

Lehrgang 2011 / 2012
Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern
Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW

Ersatz - Neubau
und deren Abwicklung bis zur Realisierung

Managementausbildung: Prüfungsmodule selbständige Praxisarbeit
Verfasserin: Maria Sutter, Mieter-Baugenossenschaft Wädenswil
Erstellt: März 2012

Einleitung

Am Beispiel einer mittelgrossen, gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaft soll aufgezeigt werden, wann ein Rückbau und Neubau einer Liegenschaft angegangen werden soll und was besonders zu beachten ist. Das Organigramm im Anhang zeigt die Struktur der Genossenschaftsorgane in absteigender Folge bis zur Geschäftsstelle. In gleicher Reihenfolge sind auch die Kompetenzen abgestuft. Zur Vereinfachung ist in dieser Praxisarbeit von "Verantwortlichen oder Zuständigen" die Rede.

Geschichte

Die Genossenschaft wurde im Jahr 1923 gegründet. Der grösste Zuwachs an Neubauten entstand zwischen 1928 bis 1931 und 1969 bis 1971. In den Neunzigerjahren nahm die Genossenschaft den Preisrückgang auf dem Immobilienmarkt zum Anlass, den Liegenschaftsbestand mit dem Zukauf von mehreren Objekten aufzustocken.

Heute verfügt sie über 318 Wohnungen in 42 Mehrfamilien- und 8 Einfamilienhäusern sowie 5 Ladengeschäfte. Seit 2005 sind nur noch freitragende Wohnungen im Angebot (Subventionen zurückbezahlt). Baurechtsgrundstücke sind bis heute keine vorhanden.

Strategie

Ausrichtung

Die zuständigen Vorstandsmitglieder treffen sich mindestens einmal pro Jahr zu einem Strategie-Workshop, um u.a. die Erneuerungsstrategie (rollende Planung) weiter zu verfolgen. Sie setzen sich realistische Ziele, zum Beispiel:

- Mit gut unterhaltenen, erneuerten Siedlungen preisgünstige Mieten auf Dauer zu sichern.
Somit stehen aktuell rund 240 Wohnungen im Segment der Werterhaltung und Instandstellung (energetische und wärmedämmende Massnahmen, Balkonvergrösserungen etc.). Das sind rund 75 % aller Wohnungen.
Die Lebensdauer einer Baute kann aber nicht unbeschränkt verlängert werden. Es gilt festzulegen, welche Häuser in welchem Zeitraum saniert, modernisiert oder ersetzt werden sollen.
- Mit Rückbau/Ersatzbau oder Akquisition von Liegenschaften mit Entwicklungspotential einer zeitgemässen Nachfrage nach Familienwohnungen gerecht zu werden.
Um dem Ziel der 2000-Watt-Gesellschaft näher zu kommen und die Entwicklung der Genossenschaft nachhaltig zu sichern, richten die Verantwortlichen das Augenmerk auf ältere Siedlungen mit Verdichtungspotential. Eine erste Ersatz-Neubaute mit erhöhter Ausnutzungsziffer und Arealbonus wurde im Jahr 2008 erstellt.

Wie strategische Planung geschieht

Die Professionalität der Genossenschaft setzt eine klar definierte Geschäftspolitik voraus mit sozialverträglichen, ökonomisch preiswerten und ökologisch nachhaltigen Zielen. Die Anwendung der Corporate Governance-Grundsätze, das Vorhandensein der personellen Ressourcen (Sach- /Fachkompetenzen) beim Vorstand und bei der Geschäftsstelle sowie eine enge Zusammenarbeit mit externen Fachspezialisten sind gute Voraussetzungen, um den Anforderungen zur Umsetzung einer strategischen Erneuerungsplanung zu genügen. Denn mit einem Neubauvorhaben werden die genossenschaftlichen Werte sensibilisiert. Der Vorstand wird von den Genossenschaffern und Bewohnern, den Medien und der öffentlichen Meinungsbildung herausgefordert.

