

CEO im FOKUS

Prof. Max W. Twerenbold fragt nach...

Das Management-Interview mit
CEO Martin Buob
 abl allgemeine baugenossenschaft luzern

Werthaltig wohnen und leben

«Günstigen Wohn- und Lebensraum schaffen auf der Basis von Solidarität und gegenseitiger Verantwortung»: Das ist die Mission der Luzerner Wohnbaugenossenschaft abl. CEO Martin Buob hat diese Idee mit seinem Team gefestigt und die Unternehmung in einer Phase starken Wachstums weiter professionalisiert.

Der abl-Geschäftsleiter prägte in den letzten sechs Jahren eine dynamische Phase der Neustrukturierung und des Ausbaus. Bevor er Mitte dieses Jahres in die frühzeitige Pension geht, zieht er in unserem Gespräch eine Zwischenbilanz vor den nächsten Entwicklungsschritten der Genossenschaft. «Die abl ist für die Zukunftsaufgaben gut gerüstet», ist er überzeugt. «Das Fundament ist solid».

Herr Buob, wo steht die abl in der Landschaft der Wohnbaugenossenschaften?

Die abl ist in der Zentralschweiz die mit Abstand grösste Wohnbaugenossenschaft. Sie bietet mit deutlich über 2000 Wohnungen, über 130 Gewerbeobjekten und über 1400 Parkplätzen ein grosses Angebot in und um Luzern an. Mit diesen Zahlen be-

wegt sich die abl in den zehn grössten Wohnbaugenossenschaften der Schweiz. Ein wichtiges Merkmal sind ihre rund 14 000 abl-Mitglieder. So gemessen ist sie sogar die grösste Unternehmung ihrer Art in unserem Land.

Was ist das gesellschaftliche und unternehmerische Selbstverständnis der abl?

Die abl will ihren Mitgliedern günstigen Wohn- und Lebensraum anbieten. Die Entwicklungsmöglichkeiten beim Wachstum sollen genutzt und in das Unternehmen integriert werden. Täglich zum Tragen kommen soll die Genossenschaftsidee der Solidarität mit gegenseitiger Verantwortung. Diese strategische Stossrichtung des Wachstums hat die abl bereits in der noch

■ Maihofhalde, Luzern: Die Ersatzneubauten werden im Frühjahr 2024 respektive 2025 bezugsbereit sein.



abl allgemeine baugenossenschaft luzern

Die allgemeine baugenossenschaft luzern (abl) als grösste gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft auf dem Platz Luzern hat einen Immobilienbestand von über 2000 Wohnungen. Das Portfolio liegt primär in der Stadt Luzern mit zusätzlichen Siedlungen in Kriens, Ebikon und Hergiswil am See. Die abl zählt rund 14 000 Genossenschaftsmitglieder. Seit einigen Jahren wächst die abl sowohl im Bereich der Immobilien mit Käufen, Neu- und Ersatzprojekten als auch bei der Anzahl Mitglieder. Als gemeinnütziger Wohnbauträger vermietet die abl nach Kostenmiete. Sie hat ihre Bestandsmieten in den vergangenen Jahren gehalten und 2019 über das ganze Angebot sogar gesenkt. Der soziale Zusammenhalt und die Nachhaltigkeit sind wichtige Eckpfeiler der abl.

www.abl.ch

bis Ende 2023 laufende Strategie festgehalten. Bis zum Abschluss dieser Periode werden über 400 Wohnungen neu angeboten.

Das Wachstum geht einher mit einem grossen Fortschritt in der Nachhaltigkeit. Wobei hier die Wärmeerzeugung den grössten Handlungsbedarf hat (Bestandsbauten noch vielfach mit Gas). Auch dafür ist die entsprechende strategische Richtung definiert.

Alle diese Veränderungen haben Auswirkungen, die das Unternehmen professionell zu bewältigen hat, sei dies im Bereich der Mitarbeitenden oder der Finanzierung. Die wichtigsten Stakeholder - die Mitglieder - werden im Sinne des Genossenschaftsgedankens phasengerecht eingebunden. Dieses Markenzeichen der abl war gerade in der Pandemiezeit sehr wichtig und hat sich bewährt.

