten nach Wichtigkeit setzt.

4.2.1 Statuten	
Zweck / Beschreibung	Die Statuten sind neben den gesetzlichen Bestimmungen die rechtliche Grundlage einer Genossenschaft und somit auch die Grundlage der Arbeit des Vorstandes. Sie enthalten mindestens die Punkte Rechtsform, Sitz und Zweck einer Genossenschaft.
BSG	Die Statuten der BSG wurden letztmals im 2011 in Anlehnung an die damaligen Musterstatuten der WBG umfassend revidiert und überarbeitet. Seither wurden lediglich im 2019 kleinere Anpassungen vorgenommen.
Handlungsempfehlung	Statuten sollten regelmässig darauf geprüft werden, ob diese noch aktuell sind oder ob rechtliche Grundlagen geändert haben (Bsp. Rechnungslegungs-Vorschriften). Ich empfehle, die heute gültigen Statuten mit den aktuellen Musterstatuten der WBG Schweiz abzugleichen und allenfalls nötige Anpassungen an einer der nächsten Generalversammlungen zu traktandieren.

4.2.2 Mission, Vision und Strategie	
Zweck / Beschreibung	Die Vision zeigt in einem Satz, wo die Unternehmung bis wann sein will. Sie basiert auf einer Umwelt- und Unternehmensanalyse, wobei wir uns die eigenen Stärken und Schwächen bewusst machen. Aus einer gemeinsamen erarbeiteten Vision werden die Ziele und Strategien abgeleitet. Die Strategie zeigt, wie wir dahin kommen und wo wir Schwerpunkte setzen.
BSG	Die BSG kennt bisher weder eine Mission noch eine Vision.
Handlungsempfehlung	Diese Themen werden wichtig, wenn die BSG eine Wachstums-Strategie verfolgen möchte oder grössere Erneuerungs- oder Ersatzbauten geplant sind.

4.2.3 Leitbild	
Zweck / Beschreibung	Das Leitbild hält die wichtigsten Wertgrundhaltungen fest und bestimmt das Handeln. Das Leitbild ist eine Erklärung über die Grundprinzipien und formuliert einen Zielzustand. Ein Leitbild soll nach Innen Orientierung geben und nach aussen deutlich machen, wofür eine Organisation steht. Es bildet den Rahmen für Strategien, Ziele und operatives Handeln
BSG	Die BSG hat heute kein Leitbild.
Handlungsempfehlung	Die Erarbeitung eines Leitbildes ist anzustreben. Es zwingt den Vorstand, sich mit Themen wie Mission, Vision und Strategie auseinander zu setzen und die Grundwerte in einem Papier festzuhalten. Das Leitbild bildet dann eine gemeinsame ideologische Wertegrundlage für die Vorstandsarbeit. In unserer kleinen Genossenschaft kann das Leitbild auch an einer Generalversammlung verabschiedet werden und wird so auf eine breite Basis gestellt.

4.2.4 Geschäftspolitik	
Zweck / Beschreibung	Eine Geschäftspolitik wird auf der Basis des Leitbildes festgelegt. Es handelt sich um handlungsorientierte Aussagen, wie man den Zweck gemäss Leitbild in verschiedenen Bereichen umsetzen will.
BSG	Die BSG hat heute keine Geschäftspolitik
Handlungsempfehlung	Auf die Erarbeitung einer Geschäftspolitik kann verzichtet werden. Die BSG wird ohne operative Geschäftsstelle geführt, weshalb keine handlungsorientierten Aussagen für Mitarbeitende erstellt werden müssen. Ein knackiges Leitbild genügt.

4.2.5 Organisationsreglement	
Zweck / Beschreibung	In einem Organisationsreglement werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geregelt. Es kann mit Prozessbeschrieben ergänzt werden und regelt so die Arbeitsweise des Vorstandes.
BSG	Die BSG hat heute kein Organisationsreglement. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden im Organigramm aufgezeigt.
Handlungsempfehlung	Ich empfehle die Ausschaffung eines Organisationsreglements. Insbesondere, da gemäss Organigramm ein Geschäftsleitungs-Gremium besteht.