Bausteine zur Erarbeitung von Strategien sind:

- Entwicklungs-, Bedarfsanalyse (Standortentwicklung)
- Problem- und Zustandsanalyse (Ausgangslage)
 - Liegenschaftsanalyse
 - *Hilfsmittel: Gebäude- und Umgebungsdiagnose für Unterhalt / Erneuerung*
 - Finanzanalyse
 - *Hilfsmittel: Finanz- /Liquiditätsplan inkl. Investitionsrechnung, Finanz-Kennzahlen, Budget mittelfristig und realisierbar*
 - Bewohnerstruktur
- Marktziele (Mietersegment, ökonomische, energetische und bauökologische Ziele)
- Entwicklung von Erneuerungsszenarien - *Hilfsmittel: Renovations- und Erneuerungsplan*
 - Werterhalt (Unterhalt, Instandhaltung) mit grösseren Investitionen alle 30 – 40 Jahre
 - Gesamterneuerung (neue Wohnwerte / Verdichtung) über einen Zeithorizont von 30 – 50 Jahren
 - Ersatz-Neubau (im Zeitfenster von 70 – 80 Jahren)

- Erneuerungsplan mit Bauleitbild / Information und Kommunikation (z.B. Umsiedlungsangebote)
- Umsetzung der Erneuerungsstrategie
 - für Werterhalt oder Instandstellung mittels Direktvergabe (ev. externe Bauleitung / Architekt)
 - für Wohnwertverbesserung (Balkone und andere Anbauten in Form einer Verdichtung) Konkurrenzverfahren unter Architekten

Die soeben erwähnten Grundsätze und Bausteine sind bei den Zuständigen nicht in allen Teilen schriftlich formuliert, werden aber schematisch angewendet. Die genannten Hilfsmittel gelten als Führungsinstrumente, zu denen noch weitere dazu kommen (Geschäftsreglement, Protokolle / Jahresziele, Managementletter, dem Controlling zugeordnetes Reporting, Stellenbeschriebe, etc).

Abwicklung Rückbau / Neubau (von der Entscheidungsfindung bis zur Inbetriebnahme)

Vorstudie / Projektdefinition

Am konkreten Beispiel für den geplanten Ersatz-Neubau dient eine Machbarkeitsstudie als Basis für den Grundsatz-Entscheid "umfassende Erneuerung oder Ersatz-Neubaute". Eine zusätzliche Gegenüberstellung wird auf der separaten Excel-Liste veranschaulicht. Die errechneten **Mietpreise pro m²/Monat** zeigen den Wirtschaftlichkeitsfaktor:

Aktuell	CHF	16.00
Erneuerung (sanfte Gesamtanierung – tiefe Ausnützung)	CHF	25.85
Ersatz-Neubaute (volle Ausschöpfung der Ausnützung mit Arealbonus)	CHF	20.55

Das Berechnungsbeispiel basiert auf dem vom Architekturbüro ab-z GmbH, Baden-Dättwil, zur Verfügung gestellten Schema, in Abänderung und Ergänzung mit Zahlenmaterial aus der Machbarkeitsstudie. Erwähnenswert ist im vorliegenden Fall die Tatsache, dass die Ausnützung mit einer Neuüberbauung wesentlich optimiert werden kann; wemngleich sie nicht voll ausgeschöpft werden muss.

Generell hängt die Erneuerungsstrategie in verschiedener Hinsicht ab von baurechtlichen und raumplanerischen Rahmenbedingungen, dem politischen und gesellschaftlichen Umfeld, der technischen Durchführung - auch unter dem Aspekt einer nachhaltig umweltschonenden und gesunden Ökologie - und vor allem von der finanziellen Tragbarkeit. Letztere wird gefördert durch kostendeckende Mieten, Abzahlungen von Hypotheken, steuerlich zulässige Abschreibungen und Einlagen in Erneuerungsfonds sowie allg. Kostenvergleiche und -Kontrolle.

Mit dem Grundsatz-Entscheid für einen Ersatz-Neubau erfolgt die Kostenschätzung für Wettbewerbs- und Projektierungsaufwände in Beachtung des Liquiditätsplans, ebenso die Festlegung des Zeithorizonts für die Realisierung des Bauvorhabens:

- | | | |
|----|---------------|--|
| A) | Frühjahr 2011 | Orientierung der betroffenen Bewohner/Genossenschafter |
| B) | Frühjahr 2011 | Orientierung an der ordentlichen Generalversammlung |
| C) | Herbst 2011 | Wettbewerbsausschreibung (ohne Präqualifikation) |
| D) | Frühjahr 2012 | Sieger-Auswahl durch Wettbewerbsjury |
| E) | Frühjahr 2012 | Präsentation der Projekte (Modelle) |
| F) | Frühjahr 2012 | Einleiten des Baubewilligungsverfahrens / Einholen von Finanzierungsofferten |
| G) | Frühjahr 2013 | Entscheid an der ordentlichen Generalversammlung mit Kreditbeschluss |
| H) | Herbst 2013 | Kündigungs- und Auszugstermin für alle Bewohner |
| I) | Herbst 2013 | Rückbau |
| J) | Frühjahr 2014 | Baubeginn |