Die Bauherrin abl: Worin liegen die Besonderheiten genossenschaftlichen Bauens?

Das genossenschaftliche Bauen ist in der heutigen Zeit durch ein Abwägen von Anforderungen und Interessen geprägt. Einerseits ist der Flächenverbrauch pro Wohnung ein grosses Nachhaltigkeitsargument. Andererseits stehen die Ansprüche der Mieterinnen und Mieter dem manchmal im Wege. Preisgünstigkeit ist bei der abl seit bald 100 Jahren wichtig. Sie wird es auch bleiben.

Ein Merkmal der abl ist es, dass sie an den einzelnen Standorten meist ganze Siedlungen ihr Eigen nennen darf. Das bietet die Chance, das Bauen so auszurichten, dass das Wohnangebot auf eine durchmischte Mieterschaft ausgerichtet werden kann. Es fliessen dabei alte, sanierte, wohnraumerweiterte und neue Häuser in eine Siedlung ein.

Eine Herausforderung ist für die abl, dass sie einen wichtigen Anteil an Häusern hat, die «alte» Grundrisse aufweisen und noch nicht hindernisfrei sind. Das Portfolio der abl



■ CEO Martin Buob.

bietet viele Möglichkeiten, erfordert aber ebenso das langfristige unternehmerische Verhalten.

Beispiele aus dem Siedlungsportfolio der abl

Die abl hat in den letzten Jahren ihre strategischen Absichten gut umsetzen können. Neben dem eigentlichen Wachstum soll ein breit gefächertes Wohnungsangebot, eine gut durchmischte Mieterschaft und eine nachhaltige Wärmeerzeugung erreicht werden. Hier drei unterschiedliche Beispiele zur Veranschaulichung:

■ Siedlung Weinbergli

235 Wohnungen mit 1,5 – 5,5 Zimmern: Die Wohnungen wurden zwischen 1936 und 2017 erstellt (6), saniert (193) oder neu gebaut (36).

Wärmeerzeugung mit Gas und Erdsonden.

■ Siedlung Himmelrich

429 Wohnungen mit 1,5 – 5,5 Zimmern: Die Wohnungen wurden zwischen 1925 und 2019 erstellt (0), saniert (250) oder neu gebaut (179).

Wärmeerzeugung mehrheitlich mit Grundwasser und Gas.

■ Siedlung Maihof

213 Wohnungen mit 1,5 – 5,5 Zimmern: Die Wohnungen wurden zwischen 1948 und 2023 erstellt (31), saniert (78) oder neu gebaut (104).

Die Wärmeerzeugung erfolgt mehrheitlich mit Erdsonden.

Welche Instrumente für das Genossenschafts-Management wurden geschaffen?

Das abl-Portefeuille hat einen Verkehrswert von über CHF 1 Mia. Über 4000 Mieterinnen und Mieter wohnen in unsern über 2000 Wohnungen. Die Mieterschaft will betreut werden, und die Wohnungen bedürfen des

Unterhalts. Das ruft nach entsprechender Professionalität. Die ICT ist dabei ein wichtiges Instrument für mehr Effizienz. Die abl setzt als zentrales ERP-System Abacus ein. Sie nutzt, neben den Finanzen, diverse Module für die Immobilien (Abalmmo) oder das Personalmanagement. Auch für die Begleitung der Bauprojekte setzen wir mit Messerli ein Standardtool ein.

Ergänzend braucht es eine Lösung für die abl-Depositenkasse. Dieses wichtige Finanzierungselement weist viele Eigenschaften einer Bankenlösung auf. Eine solche kann sich die abl finanziell aber nicht leisten. Folglich musste mit einem Softwareentwickler eine eigene Lösung dafür erstellt und Anfang 2022 in einer überarbeiteten Version eingeführt werden. Den Tagesbetrieb der gesamten ICT-Architektur bestellt die abl bei externen Anbietern.

Im Bereich des Portfoliomanagements operieren wir im Moment noch mit eigenen Anwendungen.

