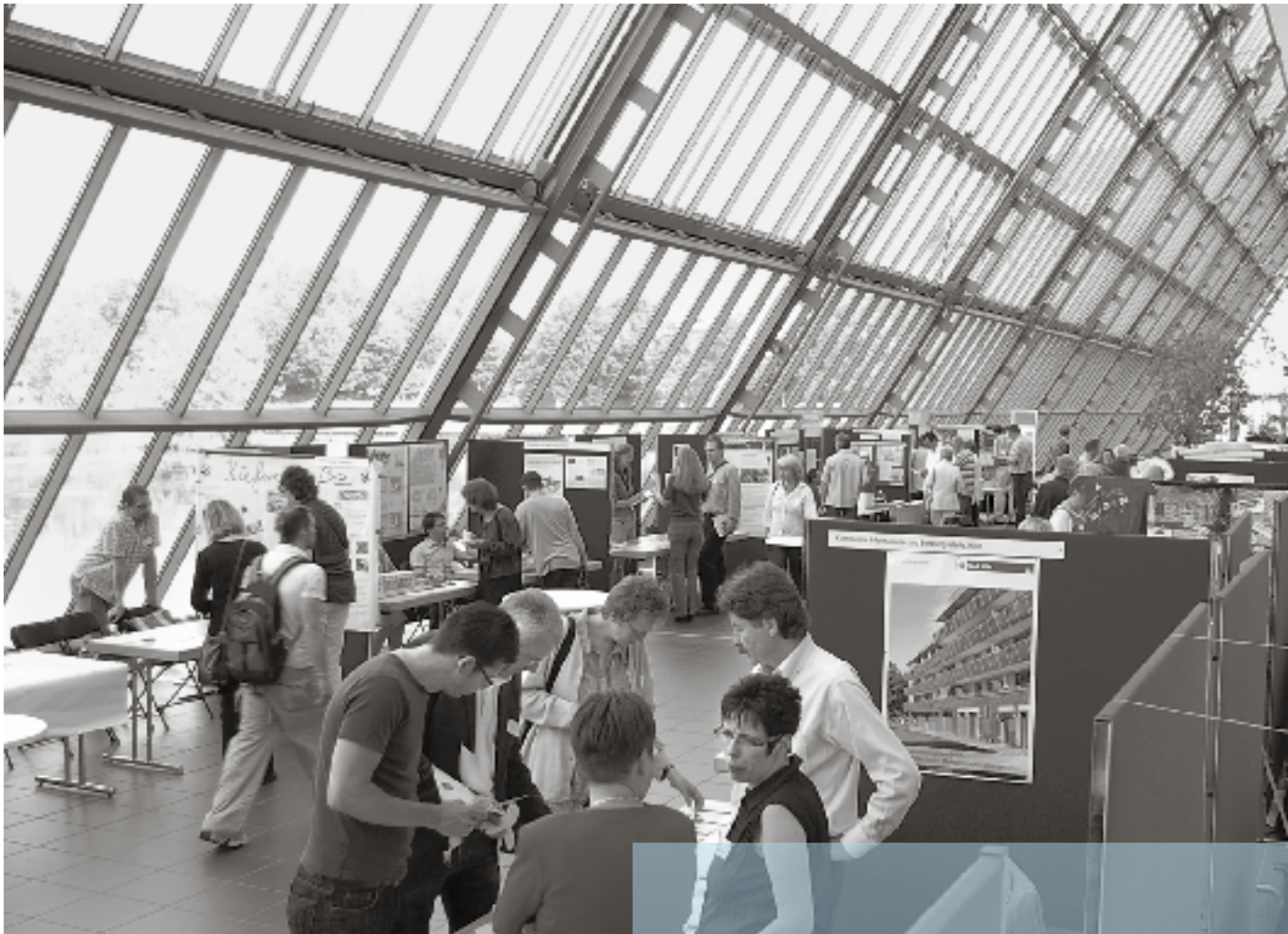


Projektentwicklung und Projektberatung – Bedingungen und Handlungsmöglichkeiten

von Wolfgang Kiehle



1. Jedes Wohnprojekt ist eine Unternehmensneugründung

Am Anfang eines jeden Wohnprojektes steht Unzufriedenheit von Menschen mit ihrer Wohnsituation. Die Unzufriedenheit kann sich auf ihre derzeitigen Wohnverhältnisse beziehen, sie kann aber auch aus der Erkenntnis erwachsen, dass die Wohnsituation den erwarteten Veränderungen der Zukunft nicht gewachsen ist – dies spielt insbesondere bei Menschen eine Rolle, die ihr Wohnen alters-tauglicher gestalten wollen. Zu dieser Unzufriedenheit kommt oft die Erkenntnis hinzu, dass der Markt keine Angebote bereit hält, die passende Antworten geben könnten.

Wohnprojektetag Nordrhein-Westfalen im
Wissenschaftszentrum Gelsenkirchen

Auf dieser Basis entsteht, oft verbunden mit dem direkten oder medialen Kennenlernen von neuen Wohnformen bzw. Wohnprojekten, die Frage nach der eigenen Wohnzukunft. Konkret wird der Wunsch nach einem eigenen Wohnprojekt und die Arbeit an der Umsetzung meist durch das Kennenlernen und Zusammengehen Gleichgesinnter. Daraus wächst oft die für Wohnprojekte typische Initiativgruppe, die Kern und Motor der nächsten Arbeitsschritte ist.

Notwendig ist nun die Konkretisierung der eigenen Ideen und Wünsche, das Lernen von Beispielen, die Übernahme oder das Verwerfen von Lösungen. Zur Klärung der Wohnvorstellungen und auch zur zügigen Entwicklung des Wohnprojektes trägt in dieser Phase das Anschauen und der Erfahrungsaustausch mit den Bewohnern realisierter Wohnprojekte bei.

