



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Erfolgsfaktoren für eine Verdichtung in unternutzten Wohnzonen unter besonderer Berücksichtigung der Investorensicht

Verfasser: Leuenberger
Stefan
Panoramaweg 7b
5070 Frick
stefan@leuenberger.at

Eingereicht bei: Dr. Benjamin Wittwer

Abgabedatum: 17.08.2015

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	V
Executive Summary	VI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage	2
1.3 Abgrenzung des Themas	2
1.4 Vorgehen und Methodik	2
2 Theoretische Grundlagen	4
2.1 Definitionen und Begriffsabgrenzungen	6
2.1.1 Erfolg und Erfolgsfaktoren	6
2.1.2 Verdichtung	7
2.1.3 Unternutzte Wohnzonen	7
2.1.4 Investor	7
2.2 Systemtheoretische Ansätze des Managements	8
2.2.1 Die Siedlung als dynamisches System	8
2.2.2 Raumplanung als komplexes Problem	9
2.2.3 Externalitäten und öffentliche Güter raumwirksamer Massnahmen	9
2.2.4 Menschen als Akteure im Raum	11
2.2.5 Stakeholder-Management / Multirationales Management	12
2.3 Raumplanung	14
2.3.1 Hoheitliche Planung	14
2.3.2 Private Planung	15
2.3.3 Kooperative Planung	16
2.3.4 Dichte	18
2.3.5 Baulich-gestalterische Umsetzung der Verdichtung	20
3 Theoretisches Modell	22
4 Empirische Untersuchung	24
4.1 Vorgehen	24
4.1.1 Leitfadengespräche	25

4.1.2	Auswahl der Fallstudien	25
4.1.3	Auswahl der Experten	26
4.2	Fallstudien.....	27
4.2.1	Fallstudie I.....	27
4.2.2	Fallstudie II.....	28
4.2.3	Fallstudie III	29
4.2.4	Fallstudie IV	30
4.3	Fragestellungen und Ergebnisse	31
4.3.1	Einflussfaktoren aus dem Quartierumfeld und dem Bestand	31
4.3.2	Einflussfaktoren des Verdichtungsprojekts / der Verdichtungsstrategie..	32
4.3.3	Einflussfaktoren des Stakeholder-Managements.....	36
4.3.4	Weitere Einflussfaktoren / Bemerkungen.....	41
4.4	Schlussfolgerungen aus den Fallstudien	42
5	Schlussbetrachtung.....	45
5.1	Fazit	45
5.2	Diskussion / Bedeutung	46
5.3	Ausblick.....	47
	Literaturverzeichnis.....	48
	Anhang I: Fallstudie I.....	52
	Anhang II: Fallstudie II	72
	Anhang III: Fallstudie III.....	96
	Anhang IV: Fallstudie IV	119

Abkürzungsverzeichnis

AZ	Ausnutzungsziffer
BPG	Bau- und Planungsgesetz des Kantons Baselstadt
BFS	Schweizer Bundesamt für Statistik
BV	Bundesverfassung
GFZ	Geschossflächenziffer
PBG	Planungs- und Baugesetz des Kantons Zürich
RPG	Bundesgesetz über die Raumplanung (Raumplanungsgesetz)
RPV	Raumplanungsverordnung
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
SR	Systematische Rechtssammlung des Bundes

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit.....	3
Abb. 2: Bezugsrahmen	4
Abb. 3: Steuerungsdimensionen der Verdichtung.....	5
Abb. 4: Das Areal als Sub-System der Stadt, vgl. Ulrich / Probst, 2001	8
Abb. 5: Mögliche Anspruchsgruppen der Siedlungsverdichtung.....	12
Abb. 6: Partizipationsparadox, vgl. Breitenmoser, 2012, S. 665 ff.....	14
Abb. 7: Kooperative Planung	17
Abb. 8: Grundstrategien der baulichen Verdichtung, Kanton Zürich, 2014, S. 9.....	21
Abb. 9: Quartiertypologien, Fachhochschule Nordwestschweiz, 2012.....	21
Abb. 10: Zielbaum möglicher Stakeholder-Interessen, vgl. Wiegand, 2013, S. 39	22
Abb. 11: Theoretisches Modell	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bauen eine komplexe Problemstellung, vgl. Wiegand, 2013, S. 11	9
Tabelle 2: Realisierbarkeit von baulichen Vorhaben, vgl. Arend, 2012 ^b , S. 419.....	10
Tabelle 3: Verdichtungskennzahlen zu Fallstudie I, vgl. Statistik Stadt Zürich, 2015 ..	28
Tabelle 4: Verdichtungskennzahlen zu Fallstudie II, vgl. Statistik Stadt Zürich, 2015 .	29
Tabelle 5: Verdichtungskennzahlen zu Fallstudie III.....	30
Tabelle 6: Verdichtungskennzahlen zu Fallstudie IV.....	31
Tabelle 7: Einflussfaktoren und ihre Wirkung	42

Executive Summary

Die Wohnbevölkerung der Schweiz wächst und der Wohnflächenbedarf pro Kopf nimmt zu. Die Entwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen der Raumentwicklung erschweren aber künftig die Einzonung neuer Siedlungsflächen und auch die Flächen, welche durch die Umnutzung brachliegender Industrieareale frei werden, sind in absehbarer Frist ausgeschöpft.

Die vorliegende Arbeit beleuchtet die Problematik der Innenverdichtung in bereits bebauten und grossmehrheitlich mit Wohnnutzungen belegten Arealen in der Schweiz. Der Fokus liegt dabei auf möglichen Erfolgs- und Risikofaktoren für die Umsetzbarkeit von Verdichtungsprojekten im Spannungsfeld vielfältiger Anspruchsgruppen und ihrer oft schwer in Deckung zu bringenden unterschiedlichen Interessen.

Aus einem theoriebasierten Modell werden verschiedene Einflussbereiche auf Verdichtungsprojekte im Bestand abgeleitet. Für diese werden anhand von vier Fallstudien zur Arealverdichtung in zwei städtischen Zentren der Deutschschweiz mögliche Erfolgs- und Risikofaktoren identifiziert.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Wohnbevölkerung der Schweiz wächst.¹ Gleichzeitig nimmt der Wohnflächenbedarf pro Kopf zu.² Der Bestand an Geschossflächenreserven in überbauten Bauzonen betrug im Kanton Zürich 2010 rund 63 Mio. Quadratmeter.³ Trotzdem wird der steigende Wohnraumbedarf bisher schwergewichtig auf noch nicht überbautem Bauland oder durch die Umnutzung von Industriebrachen gedeckt.

Die Entwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen⁴ der Raumentwicklung erschweren in der Schweiz künftig die Einzonung neuer Siedlungsflächen. Auch die Flächen, welche durch die Umnutzung nicht mehr genutzter Industrieareale frei werden, sind in absehbarer Frist ausgeschöpft. Der wachsende Wohnflächenbedarf wird durch Verdichtung im Bestand gedeckt werden müssen. „Die Siedlungsentwicklung nach innen ist als Ziel politisch unbestritten. Die Umsetzung gestaltet sich aber anspruchsvoll. Bei konkreten Projekten und Bauten sind immer wieder Ängste und Vorbehalte von Anwohnerinnen und Anwohnern gegenüber verdichtetem Bauen feststellbar.“⁵

Diese Arbeit soll mögliche Erfolgsfaktoren identifizieren, die eine aus der Sicht der Investoren, welche diese Innverdichtung letztlich umsetzen sollen, wirtschaftlich attraktive Innenverdichtung unterstützen. Gleichzeitig werden dabei auch mögliche Risikofaktoren identifiziert, welche die Investoren bei der Umsetzung solcher Projekte mitberücksichtigen müssen.

¹ vgl. Bundesamt für Statistik, 2014

² vgl. Bundesamt für Statistik, 2013

³ vgl. Eiermann, 2010, S. 2

⁴ Volksinitiative Schluss mit dem uferlosen Bau von Zweitwohnungen, angenommen in der Eidgenössischen Volksabstimmung vom 11. März 2012; Revidiertes Bundesgesetz über die Raumplanung (RPG), SR 700, in Kraft gesetzt am 1. Mai 2014; Kantonale Volksinitiative zum Erhalt der landwirtschaftlich und ökologisch wertvollen Flächen (Kulturlandinitiative), angenommen in der kantonalen Volksabstimmung des Kantons Zürich vom 11. März 2012

⁵ Kanton Zürich, 2015, S. 65

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Adressaten dieser Arbeit sind die Regulatoren in Politik und Verwaltung, insbesondere aber private Investoren und Projektentwickler. Sie soll Handlungsfelder aufzeigen, um wirtschaftlich attraktive Verdichtungsprojekte in bereits überbauten Wohnzonen mit Nutzungsreserven zum Erfolg zu verhelfen.

Was sind mögliche Erfolgs- und Risikofaktoren, für die Machbarkeit von wirtschaftlich attraktiven Verdichtungsprojekten in unternutzten, bereits bebauten und bewohnten Wohnzonen?

1.3 Abgrenzung des Themas

Die Arbeit beleuchtet die Problematik der Innenverdichtung im Wohnungsbau in bereits bebauten und grossmehrheitlich mit Wohnnutzungen belegten Arealen in der Schweiz, welche hier am Beispiel von Projekten zur Arealverdichtung in zwei städtischen Zentren der Deutschschweiz untersucht werden soll.

Der Hauptfokus liegt auf der Perspektive der handelnden Investoren und damit auf einer Management-Perspektive. Weil aber auch weitere Akteure für Verdichtungsprojekte im Bestand erfolgsrelevant sein können, soll auch die Perspektive der in die untersuchten Verdichtungsprojekte involvierten hoheitlichen Planer und der direkt betroffenen Stakeholder in den Bestandesliegenschaften und im Quartierumfeld mit einbezogen werden.

1.4 Vorgehen und Methodik

Aus dem Stand der Wissenschaft wird ein theoretisches Modell als Basis für das Verständnis der Verdichtung im Bestand entwickelt.

In einem zweiten Schritt werden anhand von explorativen Fallstudien⁶ von Arealverdichtungen in zwei städtischen Zentren der Deutschschweiz mögliche Erfolgs und Risikofaktoren identifiziert, welche von den Investoren unmittelbar oder mittelbar beeinflusst werden können. Dies erfolgt einerseits mittels Strukturanalysen der vier Projekte (baulich-gestalterische Struktur des Altbestandes, baulich-gestalterische Umsetzung des Verdichtungsprojekts, Quartiercharakteristik, usw.) andererseits durch standardisierte Interviews (Leitfadengespräche) mit den involvierten Investoren, Stadtplanern und Ver-

⁶ vgl. Strübing, 2013, S. 92 ff.

treten aus dem Quartier. Aus den Ergebnissen der Fallstudienauswertung werden in der Folge erste Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen für die Praxis abgeleitet.

In den Schlussbetrachtungen wird schliesslich ein Fazit über die gewonnenen Erkenntnisse gezogen, das gewählte Vorgehen und die Bedeutung der damit gewonnenen Erkenntnisse für Theorie und Praxis diskutiert und ein Ausblick auf weitere, in Rahmen dieser Arbeit offen gebliebene, Forschungslücken gemacht (siehe Abb. 1, S. 3).

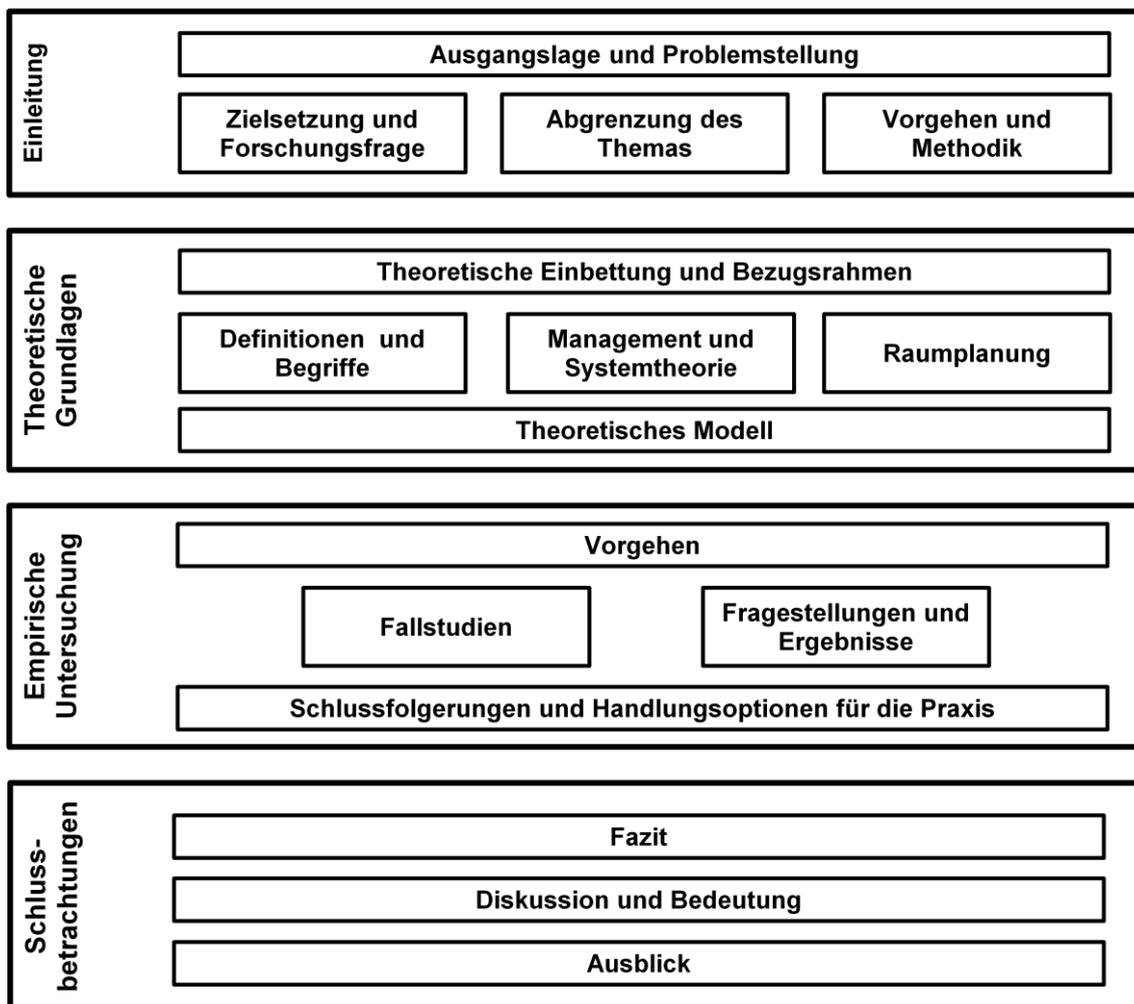


Abb. 1: Aufbau der Arbeit

2 Theoretische Grundlagen

Die vorliegende Arbeit basiert unter anderem auf den systemtheoretischen Überlegungen des St.Galler Management-Modells.⁷ Das Areal, welches verdichtet werden soll, wird als interaktives und dynamisches Wirkungsgefüge / Netzwerk verschiedener Akteure und ihrer Umwelt verstanden (siehe Abb. 2, S. 4). Der Investor muss seinen Management-Prozess so steuern, dass er alle für den Erfolg des Verdichtungsprojekts relevanten Akteure aus den verschiedenen Umweltsphären einbindet. Dabei sind auch die entsprechenden politischen Einflüsse und die relevanten rechtlichen Grundlagen mit zu berücksichtigen.

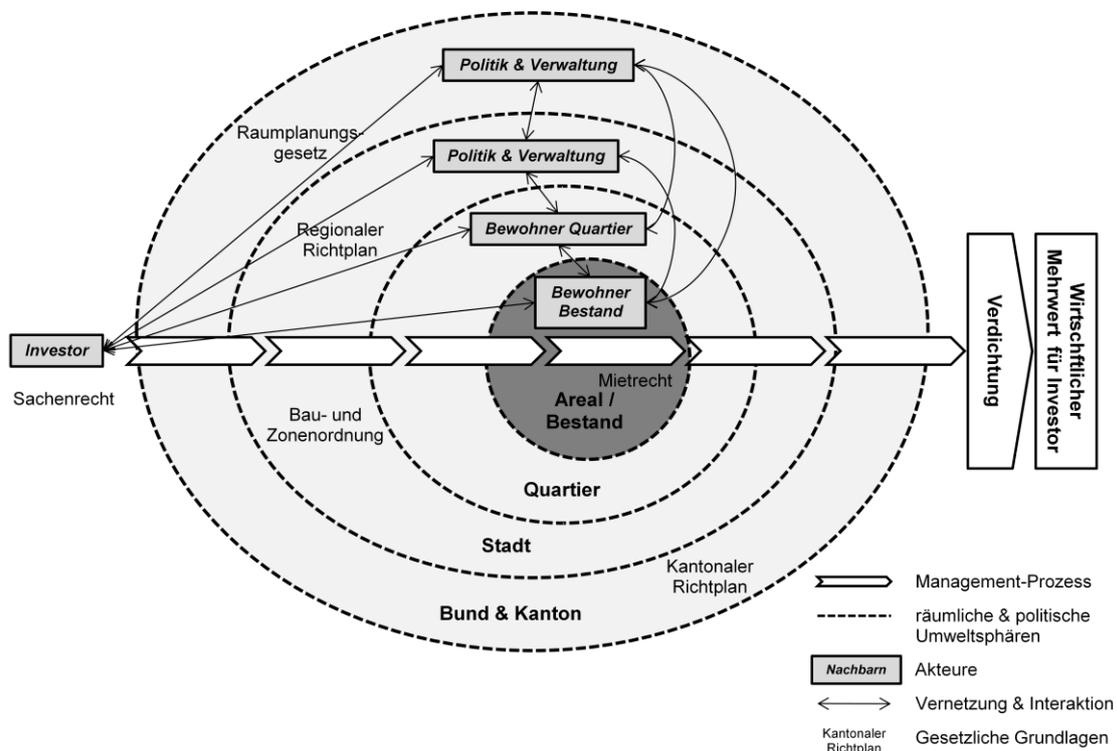


Abb. 2: Bezugsrahmen

Verdichtung in unternutzten Wohnzonen ist eine Problemstellung mit einer räumlich-physischen, einer zeitlichen und einer wirtschaftlichen Dimension (siehe Abb. 3, S. 5). Aus Investorensicht muss der Investor versuchen das Verdichtungsprojekt innerhalb eines möglichst kurzen Zeitraums in einem räumlich abgegrenzten Gebiet so zu beeinflussen, dass am Ende ein wirtschaftlicher Mehrwert (Erfolg) erzielt werden kann.

⁷ vgl. Rüegg-Stürm / Grand, 2014

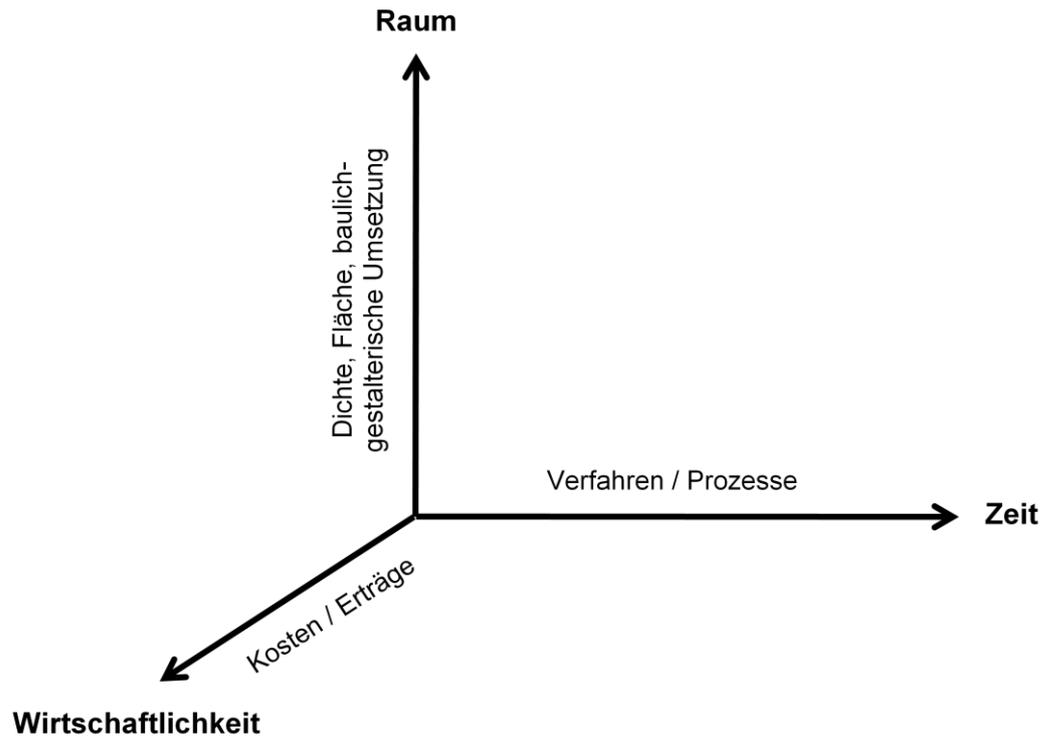


Abb. 3: Steuerungsdimensionen der Verdichtung

Das Objekt der Verdichtung, ein überbautes Areal in einer Wohnzone mit noch nicht voll ausgeschöpften Nutzungsreserven, lässt sich räumlich durch die Parzellengrenzen definieren. Trotzdem kann dieses räumlich abgegrenzte Gebiet nicht isoliert für sich betrachtet werden. Es ist eingebettet in eine nähere und weitere Umgebung, mit welcher es funktional vernetzt ist, auf die es einwirkt und von welcher Einwirkungen zurückkommen. Der Verdichtungsprozess kann deshalb nicht autonom durch den Investor alleine gesteuert werden. Er hat eine Vielzahl von Anspruchsgruppen (Stakeholder) einzubeziehen, welche ihrerseits über unterschiedliche Rechte und Möglichkeiten zur Einflussnahme auf diesen Prozess verfügen. Die Wirtschaftlichkeit schliesslich hängt weitgehend von den beiden anderen Dimensionen (Raum und Zeit) ab und lässt sich vor allem mittelbar über diese beeinflussen.

In Anlehnung an das St.Galler Management-Modell⁸ wird Verdichtung deshalb als Managementprozess im Zusammenspiel von Organisation und Umwelt verstanden.

⁸ vgl. Rüegg-Stürm / Grand, 2014, S. 27

2.1 Definitionen und Begriffsabgrenzungen

2.1.1 *Erfolg und Erfolgsfaktoren*

„Der Erfolg und die Legitimität von Management werden an der Performance einer Organisation gemessen.“⁹ Aus Investorensicht lässt sich die zusätzliche Performance durch den geschaffenen Mehrwert eines Immobilien-Entwicklungsprojekts einerseits anhand des Barwerts der künftigen Nettomieteträge abzüglich der wegfallenden laufenden Nettomieteträge der Bestandesbauten (Zunahme der Nettomietetragsrendite), andererseits anhand der Wertsteigerung des verdichteten Areals (Wertsteigerungsrendite) bestimmen.

Der wirtschaftliche Erfolg eines Verdichtungsprojekts im Bestand, gemessen an Ertrags- und Wertsteigerungsrendite, unterscheidet sich grundsätzlich nicht von jenem anderer Immobilien-Entwicklungsprojekte. Damit Renditen im Rahmen von Verdichtungsprojekten im Bestand erwirtschaftet werden, müssen diese Projekte aber zuerst umgesetzt werden können. Hier könnten sich die Herausforderungen für Projekte im Bestand möglicherweise von jenen unterscheiden, welche „auf der grünen Wiese“ oder auf zurückgebauten Industriearealen umgesetzt werden. Der Fokus dieser Arbeit liegt deshalb auf möglichen Erfolgs- und Risikofaktoren für die Umsetzbarkeit von Verdichtungsprojekten im Spannungsfeld vielfältiger Anspruchsgruppen und ihrer oft widersprüchlichen oder gar gegenläufigen Interessen und Einflussmöglichkeiten. Diese Erfolgs- und Risikofaktoren müssen nicht ausschliesslich, aber vor allem auch für Verdichtungsprojekte im Bestand relevant sein.

Erfolg im Sinne dieser Arbeit ist also, wenn in einer bereits bebauten und genutzten Wohnzone mit Nutzungsreserven ein Verdichtungsprojekt umgesetzt werden kann. Erfolgsfaktoren sind bildlich gesprochen jene Hebel, über welche der Investor die Umsetzung von Verdichtungsprojekten direkt oder indirekt beeinflussen kann. Dass die Umsetzbarkeit nur gegeben ist, wenn für den Investor gleichzeitig eine markt- und risikogerechte Rendite erzielbar wird, ist dabei eine zwingende Voraussetzung, dass der Investor das Projekt überhaupt in Erwägung zieht.

⁹ vgl. Schedler / Rüegg-Stürm, 2013, S. 13

2.1.2 *Verdichtung*

Unter Verdichtung wird in der vorliegenden Arbeit die Steigerung der Wohnnutzungsintensität im Verhältnis zu einer Fläche (Bezugsfläche) durch eine bauliche Massnahme verstanden. Die Nutzung kann dabei ebenso wie die Bezugsfläche unterschiedlich definiert werden.¹⁰

2.1.3 *Unternutzte Wohnzonen*

Wohnzonen sind Bauzonen, die in erster Linie für Wohnbauten bestimmt sind.¹¹ Unternutzt ist eine Wohnzone, wenn das zulässige Mass der baulichen Nutzung eines Grundstücks, welches durch die Ausnutzungsziffer definiert wird, nicht ausgeschöpft ist.

Die Ausnutzungsziffer bezeichnet dabei das Verhältnis der Bruttogeschossfläche zur Grundstücksfläche.¹² Die exakten Flächendefinitionen sind in der Schweiz in jedem Kanton anders festgelegt. Im Weiteren reicht hier aber das grundsätzliche Verständnis der Ausnutzungsziffer als Verhältnis der Summe der Gebäudegeschossflächen zur Grundstücksfläche.

2.1.4 *Investor*

Der Begriff Investor wird hier breit ausgelegt. Als Investor im Sinne der nachfolgenden Erwägungen gilt jede natürliche oder juristische Person oder Körperschaft privaten oder öffentlichen Rechts, welche durch den Einsatz geldwerter Mittel den Bau von Wohnbauten bestellt, plant oder realisiert. Die Investorenrolle in diesem Sinne können Investoren im engeren Sinne (Privatpersonen, Versicherungsgesellschaften, Pensionskassen, Banken, Immobilienfonds, die öffentliche Hand, Genossenschaften usw.) wahrnehmen aber allenfalls auch Umsetzer (Architekten, Bauunternehmer, Baukonsortien, Generalunternehmer) oder die künftigen Nutzer (Privatpersonen, Unternehmen, öffentliche Körperschaften usw.).¹³

¹⁰ vgl. Gilgen, 2012, S. 218 ff.

¹¹ vgl. § 52 Abs. 1 Planungs- und Baugesetzes (PBG) des Kantons Zürich

¹² vgl. SIA 416 Flächen und Volumen von Gebäuden

¹³ vgl. Gilgen, 2012, S. 73

2.2 Systemtheoretische Ansätze des Managements

2.2.1 Die Siedlung als dynamisches System

Arealüberbauungen sind ortsgebunden und hängen deshalb entscheidend von den konkreten Rahmenbedingungen und Einflüssen aus den verschiedenen Umweltsphären am Standort ab (siehe Abb. 4, S. 8). Es gibt in einem solchen Kontext nur beschränkte Möglichkeiten für Analysen und Quantifizierungen, das Verhalten der Akteure ist nur schwer voraussehbar und die Zusammenhänge und Vernetzungen sind nur unvollständig zu erfassen.¹⁴ Siedlungen, Infrastrukturanlagen, Verkehrssysteme und Umweltprobleme sind in der Raumplanung als Gesamtsysteme mit wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Aspekten zu behandeln.¹⁵

„Gebäude stehen in Wechselbeziehungen zu den Aussenräumen und bilden zusammen die wesentlichen Elemente des Gefüges, das Gegenstand der Siedlungsplanung ist.“¹⁶

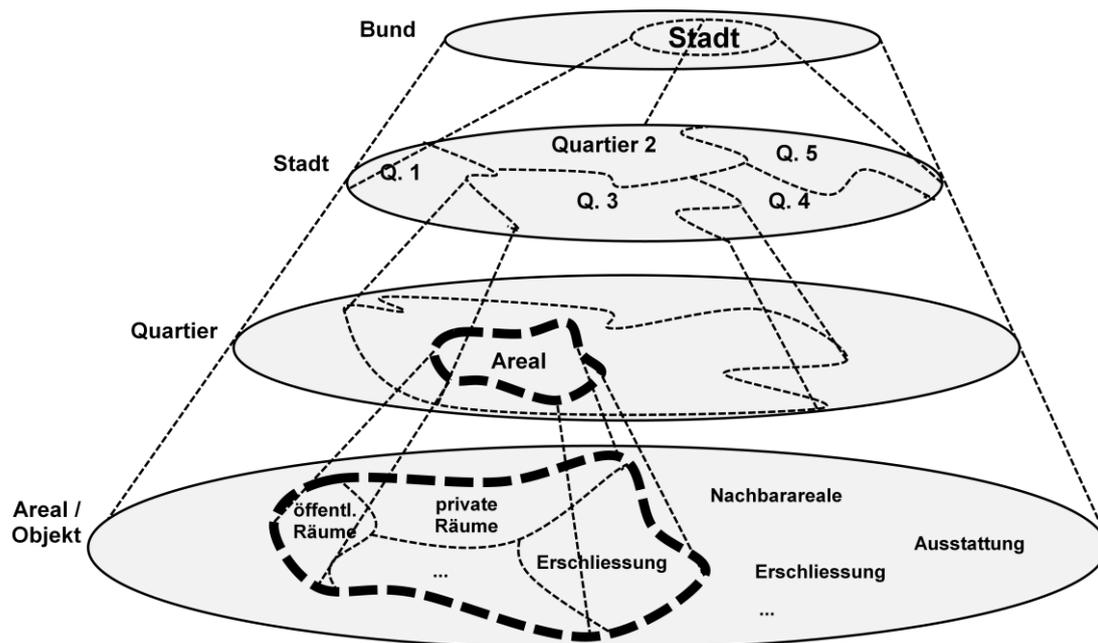


Abb. 4: Das Areal als Sub-System der Stadt, vgl. Ulrich / Probst, 2001

¹⁴ vgl. Wiegand, 2013, S. 7 und 9

¹⁵ vgl. Gilgen, 2012, S. 49

¹⁶ Gilgen, 2012, S. 213

2.2.2 Raumplanung als komplexes Problem

Komplexe Probleme zeichnen sich aus durch die grosse Anzahl von Variablen (Einflussfaktoren, Akteuren usw.), deren starke Vernetzung, die ständige dynamische Veränderung der Problemsituation und die zahlreichen, teils konkurrierenden Ziele der Beteiligten (siehe Tabelle 1, S. 9). „Eine gemeinsame Sprache und eine Visualisierung grundlegender Wirkungszusammenhänge ist [...] eine wichtige Voraussetzung, um in heutigen Organisationen koordiniert zu arbeiten, gemeinsam zu entscheiden, und sich wechselseitig verstehen zu können.“¹⁷

	Komplexes Problem	Bauprojekt
Erfassbarkeit	Beschränkte Analysierbarkeit und Quantifizierbarkeit Unvorhersehbarkeit des Verhaltens der Beteiligten Vernetzung der Variablen und Dynamik der Problemsituationen nur teilweise durchschaubar	Gebundenheit an einen konkreten Projektstandort mit spezifischen Umweltbedingungen und eigener Dynamik
Denkweise	Ganzheitliches Denken Einbezug der relevanten Akteure (Meinungsmacher, Vor-Entscheider, Entscheider)	Erfassung aller relevanten Umweltsphären und Einbezug der beteiligten und betroffenen Akteure
Problemlösungsansätze	Quantitative und qualitative Methoden Heuristiken zum Finden von Lösungen Professionelle Teamarbeit	Entscheidungen basieren auf Wertvorstellungen und Intuition. Sie sind nicht objektiv richtig oder falsch sondern müssen ausgehandelt werden.

Tabelle 1: Bauen eine komplexe Problemstellung, vgl. Wiegand, 2013, S. 11

2.2.3 Externalitäten und öffentliche Güter raumwirksamer Massnahmen

Raumwirksame Massnahmen, sowohl hoheitliche als auch private, verursachen Kosten und Nutzen, die über den Markt weitergegeben werden. Es entstehen aber auch negative Externalitäten (Lärm, induzierter Verkehr, Schattenwurf, Enge usw.) und öffentliche

¹⁷ Rüegg-Stürm / Grand, 2014, S. 30

Güter (öffentliche Räume, öffentliche Nutzungen, Erschliessung usw.) von deren Betroffenheit, respektive Nutzen, niemand ausgeschlossen werden kann und deren Einschränkung, respektive Erhaltung, die öffentliche Hand sicherstellen muss. Es entsteht eine Wechselwirkung zwischen Planung und Markt.

Ein unregulierter Bodenmarkt würde nicht zur optimalen Allokation führen: Verschiedene Leistungen des Bodens (z.B. Biodiversität) werden nicht auf dem Markt gehandelt. Der Bodenwert einer Parzelle hängt zum Beispiel direkt von den positiven und negativen externen Effekten der Nutzung der Nachbarparzellen ab. Gewisse Nutzungen können den Boden dauerhaft und irreversibel verändern oder spätere Nutzungsänderungen sehr teuer machen (z.B. Mülldeponien), ohne dass diese langfristigen Kosten von den Bodenmärkten berücksichtigt werden.

Machbarkeit =	Technische Machbarkeit
	+ organisatorische Machbarkeit
	+ finanzielle Machbarkeit (Finanzierbarkeit)
Zweckmässigkeit =	Effektivität in Bezug auf die Wirkung
	+ Effizienz in Bezug auf die Wirksamkeit
Verträglichkeit =	Wirtschaftsverträglichkeit (Wirtschaftlichkeit)
	+ Umweltverträglichkeit
	+ Sozialverträglichkeit
= Entscheid über die Realisierung des Vorhabens	

Tabelle 2: Realisierbarkeit von baulichen Vorhaben, vgl. Arend, 2012^b, S. 419

„Der Begriff Sozialverträglichkeit bezieht sich auf die unterschiedlichen Auswirkungen [...] von Projekten für verschiedene soziale Gruppen.“¹⁸ „Die differenzierte Erfassung unterschiedlicher positiver Nutzen und negativer Betroffenheit ist eine wichtige Voraussetzung für notwendige Aushandlungsprozesse, Meinungsbildungen und für die Entscheidungsfindung im Hinblick auf die Umsetzung von Planungen und die Realisierung

¹⁸ Arend, 2012, S. 418

von Projekten.“¹⁹ Die Berücksichtigung der Sozialverträglichkeit im Rahmen von Verdichtungsprojekten, kann über deren Umsetzbarkeit entscheiden (siehe Tabelle 2, S. 10).

