

# **Kommunikation von Bauprojekten zur stufenge- rechten Bewilligung von Krediten an der GV**

**Praxisarbeit von Marcel Nägeli**

**Datum: Februar 2018**

**Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern  
Weiterbildung für den gemeinnützigen Wohnungsbau  
31. August 2017 bis 22. März 2018**

## Ausgangslage

Neben einer gemeinschaftsorientierten Wohnkultur und gesellschaftlichen Entwicklung geht es bei einer Wohnbaugenossenschaft vor allem auch darum preisgünstigen Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Um attraktiven Wohnraum zu erhalten bzw. zu erweitern, liegen grundsätzlich drei verschiedene Möglichkeiten vor: Renovation von bestehenden Gebäuden, Rückbau/Erstellung eines Ersatzneubaus und Neubauten.

In der Regel sind Bauvorhaben die grössten Projekte von Wohnbaugenossenschaften und bergen grosse finanzielle Risiken. Neben den offensichtlichen externen Risiken wie zum Beispiel Kostenfolgen aufgrund von mangelhaften Verträgen mit Unternehmern, Nachträgen, Bauverzögerungen und Bauherrenrestrisiken sollten auch genossenschaftsinterne Risiken nicht vernachlässigt werden. Wird beispielsweise an einer Generalversammlung (GV) ein Projekt zurückgewiesen oder verschoben, können daraus gravierende finanzielle Kosten und Reputationsschäden entstehen.

Gründe für die Zurückweisung oder Verschiebung von Projekten sind meist auf folgende Punkte zurückzuführen:

- Mangelnde Kommunikation, Dialog (Genossenschaftler fühlen sich übergangen und nicht miteinbezogen)
- Eigeninteresse (eine Minderheit will ihre Siedlung in der momentanen Form erhalten und keinen Ersatzneubau)
- Fehlplanung aufgrund von grosser Dringlichkeit oder wechselnden Bedürfnissen
- Finanzielle Ängste und konservative Einstellung

Es ist daher äusserst wichtig, Genossenschaftler bei einem solchen Prozess möglichst früh miteinzubeziehen, um allfälligen Ängsten entgegenzuwirken sowie Interessen aufzunehmen und nach Möglichkeit zu berücksichtigen. Eine sorgfältige Planung der nächsten Schritte eines Bauprojekts und eine transparente Dokumentation des Ablaufs gibt einen breiten Rückhalt für ein Bauvorhaben. Somit können interne Risiken minimiert werden.

Ziel dieser Arbeit ist es, eine transparente Darstellung des Planungsprozesses zu erarbeiten und Meilensteine für die Kreditvergabe an der GV zu definieren. Durch einen verständlichen Ablauf können der Projektfortschritt sowie die Kostenfolgen eines Entscheids in den jeweiligen Stadien aufgezeigt werden. Folgeschwere Verschiebungen oder Zurückweisungen von Projekten können somit verhindert werden.

## **Ablauf eines Bauprojekts nach SIA 112**

Beim Bau eines Gebäudes kann in der Schweiz mit der Einteilung in Phasen nach SIA 112 verfahren werden. Die Kommunikation zwischen Bauherr (hier der Wohnbaugenossenschaft), Planern (wie Architekten und Spezialisten) und Unternehmern (Ausführung des Bauwerks) wird dadurch wesentlich vereinfacht. Die Einteilung erlaubt ebenfalls eine genaue Abgrenzung von Leistungen in Verträgen und die stufengerechte Auslösung von weiteren Arbeitsschritten.

Die Gliederung der verschiedenen Phasen eines Bauprojekts wird nach SIA 112 wie folgt aufgeteilt:

- **1. Strategische Planung**
- **2. Vorstudien**
- **3. Projektierung**
- **4. Ausschreibung**
- **5. Realisierung**
- **6. Bewirtschaftung**

Diese Phasen bestehen aus Teilphasen, welche jeweils zusätzlich noch in Leistungsbereiche unterteilt sind. Die genaue Unterteilung kann der SIA 112 entnommen werden. Die folgenden Abschnitte sollen die Phasen 1 bis 6 genauer erklären und an einem Beispiel erläutern.