Zu Beginn der Projektentwicklung ist es notwendig, die Projektziele zu bestimmen und bei den zentralen Fragen des Wohnkonzeptes Entscheidungen zu treffen. Dies beinhaltet insbesondere den Stellenwert der Gemeinschaft beim Wohnen, die daraus erwachsenden baulichen Anforderungen an den Städtebau, z. B. Stellung und Größe der Gebäude und Erschließung der Wohnungen, an Lage und Größe von Gemeinschaftseinrichtungen sowie von gemeinschaftlichen und privaten Freiflächen. Aber auch die für die spätere Suche nach Bestandsobjekten bzw. Grundstücken notwendige Klärung der stadträumlichen Lage (siehe auch unter „Suche nach einem Grundstück oder einem Bestandsobjekt“) des zukünftigen Wohnprojektes sowie die Frage nach den vorhandenen finanziellen Eigenmitteln sollten möglichst früh geklärt werden. Ist keine Entscheidung möglich, wird das mögliche Entscheidungsspektrum benannt und die endgültige Beschlussfassung auf einen späteren Termin verschoben. Dieser Prozess der Konkretisierung der eigenen Wohnvorstellungen ist notwendige Voraussetzung zur Realisierung des Wohnprojektes und zur Suche nach weiteren Bewohnern und Bewohnerinnen.

Jede Entwicklung eines neuen gemeinschaftlichen Wohnprojektes bedeutet die Gründung eines kleinen Wohnungsunternehmens. Entsprechend sind die Aufgaben im Gründungsprozess zu betrachten, die Anforderungen an die handelnden Personen im Projekt, an ihre Professionalität und ihre Dauerhaftigkeit stellen. Obwohl die handelnden Personen eines Wohnprojektes (in der Regel) wohnungswirtschaftliche Laien sind, müssen sie gleichwohl finanzielle Entscheidungen mit großer Trag- und Reichweite treffen.

