Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Die Verhandlungsformel für erfolgreiche Innenentwicklung: Entscheidungsfindung unter Unsicherheit aus Sicht der Risikoträger.

Verfasser: Schildknecht
Fabian
Meienbergstrasse 12, 9000 St. Gallen
fabian.schildknecht@atebo.ch
+41 76 449 36 72

Eingereicht bei: Dr. sc. Sibylle Wälty

Abgabedatum: 7. September 2026

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis IV
Abbildungsverzeichnis VI
Tabellenverzeichnis VII
Formelverzeichnis VIII
Executive Summary IX
1. Einleitung 1
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung 1
1.2 Forschungsfrage 2
1.3 Abgrenzung 2
1.4 Vorgehen 3
2. Hintergründe und Verhandlungsspielraum in der Innenentwicklung 4
2.1 Innenentwicklung: Begriff, Kennzahlen und rechtliche Verankerung 4
2.2 Politisches Stimmungsbild zur Innenentwicklung 6
2.3 Stand und Potenziale der Innenentwicklung 8
2.4 Prozess und planungsrechtlicher Rahmen 10
2.5 Beteiligte Parteien im Rahmen der Projektentwicklung 11
2.6 Planungsinstrumente der Innenentwicklung 12
2.7 Verhandlungsspielräume in der Innenentwicklung 14
3. Grundlagen für die Verhandlungsformel der Innenentwicklung 17
3.1 Verhandlungstheoretische Einordnung 17
3.2 Verhandlungsformel: NPV der Innenentwicklung 18
3.3 Unsicherheit und Risiko: die Variable r 22
3.3.1 Risiko und Unsicherheit: Definition, Abgrenzung 22
3.3.2 Identifikation von innenentwicklungsspezifischen Risiken 24
3.3.3 Verfahren der Risikobewertung 26
3.3.4 Umgang mit Unsicherheiten 28
4. Empirische Untersuchung 31
4.1 Methodisches Vorgehen 31
4.2 Datenmaterial und Interviewliste 33
4.3 Haupt- und Subkategorien im Überblick 34
4.3.1 Hauptkategorie 1 (HK1) Unwissen 34
4.3.2 Hauptkategorie 2 (HK2) Ungewissheit 35
4.3.3 Hauptkategorie 3 (HK3) Chancen 36

4.3.4 Hauptkategorie 4 (HK4) Risiken 37
4.3.5 Einflussfaktoren und Interdependenzen 39
5. Bewertung der Unsicherheiten: Transformierbarkeit, Ausprägung und Eintrittswahrscheinlichkeit 40
5.1 Transformierbarkeit von Unwissen (HK1) in Ungewissheit (HK2) 40
5.2 Risikobewertung der NPV-Variablen und damit verbundene Strategien 42
5.2.1 Erwerbskosten (EK) 42
5.2.2 Baukosten (BK) 44
5.2.3 Planungsdauer k_0 45
5.2.4 Cashflows (CFt) 54
5.2.5 Zwischenfazit und Überleitung zu den Szenarien 56
5.3 Beispielhafte Szenarien 56
6. Schlussbetrachtung 58
6.1 Fazit 58
6.2 Diskussion 59
6.3 Ausblick 59
7. Literaturverzeichnis 61
8. Anhang 68
8.1 Anhang 1: Interviewleitfaden 68
8.2 Anhang 2: Interviewpartner (anonymisiert) 69
8.3 Anhang 3: Transkriptionsregeln und Legende 70
8.4 Anhang 4: Transkription Interviews (anonymisiert) 71
8.5 Anhang 5: Dokumentation des Auswertungsprozesses 149
8.6 Anhang 6: Kodierleitfaden 151
8.7 Anhang 7: Prototyp App der Verhandlungsformel der Innenentwicklung 154

