



# Projekt «Zukunft Achseten»

Projektzeit 2020 – 2022

Unterlagen z.Hd. der  
Generalversammlung Genossenschaft Achseten vom 7. März 2020

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Gründe zur strategischen Weiterentwicklung.....</b>	<b>2</b>
1.1 Kurzer Rückblick.....	2
1.2 Gründe die für einen Wandel sprechen.....	2
<b>2. Vision, Ziele und Massnahmen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Vision 2025 .....	3
2.2 Ziele .....	3
2.3 Erste Massnahmen .....	3
<b>3. Mögliche Zukunftsmodelle .....</b>	<b>4</b>
3.1 Szenario 1: «Feinjustierung».....	4
3.2 Szenario 2: «Strukturbereinigung und Ausbau» .....	4
3.3 Szenario 3: «Hauskommission» .....	4
3.4 Szenario 4: «Verkauf» .....	4
<b>4. Steuergruppe .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Fahrplan.....</b>	<b>5</b>
<b>6. Finanzen.....</b>	<b>5</b>

# 1. Gründe zur strategischen Weiterentwicklung

## 1.1 Kurzer Rückblick

Seit 2002 verantwortet Christian Gerber als Präsident sämtliche Fragen rund um die Achseten-Häuser. Dank seiner umsichtigen und äusserst engagierten Leitung hat sich das Angebot seither äusserst stabil entwickelt.

Nun möchte Christian Gerber das Präsidium im 2020 abgeben und kürzertreten. Sein Wunsch, das Amt in andere Hände zu übergeben, ist verständlich. Im vergangenen Jahr wurden gleich mehrere Personen für eine Nachfolge angefragt. Leider ergab sich bisher keine Zusage. Dieser Umstand sowie weitere übergeordnete Themen hat der Vorstand dazu bewogen, grundsätzliche Fragen zu stellen. Im August 2019 traf sich deshalb eine Delegation des Genossenschaftsvorstandes bei Matthias Zeller (Geschäftsführer Blaues Kreuz BE-SO-FR) zwecks erster Auslegeordnung. Daraus resultierte die Idee, dass sich die Genossenschaft bewusst Zeit nehmen sollte für grundlegende Zukunftsfragen. Gemeint ist eine Klärung von strategischen Themen wie beispielsweise die Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung im Vorstand, die Struktur der Genossenschaft, die Rolle des Vorstandes und die Rolle der Genossenschafter, der Ausbau des Netzwerkes, das zukünftige Präsidium, die Bewirtschaftung des Marktes sowie die Verbindungen zum Blauen Kreuz.

Das Angebot mit den Häusern ist unbestritten und steht in diesem Projekt weniger zur Debatte. Vielmehr geht es um Klärung bezüglich des strukturellen Überbaus und zu den Rahmenbedingungen der Genossenschaft.

In der Folge der weiterführenden Diskussionen, hat der Vorstand beschlossen, eine Steuergruppe (SG) einzusetzen, welche alle diese Fragen bearbeiten und der Generalversammlung Empfehlungen unterbreiten soll.

## 1.2 Gründe die für einen Wandel sprechen

Die SG ist zur Einsicht gelangt, dass der zeitnahe Rücktritt von Christian Gerber zugunsten des Wandels zu Nutzen ist. Aus organisatorischen Gründen und auch aus der Sicht, das Angebot in eine neue und weitere stabile Phase überführen zu können, sei dies von hohem Interesse.

Der Vorstand sowie die SG machten sich einige Gedanken über die Gründe für eine strategische Weiterentwicklung. Sie stellten sich die Frage: Weshalb ist Veränderung nötig?

- Altersstruktur der Genossenschaft (fehlender Nachwuchs)
- Ausbleibendes Engagement und Verpflichtungen im Rahmen der Freiwilligenarbeit (Dauerengagements)
- Fehlendes Bewusstsein, Leidenschaft und Identifikation für die Häuser und die Anliegen der Genossenschaft
- Gesellschaftliche Veränderungen (Schnelllebigkeit, Kommunikationsverhalten etc.)
- Personelle Veränderungen (Präsidium sowie auch Hauswartung vor Ort)
- Kommunikation intern + extern
- Verhältnis des Vorstandes zu den Genossenschaftern
- Überprüfung der Zielsetzungen und Zweck der Häuser
- Attraktivität für Genossenschafter und auch Vorstand
- Fehlende Massnahmen zur Gewinnung neuer Genossenschafter und Vorstandsmitglieder
- Nähe und Distanz zum Blauen Kreuz
- Reibungsverluste reduzieren, Effizienz steigern
- neue Zusammenarbeitsformen ermöglichen, Arbeitsverteilung klären
- Klärung der Effektivität (machen wir das Richtige?)
- Dienstleistungsdenken ermöglichen

## 2. Vision, Ziele und Massnahmen

### 2.1 Vision 2025

Die SG hat sich zur **Vision** bereits erste Gedanken gemacht.