Für die Projektberatung und Projektentwicklung ist es in dieser Phase wichtig zu prüfen und zu bewerten, ob die Leistungsfähigkeit der Gruppe im Einklang mit ihren Zielen steht. Wo Mängel und Schwächen erkennbar sind, müssen sie bearbeitet oder ausgeglichen werden. Dies kann durch die gezielte Hereinnahme qualifizierter Personen in die Projektgruppe erfolgen (was bei grö-

ßeren Wohnprojekten leicht möglich ist) oder durch Weiterbildung einzelner Gruppenmitglieder. Nicht unterschätzt werden sollte die Lernfähigkeit der Gruppenmitglieder; diese anzuregen und zu fördern ist Aufgabe der Projektentwicklung. Falls ein solcher Weg nicht möglich erscheint oder nicht erfolgreich ist, muss die Übertragung von Aufgaben auf einen oder mehrere externe Dienstleister erfolgen.

Können durch Beratung und Schulung oder durch den Aufbau von Unterstützungen die selbst gesteckten Ziele, wie z. B. die Eigenfinanzierung oder die gewünschten Gemeinschaftseinrichtungen oder die Lage und Größe des Projektes, immer noch nicht erreicht werden, müssen die Ziele ggf. verändert werden. Dies ist kein leichter Prozess – aber es ist immerhin leichter und für die Gruppe weniger schmerzhaft, diesen Erkenntnisprozess am Anfang zu durchlaufen als später.

Im Prozess der Konkretisierung des Wohnkonzeptes ist es wichtig, dass sich die Initiativgruppe auf die für die Entwicklung des Projektes wesentlichen Fragestellungen und deren Beantwortung bzw. Klärung konzentriert. Es ist zentrale Aufgabe der Projektentwicklung, der Gruppe die wichtigen Fragen vorzugeben und die weniger wichtigen später zu bearbeiten. Mit der Klärung der zentralen Fragen des Wohnkonzeptes versetzt sich die Initiativgruppe in die Lage, weitere zukünftige Bewohner und Bewohnerinnen anzuwerben. Je konkreter das Wohnprojekt entwickelt ist, desto einfacher ist dies.

Die Einengung des Möglichkeitsraumes schafft die Voraussetzung zur Realisierung

Bis zur Erarbeitung des Wohnkonzeptes, das neben den Fragen des Zusammenlebens (in welcher Alters- und Einkommensmi-



Beginenhof,
Dortmund

sung, mit welcher Nähe und mit welchen Erwartungen an Nachbarschaft und Gemeinschaft, ...) insbesondere die finanziellen Möglichkeiten der Gruppe, die Rechtsform, die Frage nach dem Bautyp (Bestand oder Neubau), und die stadträumliche Lage beinhaltet, hat die Projektentwicklung die zentrale Aufgabe, den Möglichkeitsraum so weit einzugrenzen, dass ein umsetzbares Konzept entsteht, auf dessen Grundlage die weiteren Schritte erfolgen können. Ist der Möglichkeitsraum zu groß, können bei der Umsetzung nicht die nötigen Entscheidungen (z. B. Bestand oder Neubau) getroffen werden – die Gruppe blockiert sich dann in ihrer Handlungsfähigkeit.

Aufgrund der Einengung des Möglichkeitsraumes und der damit verbundenen Konkretisierung des Projektes ist es möglich, dass immer wieder Mitglieder der Gruppe diese verlassen, weil ihre individuellen Wünsche sich mit einer bestimmten Entscheidung nicht vereinbaren lassen. Dies wird von der Gruppe oft als schmerzlich wahrgenommen, gleichwohl ist die ausreichende Klärung der Projekthalte eine notwendige Voraussetzung zur Realisierung des Projektes.