2.2.4 *Menschen als Akteure im Raum*

In ihren Beziehungen zur räumlichen Umgebungen finden die Menschen, welche die Räume prägen, ihr Selbstbild und Selbstverständnis. Dies gilt ganz besonders im Kernbereich der Wohnung und ihrer engeren Nahumgebung.²⁰

Menschen sind soziale Wesen mit sozialen Bedürfnissen nach menschlichen Kontakten, Anerkennung, Freundschaft usw. Sie wirken zusammen, gehören Organisationen an und haben mit anderen Organisationen zu tun. Lösungen komplexer Probleme erfordern die Zusammenarbeit einer Reihe von Menschen und Gruppen, wobei es viele psychologische und soziale Einflüsse und Werthaltungen zu berücksichtigen gilt.²¹ „In einer dynamischen Welt menschlichen Zusammenlebens gibt es keine zeitüberdauernd vorfindlichen Kausalitäten [...]. Vielmehr sind wir es selbst, die [...] dem flüchtigen Geschehen fortlaufend Bedeutung und Sinn abzugewinnen versuchen und diesem Geschehen Kausalität auferlegen.“²² „Wie wir eine Organisation und ihre Umwelt sehen, ist geprägt davon, welchen Zugang wir zu dieser Organisation haben und was wir als wichtig und unwichtig herausgreifen.“²³

Die Interessen der verschiedenen Akteure mit Bezug zu Raum und Boden und damit auch zur Verdichtung im Siedlungsgebiet sind sehr vielfältig und führen zu Zielkonflikten (Wohnnutzung, bauliche Nutzung, betriebliche Nutzung, infrastrukturelle Nutzung, Erholungsnutzung, Schutzinteressen, monetäre Interessen, usw.). Nach dem Eigentums-kriterium lässt sich die Interessenlage der Akteure unterscheiden in Grundeigentümer, welchen die Grundstücke und Immobilien rechtlich gehören, Besitzer, die darüber verfügen, und Nutzer, welche sie vorübergehend oder längerfristig nutzen (siehe Abb. 5, S. 12). Abgestimmte, konsensfähige und breit abgestützte Verdichtungsprojekte erfordern

¹⁹ Arend, 2012, S. 18

²⁰ vgl. Arend, 2012, S. 406

²¹ vgl. Wiegand, 2013, S. 58

²² Weick, 1979, in Rüegg-Stürm / Grand, 2014, S. 34

²³ Rüegg-Stürm / Grand, 2014, S. 34

deshalb sowohl die gemeinsame Planung durch Behörden und private Akteure als auch die Partizipation (Information und Mitwirkung) der Bevölkerung.²⁴

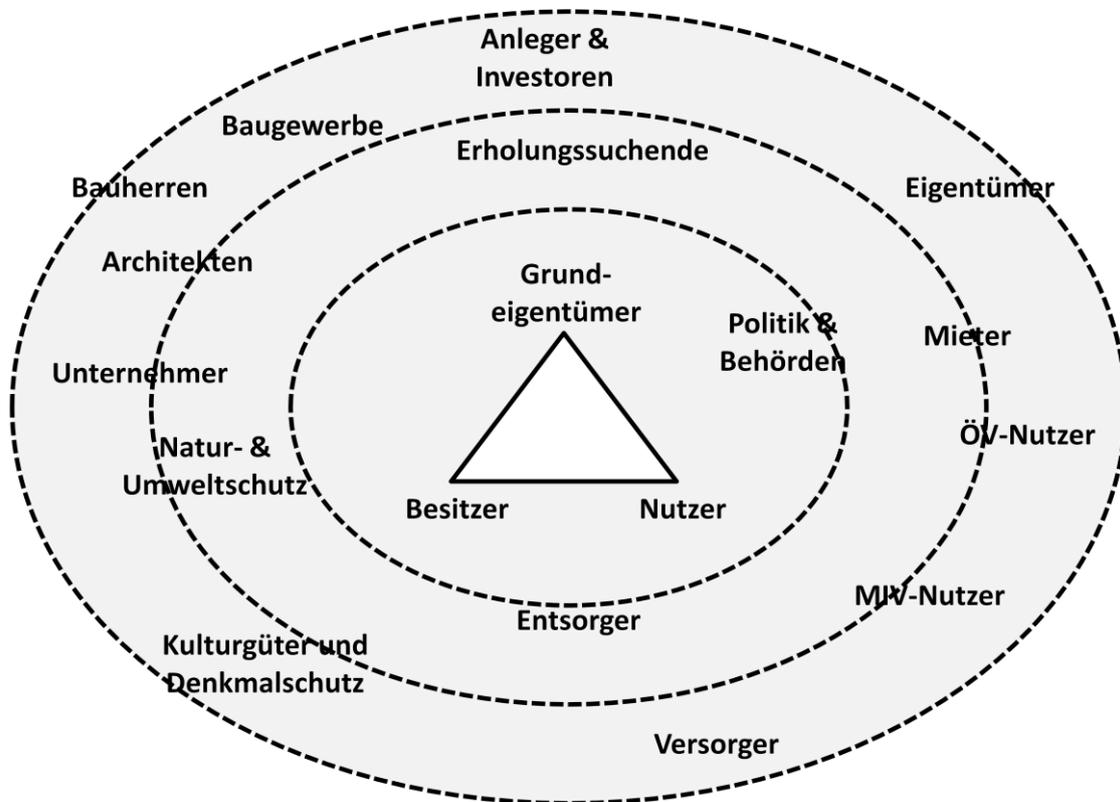


Abb. 5: Mögliche Anspruchsgruppen der Siedlungsverdichtung

2.2.5 Stakeholder-Management / Multirationales Management

Sowohl im Raum- wie auch im Gesellschaftsgefüge konkurrieren Akteure in Hierarchien und Rangordnungen um bestimmte knappe Güter, wobei diese Konkurrenz vor dem Hintergrund verschiedener Bedürfnisse, knapper Ressourcen und ungleicher Durchsetzungs- und Erfolgchancen stattfindet.²⁵ „In stärker differenzierten Raum- und Gesellschaftsstrukturen [...] herrscht eine neue Unübersichtlichkeit mit erschwerenden Konsequenzen für die Solidarisierung und Artikulation von gemeinsamen Interessen.“²⁶

Stakeholder-Management hat zum Ziel erwünschte Wirkung nicht nur für eine Partei, die eigene Organisation und ihre Shareholder, zu erzielen, sondern gleichzeitig für eine

²⁴ vgl. Gilgen, 2012, S. 71

²⁵ vgl. Arend, 2012, S. 407

²⁶ Arend, 2012, S. 407

Vielzahl unterschiedlichster Anspruchsgruppen. „Dabei sind in der Praxis vorhandene Sinnkriterien und Erfolgsvorstellungen keine selbstverständlichen Gegebenheiten, sondern Ergebnis komplexer Klärungs- und Konstitutionsprozesse.“²⁷ „Die zunehmende Reichweite und Intensität nicht vorhersehbarer Wirkungen organisationalen Handelns führen dazu, dass die Legitimität organisationalen Handelns sowie die hierbei relevanten Sinnkriterien und Erfolgsvorstellungen wachsenden Kontroversen unterliegen.“²⁸

Stakeholder-Management bedeutet Partizipation und Kommunikation. Neben der Beachtung des demokratischen Grundprinzips soll Partizipation aus Sicht des Investors zur Erhöhung der Akzeptanz baulicher Massnahmen beitragen.

Bei allen raumwirksamen Planungen muss der betroffenen Bevölkerung die Möglichkeit zur Partizipation gegeben werden.²⁹ Dabei ist zu unterscheiden zwischen formeller, gesetzlich und verfahrenstechnisch geregelter Partizipation einerseits sowie informeller Partizipation, die auf Dialogen sowie gemeinsamen Lern- und Konsensfindungsprozessen basiert andererseits. Die informelle – „freiwillige“ – Partizipation lässt sich in drei Stufen unterschiedlicher Einflussmöglichkeit der Stakeholder unterscheiden, Information (konsumierende Partizipation), Mitwirkung (Mitsprache, Mitarbeit) und Mitentscheidung (partnerschaftliche Entscheidungsfindung).³⁰

Die direkten Einflussmöglichkeiten auf eine bauliche Massnahme sind zu Beginn des Planungsprozesses am grössten, nehmen dann aber im Verlaufe des Prozesses bis zur Entscheidungsfindung und Umsetzung gegen null ab, respektive beschränken sich allenfalls auf die politische oder rechtliche Möglichkeit zur vollständigen Verhinderung der Umsetzung. Umgekehrt verhält es sich mit dem Engagement der Betroffenen: Zum Zeitpunkt der Projektinitiierung und Analysephase verhalten sie sich weitgehend passiv, je mehr sich das Projekt und seine möglichen Auswirkungen aber konkretisieren, desto stärker werden die Partizipationsmöglichkeiten genutzt. Breitenmoser spricht hier vom Partizipationsparadox (siehe Abb. 6, S. 14).³¹ Der Investor kann diesem mit einer gezielten Steuerung des Partizipationsprozesses entgegen wirken.

²⁷ Schedler / Rüegg-Stürm, 2013, S. 13

²⁸ Schedler / Rüegg-Stürm, 2013, S. 15

²⁹ vgl. Art. 4 RPG in Verbindung mit Art. 7 und Art. 19 RPV

³⁰ vgl. Breitenmoser et al., 2012, S. 665 ff.

³¹ Breitenmoser, 2012, S. 668

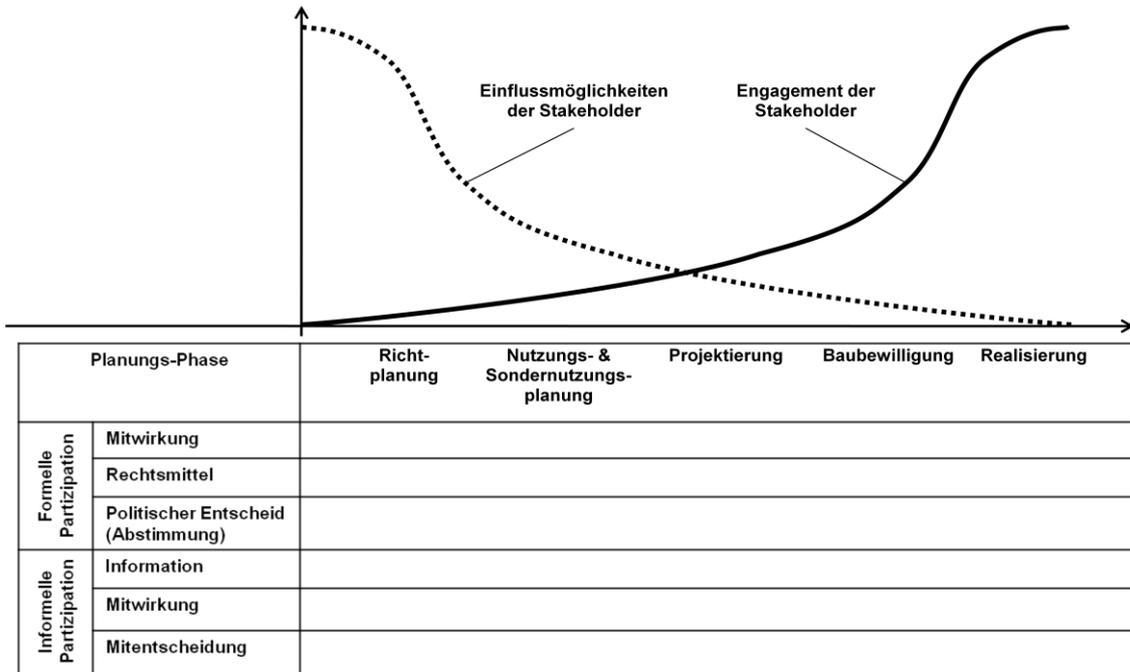


Abb. 6: Partizipationsparadox, vgl. Breitenmoser, 2012, S. 665 ff.

2.3 Raumplanung

Bauen ist eine raumwirksame Tätigkeit. Verdichtetes Bauen verdichtet diesen Raum, wobei der eigentliche Raum in seinen Dimensionen natürlich bestehen bleibt, die Nutzungsintensität, die Nutzungsdichte, aber zunimmt. Diese Dichte wird von den involvierten Akteuren auf unterschiedliche Weise beeinflusst, wahrgenommen und bewertet. Die Aufgabe der Raumplanung ist es, die unterschiedlichen Interessen und Ansprüche von Betroffenen raumwirksamer Massnahmen aufeinander abzustimmen und diese an den für sie relevanten Entscheidungen partizipieren zu lassen.³²

2.3.1 Hoheitliche Planung

„Der Bund legt Grundsätze der Raumplanung fest. Diese obliegt den Kantonen und dient der zweckmässigen und haushälterischen Nutzung des Bodens und der geordneten Besiedlung des Landes.“³³ Die Kantone haben die kommunalen Planungsaufgaben in ihrem Hoheitsgebiet weitgehend den Gemeinden delegiert. Das gilt für die nominale

³² vgl. Gilgen, 2012, S. 17

³³ Art. 75 BV

Planung, welche das Raumplanungsrecht im engeren Sinne umfasst, das heisst jene Rechtsnormen, welche der Gesetzgeber explizit als Raumplanungsnormen erlassen hat.

Das funktionale Raumplanungsrecht umfasst alle Rechtsnormen, welche in der Anwendung der Raumordnung im weiteren Sinne dienen oder sich auf diese auswirken (Umweltrecht, Verkehrsrecht, Landwirtschaftsrecht usw.). Eine abschliessende Aufzählung und die klare Zuordnung der Zuständigkeit sind hier nicht möglich.³⁴

Gemeindebehörden als Hauptträger der kommunalen Planung besetzen eine Doppelrolle als aktiv Planende einerseits und als Genehmigungsinstanz andererseits. Einerseits initiieren und begleiten sie auf der Ebene der Umsetzung der Planungsergebnisse öffentliche Bauprojekte andererseits sind Bewilligungsinstanz für private Bauvorhaben.³⁵

Die Planungstätigkeit der Gemeinden schafft Rahmenbedingungen für den Markt, indem sie Eigentums-, Nutzungs- und Verfügungsrechte festlegt und konkretisiert.³⁶ Dies geschieht in für jedermann allgemeinverbindlichen Nutzungsplänen³⁷ und teilweise, insbesondere in grösseren Städten, mit kommunalen Richtplänen. Die Gemeinde setzt damit die ausschliesslich behördenverbindlichen Richtpläne der Kantone³⁸ um und konkretisiert diese. Die Baubewilligung dient der Umsetzung des Baurechts und damit der Nutzungspläne im Bezug auf konkrete Bauprojekte.³⁹

2.3.2 *Private Planung*

Grundeigentum bedeutet Verfügungsgewalt über den Boden und den entsprechenden Lebensraum. Der Herrschaftsbereich des Grundeigentums umfasst die Erdoberfläche, die darauf ruhende Luftsäule und den Untergrund.⁴⁰ Diese Verfügungsrechte sind die Voraussetzung für die private Planung, welche letztlich grosse Teile der hoheitlichen Planung konkretisiert und umsetzt.⁴¹

³⁴ vgl. Gilgen, 2012, S. 83

³⁵ vgl. Gilgen, 2012, S. 78 f.

³⁶ vgl. Gilgen, 2012, S. 365

³⁷ Art. 14 ff. RPG

³⁸ Art. 16 ff. RPG

³⁹ vgl. Frigerio, 2012, S. 601

⁴⁰ vgl. Gilgen, 2012, S. 48

⁴¹ vgl. Aliesch, 2012^b, S. 428

2.3.3 *Kooperative Planung*

Relevante Qualitätsmerkmale für Siedlungsflächen sind Parzellengrössen, Nutzungsmöglichkeiten und Lage. Die Parzellengrösse kann der Private Investor durch Arrondierungen (Erwerb von Nachbargrundstücken, Landabtausch mit Privaten oder der öffentlichen Hand, allenfalls Strassenumlegungen usw.) beeinflussen. Die Nutzungsmöglichkeiten eines Grundstücks hingegen werden im Wesentlichen durch die kantonalen Planungs- und Baugesetze, sowie die in kommunalen Nutzungsplänen festgelegten Nutzungen, Ausnutzungsziffern usw. bestimmt.⁴² Auch die Lagequalität hängt von diversen Faktoren des Makro- und Mikrostandorts ab, welche der private Grundeigentümer gar nicht oder nur beschränkt selber beeinflussen kann. Die Erschliessung wiederum beeinflusst sowohl direkt, als auch über die damit verbundenen externen Effekte, die Nutzungsmöglichkeiten und die Lagequalität.

Die Realisierung eines speziellen Vorhabens, z.B. einer speziellen, besonders verdichteten Wohnüberbauung, kann mit einem Sondernutzungsplan unterstützt werden, welcher die Festlegungen des Rahmennutzungsplans überlagert, ergänzt oder verändert. Sondernutzungspläne erweitern in der Regel den Projektierungsspielraum, z.B. indem sie eine vom Rahmennutzungsplan abweichende Nutzung von Grundstücken erlauben. Voraussetzung für solche Abweichungen ist, dass dadurch auch im Sinne eines öffentlichen Interesses eine höhere Qualität erreicht werden kann. Ein Sondernutzungsplan bedeutet ein kooperatives Geben und Nehmen, so dass sowohl für den Privaten Investor, als auch für die öffentliche Hand eine optimale Lösung gefunden werden kann (siehe Abb. 7, S. 17). Die Kantone können für häufiger vorkommende Grossprojekttypen, z.B. Hochhäuser, Sondernutzungsplanpflichten vorsehen. Die Baubewilligung erfolgt dann innerhalb dieses abweichenden rechtlichen Rahmens. Sondernutzungspläne sind, auch wenn sie durch Private aufgestellt werden, durch das zuständige Gremium des Gemeinwesens zu erlassen. Sie müssen von einer kantonalen Instanz genehmigt werden und sind der öffentlichen Mitwirkung⁴³ zu unterstellen.⁴⁴

Ein Quartierplan führt zu Landumlegungen und Neuparzellierungen, so dass alle Grundstücke ohne Ausnahmegenehmigung und ohne nachbarliche Zustimmung überbaut

⁴² vgl. Gilgen, 2012, S. 213

⁴³ Art. 2 in Verbindung mit Art. 33 ff. RPG

⁴⁴ vgl. Matta, 2012, S. 497 ff.

werden können.⁴⁵ Die Grundeigentümer können die Landumlegung und die Erschließung ihrer Grundstücke auf privatrechtlicher Basis regeln. Ein amtlicher Quartierplan wird von der Gemeinde, unter Einbezug aller Grundeigentümer, auf eigene Initiative oder auf Gesuch der Grundeigentümer eingeleitet. Die Grundeigentümer haben also auch hier ein grosses Mitspracherecht, wobei die Gemeindebehörde sicherzustellen hat, dass sich die Quartierplanung sinnvoll in die Ortsplanung einfügt. Gegen den Quartierplan können Rechtsmittel geltend gemacht werden. Er muss vom Regierungsrat festgesetzt werden.

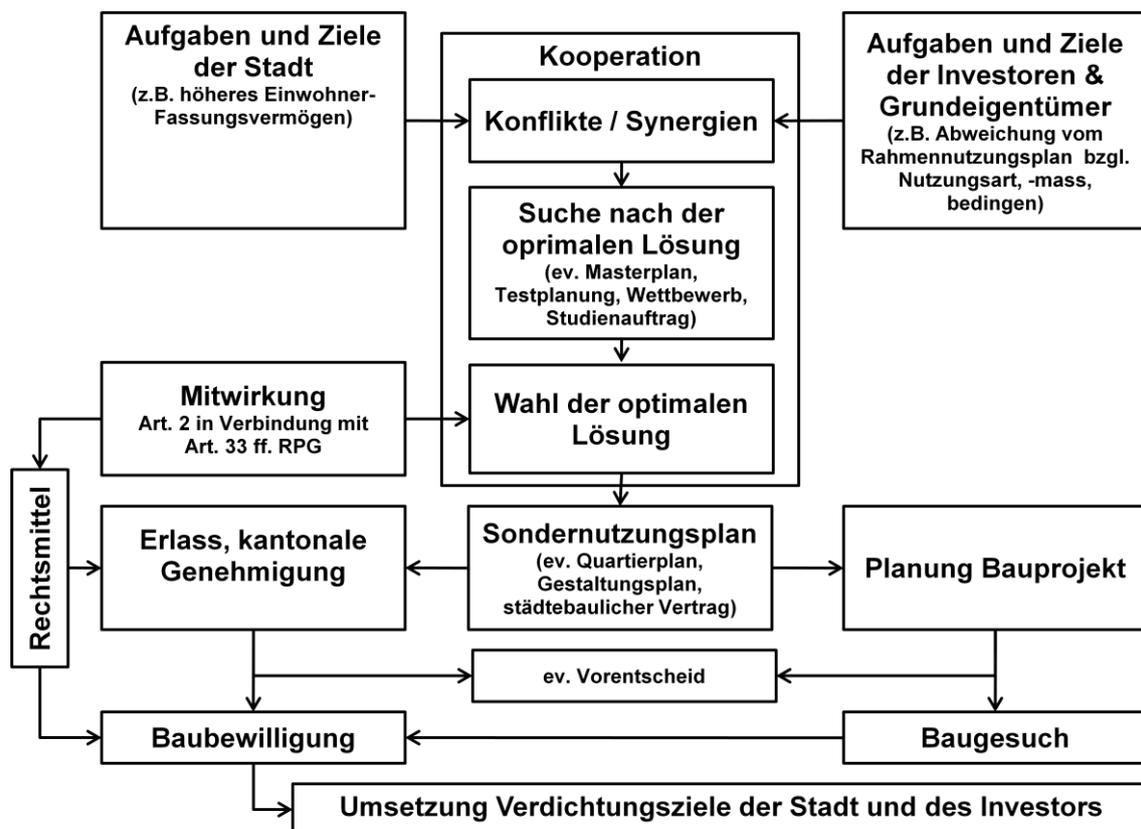


Abb. 7: Kooperative Planung

In einem verwaltungsrechtlichen städtebaulichen Vertrag können Private Investoren einerseits und die hoheitlichen Planer andererseits gemeinsam Vereinbarungen im Zusammenhang mit der Umsetzung eines Verdichtungsprojekts im Bestand treffen (z.B. konkrete Vereinbarungen zur Gestaltung der Aussenräume), welche sowohl im Privaten

⁴⁵ vgl. Ulman, 2012, S. 561

Interesse des Investors, als auch im durch die hoheitlichen Planer vertreten öffentlichen Interesse liegen.⁴⁶

2.3.4 Dichte

Die Begriffe „Nutzungsintensität“ und „Dichte“ werden je nach Publikation und Autor synonym verwendet. Gleiches gilt für „Siedlungsentwicklung nach innen“, „Innenentwicklung“, „Verdichtung“ und „verdichtetes Bauen“ als Erhöhung dieser Dichte.⁴⁷

Das neue Raumplanungsgesetz verpflichtet Bund, Kantone und Gemeinden zur Verdichtung, indem sie dafür zu sorgen haben, dass der Boden haushälterisch genutzt und das Baugebiet vom Nichtbaugebiet getrennt wird.⁴⁸ Sie müssen mit Massnahmen der Raumplanung insbesondere die Bestrebungen unterstützen, unter Berücksichtigung einer angemessenen Wohnqualität, die Siedlungsentwicklung nach innen zu lenken und kompakte Siedlungen zu schaffen.⁴⁹ Die wichtigste raumplanerische Grösse für die Steuerung der Dichte, ist die Ausnutzungsziffer (siehe nachfolgende Formel).

$$\text{Ausnutzungsziffer (AZ)} = \frac{\text{Summe aller anrechenbaren Geschossflächen}}{\text{anrechenbare Grundstückfläche}}^{50}$$

„Dichte“ und entsprechend „Verdichtung“ kann abhängig von der konkreten Fragestellung und Betroffenheit in verschiedener Weise verstanden werden und ist im Einzelfall zu definieren. Der Kanton Zürich beispielsweise unterscheidet in seiner langfristigen Raumentwicklungsstrategie bauliche Dichte (Bauvolumen oder Geschossfläche im Ver-

⁴⁶ vgl. Häfelin / Müller / Uhlmann, 210, S. 236 ff.

⁴⁷ vgl. Kanton Zürich, 2014, S. 8

⁴⁸ Art. 1, Abs. 1 Bundesgesetz über die Raumplanung (RPG)

⁴⁹ Art. 1, Abs. 2 lit. a^{bis} und b Bundesgesetz über die Raumplanung

⁵⁰ Zu den anrechenbaren Geschossflächen zählen die Hauptnutzflächen, die Verkehrsflächen und die Konstruktionsflächen nicht aber die Nebennutzflächen (vgl. Gilgen, 2012, S. 222). Zu den anrechenbaren Grundstückflächen zählen alle in der Bauzone liegenden Grundstücksteile, ausgenommen die Flächen der Grund-, Grob- und Feinerschliessung.

hältnis zur Grundstücksfläche), Nutzungsdichte (Personenzahl im Verhältnis zur Geschossfläche) und soziale Dichte (Intensität der Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen Einwohnerinnen und Einwohnern bzw. Beschäftigten in einem bestimmten Raum).⁵¹ Allgemein bezieht man also die Nutzungsintensität auf eine Fläche, wobei für die Nutzung eine messbare Grösse und für die Fläche die Normalprojektion des Bodens auf eine Ebene eingesetzt wird.⁵²

Als messbare Grösse für die Dichte im Zusammenhang mit Wohnnutzungen können je nach Fragestellung beispielsweise die Wohnungszahl, die Wohnfläche oder die Bewohnerzahl herangezogen werden. Ver- oder allenfalls Entdichtung ergibt sich dann aus der Differenz zwischen der Dichte vor und nach einer baulichen Massnahme. Der Verdichtungsgrad misst diese Grössendifferenz in Prozent, der Verdichtungsfaktor als Verhältniszahl (siehe nachfolgende Formeln).⁵³

$$\text{Wohnungsdichte} = \frac{\text{Anzahl Wohnungen}}{\text{Grundst ckfl che}}$$

$$\text{Geschossflächenziffer (GFZ)} = \frac{\text{Summe aller Geschossflächen}}{\text{anrechenbare Grundstückfläche}}$$

$$\text{Personelle Dichte} = \frac{\text{Anzahl Bewohner}}{\text{Grundst cksfl che}}$$

Neben diesen Dichtekennzahlen, welche sich beliebig erweitern liessen (Gebäudedichte, Gebäudevolumendichte usw.) gibt es weitere im Zusammenhang mit der Nutzungsintensität relevante Werte (siehe nachfolgende Formeln).

⁵¹ vgl. Kanton Zürich, 2015, S. 60

⁵² vgl. Gilgen, 2012, S. 218

⁵³ vgl. Statistik Stadt Zürich 2015, S. 22

$$\text{Wohnflächenkonsum} = \frac{\text{Wohnfläche}}{\text{Bewohner}}$$

$$\text{Zimmerdurchschnitt} = \frac{\text{Anzahl Zimmer}}{\text{Anzahl Wohnungen}}$$

$$\text{Haushaltsgrösse} = \frac{\text{Anzahl Bewohner}}{\text{Anzahl Wohnungen}}$$

2.3.5 *Baulich-gestalterische Umsetzung der Verdichtung*

Bauliche Verdichtung in bereits bebauten Wohnzonen kann mit unterschiedlichen Strategien und Umsetzungsformen angegangen werden (siehe Abb. 8, S. 21).⁵⁴

Weil Verdichtung im Bestand definitionsgemäss nicht auf dem grünen Feld erfolgt, wird die zu wählende Strategie sehr wesentlich durch die Gegebenheiten im Bestand bestimmt (Alter und Lebenszyklusphase der Bauten, Verfügungsrechte über den Bestand und vorhandene Freiflächen, Parzellierung, Erschliessung, Bauvorschriften, Zonenplanung, Akzeptanz und Verhalten direkt beteiligter oder betroffener Akteure, welche über Entscheidungsmacht oder Rechtsmittel verfügen).

Neben der gewählten Strategie bestimmen auch die Gegebenheiten im Quartier und die Vorgaben durch die hoheitliche Planung den Rahmen für die baulich-gestalterische Umsetzung der Verdichtung. Die Fachhochschule Nordwestschweiz unterscheidet vier mögliche Quartiertypologien (siehe Abb. 9, S. 21).⁵⁵

⁵⁴ Kanton Zürich, 2014, S. 9

⁵⁵ vgl. Fachhochschule Nordwestschweiz, 2012

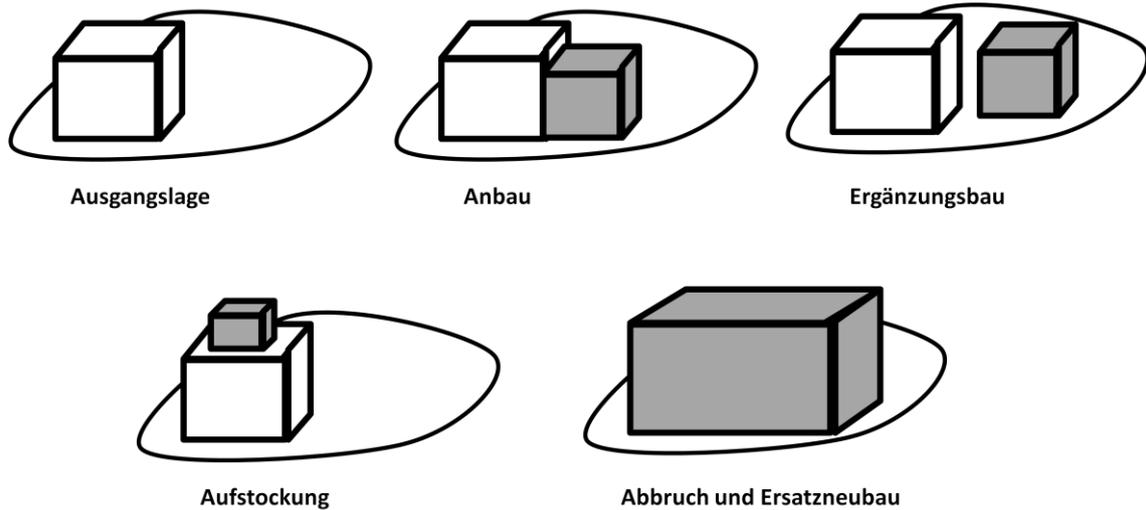


Abb. 8: Grundstrategien der baulichen Verdichtung, Kanton Zürich, 2014, S. 9

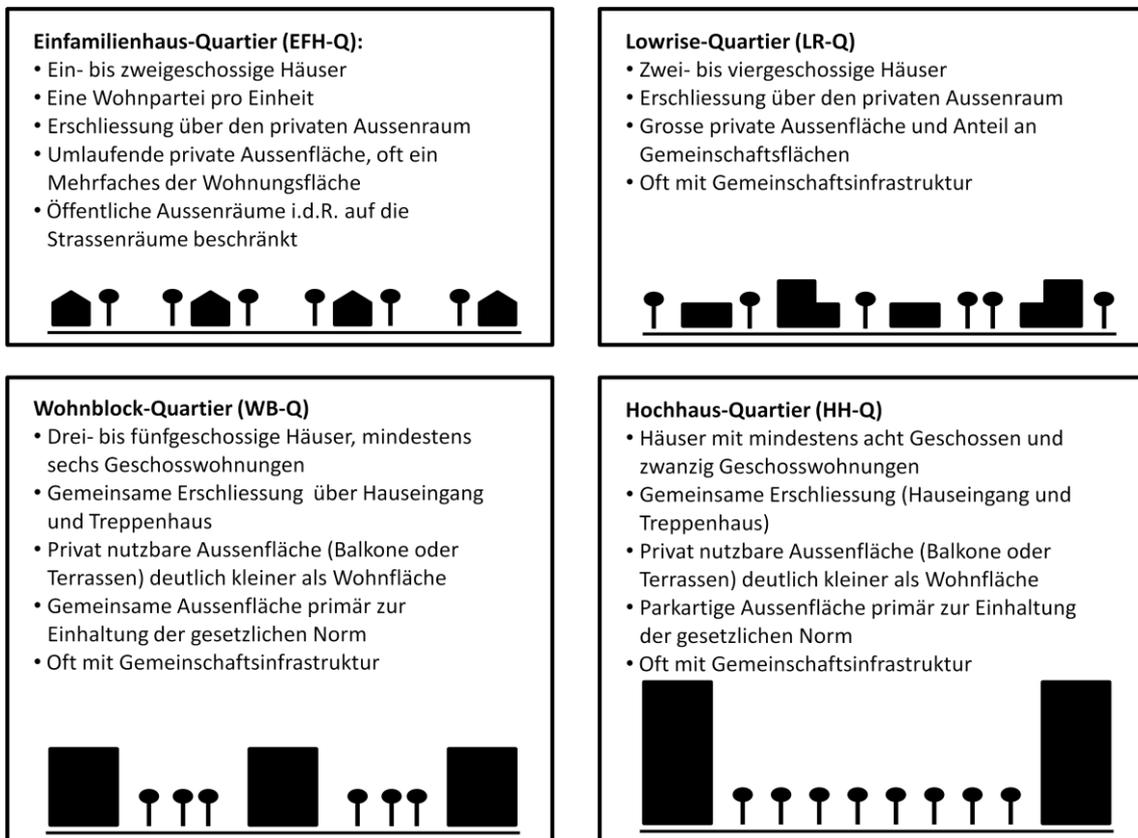


Abb. 9: Quartiertypologien, Fachhochschule Nordwestschweiz, 2012

3 Theoretisches Modell

Verdichtungsprojekte im Bestand werden von Investoren initiiert, geplant und umgesetzt. Dies erfolgt aber nicht autonom, sondern unter den gegebenen Rahmenbedingungen der hoheitlichen Planung. Darüber hinaus kann die Umsetzbarkeit solcher Projekte direkt und indirekt von weiteren, davon betroffenen Stakeholdern, insbesondere den Nutzern der Bestandesbauten und der Quartierbevölkerung beeinflusst, oder sogar verhindert werden. Diese verschiedenen Akteure, oder Gruppen von Akteuren, verfügen über unterschiedliche Möglichkeiten und Instrumente zur Einflussnahme und nur teilweise über deckungsgleiche Interessen (siehe Abb. 10, S. 22 und Abb. 11, S. 23). Es muss ein Ausgleich geschaffen werden.



Abb. 10: Zielbaum möglicher Stakeholder-Interessen, vgl. Wiegand, 2013, S. 39

Der Prozess vom Bestand zum umgesetzten Verdichtungsprojekt kann grob in die vier am Standort beobachtbaren Phasen Vornutzung, Entleerung und Zwischennutzung, Rückbau und Bau, sowie Nachnutzung unterteilt werden. Parallel dazu und zeitlich aufeinander abgestimmt, laufen im Hintergrund die privaten und hoheitlichen Planungsprozesse ab. Ein integriertes Stakeholder-Management, welches auch die Ansprüche der vom Projekt betroffenen Dritten mit einbezieht, muss ebenfalls in diese Prozesslandschaft integriert werden. Die jeweils betroffenen und einzubeziehenden Stakeholder können sich dabei über die verschiedenen Phasen des Projekts verändern oder überschneiden (siehe Abb. 11, S. 23).

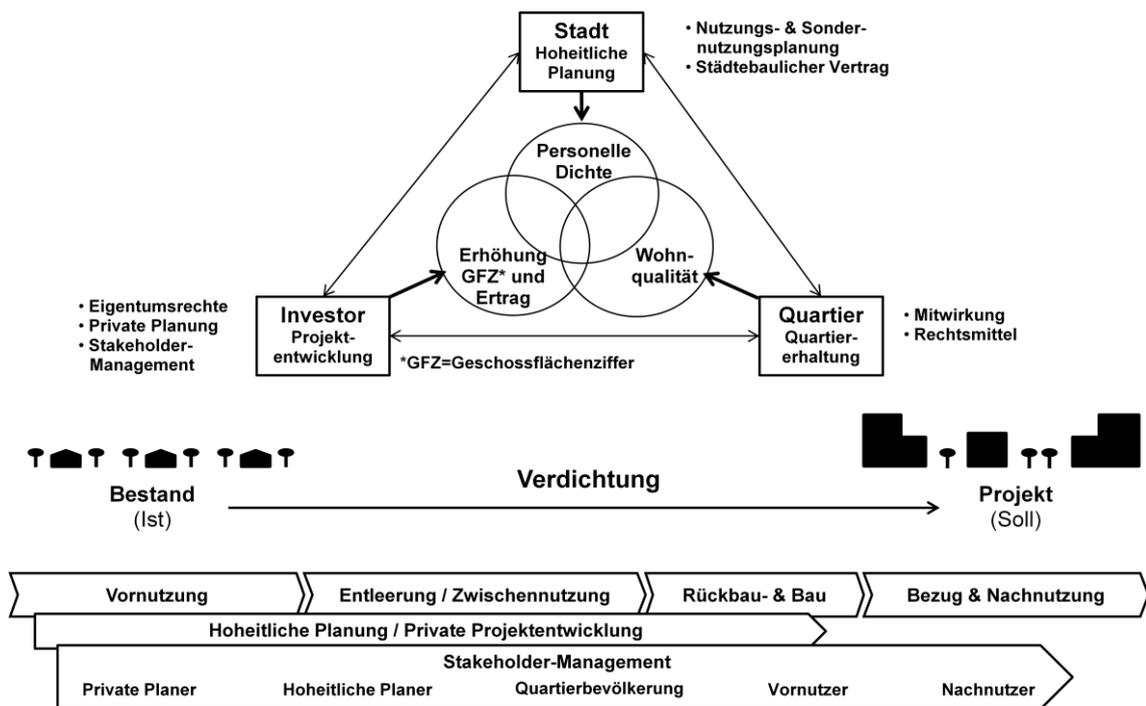


Abb. 11: Theoretisches Modell

In der nachfolgenden empirischen Untersuchung sollen die verschiedenen Einflussbereiche aus dem Quartierumfeld und dem Bestand, dem Verdichtungsprojekt und der Verdichtungsstrategie sowie dem Stakeholder-Management anhand von verschiedenen Fallstudien aus der Praxis untersucht und mögliche Erfolgs- und Risikofaktoren für die Projektumsetzung aus Investorensicht abgeleitet werden.

4 Empirische Untersuchung

4.1 Vorgehen

Anhand von vier explorativen Fallstudien zu Verdichtungsprojekten in bestehenden, bereits überbauten Wohnzonen sollten mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren, die sich aus der Theorie ergeben haben, auf ihre Praxisrelevanz überprüft und allenfalls um weitere Faktoren ergänzt werden. Dazu wurden einerseits Eckwerte zum Projekt erhoben (Art des Investors, Quartiercharakteristik, bauliche Umsetzung und Ausgestaltung des Verdichtungsprojekts usw.) andererseits wurden Experten-Interviews (Leitfadengespräche⁵⁶) mit den involvierten Investoren, hoheitlichen Stadtplanern und Vertretern der Quartierbevölkerung durchgeführt.

Verdichtungsprojekte im Bestand können auf Widerstand stossen. Das ist eines der in der Folge untersuchten Phänomene. Um die Investoren der ausgewählten Projekte trotzdem zum Mitmachen zu gewinnen, war eine grösstmögliche Anonymisierung der vier Fälle notwendig (siehe Anhänge I-IV). Das Erkenntnisinteresse an den Fallstudien liegt aber weder darin, welches die konkreten Fälle sind, noch an den konkreten Personen der jeweils involvierten Experten.

Interessant sind die Einschätzungen, welche die Experten im gleichen Fall und zur gleichen Problemstellung aber aus ihren jeweils verschiedenen Perspektiven machten sowie die Übertragbarkeit der daraus abgeleiteten Erkenntnisse auf analoge Fälle. Entsprechend wurden die Aussagen der verschiedenen Experten am Ende jeder Fallstudie jeweils pro Problemstellung zusammengefasst (siehe Anhänge I-IV). Diese Zusammenfassungen wurden dann, wiederum nach der gleichen Gliederung, in der vorliegenden Abschlussarbeit über alle vier Fallstudien zusammengeführt. Schliesslich wurde pro Problemstellung eine Schlussfolgerung gezogen, ob sich daraus ein möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor für Verdichtungsprojekte in bereits überbauten Wohnzonen ableiten lässt. Dieses mehrstufig strukturierte Vorgehen kann jederzeit wiederholt oder auf weitere Fälle angewendet werden.

⁵⁶ vgl. Schnell et al., 2011, S. 379 ff

4.1.1 *Leitfadengespräche*

Leitfadengespräche werden als Instrumente der qualitativen empirischen Sozialforschung unter anderem zur Exploration und als Ergänzung sowie zur Validierung anderer Forschungsinstrumente eingesetzt. Der Vorteil von Leitfadengesprächen liegt darin, dass durch die offene Gesprächsführung und die Erweiterung von Antwortspielräumen der Bezugsrahmen des Befragten bei der Fragenbeantwortung miterfasst werden kann. Dies ermöglicht Einblick in die Relevanzstrukturen (Was ist für den Befragten bedeutsam?) und Erfahrungshintergründe des Befragten.⁵⁷

4.1.2 *Auswahl der Fallstudien*

Die Auswahl von bezüglich Ausgangslage, Projektumfeld und Projekt möglichst unterschiedlichen Fallstudien sollte dazu beitragen, eine möglichst grosse Vielfalt möglicher Erfolgs- und Risikofaktoren zu identifizieren. Um möglichst umfassende und zeitnahe Informationen von direkt involvierten Akteuren zu erhalten, wurden nur Verdichtungsprojekte berücksichtigt, welche entweder vor kurzer Zeit abgeschlossen wurden, oder welche sich noch in der Umsetzung befinden.

