

Mittelgrosse Wohnbaugenossenschaften unter Druck

Rekrutierungsprobleme und Nachholbedarf in Planungsfragen

Gy. Wohnbaugenossenschaften befinden sich gegenwärtig nicht gerade in einem Boom, viele sind in die Renovationsjahre gekommen, wie auch etliche ihrer Bewohner in die Jahre gekommen sind; und die staatliche Förderung war früher einmal ein gewichtigeres Argument als heute, da die aktive Wohnbauförderung im Prinzip aufgegeben worden ist. Die in mannigfaltigen Formen auftretenden Baugenossenschaften halten sich aber einigermassen gut im Markt; in Zürich zum Beispiel befinden sich gegenwärtig über 1000 Genossenschaftswohnungen im Bau oder in Planung, wobei besonders die grossen Genossenschaften gut in Schwung sind. Nach den Angaben einer im Auftrag des Bundesamts für Wohnungswesen erarbeiteten empirischen Studie von Peter Farago (Landert, Farago und Partner) auf der Grundlage der Erhebungen von Peter Schmid (Universität Freiburg) haben die Wohnbaugenossenschaften heute einen Marktanteil von gut 5% an den bewohnten Wohnungen und etwas weniger, wenn man Zweitwohnungen ebenfalls berücksichtigt.

Staatshilfen in der Romandie

In Zürich und Basel beträgt der entsprechende Marktanteil etwa 10%. Zürich gilt als die am stärksten genossenschaftlich geprägte Agglomeration; die rund 57 000 Wohnungen in diesem Kanton machen fast zwei Fünftel aller Genossenschaftswohnungen der Schweiz aus. In der Inner- und im Tessin dagegen ist dieser Typ der Genossenschaftswohnungen spärlich vertreten. Mit Blick auf regionale Unterschiede ist pikant, dass in der Deutschschweiz immerhin 13% der Genossenschaften ohne Staatshilfen auskommen, wogegen diese in der Romandie (4%) eine rare Spezies sind. Gleichzeitig sind es die städtischen Genossenschaften, die weniger auf Staatshilfen bauen.

Wohnbaugenossenschaften stellen von ihrem Wesen her mehr oder weniger geschlossene Benutzergruppen dar, die sich zusammengefunden haben, um gemeinsam Wohnimmobilien zu halten und Risiken zu teilen. Im Prinzip sind es eine Art Selbsthilfegruppen, die in bestimmter Hinsicht auch Ziele gemeinsam realisieren möchten, die auf Märkten nicht ohne weiteres erhältlich sind. «Mehr als wohnen» lautet denn auch die Formel für Wohnbaugenossenschaften, die nicht



Die Wohnbaugenossenschaft Strassweid (Mittelhäusern) pflegt Gemeinschaftsbereiche. PETER MOSIMANN / SPB

nur auf das Erstellen und Vermieten von Wohnräumen ausgerichtet sind (sein sollen), sondern auch Kontakte, gemeinsame Einrichtungen und gegenseitige Unterstützung unter den Genossenschaftlern bzw. in der Siedlung fördern sollen. Laut der Studie sind in der Hälfte der befragten Genossenschaften solche Einrichtungen etabliert.

Miliz-Gremien oder «Profis»?

Dies bedeutet freilich nicht, dass im Alltag Harmonie dominiert. Die Umfrage Farago/Schmid deutet darauf hin, dass vor allem die mittelgrossen Wohnbaugenossenschaften, die zwischen 100 und 400 Wohnungen umfassen, Probleme mit der Rekrutierung und der Überalterung der Vorstände haben, und in diesen Siedlungen wird auch am ehesten darüber geklagt, dass es nicht einfach sei, die Wunschieter zu finden. Fast zwei Fünftel der mittelgrossen Genossenschaften werden durch Führungsprobleme geplagt, während diese im Durchschnitt nur bei gut einem Viertel ein Thema sind. Auffällig sind in dieser Beziehung die Motivationsprobleme bei Wohnbaugenossen-

schaften des Bundespersonals, gut jede zweite scheint bei der Besetzung des Vorstandes in Not zu sein.