Vor diesem Hintergrund ist eine Standardisierung der Projektentwicklung nur sehr eingeschränkt möglich. Das dargelegte Verständnis der Entwicklung eines Wohnprojektes als eine Unternehmensneugründung mit einem eigenen Geschäftsmodell und einer eigenen Unternehmenskultur macht gerade eine auf die Gruppe bezogene Projektentwicklung erforderlich. Standardisiert werden kann die notwendige Schrittfolge zur Entwicklung des Projektes mit dem Ziel einer zügigen und Kosten sparenden Realisierung. Hier kommt es auf die Erfahrung der Projektberatung und Projektentwicklung an, um die notwendigen Schritte bei der Entwicklung des Projektes in der richtigen Reihenfolge zu tun.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in der Phase der Erarbeitung des Wohnkonzeptes die Voraussetzungen und Grundlagen geschaffen werden (müssen), um die baulichen, finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen zu erarbeiten und umzusetzen.

2. Trägerschaft und Rechtsform

Hinsichtlich Trägerschaft und Rechtsform eines Wohnprojektes stellt sich zuerst die Frage nach den eigenen finanziellen Möglichkeiten der Projektgruppe. Reicht das Eigenkapital der Gruppe aus, um ein eigentumorientiertes Projekt zu realisieren? Ist das nicht der Fall, kann das Projekt nur mit einem externen Investor umgesetzt werden. Obwohl die Gruppe dann eigentlich keinen eigenen Eigentümer benötigt, muss sie dennoch ihre Inhalte und Ziele sowie Regelungen zur Bewirtschaftung mit dem Investor klären – und am besten über einen eigenen Träger mit dem Investor verbindlich vereinbaren. Dadurch entsteht auch für die interne Arbeit (z. B. Klärung von Konflikten) ein organisatorischer Rahmen. Insbesondere in einem Projekttypus, der durch den fehlenden finanziellen Rahmen weniger „Stabilität“ aufweist, kann eine geklärte Trägerstruktur Dauerhaftigkeit erzeugen.

Für viele Projektgruppen, die ihr Projekt aus eigenen Mitteln finanzieren wollen und können, gehört die Frage nach der Rechtsform zu den zentralen Themen der Projektentwicklung. Dies ist sicherlich nicht falsch, denn durch die Wahl der Rechtsform werden nicht nur wesentliche finanziell wirksame Regelungen bestimmt, sondern auch die Grundlagen für die spätere Bewirtschaftung geprägt.

Dennoch sind in der Praxis die Entscheidungsmöglichkeiten über die Rechtsform meistens gering: Die Frage nach der Rechts-

Landwirtschaftliche
Gemeinschaft Siegerland
e.V.: Auf dem Birkenhof
sind Altenwohnungen in
Planung.



form klärt sich (meist) mit der präzisen Erarbeitung von Wohnwünschen, mit dem Verhältnis von Individuum und Gruppe, mit der Ermittlung der Wünsche und Möglichkeiten in finanziellen Fragen, wie insbesondere der Teilhabe an der Wertentwicklung der Immobilie und der Haftung, mit den Entscheidungswegen in der Planungs- und insbesondere in der Wohnphase und der „Mentalität“ der Gruppe. Eine Entscheidung über die Rechtsform ohne vorherige, die Ziele der Projektgruppe präzisierende Arbeit kann nicht zum Erfolg führen.

3. Suche nach einem Grundstück oder einem Bestandsobjekt

Ein erster wesentlicher Schritt bei der Suche nach einem geeigneten Grundstück oder Bestandsobjekt ist die Klärung der Lage („Welche Stadtteile kommen in Frage, welche nicht?“), der notwendigen Qualitäten („Welche kleinräumigen Lagequalitäten muss das Grundstück haben, welche Infrastrukturangebote müssen in der Nähe sein?“) und der Größe („Wie groß muss das Grundstück oder das Objekt sein, damit wir unser Projekt dort realisieren können?“). Wenn es weitere Inhalte gibt, die bei der Auswahl eine maßgebliche Rolle spielen, sind diese bei der Suche zu berücksichtigen.