4.2.6 Vermietungsreglement	
Zweck / Beschreibung	Die Vermietung von Wohnungen erfolgt entsprechend den Zweckartikeln und Grundsätzen der Statuten. In einem Vermietungsreglement werden weitere Grundsätze und Kriterien festgehalten, nach welchen die Wohnungen vermietet werden. Dies können Grundsätze einer sozialen Durchmischung aber auch Belegungs- und Nutzungsvorschriften sein.
BSG	Die BSG hat heute kein Vermietungsreglement. Frei werdende Wohnungen werden durch die Ressort-Verantwortliche für die Vermietung vergeben, wobei Familien bevorzugt werden.
Handlungsempfehlung	Eine Art Guideline bei der Vermietung der Wohnungen ist zu begrüssen. Damit werden die Grundsätze auch nach aussen transparent gemacht. Da die Fluktuation in den vergangenen Jahren zugenommen hat, nimmt die Wichtigkeit eines Vermietungsreglements zu.

4.2.7 Renovations- und Erneuerungsplanung	
Zweck / Beschreibung	Renovations- und Erneuerungsplanung sind wichtige Hilfsmittel, um die Liegenschaften strategisch zu bewirtschaften. Grundlage dazu ist eine Gebäuediagnose, welche festhält, wann mit welchen Instandsetzungsmassnahmen zu rechnen ist. Die so ermittelten Investitionen dienen auch als Grundlage für den mehrjährigen Finanzplan.
BSG	Mit der kürzlichen Tiefgaragen-Sanierung sind die grösseren zyklischen Renovationen soweit abgeschlossen.
Handlungsempfehlung	Bevor neue Renovations-Vorhaben geplant werden, macht es Sinn, sich intensiv mit den Grundstrategien auseinander zu setzen. Je nachdem kommt man zu unterschiedlichen Schlüssen, ob nur eine Minimalsanierung oder ein Ersatzbau strategisch weiter verfolgt werden soll.

4.2.8 Unterhaltsplan- und Unterhaltsstandards	
Zweck / Beschreibung	Bei der Unterhaltsplanung wird die Frage beantwortet, wann welche werterhaltenden Massnahmen durchgeführt werden sollen. Man bezeichnet solche Investitionen auch als Instandhaltungsmassnahmen.
BSG	Ein eigentlicher Unterhaltsplan bzw. Unterhaltsstandards bestehen nicht. Im Jahresbudget wird jeweils ein relativ grosser Betrag für die Gruppe «Unterhalt und Reparaturen» berücksichtigt.
Handlungsempfehlung	Da die Liegenschaften alle mehr oder weniger das gleiche wirtschaftliche Alter aufweisen, kommen Unterhalt und Ersatzinvestitionen etwa im gleichen Zeitraum auf uns zu. Ein Unterhaltsplan könnte zwar Sinn machen, hat aktuell aber keine hohe Priorität.

4.2.9 Finanz- und Liquiditätsplan	
Zweck / Beschreibung	Der Finanzplan zeigt die Erfolgsrechnung der nächsten fünf bis zehn Jahre. Ein seriöser Finanzplan ist vor allem dann wichtig, wenn grössere Bau- oder Renovationsvorhaben anstehen. Er zeigt auf, wann wie viele Mittel benötigt werden bzw. zur Verfügung stehen. Liquidität bezeichnet man als Sauerstoff jeder Unternehmung. Die Bereitstellung einer genügenden Liquidität ist eminent wichtig, wird dadurch doch die Zahlungsbereitschaft sichergestellt.
BSG	Da keine grösseren Investitions- oder Renovationsvorhaben anstehen, wird aktuell kein Finanz- und Liquiditätsplan geführt. In der Vergangenheit hat sich jeweils gezeigt, dass insbesondere bei grösseren Renovations- oder Instandstellungsmassnahmen die Liquidität knapp war.
Handlungsempfehlung	Nachdem die Liegenschaften sehr gesund finanziert sind, können über unsere Hausbank relativ rasch freie Pfandrechte belastet und so eine knappe Liquidität wieder verbessert werden. Solange keine grösseren Investitionen geplant sind, ist für unsere Genossenschaft ein Liquiditätsplan weniger wichtig. Bei den nächsten grösseren Investitionen wird die Erstellung eines Finanz- und Liquiditätsplans empfohlen.