Abkürzungsverzeichnis

ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
AZ	Ausnützungsziffer
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BATNA	Best Alternative to a Negotiated Agreement
BFS	Bundesamt für Statistik
BGE	Bundesgerichtsentscheid
BGer	Schweizerisches Bundesgericht
BK	Baukosten
BKP	Baukostenplan
BMZ	Baumassenziffer
BNO	Bau- und Nutzungsordnung
BO	Bauordnung
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft
BWO	Bundesamt für Wohnungswesen
BZO	Bau- und Zonenordnung
CF_t	Cashflow der Periode t
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EK	Erwerbskosten
ESG	Environmental, Social and Governance
GFZ	Geschossflächenziffer
HK1–HK4	Hauptkategorien 1 bis 4 der qualitativen Inhaltsanalyse
I1–I11	Interview 1 bis 11 (Kürzel der Interviewpartner, vgl. Kapitel 4.2)
ISOS	Bundesinventar der schützenswerten Ortsbilder der Schweiz von nationaler Bedeutung
IVHB	Interkantonale Vereinbarung über die Harmonisierung der Baubegriffe
k_0	Planungsdauer (in Jahren)
KI	Künstliche Intelligenz
LSV	Lärmschutz-Verordnung
LUP	Wohnungen mit kontrollierten Mietpreisen (Logements d'utilité publique)
MAG	Mehrwertausgleichsgesetz
NHG	Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz
NIMBY	Not In My Back Yard

NPV	Net Present Value
ÖV	Öffentlicher Verkehr
PBG	Planungs- und Baugesetz
PFAS	Per- und polyfluorierte Alkylsubstanzen
r_0, r_1, r	Risikoadjustierte Diskontierungssätze der jeweiligen Projektphase
RBG	Raumplanungs- und Baugesetz
RBW	Regelbauweise
RPG	Bundesgesetz über die Raumplanung (Raumplanungsgesetz)
RPG 1, RPG 2	Erste und zweite Etappe der Teilrevision des Raumplanungsgesetzes
SK	Subkategorie der qualitativen Inhaltsanalyse (SK1.1 ff.)
SNP	Sondernutzungsplanung bzw. Sondernutzungsplan
SRF	Schweizer Radio und Fernsehen
USG	Bundesgesetz über den Umweltschutz (Umweltschutzgesetz)
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WATNA	Worst Alternative to a Negotiated Agreement
ZOPA	Zone of Possible Agreement

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit 4
Abbildung 2: Projektentwicklungsphasen im Rahmen des Orientierungsrahmens Raumkonzept Schweiz 10
Abbildung 3: Beteiligte an Innenentwicklungsprojekten nach Einflussmöglichkeit 11
Abbildung 4: Spektrum der Planungsinstrumente 13
Abbildung 5: (Moderner) Begriff des Risikos 22
Abbildung 6: Mögliche Erwartungsstruktur – Messbarkeit von Unsicherheiten 23
Abbildung 7: Kategorisierung von Immobilienrisiken (im weiteren Sinn) 24
Abbildung 8: Methoden zur Risikobewertung 27
Abbildung 9: Differenzierung zwischen globalem Wagniszuschlag und Wahl des Chancen-Risikoverhältnisses 29
Abbildung 10: Unwissen in Ungewissheit überführen 30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswahl Masse Innenentwicklung 5
Tabelle 2: Siedlungsfläche in km2 8
Tabelle 3: Siedlungsfläche in m2 pro Einwohner 8
Tabelle 4: Beispiele von Verhandlungsgegenständen ausserhalb SNP 15
Tabelle 5: Diskontierungsmodell 21
Tabelle 6: Objektspezifische Risiken im Lebenszyklus einer Immobilie 25
Tabelle 7: Ansätze zur Verminderung der Unsicherheit Unwissen 31
Tabelle 8: Deduktive Hauptkategorien nach Kapitel 3.3.1 33
Tabelle 9: Interviewliste Leitfadeninterviews 33
Tabelle 10: Hauptkategorie Unwissen 35
Tabelle 11: Hauptkategorie Ungewissheit 36
Tabelle 12: Hauptkategorie Chancen 37
Tabelle 13: Hauptkategorie Risiken 38
Tabelle 14: Einflussgebiete und Zusammenhänge 39
Tabelle 15: Transformierbarkeit der Subkategorien HK1 in HK2 41
Tabelle 16: Scoring für die Herleitung der Planungsdauer k0 47
Tabelle 17: Beispielhafte Szenarien mit NPV-Innenentwicklung 57
Tabelle 18: Beispielszenarien Abschöpfungsquote der Innenentwicklung 57