Liegen erste Angebote vor, so sind von der Gruppe Bewertungen zu treffen – insbesondere anhand der Kriterien der o.g. Themen. Ergänzend dazu sind planungsrechtliche Fragen zu klären, erste Kostenschätzungen zu machen. Dann stellt sich die Frage an die Mitglieder der Projektgruppe: „Wer kann und wer will?“ Auch in dieser Phase ist es wichtig, Entscheidungen zu treffen. Will die Projektgruppe auf das nächste Angebot warten? Ist die Gruppe der Interessenten groß genug für das Grundstück bzw. das Objekt? Traut die Gruppe sich zu, die fehlenden Haushalte zu finden?

Kommt die Entscheidung für das Grundstück/Objekt nicht zustande, muss die Gruppe weiter suchen. Entscheidet sich die Gruppe positiv, sollte sie mit dem Eigentümer einen (meist kostenpflichtigen) Optionsvertrag („Anhandgabe“) abschließen, der ihr ausreichend Zeit gibt, das Projekt zu entwickeln, insbesondere in Bezug auf die Kosten.

Ein Aspekt noch zur Auswahl des Architekten: Die Qualität und die Eignung eines Architekturbüros kann am besten im Vergleich beurteilt werden. Die Projektgruppe sollte dazu Architekturbüros aussuchen, die für das Projekt grundsätzlich in Frage kommen. Die Beurteilung eines Büros kann entweder über dessen bisherige Arbeit oder über erste Vorstellungen, z. B. zur Bebauung eines Grundstücks, erfolgen. Architekturleistungen sind keine „Standardleistungen“, die von jedem Büro in gleicher Qualität erbracht werden, sondern weichen je nach Büro erheblich voneinander ab. Von der Umsetzung der Wohnziele in zu bauende Realität hängt wesentlich

die Qualität des Wohnprojektes ab – ebenso wichtig ist die Qualität der Kostenberechnungen.

Die Projektgruppe kann anhand der vorgelegten Arbeit der ausgesuchten Büros am besten erkennen, ob das Büro die eigenen Vorstellungen umsetzen kann; eine solche Auswahl auf der Grundlage der konkreten Arbeit ist zur Erzielung qualitativer Ansprüche unverzichtbar.

4. Finanzierung

„Ohne Moos nix los“, könnte man dieses Kapitel auch überschreiben. Ohne eine vollständige Finanzierung aller Projektkosten, sei es für den Einzeleigentümer der eigenen Wohnung oder des eigenen Hauses, sei es bei gemeinschaftlichem Eigentum die gemeinsame Finanzierung, kann kein Projekt in eigener Trägerschaft realisiert werden.

Da die Finanzierung eines Projektes i.d.R. nicht zu Beginn gesichert ist, muss das besondere Augenmerk der Projektentwicklung auf diesem Ziel liegen. Von ebenso großer Bedeutung ist die Minimierung der Vorlaufkosten des Projektes bis zu dem Zeitpunkt der Sicherung der Finanzierung, um bei einem Scheitern Verluste der Initiatoren klein zu halten.

Der erste Schritt auf dem Weg zur Finanzierung eines Wohnprojektes beginnt mit der Aufstellung eines Finanzplanes, der natürlich banküblichen Finanzierungsbedingungen genügen muss. Für die Bewohner und Bewohnerinnen sind die Aspekte Eigenkapital und laufende Belastung zentral; grundsätzlich mindert ein höheres Eigenkapital den Fremdmittelbedarf und führt damit zu einer geringeren laufenden Belastung. Bei einer Trägerschaft des Projektes in Einzeleigentum ist für jeden Haushalt ein separater Finanzplan zu erstellen, bei Gemeinschaftseigentum wird der Finanzplan auf das zukünftige Gemeinschaftseigentum bezogen.