Die grossen Genossenschaften dagegen haben offenbar weniger solche Sorgen, zumal die operative Führung da weniger durch Milizleute als durch «Profis» wahrgenommen wird. Von der Zahl her machen die grossen Siedlungen (über 400 Wohnungen) in der Schweiz nur etwa einen Zehntel der Genossenschaften aus, sie besitzen laut Umfrage aber 56% der Genossenschaftswohnungen. Sie sind es auch, die am ehesten Gemeinschaftsleistungen und Zusatzangebote in der Siedlung fördern, in der Anwendung von Führungs- und Planungsinstrumenten liegen sie an der Spitze. Finanzielle Instrumente wie Budget und Finanzplanung gehören laut Erhebung zwar bei allen Genossenschaften zum Alltag, aber auf baulicher Seite gibt es deutliche Unterschiede: Unterhalts- und Renovationsplanung, Baupolitik oder Gebäudediagnosen kommen bei den grossen Genossenschaften viel stärker zum Zug als bei den kleineren.

Baurecht

Überlegungen vor Abschluss der Planer-Verträge

Bis vor 100 Jahren waren es die Baumeister, die ein Gebäude planten und auch bauten. Danach bestimmten die Architekten und Ingenieure die Planung. Damals waren die grossen Ingenieure auch Architekten und die grossen Architekten auch Ingenieure – erinnert sei an Gustave Eiffel, den Brückenbauer Othmar Hermann Ammann oder an Gottfried Semper. Bis heute hält sich daher die Berufsbezeichnung Ingenieur-Architekt in Deutschland für die höchste Ausbildungsstufe. Nach dem Zweiten Weltkrieg spezialisierten sich die Architekten auf den Entwurf und die funktionale Planung, die Ingenieure dagegen auf die Statik und die Tragkonstruktion. Die immer komplizierter werdende Gebäudetechnik führte dazu, dass weitere Fachleute in den Bereichen Elektro, Heizung, Lüftung, Sanitär und neuestens für die Gebäudeautomation beigezogen werden müssen.



Einzeln oder gebündelt

So zieht heute der Bauherr auch bei einem einfachen Bau (etwa einem Einfamilienhaus) eine grössere Zahl von Planern bei. Vor dem Abschluss der Planer-Verträge lohnt es sich, folgende Überlegungen anzustellen: Zuerst soll sich der Bauherr entscheiden, ob er mit jedem einzelnen Planer einen separaten Vertrag oder mit einem Planer, einem sogenannten Generalplaner, einen einzigen Vertrag abschliessen will. Er kann zur Bedingung stellen, dass sich Architekt, Bauingenieur und die Fachplaner zu einem Generalplaner-Team zusammenschliessen und mit dem Team einen Vertrag abschliessen. Dieses Team bildet in rechtlicher Hin-

NZZ domizil.ch

Seite 54, 56

sicht eine einfache Gesellschaft, was für den Bauherrn den Vorteil hat, dass alle Mitglieder ihm gegenüber solidarisch für die Vertragserfüllung haften. Ein Architekt oder Ingenieur kann auch allein als Generalplaner auftreten, indem er mit den anderen Planern sogenannte Subplaner-Verträge abschliesst. Gegenüber dem Bauherrn tritt dieser Generalplaner dann allein auf und trägt die alleinige Verantwortung.

Die Rolle des Architekten

Entscheidet sich dagegen der Bauherr, mit allen Planern direkt separate Verträge abzuschliessen, muss er die Gesamtleitung und die Koordination sicherstellen. Die alte SIA-Ordnung für Architekten (SIA-Ordnung 102, Ausgabe 1984) zählte die Gesamtleitung aller an der Planung und Ausführung mitwirkenden Fachleute zu den Grundleistungen des Architekten. Demgegenüber hält die neue SIA-Ordnung 102 für Architekten (Ausgabe 2003) lediglich noch fest, dass der Architekt in der Regel die Funktion des Gesamtleiters ausübt. Es empfiehlt sich daher, bei Einzelverträgen die Pflicht zur Gesamtleitung ausdrücklich zu regeln. Die neuen SIA-Ordnungen (Ausgabe 2003) für die Leistungen des Architekten, des Bauingenieurs und der Fachingenieure sind im Übrigen gut aufeinander abgestimmt. Als Grundlage von Generalplaner-Verträgen eignet sich das SIA-Leistungsmodell 112 (Ausgabe 2001).