Um trotz der grossen Unterschiede der einzelnen Verdichtungsprojekte die Übertragbarkeit der Erkenntnisse in die Praxis zu gewährleisten, beschränkte sich die Untersuchung auf grössere Verdichtungsprojekte, welche ganze Areale umfassen. Diese Projekte sind auch gross genug, dass auf allen Ebenen des Investors professionelle Experten involviert waren. Der Erkenntnisgewinn für die Praxis solcher Investoren ist das Ziel dieser Arbeit.

Geographisch befinden sich die untersuchten Verdichtungsprojekte in zwei bezüglich der Dichteproblematik sehr unterschiedlich betroffenen städtischen Zentren der Deutschschweiz. Damit sollten die unterschiedlichen Voraussetzung bezüglich der bereits vorhandenen Dichte und den noch zur Verfügung stehenden Verdichtungsreserven aber auch die unterschiedlichen rechtlichen, verfahrenstechnischen und raumplanerischen Voraussetzungen in die Erkenntnisgewinnung einfließen.

Ein weiterer möglicher Einflussfaktor, der bei der Auswahl der Fallstudien berücksichtigt wurde, ist die Art der Investoren und deren unterschiedliche Investitionsziele. In

⁵⁷ vgl. Schnell et al., 2011, S. 379 ff

beiden Städten machen Genossenschaftswohnungen und städtischer Wohnungsbau einen grossen Anteil des Wohnungsbestands aus. Entsprechend werden sie künftig auch bei der Verdichtung im Bestand eine bedeutende Rolle spielen. Die Fallstudienauswahl trug dieser Tatsache Rechnung, indem eines der untersuchten Verdichtungsprojekte von einem genossenschaftlichen Investor realisiert wurde.

Verdichtungsprojekte können auf unterschiedliche Weise in den Bestand eingefügt werden. Diese unterschiedlichen Grundstrategien der Verdichtung (siehe Abb. 8, S. 21) haben unterschiedliche Auswirkungen auf die Nutzer der Bestandesbauten auf dem betreffenden Areal, aber auch auf die Quartierbevölkerung darum herum. Dies wirkt sich entsprechend unterschiedlich auf die Akzeptanz dieser Projekte bei den Betroffenen und damit auf deren Reaktion auf diese Projekte aus. Areal-Verdichtungen im Bestand erfolgen in aller Regel durch Ersatzneubauten von Objekten, welche sich am Ende ihres Lebenszyklus befinden. Eines der untersuchten Projekte wird aber durch Anbauten an die Bestandesbauten, respektive im kleineren Umfang durch Aufbauten umgesetzt. Drei der Projekte befinden sich in eher peripheren Stadtrandlagen, während ein Projekt mitten im städtischen Zentrum angesiedelt ist.

Auch die bauliche Umsetzung der Verdichtung, die für das zu verdichtende Areal gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 9, S. 21), kann unterschiedlich sein. Die vier Fallstudien umfassen ein Lowrise Projekt, ein Projekt in welchem die Verdichtung in Form von Wohnblöcken und kleineren Hochhäusern erfolgt, sowie zwei reine Hochhausprojekte.

4.1.3 *Auswahl der Experten*

Mit den Experteninterviews sollen mögliche Erfolgs- und Risikofaktoren von Verdichtungsprojekten im Bestand mit angepassten Fragestellungen von verschiedenen Seiten beleuchtet werden.

Die Befragung der Investoren bringt die Erfahrungen der Projekt-Umsetzer mit dem konkreten Projekt in die Erkenntnisgewinnung ein. Welche Faktoren haben die Umsetzung des Projekts unterstützt? Welche Faktoren waren hinderlich und haben das Projekt zwischenzeitlich gebremst oder sogar gefährdet? In einem Projekt, das von mehreren Investoren gemeinsam umgesetzt wird, war der Investorenvertreter eine beauftragte Kommunikationsagentur, die sich unter anderem auf die Begleitung sensibler Bauprojekte spezialisiert hat.

Die hoheitlichen Planer bringen die Sichtweise der Stadtplanung ein und können insbesondere zu rechtlichen und verfahrenstechnischen Erfolgs- und Risikofaktoren Auskunft geben. Darüber hinaus, waren sie auch relativ frühzeitig in die Projekte einbezogen und konnten deren Verlauf beobachten. Sie erhielten einen vertieften Einblick in die Planung und können die Projekte mit dem Verlauf analoger Projekte vergleichen. In einem Fall hat der gleiche Vertreter zu beiden Projekten in der betreffenden Stadt Auskunft gegeben.

Ein aussagekräftiger Einbezug weiterer wichtiger Stakeholder in die Fallstudie, insbesondere der Bewohner der Bestandesbauten sowie der Quartierbevölkerung, war nur teilweise und indirekt möglich. Die Bewohner der Bestandesbauten sind je nach persönlicher Situation völlig unterschiedlich persönlich betroffen. Aussagekräftige Erkenntnisse wären daher allenfalls über eine vollständige Befragung aller Bewohner möglich geworden. Dies sprengt aber den Rahmen des mit dieser Arbeit Möglichen. Ob die Bewohner der Bestandesbauten mit ihrer Reaktion auf die Verdichtungsprojekte selbst einen Erfolgs- oder Risikofaktor darstellen, wurde deshalb von den Investoren abgefragt. Stellvertretend für die Quartierbevölkerung wurden mit den jeweiligen Projekten vertraute Vertreter aus den Vorständen der betreffenden Quartiervereine befragt. Bei der Fallstudie zum Verdichtungsprojekt der Genossenschaft wurde auf eine Befragung des Quartiervereins verzichtet. Die Genossenschaft verfügt im betreffenden Quartier über gut die Hälfte der bebauten Siedlungsflächen. Das verdichtete Areal stösst ausserdem nur an einige wenige, nicht genossenschaftliche Nachbarn, welche direkt über die Genossenschaft, nicht über den Quartierverein, in das Projekt eingebunden worden sind. Von einer Befragung des Quartiervereins zum konkreten Projekt waren deshalb keine zusätzlichen Erkenntnisse zu erwarten.

4.2 Fallstudien

Die vollständigen Fallstudien, einschliesslich der Interviewleitfäden und den Antworten der befragten Experten befinden sich in den Anhängen I-IV. Hier werden die untersuchten Projekte nur kurz beschrieben.

4.2.1 *Fallstudie I*

Der Investor ist eine Genossenschaft. Das Ziel der Investition ist eine langfristige Nutzung durch bisherige und neue Genossenschaftsmitglieder.

Das Quartier, in welchem sich das Areal befindet, ist durch den genossenschaftlichen Wohnungsbau der vergangenen rund hundert Jahre geprägt. Mit Ausnahmen von Leistungserbringern und Infrastrukturen für das Quartier (Detailhändler, Restaurants, Kirche, Quartierzentrum usw.) gibt es hier fast ausschliesslich Wohnnutzungen.

Das untersuchte Areal befindet sich am Standrand in Waldnähe. Die öffentlichen und halböffentlichen Aussenräume im Areal (im Bestand und auch nach der Verdichtung), im Quartier und darum herum sind sehr umfangreich (Gartenstadt in Anlehnung an das englische Vorbild, aber ohne Erwerbsmöglichkeiten im Quartier). Alle Wohnungen des Projekts verfügen über private Aussenräume. Die Genossenschaft stellt für die Bewohner sowohl im Quartierzentrum als auch in den einzelnen Arealen unterschiedliche gemeinschaftlich nutzbare Räume und Infrastrukturen zur Verfügung.

Das Verdichtungsprojekt ist abgeschlossen, die neuen Wohnungen sind bezogen. Als Verdichtungsgrundstrategie wurde der Ersatzneubau der gesamten Areal-Überbauung gewählt (siehe Abb. 8, S. 21). Die Areal-Verdichtung erfolgte in der Typologie des Lowrise-Quartiers (siehe Abb. 9, S. 21).

	Bestand	Projekt	Veränderung
Wohnungsverdichtung	64 Wohnungen	155 Wohnungen	142 %
Personelle Verdichtung	197 Personen	490 Personen	149 %
Wohnfläche	6'060 m ²	15'940 m ²	163 %
Zimmer / Wohnung	3.8	3.7	-2 %
Fläche / Wohnung	95 m ²	101-103 m ² (4 Zi.-Wh.)	9 %
Wohnfläche / Person	31 m ²	33 m ²	6 %
Personen / Haushalt	3.1	3.2	3 %

Tabelle 3: Verdichtungskennzahlen zu Fallstudie I, vgl. Statistik Stadt Zürich, 2015

4.2.2 Fallstudie II

Der Investor ist ein Immobilienfonds mit Schwergewicht Wohnbauten in grösseren Städten und Agglomerationen der Deutschschweiz. Das Anlageziel besteht in einer marktüblichen Rendite.

Das Quartier, in welchem sich das Areal befindet, ist durch Wohnbauten geprägt. Bei den angrenzenden Bestandesbauten handelt es sich einerseits um drei- bis fünfgeschossige Altbauten aus der Mitte des letzten Jahrhunderts (ähnlich dem zurückgebauten Bestand auf dem zu betrachtenden Areal), andererseits um Ein- und Mehrfamilienhäuser (Reihenhäuser) neueren Datums. In Gehdistanz befinden sich eine grössere Sportanlage und eine S-Bahn-Station sowie eine Gewerbe und Industriezone.

Das untersuchte Areal befindet sich im Übergangsbereich vom Stadtrand zur Agglomeration. Die öffentlichen und halböffentlichen Aussenräume (im Bestand und auch nach der Verdichtung), sind sowohl im Quartier als auch darum herum sehr umfangreich. Als Erholungsräume bieten sich ausserdem die grosse Sportanlage sowie die nahen Landwirtschafts- und Waldgebiete an. Alle Wohnungen verfügen über private Aussenräume (Balkone / Gartensitzplätze).

Die erste Etappe des Verdichtungsprojekts ist abgeschlossen, die neuen Wohnungen sind bezogen. Als Verdichtungsgrundstrategie wurde der Ersatzneubau der gesamten Arealüberbauung gewählt (siehe Abb. 8, S. 21). Die Verdichtung erfolgte in einer Mischform aus Wohnblöcken und bis zu achtgeschossigen Hochhäusern (siehe Abb. 9, S. 21).

	Bestand	Projekt	Veränderung
Wohnungs-Verdichtung	92 Wohnungen	123 Wohnungen	34 %
Personelle Verdichtung	185 Personen	245 Personen	32 %
Wohnfläche	5'210 m ²	10'270 m ²	97 %
Zimmer / Wohnung	3.3	2.9	-10 %
Fläche / Wohnung	57 m ²	84 m ²	48 %
Wohnfläche / Person	28 m ²	42 m ²	49 %
Personen / Haushalt	2 Personen	2 Personen	0 %

Tabelle 4: Verdichtungskennzahlen zu Fallstudie II, vgl. Statistik Stadt Zürich, 2015

4.2.3 Fallstudie III

Bei den Investoren handelt es sich um institutionelle Anleger. Das Anlageziel besteht in einer marktüblichen Rendite.

Das Quartier, in welchem sich das Areal befindet, ist durch Wohnbauten und angrenzende gewerbliche Nutzungen geprägt.

Das untersuchte Areal befindet sich eher am Stadtrand, in einem Aussenquartier. Der Bestand setzt sich zusammen aus vier achtzehngeschossigen Wohntürmen sowie sechs zweigeschossigen Wohnbauten. Ergänzt werden diese durch ein gewerbliches Dienstleistungsgebäude sowie einen Kindergarten. Die öffentlichen und halböffentlichen Aussenräume (im Bestand und auch nach der Verdichtung), sind sowohl im Areal als auch darum herum parkartig angelegt und sehr umfangreich. Alle Wohnungen verfügen über private Aussenräume (Balkone).

Das Projekt befindet sich noch in der Planungs- und Projektierungsphase. Als Verdichtungsgrundstrategie wurde der Anbau gewählt (siehe Abb. 1). Die Anbauten verfügen über jeweils eigene Erschliessungen. Das Dienstleistungsgebäude soll aufgestockt werden. Die bauliche Umsetzung der Verdichtung erfolgt in Form von Hochhäusern in der Höhe der bereits bestehenden Wohntürme (siehe Abb. 2).

	Bestand	Projekt	Veränderung
Wohnungs-Verdichtung	574 Wohnungen	200 Wohnungen	35 %
Personelle Verdichtung*	- Personen	- Personen	- %
Wohnfläche*	- m ²	- m ²	- %
Zimmer / Wohnung*	-	2.5 bis 5.5	- %
Fläche / Wohnung*	- m ²	- m ²	- %
Wohnfläche / Kopf*	- m ²	- m ²	- %
Personen / Haushalt*	- Personen	- Personen	- %

Tabelle 5: Verdichtungskennzahlen zu Fallstudie III

4.2.4 Fallstudie IV

Der Investor ist ein Immobilienfonds mit Schwergewicht Wohnbauten und kommerziell genutzte Bauten in grösseren Städten und Agglomerationen in der Schweiz. Das Anlageziel besteht in einer marktüblichen Rendite.

Der Projektstandort befindet sich an sehr zentraler innenstädtischer Lage. Bei den angrenzenden Bestandesbauten handelt es sich einerseits um traditionelle mehrgeschossige

Blockrandbebauungen (ähnlich dem zurückzubauenden Bestand auf dem zu betrachtenden Areal), andererseits um sehr grossvolumige, publikumsintensive Nutzungen. Aus neuerer Zeit prägen ausserdem vereinzelte Hochhausbauten das nähere Stadtbild.

Die öffentlichen und halböffentlichen Aussenräume beschränken sich im Bestand auf den städtischen Raum. Im Rahmen des Projekts soll der Innenhof begrünt und zugänglich gemacht werden.

Das Projekt befindet sich am Ende des Bewilligungsverfahrens. Als Verdichtungsgrundstrategie wurde ein Ersatzneubau gewählt (siehe Abb. 1). Die Verdichtung erfolgt in Form eines 96 m hohen Hochhausturms (siehe Abb. 2).

	Bestand	Projekt	Veränderung
Wohnungs-Verdichtung	30 Wohnungen	170 Wohnungen	467 %
Personelle Verdichtung*	- Personen	- Personen	- %
Wohnfläche*	- m2	- m2	- %
Zimmer / Wohnung*	-	-	- %
Fläche / Wohnung*	- m2	- m2	- %
Wohnfläche / Person*	- m2	- m2	- %
Personen / Haushalt*	- Personen	- Personen	- %

Tabelle 6: Verdichtungskennzahlen zu Fallstudie IV

4.3 Fragestellungen und Ergebnisse

4.3.1 Einflussfaktoren aus dem Quartierumfeld und dem Bestand

Beeinflusst die Quartiercharakteristik (vorherrschende Bebauung, Verfügbarkeit von öffentlichen Aussen- und Grünräumen), die Grundhaltung der Quartierbevölkerung gegenüber einer zusätzlichen Verdichtung im Bestand?

Eine an die Quartiercharakteristik angepasste Gestaltung des Verdichtungsprojekts kann aus Sicht des Investors ein entscheidender Erfolgsfaktor sein.

Die Erhaltung der Quartiercharakteristik, insbesondere das Erhalten von Grünräumen ist ein Erfolgsfaktor.

Wenn die Quartiercharakteristik durch Grünflächen geprägt wird, ist deren Erhalt aus Sicht des Quartiervereins ein Erfolgsfaktor.

Aus Sicht des Vertreters des Quartiervereins spricht die bereits vorherrschende Dichte im Quartier klar gegen eine noch weitergehende Verdichtung.

Einflussfaktor „Quartiercharakteristik“

Die Berücksichtigung der bestehenden Quartiercharakteristik wird in den untersuchten Fällen als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Verdichtung im Bestand eingeschätzt. Umgekehrt kann eine zu starke Abweichung davon zum Risikofaktor werden.

Hat der Verlust von Bestandesbauten, welchen von der Quartierbevölkerung ein besonderer ästhetischer, historischer oder städtebaulicher Wert beigemessen wird, einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz eines Verdichtungsprojekts im Bestand?

Der Verlust von Bestandesbauten, welchen von der Quartierbevölkerung ein besonderer Wert beigemessen wird, kann aus Sicht des Investors ein Risikofaktor sein, wenn dieser Verlust nicht mit guten Argumenten begründet werden kann.

Es gab keine Bestandesbauten, welchen von der Quartierbevölkerung ein besonderer Wert beigemessen wurde.

Im vorliegenden Projekt gehen keine Bestandesbauten verloren.

Die beliebte „Gastromeile“ inklusive der aus der Sicht des Quartiervereins erhaltenswerten historischen Gebäude im Bestand, welche teilweise auch in einem Schutzinventar des Bundes verzeichnet sind, gehen verloren.

Einflussfaktor „Verlust von Bestandesbauten“

Der Verlust von Bestandesbauten wird in den untersuchten Fällen als Risikofaktor für die Verdichtung im Bestand eingeschätzt.

4.3.2 Einflussfaktoren des Verdichtungsprojekts / der Verdichtungsstrategie

Beeinflusst das Vorhandensein expliziter Verdichtungsstrategien des Investors und/oder der Stadt und/oder eine klare Grundhaltung zur Verdichtung des jeweiligen Quartiervereins die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Strategische Verdichtungsziele seitens des Investors und der Stadt können ein Erfolgsfaktor sein. Der Einfluss der Stadt beschränkt sich in positiver Hinsicht aber auf die Bereitschaft des jeweiligen Investors, diese Ziele zu übernehmen.

Der Investor verfügt über keine Verdichtungsstrategie für das Portfolio sondern legt diese objektspezifisch fest. Die hoheitliche Planung der Stadt wiederum sieht in strategischen Zielen einen Erfolgsfaktor für eine sozialverträgliche bauliche Nachverdichtung. Auch der Quartierverein hat eine klare Haltung und unterstützt eine massvolle, aber nicht maximale Ausnutzung.

Die strategischen Ziele, welche der hoheitlichen Planung zugrunde liegen, unterstützen private Verdichtungsprojekte und deren Investoren.

Es gibt seitens der Stadt keine Planungsmassnahmen auf Ebene Zonenplanung, welche die Verdichtung über die Grundordnung hinaus fördern. Wichtig ist aus Sicht der hoheitlichen Planer, welche Verdichtung im konkreten Fall verträglich ist. Weitere Verdichtung muss aus Sicht des Quartiervereins anderswo erfolgen. Mehr Nutzungsdichte bringt Dichtedruck, Enge, Freiraumminderung, mehr Lärm, mehr Schatten und mehr Verkehr. Wenn schon verdichtet wird, dann sollte die Dichte in erster Linie auch dafür sorgen, dass die Mieten erschwinglich bleiben. Das vorliegende Projekt ist nur ein Beispiel einer Reihe von noch geplanten oder absehbaren Projekten, die eine gefährliche Entwicklung andeuteten.

Einflussfaktor „Verdichtungsstrategie“

Verdichtungsstrategien für ihr gesamtes Portfolio werden seitens der Investoren in den untersuchten Fällen nicht als Erfolgsfaktor eingeschätzt. Die Städte hingegen beurteilen die Verfügbarkeit von strategischen Verdichtungszielen für ihre hoheitliche Raumplanung als Erfolgsfaktor. Auch die Quartiervereine haben mehrheitlich eine klare, wenn auch in der Regel nicht ausformulierte Haltung zum Thema Dichte und Verdichtung in ihrem Quartier. Zusammenfassend kann eine abgestimmte strategische Planung der Verdichtung, unter Einbezug aller drei Perspektiven, wohl als Erfolgsfaktor für die Verdichtung im Bestand eingeschätzt werden.

Hat die Höhe des Verdichtungsfaktors einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz eines Verdichtungsprojekts im Bestand?

Der Verdichtungsfaktor wirkt für sich genommen weder als Erfolgs- noch als Risikofaktor.

Die Höhe des Verdichtungsfaktors ist für sich alleine genommen weder Erfolgs- noch Risikofaktor. Relevanter sind die konkreten Auswirkungen der Verdichtung auf die Verfügbarkeit von Aussen- und Grünräumen.

Der Verdichtungsfaktor ist mit rund einem Drittel zusätzlicher Wohnungen nicht so hoch, dass das Projekt deshalb auf Ablehnung gestossen wäre.

Aus Sicht des Quartiervereins ist die Dichte im betreffenden Quartier bereits zu hoch und es wäre allenfalls eher eine Ausdünnung angesagt.

Einflussfaktor „Verdichtungsfaktor“

Der Verdichtungsfaktor wird für sich alleine genommen in den untersuchten Fällen eher nicht als relevanter Einflussfaktor für die Verdichtung im Bestand eingeschätzt.

Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 8, S. 21), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 9, S. 21) oder die baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Eine baulich-gestalterische Umsetzung, welche das Gestaltungskonzepts des Bestandes aufnimmt und in verdichteter Form weiterentwickelt, kann aus Sicht des Investors ein Erfolgsfaktor sein.

Die baulich-gestalterische Umsetzung ist hinsichtlich der Nachbarn vor allem betreffend Nähe und Grösse der Bauten ein Risikofaktor. Aus Sicht des Quartiervereins kann ein Erfolgsfaktor sein, wenn ein Projekt nicht auffällt.

Die gewählte bauliche Umsetzung und die gute Integration in den Bestand haben die Akzeptanz des Projekts aus Sicht des Investorenvertreters sehr positiv beeinflusst. Die bauliche Umsetzung stösst auch aus Sicht der hoheitlichen Planung auf breite Akzeptanz. Es gab fast keine andere Wahl für eine Verdichtung in diesem Areal. Die strengen Schutzauflagen haben enge Grenzen gesetzt. Den Bestand zu erhalten und im gleichen Stil natürlich weiterwachsen zu lassen führt auch aus Sicht des Quartiervereins dazu, dass man sehr gut abschätzen kann, was kommen wird. Das wird gegenüber schönen

grafischen Darstellungen, welchen immer mit einem gewissen Misstrauen begegnet wird, als grosser Vorteil gewertet.

Ein Referendum über den Bebauungsplan, über welches allerdings die gesamte Stadtbevölkerung abstimmen konnte, ging knapp positiv aus. Der Vertreter des Quartiervereins würde eine Umsetzung in der Form der Bestandesbauten aber als vorteilhafter einschätzen.

Einflussfaktor „Baulich-gestalterische Umsetzung“

Die baulich-gestalterische Umsetzung wird, je nach Situation, in den untersuchten Fällen einmal eher als Erfolgs- einmal eher als Risikofaktor für die Verdichtung im Bestand eingeschätzt.

Hat eine Abweichung der Nutzerzielgruppe eines Verdichtungsprojekts im Bestand von der quartierüblichen Bevölkerung einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz des Projekts?

Die neuen Wohnungen eines Verdichtungsprojekts können massiv teurer sein als die Wohnungen des Altbestandes. Solange sie sich grundsätzlich an eine quartierübliche Zielgruppe richten, muss das aber kein Risikofaktor sein.

Obwohl der Investor das Preisniveau der neuen Wohnungen als quartierüblich einschätzt, sieht der Quartierverein die höheren Preise der neuen Wohnungen im Vergleich zum Altbestand als Chance für einen sozialen Aufstieg im Quartier und damit eine bessere soziale Durchmischung. Aus Sicht des Quartiervereins kann eine Abweichung der Nutzerzielgruppe von der quartierüblichen Bevölkerung deshalb ein Erfolgsfaktor sein.

Neue Wohnungen sind grundsätzlich teurer. Die Zielgruppe ist aber sowohl aus Sicht des Investors, als auch der hoheitlichen Planer und des Quartiervereins etwa die gleiche. Das stark genossenschaftlich geprägte Quartier wäre der falsche Standort für eine massive Aufwertung. Die neuen Wohnungen stellen nach Einschätzung der hoheitlichen Planer auch eine Aufstiegs-Option für Quartierbewohner dar, welche sich mittlerweile etwas Teureres leisten können.

Aus Sicht des Investors unterstützt das angestrebte mittlere Preissegment, das allerdings über dem heutigen Preisniveau liegt, die Akzeptanz des Projekts. Der hoheitliche

Planer schätzt dies ebenfalls als wichtigen Aspekt ein, räumt aber ein, dass es aus dem Quartier den Einwand gebe, es würden andere Leute sein. Aus Sicht des Quartiervereins vernichtet das Projekt bezahlbaren Wohnraum und führt zu steigenden Mietzinsen. Man befürchtet, dass Luxuswohnungen für Expats und Zweitwohnungen entstehen und eine soziale Schicht einzieht, die nichts mit dem Quartier zu tun haben will.

Einflussfaktor „Nutzerzielgruppe“

Die Abweichung der Nutzerzielgruppe eines Verdichtungsprojekts im Bestand von der quartierüblichen Bevölkerung wird je nach Situation in den untersuchten Fällen einmal eher als Erfolgs- einmal eher als Risikofaktor für die Verdichtung im Bestand eingeschätzt.

4.3.3 Einflussfaktoren des Stakeholder-Managements

Kann die Entleerung von zurückzubauenden Bestandesobjekten die Umsetzung eines Verdichtungsprojekts verzögern?

Die Entleerung von Bestandesobjekten kann ein Risikofaktor sein. Mit einer frühzeitigen Information der Bestandesmieter und alternativen Wohnungsangeboten kann das Risiko aber gemindert werden.

Der Investor hat mit einer Reihe von Massnahmen frühzeitig darauf hingewirkt, dass die rechtzeitige Entleerung der Bestandesbauten möglich und damit nicht zum Risikofaktor wurde.

Eine Entleerung der Bestandesbauten ist im vorliegenden Projekt nicht notwendig.

Es gibt Opposition eines gewerblichen Mieters, der auch den Rechtsweg beschritten hat.

Einflussfaktor „Entleerung der Bestandesobjekte“

Die Entleerung (Leerkündigung) von zurückzubauenden Bestandesobjekten wird von den Investoren als Risikofaktor für die Verdichtung im Bestand eingeschätzt.

Unterstützt die Schaffung von öffentlichem Mehrwert für das Quartier (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Wird im Zusammenhang mit dem Projekt öffentlicher Mehrwert für das Quartier geschaffen, kann das ein Erfolgsfaktor sein. Entsprechend wird dies von den hoheitlichen Planern, im Gegenzug für Zugeständnisse zur Abweichung von der Regelbauweise, soweit als möglich auch eingefordert.

Sowohl der Investor, als auch die hoheitlichen Planer der Stadt, als auch der Quartierverein betonen den Mehrwert durch die Schaffung einer zusätzlichen Kinderkrippe im Quartier. Seitens der Stadt ist eine erhöhte Qualität betreffend Städtebau und Freiräumen Voraussetzung für die Abweichung von der Regelbauweise (Gewährung Arealbonus).

In der Stadt gibt es seit den 70er Jahren eine Mehrwertabgabe von 50%, welche zu einer grundsätzlich hohen Akzeptanz von Verdichtungsprojekten führt. Im vorliegenden Projekt, welches weiterhin über grosszügige Grünräume verfügt, waren Aufwertungen für das Quartier kein relevantes Thema. Relevante Themen waren der induzierte Mehrverkehr, Parkplätze und zusätzlicher Schattenwurf.

Die Mehrwertabgabe von 50% führt nach Einschätzung der hoheitlichen Planer zu einer grundsätzlichen Offenheit der Stadtbevölkerung für die Verdichtung. Das macht entsprechende Diskussionen zum Vornherein einfacher. Die Öffnung des Innenhofs war symbolisch wichtig: Die Stadt- und Quartierbevölkerung werde dadurch nicht ausgegrenzt. Aus Sicht des Quartiervereins kompensieren die geschaffenen Mehrwerte die Nachteile des Projekts in keiner Weise. Man versuche damit die Gegner zu kaufen.

Einflussfaktor „Schaffung von öffentlichem Mehrwert“

Grundsätzlich wird die Schaffung von öffentlichem Mehrwert durch die Investoren in den untersuchten Fällen als Erfolgsfaktor eingeschätzt. Seitens der hoheitlichen Planung werden solche Mehrwerte, im Gegenzug zur Gewährung einer erhöhten Ausnutzung oder eines Arealbonus, in unterschiedlicher Form sogar explizit eingefordert. Damit werden sie zur zwingenden Voraussetzung für die Machbarkeit des Projekts. Seitens der Quartiervereine löst die Schaffung solcher Mehrwerte, oder zumindest deren Nutzung

als Argument zugunsten des Projekts, aber ambivalente Reaktionen aus und wird damit im schlechtesten Fall sogar zum Risikofaktor für die Verdichtung im Bestand.

Hat die hoheitliche Raumplanung der Stadt, die entsprechenden Akteure, eine relevante Auswirkung auf Projekte für die Verdichtung im Bestand?

Die hoheitliche Raumplanung ermöglicht erst die oft für eine Verdichtung notwendige Abweichung von der Regelbauweise und ist damit ein entscheidender Erfolgsfaktor. Ausserdem trägt die Mitwirkung der hoheitlichen Planer zur Sicherung der Qualität des Projekts und dessen Akzeptanz bei.

Sowohl der Investor als auch die hoheitlichen Planer der Stadt beurteilen die Zusammenarbeit im Rahmen der für die Verdichtung notwendigen Gewährung des Arealbonus/Gestaltungsplans und den damit verbundenen erhöhten Anforderungen als aufwändig aber insgesamt konstruktiv und die Qualität des Projektes unterstützend.

Es war ein Bebauungsplan/Sondernutzungsplan erforderlich. Dieser hat als zusätzliche Schlaufe naturgemäss das Projekt verlangsamt, hat aber sowohl aus Sicht des Investors als auch der hoheitlichen Planer zu einem ausgereiften und abgesicherten Projekt beigetragen und das Risiko von Verzögerungen infolge unsorgfältiger Vorbereitung vermindert.

Die Stadt wirkte aus Sicht des Investors sehr kooperativ und unterstützend und hat sich sehr für das Projekt eingesetzt.

Einflussfaktor „Hoheitliche Raumplanung“

Die hoheitliche Raumplanung der Stadt wird in den untersuchten Fällen als Erfolgsfaktor für die Verdichtung im Bestand eingeschätzt.

Beeinflusst ein integriertes Stakeholder-Management des Investors und/oder eine aktive Förderung des Projekts durch die städtischen Behörden die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Ein integriertes Stakeholder-Management ist bei genossenschaftlichen Investoren oft durch die statutarischen Kompetenzen der Genossenschaftsorgane gegeben und deshalb eine zwingende Voraussetzung und ein Erfolgsfaktor dafür, dass Verdichtungsprojekte von den Mitgliedern überhaupt genehmigt werden.

Das Stakeholder-Management des Investors erfolgt projektbezogen. Sowohl die Stadt als auch der Quartierverein bewerten den, in diesem Projekt frühzeitig und umfassend erfolgten, Einbezug durch die Investoren sehr positiv.

Die professionelle Kommunikation und der frühe Einbezug der Eigentümerschaft benachbarter Liegenschaften haben aus Sicht des Investorenvertreters zur Akzeptanz des Projekts beigetragen. Die hoheitlichen Planer gehen davon aus, dass sie die Bedürfnisse der Bevölkerung/Stakeholder relativ gut kennen und lassen diese entsprechend einfließen. Sie warnen aber auch davor, bei den Stakeholdern falsche Erwartungen betreffend die Mitwirkungsmöglichkeiten zu wecken, welche dann nicht erfüllt werden können. Der Quartierverein ist weder vom Investor noch von Seiten der Stadt einbezogen worden. Dessen Vertreter interpretiert dies als Angst, dass bei einem zu starken Einbezug das Projekt gefährdet wird, sähe bei einem frühzeitigen Einbezug aber die Chance, die Akzeptanz solcher Projekte zu fördern und allenfalls Einsprachen zu verhindern.

Der Investor verfügt nicht über ein integriertes Stakeholder-Management, hat aber den Einbezug der Mieter und allenfalls Dritter in seinen Planungsabläufen aufgeführt. Im vorliegenden Projekt wurde die Quartierbevölkerung im Rahmen der Präsentation der Wettbewerbsergebnisse ein erstes Mal informiert. Darauf gab es keine Reaktionen aus dem Quartier. Im Rahmen der Nutzungsplanung/Planaufgabe erfolgte eine zweite Information durch die Stadt auf Basis des Entwurfs zur Nutzungsplanung und dem Ergebnis des Wettbewerbs. Das gewählte Instrument zum Einbezug der Bevölkerung war eine zweigeteilte Veranstaltung: 1. Teil: Information durch die Stadt; 2. Teil: Sammlung von Anliegen aus dem Quartier. Die Planaufgabe ging in der Folge ohne Einsprachen durch. Der Quartierverein bestätigt das Vorgehen, bemängelt aber, dass seitens der Stadt deutlich darauf hingewiesen wurde, dass man nicht viel mehr als die Ausmasse des Gebäudes und gewisse Nutzungen vorschreiben könne. Die Stadt erscheint dem Quartierverein sehr investorenfreundlich. Unter dem Deckmantel der Verdichtung finde eine Art „Ausverkauf der Stadt“ statt.

Einflussfaktor „Integriertes Stakeholder-Management“

Ein integriertes Stakeholder-Management, im eigentlichen Sinne, gibt es in den untersuchten Fällen nur beim genossenschaftlichen Investor. Private Investoren ziehen die Stakeholder, insbesondere Bestandesmieter und Quartiervereine, nur projektspezifisch in den Planungsprozess ein. In der Regel beschränkt sich dies auf Kommunikations-

massnahmen. Eine aktive Mitwirkung, bei welcher die Stakeholder ihre Anliegen frühzeitig in die Planung einbringen könnten erfolgt nicht, obwohl die Quartiervereine dies begrüssen und auch dabei mitwirken würden. Auch die Städte haben nur in einem der untersuchten Fälle ihrerseits die Quartierbevölkerung einbezogen. Sie sehen in erster Linie die Investoren in der Pflicht und wollen auch keine unerfüllbaren Erwartungen wecken. Von den involvierten Quartiervereinen würde ein integriertes Stakeholder-Management allerdings sogar dann als Erfolgsfaktor für die Verdichtung im Bestand eingeschätzt, wenn damit letztlich nicht direkt viel geändert werden könnte.

Nehmen politische Akteure einen relevanten Einfluss auf die Umsetzbarkeit von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Die politischen Akteure sind weder Risiko- noch Erfolgsfaktor.

Nein, politische Akteure haben keinen Einfluss auf das Projekt genommen.

Die politischen Akteure haben auf das vorliegende Projekt keinen Einfluss genommen.

Nein, die Politik steht dem Projekt aber sehr positiv gegenüber und hat es genehmigt.

Einflussfaktor „Politische Akteure“

Die politischen Akteure werden in den untersuchten Fällen nicht als relevante Einflussfaktoren für die Verdichtung im Bestand eingeschätzt.

Haben Mitwirkungs- und Rechtsmittelverfahren einen relevanten Einfluss auf die Umsetzbarkeit von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Im Falle des Verdichtungsprojekts eines genossenschaftlichen Investors waren Mitwirkungs- und Rechtsmittelverfahren kein Risikofaktor. Dies ist möglicherweise auf die sehr frühzeitige Einbindung der Stakeholder zurückzuführen.

Es kam zu vereinzelt Einsprachen, welche aber einvernehmlich geregelt werden konnten.

Es kam zu vereinzelt Einsprachen.

Es gab keine Einsprachen gegen das Auflageprojekt. Nach dem Grossratsbeschluss zum Bebauungsplan kam im Quartier das Referendum zustande, welches in der Folge von der Stadtbevölkerung abgelehnt wurde und es wurden Rechtsmittel ergriffen.

Einflussfaktor „Mitwirkungs- und Rechtsmittelverfahren“

Mitwirkungs- und Rechtsmittelverfahren werden in den untersuchten Fällen als Risikofaktoren für die Verdichtung im Bestand eingeschätzt.

4.3.4 Weitere Einflussfaktoren / Bemerkungen

Welche Verdichtung menschenverträglich ist, ist eine offene Diskussion.

Statt mit einem frühzeitigen Stakeholder-Management wird entsprechenden Widerständen möglicherweise mit Stillhaltegeldern begegnet.

Ein aktiver Einbezug des Quartiervereins durch den Investor und eine Information der Bevölkerung allenfalls im Rahmen einer gemeinsam mit dem Quartierverein durchgeführten Veranstaltung wird von letzterem sogar dann als Erfolgsfaktor zur Verhinderung von Widerstand eingeschätzt, wenn sich damit letztlich doch nichts verhindern lässt.

Wichtige Erfolgsfaktoren sind aus Sicht des Investors der Erhalt der Bestandesbauten und des Grün- und Freiraums. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für solche Projekte ist aus Sicht der hoheitlichen Planer der Versuch die verschiedenen Interessen möglicher Betroffener möglichst frühzeitig zu sammeln und dann bei der Planung des Projekts die Quadratur des Kreises zu versuchen. Aus Sicht des Quartiervereins fehlt ein Verkehrskonzept und detailliertere Informationen zu den zusätzlich geplanten öffentlichen Nutzungen würden als sehr wertvoll eingeschätzt.

Eine weitere Einbindung der Stakeholder hätte in diesem Fall nichts gebracht. Die Gegner lassen sich nicht einbinden. Die endgültige Arealarrondierung hat zwischenzeitlich das Projekt etwas verzögert. Ein wichtiger Aspekt ist, dass im sehr multikulturellen Quartier, durch Grossveranstaltungen und viele Events die Belastung der Bevölkerung bereits sehr hoch ist.

Weitere Einflussfaktoren „Arealarrondierung“ / „Soziale Dichte“

Als weitere Risikofaktoren für die Verdichtung im Quartier wurden eine zu späte Arealarrondierung durch den Investor sowie die Nichtberücksichtigung der bereits vorherrschenden sozialen Dichte (unter anderem auch der Belastung durch Grossveranstaltungen und Events) und deren Verträglichkeit im Quartier genannt.

4.4 Schlussfolgerungen aus den Fallstudien

Tabelle 7, S. 42 zeigt eine Übersicht über die Einflussfaktoren und ihre Wirkungen, wie sie im Rahmen der untersuchten Fälle durch die verschiedenen Akteure insgesamt eingeschätzt wurden.