Folgende Ergänzungen zu den einzelnen Terminen und Themen:

A-B) **Orientierung der betroffenen Bewohner und Genossenschafter** (Generalversammlung)

Die langjährigen und mehrheitlich älteren Bewohner schätzen die in einem persönlichen Rahmen geführten transparenten Informationen. Die Gegenüberstellung "Gesamterneuerung - Ersatz-Neubaute" und das Mietangebot im Neubau mit approximativen Mietzinsen wirft Fragen auf. Mit der Möglichkeit von Umsiedlungen innerhalb der Genossenschaft findet erfahrungsgemäss eine Mehrheitsakzeptanz statt. Genossenschaftsmitglieder sollen sich bewusst sein, dass aus gesellschaftlichen Entwicklungen auch bei der Genossenschaft ein ständiger Erneuerungs- und Anpassungsprozess stattfinden muss. Unter Berücksichtigung von sozialverträglichen Lösungen dürfen Partikularinteressen von betroffenen Mitgliedern/Bewohnern dieser Entwicklung nicht im Wege stehen.

C) **Architekturwettbewerb**

Zuständige Vorstandsmitglieder erarbeiten unter der Leitung eines bekannten Planungsbüros zusammen mit weiteren Architekten und unter Einbezug des Stadtgenieurs ein umfangreiches Wettbewerbsprogramm. Aus diesem Gremium konstituiert sich das Preisgericht selbst.

Häufig stellt sich die Frage, wie viel Spielraum den betreffenden Architektenteams einzuräumen ist. Sollen doch die Kreativität der Architekten nicht merklich eingeschränkt werden, zugleich aber die Vorstellungen der Bauherrschaft über Nachhaltigkeit bei Konstruktion, Gebrauchswert und Ökologie im Aussenraum präzisiert eingebracht werden können. Denn letztlich kommt die Genossenschaft über die ganze Lebensdauer hinweg in den Nutzen des Gebäudes bzw. hat auch deren Betriebskosten zu tragen. Letztere betragen laut Studie der Int. Facility Management Association IFMA Schweiz rund 2/3 der Gesamtkosten einer Liegenschaft mit einer Lebensdauer von 60 Jahren (inkl. Instandstellungskosten).

Im Wettbewerbsprogramm richtet sich das Augenmerk auf folgende Punkte:

- Erschliessung / Umgebung (Eintrag im Register für geschützte Bauten oder im Altlasten-Register) Zufahrtswege / Strassen, Parkierung, Grünflächen
- Wohnzone/Nutzungsberechtigung Baugesetz, Bauordnung und Zonenplan
- Raumprogramm und bauliche Anforderungen
 - Baumaterialien, Belichtung
 - Wohneinheiten und Zimmergrössen können von der Bauherrschaft bestimmt werden ¹⁾
 - Nebenräume und andere Nutzungen
- Wirtschaftlichkeitsdaten
 - eingesetzter Landpreis
 - Erstellungskosten basierend auf einer Bruttorendite oder der max. Kostenlimite ²⁾
- Energie- und Nachhaltigkeitsstandards
 - mindestens Minergie-Standard ³⁾
 - ressourcen- und umweltschonende Baumaterialien
 - Heiz- / Warmwasseraufbereitung: Erdsonden/Wärmepumpe in Kombination mit einer Solaranlage für die Warmwasseraufbereitung ⁴⁾
- Modellgrundlage mit Höhenkoten und Bauten auf den Nachbarliegenschaften. Das Modell wird vom jeweiligen Wettbewerbsteilnehmerteam mit ihrer Baute ergänzt.

Dem Wettbewerbsprogramm angeschlossen sind Gutachten wie geologisch-geotechnische Beurteilungen.

Acht Architekten-Teams werden für die Teilnahme dieses Projektwettbewerbs ausgewählt.

D) **Sieger-Auswahl im Wettbewerb**

Im Anschluss an den Eingabetermin der acht anonymierten Projekte werden zwei Jurytage einberufen. Bei der Beurteilung der Projekte sind auch die Berechnungen des Kostenplaners zu berücksichtigen. Das wettbewerbsverantwortliche Planungsbüro fasst die Projektbeurteilungen in einem Bericht zusammen.