4.2.10 Personalplanung und Personalentwicklung	
Zweck / Beschreibung	In einem Unternehmen gehört die Personalplanung und -entwicklung zu den wichtigen Management-Aufgaben. Sind doch die Mitarbeitenden neben den Kunden das wichtigste Kapital. Die Personalplanung sorgt für die Beschaffung, Verwaltung und Verteilung der zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen.
BSG	Eine eigentliche Personalplanung besteht nicht, da neben den Vorstands-Mitglieder keine weiteren Anstellungsverhältnisse bestehen. Bei Vakanzen im Vorstand wird nach geeigneten Kandidaten gesucht.
Handlungsempfehlung	Mindestens einmal jährlich sollte das Thema Personalplanung an einer Vorstandssitzung traktandiert werden. Es gilt sicher zu stellen, dass Vakanzen im Vorstand möglichst früh erkannt und eine geregelte Nachfolge geplant werden kann.

4.2.11 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	
Zweck / Beschreibung	In einem Stellenbeschreibung werden die einzelnen Aufgaben des Stelleninhabers umschrieben. Sie beinhaltet die Zielsetzung einer Stelle und neben den Aufgaben die Kompetenzen und Verantwortung sowie die Beziehungen zu anderen Stelleninhabern.
BSG	Eine Aufgaben-Übersicht der einzelnen Vorstandsmitglieder kann dem Organigramm entnommen werden.
Handlungsempfehlung	Im Hinblick auf zukünftige Vakanz im Vorstand ist eine detailliertere Umschreibung der Aufgaben und Anforderungen pro Ressort zu formulieren.

4.2.12 Internes Kontrollsystem (IKS) und Risikoanalyse	
Zweck / Beschreibung	<p>Eine Unternehmung, die der ordentlichen Revision unterliegt, muss über ein internes Kontrollsystem (IKS) verfügen. Eine ordentliche Revision wird dann verlangt, wenn die Unternehmung zwei der folgenden Kriterien erfüllt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mehr als 250 Mitarbeitende (Vollzeitstellen) - Bilanzsumme von über 20 Millionen - Umsatz von mehr als 40 Millionen <p>Genossenschaften mit einer eingeschränkten Revision sind verpflichtet, jährlich eine Risikobeurteilung durchzuführen. Man unterscheidet die Risiken in folgende Arten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsrisiken - Personalrisiken - Sachrisiken - technische Risiken - ökologische Risiken - Haftpflichtrisiken - Finanzrisiken
BSG	Bei der BSG wird keines der obigen drei Kriterien erreicht, weshalb keine ordentliche Revision und somit kein gesetzliches IKS erforderlich ist. Auch auf eine eingeschränkte Revision wird verzichtet. Die Jahresrechnungen werden im Rahmen einer prüferischen Durchsicht nach den Vorgaben von WBG kontrolliert. Bisher hat der Vorstand keine bewussten Risikobeurteilungen vorgenommen.
Handlungsempfehlung	Eine Risikobeurteilung hilft dem Vorstand, sich bewusst mit den verschiedenen Risiken auseinander zu setzen. In einem ersten Schritt gilt es eine Analyse der bestehenden Risiken vorzunehmen. Dazu eignet sich die Erstellung eines Risikoverzeichnisses in welchem die Risiken beschrieben und einem Geschäftsfeld/Prozess zugewiesen werden. In dieser Matrix können dann auch Massnahmen zur Senkung der Risiken oder eines möglichen Schadens und die Überwachung der Risiken festgelegt werden.

5 Management-Informationssystem (MIS) / Controlling und Reporting

Bei der Führung einer Unternehmung sind Controlling und Reporting wichtige Führungsinstrumente, wobei unter Controlling nicht Kontrolle, sondern Steuerung verstanden wird. Hierzu braucht es Informationen über ganz unterschiedliche Themen wie zum Beispiel Mitglieder, Vermietungsstand, Bauvorhaben, Bewirtschaftung, Umwelt und Ökologie, Mitarbeitende, Finanzen etc.