Bei Planer-Verträgen auf der Grundlage der SIA-Ordnungen wird das Honorar am häufigsten nach den Baukosten berechnet und vereinbart. Oft setzen Bauherren durch, dass bestimmte Baukosten nicht in die Berechnung einbezogen werden. Das ist gefährlich, weil der Planer sich auf den Standpunkt stellen kann, für die nicht in die Honorarberechnung einbezogenen Baukosten, bzw. die entsprechenden Bauteile, seien von ihm keine Leistungen geschuldet. Im Planer-Vertrag ist in solchen Fällen ausdrücklich zu vereinbaren, dass der Planer, unabhängig von der Honorarberechnung, alle vereinbarten Leistungen für alle Bauteile schuldet.

Treuhänder für den Bauherrn

Architekten und Planer verstehen sich auch als Treuhänder des Bauherrn. Selbstverständlich wird ein guter Architekt oder Ingenieur seinen Bauherrn beraten. Allerdings sollte der Bauherr vom Grundsatz ausgehen, dass Architekt und Ingenieur eigene Interessen haben, und sie daher vielmehr als Vertragspartner betrachten. Zieht der Bauherr einen Bautreuhänder oder Bauherrenberater bei, muss er darauf achten, dass dieser ausschliesslich Bauherren- bzw. Auftraggeber-Funktionen ausübt. Übernimmt der Bauherrenberater Aufgaben der Planung (beispielsweise die Gesamtleitung) selbst, wird die Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer verwischt, und der Bauherr trägt rechtlich die Planungsverantwortung mit. Daher sind die Bauherren-Aufgaben und die Planer-Aufgaben organisatorisch und rechtlich klar zu trennen.

Hans Rudolf Spiess www.baurecht.ch

Wenn Lebensräume wie eine Marke betrachtet werden

Immobilien-Branding erfordert beim Bauen ein frühes Festlegen von Nutzung, Leuten und Umgebung

Von René Allemann*

Bei der Entwicklung grosser Bauvorhaben stellt sich die Frage, wieweit man diese schon zu Beginn für bestimmte Nutzungsarten und «Kunden» vorsehen will und wie viel Flexibilität man sich für später bewahren will. Der Autor des folgenden Beitrags nimmt eine radikale Position ein und plädiert dafür, im Zug des sogenannten Immobilien-Branding den grössten Teil des späteren Charakters bereits am Anfang festzulegen. (Red.)

In der Schweiz ist der Begriff Immobilien-Branding noch weitgehend unbekannt; häufig wird er als Synonym für das Standort- oder Immobilien-Marketing verwendet. Diese Verwechslung macht deutlich, dass für viele Immobilienunternehmen das Branding noch kaum mehr ist als die Vermarktung von Projekten mittels einzelner Marketing- und PR-Massnahmen. Was also bei «normalen» Unternehmen und Produkten als entscheidender Erfolgsfaktor gilt, ist im Bereich der Standortförderung und Gebietsentwicklung in der Schweiz offenbar noch kaum ein Thema. Das Ziel des Branding besteht bei ernsthafter Betrachtung nämlich nicht in «gestylten» Logos, aufwendigen Internetsiten und Hochglanz-Prospekten, sondern in einer ganzheitlichen Planung, Gestaltung und Kommunikation eines neuen Stadtteils oder Grossprojekts. So werden gezielt Vorstellungen von einem Lebensraum erzeugt – oft lange bevor es diesen überhaupt gibt. Noch wissen aber heute viele Immobilienunternehmen zu einem frühen Zeitpunkt nicht, für wen sie wo

was bauen sollen. Viele Projekte sind zu wenig auf die Bedürfnisse der künftigen Nutzer zugeschnitten. Angesichts der immer stärkeren Tendenz zur Individualisierung der Gesellschaft gehen Experten davon aus, dass Stadtteile, Quartiere und grössere Überbauungen in Zukunft zunehmend zur Projektionsfläche der eigenen Identität werden. Der gewählte Lebensraum dürfte damit zu einem entscheidenden Imagefaktor für Unternehmen und Private werden.

Ein Spiegel der eigenen Identität

Deshalb ist ein Grundstück für Spezialisten des Immobilien-Branding nicht nur ein Stück Land, das man auf beliebige Weise bebauen kann, sondern letztlich ein Konsumgut, das den Vorstellungen und Bedürfnissen der künftigen Nutzer entsprechen muss. Stadtteile oder Grossprojekte sollten aus dieser Sicht so geplant werden, dass sie ein bestimmtes Lebensgefühl verkörpern und klar definierte Nutzergruppen ansprechen. Nicht nur Wohn- und Gewerberäume werden massgeschneidert auf künftige Nutzer zugeschnitten, vielmehr sollte von der Gestaltung des Umfeldes bis zum konkreten Leistungsangebot eine stimmige Lebenswelt geschaffen werden.