Einflussfaktor	Erfolgsfaktor	Risikofaktor	neutral
Quartiercharakteristik	x	x	
Verlust von Bestandesbauten		x	
Verdichtungsstrategie	x		
Verdichtungsfaktor			x
Baulich-gestalterische Umsetzung	x	x	
Nutzerzielgruppe	x	x	
Entleerung der Bestandesobjekte		x	
Schaffung von öffentlichem Mehrwert	x	(x)	
Hoheitliche Raumplanung	x		
Integriertes Stakeholder-Management	x		
Politische Akteure			x
Mitwirkungs- und Rechtsmittelverfahren		x	
Arealarrondierung		x	
Soziale Dichte		x	

Tabelle 7: Einflussfaktoren und ihre Wirkung

Aus Sicht der Quartierbewohner scheint dem Status quo – wie sieht es heute aus – eine relative grosse Bedeutung zuzukommen. Von der bestehenden Quartiercharakteristik und von im positiven Sinne das Quartier prägenden und als identitätsstiftend wahrgenommenen Bestandesbauten trennt man sich eher ungern zugunsten von Neuem und Unbekanntem. Die Investoren und ihre Planer können versuchen Akzeptanz für ihr Projekt zu schaffen, indem sie möglichst viele dieser prägenden Eigenschaften in ihre Projektierung und Entwürfe aufnehmen, auch wenn sie diese darin neu interpretieren.

Sowohl die Städte als auch die Quartiervereine scheinen relative klare Vorstellungen zu haben, in welche Richtung sie die bauliche Dichte gelenkt und umgesetzt haben möchten. Sie kennen die Gegebenheiten vor Ort, auch hinsichtlich der Stakeholder und deren Bedürfnissen, in der Regel weit besser, als die oft ortsunkundigen Investorenvertreter. Die Genossenschaft macht es – freiwillig oder auch nicht – vor: Breit kommunizierte langfristige strategische Verdichtungsziele auf Portfolioebene bringen die einzelnen Areale mit Verdichtungspotential frühzeitig auf den Radar aller Involvierten und geben damit sowohl dem Investor, als auch den hoheitlichen Planern und der Quartierbevölkerung viel Zeit, sich aufeinander einzulassen und sich an den Gedanken der kommenden Veränderung und an ein gemeinsam entwickeltes Bild des Neuen zu gewöhnen.

Anders als möglicherweise zu erwarten gewesen wäre und von den Investoren in den untersuchten Fällen teilweise entsprechend falsch antizipiert, wird sowohl seitens der Städte als auch der Quartiervereine der Verlust von preisgünstigem Wohnraum zugunsten höherpreisiger Wohnungen bis zu einem gewissen Mass sogar als Alternative für den sozialen Aufstieg innerhalb eines Quartiers und damit als Gewinn im Sinne einer besseren sozialen Durchmischung gewertet. Wenn die Investoren sich bemühen zu betonen, dass sie keine teuren Wohnungen planen, vergeben sie hier möglicherweise wirtschaftliches Potential.

Dass ein privater Investor, anders als eine Genossenschaft, Renditeziele verfolgt und verfolgen muss, scheint grundsätzlich akzeptiert zu sein. Das ändert aber nichts daran, dass das Renditeobjekt des Investors aus der Sicht der Stakeholder unmittelbar in ihren Lebensraum, und damit auch ein Stück weit in ihr Leben selbst eingreift. Allein das Gefühl, diesen Eingriffen nicht einfach ohnmächtig ausgeliefert zu sein, sondern sich zumindest in geringem Masse einbringen, gewisse Zugeständnisse und Leistungen für das Quartier erwirken zu können, kann möglicherweise viel Akzeptanz für das Projekt schaffen. Akzeptanz und damit allenfalls wegfallende langwierige Rechtsmittelverfahren sind keine weichen Faktoren. Die mit solchen Verfahren verbundenen Unsicherheiten für die beträchtlichen Investitionssummen, die dabei auf dem Spiel stehen, sind eine harte wirtschaftlich relevante und einzupreisende Rahmenbedingung für ein Verdichtungsprojekt im Bestand. Dabei sind nicht nur die effektiven Zusatzkosten, sondern vor allem auch die durch die Verzögerungen entgangen Erträge zu bedenken.

In allen untersuchten Fällen wurden von beiden Seiten die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Investoren und hoheitlichen Planern sowie deren positive Auswirkungen

auf die Qualität der Projekte betont. Auch in der hoheitlichen Planung selber sahen die Investoren keine Hindernisse. Die Notwendigkeit zur Deregulierung oder einschränkende gesetzliche Bestimmungen sind offenbar keine drängenden Themen im Zusammenhang mit der Verdichtung im Bestand. Eine stärkere Einbindung der hoheitlichen Planer und der politischen Akteure, welche in den untersuchten Fällen, trotz der politischen Relevanz des Themas Verdichtung, eine zwar wohlwollende aber mehrheitlich passive Rolle gespielt haben, als vermittelnden Dritten, könnte bei der Stakeholder-Partizipation allenfalls sogar zusätzliche Glaubwürdigkeit schaffen. Immerhin in einem der Fälle, gab es ein solches verstärktes Engagement der Stadt. Der neue Bebauungs- und Gestaltungsplan, welcher darauf folgte, ging dann ohne Widerstände durch.

5 Schlussbetrachtung

5.1 Fazit

Der Prozess vom Bestand zum umgesetzten Verdichtungsprojekt unterscheidet sich in bereits bebauten Wohnzonen vor allem durch die stärkere Betroffenheit der Stakeholder von jenem von Bauprojekten, welche entweder nicht zu einer merklichen Verdichtung führen, oder aber nicht in einer bereits bebauten Wohnzone erfolgen. Was dem Projekt vom Bestand geopfert werden muss, in welcher Gestalt das Neue daher kommen wird und welche Auswirkungen das insgesamt auf das Bild des Quartiers, die Freiräume und die soziale Zusammensetzung im Quartier hat, hat bei einem Verdichtungsprojekt in einer bereits bebauten Wohnzone eine erhöhte Relevanz.

Projekte für Arealverdichtungen haben alleine aufgrund ihrer Grösse einen langen zeitlichen Vorlauf. Das bietet eine ideale Voraussetzung für eine strategische Verdichtungsplanung des Investors schon auf der Portfolioebene und für deren Abstimmung mit den strategischen Zielen der jeweils involvierten hoheitlichen Planer der Städte. Nicht nur das Verdichtungspotential aufgrund der Ausnutzungsreserven sollte in die strategischen Überlegungen einfließen, auch die Verträglichkeit einer zusätzlichen Verdichtung aus Sicht der betroffenen Quartierbevölkerung kann über Erfolg oder Misserfolg, respektive Umsetzung oder Scheitern eines solchen Projekts mitentscheiden und ist damit ein wirtschaftlich relevanter Erfolgsfaktor.

Durch ein in den Planungsprozess des Investors integriertes Stakeholder-Management könnte, gestützt auf eine strategische Verdichtungsplanung, gemeinsam mit den jeweiligen Quartiervereinen auch die direkt betroffene Quartierbevölkerung zu einem sehr frühen Zeitpunkt einbezogen werden. Ein mögliches Resultat einer solchen Stakeholder-Partizipation könnte zum Beispiel eine Art Verdichtungsleitbild für das Quartier sein. Dieses Verdichtungsleitbild wiederum kann in der Folge von den Investoren bei der Entwicklung ihrer Projekte schon zu Beginn, also bereits zu jenem Zeitpunkt mitberücksichtigt werden, in welchem noch mit geringem Aufwand relativ grosse Auswirkungen erreicht werden können. Einer der befragten hoheitlichen Planer brachte dies folgendermassen auf den Punkt: „Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für solche Projekte ist es, die verschiedenen Interessen möglicher Betroffener möglichst frühzeitig zu sammeln und dann bei der Planung des Projekts die Quadratur des Kreises zu versuchen.“

5.2 Diskussion / Bedeutung

Das Ziel der Arbeit war es, den Regulatoren in Politik und Verwaltung, insbesondere aber privaten Investoren und Projektentwicklern Handlungsfelder aufzuzeigen, um wirtschaftlich attraktive Verdichtungsprojekte in bereits überbauten Wohnzonen mit Nutzungsreserven zum Erfolg zu verhelfen.

Was sind mögliche Erfolgs- und Risikofaktoren, für die Machbarkeit von wirtschaftlich attraktiven Verdichtungsprojekten in unternutzten, bereits bebauten und bewohnten Wohnzonen?

Implizite Annahme hinter der Forschungsfrage war, dass es Unterschiede gibt betreffend die Erfolgs- und Risikofaktoren für die Machbarkeit von Verdichtungsprojekten im Bestand und solchen, die beispielsweise auf umgenutzten Industrieflächen realisiert werden. Diese Annahme begründete sich in der Beobachtung, dass grössere Verdichtungsprojekte im Bestand bisher in der Praxis eher eine geringere Bedeutung hatten, was sich aber aufgrund der verschärften Vorgaben der Raumplanung in Zukunft ändern muss. Diese implizite Annahme konnte bestätigt werden. Mit der zunehmenden Bedeutung der Verdichtung im Bestand kann auch die praktische Relevanz der Erkenntnisse dieser Arbeit als gegeben betrachtet werden.

Eine absolute Kausalität dass die Berücksichtigung möglicher Erfolgsfaktoren zum Erfolg, respektive die Nichtberücksichtigung von Risikofaktoren zum Misserfolg von Verdichtungsprojekten im Bestand führen wird, ist natürlich weder gegeben noch nachweisbar. Erstens sind es immer verschiedene Faktoren, welche einen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg haben, zweitens sind diese Einflüsse teilweise auch interdependent. Ausserdem lassen sich mittels explorativen Fallstudien nur mögliche Zusammenhänge identifizieren, Fallstudien können diese Zusammenhänge aber nicht empirisch erhärten. Dazu müssten quantitative Methoden eingesetzt werden.

Das föderalistische System der Schweiz führt im Rahmen der Raumplanung zu jeweils sehr spezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen auf kantonaler und kommunaler Ebene. Jedes Areal, bei welchem sich die Frage nach der Verdichtung stellt, bringt ausserdem andere räumliche, soziale und funktionale Voraussetzungen und Vernetzungen mit sich. Die konkreten Ergebnisse der empirischen Untersuchung sind deshalb nur bedingt und angepasst auf die spezifischen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten auf andere Verdichtungsprojekte im Bestand übertragbar. Die grundsätzlichen Erkenntnisse

zu möglichen Erfolgs- und Risikofaktoren hingegen sollten, allenfalls mit unterschiedlicher Gewichtung je nach Projekt und Umfeld, durchaus generalisierbar sein. Auch hier gilt es allerdings eine weitere Einschränkung zu machen. Die raumplanerischen Voraussetzungen und die entsprechenden Verfahren unterscheiden sich in der Schweiz nicht nur von Kanton zu Kanton und von Gemeinde zu Gemeinde sondern insgesamt auch gegenüber jenen anderer Länder. Die Rechtsmittel direkt Betroffener und die direktdemokratischen politischen Mitwirkungsrechte sind in kaum einem Land so ausgeprägt wie in der Schweiz. Dies schränkt die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf das Territorium der Schweiz ein.

5.3 Ausblick

Damit ein Investor die Erkenntnisse dieser Arbeit in seine Praxis überführen kann, benötigt er entsprechende Konzepte. Wie können Verdichtungsziele auf strategischer Ebene einfließen? Wie lässt sich ein entsprechendes Stakeholder-Management auf operativer Ebene in die Planungs- und Projektierungsprozesse integrieren und mit welchen Instrumenten und Methoden für die Stakeholder-Partizipation ist es umzusetzen?

Eine weitere offene Forschungsfrage wäre allenfalls die empirische Erhärtung der identifizierten Erfolgs- oder Risikofaktoren mittels quantitativer Methoden.

Literaturverzeichnis

Aliesch, B. (2012): Kommunale Raumplanung in der Schweiz, 3. Auflage, Zürich, 2012

Aliesch, B. (2012^b): Planungsinstrumente, in: Gilgen, K. (Hrsg.), Kommunale Raumplanung in der Schweiz, 3. Auflage, Zürich 2012

Amt für Städtebau Zürich (2012): Dichter: eine Dokumentation der baulichen Veränderung in Zürich - 30 Beispiele, Zürich, 2012

Arend, M. (2012): Gesellschaft und Sozialraum, in: Gilgen, K. (Hrsg.), Kommunale Raumplanung in der Schweiz, 3. Auflage, Zürich 2012

Breitenmoser, B. (2012): Öffentlichkeit und Kommunikation, in: Gilgen, K. (Hrsg.), Kommunale Raumplanung in der Schweiz, 3. Auflage, Zürich 2012

Breitenmoser, B. / Peter / P. Emmenegger, B. / Dürr, B. (2012): Sozialraum und Partizipation, in: Gilgen, K. (Hrsg.), Kommunale Raumplanung in der Schweiz, 3. Auflage, Zürich 2012

Bundesamt für Statistik (Hrsg.), (2014): Ständige Wohnbevölkerung nach Kantonen gemäss dem "mittleren" Szenario 2010-2035, Neuenburg 2014

Bundesamt für Statistik (Hrsg.), (2013): Arealstatistik, Siedlungsflächen pro Einwohner 2013, Neuenburg 2013

Bundesamt für Statistik (Hrsg.) (2011): Statistischer Sozialbericht Schweiz 2011, Neuenburg 2011

Eiermann, T. (2010): Entwicklung in Ortskernen ohne Qualitätsverlust, in: Umweltpraxis Nr. 63, S. 1-4, Zürich Dezember 2010,

Fachhochschule Nordwestschweiz, Institut für Architektur (2012): Siedlungsatlas Low Rise High Density. Eine systematische Auswertung von 60 beispielhaften Siedlungen, Muttenz 2012

Frigerio, A. (2012): Baubewilligung, in: Gilgen, K. (Hrsg.), Kommunale Raumplanung in der Schweiz, 3. Auflage, Zürich 2012

Gilgen, K. (Hrsg.) (2012): Kommunale Raumplanung in der Schweiz, 3. Auflage, Zürich 2012

Häfelin, U. / Müller, G. / Uhlmann, F. (2010): Allgemeines Verwaltungsrecht, 6. vollständig überarbeitete Auflage, Zürich / St.Gallen 2010

Kanton Zürich (2015): Langfristige Raumentwicklungsstrategie LaRES, Zürich 2015

Kanton Zürich, Baudirektion, Amt für Raumentwicklung (2014): Akzeptanz der Dichte, Zürich 2014

Matta, Th. (2012): Sondernutzungsplanung, in: Gilgen, K. (Hrsg.), Kommunale Raumplanung in der Schweiz, 3. Auflage, Zürich 2012

Rüegg-Stürm, J. / Grand, S. (2014): Das St.Galler Management-Modell: 4. Generation – Einführung, Bern 2014

Schedler, K. / Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.) (2013): Multirationales Management: Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation, Bern 2013

Schnell, R. / Hill, P.B. / Esser, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage, München 2011

Statistik Stadt Zürich, Präsidialdepartement (2015): Zürich baut sich neu, Zürich, 2015

Strübing, J. (2013): Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung für Studierende, München, 2013

Ulman, W. (2012): Landumlegung, in: Gilgen, K. (Hrsg.), Kommunale Raumplanung in der Schweiz, 3. Auflage, Zürich 2012

Ulrich H. / Probst G. (2001): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte, Bern 2001

Weick, K. E. (1979): The social psychology of organizing (2nd ed.) New York 1997

Wiegand, J. (2013): Erfolgreich planen im Bau und Immobilienwesen – Von Menschen für Menschen, Zürich 2013

Weiterführende, nicht berücksichtigte Literatur

Arentz, Oliver (2010): Immobilienverzehr - Möglichkeiten und Grenzen, zugl. Dissertation Universität Köln, Köln 2010

Eberle, D. (2015): Dichte Atmosphäre: über die bauliche Dichte und ihre Bedingungen in der mitteleuropäischen Stadt, Basel 2015

Gmünder, M. (2010): Raumplanung zwischen Regulierung und Markt. Eine ökonomische Analyse anreizorientierter Instrumente in der Raumplanung, Zürich 2010

Gomez, P. / Probst, G. (1995): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens – vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen, Bern / Stuttgart / Wien 1995

Hengartner, Th. / Schindler, A. (2014): Wachstumsschmerzen – Gesellschaftliche Herausforderungen der Stadtentwicklung und ihre Bedeutung für Zürich, Zürich 2014

Kytzia, S. (2012): Märkte für Boden, Immobilien, Wohn- und Geschäftsflächen, in: Gilgen, K. (Hrsg.), Kommunale Raumplanung in der Schweiz, 3. Auflage, Zürich 2012

Lampugnani, V. M. (2007): Städtische Dichte, Zürich, 2007

Müller-Jentsch, D. / Gmünder, M. (2013): Das revidierte Raumplanungsgesetz aus ökonomischer Sicht, in: Die Volkswirtschaft; Jg. 86, 2013, Nr. 1 / 2, S. 49-53, 2013

Rothfuss, E. (2013): Raumbezogene qualitative Sozialforschung, Wiesbaden, 2013

Schmitt, M. / Seidl, I. (2006): Der Einfluss des Bodenpreisniveaus auf die Bebauungsdichte von Wohnareal: eine empirische Untersuchung in den Kantonen Basel-Landschaft und Zürich, in: Raumforschung und Raumordnung; Jg.64 (2006), Nr. 2, S. 93-103, 2006

Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S. / Thomas, M. (Hrsg.) (2005): Handbuch Immobilien-Investition, 2. Auflage, Köln 2005

Sonne, W. (2014): Urbanität und Dichte im Städtebau des 20. Jahrhunderts, Berlin, 2014

Anhang I: Fallstudie I

Eckpunkte des Projekts⁵⁸

Investor/Bauherr:

Der Investor ist eine Genossenschaft.

Das Ziel der Investition ist eine langfristige Nutzung durch bisherige und neue Genossenschaftsmitglieder.

Quartiercharakteristik

Das Quartier, in welchem sich das Areal befindet, ist durch den genossenschaftlichen Wohnungsbau der vergangenen rund hundert Jahre geprägt. Mit Ausnahmen von Leistungserbringern und Infrastrukturen für das Quartier (Detailhändler, Restaurants, Kirche, Quartierzentrum usw.) gibt es hier fast ausschliesslich Wohnnutzungen.

Das untersuchte Areal befindet sich am Strandrand in Waldnähe. Die öffentlichen und halböffentlichen Aussenräume im Areal (im Bestand und auch nach der Verdichtung), im Quartier und darum herum sind sehr umfangreich (Gartenstadt in Anlehnung an das englische Vorbild, aber ohne Erwerbsmöglichkeiten im Quartier). Alle Wohnungen des Projekts verfügen über private Aussenräume. Die Genossenschaft stellt für die Bewohner sowohl im Quartierzentrum als auch in den einzelnen Arealen unterschiedliche gemeinschaftlich nutzbare Räume und Infrastrukturen zur Verfügung.

Verdichtungsstrategie/Projekt

Das Verdichtungsprojekt ist abgeschlossen, die neuen Wohnungen sind bezogen.

Als Verdichtungsgrundstrategie wurde der Ersatzneubau der gesamten Areal-Überbauung gewählt (siehe Abb. 1).

Die Areal-Verdichtung erfolgte in der Typologie des Lowrise-Quartiers (siehe Abb.2).

⁵⁸ Informationen von der Projekt-Homepage des Investors und der Stadt sowie eigene Beobachtungen.

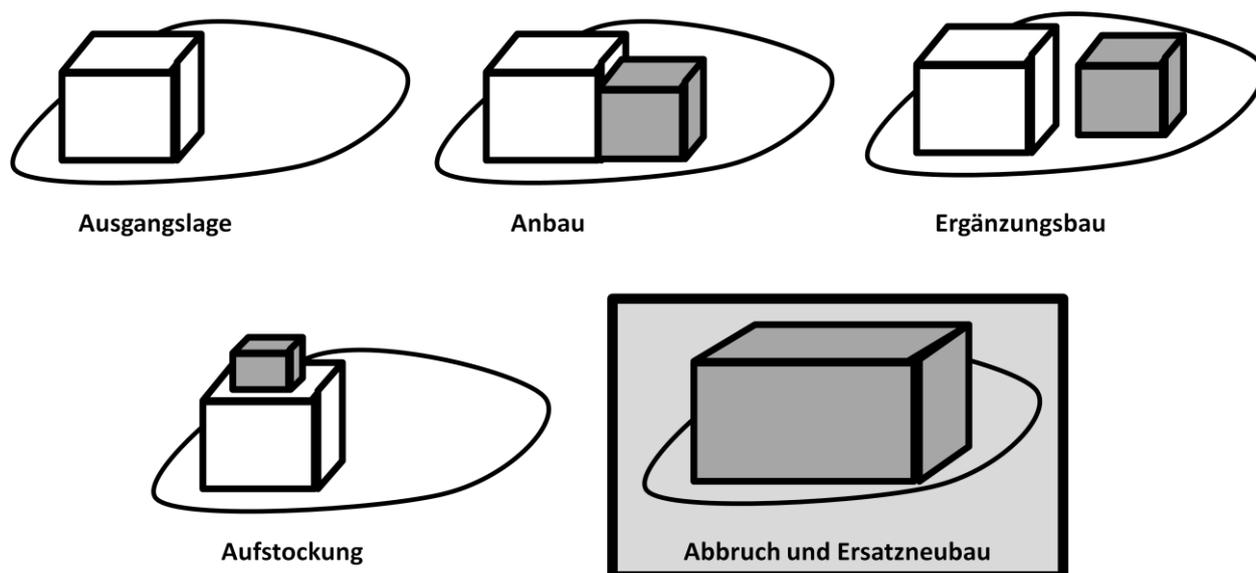


Abb. 1: Grundstrategien für die bauliche Verdichtung, ARE Kanton Zürich (2014), Akzeptanz der Dichte, S. 9

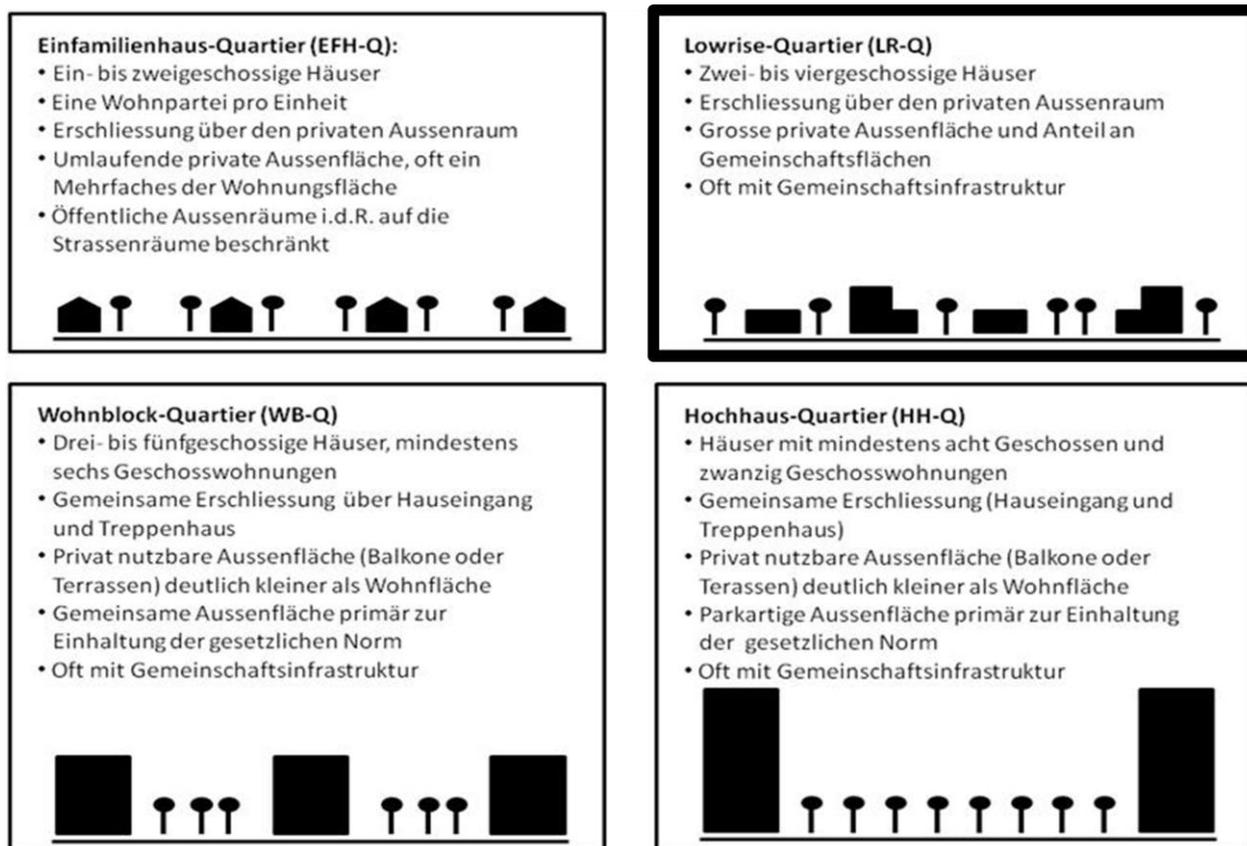


Abb. 2: Quartiertypologien, ARE Kanton Zürich (2014), Low Rise High Density

	Bestand	Projekt	Veränderung
Wohnungs-Verdichtung	64 Wohnungen	155 Wohnungen	142 %
Personelle Verdichtung	197 Personen	490 Personen	149 %
Wohnfläche	6'060 m ²	15'940 m ²	163 %
Zimmer / Wohnung	3.8	3.7	-2 %
Fläche / Wohnung	95 m ²	101-103 m ² (4 Zi.-Wh.)	9 %
Wohnfläche / Person	31 m ²	33 m ²	6 %
Personen / Haushalt	3.1	3.2	3 %

Tabelle 1: Verdichtungskennzahlen, Stadt Zürich, 2015, Zürich baut sich neu

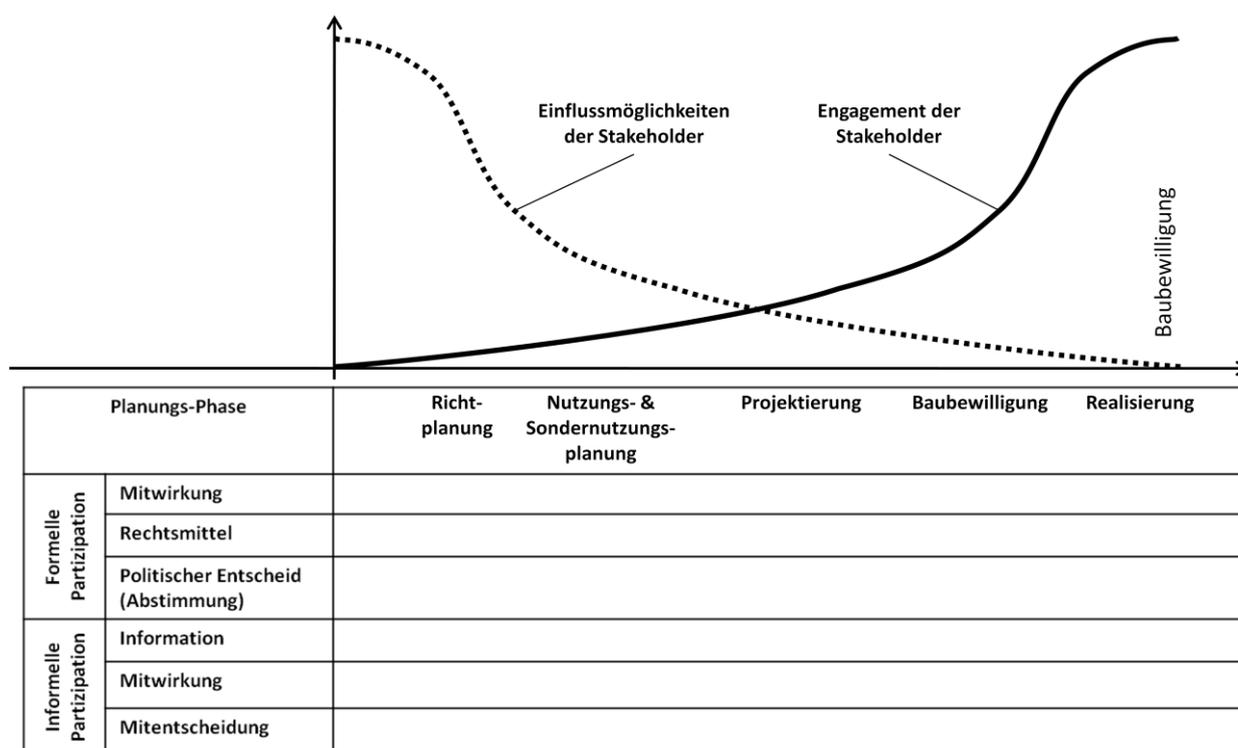


Abb. 3: Stakeholder-Partizipation

Interviewleitfaden Investor

Interviewpartner: Präsident der Genossenschaft

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
1i	<p>Verfügt der Investor über eine ausformulierte Verdichtungsstrategie für sein Immobilienportfolio? Wenn ja, welche Ziele bzgl. Verdichtung enthält diese?</p>	<p>Verdichtungsstrategie (Erfahrungs- und Lernkurveneffekte beim Investor) als möglicher Erfolgsfaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, es gibt ein Bauleitbild mit Entwicklungsplan, der eine Reichweite von jeweils 20 bis 25 Jahren hat. Er wird jährlich aktualisiert. Darin sind für die einzelnen Siedlungen/Areale die Objektstrategien (Sanierung/Ersatzneubau) und damit auch die allfälligen Entwicklungsziele festgehalten. Die Genossenschaft verfügt über knapp 2300 Wohnobjekte. • Ausserdem gibt es sieben Leitlinien für den Unterhalt und die Erneuerung. Leitlinie fünf postuliert explizit eine massvolle Verdichtung. • Ziele: Möglichst viele Menschen profitieren vom Wohnen in der Genossenschaft; Genossenschaft will einen Beitrag gegen die Zersiedelung leisten; Verdichtung muss mit der Wohn- und Umgebungsqualität in ein gutes Gleichgewicht gebracht werden; Dichte ist bei jedem Ersatzneubau zu diskutieren und hat im Einklang mit der Gartenstadtleitlinie zu stehen; Frei-, Grün- und Aufenthaltsräume müssen wirtschaftlich tragbar sein; Dichte als Beitrag zum günstigen Wohnen; Das Verhältnis von Hauptnutz- zu Nebenutzfläche ist zu optimieren.
2i	<p>Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 2) oder die baulich-gestalterische Umsetzung</p>	<p>Baulich-gestalterische Umsetzung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Projekt war das Ergebnis eines Wettbewerbs unter Einbezug der Stadt. • Die bezüglich Verdichtung zurückhaltende Weiterentwicklung des Konzepts der Gartenstadt-Reihenhausssiedlung hat dazu geführt, dass das Projekt so umgesetzt werden konnte, obwohl die Mieter von Rei-

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	<p>insgesamt die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?</p>		<p>henhäusern eine viel stärkere „Eigentümer“- Bindung zu „ihrem“ Objekt zeigen, als die Mieter von Geschosswohnungen. Für die Genossenschaft war das der erste Ersatzneubau einer Reihenhaussiedlung, entsprechend musste gut argumentiert werden.)</p>
3i	<p>Entspricht die Zielgruppe der Nutzer des Projekts (bezüglich Miete/Eigentum/Kaufkraft usw.) mehr oder weniger jener der Bestandesliegenschaften? Entspricht sie jener des Quartiers? Wenn nein, in welcher Richtung weicht sie ab? Hat die angestrebte Zielgruppe die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?</p>	<p>Vom Bestand abweichende Nutzer-Zielgruppe als möglicher Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wer Mieter/in ist, ist auch Genossenschaftler/in. Entsprechend sind alle Mieter der neuen Liegenschaften Genossenschaftler. Die Preise der neuen Wohnungen liegen massiv über jenen der Wohnungen der alten Bestandesbauten von 1929. • Nur rund 1/6 der Bestandesmieter zog in eine der neuen Wohnungen. Für die übrigen wurden andere Lösungen innerhalb der Genossenschaft angeboten und gefunden. • Insgesamt hat wohl die Ausdehnung des Wohnungsangebots gemeinsam mit der baulichen Umsetzung (das Projekt gefällt) die Akzeptanz bei den Genossenschaftsmitgliedern im Quartier unterstützt.
4i	<p>Wie verlief die Entleerung der Bestandesbauten? Wurden den Nutzern der Bestandesbauten im Rahmen der Entleerung spezielle Angebote gemacht (verlängerte Kündigungsfristen, Ersatzwohnungen, Umzugsbeihilfen, Angebot von Ersatzwohnung im Neubau, usw.)? Kam</p>	<p>Entleerung der Bestandesbauten / Einbezug der Nutzer des Bestandes als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Allen Mietern im Bestand wurden von der Genossenschaft frühzeitig drei „zumutbare“ Alternativen angeboten. • Die Bestandesobjekte wurden in der Schlussphase teilweise an Studierende oder an die Stadt als Notwohnungen zwischenvermietet. • Die Belegungsvorschriften der Genossenschaft wurden für den Bestand in den Jahren vor dem Abriss gelockert.

	Frage es zu befristeten Zwischen- nutzungen?	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
5i	Hat der Investor im Rahmen des Projekts gezielt öffentliche Mehrwerte (öffentliche Räume, bessere Erschließung/Versorgung usw.) für das Quartier/die Quartierbevölkerung geschaffen? Wenn ja, welche? Haben diese die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?	Gezielte Schaffung von öffentlichem Mehrwert als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Die Genossenschaft schafft Raum für einen Kindergarten, einen Hort, eine städtische Pflegewohngruppe und Spielplätze. • Zwei Strassen wurden von der Stadt erworben, umgewidmet und werden jetzt als öffentlicher Aufenthaltsraum sowie Raum für den Langsamverkehr (Veloverkehr nur für Bewohner) genutzt. • Dank der unterirdischen Einstellhalle bleibt der Siedlungsraum autofrei.
6i	Waren für die Umsetzung des vorliegenden Projekts besondere raumplanerische Massnahmen (Nutzungsplanänderung, Sondernutzungsplanung, städtebaulicher Vertrag usw.) erforderlich? Wenn ja, haben diese das Projekt eher unterstützt/beschleunigt oder eher erschwert/gebremst?	Hoheitliche Planung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Es war ein Gestaltungsplan erforderlich. Das entsprechende Verfahren ist zeitaufwändig und verursacht zusätzliche Kosten. Es kann aber rechtzeitig geplant und eingeleitet werden. • Die heutige Zonierung eines Grossteils des Quartiers, welches sich auch im Bundesinventar der schützenswerten Ortsbilder der Schweiz von nationaler Bedeutung (ISOS) befindet, erschwert Verdichtungen im Siedlungsgebiet der Genossenschaft. Es braucht entsprechend immer Instrumente wie Gestaltungspläne etc.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
7i	<p>Verfügt der Investor über eine Stakeholder-Management-Strategie/ein strukturiertes Vorgehen zur Einbindung der Bewohner des Bestandes, der Quartierbevölkerung usw.? Wenn ja, wer kann zu welchem Zeitpunkt auf welche Weise partizipieren (siehe Abb. 3)? Hat dies die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?</p>	<p>Gezieltes Stakeholder-Management als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Genossenschaftsmitglieder und damit auch die Bewohner wurden bereits Mitte der 1990er Jahre, im Rahmen der letzten Pinselrenovation, darüber informiert, dass für diese Siedlung in rund 15 Jahren Ersatzneubauten in Erwägung gezogen würden. • Auch die nicht genossenschaftlichen Nachbarn (katholische Kirche und einzelne private Eigenheimbesitzer) wurden frühzeitig eingeladen und kontinuierlich informiert. • Die Baukommission setzt sich aus Genossenschaftsmitgliedern zusammen, die über genügend Fachkenntnisse verfügen. Wahlgremium ist der von der Generalversammlung (GV) gewählte Vorstand. Die GV beschliesst sowohl den Projektierungskredit als auch den Baukredit. • Die Jurierung im Wettbewerbsverfahren erfolgte öffentlich. • Die Wettbewerbsergebnisse wurden öffentlich ausgestellt.
8i	<p>Ist das Projekt auf politischer Ebene (Gemeinderat/Stadtrat) auf Widerstand gestossen? Wurde das Projekt im Rahmen von Mitwirkungsverfahren, oder im Rahmen von Rechtsmitteln erschwert/gebremst?</p>	<p>Politische Akteure/und öffentliche Mitwirkungsverfahren oder Rechtsmittel als mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nein.
9i	<p>Gibt es etwas, das Sie im Rückblick im Rahmen der Planung/dem Einbezug der</p>	<p>Weitere noch nicht angesprochene mögliche Erfolgs- oder Risiko-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nein, nichts mit Bezug auf die vorgenannten Fragestellungen.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	hoheitlichen Planer oder der Stakeholder anders machen würden/werden?	faktoren	
10i	Offene Frage? Wesentliche Faktoren, die im Leitfaden nicht berücksichtigt wurden?	dito	<ul style="list-style-type: none"> • Offen ist die Diskussion, was eine menschenverträgliche Verdichtung ist.