Formelverzeichnis

Formel 1: NPV (Net Present Value) / Nettobarwert 19
Formel 2: Verhandlungsformel (NPV der Innenentwicklung) (Net Present Value) nach Phasen 19
Formel 3: Verhandlungsformel (NPV der Innenentwicklung) 20

Executive Summary

Mit der RPG-Revision 2013 hat sich die Schweiz für die Innenentwicklung entschieden. Ob sie gelingt, entscheidet sich in der Verhandlung zwischen Gemeinde und Risikoträgerschaft, die mit unterschiedlichen Massstäben bewerten: die Gemeinde über Mass, Qualität und Verfahren, die Risikoträgerschaft über Ertrag, Zeit und Kapitalkosten. Die Arbeit untersucht, wie sich dieser Verhandlungsspielraum (ZOPA) als Investitionsentscheid unter Unsicherheit ökonomisch beschreiben und für die Verhandlungspraxis operationalisieren lässt.

Dazu wird der Net Present Value zur «Verhandlungsformel der Innenentwicklung» erweitert: phasenweise gerechnet (Planung, Bau, Ertrag) und auf die Stellhebel Erwerbskosten (EK), Planungsdauer (k_0), Baukosten (BK), Nettomietertrag (CFt) und Diskontierungssatz (r) verdichtet. Elf Leitfadeninterviews mit Risikoträgern, Behörden und Intermediären liefern einen Katalog innenentwicklungsspezifischer Unsicherheiten, der nach Unwissen, Ungewissheit, Chancen und Risiken kategorisiert und den Variablen zugeordnet wird.

Die Ergebnisse zeigen: Unsicherheiten und Risiken sind «der Sand im Getriebe» der Innenentwicklung. Fast alle lassen sich mit sorgfältiger Vorbereitung über Dauer, Kosten und Erträge in Bandbreiten fassen; im Wagniszuschlag verbleiben Rechts- und Praxisänderungen sowie ein Haltungswechsel der Behörde im laufenden Verfahren. Jede Forderung und jede Gegenleistung wirkt auf eine Variable und erhält so ihren Preis. Der Verhandlungsspielraum wird als Differenz von NPV-Szenarien sichtbar; die neu definierte «Abschöpfungsquote der Innenentwicklung» misst, welcher Anteil des Bonus-Mehrwerts durch Forderungen und Zeitverlust beansprucht wird. Das Beispiel zeigt, dass ein Ausnützungsbonus den Abschlag für preisgünstigen Wohnraum tragen kann, eine deutlich verlängerte Planungsdauer das Projekt jedoch kippen lässt.