E) Nach der Auswahl des Sieger-Projekts läutet mit einer ersten Pressekonferenz die Ära der Informationen an die Bevölkerung ein. Auch findet für die Öffentlichkeit eine Ausstellung der bewerteten Modelle statt.

Spätestens bis zu diesem Zeitpunkt sind die **benachbarten Liegenschaftseigentümer** persönlich zu kontaktieren und über das Neubau-Vorhaben zu informieren.

Vorprojekt / Projektierung

Folgende Punkte sind in diesem Prozess speziell zu beachten:

- Ausarbeitung Einzelleistungsvertrag (Architektenvertrag) ⁵⁾
- Auswahl Bauleitungsbüro

In der Vorprojekt-Phase ist es wichtig, dass die Beachtung aller Projektvorgaben des Bauträgers sichergestellt ist. Deshalb wird das Sieger-Projekt – wo nötig – überarbeitet.

F) **Einleitung Baubewilligungsverfahren**

Je nach Projekt und dessen Nutzungen sind baurechtliche Vorentscheide zu erwirken. Im Normalfall ist aber ein einfaches Baubewilligungsverfahren effizienter.

Zur gleichen Zeit holt die hierfür zuständige Person **Finanzierungsunterlagen** ein.

Bauprojekt

- G) Nach **Beschlussfassung an der GV** erfolgt die weitere Projektierung mit Kostenvoranschlag.
- H) **Kündigung der Mietverhältnisse** (auf ca. 3 Monate im Voraus) erst nach Erhalt der Baubewilligung. Mit einer einmaligen, von der Gegenpartei zu unterzeichnenden Erstreckungsvereinbarung findet ein Konsens mit den Bewohnern statt. Von deren Seite beabsichtigte Erstreckungsgesuche können damit von vornherein mit einer intensivierten Suche nach einer sozialverträglichen Lösung eliminiert werden.

Seit der ersten Mieterinformation im Frühjahr 2011 werden bereits einige langjährige Bewohner ausgezogen sein, bevor sie die Kündigung von Vermieterseite erhalten werden. Gründe dazu sind:

- Umsiedlung in eine andere Wohnung der Genossenschaft
- Einzug in eine Alterssiedlung oder ein Altersheim
- Wegzug in eine andere Wohnung

Eine Wiedervermietung erfolgt seit Frühjahr 2011 nur noch befristet bis zum Erhalt der Baubewilligung.

Umsiedlungsangebote für daran Interessierte haben bei der Genossenschaft Priorität. Allenfalls wird sie auch bei anderen Wohnungsanbietern anfragen. Je nach Notwendigkeit werden organisatorische Abläufe unterstützt.

Zwischenzeitlich läuft die Ausführungsplanung auf Hochtouren. Die Sitzungstermine für die Zuständigen mehren sich.

I-J) Rückbau bis Baubeginn

Parallel läuft der Rückbau und die Entsorgung der verschiedenen Materialien (ev. auch Altlasten-Material). Unter Umständen lassen sich noch gebrauchsfähige Innenausbauten oder Teile davon verwenden und ev. verkaufen.

Neubau

Spatenstich und Aufrichtefest sind kleinere "highlights" für Bauherrschaft und Unternehmer.

Ansonsten verstreicht die Zeit bis zur Inbetriebnahme in Form einer intensiven Zusammenarbeit zwischen den Zuständigen im Vorstand, den Behörden, den Planungs-/Architekturverantwortlichen, der Bauleitung, den finanzierenden Institutionen und auch den betroffenen Genossenschaftlern/Mietern sowie den Liegenschaftseigentümern und Bewohnern der Nachbarschaft.

Die Auswahl von Unternehmern für die Offertbestellungen sowie die späteren Vergaben (Werkverträge) wie auch das Reporting über Bau- und Kostenverlauf fordert vom zuständigen Gremium der Genossenschaft einen speziellen Einsatz. Es verschafft sich mit dieser Variante (Architekten-Einzelleistungsvertrag) Spielraum, um bei Qualitäts- und Kostenfragen mit zu entscheiden. Können ortsansässige Unternehmer berücksichtigt werden, tritt das nachhaltige Qualitätsdenken in den Vordergrund. Denn diese Unternehmer wollen gegenüber Auftraggebern mit einem grösseren Bau- und Unterhaltsvolumen keine Image- oder wirtschaftlichen Risiken eingehen.