Interviewleitfaden hoheitlicher Planer

Interviewpartner: Stadtplaner

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
1p	Verfügt die Stadt über eine ausformulierte Verdichtungsstrategie/-leitbild? War die Zone des vorliegenden Projekts darin explizit vorgesehen? Hat dies die hoheitliche Planung im Zusammenhang mit dem Projekt beschleunigt?	Hoheitliche Verdichtungsstrategie/-leitbild als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale Entwicklungsstrategie (RES): Ein Ziel ist die sozialverträgliche bauliche Nachverdichtung. Es sollen Leitbilder für veränderungs- und verdichtungsempfindliche Gebiete entwickelt werden. Verdichtungsmöglichkeiten über Hochhäuser sollen vertieft geprüft werden, wobei insbesondere der Nachweis zur Bewältigung des Verkehrsaufkommens erbracht werden muss. (z.Z. der Planung des Projekts noch nicht in Kraft) • Die Verdichtung ist neu auch im Regionalen Richtplan verankert (z.Z. der Planung des Projekts noch nicht in Kraft). • Mitwirkung der Stadt am Bauleitbild / Gestaltungsplan • Die Verdichtung erfolgte im vorliegenden Fall auf der Basis der Bau- und Zonenordnung (BZO). • Die Stadt hat nur wenige Möglichkeiten eine personelle Verdichtung durchzusetzen. Neu kann dies allenfalls über die erforderlichen Belegungsreglemente im Rahmen der Vorgaben zur Umsetzung des preisgünstigen Wohnungsbaus gemäss Kantonaem Planungs- und Baugesetz (PBG) erfolgen.
2p	Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie	Baulich-gestalterische Umsetzung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Nein. • Die Stadt war bei den Studienaufträgen Mitglied der Jury.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	(siehe Abb. 2) oder die baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?		
3p	Entspricht die Zielgruppe der Nutzer des Projekts (bezüglich Miete/Eigentum/Kaufkraft usw.) mehr oder weniger jener der Bestandesliegenschaften? Entspricht sie jener des Quartiers? Wenn nein, in welcher Richtung weicht sie ab? Hat die angestrebte Zielgruppe die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?	Vom Bestand abweichende Nutzer-Zielgruppe als möglicher Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Das kann durch die Stadt so nicht beantwortet werden. Die neuen Wohnungen sind aber teurer.
4p	Hat der Investor oder die Stadt im Rahmen des Projekts gezielt öffentliche Mehrwerte (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) für das Quartier/die Quartierbevölkerung geschaffen? Wenn ja, welche? Haben diese die Akzeptanz des Pro-	Gezielte Schaffung von Mehrwerten für das Quartier/die Stadt durch den Investor/die Stadt als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Es gab einen Studienauftrag und einen Wettbewerb mit erhöhten Anforderungen (bspw. betreffend Städtebau und Freiräumen). • Es wurde innerhalb des Projekts ein Kinderhort geschaffen.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	<p>Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?</p>		
5p	<p>Waren für die Umsetzung des vorliegenden Projekts besondere raumplanerische Massnahmen (Nutzungsplanänderung, Sondernutzungsplanung, städtebaulicher Vertrag usw.) erforderlich? Wenn ja, haben diese das Projekt eher unterstützt/beschleunigt oder eher erschwert/gebremst?</p>	<p>Hoheitliche Planung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Studienauftrag und das Wettbewerbsverfahren beanspruchten Zeit, sichern aber die Qualität und Akzeptanz des Projekts. • Es war ein Gestaltungsplan erforderlich, weil in der Höhe von der vorgegebenen Bauweise abgewichen wurde. Die Verdichtung selber war aber im Rahmen der bestehenden Reserven der BZO möglich.
6p	<p>Wie und zu welchem Zeitpunkt erfolgten die Information und der Einbezug der Quartierbevölkerung durch die Stadt? Wer konnte zu welchem Zeitpunkt auf welche Weise partizipieren (siehe Abb. 3)? Hat dies die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?</p>	<p>Partizipation als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Information und der Einbezug der Stakeholder erfolgten, wie bei solchen Projekten üblich, ausschliesslich über den Investor. • Die Stadt informiert von sich aus nur bei übergeordneten Themen (bspw. Leitbildern für grösser zusammenhängende Gebiete).

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
7p	Hat die Stadtverwaltung oder die Politik (Stadtrat, Gemeinderat) eine aktive Rolle bei der Förderung des Projekts im Quartier eingenommen?	Engagement der Stadt im Rahmen des Stakeholder-Managements als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Die Politik nicht. • Die Verwaltung hat im Rahmen der Studienaufträge und des Wettbewerbsverfahrens mitgewirkt.
8p	Ist das Projekt auf politischer Ebene (Gemeinderat/Stadtrat) auf Widerstand gestossen? Wurde das Projekt im Rahmen von Mitwirkungsverfahren, oder im Rahmen von Rechtsmitteln erschwert/gebremst?	Politische Akteure/und öffentliche Mitwirkungsverfahren oder Rechtsmittel als mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren?	<ul style="list-style-type: none"> • Nein.
9p	Gibt es etwas, das im Rückblick im Rahmen der hoheitlichen Planung/dem Einbezug der Stakeholder zur Akzeptanz/ Beschleunigung des Projekts hätte anders/besser gemacht werden können?	Weitere noch nicht angesprochene mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren	<ul style="list-style-type: none"> •
10p	Offene Frage? Wesentliche Faktoren, die im Leitfaden nicht berücksichtigt wurden?	dito	<ul style="list-style-type: none"> • Nein. • Generell, aber nicht auf das vorliegende Projekt bezogen, könnte eine möglichst frühzeitige Information der Stakeholder (insbesondere auch der betroffenen Mieter des Altbestands) oft helfen. Es besteht der Verdacht, dass Probleme mit Stakeholdern manchmal durch die Leistung

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
			<p>von „Stillhaltegeldern“ seitens des Investors an mögliche Einsprecher geregelt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wichtig ist jeweils die Frage, ob eine Nutzungsplanänderung und damit eine politische Diskussion erforderlich sind.

Interviewleitfaden Quartierverein

Das Interview mit dem Quartierverein entfällt im vorliegenden Fall, weil der Investor (die Genossenschaft) im betroffenen Teil des Quartiers mit gut der Hälfte der Flächen eine dominierende Stellung einnimmt. Die Genossenschaft nimmt damit die Funktion des Quartiervereins weitgehend selber wahr.

Ergebnisse

Einflussfaktoren aus dem Quartierumfeld und dem Bestand

1. Beeinflusst die Quartiercharakteristik (vorherrschende Bebauung, Verfügbarkeit von öffentlichen Aussen- und Grünräumen; siehe Eckpunkte des Projekts), die Grundhaltung der Quartierbevölkerung gegenüber einer zusätzlichen Verdichtung im Bestand?

Ja (siehe Frage 2i). Die bezüglich Verdichtung zurückhaltende Weiterentwicklung des Konzepts der Gartenstadt-Reihenhaussiedlung hat dazu geführt, dass das Projekt so umgesetzt werden konnte.

Zusammenfassung:

Eine an die Quartiercharakteristik angepasste Gestaltung des Verdichtungsprojekts kann aus Sicht des Investors ein entscheidender Erfolgsfaktor sein.

2. Hat der Verlust von Bestandesbauten, welchen von der Quartierbevölkerung ein besonderer ästhetischer, historischer oder städtebaulicher Wert beigemessen wird, einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz eines Verdichtungsprojekts im Bestand?

Ja (siehe Frage 2i). Für die Genossenschaft war das der erste Ersatzneubau einer Reihenhaussiedlung, entsprechend musste gut argumentiert werden.

Zusammenfassung:

Der Verlust von Bestandesbauten, welchen von der Quartierbevölkerung ein besonderer Wert beigemessen wird, kann aus Sicht des Investors ein Risikofaktor sein, wenn dieser Verlust nicht mit guten Argumenten begründet werden kann.

Einflussfaktoren des Verdichtungsprojekts und der Verdichtungsstrategie

3. Beeinflusst das Vorhandensein expliziter Verdichtungsstrategien des Investors und/oder der Stadt und/oder eine klare Grundhaltung zur Verdichtung des jeweiligen Quartiersvereins die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Ja (siehe Frage 1i). Es gibt ein Bauleitbild mit Entwicklungsplan des Investors, der eine Reichweite von jeweils 20 bis 25 Jahren hat. Dichte ist bei jedem Ersatzneubau zu diskutieren und hat im Einklang mit der Gartenstadtleitlinie zu stehen.

Ja (siehe Frage 1p). Die Stadt verfügt über eine Regionale Entwicklungsstrategie (RES). Ein Ziel ist die sozialverträgliche bauliche Nachverdichtung. Die Stadt hat nur wenige Möglichkeiten eine personelle Verdichtung durchzusetzen.

Zusammenfassung:

Strategische Verdichtungsziele seitens des Investors und der Stadt können ein Erfolgsfaktor sein. Der Einfluss der Stadt beschränkt sich in positiver Hinsicht aber auf die Bereitschaft des jeweiligen Investors, diese Ziele zu übernehmen.

4. Hat die Höhe des Verdichtungsfaktors einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz eines Verdichtungsprojekts im Bestand?

Nein (siehe Eckpunkte des Projekts). Sowohl die Wohnfläche, als auch die personelle Dichte nahmen im Vergleich zum Bestand um rund 150 % zu (siehe Tabelle 1). Das Projekt weist aber trotzdem weiterhin grosse private und gemeinsame halböffentliche Aussenräume auf. Der relativ hohe Verdichtungsfaktor hat deshalb für sich genommen bei diesem Projekt keine Rolle gespielt.

Zusammenfassung:

Der Verdichtungsfaktor wirkt für sich genommen weder als Erfolgs- noch als Risikofaktor.

5. Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 2) oder die baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Ja (siehe Frage 2i). Für die Genossenschaft war das der erste Ersatzneubau einer Reihenhaussiedlung, entsprechend musste gut argumentiert werden. Die bezüglich Verdichtung zurückhaltende Weiterentwicklung des Konzepts der Gartenstadt-Reihenhaussiedlung hat dazu geführt, dass das Projekt so umgesetzt werden konnte, obwohl die Mieter von Reihenhäusern eine viel stärkere „Eigentümer“- Bindung zu „ihrem“ Objekt zeigen, als die Mieter von Geschosswohnungen.

Zusammenfassung:

Eine baulich gestalterische Umsetzung, welche das Gestaltungskonzepts des Bestandes aufnimmt und in verdichteter Form weiterentwickelt, kann aus Sicht des Investors ein Erfolgsfaktor sein.

6. Hat eine Abweichung der Nutzerzielgruppe eines Verdichtungsprojekts im Bestand von der quartierüblichen Bevölkerung einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz des Projekts?

Ja und nein (siehe Frage 3i). Wer Mieter/in ist, ist auch Genossenschafter/in. Entsprechend sind alle Mieter der neuen Liegenschaften Genossenschafter. Die Preise der neuen Wohnungen liegen massiv über jenen der Wohnungen der alten Bestandesbauten von 1929). Nur rund 1/6 der Bestandesmieter zog in eine der neuen Wohnungen.

Zusammenfassung:

Die neuen Wohnungen eines Verdichtungsprojekts können massiv teurer sein als die Wohnungen des Altbestandes. Solange sie sich grundsätzlich an eine quartierübliche Zielgruppe richten, muss das aber kein Risikofaktor sein.

Einflussfaktoren der Stakeholder und des Stakeholder-Managements

7. Kann die Entleerung von zurückzubauenden Bestandesobjekten die Umsetzung eines Verdichtungsprojekts verzögern?

Ja (siehe Frage 4i). Den Mietern wurden zumutbare Alternativen angeboten, die Belegungsvorschriften wurden gelockert und es kam zu befristeten Zwischenvermietungen.

Zusammenfassung:

Die Entleerung von Bestandesobjekten kann ein Risikofaktor sein. Mit einer frühzeitigen Information der Bestandesmieter und alternative Wohnungsangeboten kann das Risiko aber gemindert werden.

8. Unterstützt die Schaffung von öffentlichem Mehrwert für das Quartier (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand (Fragen 5i, 4p)?

Ja (siehe Frage 5i): Der Investor hat Raum für einen Kindergarten, einen Hort, eine städtische Pflegewohngruppe und Spielplätze geschaffen. Zwei Strassen wurden von der

Stadt erworben, umgewidmet und werden jetzt als öffentlicher Aufenthaltsraum sowie Raum für den Langsamverkehr von den Bewohnern genutzt.

Ja (siehe Frage 4p). Es gab einen Studienauftrag und einen Wettbewerb mit erhöhten Anforderungen (bspw. betreffend Städtebau und Freiräume).

Zusammenfassung:

Wird im Zusammenhang mit dem Projekt öffentlicher Mehrwert für das Quartier geschaffen kann dies ein Erfolgsfaktor sein. Entsprechend wird dies von den hoheitlichen Planern im Gegenzug für Zugeständnisse zur Abweichung von der Regelbauweise soweit als möglich auch eingefordert.

9. Hat die hoheitliche Raumplanung der Stadt, die entsprechenden Akteure, eine relevante Auswirkung auf Projekte für die Verdichtung im Bestand?

Ja (siehe Frage 6i). Der erforderliche Gestaltungsplan war aufwändig, beanspruchte Zeit und verursachte zusätzliche Kosten, konnte aber rechtzeitig geplant werden. Die heutige Zonierung eines Grossteils des Quartiers, welches sich auch im Bundesinventar der schützenswerten Ortsbilder der Schweiz von nationaler Bedeutung (ISOS) befindet, erschwert Verdichtungsprojekte.

Ja (siehe Frage 5p): Der Studienauftrag und das Wettbewerbsverfahren beanspruchen Zeit, sichern aber die Qualität und Akzeptanz des Projekts. Es war ein Gestaltungsplan erforderlich, weil in der Höhe von der vorgegebenen Bauweise abgewichen wurde. Die Verdichtung selber war aber im Rahmen der bestehenden Reserven der Bau und Zonenordnung möglich.

Zusammenfassung:

Die hoheitliche Raumplanung ermöglicht erst die oft für eine Verdichtung notwendige Abweichung von der Regelbauweise und ist damit ein entscheidender Erfolgsfaktor. Ausserdem trägt die Mitwirkung der hoheitlichen Planer zur Sicherung der Qualität des Projekts und dessen Akzeptanz bei.

10. Beeinflusst ein integriertes Stakeholder-Management des Investors und/oder eine aktive Förderung des Projekts durch die städtischen Behörden die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Ja (siehe Frage 7i). Die Genossenschaftsmitglieder und damit auch die Bewohner wurden bereits Mitte der 1990er Jahre darüber informiert, dass für diese Siedlung in rund 15 Jahren Ersatzneubauten in Erwägung gezogen würden. Auch die nicht genossenschaftlichen Nachbarn wurden frühzeitig eingeladen und kontinuierlich informiert. Die GV beschloss sowohl den Projektierungs- als auch den Baukredit. Die Jurierung im Wettbewerbsverfahren erfolgte öffentlich. Die Wettbewerbsergebnisse wurden öffentlich ausgestellt.

Ja, (siehe Fragen 6p, 7p). Die Information und der Einbezug der Stakeholder erfolgten, wie bei solchen Projekten üblich, ausschliesslich über den Investor. Die Verwaltung hat nur im Rahmen der Studienaufträge und des Wettbewerbsverfahrens mitgewirkt.

Zusammenfassung:

Ein integriertes Stakeholder-Management ist bei genossenschaftlichen Investoren oft durch die statutarischen Kompetenzen der Genossenschaftsorgane gegeben und deshalb eine zwingende Voraussetzung und ein Erfolgsfaktor dafür, dass Verdichtungsprojekte von den Mitgliedern überhaupt genehmigt werden.

11. Nehmen politische Akteure einen relevanten Einfluss auf die Umsetzbarkeit von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Nein (siehe Fragen 8i und 8p).

Zusammenfassung:

Die politischen Akteure sind weder Risiko- noch Erfolgsfaktor.

12. Haben Mitwirkungs- und Rechtsmittelverfahren einen relevanten Einfluss auf die Umsetzbarkeit von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Nein, im vorliegenden Projekt nicht (siehe Fragen 8i und 8p).

Zusammenfassung:

Im Falle des Verdichtungsprojekts eines genossenschaftlichen Investors waren Mitwirkungs- und Rechtsmittelverfahren kein Risikofaktor. Dies ist möglicherweise auf die sehr frühzeitige Einbindung der Stakeholder zurückzuführen.

Weitere Einflussfaktoren

13. Bemerkungen/Ergänzungen

Es ist eine Offene Diskussion, was eine menschenverträgliche Verdichtung ist (siehe Frage 10i)

Generell, aber nicht auf das vorliegende Projekt bezogen, könnte eine möglichst frühzeitige Information der Stakeholder (insbesondere auch der betroffenen Mieter des Altbestands) oft helfen. Es besteht der Verdacht, dass Probleme mit Stakeholdern manchmal durch die Leistung von „Stillhaltegeldern“ seitens des Investors an mögliche Einsprecher geregelt werden (siehe Frage 10p).

Zusammenfassung:

Welche Verdichtung menschenverträglich ist, ist eine offene Diskussion.

Statt mit einem frühzeitigen Stakeholder-Management wird entsprechenden Widerständen möglicherweise mit Stillhaltegeldern begegnet.

Anhang II: Fallstudie II

Eckpunkte des Projekts⁵⁹

Investor/Bauherr

Der Investor ist ein Immobilienfonds mit Schwergewicht Wohnbauten in grösseren Städten und Agglomerationen der Deutschschweiz.

Das Anlageziel besteht in einer marktüblichen Rendite.

Quartiercharakteristik

Das Quartier, in welchem sich das Areal befindet, ist durch Wohnbauten geprägt. Bei den angrenzenden Bestandesbauten handelt es sich einerseits um drei- bis fünfgeschos- sige Altbauten aus der Mitte des letzten Jahrhunderts (ähnlich dem zurückgebauten Be- stand auf dem zu betrachtenden Areal), andererseits um Ein- und Mehrfamilienhäuser (Reihenhäuser) neueren Datums. In Gehdistanz befinden sich eine grössere Sportanlage und eine S-Bahn-Station sowie eine Gewerbe und Industriezone.

Das untersuchte Areal befindet sich im Übergangsgebiet vom Stadtrand zur Agglomera- tion. Die öffentlichen und halböffentlichen Aussenräume (im Bestand und auch nach der Verdichtung), sind sowohl im Quartier als auch darum herum sehr umfangreich. Als Erholungsräume bieten sich ausserdem die grosse Sportanlage sowie die nahen Land- wirtschafts- und Waldgebiete an. Alle Wohnungen verfügen über private Aussenräume (Balkone/Gartensitzplätze).

Verdichtungsstrategie/Projekt

Die erste Etappe des Verdichtungsprojekts ist abgeschlossen, die neuen Wohnungen sind bezogen.

Als Verdichtungsgrundstrategie wurde der Ersatzneubau der gesamten Arealüberbauung gewählt (siehe Abb. 1).

Die Verdichtung erfolgte in einer Mischform aus Wohnblöcken und bis zu achtgeschos- sigen Hochhäusern (siehe Abb. 2).

⁵⁹ Informationen von der Projekt-Homepage des Investors, der Stadt und des Quartiervereins sowie eige- ne Beobachtungen.

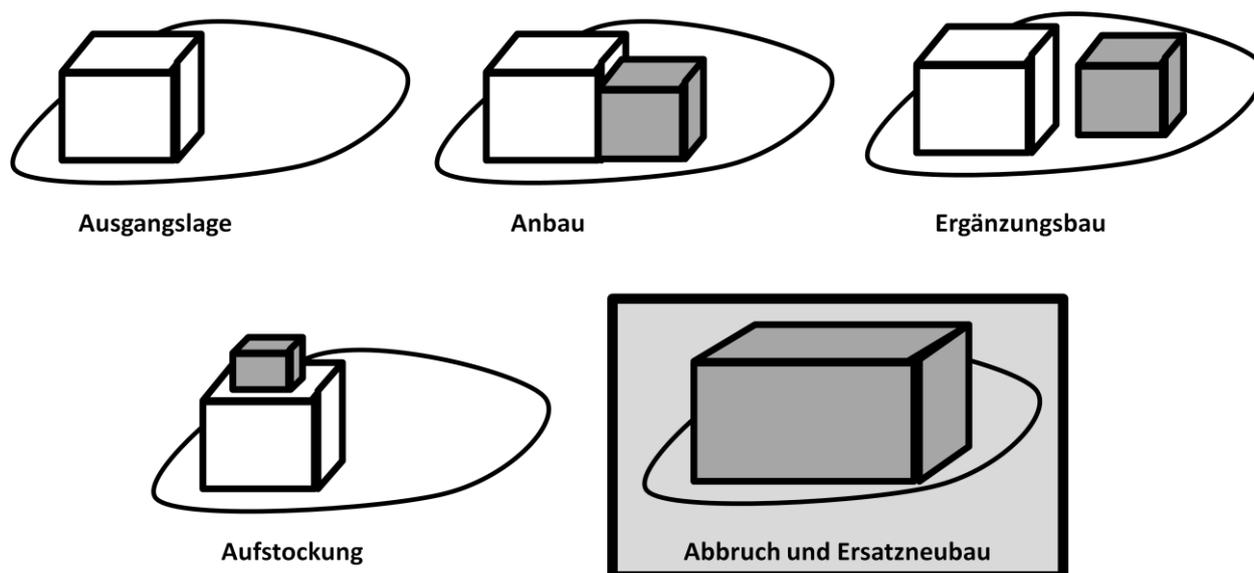


Abb. 1: Grundstrategien für die bauliche Verdichtung, ARE Kanton Zürich (2014), Akzeptanz der Dichte, S. 9

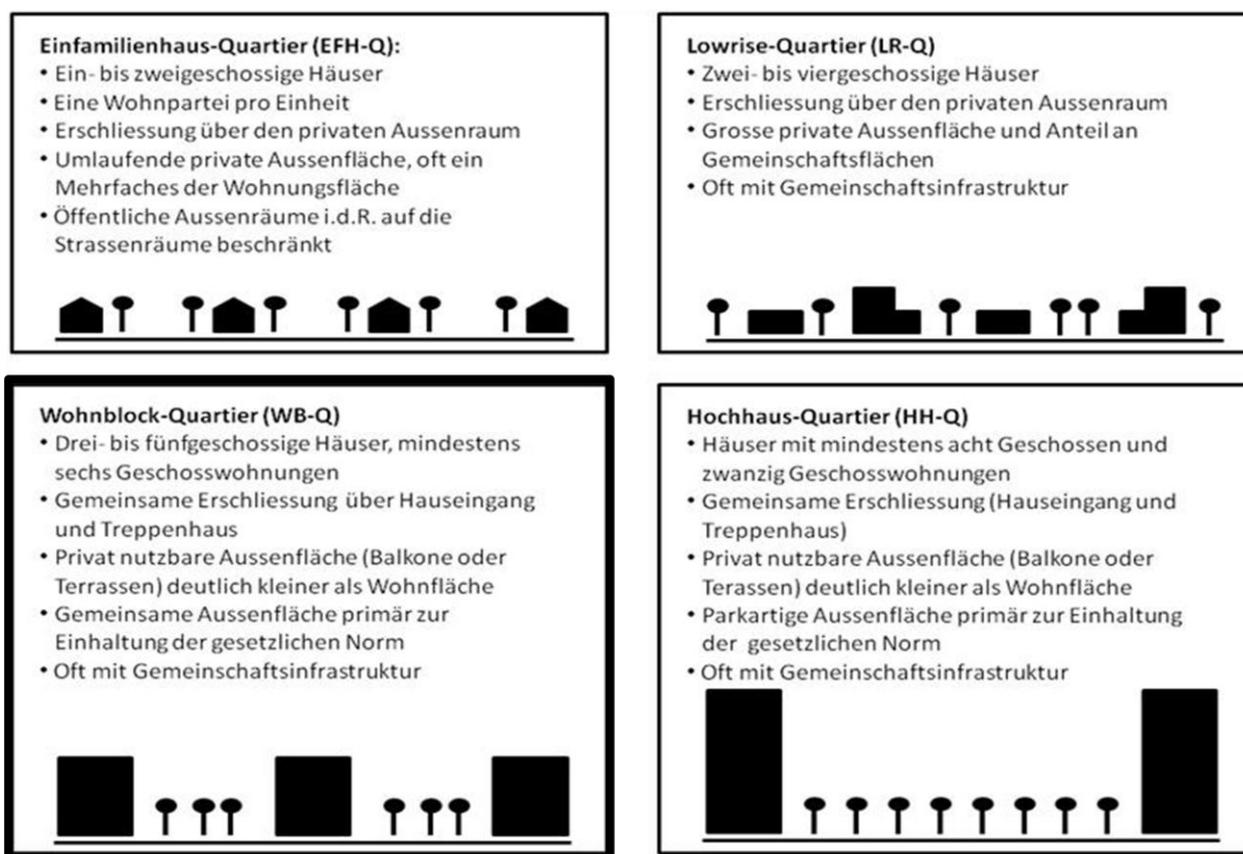


Abb. 2: Quartiertypologien, ARE Kanton Zürich (2014), Low Rise High Density

	Bestand	Projekt	Veränderung
Wohnungs-Verdichtung	92 Wohnungen	123 Wohnungen	34 %
Personelle Verdichtung	185 Personen	245 Personen	32 %
Wohnfläche	5'210 m ²	10'270 m ²	97 %
Zimmer / Wohnung	3.3	2.9	-10 %
Fläche / Wohnung	57 m ²	84 m ²	48 %
Wohnfläche / Person	28 m ²	42 m ²	49 %
Personen / Haushalt	2 Personen	2 Personen	0 %

Tabelle 1: Verdichtungskennzahlen (Zahlen zur 1. Etappe), Stadt Zürich, 2015, Zürich baut sich neu

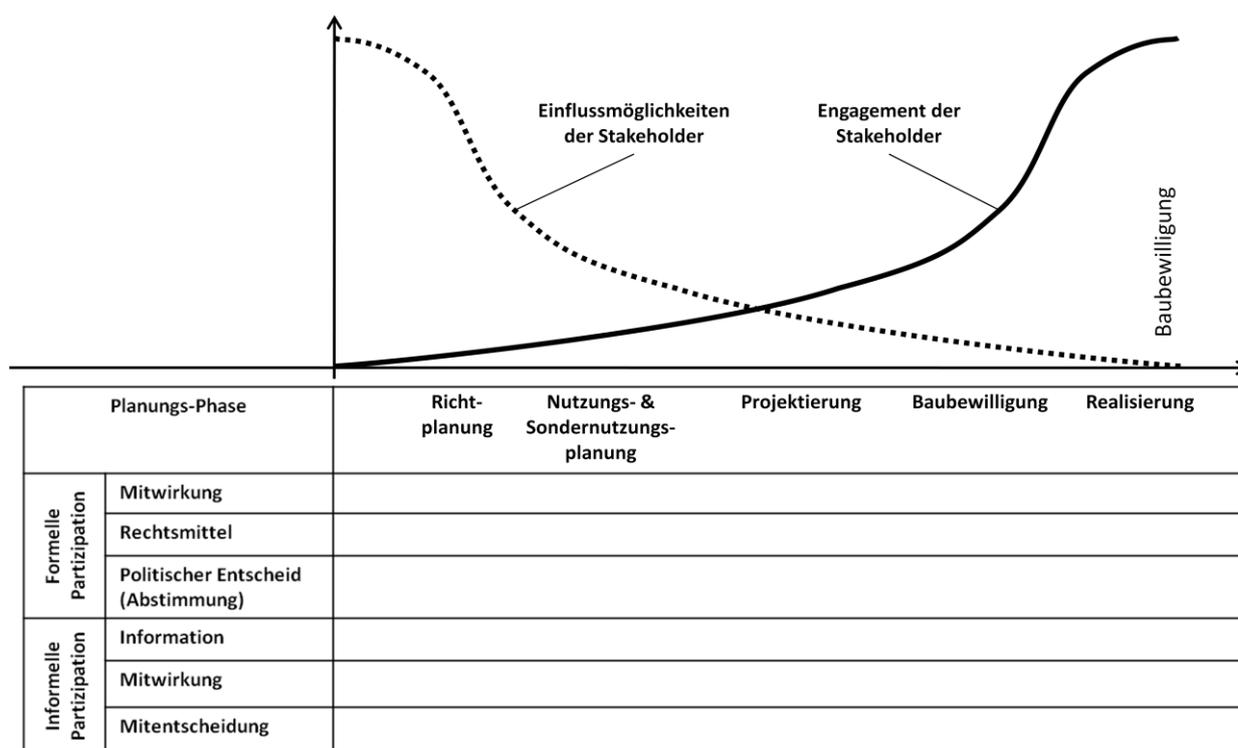


Abb. 3: Stakeholder-Partizipation

Interviewleitfaden Investor

Interviewpartner: Portfoliomanager und Bauherrenvertreter

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
1i	Verfügt der Investor über eine ausformulierte Verdichtungsstrategie für das Immobilienportfolio? Wenn ja, welche Ziele bzgl. Verdichtung enthält diese?	Verdichtungsstrategie (Erfahrungs- und Lernkurveneffekte beim Investor) als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> Die Verdichtung erfolgt grundsätzlich Objekt bezogen/situativ. Wenn ein Objekt am Ende des Lebenszyklus ankommt und Nutzungsreserven vorhanden sind, wird die Wirtschaftlichkeit einer Verdichtung durchgerechnet. Objekte mit Verdichtungspotential sind „auf dem Radar“.
2i	Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 2) oder die baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?	Baulich-gestalterische Umsetzung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> Es gab einen Architekturwettbewerb mit sehr frühzeitigem Einbezug des Quartiervereins. Die Nähe/Grösse des Projekts war für die Stakeholder der Nachbarparzellen insgesamt relevanter, als die Architektur.
3i	Entspricht die Zielgruppe der Nutzer des Projekts (bezüglich Miete/Eigentum/Kaufkraft usw.) mehr oder weniger jener der Bestandesliegenschaften? Entspricht sie jener des Quar-	Vom Bestand abweichende Nutzerzielgruppe als möglicher Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> Das Preisniveau ist im Projekt höher als davor im Altbestand. Im Projekt wohnen neue Bewohner. Aus Investorensicht wird das Preisniveau als quartierüblich eingeschätzt. Die sehr frühzeitige Vollvermietung wird als Zeichen eines richtigen

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	<p>tiers? Wenn nein, in welcher Richtung weicht sie ab? Hat die angestrebte Zielgruppe die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?</p>		<p>Preis-/Produktmixes interpretiert.</p>
4i	<p>Wie verlief die Entleerung der Bestandesbauten? Wurden den Nutzern der Bestandesbauten im Rahmen der Entleerung spezielle Angebote gemacht (verlängerte Kündigungsfristen, Ersatzwohnungen, Umzugsbeihilfen, Angebot von Ersatzwohnung im Neubau, usw.)? Kam es zu befristeten Zwischennutzungen?</p>	<p>Entleerung der Bestandesbauten/ Einbezug der Nutzer des Bestandes als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sowohl die Bestandesbauten der ersten als auch der zweiten Etappe waren vorzeitig leer. • Die Mieter wurden ein bis zwei Jahre vor der Kündigung persönlich informiert. • Es gab ein Spezialmandat an die Immobilienverwaltung zur Betreuung der Mieter und deren Unterstützung bei der Wohnungssuche. Die Mieter hatten eine persönliche Ansprechperson. • Vereinzelt kam es zu Zwischennutzungen im Altbestand der zweiten Etappe durch Bestandes-Mieter der ersten Etappe oder durch soziale Institutionen. • Ein frühzeitiger Auszug ohne Einhaltung der Kündigungsfristen war möglich.
5i	<p>Hat der Investor im Rahmen des Projekts gezielt öffentliche Mehrwerte (öffentliche Räume, bessere Erschließung/Versorgung usw.) für das Quartier/die Quartierbevölkerung geschaffen? Wenn</p>	<p>Gezielte Schaffung von öffentlichem Mehrwert als möglicher Erfolgsfaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt neue Wegverbindungen für das Quartier, öffentlich zugänglich Aussenräume und einen Kinderhort. • Bei der ersten Etappe waren Behindertenwohnungen ein Thema, die dann allerdings nicht realisiert wurden

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	ja, welche? Haben diese die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?		
6i	Waren für die Umsetzung des vorliegenden Projekts besondere raumplanerische Massnahmen (Nutzungsplanänderung, Sondernutzungsplanung, städtebaulicher Vertrag usw.) erforderlich? Wenn ja, haben diese das Projekt eher unterstützt/beschleunigt oder eher erschwert/gebremst?	Hoheitliche Planung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Es handelt sich um eine Arealüberbauung mit Arealbonus. Dafür war eine besondere architektonische Qualität (sichergestellt im vorliegenden Fall durch einen Architekturwettbewerb) Bemusterungen usw. und schliesslich eine entsprechende Genehmigung durch die Stadt notwendig. • Das Projekt wurde nach dem Wettbewerb noch einmal zusätzlich vertichtet. Trotzdem wurde der Arealbonus nicht vollständig ausgenutzt. • Es dauerte relativ lange, bis die Baubewilligung schliesslich vorlag. Die behördlichen Auflagen waren teilweise unklar. In einzelnen Fällen kamen von unterschiedlichen Amtsstellen, die jeweils unterschiedliche Interessen vertraten, widersprüchliche Auflagen. Dieses Problem liess sich durch einen gemeinsamen runden Tisch allerdings effizient lösen. • Insgesamt wird der Austausch mit der Stadt als konstruktiv, die Qualität des Projekts unterstützend empfunden, auch wenn dieses dadurch etwas verlangsamt wurde.
7i	Verfügt der Investor über eine Stakeholder-Management-Strategie/ein strukturiertes Vorgehen zur Einbindung der Bewohner des Bestandes, der Quartier-	Gezieltes Stakeholder-Management als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Das Stakeholder-Management erfolgt sehr Projekt spezifisch und kann nicht aus der Schublade gezogen werden. • Es gab eine Semesterarbeit/Bebauungsstudie mit der FH beider Basel, inkl. Mieterbefragungen. • Der Quartierverein wurde sehr frühzeitig einbezogen.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	bevölkerung usw.? Wenn ja, wer kann zu welchem Zeitpunkt auf welche Weise partizipieren (siehe Abb. 3)? Hat das die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?		<ul style="list-style-type: none"> • Im Zusammenhang mit dem Wettbewerb/der öffentlichen Ausstellung der Wettbewerbsergebnisse wurde ein Massnahmenplan durch eine Kommunikationsberaterin erstellt. • In der breit abgestützten Wettbewerbs-Jury waren unter anderem die Stadt, der Quartierverein und die Nachbarschaft vertreten. • Für die Betreuung der Mieter, wurde die Liegenschaftsverwaltung mit einem Spezialmandat beauftragt. • Altmietler zogen teilweise in Wohnungen in anderen Fondsliegenschaften um.
8i	Ist das Projekt auf politischer Ebene (Gemeinderat/Stadtrat) auf Widerstand gestossen? Wurde das Projekt im Rahmen von Mitwirkungsverfahren, oder im Rahmen von Rechtsmitteln erschwert/gebremst?	Politische Akteure/und öffentliche Mitwirkungsverfahren oder Rechtsmittel als mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren?	<ul style="list-style-type: none"> • Im Rahmen des Baubewilligungsverfahrens kam es zu Einsprachen durch Nachbarn, welche aber einvernehmlich geregelt werden konnten. • Das Baugesuch wurde schliesslich problemlos bewilligt.
9i	Gibt es etwas, das Sie im Rückblick im Rahmen der Planung/dem Einbezug der hoheitlichen Planer oder der Stakeholder anders machen würden/werden?	Weitere noch nicht angesprochene mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Nein, insgesamt ist das Projekt sehr gut gelaufen.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
10i	Offene Frage? Wesentliche Faktoren, die im Leitfaden nicht berücksichtigt wurden?	dito	<ul style="list-style-type: none"> • Nein (siehe auch Antwort zu Frage 9i).

Interviewleitfaden hoheitlicher Planer

Interviewpartner: Stadtplaner

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
1p	Verfügt die Stadt über eine ausformulierte Verdichtungsstrategie/-leitbild? War die Zone des vorliegenden Projekts darin explizit vorgesehen? Hat dies die hoheitliche Planung im Zusammenhang mit dem Projekt beschleunigt?	Hoheitliche Verdichtungsstrategie/-leitbild als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale Entwicklungsstrategie (RES): Ein Ziel ist die sozialverträgliche bauliche Nachverdichtung. Es sollen Leitbilder für veränderungs- und verdichtungsempfindliche Gebiete entwickelt werden. Verdichtungsmöglichkeiten über Hochhäuser sollen vertieft geprüft werden, wobei insbesondere der Nachweis zur Bewältigung des Verkehrsaufkommens erbracht werden muss (z.Z. der Planung des Projekts noch nicht in Kraft). • Verdichtung soll neu auch im Regionalen Richtplan verankert werden (z.Z. der Planung des Projekts noch nicht in Kraft). • Die Stadt hat am Bauleitbild/Gestaltungsplan mitgewirkt. • Die Verdichtung erfolgte im vorliegenden Fall auf der Basis der Bau- und Zonenordnung (BZO). • Die Stadt hat kaum Möglichkeiten eine personelle Verdichtung durchzusetzen. Neu kann dies allenfalls über die erforderlichen Belegungsreglemente im Rahmen der Vorgaben zur Umsetzung des preisgünstigen Wohnungsbaus gemäss Kantonalem Planungs- und Baugesetz (PBG) erfolgen.
2p	Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie	Baulich-gestalterische Umsetzung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Nein. • Die Stadt war bei den Studienaufträgen Mitglied der Jury.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	(siehe Abb. 2) oder die baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?		
3p	Entspricht die Zielgruppe der Nutzer des Projekts (bezüglich Miete/Eigentum/Kaufkraft usw.) mehr oder weniger jener der Bestandesliegenschaften? Entspricht sie jener des Quartiers? Wenn nein, in welcher Richtung weicht sie ab? Hat die angestrebte Zielgruppe die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?	Vom Bestand abweichende Nutzer-Zielgruppe als möglicher Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Das kann durch die Stadt so nicht beantwortet werden. Die neuen Wohnungen sind aber teurer.
4p	Hat der Investor oder die Stadt im Rahmen des Projekts gezielt öffentliche Mehrwerte (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) für das Quartier/die Quartierbevölkerung geschaffen? Wenn ja, welche? Haben diese die Akzeptanz des Pro-	Gezielte Schaffung von Mehrwerten für das Quartier/die Stadt durch den Investor/die Stadt als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Es gab einen Studienauftrag und einen Wettbewerb mit erhöhten Anforderungen (bspw. betreffend Städtebau und Freiräumen). • Es wurde innerhalb des Projekts ein Kinderhort geschaffen.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	<p>Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?</p>		
5p	<p>Waren für die Umsetzung des vorliegenden Projekts besondere raumplanerische Massnahmen (Nutzungsplanänderung, Sondernutzungsplanung, städtebaulicher Vertrag usw.) erforderlich? Wenn ja, haben diese das Projekt eher unterstützt/beschleunigt oder eher erschwert/gebremst?</p>	<p>Hoheitliche Planung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Studienauftrag und das Wettbewerbsverfahren beanspruchen Zeit, sichern aber die Qualität und Akzeptanz des Projekts. • Es war keine Nutzungsplanänderung notwendig. Mit dem Arealbonus/Gestaltungsplan konnte aber in der Höhe abgewichen werden.
6p	<p>Wie und zu welchem Zeitpunkt erfolgten die Information und der Einbezug der Quartierbevölkerung durch die Stadt? Wer konnte zu welchem Zeitpunkt auf welche Weise partizipieren (siehe Abb. 3)? Hat dies die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?</p>	<p>Partizipation als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Information und der Einbezug der Stakeholder erfolgten, wie bei solchen Projekten üblich, ausschliesslich über den Investor. Die Stadt war allenfalls durch den Investor über die Kontaktgruppe im entsprechenden Gebiet einbezogen. • Die Stadt informiert von sich aus nur bei übergeordneten Themen (bspw. Leitbildern für grössere zusammenhängende Gebiete).