Für die Praxis folgt: Der Bodenpreis ist der entscheidende Indikator des gesamten Projekts. Unsicherheiten, die zum Zeitpunkt des Erwerbs bestehen, müssten den Erwerbspreis reduzieren. Gemeinden leisten über Verfahrens- und Rechtssicherheit sowie schlanke Prozesse den wirksamsten Beitrag, denn alles, was vor der Investitionsentscheidung klar ist, macht die Kosten kalkulierbar, reduziert die Unsicherheiten und erhöht das Angebot. Die Verhandlungsformel und das zur Einschätzung der Planungsdauer erstellte Scoring eignen sich für die Strukturierung des Gesprächs und somit für den Aufbau eines belastbaren Projektnarrativs.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Die Frage, wo wir in der Zukunft leben, ist zentral und wird die aktuelle und die zukünftigen Generationen beschäftigen. Die Raumplanung richtet den Blick in die Zukunft: Sie klärt, wie mit dem beschränkten Raum und dem knappen Gut «Boden» umzugehen ist, damit räumliche Bedingungen entstehen, die eine hohe Qualität für Wohnen und Arbeiten ermöglichen. Die nationale Ausgangslage ist herausfordernd: Vor dem Hintergrund eines anhaltenden Wachstums der ständigen Wohnbevölkerung (von 7,2 auf 9,13 Millionen Einwohnende, Stand Ende 2025; Bundesamt für Statistik [BFS], ohne Datum a) stellt sich in den kommenden Jahren noch mehr die Frage nach einem nachhaltigen Umgang mit der Ressource «Boden» und einer nachhaltigen Deckung des Wohnraumbedarfs. Mit der Annahme der Revision des Raumplanungsgesetzes (RPG) im Jahr 2013 hat die Stimmbevölkerung diese Frage mit 62,9 % Ja-Stimmen deutlich beantwortet: Die Zersiedelung soll gebremst und der benötigte Wohnraum durch bessere Nutzung bestehender, bereits erschlossener Siedlungsgebiete geschaffen werden. Ein Blick auf die Siedlungsdichte zeigt, dass die Zersiedelung seit 2019 leicht rückläufig ist (Bundesamt für Raumentwicklung [ARE], 2026a). Der leichte Rückgang kann als erster erfolgreicher Schritt gewertet werden. Trotz Verlangsamung des Siedlungswachstums im Vergleich mit den vorangehenden Jahrzehnten dehnt sich die bebaute Fläche weiterhin aus, in den Jahren 2009 bis 2018 mit acht Fussballfeldern pro Tag (BFS, 2021). Um das Siedlungswachstum weiter zu reduzieren, mit dem Ziel, ab dem Jahr 2050 netto keinen Boden mehr zu verbrauchen[1], ist noch viel Arbeit nötig. Auf Kantonsebene und zunehmend auf Gemeindeebene sind die planungsrechtlichen Grundlagen geschaffen, um die Schaffung von Wohnraum auf bestehenden Siedlungsflächen voranzutreiben. Von verschiedenen Seiten wächst aber der Widerstand gegen die eingeschlagene Strategie: Die einen sehen das Hauptproblem bei der Raumplanung, die anderen bei der Einsprachepraxis oder der Komplexität. Wieder andere sagen, es sei schlichtweg zu teuer.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Umsetzung des Innenentwicklungsziels aus der Perspektive von Investitionsentscheiden zu betrachten, die unter Unsicherheiten in einer Verhandlungssituation gefällt werden. Die Verhandlungssituation zeichnet sich durch Asymmetrie von Bewertungsmassstäben aus: Die Gemeinde steuert über Mass, Qualität und Verfahren, der Risikoträger über den Ertrag, Zeit und Kapitalkosten. Die Förderung einer

[1] Siehe dazu die Publikation «Bodenstrategie Schweiz», (Bundesamt für Umwelt, 2020, S. 22)

gemeinsamen Sprache, unter welchen Bedingungen Innenentwicklungsprojekte umgesetzt werden, kann den vorhandenen Verhandlungsspielraum weiter ausschöpfen, und am Ende des Tages wertvolle Grünfläche schonen.

1.2 Forschungsfrage

In der vorliegenden Arbeit soll die Investitionsentscheidung für Projekte der Innenentwicklung im Rahmen der Verhandlungssituation zwischen den kommunalen Behörden und der Risikoträgerschaft untersucht werden. Daraus leitet sich die folgende übergeordnete Forschungsfrage ab:

Wie lässt sich der Verhandlungsspielraum zwischen Gemeinde und Risikoträgerschaft bei Innenentwicklungsprojekten als Investitionsentscheid unter Unsicherheit ökonomisch beschreiben und für die Verhandlungspraxis operationalisieren?

Zur Beantwortung dieser Frage werden folgende Teilfragen bearbeitet:

1. Wo entstehen im Prozess und in der Konstellation der beteiligten Parteien der Innenentwicklung Verhandlungsspielräume zwischen Gemeinde und Risikoträgerschaft?
2. Wie lässt sich der Investitionsentscheid für Innenentwicklungsprojekte entlang des Net Present Value (NPV) ökonomisch abbilden, und wie wirken darin Unsicherheiten?
3. Welche Formen von Unsicherheit prägen Innenentwicklungsprojekte aus Sicht der Risikoträgerschaft, wie können diese bewertet werden und wie beeinflussen diese den Investitionsentscheid auf Basis einer NPV-Berechnung?
4. Mit welchen Strategien lassen sich Unsicherheiten in Innenentwicklungsprojekten reduzieren bzw. wie kann man mit diesen umgehen?
5. Wie lassen sich diese Erkenntnisse zu einer Verhandlungsformel verdichten, und welche Handlungsempfehlungen für die Verhandlungspraxis ergeben sich daraus?