Das Ferienheim Achseten etabliert sich bis 2025 zu einem agilen und innovativen Freizeithaus-Anbieter des Berner Oberlandes.

Die Genossenschaft hat seine Strukturen bereinigt, seine Kräfte gebündelt und tritt mit seinen Häusern gegenüber den Anspruchsgruppen kommunikativ aktiv und gestärkt auf.

Die Verbindung zum Blauen Kreuz Bern-Solothurn-Freiburg wird intensiviert.

### 2.2 Ziele

Die SG hat sich auch schon über erste, mögliche **Ziele** und **Massnahmen** ausgetauscht.

- Die Genossenschaft setzt sich aktiv mit verschiedenen Zukunft-Szenarien (Modelle) auseinander und wählt an der Generalversammlung 2021 das für sie geeignete Modell aus.
- Die zu erarbeiteten Modelle beantworten die Vision in unterschiedlicher Tiefe. Pro Modell werden mindestens Chancen und Risiken aufgezeigt und dazugehörige Massnahmen formuliert.
- Die Genossenschafter werden aktiv in den Prozess eingebunden. Die Mitwirkung und Mitgestaltung der Modelle sind durch die Steuergruppe sicherzustellen.
- Spätestens an der Generalversammlung 2022 wird das Präsidium definitiv besetzt. Es wird systematisch nach einer Nachfolgelösung gesucht.
- Innerhalb des Vorstandes wird bis Ende 2021 die Zusammenarbeit überprüft und die Aufgaben neu geordnet.

### 2.3 Erste Massnahmen

- Die Genossenschaft beschliesst das vorliegende «Projekt Zukunft Achseten» und bestätigt die vom Vorstand eingesetzte Steuergruppe an der Generalversammlung vom 7. März 2020. Die Steuergruppe wird durch Matthias Zeller (Geschäftsführer BK BE-SO-FR) geleitet wird.
- Während der Übergangsphase 2020 - 2022 soll ein **Präsidium ad Interim** eingesetzt werden.
- Durchführung verschiedener Workshops und/oder schriftliche Befragungen innerhalb und ausserhalb der Genossenschaft.
- Der Vorstand BK BE-SO-FR wird im 2020 zwecks gegenseitigen Kennenlernens an eine Genossenschafts-Vorstandssitzung eingeladen.

## 3. Mögliche Zukunftsmodelle

Bereits wurden erste mögliche Modelle (Szenarien) diskutiert. Zwecks Transparenz werden diese hier kurz umrissen und sind nicht abschliessend zu verstehen. Die weitere Bearbeitung und Vertiefung ist ein wesentlicher Bestandteil des vorliegenden Projekts.

### 3.1 Szenario 1: «Feinjustierung»

Die bisherige Arbeit wird leicht angepasst weitergeführt. Für das Präsidium, den Vorstand, und die Hauswartung werden neue Kräfte gesucht. Im Vorstand werden die Ressorts neu geordnet. Es wird aktiv um neue Genossenschafter geworben. Es besteht die Möglichkeit, gewisse Tätigkeiten (u.a. im Bereich Administration und Finanzen) dem BK BE-SO-FR auszulagern.

### 3.2 Szenario 2: «Strukturbereinigung und Ausbau»

Die Strukturen der Genossenschaft werden vereinfacht. Die systemrelevanten Tätigkeiten wie Finanzen, Hausbewirtschaftung und Kommunikation werden zur Entlastung des Vorstandes dem Blauen Kreuz BE-SO-FR im Mandat gänzlich übergeben.

Es werden neue Angebote für neue Kundengruppen aufgebaut. Die Verankerung im Engstligental und die Vernetzung mit Frutigen-Tourismus sowie weiteren Anbietern wird überprüft und intensiviert.

### 3.3 Szenario 3: «Hauskommission»

Die Genossenschaft wird aufgelöst, respektive es findet ein Zusammenschluss mit BK BE-SO-FR statt. Es bildet sich eine Hauskommission, u.a. bestückt aus Mitgliedern der ehemaligen Genossenschaft. Auch hier besteht die Möglichkeit, dass der Verband gewisse Tätigkeiten im Mandat übernimmt.

### 3.4 Szenario 4: «Verkauf»

Die Häuser werden einem anderen Gruppenhaus- oder Immobilienanbieter verkauft. Dabei ist sicherzustellen, dass der Zweck der Genossenschaft in ähnlicher Form weitergeführt wird. Das Blaue Kreuz sollte in Achseten weiterhin seine Kinder- und Jugendlager gemäss Kantonsauftrag umsetzen können.