Exkurs Balance Score Card

Ein etabliertes Management-Informationssystem bei Unternehmen ist der sogenannte «Balanced Score Card» (BSC). Mit dem BSC wird dem Management ermöglicht, nicht nur die finanziellen Aspekte zu betrachten, sondern auch strukturelle Frühindikatoren für den Geschäftserfolg zu steuern. Die sonst stark aus finanziellen Aspekten gekennzeichnete Unternehmensschicht soll auf alle relevanten Teile gelenkt werden und so zu einem ausgewogenen (balanced) Bild führen. Im BSC werden in der Regel die vier Ebenen «Finanzen», «Kunden», «Projekte/Prozesse» und «Mitarbeitende» beleuchtet. In einem kontinuierlichen Prozess werden Ziele und Zielerreichung überprüft und durch korrigierende Massnahmen gesteuert.

So spannend diese Form des Management-Informationssystems tönt, scheint mir der BSC-Ansatz bei unserer Genossenschaft in der aktuellen Situation nicht das richtige Instrument zu sein. Unser Geschäftsmodell, unsere Grösse und unser Produkt (günstiger Wohnraum) ist nicht dermassen komplex, dass hier mit dem BSC-Ansatz die Komplexität vereinfacht dargestellt werden muss.

Von einem aussagekräftigen Management-Informationssystem wird erwartet, dass wichtige betriebswirtschaftlich orientierte Unternehmensinformationen für die Führungsebene aufbereitet werden. Das Management wird mit allen wichtigen Daten versorgt, um das Unternehmen effizient zu lenken. Auf Basis dieser Informationen lassen sich weitere Analysen durchführen, anstehende Probleme lösen oder strategische Entscheidungen treffen.

Das MIS ermöglicht ein effizientes Controlling und eine zielorientierte Lenkung des Unternehmens. Im besten Fall werden die Informationen aus den verschiedenen Bereichen computerunterstützt zusammengetragen und ausgewertet. Die Schwierigkeit besteht darin, die Daten aus den unterschiedlichen internen und externen Quellen zu erfassen, speichern, verwalten und zu pflegen. Mit einem gut implementierten MIS lassen sich Schwachstellen analysieren, Daten vergleichen, Prozesse überwachen und optimieren.

Mit Big-Data-Technologien sind heute riesige Datenmengen verarbeitbar und analysierbar. Eine Gefahr besteht darin, dass zu viel irrelevante Daten in das MIS eingeliefert werden. Die Herausforderung besteht somit nicht nur in der Fülle der Daten, sondern eine Konzentration auf die erfolgsrelevanten Informationen.

In einem ersten Schritt gilt es deshalb, die erfolgsrelevanten Faktoren und Informationen systematisch zu identifizieren. In meiner Praxisarbeit konzentriere ich mich auf diesen ersten Schritt. Auf Basis dieser Erkenntnisse kann der Vorstand dann die erforderlichen Anwendungen definieren, um später die Auswahl der Soft- und Hardware für das MIS zu bestimmen.

Vorteile durch den Einsatz eines MIS:

- Schnelle Bereitstellung aussagekräftiger, grafisch aufbereiteter Entscheidungsgrundlagen
- Beschleunigung des Informationsflusses
- Erfolgsorientierte Lenkung des Unternehmens