### **Phase 1: Strategische Planung**

Bei der strategischen Planung geht es darum, die Bedürfnisse zu analysieren und Lösungsstrategien mit Vor- und Nachteilen aufzuzeigen. Am Ende der Phase sind die Rahmenbedingungen definiert und eine Lösungsstrategie festgelegt.

Eine ältere Siedlung weist beispielsweise zunehmend grössere Unterhaltskosten auf und kleinere Renovationen wären an verschiedenen Orten notwendig. In der strategischen Planung wird die Siedlung analysiert und verschiedene Lösungsstrategien ausgewertet. Dabei zeigt sich, dass ein Ersatzneubau klare Vorteile gegenüber einer Renovierung aufweist. Mit einer Renovation kann nur eine mittlere Wohnqualität erreicht werden, da Grösse und Raumaufteilung nicht mehr zeitgemäss sind und die Bausubstanz in die Jahre gekommen ist. Hierbei sind Faktoren wie Verdichtungspotenzial, Bedürfnisse der Genossenschafter (Mietermix), Mietpreise nach Renovation/Ersatzneubau und notwendige Umsiedlungen wichtige Aspekte.

## **Phase 2: Vorstudien**

Die Vorstudien gliedern sich in zwei Teilphasen: Definition des Bauvorhabens/ Machbarkeitsstudie und in das Auswahlverfahren. Grundsätzlich soll die Stossrichtung der strategischen Planung in eine erste Form gebracht werden. Dabei werden mit einer Machbarkeitsstudie die Raumplanungs- und Bauvorschriften, standortbezogene Rahmenbedingungen sowie die Wirtschaftlichkeit des Projekts abgeschätzt. Beim Auswahlverfahren sind verschiedene Möglichkeiten wie beispielsweise ein Architekturwettbewerb oder ein Gesamtleistungswettbewerb denkbar. Danach wird in der Regel von einem Fachgremium ein Siegerprojekt ausgewählt.

Für den Ersatzneubau des Beispiels der älteren Siedlung wird nach der Machbarkeitsstudie ein Architekturwettbewerb ausgeschrieben. Aus einer Anzahl von Wettbewerbsprojekten wird zusammen mit einem Fachgremium das am meisten geeignete Projekt ausgewählt.

## **Phase 3: Projektierung**

Die Projektierung setzt sich aus den Teilphasen Vorprojekt, Bauprojekt und Bewilligungsverfahren/Auflageprojekt zusammen. Am Ende der Projektierung soll ein bewilligtes Bauprojekt vorliegen. In den Teilphasen Vor- und Bauprojekt werden die Konzepte verfeinert und allfällige Vorentscheide der Behörden abgeholt. Im Bewilligungsverfahren wird die Baueingabe eingereicht und die behördlichen Auflagen werden bereinigt.

Das Siegerprojekt für den Ersatzneubau der älteren Siedlung wird weiter angepasst und detaillierter bearbeitet. Räumliche Anordnungen, Energiefragen sowie Materialien werden definiert. Allfällige Projektvarianten werden miteinbezogen und die Projektkosten können in einem genaueren Rahmen festgelegt werden. Nach der Einreichung der Baubewilligung und der Bereinigung der behördlichen Auflagen steht das bewilligte Projekt des Ersatzneubaus zur Verfügung.

## **Phase 4: Ausschreibung**

Mit dem fertigen Projekt erfolgen die Ausschreibung und die Vergabe der Arbeiten an die Unternehmer bzw. einen Generalunternehmer.

Beim erwähnten Beispiel wird das Siegerprojekt des Architekturwettbewerbs zur Erstellung durch einen Generalunternehmer ausgeschrieben.

### **Phase 5: Realisierung**

Die Realisierung wird in die Teilphasen Ausführungsprojekt, Ausführung und Inbetriebnahme/Abschluss unterteilt. Mit dem Ausführungsprojekt werden letzte Anpassungen gemacht, damit das Gebäude seine Ausführungsreife erreicht. In der Teilphase Ausführung entsteht dann endlich das für die Allgemeinheit sichtbare Gebäude. Nach der Erstellung werden die Mängel behoben und das Bauwerk der Genossenschaft übergeben.

Der Ersatzneubau im Beispiel ist fertig und wird der Wohnbaugenossenschaft übergeben. Die Bewohner der älteren, abgerissenen Siedlung können die neuen Wohnungen im Ersatzneubau beziehen.