So entsteht Lebensraum, der nicht nur heutigen ökonomischen Nutzungskriterien wie Ausnutzungsziffern, Einkommenskraft und Leerstandsziffern folgt. Bei der Definition des neuen Lebensraums werden Kriterien wie soziale Milieus, Werthaltungen, Zukunftsorientierung, Lebensziele, Individualisierungs- und Selbstverwirklichungsgrad oder Freizeit- und Konsumverhalten der Nutzergruppen zu berücksichtigen sein. Dies reicht von eher allgemeinen Definitionen, wie einer kinderfreundlichen Bauweise für Familien, bis hin zu Lebenswelten, die den Bedürfnissen einer urbanen Leistungsgesellschaft besonders gut gerecht werden.

An die Dienstleistungen denken

So kann beispielsweise eine Überbauung mit einem durchdachten Service-Ansatz, dem bereits in der Architektur und später im Nutzungskonzept Rechnung getragen wird, für Alleinstehende ein äusserst attraktives Konzept sein. Die künftigen Nutzer finden dann in unmittelbarer Umgebung auf sie abgestimmte Einkaufsmöglichkeiten, Dienstleistungen und Unterhaltungsangebote. Ebenso werden die Frei- und Erholungsräume sowie die Architektur auf spezielle Nutzer zugeschnitten.

Dies bedeutet, dass man früh vorspuren muss bei dem, was realisiert werden soll. Durch die Konzentration auf die Lebenseinstellungen und

-gewohnheiten der angestrebten Nutzertypen können die Anforderungen an den neuen Lebensraum bereits im Rahmen des Architekturwettbewerbs klar umrissen werden. Nicht nur der richtige Mix zwischen Wohnen und Arbeiten, auch die Abstimmung auf konkrete Wohn- und Arbeitsformen werden bereits zu Beginn des Prozesses festgehalten.

Im Gegensatz zum gängigen Planungsprozess, bei dem diese Überlegungen häufig nur oberflächlich oder zu spät angestellt und damit dem Architekten überlassen werden, gehen die Experten beim Immobilien-Branding zielgerichteter vor. Dies erlaubt eine bessere Ausschreibung und vor allem eine fundierte Auswahl der Architekten. Dank den klaren Vorstellungen werden zum Architekturwettbewerb nur Büros eingeladen, deren Stil zum Profil des künftigen Lebensraums passt. Dies steigert die Qualität der Projektvorschläge und erleichtert die Wahl der Siegerprojekte, da diese nach eindeutigen Kriterien beurteilt werden können.

Langfristige Investition

Wie viele neue Ansätze birgt auch das Immobilien-Branding in Extremformen Gefahren für die moderne Gesellschaft. In den USA beispielsweise erleben die «Gated Communities», also bewachte und von der Öffentlichkeit abgeschottete Überbauungen, einen regelrechten Boom. Gross ist der Wunsch, sich mit Gleichgesinnten zu umgeben und sich dabei durch nichts stören zu lassen. Dies macht deutlich, wie wichtig der dem Immobilien-Branding zugrunde liegende gemeinsame Entwicklungsprozess ist. Alle am Bau beteiligten Partner – wie Investoren, Behörden, Generalunternehmer und Raumplaner – entwickeln gemeinsam eine langfristige Vision für einen Stadtteil oder eine Grossüberbauung. Dabei spielen auch Historie und Umfeld eine wichtige Rolle. So kann der neu geplante Lebensraum zu einer Bereicherung des Umfeldes werden und wichtige Impulse für die Entwicklung einer ganzen Stadt oder Region auslösen.

Das Immobilien-Branding soll den Beteiligten eine klare Vorstellung davon vermitteln, in welche Richtung sich der Lebensraum langfristig entwickeln wird. Dieser Ansatz bedeutet eine langfristige Bindung, braucht Konsequenz und Durchhaltewillen, und dies braucht in einer kurzlebigen Zeit einiges an Mut. Das Immobilien-Branding geht von der These aus, dass sich dies langfristig auszahlt, für die Investoren in höheren Renditen, für die Behörden und die künftigen Nutzer in einer Aufwertung des Lebensraums auch in anderer Form.

Anzeige

Oswald

www.ph-oswald.ch 044 852 55 00