Neben den genannten Modellen sind mindestens auch folgende Themen zu besprechen (nicht abschliessend):

- **Kundenkreis:** Welche Kunden sind in Zukunft anzusprechen?
- **Rechtsform:** Ist die bestehende Rechtsform für das Angebot noch angemessen?
- **Statuten:** Gibt es Anpassungsbedarf? Gibt es je nach Zukunftsmodell eine Zweckänderung?
- **Mitgliedschaft:** Welche Massnahmen sind nötig, um die Mitgliedschaft attraktiv zu gestalten?
- **Prozesse:** Welche Prozesse dienen den Zielen am besten? Welche Grundlagen sind nötig (Leitbild, Reglemente, Funktionendiagramm, Abläufe)?
- **Finanzen:** Wie lässt sich die Arbeit auch in Zukunft finanzieren? Welche Mittel können neu erzielt werden? Soll ein Fundraisingkonzept erstellt werden?
- **Netzwerk:** Mit wem soll in Zukunft eine Zusammenarbeit angestrebt werden?
- **Infrastruktur:** Welche baulichen Massnahmen sind für die nächsten Jahre zu planen und umzusetzen?
- **Digitalisierung:** Wie nutzen wir die Chancen der Digitalisierung?
- **Kommunikation:** Wie nutzen wir die heutigen Kommunikationskanäle und wie treten wir bei unseren Anspruchsgruppen auf? Ist zwecks verbesserten Auftritts allenfalls ein neuer Name nötig?

## 4. Steuergruppe

Die Aufgabe und Rolle der neu eingesetzten Steuergruppe besteht darin, das vorliegende Changeprojekt zu leiten und zu steuern. Sie hilft mit, das Ferienhaus in zukunftsgerichteter Form auf ein neues Niveau überzuführen, welches den heutigen Ansprüchen und Rahmenbedingungen gerecht wird.

Die Steuergruppe dient dem Vorstand als vorberatendes Gremium. Sämtliche Beschlüsse der Steuergruppe sind durch den Vorstand zu bestätigen. Die Steuergruppe informiert den Vorstand laufend über dessen Tätigkeiten.

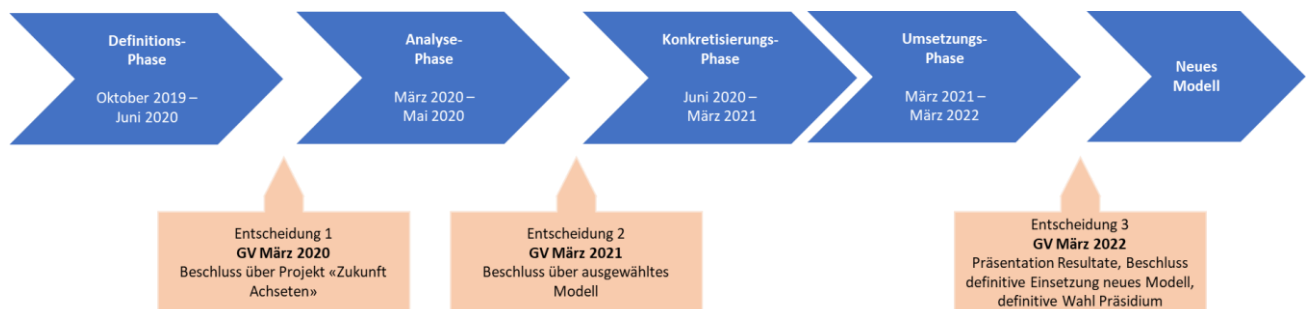
Die Wahl der Steuergruppenmitglieder obliegt dem Vorstand. Die Steuergruppe kann zur Unterstützung interne und externe Fachkräfte beratend beiziehen.

Aktuell ist die Steuergruppe durch folgende Personen besetzt:

- Ursula Zimmermann (Reservation Häuser, Vorstandsmitglied Genossenschaft)
- Markus Franke (Vize-Präsident Genossenschaft, Aktuar)
- Matthias Zeller (Geschäftsführer Blaues Kreuz BE-SO-FR)

## 5. Fahrplan

Als Basis für den Fahrplan gelten die formulierten Ziele und Massnahmen. Die Projektdauer wird auf 2 Jahre ausgelegt (März 2020 – März 2022). Zusätzlich zu den grob formulierten Projektphasen sind in der ersten Projektphase entsprechende Meilensteine zu definieren.



Während der **Definitionsphase** wird das Projekt auf Basis der vorliegenden Skizze noch vertiefter umrissen und geklärt. In der **Analysephase** finden Workshops und Befragungen statt. Und zu den gewählten Szenarien werden Chancen- und Risikoprofile erstellt. In der **Konkretisierungsphase** entstehen zum ausgewählten Modell konkrete Massnahmen welche in der **Umsetzungsphase** erstmals umgesetzt und auf ihre Bewährung überprüft werden. Allfällige Planänderungen werden durch den Vorstand beschlossen.

## 6. Finanzen

Die Projektkosten werden möglichst gering gehalten und über das ordentliche Budget abgerechnet. Darin beinhaltet sind Kosten für die Steuergruppe wie administrative und infrastrukturelle Kosten, Spesen und allfällige Experten honorare.

Die Kosten der Leitungsaufgaben von Matthias Zeller werden der Genossenschaft nicht verrechnet.