### **Phase 6: Bewirtschaftung**

In der Phase der Bewirtschaftung wird der Betrieb sichergestellt, überwacht und die Wartung festgelegt, damit eine möglichst lange Restnutzungsdauer aufrechterhalten werden kann.

Für den Ersatzneubau sind zum Beispiel Wartungs- und Serviceverträge für das Flachdach und die Heizung abzuschliessen sowie regelmässige Kontrollen zur Effizienz und Störungsstatistik der Anlagen zu planen und zu dokumentieren.

## Kommunikation und Visualisierung

Die Strukturen der SIA 112 sind relativ umfangreich und für die Kommunikation an einer GV nicht geeignet. Es braucht eine verständliche und vereinfachte Darstellung mit Definition von Meilensteinen.

Bei einer Wohnbaugenossenschaft findet die GV in der Regel einmal pro Jahr statt. Um Entscheidungen zu Bauprojekten zu treffen, besteht somit jeweils die Möglichkeit Abstimmungen im Jahresrhythmus durchzuführen. Selbstverständlich können auch ausserordentliche Generalversammlungen veranstaltet werden. Diese sollten aber eher eine Ausnahme bleiben und kommen für einen standardisierten Prozess nicht in Frage.

In der folgenden Tabelle wird ein dreistufiger Prozess mit vier Meilensteinen aufgezeigt, welcher den Weg eines Projekts verständlich aufzeigen soll. Er basiert auf den Grundlagen der SIA 112, wobei einzelne Stufen vereinfacht und zusammengefasst wurden. Die dargestellten Jahreszahlen sind ein Beispiel zur Veranschaulichung.

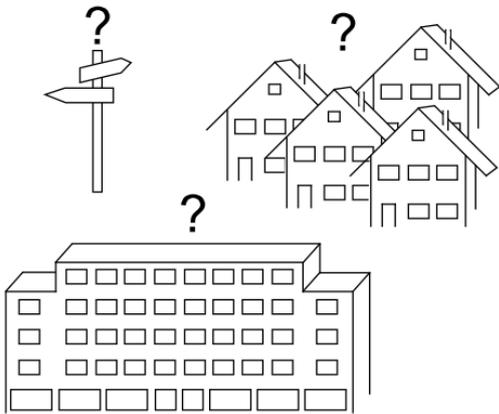
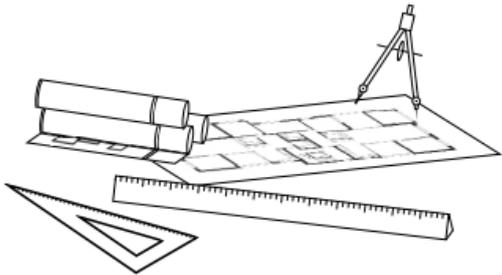
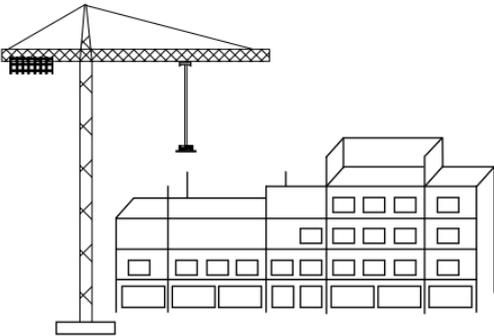
Die vier beschriebenen Meilensteine sind:

**Meilenstein 1:** Der Verwaltungsrat/Vorstand und die Geschäftsstelle erkennen einen Bedarf für eine Renovation, einen Ersatzneubau bzw. einen Neubau. Anschliessend werden in der Planung und Machbarkeit die Bedürfnisse abgeklärt und die Stossrichtung definiert. Allenfalls kann der folgende Prozess von einer Mitwirkungsgruppe aus Genossenschaftlern begleitet werden.

**Meilenstein 2:** Die Abklärungen zur Planung und Machbarkeit werden an der Generalversammlung vorgestellt. Danach wird den Genossenschaftlern der Kredit für die nächste Stufe, die Projekterarbeitung, zur Abstimmung vorgelegt.

**Meilenstein 3:** Das Projekt wird an der Generalversammlung vorgestellt. Danach wird den Genossenschaftlern der Kredit für den Bau der Gebäude zur Abstimmung vorgelegt.