1.3 Abgrenzung

Die Forschungsfrage unterliegt folgenden Abgrenzungen und Einschränkungen:

- Die Forschungsarbeit beschränkt sich auf den Schweizer Kontext. So werden beispielsweise Schweizer Rechtsgrundlagen herangezogen und Leitfadeninterviews mit Experten aus der Deutschschweiz durchgeführt.
- Die Forschungsfrage wird aus einer allgemeinen nationalen Perspektive gestellt und bezieht sich nicht auf einen bestimmten Kanton. Damit liegt der Fokus bei den

grundlegenden Mechanismen der Innenentwicklung, und nicht bei der kantonalen und kommunalen Ausgestaltung von Gesetzen, Prozessen, usw.

- Das Vorgehen ist explorativ-qualitativ gewählt. Aufgrund der Forschungsfrage und der Datenlage ist das ein bewusster Entscheid. Gewisse Aspekte der Ergebnisse würden sich eignen, um in einer nächsten Forschungsphase ein quantitatives Forschungsdesign anzulegen.
- Die Betrachtung erfolgt auf der Ebene des einzelnen Innenentwicklungsprojekts. Risiken auf Portfolio- und Unternehmensebene sowie die Möglichkeiten der Risikodiversifikation über ein Portfolio werden nicht vertieft, obwohl sie für Immobilienentwicklungsorganisationen relevant sind.
- Klassische immobilienspezifische Risiken wie Standort-, Markt- oder ESG-Risiken werden nicht vertieft behandelt. Im Fokus stehen jene Unsicherheiten, die aus dem Planungs- und Bewilligungsprozess der Innenentwicklung entstehen.
- Es geht nicht um den Verhandlungsprozess, sondern darum, was verhandelt wird und wie der dahinterliegende Mechanismus funktioniert.
- Bewertungsperspektive ist die der Risikoträgerschaft, weil sie den Investitionsentscheid trifft und die finanziellen Folgen trägt. Die Datenbasis umfasst hingegen alle Verhandlungsparteien – Risikoträger, Behörden und Intermediäre –, damit die Unsicherheiten aus allen Blickwinkeln erfasst werden; Handlungsempfehlungen werden deshalb für beide Seiten des Verhandlungstischs formuliert.

1.4 Vorgehen

Die Arbeit gliedert sich in einen Grundlagen-, einen Analyse- und einen Syntheseteil (Abbildung 1). Kapitel 2 legt die Grundlagen der Innenentwicklung dar und schliesst mit einer ersten Analyse: In Kapitel 2.7 werden anhand eines Vergleichs der Bauordnungen der Kantone Aargau, St. Gallen, Zug und Zürich die Verhandlungsspielräume in der Innenentwicklung identifiziert und in fünf Kategorien geordnet. Kapitel 3 verortet die Arbeit verhandlungstheoretisch und leitet die Verhandlungsformel als NPV der Innenentwicklung her. Dabei wird der Umgang mit Unsicherheit und Risiko (Variable r) vertieft. Kapitel 4 wertet elf Experteninterviews mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz aus und verdichtet die Aussagen zu Haupt- und Subkategorien. Kapitel 5 führt die Erkenntnisse aus den Kapiteln 2, 3 und 4 zusammen: Die Unsicherheiten werden hinsichtlich Transformierbarkeit, Ausprägung und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet, den Variablen der Verhandlungsformel zugeordnet und in beispielhaften Szenarien veranschaulicht. Kapitel 6 beantwortet die Forschungsfrage und zieht das Fazit.