Trotzdem sind die Verantwortlichen im Bauverlauf von etlichen, nicht vorhersehbaren Entwicklungen abhängig: Es sind vor allem

- die Bautätigkeit im Allgemeinen (Unternehmer-Auslastung und Bauteuerung)
- die Zinsentwicklung auf dem Finanzmarkt
- die Detailplanung und nicht kalkulierte Kosten etc.

Jedenfalls ist ein gut koordiniertes Kommunikations-Konzept mit periodischem Reporting sehr wichtig.

Tag der offenen Tür

Die Geschäftsstelle befasst sich bereits mit der Erstvermietung durch entsprechende Akquisitionen (Internet, Printmedien, interne Beziehungen im Umfeld von Genossenschaftlern, etc.). Eine Musterwohnung wissen die Interessierten zu schätzen. Andernfalls lassen sich Genossenschaftswohnungen mit einem detaillierten Beschrieb erfahrungsgemäss auch noch kurz vor der Bauübernahme gut vermieten.

Bauübernahme / Mängelliste

Zu einer tadellosen Bau-/Schlüsselübernahme durch die Bauherrschaft gehört ein detailliertes Mängelverzeichnis. Die Ursache von Baumängeln ist komplex und so auch deren Behebung. Der Zeitaufwand für solche Fälle darf von der Geschäftsstelle nicht unterschätzt werden. Freude herrscht, wenn die neuen oder wieder eingezogenen Bewohner am neuzeitlichen Wohnkomfort zufrieden sind.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich der ungefähre Zeithorizont für das gesamte Neubauvorhaben aufteilen in:

- | | |
|---------------|--|
| 1 - 2 Jahre | Allg. Grundlagen-Erarbeitung: Grobkonzept, Projektdefinition, Machbarkeitsstudie |
| 1 Jahr | Aufstellung Wettbewerbsprogramm und Konstituierung Preisgericht |
| 1 Jahr | Projektierung bis Kostenvoranschlag (Generalversammlung) |
| 1 - 2 Jahre | Bewilligungs- und Ausführungsplanung, dazwischen liegt der Baubeginn |
| 1,5 – 2 Jahre | bis zur Bauübergabe |

Von den ersten Planungsschritten im Vorstand bis zur Bauübergabe verstreichen 6 - 7 Jahre.

Für jede Genossenschaft ist die Realisierung einer Neubaute eine Herausforderung. Da auf längere Sicht der umfassenden Erneuerung des Liegenschaftenbestandes nicht auszuweichen ist, drängt sich unter Umständen die Zusammenarbeit mit dem SVW oder eine engere Zusammenarbeit mit einer grösseren Genossenschaft auf.

Schlusswort

Dem neuen Zeitalter folgend, soll der Genossenschaftsgedanke nicht eingeschränkt sondern erweitert werden. Dies wird die Herausforderung der nahen Zukunft sein. Und dazu wünscht die Verfasserin allen in dem von der UNO erklärten Internationalen Jahr der Genossenschaften viel Mut, Kraft, Fortschritt und erfolgversprechende Zufriedenheit.

- 1) Zu beachten ist die max. Kostenlimite im subventionieren Wohnungsbau
- 2) Für Bauträger mit subventionierten Wohnungen gelten pauschalierte Gesamtinvestitionskosten von CHF 53'700 pro Punkt (Zimmerzahl). Für den Baulandpreis beträgt der Richtwert max. 20 % der Anlagekosten. (Wohnbauförderung des Kantons Zürich)
- 3) Die weitere Auswahl der Minergie-Labels erstreckt sich von Minergie-ECO über Minergie-P bis Minergie-A, was einem Nullenergiehaus entspricht. Minergie-ECO verpflichtet sich der Nachhaltigkeit in Bauökologie und Gesundheit (Tageslicht, Schallschutz, Innenraumklima) sowie der Reduktion von grauer Energie.
- 4) Alternativen: Fernwärme, Pelletheizung (Holz) oder Sorptionsspeicher. Hier wird mit einer chem. Reaktion die Solarwärme des Sommers gespeichert und wieder zur Verfügung gestellt.
- 5) Weitere Möglichkeiten sind Kostengarantie-, General- oder Totalunternehmervertrag

Organigramm