5.1 Identifikation von erfolgsrelevanten Informationen und Kennzahlen

Information	Inhalt und Zweck / Kommentar	Periodizität
Jahresabschluss	Der Jahresabschluss besteht aus der Bilanz und der Erfolgsrechnung. Aus dem Zahlenmaterial lassen sich verschiedene Kennzahlen ableiten. Die finanziellen Kennzahlen lassen sich in folgende Gruppen gliedern: a) Finanzierungskennzahlen b) Deckungskennzahlen c) Liquiditätskennzahlen d) Rentabilitätskennzahlen d) cash flow-Kennzahlen Bei all diesen Kennzahlen gibt es Richtwerte, die sich auch mit anderen Wohnbau-genossenschaften vergleichen lassen.	jährlich
Anhang zur Jahresrechnung	Der Anhang zur Jahresrechnung ist in Art. 959c OR geregelt. Er enthält weitere Angaben zur Jahresrechnung, welche nicht bereits aus der Erfolgsrechnung oder der Bilanz ersichtlich sind.	jährlich
Budget des Folgejahres	Unter Berücksichtigung bekannter Kosten- und Ertragseinflüsse wird für das Folgejahr ein seriöses Budget (Planerfolgsrechnung) erstellt. Es zeigt die Aufwand- und Ertragspositionen des nächsten Jahres, also die zukünftige Erfolgsrechnung. Die Budgetierung der Ertragsseite bei unserer Genossenschaft ist relativ einfach. Die einzige Unbekannte ist hier ein möglicher Leerstand. Die Aufwandseite ist da schon anspruchsvoller. Vor allem die Gruppe «Unterhalt und Reparaturen» beinhaltet doch einige Unbekannten, da hier auch mal Unvorhergesehenes oder nicht budgetierte Instandstellungen nötig werden.	jährlich
Zwischenabschluss mit Budget-Ist-Vergleich	Zeigt die Erfolgsrechnung im Vergleich zum Budget. Grössere Abweichungen sind zu kommentieren. So lange die Ertragsseite stabil und berechenbar bleibt, genügt für unsere Genossenschaft ein halbjährlicher Budget-Ist-Vergleich.	halbjährlich
Liquiditäts-Berichterstattung	Der Liquiditäts-Situation und -Entwicklung ist hohe Wichtigkeit beizumessen. Sie widerspiegelt die Zahlungsbereitschaft. Bei grösseren Investitionen ist die Erstellung eines Liquiditätsplans zu empfehlen.	monatlich
Liste der freien Objekte	Anhand der freien Objekte lässt sich die Leerstands-Verluste ermitteln. Dank den konkurrenzlos günstigen Mietzinsen verzeichnen wir keine Wohnungs-Leerstände. Die Leerstände in den vergangenen Jahren rühren von den nicht vermieteten Parkplätzen	monatlich

	und sind im Verhältnis zum Gesamtmietertag bescheiden.	
Mietzinsausstände / Inkassomassnahmen	Mit der monatlichen Erhebung der Mietzinsausstände wird die Zahlungsmoral der Mieterinnen gemessen und der Stand allfälliger Inkassomassnahmen rapportiert. Aktuell bestehen keine ausstehenden Mietzinsen. Die Zahlungsmoral bei unserer Genossenschaft darf als hervorragend bezeichnet werden.	monatlich
Stand Depositenkasse	Mit der Berichterstattung über die Veränderung der Depositengelder können die Auswirkungen auf die Liquiditäts-Situation gezogen werden.	halbjährlich
Projekte/Prozesse	Hier wird über laufende Bau-, Umbau- oder Renovationsprojekte informiert. Die Berichterstattung enthält Aussagen über Projektstand, Kosten und Termine.	regelmässig
Energieverbrauch / Qualitätsmerkmale	Aus der Entwicklung der Energieverbräuche lassen sich allenfalls Rückschlüsse über Nutzungsverhalten oder Energieverschwendung ziehen. Im Rahmen noch zu definierender Qualitätsmerkmale sollen Sicherheitskriterien erkannt und reduziert werden.	halbjährlich
Mieterbefragung	Eine eigentliche Zufriedenheitsmessung fand bisher nie statt. Die Rückmeldungen (positiv wie negativ) halten sich in Grenzen bzw. kommen vielleicht auch nicht bis zum Vorstand durch. Mit einer Mieterbefragung könnte man allenfalls bestehende Wünsche und ein Feedback abholen.	alle 5 Jahre
Mitarbeiterumfrage	Die BSG Niederrohrdorf hat kein fest angestelltes Personal. Auf freiwilliger Basis können sich die Bewohner für das Gartenunterhalts-Team melden. Die Arbeiten werden vom Ressortverantwortlichen «Gartenanlagen und Geräte» koordiniert. Die Arbeitseinsätze werden auf Stundenbasis abgerechnet.	alle 3 Jahre

6 Fazit und strategische Bedeutung

Anhand dieser Praxisarbeit habe ich versucht, eine Übersicht über mögliche Führungsinstrumente sowie Faktoren, Informationen und Kennzahlen für ein Management-Informationssystem zu verschaffen. Der Vorstand der BSG kann sich an einer der nächsten Vorstands-Sitzungen in das Thema einarbeiten, die Handlungsempfehlungen besprechen und daraus Handlungsfelder und Prioritäten definieren. Wenn dieses Papier dazu hilft, weitere Führungsinstrumente zu implementieren, habe ich mein Ziel der Praxisarbeit erreicht.