Zusätzlich zu diesen überwiegend standardisierten Instrumenten haben wir mit dem Siedlungsmonitoring und dem Qualitätsmanagement die weitere Entwicklungsplanung verbessert.

Die abl ist froh, dass sie auf dieses Instrumentarium bauen kann. Angesichts der volatilen Finanzmärkte, der Preisveränderungen auf dem Bau sowie der markant gestiegenen Anforderungen bezüglich Nachhaltigkeit ist das für uns von Bedeutung.

Nachhaltigkeit gehört zum Credo der abl...

Ja, das ist so. Wesentlich dabei: Wir gewichten Nachhaltigkeit in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales als gleichwertig, denn wir sind von der gegenseitigen Wechselwirkung der drei Sektoren überzeugt.

■ Die aktuellste Ausprägung nachhaltigen Denken und Handelns zeigt sich bei der Er-

CEO Martin Buob



Seit dem 1. Mai 2017 leitete Martin Buob die abl als Geschäftsleiter und verantwortete damit die operative Führung des Unternehmens. Im Auftrag der abl ist er u.a. Mitglied im G-Net Ausschuss der Stadt Luzern und Verwaltungsrat bei der ewl Areal AG.

Zuvor war er viele Jahre bei der Luzerner Kantonalbank AG in diversen Einsatzgebieten tätig, zuletzt leitete er als stellvertretender Direktor die Logistik (u.a. auch den Immobilienbereich). Bei der Post Immobilien Management Service AG führte er als Mitglied der Geschäftsleitung den Bereich Central Services am Hauptsitz in Bern. Sein Know-how vertiefte er laufend in Management- und Immobilien-Lehrgängen, etwa an der European Business School und am IFZ in Zug.

Auf Mitte 2023 liess sich Martin Buob bei der abl vorzeitig pensionieren, «um fortan neue Freiheiten geniessen zu können», wie er sagt.

zeugung und Verteilung von Wärme. Die abl will denn auch ihren CO₂-Ausstoss bis 2031 bei Netto Null haben. Dieses Ziel wird prioritär verfolgt. Die Mieterschaft in unseren Siedlungen wird dies in den nächsten Jahren konkret erfahren. Bereits im Winter 2022/23 haben wir im Hinblick auf eine mögliche Strommangellage präventiv reagiert und die «Heizkurve» auf 21 Grad eingestellt. Diese Anpassung wurde von den Mietenden sehr gut aufgenommen.

■ Mit der Einführung des Mietzinsreglements (Kostenmiete) wird die abl auch ökonomisch nach klaren Nachhaltigkeitszielen operieren. Dass die Mietzinsen möglichst tief gehalten werden können, ermöglicht u.a. der seit einigen Jahren im Aufbau begriffene Erneuerungsfonds.

■ Mit der kürzlich durchgeführten Mieterschaftsbefragung haben wir zudem wertvolle Erkenntnisse gewonnen, wo die abl kundenseitig schon gut aufgestellt ist, und wo sie sich noch verbessern kann. Mit einer Teilnehmerquote von über 30% und einem Anteil von 97% zufriedener oder sehr zufriedener Mieterinnen und Mietern können wir mit Stolz auf eine erfreuliche Basis abstellen.

Wer profitiert vom neu aufgebauten Qualitätsmanagement?

Unser Qualitätsmanagement gibt quer durch die Landkarte einen guten Überblick über die vorhandenen Prozesse und der

■ Obere Bernstrasse, Luzern: Projekt mit BG Matt, bezugsbereit im Frühjahr 2024.



Was heisst «Kostenmiete»?