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
7p	Hat die Stadtverwaltung oder die Politik (Gemeinderat/Stadtrat) eine aktive Rolle bei der Förderung des Projekts im Quartier eingenommen?	Engagement der Stadt im Rahmen des Stakeholder-Managements als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> Die Politik nicht. Die Verwaltung hat im Rahmen der Studienaufträge/des Wettbewerbsverfahrens mitgewirkt.
8p	Ist das Projekt auf politischer Ebene (Gemeinderat/Stadtrat) auf Widerstand gestossen? Wurde das Projekt im Rahmen von Mitwirkungsverfahren, oder im Rahmen von Rechtsmitteln erschwert/gebremst?	Politische Akteure/und öffentliche Mitwirkungsverfahren oder Rechtsmittel als mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren?	<ul style="list-style-type: none"> Nein.
9p	Gibt es etwas, das im Rückblick im Rahmen der hoheitlichen Planung/dem Einbezug der Stakeholder zur Akzeptanz/ Beschleunigung des Projekts hätte anders/besser gemacht werden können?	Weitere noch nicht angesprochene mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren	<ul style="list-style-type: none">
10p	Offene Frage? Wesentliche Faktoren, die im Leitfaden nicht berücksichtigt wurden?	dito	<ul style="list-style-type: none"> Nein. Generell, aber nicht auf das vorliegende Projekt bezogen, könnte eine möglichst frühzeitige Information der Stakeholder (insbesondere auch der betroffenen Mieter des Altbestands) oft helfen. Es besteht der Ver-

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
			<p>dacht, dass Probleme mit Stakeholdern manchmal durch die Leistung von „Stillhaltegeldern“ seitens des Investors an mögliche Einsprecher geregelt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wichtig ist jeweils die Frage, ob eine Nutzungsplanänderung und damit eine politische Diskussion erforderlich sind.

Interviewleitfaden Quartierverein

Interviewpartner: Präsidentin Quartierverein

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
1q	Wie stellt sich die Bevölkerung/der Quartierverein generell zum Thema Verdichtung im Quartier? Wie schätzen Sie den entsprechenden Spielraum, das Verdichtungspotential im Quartier ein?	Positive/negative Grundhaltung der Bevölkerung/des Quartiervereins gegenüber der Verdichtung, als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt viel Grünfläche im Quartier (Gartenstadt). Es ist uns wichtig, dass dieser Grünraum erhalten bleibt. • Wir unterstützen eine massvolle Verdichtung, nicht unbedingt eine maximale Ausnutzung. Die Genossenschaften sind diesbezüglich in der Regel eher zurückhaltend, während die privaten Investoren eher an die Grenzen gehen.
2q	Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 2) oder die baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?	Baulich-gestalterische Umsetzung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Die Bauten kommen sehr neutral daher. • Es handelt sich um ein Bauprojekt, das gerade auch aufgrund seiner Gestaltung nicht speziell auffiel, obwohl es recht wichtig wirkt. Dieser Umstand hat die Akzeptanz des Projekts sicher unterstützt.
3q	Wird/wurde den betroffenen Bestandesbauten von der Quartierbevölkerung ein besonderer (ästhetischer, denkmalpflegerischer, städtebaulicher, usw.) Wert beigemessen?	Wahrgenommener Wert-Verlust als möglicher Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Nein.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	sen? Wenn ja welcher?		
4q	Entspricht die Zielgruppe der Nutzer des Projekts (bezüglich Miete/Eigentum/Kaufkraft usw.) mehr oder weniger jener der Bestandesliegenschaften? Entspricht sie jener des Quartiers? Wenn nein, in welcher Richtung weicht sie ab? Hat die angestrebte Zielgruppe die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?	Vom Bestand abweichende Nutzer-Zielgruppe als möglicher Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> Die Wohnungen im Projekt sind sicher nicht mehr so günstig, wie im Altbestand. Es wohnen sicher nicht mehr die gleichen Leute dort. Im Altbestand gab es mehrheitlich bescheidene Wohnungen mit kleinen Grundrissen. Die neuen Wohnungen sind eine Chance, um Leute im Quartier zu halten, die sich etwas Besseres und Teureres leisten können. Das ist auch eine Chance für eine bessere soziale Durchmischung des Quartiers und wird sehr positiv bewertet.
5q	Hat der Investor oder die Stadt im Rahmen des Projekts gezielt öffentliche Mehrwerte (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) für das Quartier/die Quartierbevölkerung geschaffen? Wenn ja, welche? Haben diese die Akzeptanz des Projekts wesentlich posi-	Schaffung von Mehrwerten/ Minderwerten für das Quartier/die Stadt durch den Investor/die Stadt als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> Es wurde eine zusätzliche Krippe geschaffen. Davon gibt es im Quartier immer noch zu wenige. Die Krippe deutet auch darauf hin, dass weiterhin Familien im Areal wohnen werden, was ebenfalls positiv zu werten ist.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	tiv/negativ beeinflusst?		
6q	Wie und zu welchem Zeitpunkt erfolgten die Information und der Einbezug der Quartierbevölkerung durch die Stadt/den Investor? Wer konnte zu welchem Zeitpunkt auf welche Weise partizipieren (siehe Abb. 3)? Hat das die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst? Wie werden die Information und der Einbezug der Quartierbevölkerung durch die Stadt/den Investor vom Quartierverein beurteilt?	Partizipation als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Die Information/Einbindung der Bewohner und des Quartiers erfolgt bei Privaten sicher nicht so früh und so intensiv, wie bei Genossenschaften. • Der Quartierverein wurde hier aber bereits in der Wettbewerbsjury mit einem Mitglied einbezogen, was bei privaten Investoren eher unüblich ist und vom Quartierverein sehr positiv gewertet wird. Dies geschah ev. auf Anregung der städtischen Planer.
7q	Hat die Stadtverwaltung oder die Politik (Stadtrat, Gemeinderat) eine aktive Rolle bei der Förderung des Projekts im Quartier eingenommen? Hat das die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?	Engagement der Stadt im Rahmen des Stakeholder-Managements als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Das ist nicht bekannt, eher nicht.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
8q	<p>Gab es im Quartier Widerstand gegen das Projekt? Wie hat sich dieser ausgedrückt (Leserbriefe, Interessengemeinschaft, Aktionen offenen Widerstands, Mitwirkung, Rechtsmittel, usw.)? Wurde das Projekt im Rahmen von Mitwirkungsverfahren, oder im Rahmen von Rechtsmitteln erschwert/gebremst?</p>	<p>Widerstand gegen das Projekt als möglicher Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Verlust des preisgünstigen Wohnraums wurde bedauert, wie das immer ist, wenn alte Wohnungen abgerissen werden. Expliziten Widerstand hat das aber nicht ausgelöst.
9q	<p>Gibt es etwas, das im Rückblick im Rahmen der hoheitlichen Planung der Stadt/dem Einbezug der Bevölkerung/des Quartiervereins zur Steigerung der Akzeptanz/der Beschleunigung des Projekts hätte anders/besser gemacht werden können?</p>	<p>Weitere noch nicht angesprochene mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nein.
10q	<p>Offene Frage? Wesentliche Faktoren, die im Leitfaden nicht berücksichtigt wurden?</p>	<p>dito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es gilt grundsätzlich, dass die Skepsis im Quartier/bei der Bevölkerung grösser ist, wenn nur passiv auf einer Tafel informiert wird, als wenn dies aktiv an einer Veranstaltung erfolgt. Der Quartierverein würde sich hierfür als Partner für die Investoren zur Verfügung stellen. • Widerstand entsteht immer dann, wenn die Betroffenen das Gefühl haben, sie wurden nicht gefragt. Ein aktiver Einbezug wird selbst dann po-

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
			sitiv gewertet, wenn sich damit letztlich doch nichts verhindern lässt.

Ergebnisse

Einflussfaktoren aus dem Quartierumfeld und dem Bestand

1. Beeinflusst die Quartiercharakteristik (vorherrschende Bebauung, Verfügbarkeit von öffentlichen Aussen- und Grünräumen; siehe Eckpunkte des Projekts), die Grundhaltung der Quartierbevölkerung gegenüber einer zusätzlichen Verdichtung im Bestand?

Ja, (siehe Frage 1q). Es gibt viel Grünfläche im Quartier (Gartenstadt). Es ist wichtig, dass dieser Grünraum erhalten bleibt.

Zusammenfassung:

Die Erhaltung der Quartiercharakteristik, insbesondere das Erhalten von Grünräumen ist ein Erfolgsfaktor.

2. Hat der Verlust von Bestandesbauten, welchen von der Quartierbevölkerung ein besonderer ästhetischer, historischer oder städtebaulicher Wert beigemessen wird, einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz eines Verdichtungsprojekts im Bestand?

Nein (siehe Frage 3q).

Zusammenfassung:

Es gab keine Bestandesbauten, welchen von der Quartierbevölkerung ein besonderer Wert beigemessen wurde.

Einflussfaktoren des Verdichtungsprojekts und der Verdichtungsstrategie

3. Beeinflusst das Vorhandensein expliziter Verdichtungsstrategien des Investors und/oder der Stadt und/oder eine klare Grundhaltung zur Verdichtung des jeweiligen Quartiersvereins die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Nein (siehe Frage 1i). Die Verdichtung erfolgt grundsätzlich Objekt bezogen/situativ. Objekte mit Verdichtungspotential sind „auf dem Radar“.

Ja (siehe Frage 1p). Die Stadt verfügt über eine Regionale Entwicklungsstrategie (RES). Ein Ziel ist die sozialverträgliche bauliche Nachverdichtung. Die Stadt hat nur wenige Möglichkeiten eine personelle Verdichtung durchzusetzen.

Ja (siehe Frage 1q). Wir unterstützen eine massvolle Verdichtung, nicht unbedingt eine maximale Ausnutzung.

Zusammenfassung:

Der Investor verfügt über keine Verdichtungsstrategie für das Portfolio sondern legt diese objektspezifisch fest. Die hoheitliche Planung der Stadt wiederum sieht in strategischen Zielen einen Erfolgsfaktor für eine sozialverträgliche bauliche Nachverdichtung. Auch der Quartierverein hat eine klare Haltung und unterstützt eine massvolle, aber nicht maximale Ausnutzung.

4. Hat die Höhe des Verdichtungsfaktors einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz eines Verdichtungsprojekts im Bestand?

Nein (siehe Eckpunkte des Projekts). Die Wohnfläche hat sich im Vergleich zu den Bestandesbauten verdoppelt. Die personelle Dichte nahm im Vergleich zum Bestand um rund 30 % zu (siehe Tabelle 1). Das Projekt weist aber weiterhin grosse öffentlich zugängliche Aussen- und Grünräume auf. Der relativ hohe Verdichtungsfaktor hat deshalb für sich genommen bei diesem Projekt keine Rolle gespielt.

Zusammenfassung:

Die Höhe des Verdichtungsfaktors ist für sich alleine genommen weder Erfolgs- noch Risikofaktor. Relevanter sind die konkreten Auswirkungen der Verdichtung auf die Verfügbarkeit von Aussen- und Grünräume.

5. Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 2) oder die baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Ja (siehe Frage 2i). Die Nähe/Grösse des Projekts war aber für die Stakeholder der Nachbarparzellen insgesamt relevanter, als die Architektur.

Nein. (siehe Frage 2p)

Ja. (siehe Frage 2q). Es handelt sich um ein Bauprojekt, das gerade auch aufgrund seiner Gestaltung nicht speziell auffiel, obwohl es recht wichtig wirkt. Dieser Umstand hat die Akzeptanz des Projekts sicher unterstützt.

Zusammenfassung:

Die baulich-gestalterische Umsetzung ist hinsichtlich der Nachbarn vor allem betreffend Nähe und Grösse der Bauten ein Risikofaktor. Aus Sicht des Quartiervereins kann ein Erfolgsfaktor sein, wenn ein Projekt nicht auffällt.

6. Hat eine Abweichung der Nutzerzielgruppe eines Verdichtungsprojekts im Bestand von der quartierüblichen Bevölkerung einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz des Projekts?

Nein (siehe Frage 3i). Aus Investorensicht wird das Preisniveau als quartierüblich eingeschätzt.

Ja (siehe Frage 4q). Die neuen Wohnungen sind eine Chance, um Leute im Quartier zu halten, die sich etwas Besseres und Teureres leisten können. Das ist auch eine Chance für eine bessere soziale Durchmischung des Quartiers und wird sehr positiv bewertet.

Zusammenfassung:

Obwohl der Investor das Preisniveau der neuen Wohnungen als quartierüblich einschätzt, sieht der Quartierverein die höheren Preise der neuen Wohnungen im Vergleich zum Altbestand als Chance für einen sozialen Aufstieg im Quartier und damit eine bessere soziale Durchmischung. Aus Sicht des Quartiervereins kann eine Abweichung der Nutzerzielgruppe von der quartierüblichen Bevölkerung ein Erfolgsfaktor sein.

Einflussfaktoren des Stakeholder-Managements

7. Kann die Entleerung von zurückzubauenden Bestandesobjekten die Umsetzung eines Verdichtungsprojekts verzögern (Frage 4i)?

Ja (siehe Frage 4i). Sowohl die Bestandesbauten der ersten als auch der zweiten Etappe waren vorzeitig leer. Die Mieter wurden ein bis zwei Jahre vor der Kündigung persönlich informiert. Es gab ein Spezialmandat an die Immobilienverwaltung zur Betreuung der Mieter und deren Unterstützung bei der Wohnungssuche. Die Mieter hatten eine persönliche Ansprechperson. Vereinzelt kam es zu Zwischennutzungen im Altbestand der zweiten Etappe durch Bestandes-Mieter der ersten Etappe oder durch soziale Institutionen. Ein frühzeitiger Auszug ohne Einhaltung der Kündigungsfristen war möglich.

Zusammenfassung:

Der Investor hat mit einer Reihe von Massnahmen frühzeitig darauf hingewirkt, dass die rechtzeitige Entleerung der Bestandesbauten möglich und damit nicht zum Risikofaktor wurde.

8. Unterstützt die Schaffung von öffentlichem Mehrwert für das Quartier (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Es gibt neue Wegverbindungen für das Quartier, öffentlich zugängliche Aussenräume und einen Kinderhort (siehe Frage 5i).

Ja (siehe Frage 4p). Es gab einen Studienauftrag und einen Wettbewerb mit erhöhten Anforderungen (bspw. betreffend Städtebau und Freiräumen). Es wurde innerhalb des Projekts ein Kinderhort geschaffen.

Ja (siehe Frage 4p). Es wurde eine zusätzliche Krippe geschaffen. Davon gibt es im Quartier immer noch zu wenige. Die Krippe deutet auch darauf hin, dass weiterhin Familien im Areal wohnen werden, was ebenfalls positiv zu werten ist.

Zusammenfassung:

Sowohl der Investor, als auch die hoheitlichen Planer der Stadt, als auch der Quartierverein betonen den Mehrwert durch die Schaffung einer zusätzlichen Kinderkrippe im Quartier. Seitens der Stadt ist eine erhöhte Qualität betreffend Städtebau und Freiräumen Voraussetzung für die Abweichung von der Regelbauweise (Gewährung Arealbonus).

9. Hat die hoheitliche Raumplanung der Stadt, die entsprechenden Akteure, eine relevante Auswirkung auf Projekte für die Verdichtung im Bestand?

Ja (siehe Frage 6i). Es handelt sich um eine Arealüberbauung mit Arealbonus. Dafür war eine besondere architektonische Qualität, Bemusterungen usw. und schliesslich eine entsprechende Genehmigung durch die Stadt notwendig. Es dauerte relativ lange, bis die Baubewilligung schliesslich vorlag. Die behördlichen Auflagen waren teilweise unklar. In einzelnen Fällen kamen von unterschiedlichen Amtsstellen, die jeweils unterschiedliche Interessen vertraten, widersprüchliche Auflagen. Dieses Problem liess sich durch einen gemeinsamen runden Tisch allerdings effizient lösen. Insgesamt wird der Austausch mit der Stadt als konstruktiv, die Qualität des Projekts unterstützend empfunden, auch wenn dieses dadurch etwas verlangsamt wurde.

Ja (siehe Frage 5p). Der Studienauftrag und das Wettbewerbsverfahren beanspruchen Zeit, sichern aber die Qualität und Akzeptanz des Projekts. Es war keine Nutzungsplanänderung notwendig. Mit dem Arealbonus/Gestaltungsplan konnte aber in der Höhe abgewichen werden.)

Zusammenfassung:

Sowohl der Investor als auch die hoheitlichen Planer der Stadt beurteilen die Zusammenarbeit im Rahmen der für die Verdichtung notwendigen Gewährung des Arealbonus/Gestaltungsplans und den damit verbundenen erhöhten Anforderungen als aufwändig aber insgesamt konstruktiv und die Qualität des Projektes unterstützend.

10. Beeinflusst ein integriertes Stakeholder-Management des Investors und/oder eine aktive Förderung des Projekts durch die städtischen Behörden die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Ja (siehe Frage 7i). Das Stakeholder-Management erfolgt sehr Projekt spezifisch und kann nicht aus der Schublade gezogen werden. Der Quartierverein wurde sehr frühzeitig einbezogen. In der breit abgestützten Wettbewerbs-Jury waren unter anderem die Stadt, der Quartierverein und die Nachbarschaft vertreten. Im Zusammenhang mit dem Wettbewerb/der öffentlichen Ausstellung der Wettbewerbsergebnisse wurde ein Massnahmenplan durch eine Kommunikationsberaterin erstellt. Für die Betreuung der Mieter, wurde die Liegenschaftenverwaltung mit einem Spezialmandat beauftragt.

Ja, (siehe Frage 6q). Die Information/Einbindung der Bewohner und des Quartiers erfolgt bei Privaten sicher nicht so früh und so intensiv, wie bei Genossenschaften. Der Quartierverein wurde hier aber bereits in der Wettbewerbsjury mit einem Mitglied einbezogen, was bei privaten Investoren eher unüblich ist und vom Quartierverein sehr positiv gewertet wird. Dies geschah ev. auf Anregung der städtischen Planer.

Zusammenfassung:

Das Stakeholder-Management des Investors erfolgt projektbezogen. Sowohl die Stadt als auch der Quartierverein bewerten den in diesem Projekt frühzeitig und umfassend erfolgten Einbezug durch die Investoren sehr positiv.

11. Nehmen politische Akteure einen relevanten Einfluss auf die Umsetzbarkeit von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Nein (siehe Fragen 8i, 8p und 7q).

Zusammenfassung:

Nein. Politische Akteure haben keinen Einfluss auf das Projekt genommen.

12. Haben Mitwirkungs- und Rechtsmittelverfahren einen relevanten Einfluss auf die Umsetzbarkeit von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Ja (siehe Frage 8i). Im Rahmen des Baubewilligungsverfahrens kam es zu Einsprachen durch Nachbarn, welche aber einvernehmlich geregelt werden konnten.

Nein (siehe Frage 8q.). Der Verlust des preisgünstigen Wohnraums wurde bedauert, wie das immer ist, wenn alte Wohnungen abgerissen werden. Expliziten Widerstand hat das aber nicht ausgelöst

Zusammenfassung:

Es kam zu vereinzelt Einsprachen, welche aber einvernehmlich geregelt werden konnten.

Weitere Einflussfaktoren

13. Bemerkungen/Ergänzungen

Es gilt grundsätzlich, dass die Skepsis im Quartier/bei der Bevölkerung grösser ist, wenn nur passiv auf einer Tafel informiert wird, als wenn dies aktiv an einer Veranstaltung erfolgt. Der Quartierverein würde sich hierfür als Partner für die Investoren zur Verfügung stellen. Widerstand entsteht immer dann, wenn die Betroffenen das Gefühl haben, sie wurden nicht gefragt. Ein aktiver Einbezug wird selbst dann positiv gewertet, wenn sich damit letztlich doch nichts verhindern lässt (siehe Frage 10q)

Zusammenfassung:

Ein aktiver Einbezug des Quartiervereins durch den Investor und eine Information der Bevölkerung allenfalls im Rahmen einer gemeinsamen mit dem Quartierverein durchgeführten Veranstaltung wird vom Quartierverein sogar dann als Erfolgsfaktor zur Verhinderung von Widerstand eingeschätzt, wenn sich damit letztlich doch nichts verhindern lässt.

Anhang III: Fallstudie III

Eckpunkte des Projekts⁶⁰

Investor/Bauherr

Bei den Investoren handelt es sich um institutionelle Anleger.

Das Anlageziel besteht in einer marktüblichen Rendite.

Quartiercharakteristik

Das Quartier, in welchem sich das Areal befindet, ist durch Wohnbauten und angrenzende gewerbliche Nutzungen geprägt.

Das untersuchte Areal befindet sich eher am Stadtrand/in einem Aussenquartier. Der Bestand setzt sich zusammen aus vier achtzehngeschossigen Wohntürmen sowie sechs zweigeschossigen Wohnbauten. Ergänzt werden diese durch ein gewerbliches Dienstleistungsgebäude sowie einen Kindergarten. Die öffentlichen und halböffentlichen Aussenräume (im Bestand und auch nach der Verdichtung), sind sowohl im Areal als auch darum herum parkartig angelegt und sehr umfangreich. Alle Wohnungen verfügen über private Aussenräume (Balkone).

Verdichtungsstrategie/Projekt

Das Projekt befindet sich noch in der Planungs- und Projektierungsphase.

Als Verdichtungsgrundstrategie wurde der Anbau gewählt (siehe Abb. 1). Die Anbauten verfügen über jeweils eigene Erschliessungen. Das Dienstleistungsgebäude soll aufgestockt werden.

Die bauliche Umsetzung der Verdichtung erfolgt in Form von Hochhäusern in der Höhe der bereits bestehenden Wohntürme (siehe Abb. 2).

⁶⁰ Informationen von der Projekt-Homepage des Investors, der Stadt und des Quartiervereins sowie eigene Beobachtungen.

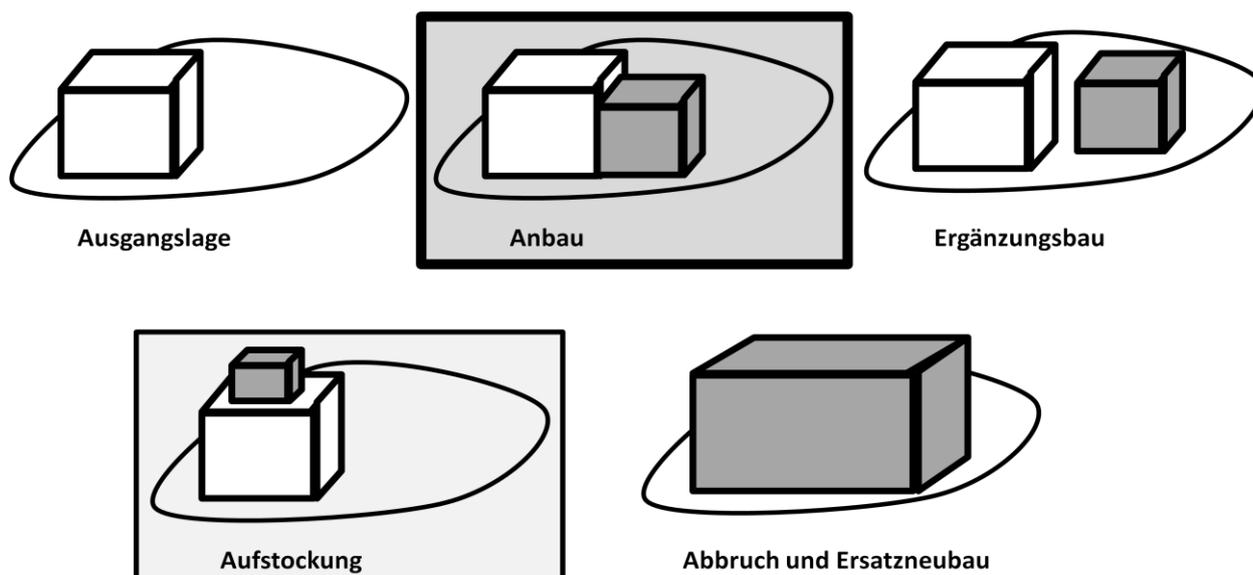


Abb. 1: Grundstrategien für die bauliche Verdichtung, ARE Kanton Zürich (2014), Akzeptanz der Dichte, S. 9

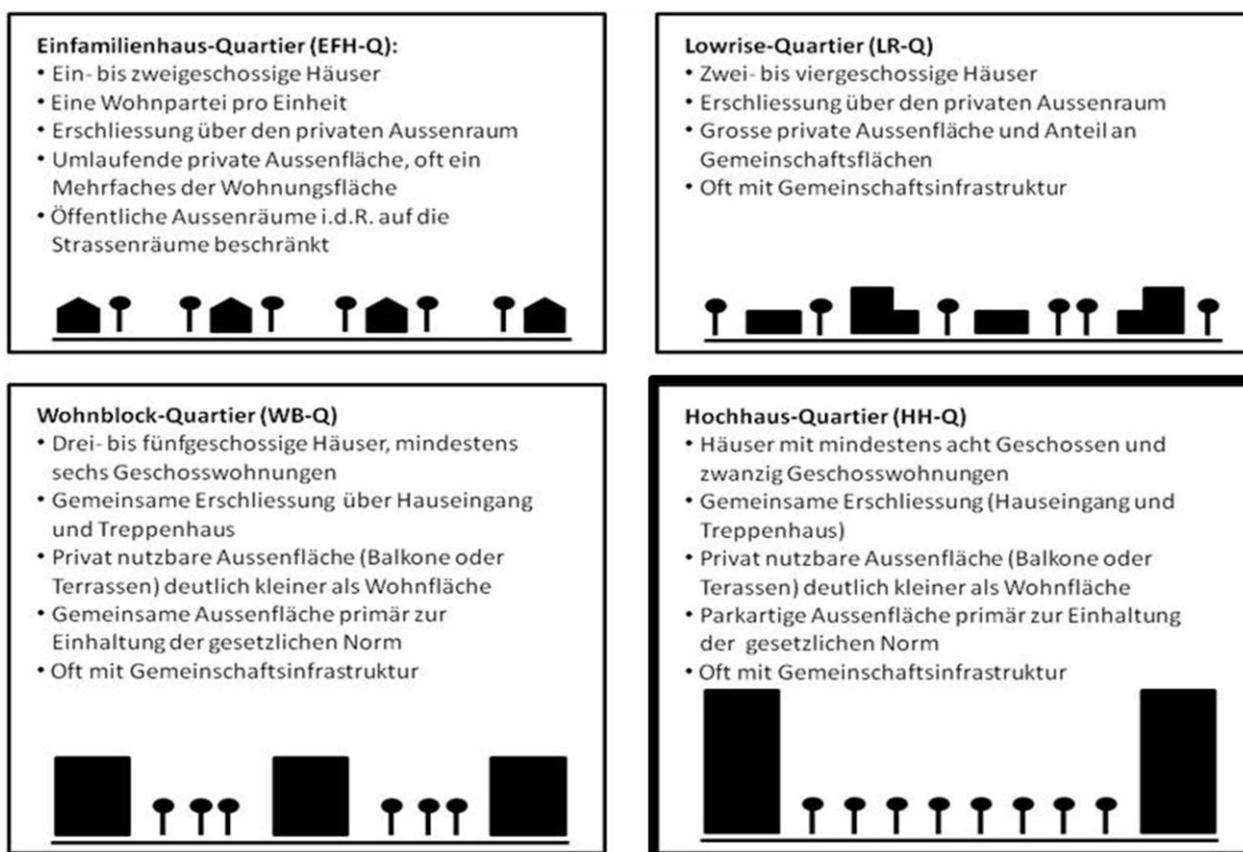


Abb. 2: Quartiertypologien, ARE Kanton Zürich (2014), Low Rise High Density

	Bestand	Projekt	Veränderung
Wohnungs-Verdichtung	574 Wohnungen	200 Wohnungen	35 %
Personelle Verdichtung*	- Personen	- Personen	- %
Wohnfläche*	- m2	- m2	- %
Zimmer / Wohnung*	-	2.5 bis 5.5	- %
Fläche / Wohnung*	- m2	- m2	- %
Wohnfläche / Kopf*	- m2	- m2	- %
Personen / Haushalt*	- Personen	- Personen	- %

Tabelle 1: Verdichtungskennzahlen (*Aufgrund des Planungsstands des Projekts sind diese Zahlen noch nicht, oder noch nicht vollständig verfügbar.)

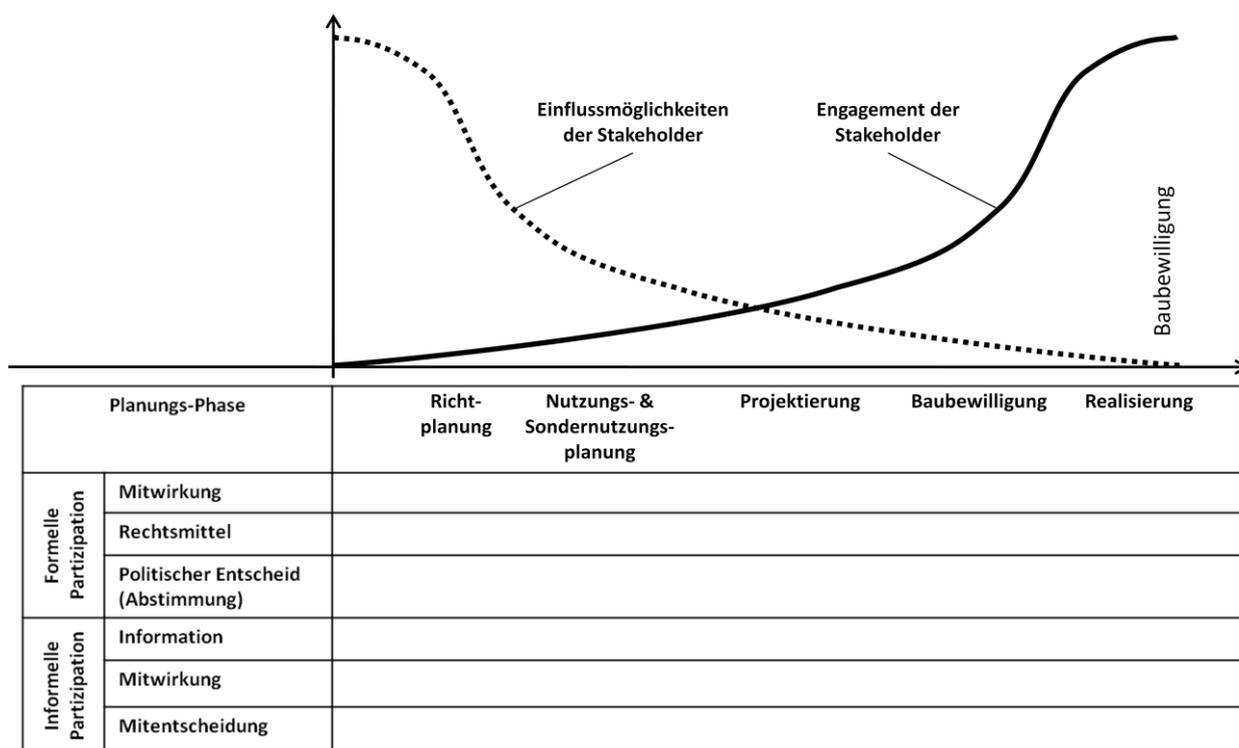


Abb. 3: Stakeholder-Partizipation

Interviewleitfaden Investor

Interviewpartner: Beauftragte Kommunikationsagentur

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
1i	Beeinflussen die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 2) oder die baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ?	Baulich-gestalterische Umsetzung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Die gewählte bauliche Umsetzung hat die Akzeptanz des Projekts sehr positiv beeinflusst. • Die gute Integration in den Bestand wurde sehr positiv aufgenommen. Die Blickachsen bleiben erhalten.
2i	Entspricht die Zielgruppe der künftigen Nutzer (bezüglich Miete/Eigentum/Kaufkraft usw.) mehr oder weniger jener der Bestandesliegenschaften? Entspricht sie jener des Quartiers? Wenn nein, in welcher Richtung weicht sie ab? Beeinflusst die angestrebte Zielgruppe die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ?	Vom Bestand abweichende Nutzer-Zielgruppe als möglicher Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Die projektierten Wohnungen werden, dem Neubaustandard entsprechend, teurer sein als die Bestandeswohnungen, welche einen unterschiedlichen Sanierungsstand aufweisen. Es wird sich aber um ein quartierübliches Preisniveau handeln und es werden keine neuen Zielgruppen anvisiert.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
3i	Schafft der Investor im Rahmen des Projekts gezielt öffentliche Mehrwerte (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) für das Quartier/die Quartierbevölkerung? Wenn ja, welche? Beeinflusst dies die Akzeptanz des Projekts bis jetzt wesentlich positiv oder negativ?	Gezielte Schaffung von öffentlichem Mehrwert als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Im aufgestockten Dienstleistungsgebäude werden zusätzliche öffentliche Nutzungen entstehen.
4i	Sind für die Umsetzung des vorliegenden Projekts besondere raumplanerische Massnahmen (Nutzungsplanänderung, Sondernutzungsplanung, städtebaulicher Vertrag usw.) erforderlich? Wenn ja, unterstützen/beschleunigen oder erschweren/bremsen diese das Projekt eher?	Hoheitliche Planung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Es war ein Bebauungsplan/Sondernutzungsplan erforderlich. Dieser hat als zusätzliche Schlaufe naturgemäss das Projekt verlangsamt. • Die konstruktive Zusammenarbeit mit den Vertretern des Planungsamtes hat zu einer frühzeitigen Berücksichtigung aller gesetzlichen Vorgaben geführt (Umweltverträglichkeitsprüfung, Baumschutz, usw.). Das hat zu einem ausgereiften und abgesicherten Projekt beigetragen und das Risiko von Verzögerungen infolge unsorgfältiger Vorbereitung vermindert.
5i	Verfügen die Investoren über eine Stakeholder-Management-Strategie/ein strukturiertes Vorgehen zur Einbindung der Bewohner	Gezieltes Stakeholder-Management als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Es handelt sich hier um drei unterschiedliche Investoren. Ob diese über entsprechende Strategien verfügen und solche Strategien systematisch anwenden, ist nicht bekannt. • Für das konkrete Projekt wurde eine Kommunikationsagentur beigezogen.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	des Bestandes, der Quartierbevölkerung usw.? Wenn ja, wer kann zu welchem Zeitpunkt auf welche Weise partizipieren (siehe Abb. 3)? Beeinflusst dies die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ?		<ul style="list-style-type: none"> Die sehr frühe und offene Information der Eigentümerschaft benachbarter Liegenschaften, welche punktuell durch das Verdichtungsprojekt betroffen sein könnte, hat ebenfalls zur Akzeptanz des Projekts beigetragen.
6i	Ist das Projekt auf politischer Ebene (Grosser Rat/ Regierungsrat) bis jetzt auf Widerstand gestossen? Wird das Projekt im Rahmen von Mitwirkungsverfahren, oder im Rahmen von Rechtsmitteln erschwert/gebremst?	Politische Akteure/und öffentliche Mitwirkungsverfahren oder Rechtsmittel als mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren?	<ul style="list-style-type: none"> Auf politischer Ebene ist das Projekt auf keinerlei Widerstand gestossen. Es kam zu vereinzelten, bisher noch nicht behandelten Einsprachen gegen den Bebauungsplan/Sondernutzungsplan.
7i	Gibt es etwas, das Sie im Rückblick im Rahmen der Planung/dem Einbezug der hoheitlichen Planer oder der Stakeholder bis jetzt anders machen würden/werden?	Weitere noch nicht angesprochene mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren	<ul style="list-style-type: none"> Nein.
8i	Offene Frage? Wesentliche Faktoren, die im Leitfaden nicht berücksichtigt wurden?	dito	<ul style="list-style-type: none"> Wichtige Erfolgsfaktoren waren der Erhalt der Bestandesbauten und des Grün- und Freiraums. Der durch die Verdichtung induzierte Mehrverkehr ist nicht so gross,

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
			dass er Diskussionen ausgelöst hätte.