**Meilenstein 4:** Die Bauarbeiten sind abgeschlossen, die Gebäude in Betrieb genommen und die Wohnungen können bezogen werden. An der nächsten GV wird mit einem kurzen Rückblick über den Abschluss des Projekts informiert.

<b>1. Meilenstein: Verwaltungsrat und Geschäftsstelle erkennen einen Bedarf.</b>		<b>2018</b>
<p><b>Planung und Machbarkeit</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnisformulierung</li> <li>• Abklärung Verdichtungspotenzial</li> <li>• Abklärung der Machbarkeit</li> <li>• Aufzeigen von Lösungsstrategien</li> <li>• Definition der Stossrichtung</li> <li>• Abschätzung zukünftiger Mietpreise</li> <li>• Allenfalls Beizug einer Mitwirkungsgruppe aus Genossenschaftern</li> </ul>	
<b>2. Meilenstein: Die Planung und Machbarkeit wird an der GV vorgestellt. Den Genossenschaf tern wird der Kredit für die Projekterarbeitung zur Abstimmung vorgelegt.</b>		<b>GV 2019</b>
<p><b>Projekterarbeitung</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition der baulichen Lösung</li> <li>• Definition der Materialien</li> <li>• Optimierung bezüglich Wirtschaftlichkeit</li> <li>• Festlegung der räumlichen Anordnung und Nutzung</li> <li>• Definition Anlage-/Betriebskosten</li> </ul>	
<b>3. Meilenstein: Das Projekt wird an der GV vorgestellt. Den Genossenschaf tern wird der Kredit für den Bau zur Abstimmung vorgelegt.</b>		<b>GV 2020</b>
<p><b>Bau der Gebäude</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einreichen Baugesuch</li> <li>• Auflagenbereinigung</li> <li>• Festlegung Baustellenkonzept</li> <li>• Vervollständigung Detailpläne</li> <li>• Erstellung der Bauwerke &amp; Umgebungsgestaltung</li> <li>• Mängelbehebung</li> </ul>	
<b>4. Meilenstein: Inbetriebnahme der Anlagen und Bezug der Wohnungen. Kurze Information und Rückblick an der nächsten GV.</b>		<b>GV 2023</b>

## **Anwendung**

Der beschriebene Prozess ist vor allem für Projekte mit geringem Zeitdruck gut geeignet, bei welchen eine ausreichende Vorlaufzeit zur Verfügung steht. Dies ist in der Regel bei Ersatzneubauten und Renovationen der Fall. Wird für einen Neubau Land oder ein fertiges Projekt gekauft, weicht der zeitliche und strukturelle Ablauf stark vom vorgeschlagenen Prozess ab. Sind rasche Entscheidungen notwendig, muss der Verwaltungsrat/Vorstand die nötigen Kompetenzen haben, um diese zu treffen. Selbstverständlich ist auch denkbar, dass die notwendigen Kompetenzen für den Kauf von Land oder eines Projektbudgets über einen längeren Prozess vorgängig erarbeitet und definiert werden.

Wird der vorgeschlagene Standardprozess angewendet, sollte eine möglichst gute Anpassung auf das spezifische Projekt erfolgen. Veränderungen und Ergänzungen der einzelnen Punkte der Phasen können je nach Art des Projekts erfolgen. Wichtig ist jedoch, dass die Meilensteine klar definiert sind und eine transparente Darstellung des Ablaufs erfolgt. Der momentane Stand des Projekts soll jeweils an der GV aufgezeigt werden, auch wenn im Prozessablauf keine Abstimmungen notwendig wären.

## **Zusammenfassung**

Durch einen transparenten Prozess für den Ablauf von Bauprojekten können Interessen und Ängste aufgenommen und in einem frühen Stadium berücksichtigt werden. Gravierende finanzielle Kosten und Reputationsschäden aufgrund von Zurückweisung oder Verschiebung von Projekten werden somit auf ein Minimum reduziert.

Der vorgestellte Prozess mit seinen vier Meilensteinen und einem klaren Projektablauf soll den Fortschritt vereinfacht aufzeigen und definiert, wann eine Entscheidung der Generalversammlung erforderlich ist. Durch die frühzeitige Kommunikation des Projektverlaufs können die jeweiligen Weichen gestellt und angepasst werden, um eine breite Abstützung für ein gutes Projekt zu erlangen.