In einem ersten Schritt wird das Eigenkapital eines jeden Haushalts ermittelt und geprüft, ob es den Anforderungen des Finanzplans genügt. Können einzelne Haushalte das erforderliche Eigenkapital nicht aufbringen, so kann ein interner Ausgleich bzw. eine Unterstützung der finanzschwachen durch finanzkräftige Haushalte oder durch externe Dritte („Solidarkapital“) weiterhelfen. Dies dürfte in der Rechtsform der Genossenschaft leichter möglich sein als bei Einzeleigentum.

Ein Teil des Eigenkapitals kann durch Selbsthilfe ersetzt werden, doch sollte Selbsthilfe vorsichtig kalkuliert werden. Besonders hohe Selbsthilfeleistungen sind meist nur erzielbar, wenn der Selbsthelfer über eine entsprechende Berufsausbildung verfügt und zeitlich flexibel ist.

Bei der Finanzierung eines Wohnprojektes treten häufig Probleme auf, die für Unternehmensneugründungen typisch sind. Dies sind neben einer Eigenkapitalschwäche die hohe Zinsbelastung

und eine u. U. nicht ausreichende Besicherung der Fremdkapitalmittel durch das Objekt selber.

Viele Wohnprojekte verfügen über ein Umfeld, das bereit und in der Lage ist, begrenzte finanzielle Unterstützung für die Neugründung eines Unternehmens zu leisten, das eine innovative Wohnversorgung realisieren will. In einer einfachen und direkten Form erfolgt diese Unterstützung durch Darlehen oder Schenkungen, meist „verborgen“ über Familienmitglieder oder enge Freunde. Eine andere Form der solidarischen Unterstützung ist z. B. in einer Wohnungsgenossenschaft die Zeichnung „freiwilliger“ Geschäftsanteile, die über die zur Nutzung einer Wohnung erforderlichen Pflichtanteile hinausgehen.

Banken können hier durch geeignete Finanzierungsinstrumente das positive Umfeld der Wohnprojekte nutzen und zu einer weiteren Verbesserung der Finanzierungsbedingungen beitragen und damit Voraussetzungen für mehr Projekte schaffen. Solche Instrumente können Eigenkapital ersetzende bzw. ergänzende Sparbriefe oder Genussscheine oder über Bürgschaften besicherte Kredite sein. Diese Instrumente können nicht nur für ein bestimmtes Projekt, sondern für einen bestimmten Projekttyp definiert werden. Durch eine Standardisierung dieser Instrumente könnte eine Verbreitung erleichtert werden.

5. Bewirtschaftung

Im Zentrum der Bewirtschaftung muss die Fähigkeit des Vorstandes oder des entsprechenden Gremiums stehen, die Bewirtschaftungsaufgaben in ihrer gesamten Breite wahrzunehmen und zu verstehen. Dies bedeutet nicht, jede Aufgabe selbst bearbeiten zu können, sondern vielmehr ein hohes Verständnis für die anstehen-

den Aufgaben und deren gegenseitige Abhängigkeit aufzubringen. Dabei ist eine auf Einzeleigentum basierende Wohnungseigentümergeinschaft leichter zu führen als z. B. eine Wohnungsgenossenschaft, bei der ein größerer Buchführungsaufwand anfällt, Jahresabschlüsse zu erstellen sind und die organisatorischen, finanziellen und steuerlichen Aufgaben der Unternehmensführung umfangreicher und komplexer sind.

Zu prüfen ist, ob notwendiges Know-how bei den Gruppenmitgliedern vorhanden ist oder durch Weiterbildung entwickelt werden kann. Wo dies nicht der Fall ist, sind externe Profis zu beauftragen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Berater und Dienstleister nicht nur reaktiv tätig sind. Insbesondere in der Anfangszeit sollten sie Verantwortung für das junge Unternehmen übernehmen. Die Übertragung von zentralen Aufgaben auf externe Profis schafft dann die Voraussetzung für „stressfreies“ Wohnen in Nachbarschaft und Gemeinschaft.