Interviewleitfaden hoheitliche Planer

Interviewpartner: Projektleiter Abteilung Arealentwicklung und Nutzungsplanung

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
1p	Verfügt die Stadt über eine ausformulierte Verdichtungsstrategie/-leitbild? War die Zone des vorliegenden Projekts darin explizit vorgesehen? Hat dies die hoheitliche Planung im Zusammenhang mit dem Projekt beeinflusst?	Hoheitliche Verdichtungsstrategie/-leitbild als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Der Richtplan sowie die Legislaturziele des Regierungsrates enthalten die Verdichtung nach innen als strategisches Ziel. • Diese strategische Ausrichtung unterstützt private Verdichtungsprojekte. Entsprechende Investoren werden grundsätzlich „mit offenen Armen“ empfangen.
2p	Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 2) oder die geplante baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?	Baulich-gestalterische Umsetzung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Die bauliche Umsetzung stiess auf breite Akzeptanz. • Es gab fast keine andere Wahl für eine Verdichtung in diesem Areal. Die strengen Vorgaben des kantonalen Baumschutzgesetzes, sowie der Eintrag im Inventar der schützenswerten Ortsbilder von nationaler Bedeutung der Schweiz (ISOS) mit dem höchstem Erhaltungsziel Substanzschutz haben die entsprechend engen Grenzen gesetzt. • Eine Aufstockung wäre auch aus statischen Gründen nicht möglich gewesen. • Auch seitens der vom Projekt direkt betroffenen Nachbarschaft kam es nicht zu Widerstand.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
3p	<p>Entspricht die Zielgruppe der künftigen Nutzer des Projekts (bezüglich Miete/Eigentum/Kaufkraft usw.) mehr oder weniger jener der Bestandesliegenschaften? Entspricht sie jener des Quartiers? Wenn nein, in welcher Richtung weicht sie ab? Hat die angestrebte Zielgruppe die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?</p>	<p>Vom Bestand abweichende Nutzer-Zielgruppe als möglicher Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Wohnungen sind grundsätzlich teurer. Die Zielgruppe bleibt aber etwa die gleiche. • Das stark genossenschaftlich geprägte Quartier wäre der falsche Standort für eine massive Aufwertung. • Die neuen Wohnungen stellen auch eine Aufstiegs-Option für Quartierbewohner dar, welche sich mittlerweile etwas Teureres leisten können.
4p	<p>Schafft der Investor oder die Stadt im Rahmen des Projekts gezielt öffentliche Mehrwerte (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) für das Quartier/die Quartierbevölkerung? Wenn ja, welche? Haben diese die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?</p>	<p>Schaffung von Mehrwerten/ Minderwerten für das Quartier/die Stadt durch den Investor/die Stadt als möglicher Erfolgsfaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In der Stadt gibt es seit den 70er Jahren eine Mehrwertabgabe von 50%. Diese führt zu einer grundsätzlich hohen Akzeptanz von Verdichtungsprojekten. • Für eigene Aufwertungen des Investors innerhalb des Areals können Beiträge aus der Mehrwertabgabe beantragt werden. Voraussetzung ist, dass diese Aufwertungen der Öffentlichkeit zugutekommen und zugänglich sind. • Im vorliegenden Projekt waren Aufwertungen für das Quartier kein relevantes Thema. Relevante Themen waren der induzierte Mehrverkehr, Parkplätze und zusätzlicher Schattenwurf.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
5p	<p>Waren für die Umsetzung des vorliegenden Projekts besondere raumplanerische Massnahmen (Nutzungsplanänderung, Sondernutzungsplanung, städtebaulicher Vertrag) erforderlich? Wenn ja, haben diese das Projekt eher unterstützt/beschleunigt oder eher erschwert/gebremst?</p>	<p>Hoheitliche Planung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendig war ein Sondernutzungsplan/Bebauungsplan. Dieser wird in der Stadt vom Planungsamt koordiniert, welches dadurch sehr frühzeitig einbezogen ist. • Die zusätzlichen Parkplätze erforderten eine Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP). • Die Sondernutzungsplanung und die UVP haben die Planungsdauer als zusätzliche Verfahrensschritte zwar verlängert, nur dadurch wurde das Projekt, wie vorliegend geplant, aber überhaupt erst ermöglicht.
6p	<p>Wie und zu welchem Zeitpunkt erfolgten die Information und der Einbezug der Quartierbevölkerung durch die Stadt? Wer konnte zu welchem Zeitpunkt auf welche Weise partizipieren (siehe Abb. 3)? Hat dies die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?</p>	<p>Partizipation als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Einbezug der Stakeholder ist bei solchen Projekten Aufgabe des privaten Investors. Die Stadt hat hier lediglich aktiv informiert. Diese Information erfolgte insbesondere im Rahmen der Planaufgabe. • Eigentliche Mitwirkungsverfahren gibt es nur bei Projekten, in welchen die Stadt der Akteur ist (z.B. Strassenbau). • Die Stadt kennt die Bedürfnisse der Bevölkerung/Stakeholder relativ gut und lässt diese einfließen. • Es wäre falsch bei den Stakeholdern falsche Erwartungen betreffend die Mitwirkungsmöglichkeiten zu wecken, welche dann nicht erfüllt werden können.
7p	<p>Hat die Stadtverwaltung oder die Politik (Grosser Rat, Regierungsrat) eine aktive Rolle bei der Förderung des Projekts im Quartier eingenommen?</p>	<p>Engagement der Stadt im Rahmen des Stakeholder-Managements als möglicher Erfolgsfaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dafür ist das Projekt noch zu wenig fortgeschritten. • Entsprechende Planungen werden in der Stadt selten auf politischer Ebene abgelehnt. Das Bedürfnis Wohnungsbau unter gleichzeitiger Verdichtung ist politisch breit akzeptiert. Es besteht ein „Common

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	men?		Sense“, dass das Bauen in die Höhe notwendig ist.
8p	Ist das Projekt auf politischer Ebene (Grosser Rat, Regierungsrat) auf Widerstand gestossen? Wurde das Projekt im Rahmen von Mitwirkungsverfahren, oder im Rahmen von Rechten in erschwert/gebremst?	Politische Akteure/und öffentliche Mitwirkungsverfahren oder Rechtsmittel als mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren?	<ul style="list-style-type: none"> • Das Projekt war im Parlament noch nicht traktandiert. • Es wurde eine geringe Anzahl an Rekursen eingelegt.
9p	Gibt es etwas, das im Rückblick im Rahmen der hoheitlichen Planung/dem Einbezug der Stakeholder zur Akzeptanz/ Beschleunigung des Projekts hätte anders/besser gemacht werden können?	Weitere noch nicht angesprochene mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Die UVP, welche durch das Parkplatzangebot und den dadurch induzierten Mehrverkehr notwendig wurde, wurde zu Beginn nicht als notwendig erachtet und musste nachgeholt werden, was zu entsprechenden Verzögerungen geführt hat.
10p	Offene Frage? Wesentliche Faktoren, die im Leitfaden nicht berücksichtigt wurden?	dito	<ul style="list-style-type: none"> • In der Stadt geniesst der Baumschutz sehr hohen Stellenwert, was insbesondere für auswertige Investoren neu sein kann. Das entsprechende Gesetz wurde sogar von ursprünglich „Baumgesetz“ zu „Baumschutzgesetz“ umbenannt. Bäume die 1 m ab Boden einen Umfang von mehr als 90 cm haben sind in der ganzen Stadt zu erhalten. Beim engeren Baumschutz beträgt der Umfang sogar nur noch 50 cm. • Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für solche Projekte ist es, die verschie-

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
			<p>denen Interessen möglicher Betroffener möglichst frühzeitig zu sammeln und dann bei der Planung des Projekts die Quadratur des Kreises zu versuchen. Die Stadt konnte aufzeigen, dass dies im vorliegenden Fall sehr gut gelungen ist, was die Akzeptanz des Projekts sehr positiv beeinflusst hat.</p>

Interviewleitfaden Quartierverein

Interviewpartner: Präsident Quartierverein

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
1q	Wie stellt sich die Bevölkerung/ der Quartierverein generell zum Thema Verdichtung im Quartier? Wie schätzen Sie den entsprechenden Spielraum, das Verdichtungspotential im Quartier ein?	Positive/negative Grundhaltung der Bevölkerung/des Quartiervereins gegenüber der Verdichtung, als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> Die Verdichtung im Bestand stösst eher auf Akzeptanz, als das Überbauen von Grünflächen. Für Dachstockausbauten, welche zu zusätzlichem Wohnraum führen, gäbe es im Quartier ein grosses Potential. Solche Ausbauten hätten viel früher erlaubt werden sollen.
2q	Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 2) oder die geplante baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?	Baulich-gestalterische Umsetzung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> Die geplante baulich-gestalterische Umsetzung wird sehr positiv bewertet. Den Bestand zu erhalten und im gleichen Stil natürlich weiterwachsen zu lassen führt dazu, dass man sehr gut abschätzen kann, was kommen wird. Das ist gegenüber schönen graphischen Darstellungen, welchen immer mit einem gewissen Misstrauen begegnet werden muss, ein grosser Vorteil.
3q	Wird/wurde den betroffenen Bestandesbauten von der Quartierbevölkerung ein besonderer (ästhetischer, denkmalpflegerischer, städtebaulicher) Wert beigemessen?	Wahrgenommener Wert-Verlust als möglicher Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> Nein.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	cher, usw.) Wert beigemessen? Wenn ja welcher?		
4q	Entspricht die Zielgruppe der künftigen Nutzer des Projekts (bezüglich Miete/Eigentum/Kaufkraft usw.) mehr oder weniger jener der Bestandsliegenschaften? Entspricht sie jener des Quartiers? Wenn nein, in welcher Richtung weicht sie ab? Hat die angestrebte Zielgruppe die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?	Vom Bestand abweichende Nutzer-Zielgruppe als möglicher Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> Die Zielgruppe ist grundsätzlich die gleiche/quartierüblich. Eine völlig andere Zielgruppe im gleichen Areal wäre nicht möglich.
5q	Schafft der Investor oder die Stadt im Rahmen des Projekts gezielt öffentliche Mehrwerte (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) für das Quartier/die Quartierbevölkerung? Wenn ja, welche? Haben diese die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?	Schaffung von Mehrwerten/ Minderwerten für das Quartier/die Stadt durch den Investor/die Stadt als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> Der Mehrwert ist, dass der Charme, das Bild des Areals nicht verändert und der Bestand erhalten wird.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	flusst?		
6q	Wie und zu welchem Zeitpunkt erfolgten die Information und der Einbezug der Quartierbevölkerung durch die Stadt/den Investor? Wer konnte zu welchem Zeitpunkt auf welche Weise partizipieren (siehe Abb. 3)? Hat dies die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst? Wie werden die Information und der Einbezug der Quartierbevölkerung durch die Stadt/den Investor vom Quartierverein beurteilt?	Partizipation als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Einbezug der Quartierbevölkerung oder des Quartiervereins hat nicht stattgefunden. • Man hat Angst, dass bei einem zu starken Einbezug das Projekt gefährdet wird. • Ein frühzeitiger Einbezug der neutralen Quartiervereine würde die Akzeptanz solcher Projekte fördern und könnte allenfalls Einsparungen verhindern.
7q	Hat die Stadtverwaltung oder die Politik (Grosser Rat, Regierungsrat) eine aktive Rolle bei der Förderung des Projekts im Quartier eingenommen? Hat das die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?	Engagement der Stadt im Rahmen des Stakeholder-Managements als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Nein. Die Stadt hat keine aktive Rolle übernommen. • Die Stadt sollte über die Stadtentwicklungsbüros aktiver auf die „Lebensraumbewohner“ zugehen und diese aktiver informieren. • Die Stadt sollte sich weniger von „den Grossen“ (Banken, Pharmaunternehmen, usw.) instrumentalisieren lassen, welche viele Privilegien geniessen.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
8q	<p>Gab es im Quartier Widerstand gegen das Projekt? Wie hat sich dieser ausgedrückt (Leserbriefe, Interessengemeinschaft, Aktionen offenen Widerstands, Mitwirkung, Rechtsmittel, usw.)? Wurde das Projekt im Rahmen von Mitwirkungsverfahren, oder im Rahmen von Rechtsmitteln erschwert/gebremst?</p>	<p>Widerstand gegen das Projekt als möglicher Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nein, das Projekt ist noch in einer zu frühen Phase.
9q	<p>Gibt es etwas, das im Rückblick im Rahmen der hoheitlichen Planung der Stadt/dem Einbezug der Bevölkerung/des Quartiervereins zur Steigerung der Akzeptanz/der Beschleunigung des Projekts hätte anders/besser gemacht werden können?</p>	<p>Weitere noch nicht angesprochene mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es fehlt ein Verkehrskonzept. Das Problem der ÖV-Erschliessung ist ebenso ungelöst, wie die Problematik von Strassensperrungen und Engpässen im Umfeld des Fussballstadions. Die Stadt wird es erst merken, wenn das Projekt gebaut ist und die konkreten Probleme sich zeigen. • Detailliertere Informationen zu den zusätzlich geplanten öffentlichen Nutzungen wären für die Quartierbewohner sehr wertvoll. Es bestünde bspw. ein starkes Bedürfnis für eine richtige Poststelle anstelle der bestehenden Postsatelliten im Quartier. Im Winter fehlen öffentliche oder öffentlich zugängliche Hallenbäder. Der Quartierverein sammelt zurzeit von sich aus Information zu bestehenden Hallenbädern im Quartier, welche allenfalls zusätzlichen Nutzenden zugänglich gemacht werden könnten.
10q	<p>Offene Frage? Wesentliche Faktoren, die im Leitfaden nicht berücksichtigt wurden?</p>	<p>dito</p>	<ul style="list-style-type: none"> •

Ergebnisse

Einflussfaktoren aus dem Quartierumfeld und dem Bestand

1. Beeinflusst die Quartiercharakteristik (vorherrschende Bebauung, Verfügbarkeit von öffentlichen Aussen- und Grünräumen; siehe Eckpunkte des Projekts), die Grundhaltung der Quartierbevölkerung gegenüber einer zusätzlichen Verdichtung im Bestand?

Ja. (siehe Frage 1q). Die Verdichtung im Bestand stösst eher auf Akzeptanz, als das Überbauen von Grünflächen.

Zusammenfassung:

Wenn die Quartiercharakteristik durch Grünflächen geprägt wird, ist deren Erhalt aus Sicht des Quartiervereins ein Erfolgsfaktor.

2. Hat der Verlust von Bestandesbauten, welchen von der Quartierbevölkerung ein besonderer ästhetischer, historischer oder städtebaulicher Wert beigemessen wird, einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz eines Verdichtungsprojekts im Bestand?

Nein (siehe Frage 3q).

Zusammenfassung:

Im vorliegenden Projekt gehen keine Bestandesbauten verloren.

Einflussfaktoren des Verdichtungsprojekts und der Verdichtungsstrategie

3. Beeinflusst das Vorhandensein expliziter Verdichtungsstrategien des Investors und/oder der Stadt und/oder eine klare Grundhaltung zur Verdichtung des jeweiligen Quartiervereins die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand

Ja, (siehe Frage, 1p): Der Richtplan sowie die Legislaturziele des Regierungsrates enthalten die Verdichtung nach innen als strategisches Ziel. Diese strategische Ausrichtung unterstützt private Verdichtungsprojekte. Entsprechende Investoren werden grundsätzlich „mit offenen Armen“ empfangen.

Ja. (siehe Frage 1q). Die Verdichtung im Bestand stösst eher auf Akzeptanz, als das Überbauen von Grünflächen.

Zusammenfassung:

Die strategischen Ziele, welche der hoheitlichen Planung zugrunde liegen, unterstützen private Verdichtungsprojekte und deren Investoren.

4. Hat die Höhe des Verdichtungsfaktors (siehe Tabelle 1) einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz eines Verdichtungsprojekts im Bestand?

Nein (siehe Tabelle 1). Trotz einer Wohnungsverdichtung von rund 35% - die Zunahme der Wohnflächen wird, entsprechend dem heutigen Standard von Wohnungsgrundrissen eher darüber liegen - ist das Projekt nicht auf Ablehnung gestossen.

Zusammenfassung:

Der Verdichtungsfaktor ist mit rund einem Drittel zusätzlicher Wohnungen nicht so hoch, dass das Projekt deshalb auf Ablehnung gestossen wäre.

5. Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 2) oder die baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Ja (siehe Frage 1i). Die gewählte bauliche Umsetzung hat die Akzeptanz des Projekts sehr positiv beeinflusst. Die gute Integration in den Bestand wurde sehr positiv aufgenommen. Die Blickachsen bleiben erhalten.

Ja (siehe Frage 2p). Die bauliche Umsetzung stiess auf breite Akzeptanz. Es gab fast keine andere Wahl für eine Verdichtung in diesem Areal. Die strengen Vorgaben des kantonalen Baumschutzgesetzes sowie der Eintrag im Inventar der schützenswerten Ortsbilder von nationaler Bedeutung der Schweiz (ISOS) mit dem höchstem Erhaltungsziel Substanzschutz haben die entsprechend engen Grenzen gesetzt. Eine Aufstockung wäre auch aus statischen Gründen nicht möglich gewesen.

Ja (siehe Frage 2q und 5q). Die geplante baulich-gestalterische Umsetzung wird sehr positiv bewertet. Den Bestand zu erhalten und im gleichen Stil natürlich weiterwachsen zu lassen führt dazu, dass man sehr gut abschätzen kann, was kommen wird. Das ist gegenüber schönen graphischen Darstellungen, welchen immer mit einem gewissen Misstrauen begegnet werden muss, ein grosser Vorteil. Der Mehrwert ist, dass der Charme, das Bild des Areals nicht verändert und der Bestand erhalten wird.

Zusammenfassung:

Die gewählte bauliche Umsetzung und die gute Integration in den Bestand haben die Akzeptanz des Projekts aus Sicht des Investorenvertreters sehr positiv beeinflusst. Die bauliche Umsetzung stösst auch aus Sicht der hoheitlichen Planung auf breite Akzeptanz. Es gab praktisch keine andere Wahl für eine Verdichtung in diesem Areal. Die strengen Schutzauflagen haben enge Grenzen gesetzt. Den Bestand zu erhalten und im gleichen Stil natürlich weiterwachsen zu lassen führt auch aus Sicht des Quartiervereins dazu, dass man sehr gut abschätzen kann, was kommen wird. Das wird gegenüber schönen graphischen Darstellungen, welchen immer mit einem gewissen Misstrauen begegnet wird, als grosser Vorteil gewertet.

6. Hat eine Abweichung der Nutzerzielgruppe eines Verdichtungsprojekts im Bestand von der quartierüblichen Bevölkerung einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz des Projekts?

Das kann nicht beantwortet werden (siehe Frage 2i). Die projektierten Wohnungen werden, dem Neubaustandard entsprechend, teurer sein als die Bestandeswohnungen, welche einen unterschiedlichen Sanierungsstand aufweisen. Es wird sich aber um ein quartierübliches Preisniveau handeln und es werden keine neuen Zielgruppen anvisiert.

Ja (siehe Frage 3p) Neue Wohnungen sind grundsätzlich teurer. Die Zielgruppe bleibt aber etwa die gleiche. Das stark genossenschaftlich geprägte Quartier wäre der falsche Standort für eine massive Aufwertung. Die neuen Wohnungen stellen auch eine Aufstiegs-Option für Quartierbewohner dar, welche sich mittlerweile etwas Teureres leisten können.

Ja (siehe Frage 4q). Die Zielgruppe ist grundsätzlich die gleiche/quartierüblich. Eine völlig andere Zielgruppe im gleichen Areal wäre nicht möglich.

Zusammenfassung:

Neue Wohnungen sind grundsätzlich teurer. Die Zielgruppe ist aber sowohl aus Sicht des Investors, als auch der hoheitlichen Planer und des Quartiervereins etwa die gleiche. Das stark genossenschaftlich geprägte Quartier wäre der falsche Standort für eine massive Aufwertung. Die neuen Wohnungen stellen nach Einschätzung der hoheitlichen Planer auch eine Aufstiegs-Option für Quartierbewohner dar, welche sich mittlerweile etwas Teureres leisten können.

Einflussfaktoren des Stakeholder-Managements

7. Kann die Entleerung von zurückzubauenden Bestandesobjekten die Umsetzung eines Verdichtungsprojekts verzögern?

Nein (siehe Frage 4i). Aufgrund der gewählten Verdichtungsgrundstrategie, ist eine Entleerung der Bestandesbauten im vorliegenden Projekt nicht notwendig.

Zusammenfassung:

Eine Entleerung der Bestandesbauten ist im vorliegenden Projekt nicht notwendig.

8. Unterstützt die Schaffung von öffentlichem Mehrwert für das Quartier (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Ja, (siehe Fragen 4p). In der Stadt gibt es seit den 70er Jahren eine Mehrwertabgabe von 50%. Diese führt zu einer grundsätzlich hohen Akzeptanz von Verdichtungsprojekten. Für eigene Aufwertungen des Investors innerhalb des Areals können Beiträge aus der Mehrwertabgabe beantragt werden. Voraussetzung ist, dass diese Aufwertungen der Öffentlichkeit zugutekommen und zugänglich sind. Im vorliegenden Projekt waren Aufwertungen für das Quartier kein relevantes Thema. Relevante Themen waren der induzierte Mehrverkehr, Parkplätze und zusätzlicher Schattenwurf.

Zusammenfassung:

In der Stadt gibt es seit den 70er Jahren eine Mehrwertabgabe von 50%, welche zu einer grundsätzlich hohen Akzeptanz von Verdichtungsprojekten führt. Im vorliegenden Projekt, welches weiterhin über grosszügige Grünräume verfügt, waren Aufwertungen für das Quartier kein relevantes Thema. Relevante Themen waren der induzierte Mehrverkehr, Parkplätze und zusätzlicher Schattenwurf.

9. Hat die hoheitliche Raumplanung der Stadt, die entsprechenden Akteure, eine relevante Auswirkung auf Projekte für die Verdichtung im Bestand?

Ja (siehe Frage 6i). Es war ein Bebauungsplan/Sondernutzungsplan erforderlich. Dieser hat als zusätzliche Schlaufe naturgemäss das Projekt verlangsamt. Die konstruktive Zusammenarbeit mit den Vertretern des Planungsamtes hat aber zu einer frühzeitigen Berücksichtigung aller gesetzlichen Vorgaben geführt (Umweltverträglichkeitsprüfung,

Baumschutz, usw.). Das hat zu einem ausgereiften und abgesicherten Projekt beigetragen und das Risiko von Verzögerungen infolge unsorgfältiger Vorbereitung vermindert.

Ja (siehe Frage 5p). Die Sondernutzungsplanung und die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) haben die Planungsdauer als zusätzliche Verfahrensschritte zwar verlängert, nur dadurch wurde das Projekt, wie vorliegend geplant, aber überhaupt erst ermöglicht.

Zusammenfassung:

Es war ein Bebauungsplan/Sondernutzungsplan erforderlich. Dieser hat als zusätzliche Schlaufe naturgemäss das Projekt verlangsamt, hat aber sowohl aus Sicht des Investors als auch der hoheitlichen Planer zu einem ausgereiften und abgesicherten Projekt beigetragen und das Risiko von Verzögerungen infolge unsorgfältiger Vorbereitung vermindert.

10. Beeinflusst ein integriertes Stakeholder-Management des Investors und/oder eine aktive Förderung des Projekts durch die städtischen Behörden die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Ja (siehe Frage 5i) Für das konkrete Projekt wurde eine Kommunikationsagentur beigezogen. Die sehr frühe und offene Information der Eigentümerschaft benachbarter Liegenschaften, welche punktuell durch das Verdichtungsprojekt betroffen sein könnte, hat ebenfalls zur Akzeptanz des Projekts beigetragen.

Ja und Nein (siehe Fragen 6p und 7p) Die Stadt kennt die Bedürfnisse der Bevölkerung/Stakeholder relativ gut und lässt diese einfließen. Es wäre falsch bei den Stakeholdern falsche Erwartungen betreffend die Mitwirkungsmöglichkeiten zu wecken, welche dann nicht erfüllt werden können.

Ja (siehe Fragen 6q, 7q): Ein Einbezug der Quartierbevölkerung oder des Quartiervereins hat nicht stattgefunden. Man hat Angst, dass bei einem zu starken Einbezug das Projekt gefährdet wird. Ein frühzeitiger Einbezug der Quartiervereine würde die Akzeptanz solcher Projekte fördern und könnte allenfalls Einsprachen verhindern. Die Stadt hat keine aktive Rolle übernommen. Die Stadt sollte über die Stadtentwicklungsbüros aktiver auf die „Lebensraumbewohner“ zugehen und diese aktiver informieren. Die Stadt sollte sich weniger von „den Grossen“ (Banken, Pharmaunternehmen usw.) instrumentalisieren lassen, welche viele Privilegien geniessen.

Zusammenfassung:

Die professionelle Kommunikation und der frühe Einbezug der Eigentümerschaft benachbarter Liegenschaften haben aus Sicht des Investorenvertreters zur Akzeptanz des Projekts beigetragen. Die hoheitlichen Planer gehen davon aus, dass sie die Bedürfnisse der Bevölkerung/Stakeholder relativ gut kennen und lassen diese entsprechend einfließen. Sie warnen aber auch davor, bei den Stakeholdern falsche Erwartungen betreffend die Mitwirkungsmöglichkeiten zu wecken, welche dann nicht erfüllt werden können. Der Quartierverein ist weder vom Investor noch von Seiten der Stadt einbezogen worden. Dessen Vertreter interpretiert dies als Angst, dass bei einem zu starken Einbezug das Projekt gefährdet wird, sähe bei einem frühzeitigen Einbezug aber die Chance, die Akzeptanz solcher Projekte zu fördern und allenfalls Einsprachen zu verhindern.

11. Nehmen politische Akteure einen relevanten Einfluss auf die Umsetzbarkeit von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Nein (siehe Frage 6i). Auf politischer Ebene ist das Projekt auf keinerlei Widerstand gestossen.

Nein (siehe Frage 8p). Das Projekt war im Parlament noch nicht traktandiert.

Zusammenfassung:

Die politischen Akteure haben auf das vorliegende Projekt keinen Einfluss genommen.

12. Haben Mitwirkungs- und Rechtsmittelverfahren einen relevanten Einfluss auf die Umsetzbarkeit von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Ja (siehe Frage 6i). Es kam zu vereinzelt, bisher noch nicht behandelten Einsprachen gegen den Bebauungsplan/Sondernutzungsplan.

Ja (siehe Frage 8p). Es wurde eine geringe Anzahl an Rekursen eingelegt.

Nein (siehe Frage 8q): Das Projekt ist noch in einer zu frühen Phase.

Zusammenfassung:

Es kam zu vereinzelt Einsprachen.

Weitere Einflussfaktoren

13. Bemerkungen/Ergänzungen

Wichtige Erfolgsfaktoren waren der Erhalt der Bestandesbauten und des Grün- und Freiraums (siehe Frage 8i).

In der Stadt genießt der Baumschutz einen sehr hohen Stellenwert, was insbesondere für auswärtige Investoren neu sein kann. Das entsprechende Gesetz wurde sogar von ursprünglich „Baumgesetz“ zu „Baumschutzgesetz“ umbenannt. Bäume, die 1 m ab Boden einen Umfang von mehr als 90 cm haben, sind in der ganzen Stadt zu erhalten. Beim engeren Baumschutz beträgt der Umfang sogar nur noch 50 cm. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für solche Projekte ist es, die verschiedenen Interessen möglicher Betroffener möglichst frühzeitig zu sammeln und dann bei der Planung des Projekts die Quadratur des Kreises zu versuchen. Die Stadt konnte aufzeigen, dass dies im vorliegenden Fall sehr gut gelungen ist, was die Akzeptanz des Projekts sehr positiv beeinflusst hat (siehe Frage 10p).

Es fehlt ein Verkehrskonzept. Das Problem der ÖV-Erschließung ist ebenso ungelöst. Die Stadt wird das erst merken, wenn das Projekt gebaut ist und die konkreten Probleme sich zeigen. Detailliertere Informationen zu den zusätzlich geplanten öffentlichen Nutzungen wären für die Quartierbewohner sehr wertvoll (siehe Frage 9q).

Zusammenfassung:

Wichtige Erfolgsfaktoren sind aus Sicht des Investors der Erhalt der Bestandesbauten und des Grün- und Freiraums. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für solche Projekte ist aus Sicht der hoheitlichen Planer der Versuch die verschiedenen Interessen möglicher Betroffener möglichst frühzeitig zu sammeln und dann bei der Planung des Projekts die Quadratur des Kreises zu versuchen. Aus Sicht des Quartiervereins fehlt ein Verkehrskonzept und detailliertere Informationen zu den zusätzlich geplanten öffentlichen Nutzungen würden als sehr wertvoll eingeschätzt.

Anhang IV: Fallstudie IV

Eckpunkte des Projekts⁶¹

Investor/Bauherr

Der Investor ist ein Immobilienfonds mit Schwergewicht Wohnbauten und kommerziell genutzte Bauten in grösseren Städten und Agglomerationen in der Schweiz

Das Anlageziel besteht in einer marktüblichen Rendite.

Quartiercharakteristik

Der Projektstandort befindet sich an sehr zentraler innenstädtischer Lage. Bei den angrenzenden Bestandesbauten handelt es sich einerseits um traditionelle mehrgeschossige Blockrandbebauungen (ähnlich dem zurückzubauenden Bestand auf dem zu betrachtenden Areal), andererseits um sehr grossvolumige, publikumsintensive Nutzungen. Aus neuerer Zeit prägen ausserdem vereinzelt Hochhausbauten das nähere Stadtbild.

Die öffentlichen und halböffentlichen Aussenräume beschränken sich im Bestand auf den städtischen Raum. Im Rahmen des Projekts soll der Innenhof begrünt und zugänglich gemacht werden.

Verdichtungsstrategie/Projekt

Das Projekt befindet sich am Ende des Bewilligungsverfahrens.

Als Verdichtungsgrundstrategie wurde ein Ersatzneubau gewählt (siehe Abb. 1).

Die Verdichtung erfolgt in Form eines rund 100 m hohen Hochhausturms (siehe Abb. 2).

⁶¹ Informationen von der Projekt-Homepage des Investors, der Stadt und des Quartiervereins sowie eigene Beobachtungen.

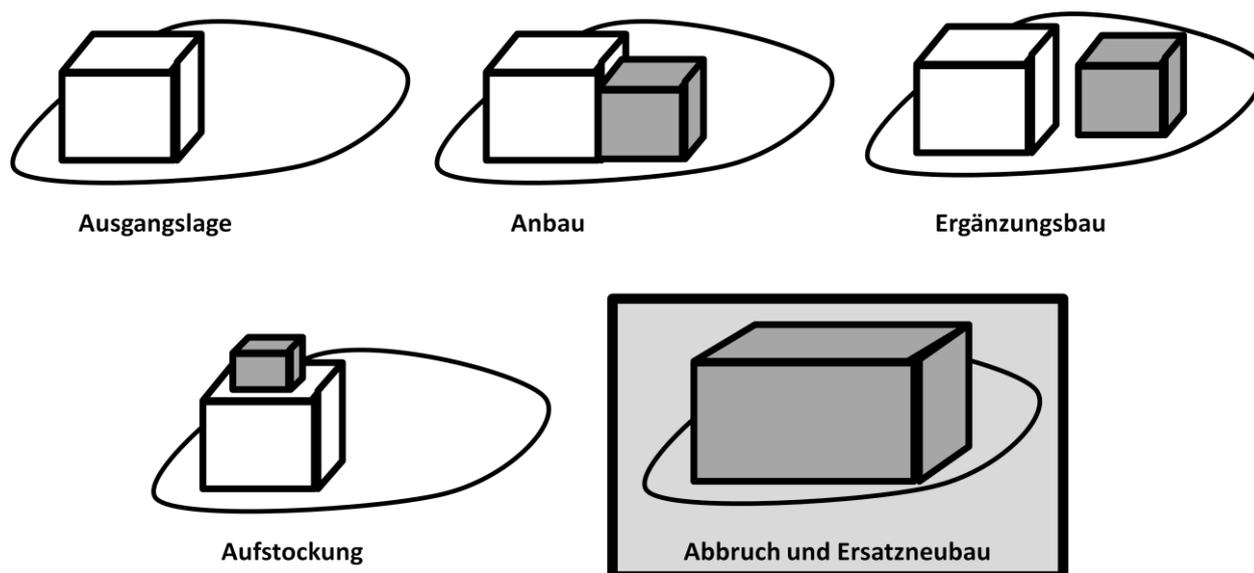


Abb. 1: Grundstrategien für die bauliche Verdichtung, ARE Kanton Zürich (2014), Akzeptanz der Dichte, S. 9

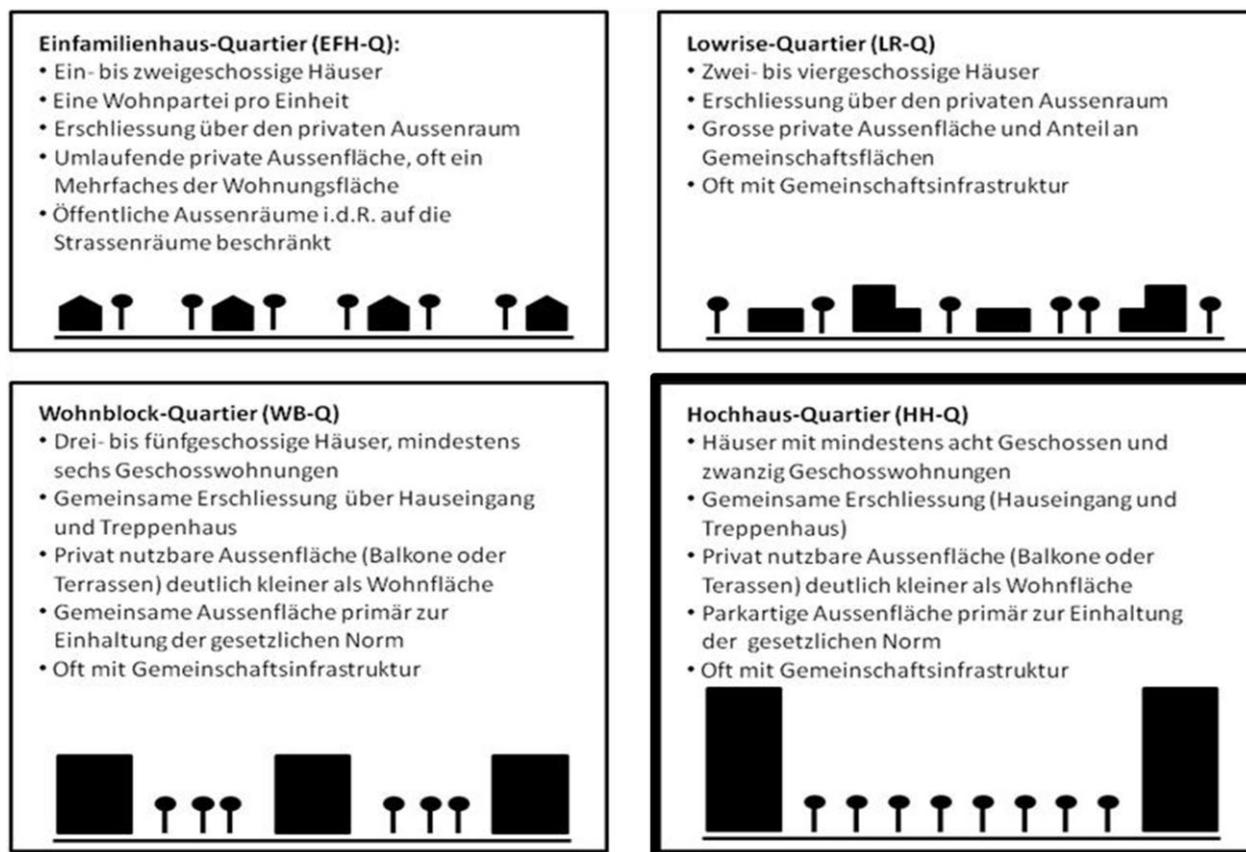


Abb. 2: Quartiertypologien, ARE Kanton Zürich (2014), Low Rise High Density

	Bestand	Projekt	Veränderung
Wohnungs-Verdichtung	30 Wohnungen	170 Wohnungen	467 %
Personelle Verdichtung*	- Personen	- Personen	- %
Wohnfläche*	- m2	- m2	- %
Zimmer / Wohnung*	-	-	- %
Fläche / Wohnung*	- m2	- m2	- %
Wohnfläche / Person*	- m2	- m2	- %
Personen / Haushalt*	- Personen	- Personen	- %

Tabelle 1: Verdichtungskennzahlen, (*Aufgrund des Planungsstands des Projekts sind diese Zahlen noch nicht, oder noch nicht vollständig verfügbar.)