Die meisten Wohnbaugenossenschaften verpflichten sich zur Kostenmiete. Dabei werden die effektiven Kosten für das Wohnen einer Genossenschaft auf die Mietzinsen umgelegt. Der Aufwand und der Ertrag aus dem Gewerbe oder der Parkierung werden gesondert behandelt. Mit der Kostenmiete soll u. a. erreicht werden, dass die Mieten nachhaltig tief bleiben, in dem zum Beispiel keine (hohe) Rendite einkalkuliert ist. Es gibt in der Schweiz diverse Modelle. Die abl hat in ihren neuen Statuten die Kostenmiete vertieft geregelt und dazu auch ein abl-Modell entwickelt. Dabei hat sie die besten Elemente aus dem Markt übernommen und auf ihre eigenen Gegebenheiten angepasst.

damit verknüpften Verantwortlichkeiten. Zudem wird ermöglicht, dass wir die gleichen Aufgaben immer in ähnlicher Qualität erbringen und dadurch Steuerungselemente richtig einsetzen können. Ein wertvoller Zusatznutzen ergibt sich auch daraus, dass neue Mitarbeitende schnell treffenden Einblick in das Netzwerk der Abläufe haben, und sich alle auf die gleichen Unterlagen abstützen. Die Anwendung des Qualitätsmanagements im Betrieb braucht in jedem Fall Führungsunterstützung, Monitoring und Kommunikation. QM wird dann zum Erfolg, wenn alle Mitarbeitenden den Sinn und die Chancen des Instruments erkennen und danach handeln. Darauf achten wir besonders und bleiben aktiv.

Wozu dient das neu entwickelte Siedlungsmonitoring der abl?

Unsere Wohnbaugenossenschaft hat 2021 ein umfassendes Siedlungsmonitoring (Siedlungsbewertung) in allen relevanten Aspekten aus fachlicher Sicht initiiert und damit jede Siedlung individuell bewertet.

Das Siedlungsmonitoring gibt der abl einen umfassenden und vernetzten Blick auf ihre Siedlungen. Nicht einzelne Aspekte wie die Architektur oder die Mietpreise stehen im alleinigen Blickfeld, sondern alle unsere Themengruppen tragen zum Gesamtbild der Siedlung bei. Dieses Bild beginnt bei der Makrolage und geht bis zur Beurteilung von Gebäudeteilen oder einer Meinung zum Zusammenleben. Damit können wir Schwachstellen erkennen und beheben. Wir sehen so auch, welche «Hebel» wirksam sind und welche nicht. Die abl erreicht damit eine themen- und siedlungsübergreifende Vernetzung der Siedlungskennnisse. Für eine langfristige Portfoliostrategie ist dieses Monitoring ein förderliches Hilfsmittel.

Die nächste Überprüfung dieses Siedlungsmonitorings berücksichtigt auch die Ergebnisse der Anfang 2023 durchgeführten Mieterbefragung zur Zufriedenheit der Mieterschaft mit ihrer Wohnung, den allgemeinen Räumen, dem Aussenraum, dem Unterhalt und der Instandhaltung, dem Zusammenleben und den Mitwirkungsmöglichkeiten.



■ Blick auf die Siedlung Obermaihof, Luzern. Sie wird seit 2018 gesamterneuert.



■ Werthaltig wohnen, werthaltig leben: Gepflegte Aussenräume gehören zum Konzept.

Auf dem Weg in die Zukunft

Aus meiner Sicht wird die abl den erfolgreich beschrittenen Wachstumskurs der letzten Jahre fortsetzen, um die Wohnbaugenossenschaft so als Ganzes qualitativ und quantitativ weiterzuentwickeln. Dabei gilt es, Langfristigkeit und Nachhaltigkeit im Fokus zu behalten.

In der Tat wird die abl in der nächsten Zeit speziell die Herausforderung der ökologischen Nachhaltigkeit zu bewältigen haben. Die Transformation der Wärmeerzeugung und -verteilung sowie die Anpassungen an den Gebäudehüllen unter Berücksichtigung

der grauen Energie sind zentrale Anliegen. In einer weiteren happigen Aufgabe wird es der abl obliegen, mehr Wohnungen zu attraktiven Konditionen zu schaffen. Ich bin zuversichtlich, dass dies gelingen wird. Die Basis dazu ist gelegt. ■

Zum Interviewer

Prof. Max W. Twerenbold, lic.oec. HSG

Der St. Galler Betriebswirtschafter und Berater für Reputationsmanagement berichtet regelmässig in der Fachpresse über Best Practice innovativer Unternehmen. (maxw.twerenbold@bluewin.ch).