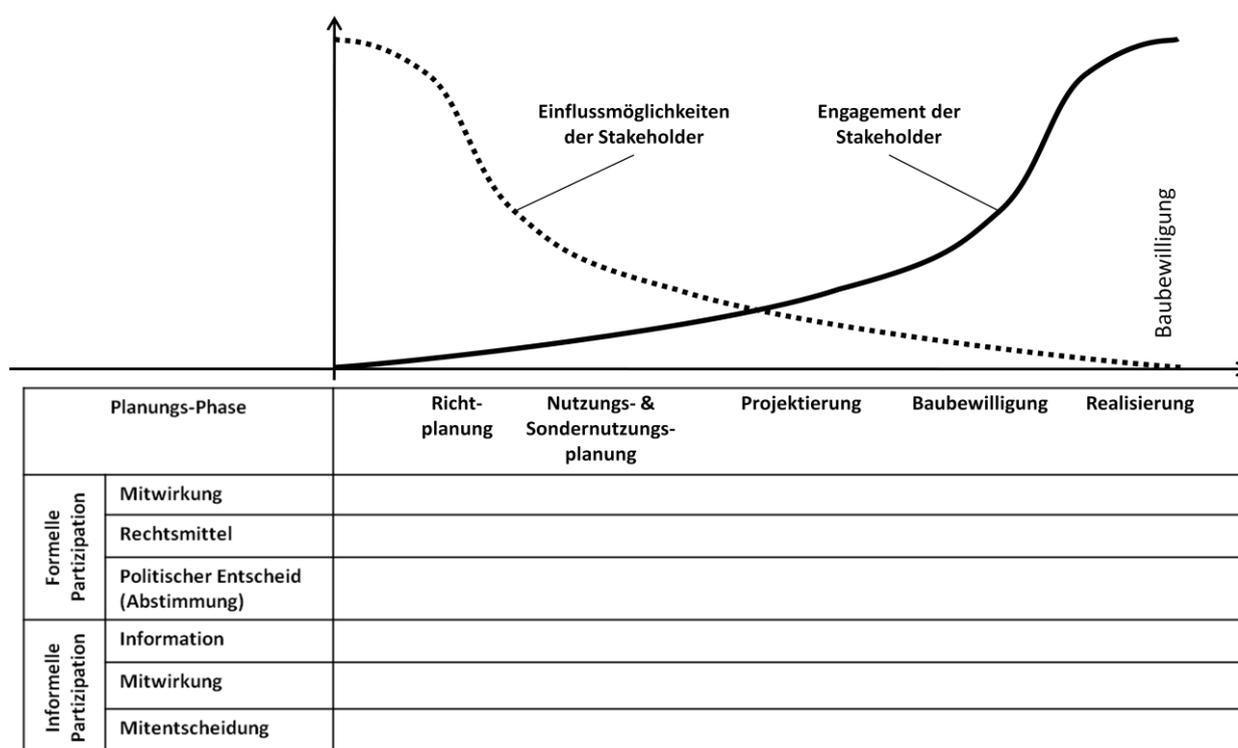


Abb. 3: Stakeholder-Partizipation

Interviewleitfaden Investor

Interviewpartner: Projektleiter

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
1i	Verfügt der Investor über eine ausformulierte Verdichtungsstrategie für das Immobilienportfolio? Wenn ja, welche Ziele bzgl. Verdichtung enthält diese?	Verdichtungsstrategie (Erfahrungs- und Lernkurveneffekte beim Investor) als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Verdichtetes Bauen ist vor allem in zentralen Lagen von Bedeutung. Dies minimiert auch die Zersiedelung. • Projektspezifisch und unter Berücksichtigung von Rendite- und Kostenüberlegungen wird immer die höchstmögliche Ausnutzung angestrebt.
2i	Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 2) oder die geplante baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?	Baulich-gestalterische Umsetzung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Das Projekt fügt sich harmonisch ins unmittelbare Stadtbild ein, welches durch bereits bestehende und noch geplante Hochhausbauten geprägt wird. • Welchen Einfluss die gestalterische Umsetzung hatte, ist schwer zu sagen. • Ein Referendum gegen den Bebauungsplan ging knapp positiv zugunsten des Projekts aus.
3i	Entspricht die Zielgruppe der Nutzer des Projekts (bezüglich Miete/Eigentum/Kaufkraft, usw.) mehr oder weniger jener der Bestandesliegenschaften? Entspricht sie jener des Quartiers? Wenn nein, in welcher	Vom Bestand abweichende Nutzer-Zielgruppe als möglicher Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Die neuen Wohnungen werden sich im mittleren Preissegment bewegen, aber nicht so günstig sein, wie die heutigen sanierungsbedürftigen Bestandeswohnungen. • Das mittlere Preissegment war auch ein Argument im Abstimmungskampf zum Referendum und beeinflusste die Akzeptanz des Projekts positiv.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	Richtung weicht sie ab? Hat die angestrebte Zielgruppe die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?		
4i	Wie verläuft die Entleerung der Bestandesbauten? Werden den Nutzern der Bestandesbauten im Rahmen der Entleerung spezielle Angebote gemacht (verlängerte Kündigungsfristen, Ersatzwohnungen, Umzugsbeihilfen, Angebot von Ersatzwohnung im Neubau, usw.)? Kam/kommt es zu befristeten Zwischennutzungen?	Entleerung der Bestandesbauten/Einbezug der Nutzer des Bestandes als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Die Mietverträge sind seit längerem befristet. Die Befristung wurde bereits zweimal verlängert. • Für eine grössere vorzeitig gekündigte gewerbliche Nutzung wurden Zwischennutzer gefunden. • Es gibt Opposition eines gewerblichen Mieters, der auch den Rechtsweg beschritten hat.
5i	Schafft der Investor im Rahmen des Projekts gezielt öffentliche Mehrwerte (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) für das Quartier/die Quartierbevölkerung? Wenn ja, welche? Haben diese die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?	Gezielte Schaffung von öffentlichem Mehrwert als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Das oberste Stockwerk wird öffentlich sein und kann für Anlässe gemietet werden. • Es wird wie im Bestand Gastronomie und Läden im Erdgeschoss geben. Das ist aber mehr ein Ersatz als ein Mehrwert.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
6i	Waren für die Umsetzung des vorliegenden Projekts besondere raumplanerische Massnahmen (Nutzungsplanänderung, Sondernutzungsplanung, städtebaulicher Vertrag, usw.) erforderlich? Wenn ja, haben diese das Projekt eher unterstützt/beschleunigt oder eher erschwert/gebremst?	Hoheitliche Planung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Der neue Überbauungsplan musste vom Grossen Rat genehmigt werden. • Die Stadt wirkte sehr kooperativ und unterstützend und hat sich sehr für das Projekt eingesetzt.
7i	Verfügt der Investor über eine Stakeholder-Management-Strategie/ein strukturiertes Vorgehen zur Einbindung der Bewohner des Bestandes, der Quartierbevölkerung, usw.? Wenn ja, wer kann zu welchem Zeitpunkt auf welche Weise partizipieren (siehe Abb. 3)? Hat das die Akzeptanz des Projekts bis jetzt wesentlich positiv/negativ beeinflusst?	Gezieltes Stakeholder-Management als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • In den internen Projektierungsabläufen gibt es am Ende der Phase I /am Anfang der Phase II im Rahmen der Machbarkeitsstudie den Hinweis, dass die Information der Mieter und allenfalls auch Dritter abgeklärt werden muss. • Die konkreten Massnahmen erfolgen immer projektspezifisch. • Im vorliegenden Fall wurde nach dem Architekturwettbewerb informiert. • Es wurde frühzeitig mit Kommunikationsagenturen zusammen gearbeitet.
8i	Ist das Projekt auf politischer Ebene (Grosser Rat/ Regierungsrat) auf Widerstand gestossen? Wurde das Projekt im	Politische Akteure/und öffentliche Mitwirkungsverfahren oder Rechtsmittel als mögliche	<ul style="list-style-type: none"> • Der Grosse Rat und die Planer der Stadt stehen dem Projekt sehr positiv gegenüber. • Es gibt Widerstand von Einzelpersonen und es gab Anfangs auch Widerstand seitens der Denkmalpflege, welche sich dann aber zurückgezogen.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	Rahmen von Mitwirkungsverfahren, oder im Rahmen von Rechtsmitteln erschwert / gebremst?	che Erfolgs- oder Risikofaktoren?	gen hat.
9i	Gibt es etwas, das Sie im Rückblick im Rahmen der Planung/dem Einbezug der hoheitlichen Planer oder der Stakeholder anders machen würden/werden?	Weitere noch nicht angesprochene mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Nein. Eine weitere Einbindung der Stakeholder hätte in diesem Fall nichts gebracht. Die Gegner lassen sich nicht einbinden.
10i	Offene Frage? Wesentliche Faktoren, die im Leitfadens nicht berücksichtigt wurden?	dito	<ul style="list-style-type: none"> • Nein.

Interviewleitfaden hoheitliche Planer

Interviewpartner: Abteilung Arealentwicklung und Nutzungsplanung

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
1p	Verfügt die Stadt über eine ausformulierte Verdichtungsstrategie/-leitbild? War die Zone des vorliegenden Projekts darin explizit vorgesehen? Hat dies die hoheitliche Planung im Zusammenhang mit dem Projekt beschleunigt?	Hoheitliche Verdichtungsstrategie/-leitbild als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt keine Planungsmassnahmen auf Ebene Zonenplanung, welche die Verdichtung über die Grundordnung hinaus fördern. Entsprechende projektspezifische Sondernutzungspläne/Bebauungspläne werden kooperativ, in Zusammenarbeit mit den privaten Investoren entwickelt. Wichtig ist dabei, welche Verdichtung im konkreten Fall verträglich ist.
2p	Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 2) oder die geplante baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?	Baulich-gestalterische Umsetzung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Die Ausgangslage für das Projekt waren Überlegungen zum Umbau/der Ergänzung der Bestandesbauten. Ein Hochhaus hingegen war nicht Ausgangslage oder ursprüngliches Ziel des Investors. • Im Verlaufe des Prozesses ergab sich aufgrund des Umfelds, welches stark durch sehr grossvolumige Neubauten geprägt wird, dass ein Neubau der zu wählende Ansatz (Grundstrategie) ist. • Ein Studienauftrag ergab schliesslich die Entwicklung in die Höhe.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
3p	Entspricht die Zielgruppe der künftigen Nutzer des Projekts (bezüglich Miete/Eigentum/ Kaufkraft usw.) mehr oder weniger jener der Bestandesliegenschaften? Entspricht sie jener des Quartiers? Wenn nein, in welcher Richtung weicht sie ab? Hat die angestrebte Zielgruppe die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?	Vom Bestand abweichende Nutzer-Zielgruppe als möglicher Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Das ist ein wichtiger Aspekt. • Die heutigen Mieter werden nicht die künftigen Mieter sein. Der Investor will aber ein Wohnungsangebot schaffen, das nicht zu exklusiv ist. Es sind Kleinwohnungen zu vernünftigen Preisen geplant. • Aus dem Quartier kommt allerdings trotzdem der Einwand, dass es andere Leute sein werden.
4p	Schafft der Investor oder die Stadt im Rahmen des Projekts gezielt öffentliche Mehrwerte (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) für das Quartier/die Quartierbevölkerung? Wenn ja, welche? Haben diese die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?	Schaffung von Mehrwerten/ Minderwerten für das Quartier/die Stadt durch den Investor/die Stadt als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Die Mehrwertabgabe von 50% führt zu einer grundsätzlichen Offenheit der Stadt/Bevölkerung für die Verdichtung. Das macht entsprechende Diskussionen zum Vorherin einfacher. • Im konkreten Fall kann der Mehrwert durch die Mehrwertabgabe nicht direkt am Ort aber im Umfeld geschaffen werden. • Die Öffnung des Innenhofs im Rahmen des Projekts steht eher im Hintergrund, ist aber symbolisch wichtig: Die Stadt- und Quartierbevölkerung wird nicht ausgegrenzt.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
5p	Waren für die Umsetzung des vorliegenden Projekts besondere raumplanerische Massnahmen (Nutzungsplanänderung, Sondernutzungsplanung, städtebaulicher Vertrag usw.) erforderlich? Wenn ja, haben diese das Projekt eher unterstützt/beschleunigt oder eher erschwert/gebremst?	Hoheitliche Planung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Basierend auf dem Studienauftrag kam es zu einer Sondernutzungsplanung und untergeordnet dazu zur Zonenplanänderung. • Ein städtebaulicher Vertrag erübrigte sich aufgrund der Mehrwertabgabe (siehe Antwort zu Frage 4p).
6p	Wie und zu welchem Zeitpunkt erfolgten die Information und der Einbezug der Quartierbevölkerung durch die Stadt? Wer konnte zu welchem Zeitpunkt auf welche Weise partizipieren (siehe Abb. 3)? Hat dies die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?	Partizipation als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Eine erste Information durch den Investor erfolgte im Zusammenhang mit der Präsentation der Wettbewerbsergebnisse. Darauf gab es keine Reaktionen. • Im Rahmen der Nutzungsplanung/Planaufgabe erfolgte eine zweite Information durch die Stadt auf Basis des Entwurfs zur Nutzungsplanung und dem Ergebnis des Wettbewerbs (Hochhaus, Anteil Wohnungen, öffentliche Nutzungen im Erdgeschoss, Zugänglichkeit des obersten Geschosses). Das gewählte Instrument zum Einbezug der Bevölkerung war eine zweigeteilte Veranstaltung: 1. Teil: Information durch die Stadt; 2. Teil: Sammlung von Anliegen aus dem Quartier • Ein wichtiges Anliegen aus dem Quartier, das aufgenommen wurde, war die Zugänglichkeit des Innenhofes. • Nicht aufgenommene Anliegen wurden entsprechend begründet. Weitere Anliegen wurden an den Investor weitergeleitet. • Die Planaufgabe ging in der Folge ohne Einsprachen durch.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
7p	Hat die Stadtverwaltung oder die Politik (Grosser Rat, Regierungsrat) eine aktive Rolle bei der Förderung des Projekts im Quartier eingenommen?	Engagement der Stadt im Rahmen des Stakeholder-Managements als möglicher Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> Die Stadt hat die Informationsveranstaltung zusammen mit den Stadtteilsekretariaten organisiert. Der erste Anlass zur Orientierung über das Wettbewerbsergebnis wurde durch den Investor organisiert.
8p	Ist das Projekt auf politischer Ebene (Grosser Rat, Regierungsrat) auf Widerstand gestossen? Wurde das Projekt im Rahmen von Mitwirkungsverfahren, oder im Rahmen von Rechtsmitteln erschwert/gebremst?	Politische Akteure/und öffentliche Mitwirkungsverfahren oder Rechtsmittel als mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren?	<ul style="list-style-type: none"> Das Projekt wurde durch die vorbereitende Raumplanungskommission intensiv beraten. Auch der Investor wurde in die Kommission eingeladen, um Zusagen/ Zugeständnissen seinerseits, welche auf andere Weise nicht geregelt werden konnten, mehr Verbindlichkeit zu verleihen. Der Grosse Rat folgte danach dem Antrag der vorbereitenden Kommission. Das Projekt ging „schlank“ durch das Parlament. In der Folge kam es zu einem Referendum welches von der Bevölkerung abgelehnt wurde und es wurden Rechtsmittel ergriffen. Das Rechtsmittelverfahren gegen die Sondernutzungsplanung wurde bereits zugunsten des Investors/Projekts entschieden. Das Baubewilligungsverfahren steht noch an.
9p	Gibt es etwas, das im Rückblick im Rahmen der hoheitlichen Planung/dem Einbezug der Stakeholder zur Akzeptanz/ Beschleunigung des Projekts hätte anders/besser gemacht werden können?	Weitere noch nicht angesprochene mögliche Erfolgs- oder Risikofaktoren	<ul style="list-style-type: none"> Die endgültige Arealarrondierung hat zwischenzeitlich das Projekt etwas verzögert. Diesen Schritt hätte man allenfalls vorziehen können.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
10p	Offene Frage? Wesentliche Faktoren, die im Leitfaden nicht berücksichtigt wurden?	dito	<ul style="list-style-type: none"> •

Interviewleitfaden Quartierverein

Interviewpartner: Vorstandsmitglied Quartierverein

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
1q	Wie stellt sich die Bevölkerung/der Quartierverein generell zum Thema Verdichtung im Quartier? Wie schätzen Sie den entsprechenden Spielraum, das Verdichtungspotential im Quartier ein?	Positive/negative Grundhaltung der Bevölkerung/des Quartiervereins gegenüber der Verdichtung, als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Das Projekt befindet sich bereits in einem der dichtesten - wenn nicht dem dichtesten - Quartiere der Schweiz und im dichtesten Quartier der Stadt. Weitere Verdichtung muss anderswo erfolgen. • Die zusätzliche Verdichtung in den letzten fünfzehn Jahren war überdurchschnittlich, auch im Vergleich zu den anderen Quartieren der Stadt. • Allenfalls wäre sogar eher eine Ausdünnung angesagt. Verdichtung bringt auch soziale Dichte, ev. soziale Enge und Konflikte sowie Mehrverkehr. • Mehr Nutzungsdichte bringt Dichtedruck, Enge, Freiraumminderung, mehr Lärm, mehr Schatten und mehr Verkehr. • Wenn schon verdichtet wird, dann sollte die Dichte in erster Linie auch dafür sorgen, dass die Mieten erschwinglich bleiben. • Das vorliegende Projekt ist nur ein Beispiel einer Reihe von noch geplanten oder absehbaren Projekten, die eine gefährliche Entwicklung andeuten. • Vereinzelt gab es im Quartier auch positive Reaktionen. Einzelne Quartierbewohner könnten sich sogar den Umzug in eine der Hochhauswohnungen vorstellen.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
2q	Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 2) oder die geplante baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?	Baulich-gestalterische Umsetzung als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Im Zusammenhang mit dem Hochhaus mitten im Quartier gibt es Gedanken hinsichtlich des Schattenschwurfs und der Erhaltung der bestehenden Sichtverbindungen. • Eine Blockrandbebauung würde dem Hochhaus klar vorgezogen. • Ein Hochhaus ist keine familienfreundliche Wohnform.
3q	Wird/wurde den betroffenen Bestandesbauten von der Quartierbevölkerung ein besonderer (ästhetischer, denkmalpflegerischer, städtebaulicher, usw.) Wert beigemessen? Wenn ja welcher?	Wahrgenommener Wert-Verlust als möglicher Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Der Charme des engeren Umfelds im Quartier wird zerstört. • Die beliebte „Gastomeile“ inklusive der erhaltenswerten historischen Gebäude im Bestand geht verloren. • Das Areal oder Teile davon sind im Bundesinventar der Schützenswerten Ortsbilder von nationaler Bedeutung der Schweiz (ISOS) verzeichnet.
4q	Entspricht die Zielgruppe der künftigen Nutzer des Projekts (bezüglich Miete/Eigentum/Kaufkraft usw.) mehr oder weniger jener der Bestandesliegenschaften? Entspricht sie jener des Quartiers? Wenn nein, in welcher Richtung weicht sie ab? Hat die ange-	Vom Bestand abweichende Nutzer-Zielgruppe als möglicher Risikofaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Das Projekt vernichtet bezahlbaren Wohnraum und führt zu steigenden Mietzinsen. • Es bestehen Befürchtungen, wonach im Hochhaus eine soziale Schicht einzieht, die nichts mit dem Quartier zu tun haben will, dass Luxuswohnungen für Expats und Zweitwohnungen entstehen. • Allenfalls entstehen Appartements für Besucher, der Veranstaltungen im Quartier, die dann mehrheitlich leer stehen werden.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	<p>strebe Zielgruppe die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv oder negativ beeinflusst?</p>		
5q	<p>Schafft der Investor oder die Stadt im Rahmen des Projekts gezielt öffentliche Mehrwerte (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) für das Quartier/die Quartierbevölkerung? Wenn ja, welche? Haben diese die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?</p>	<p>Schaffung von Mehrwerten/ Minderwerten für das Quartier/die Stadt durch den Investor/die Stadt als möglicher Erfolgsfaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es soll öffentliche Nutzungen im Erdgeschoss und in den obersten Geschossen des Turms geben. Ausserdem wird der Innenhof geöffnet und begrünt. Das kompensiert die Nachteile des Projekts aber in keiner Weise. Man versucht damit die Gegner zu kaufen.
6q	<p>Wie und zu welchem Zeitpunkt erfolgten die Information und der Einbezug der Quartierbevölkerung durch die Stadt/den Investor? Wer konnte zu welchem Zeitpunkt auf welche Weise partizipieren (siehe Abb. 3)? Hat dies die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst? Wie werden die Information und der Einbezug</p>	<p>Partizipation als möglicher Erfolgs- oder Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es gab eine Informationsveranstaltung der Stadt, zusammen mit dem Investor, im Rahmen der Erarbeitung des Bebauungsplans, an welcher die Quartierbevölkerung ihre Anliegen einbringen konnte. Teilweise wurden diese von der Stadt aufgenommen. Allerdings wurde auch deutlich darauf hingewiesen, dass man nicht viel mehr als die Ausmasse des Gebäudes und gewisse Nutzungen vorschreiben könne.

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	<p>der Quartierbevölkerung durch die Stadt/den Investor vom Quartierverein beurteilt?</p>		
7q	<p>Hat die Stadtverwaltung oder die Politik (Grosser Rat, Regierungsrat) eine aktive Rolle bei der Förderung des Projekts im Quartier eingenommen? Hat das die Akzeptanz des Projekts wesentlich positiv/negativ beeinflusst?</p>	<p>Engagement der Stadt im Rahmen des Stakeholder-Managements als möglicher Erfolgsfaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (siehe vorangehende Antwort 6) • Die Stadt erscheint sehr investorenfreundlich. Unter dem Deckmantel der Verdichtung findet eine Art „Ausverkauf der Stadt“ statt.
8q	<p>Gab es im Quartier Widerstand gegen das Projekt? Wie hat sich dieser ausgedrückt (Leserbriefe, Interessengemeinschaft, Aktionen offenen Widerstands, Mitwirkung, Rechtsmittel, usw.)? Wurde das Projekt im Rahmen von Mitwirkungsverfahren, oder im Rahmen von Rechtsmitteln erschwert/gebremst?</p>	<p>Widerstand gegen das Projekt als möglicher Risikofaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es gab keine Einsprache gegen das Auflageprojekt. • Nach dem Grossratsbeschluss zum Bebauungsplan kam im Quartier das Referendum zustande, welches in der Folge von der Stadtbevölkerung aber abgelehnt wurde.
9q	<p>Gibt es etwas, das im Rückblick im Rahmen der hoheitlichen Planung der Stadt/dem</p>	<p>Weitere noch nicht angesprochene mögliche Erfolgs- oder Risiko-</p>	<ul style="list-style-type: none"> •

	Frage	Erkenntnis-Interesse	Antwort / Bemerkungen
	Einbezug der Bevölkerung/des Quartiers zur Steigerung der Akzeptanz/der Beschleunigung des Projekts hätte anders/besser gemacht werden können?	faktoren	
10q	Offene Frage? Wesentliche Faktoren, die im Leitfaden nicht berücksichtigt wurden?	dito	<ul style="list-style-type: none"> • Ein wichtiger Aspekt ist, dass im sehr multikulturellen Quartier, durch Grossveranstaltungen und viele Events die Belastung der Bevölkerung bereits sehr hoch ist.

Ergebnisse

Einflussfaktoren aus dem Quartierumfeld und dem Bestand

1. Beeinflusst die Quartiercharakteristik (vorherrschende Bebauung, Verfügbarkeit von öffentlichen Aussen- und Grünräumen; siehe Eckpunkte des Projekts), die Grundhaltung der Quartierbevölkerung gegenüber einer zusätzlichen Verdichtung im Bestand (Frage 1q)?

Ja (siehe Frage 1q und 3q). Das Projekt befindet sich bereits in einem der dichtesten, wenn nicht dem dichtesten, Quartiere der Schweiz und im dichtesten Quartier der Stadt. Weitere Verdichtung muss anderswo erfolgen. Der Charme des engeren Umfelds im Quartier wird zerstört.

Zusammenfassung:

Aus Sicht des Vertreters des Quartiervereins spricht die bereits vorherrschende Dichte im Quartier klar gegen eine noch weitergehende Verdichtung.

2. Hat der Verlust von Bestandesbauten, welchen von der Quartierbevölkerung ein besonderer ästhetischer, historischer oder städtebaulicher Wert beigemessen wird, einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz eines Verdichtungsprojekts im Bestand?

Ja (siehe Frage 3q). Die beliebte „Gastromeile“ inklusive der erhaltenswerten historischen Gebäude im Bestand geht verloren. Das Areal oder Teile davon sind im Bundesinventar der Schützenswerten Ortsbilder von nationaler Bedeutung der Schweiz (ISOS) verzeichnet.

Zusammenfassung:

Die beliebte „Gastromeile“ inklusive der erhaltenswerten historischen Gebäude im Bestand, welche teilweise auch in einem Schutzinventar des Bundes verzeichnet sind gehen verloren.

Einflussfaktoren des Verdichtungsprojekts und der Verdichtungsstrategie

3. Beeinflusst das Vorhandensein expliziter Verdichtungsstrategien des Investors und/oder der Stadt und/oder eine klare Grundhaltung zur Verdichtung des jeweiligen Quartiervereins die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Nein (siehe Frage 1i): Verdichtetes Bauen ist vor allem in zentralen Lagen von Bedeutung. Dies minimiert auch die Zersiedelung. Projektspezifisch und unter Berücksichtigung von Rendite- und Kostenüberlegungen wird immer die höchstmögliche Ausnutzung angestrebt.

Ja (siehe Frage 1p). Es gibt keine Planungsmassnahmen auf Ebene Zonenplanung, welche die Verdichtung über die Grundordnung hinaus fördern. Entsprechende projektspezifische Sondernutzungspläne/Bebauungspläne werden kooperativ, in Zusammenarbeit mit den privaten Investoren entwickelt. Wichtig ist dabei, welche Verdichtung im konkreten Fall verträglich ist.

Ja (siehe Frage 1q): Das Projekt befindet sich bereits in einem der dichtesten, wenn nicht dem dichtesten, Quartiere der Schweiz und im dichtesten Quartier der Stadt. Weitere Verdichtung muss anderswo erfolgen. Mehr Nutzungsdichte bringt Dichtedruck, Enge, Freiraumminderung, mehr Lärm, mehr Schatten und mehr Verkehr. Wenn schon verdichtet wird, dann sollte die Dichte in erster Linie auch dafür sorgen, dass die Mieten erschwinglich bleiben. Das vorliegende Projekt ist nur ein Beispiel einer Reihe von noch geplanten oder absehbaren Projekten, die eine gefährliche Entwicklung andeuten. Vereinzelt gab es im Quartier auch positive Reaktionen. Einzelne Quartierbewohner könnten sich sogar den Umzug in eine der Hochhauswohnungen vorstellen.

Zusammenfassung:

Es gibt seitens der Stadt keine Planungsmassnahmen auf Ebene Zonenplanung, welche die Verdichtung über die Grundordnung hinaus fördern. Wichtig ist aus Sicht der hoheitlichen Planer, welche Verdichtung im konkreten Fall verträglich ist. Weitere Verdichtung muss aus Sicht des Quartiervereins anderswo erfolgen. Mehr Nutzungsdichte bringt Dichtedruck, Enge, Freiraumminderung, mehr Lärm, mehr Schatten und mehr Verkehr. Wenn schon verdichtet wird, dann sollte die Dichte in erster Linie auch dafür sorgen, dass die Mieten erschwinglich bleiben. Das vorliegende Projekt sei nur ein Beispiel einer Reihe von noch geplanten oder absehbaren Projekten, die eine gefährliche Entwicklung andeuteten.

4. Hat die Höhe des Verdichtungsfaktors (siehe Tabelle 1) einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz eines Verdichtungsprojekts im Bestand?

Ja (siehe Frage 1q). Das Projekt führt zu einer ganz massiven zusätzlichen Wohnungsverdichtung von 467 %. Die zusätzliche Verdichtung in den letzten fünfzehn Jahren war

überdurchschnittlich, auch im Vergleich zu den anderen Quartieren der Stadt. Allenfalls wäre sogar eher eine Ausdünnung angesagt. Verdichtung bringt auch soziale Dichte, ev. soziale Enge und Konflikte sowie Mehrverkehr.

Zusammenfassung:

Aus Sicht des Quartiervereins ist die Dichte im betreffenden Quartier bereits zu hoch und es wäre allenfalls eher eine Ausdünnung angesagt.

5. Haben die gewählte Grundstrategie der Verdichtung (siehe Abb. 1), respektive die gewählte Quartiertypologie (siehe Abb. 2) oder die baulich-gestalterische Umsetzung insgesamt einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Eher ja (siehe Frage 2i): Das Projekt fügt sich harmonisch ins unmittelbare Stadtbild ein, welches durch bereits bestehende und noch geplante Hochhausbauten geprägt wird. Welchen Einfluss die gestalterische Umsetzung hatte, ist schwer zu sagen. Ein Referendum gegen den Bebauungsplan ging knapp positiv zugunsten des Projekts aus.

Ja (siehe Frage 2q): Im Zusammenhang mit dem Hochhaus mitten im Quartier gibt es Bedenken hinsichtlich des Schattenwurfs und der Erhaltung der bestehenden Sichtverbindungen. Eine Blockrandbebauung würde dem Hochhaus klar vorgezogen. Ein Hochhaus ist keine familienfreundliche Wohnform.

Zusammenfassung:

Ein Referendum über den Bebauungsplan, über welches allerdings die gesamte Stadtbevölkerung abstimmen konnte, ging knapp positiv aus. Der Vertreter des Quartiervereins würde eine Umsetzung in der Form der Bestandesbauten als vorteilhafter einschätzen.

6. Hat eine Abweichung der Nutzerzielgruppe eines Verdichtungsprojekts im Bestand von der quartierüblichen Bevölkerung einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz des Projekts?

Ja (siehe Frage 3i): Die neuen Wohnungen werden sich im mittleren Preissegment bewegen, aber nicht so günstig sein, wie die heutigen sanierungsbedürftigen Bestandeswohnungen. Das mittlere Preissegment war auch ein Argument im Abstimmungskampf zum Referendum und beeinflusste die Akzeptanz des Projekts positiv.

Ja (siehe Frage 3p): Das ist ein wichtiger Aspekt. Die heutigen Mieter werden nicht die künftigen Mieter sein. Der Investor will aber ein Wohnungsangebot schaffen, das nicht zu exklusiv ist. Es sind Kleinwohnungen zu vernünftigen Preisen geplant. Aus dem Quartier kommt allerdings trotzdem der Einwand, dass es andere Leute sein werden.

Ja (siehe Frage 4q): Das Projekt vernichtet bezahlbaren Wohnraum und führt zu steigenden Mietzinsen. Es bestehen Befürchtungen, wonach im Hochhaus eine soziale Schicht einzieht, die nichts mit dem Quartier zu tun haben will, dass Luxuswohnungen für Expats und Zweitwohnungen entstehen. Allenfalls entstehen Appartements für Besucher der Veranstaltungen im Quartier, die dann mehrheitlich leer stehen werden.

Zusammenfassung:

Aus Sicht des Investors unterstützt das angestrebte mittlere Preissegment, das allerdings über dem heutigen Preisniveau liegt, die Akzeptanz des Projekts. Der hoheitliche Planer schätzt dies ebenfalls als wichtigen Aspekt ein, räumt aber ein, dass es aus dem Quartier den Einwand gebe, es würden andere Leute sein. Aus Sicht des Quartiervereins vernichtet das Projekt bezahlbaren Wohnraum und führt zu steigenden Mietzinsen. Man befürchtet, dass Luxuswohnungen für Expats und Zweitwohnungen entstehen und eine soziale Schicht einzieht, die nichts mit dem Quartier zu tun haben will.

Einflussfaktoren des Stakeholder-Managements

7. Kann die Entleerung von zurückzubauenden Bestandesobjekten die Umsetzung eines Verdichtungsprojekts verzögern?

Ja (siehe Frage 4i): Die Mietverträge sind seit längerem befristet. Die Befristung wurde bereits zweimal verlängert. Für eine grössere vorzeitig gekündigte gewerbliche Nutzung wurden Zwischennutzer gefunden. Es gibt Opposition eines gewerblichen Mieters, der auch den Rechtsweg beschritten hat.

Zusammenfassung:

Es gibt Opposition eines gewerblichen Mieters, der auch den Rechtsweg beschritten hat.

8. Unterstützt die Schaffung von öffentlichem Mehrwert für das Quartier (öffentliche Räume, bessere Erschliessung/Versorgung usw.) die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Offen (siehe Frage 5i). Das oberste Stockwerk wird öffentlich sein und kann für Anlässe gemietet werden. Es wird wie im Bestand Gastronomie und Läden im Erdgeschoss geben. Das ist aber mehr ein Ersatz als ein Mehrwert

Ja (siehe Frage 4p.) Die Mehrwertabgabe von 50% führt zu einer grundsätzlichen Offenheit der Stadt/Bevölkerung für die Verdichtung. Das macht entsprechende Diskussionen zum Vornherein einfacher. Im konkreten Fall kann der Mehrwert durch die Mehrwertabgabe nicht direkt am Ort aber im Umfeld geschaffen werden. Die Öffnung des Innenhofs im Rahmen des Projekts steht eher im Hintergrund, ist aber symbolisch wichtig: Die Stadt- und Quartierbevölkerung wird nicht ausgegrenzt.

Ja (siehe Frage 5q). Es soll öffentliche Nutzungen im Erdgeschoss und in den obersten Geschossen des Turms geben. Ausserdem wird der Innenhof geöffnet und begrünt. Das kompensiert die Nachteile des Projekts aber in keiner Weise. Man versucht damit die Gegner zu kaufen.

Zusammenfassung:

Die Mehrwertabgabe von 50% führt nach Einschätzung der hoheitlichen Planer zu einer grundsätzlichen Offenheit der Stadtbevölkerung für die Verdichtung. Das macht entsprechende Diskussionen zum Vornherein einfacher. Die Öffnung des Innenhofs sei symbolisch wichtig: Die Stadt- und Quartierbevölkerung würden dadurch nicht ausgegrenzt. Aus Sicht des Quartiervereins kompensieren die geschaffenen Mehrwerte die Nachteile des Projekts in keiner Weise. Man versuche damit die Gegner zu kaufen.

9. Hat die hoheitliche Raumplanung der Stadt, die entsprechenden Akteure, eine relevante Auswirkung auf Projekte für die Verdichtung im Bestand?

Ja (siehe Frage 6i): Der neue Überbauungsplan musste vom Grossen Rat genehmigt werden. Die Stadt wirkte sehr kooperativ und unterstützend und hat sich sehr für das Projekt eingesetzt.

Ja (siehe Frage 5p): Basierend auf dem Studienauftrag kam es zu einer Sondernutzungsplanung und untergeordnet dazu zur Zonenplanänderung. Ein städtebaulicher Vertrag erübrigte sich aufgrund der Mehrwertabgabe.

Zusammenfassung:

Die Stadt wirkte aus Sicht des Investors sehr kooperativ und unterstützend und hat sich sehr für das Projekt eingesetzt.

10. Beeinflusst ein integriertes Stakeholder-Management des Investors und/oder eine aktive Förderung des Projekts durch die städtischen Behörden die Akzeptanz von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Offen (siehe Frage 7i): In den internen Projektierungsabläufen gibt es am Ende der Phase I/am Anfang der Phase II im Rahmen der Machbarkeitsstudie den Hinweis, dass die Information der Mieter und allenfalls auch Dritter abgeklärt werden muss. Die konkreten Massnahmen erfolgen immer projektspezifisch. Im vorliegenden Fall wurde nach dem Architekturwettbewerb informiert. Es wurde frühzeitig mit Kommunikationsagenturen zusammengearbeitet.

Ja (siehe Fragen 6p und 7p). Eine erste Information durch den Investor erfolgte im Zusammenhang mit der Präsentation der Wettbewerbsergebnisse. Darauf gab es keine Reaktionen. Im Rahmen der Nutzungsplanung/Planaufgabe erfolgte eine zweite Information durch die Stadt auf Basis des Entwurfs zur Nutzungsplanung und dem Ergebnis des Wettbewerbs (Hochhaus, Anteil Wohnungen, öffentliche Nutzungen im Erdgeschoss, Zugänglichkeit des obersten Geschosses). Das gewählte Instrument zum Einbezug der Bevölkerung war eine zweigeteilte Veranstaltung: 1. Teil: Information durch die Stadt; 2. Teil: Sammlung von Anliegen aus dem Quartier. Ein wichtiges Anliegen aus dem Quartier, das aufgenommen wurde, war die Zugänglichkeit des Innenhofes. Nicht aufgenommene Anliegen wurden entsprechend begründet. Weitere Anliegen wurden an den Investor weitergeleitet. Die Planaufgabe ging in der Folge ohne Einsprachen durch. Die Stadt hat die Informationsveranstaltung zusammen mit den Stadtteilsekretariaten organisiert.

Ja (siehe Fragen 6q und 7q): Es gab eine Informationsveranstaltung der Stadt zusammen mit dem Investor im Rahmen der Erarbeitung des Bebauungsplans, an welcher die Quartierbevölkerung ihre Anliegen einbringen konnte. Teilweise wurden diese von der Stadt aufgenommen. Allerdings wurde auch deutlich darauf hingewiesen, dass man nicht viel mehr als die Ausmasse des Gebäudes und gewisse Nutzungen vorschreiben könne. Die Stadt erscheint sehr investorenfreundlich. Unter dem Deckmantel der Verdichtung findet eine Art „Ausverkauf der Stadt“ statt.

Zusammenfassung:

Der Investor verfügt nicht über ein integriertes Stakeholder-Management, hat aber den Einbezug der Mieter und allenfalls Dritter in seinen Planungsabläufen aufgeführt. Im

vorliegenden Projekt wurde die Quartierbevölkerung im Rahmen der Präsentation der Wettbewerbsergebnisse ein erstes Mal informiert. Darauf gab es keine Reaktionen aus dem Quartier. Im Rahmen der Nutzungsplanung/Planaufgabe erfolgte eine zweite Information durch die Stadt auf Basis des Entwurfs zur Nutzungsplanung und dem Ergebnis des Wettbewerbs. Das gewählte Instrument zum Einbezug der Bevölkerung war eine zweigeteilte Veranstaltung: 1. Teil: Information durch die Stadt; 2. Teil: Sammlung von Anliegen aus dem Quartier. Die Planaufgabe ging in der Folge ohne Einsprachen durch. Der Quartierverein bestätigt das Vorgehen, bemängelt aber, dass seitens der Stadt deutlich darauf hingewiesen wurde, dass man nicht viel mehr als die Ausmasse des Gebäudes und gewisse Nutzungen vorschreiben könne. Die Stadt erscheint dem Quartierverein sehr investorenfreundlich. Unter dem Deckmantel der Verdichtung finde eine Art „Ausverkauf der Stadt“ statt.

11. Nehmen politische Akteure einen relevanten Einfluss auf die Umsetzbarkeit von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Nein (siehe Frage 8i): Der Grosse Rat steht dem Projekt aber sehr positiv gegenüber.

Nein (siehe Frage 8p): Das Projekt wurde durch die vorberatende Raumplanungskommission intensiv beraten. Auch der Investor wurde in die Kommission eingeladen um Zusagen/Zugeständnissen seinerseits, welche auf andere Weise nicht geregelt werden konnten, mehr Verbindlichkeit zu verleihen. Der Grosse Rat folgte danach dem Antrag der vorberatenden Kommission. Das Projekt ging „schlank“ durch das Parlament.

Zusammenfassung:

Nein, die Politik steht dem Projekt aber sehr positiv gegenüber und hat es genehmigt.

12. Haben Mitwirkungs- und Rechtsmittelverfahren einen relevanten Einfluss auf die Umsetzbarkeit von Verdichtungsprojekten im Bestand?

Ja (siehe Frage 8i): Es gibt Widerstand von Einzelpersonen und es gab Anfangs auch Widerstand seitens der Denkmalpflege, welche sich dann aber zurückgezogen hat.

Ja (siehe Frage 8p): Es kam zu einem Referendum welches von der Bevölkerung abgelehnt wurde, und es wurden Rechtsmittel ergriffen. Das Rechtsmittelverfahren gegen die Sondernutzungsplanung wurde bereits zugunsten des Investors/Projekts entschieden. Das Baubewilligungsverfahren steht noch an.

Ja (siehe Frage 8q). Es gab keine Einsprache gegen das Auflageprojekt. Nach dem Grossratsbeschluss zum Bebauungsplan kam im Quartier das Referendum zustande, welches in der Folge von der Stadtbevölkerung aber abgelehnt wurde.

Zusammenfassung:

Es gab keine Einsprache gegen das Auflageprojekt. Nach dem Grossratsbeschluss zum Bebauungsplan kam im Quartier das Referendum zustande, welches in der Folge von der Stadtbevölkerung abgelehnt wurde und es wurden Rechtsmittel ergriffen.

Weitere Einflussfaktoren

13. Bemerkungen/Ergänzungen

Eine weitere Einbindung der Stakeholder hätte in diesem Fall nichts gebracht. Die Gegner lassen sich nicht einbinden (siehe Fragen 9i).

Die endgültige Arealarrondierung hat zwischenzeitlich das Projekt etwas verzögert. Diesen Schritt hätte man allenfalls vorziehen können (siehe Frage 9p).

Ein wichtiger Aspekt ist, dass im sehr multikulturellen Quartier durch Grossveranstaltungen und viele Events die Belastung der Bevölkerung bereits sehr hoch ist (siehe Frage 10q).

Zusammenfassung:

Eine weitere Einbindung der Stakeholder hätte in diesem Fall nichts gebracht. Die Gegner lassen sich nicht einbinden. Die endgültige Arealarrondierung hat zwischenzeitlich das Projekt etwas verzögert. Ein wichtiger Aspekt ist, dass im sehr multikulturellen Quartier, durch Grossveranstaltungen und viele Events die Belastung der Bevölkerung bereits sehr hoch ist.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Erfolgsfaktoren für eine Verdichtung in unternutzten Wohnzonen unter besonderer Berücksichtigung der Investorensicht“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 15. August 2015

Stefan Leuenberger