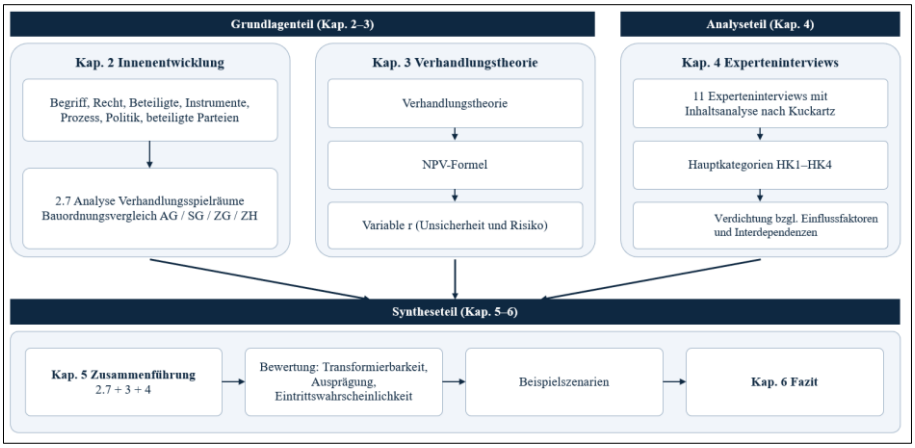


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

2. Hintergründe und Verhandlungsspielraum in der Innenentwicklung

2.1 Innenentwicklung: Begriff, Kennzahlen und rechtliche Verankerung

Innenentwicklung bezeichnet als Oberbegriff die Lenkung der Siedlungsentwicklung in den bereits bebauten oder rechtskräftig eingezonten Bestand. Laut EspaceSuisse, dem Verband für Raumplanung, wird Innenentwicklung durch kompaktere Siedlungen erreicht (EspaceSuisse, 2023). Kompaktere Siedlungen entstehen, indem Baulücken gefüllt, Siedlungen verdichtet und Industriebrachen umgenutzt werden (EspaceSuisse, 2023). Baulückenschliessung und Mobilisierung von Baulandreserven betreffen unbebaute Flächen innerhalb des bestehenden Siedlungsgebietes. Verdichtung meint die baulich-strukturelle Erhöhung der Ausnutzung auf einer bestehenden Parzelle (Aufstockung, Anbau, Ersatzneubau mit höherer Ausnützung). Umnutzung beschreibt den Wechsel der Nutzungsart, zum Beispiel von Industrie zu Wohnen, ohne dass zwingend zusätzliche Fläche entsteht.

Von diesen Begriffen zu unterscheiden sind die Dichtemasse, die Verhältnisse zwischen Nutzungsgrössen und Bezugsflächen angeben. Je nachdem, ob die gesamte Bauzone, nur die überbaute Bauzone oder die Siedlungsfläche als Nenner dient, fallen die Werte deutlich unterschiedlich aus. Tabelle 1 stellt eine Auswahl an Massen vor, die für die Innenentwicklung Bedeutung haben. Ausgangsgrösse ist die Bauzonenfläche von 2343 km^2 (2022), davon 46 % Wohnzonen; sie blieb seit 2012 konstant, während die Bevölkerung in den Bauzonen von 7,4 auf 8,3 Millionen wuchs, womit die Bauzonenfläche pro Kopf sinkt (ARE, 2022). Die unüberbauten Bauzonen könnten bei gleichbleibender Dichte bis zu 1,6 Millionen zusätzliche Personen aufnehmen (EspaceSuisse, 2022). Als Indikator nachhaltiger Raumentwicklung gilt die Siedlungsfläche pro Kopf (396 m^2, 2022), weil sie auch Verkehrs- und Infrastrukturflächen ausserhalb der Bauzonen einschliesst. Mit

226 Personen pro km^2 zählt die Schweiz zu den zehn am dichtesten besiedelten Ländern Europas (EDA, 2026).

Mass	Zähler / Nenner	Wert	Stand	Quelle
Raumnutzungsdichte	Person (Einwohnerschaft) / Fläche überbaute Wohn-, Misch- und Zentrumszone	71 Personen pro ha	2022	ARE, 2026b
Bevölkerungsdichte	Person (Einwohnerschaft) / Gesamtfläche	226 Personen pro km²	2026	EDA, 2026
Dichte Siedlungsfläche	Siedlungsfläche inkl. Verkehrs- und Infrastrukturflächen / Person (Einwohnerschaft)	396 m² pro Person (Einwohnerschaft)	2018	BFS, ohne Datum a
Dichte Bauzonenfläche	Bauzonenfläche / Person (Einwohnerschaft)	282 m² pro Person (Einwohnerschaft)	2022	ARE, 2022
Wohnflächenverbrauch	Wohnfläche m² / Person (Einwohnerschaft)	46,6 m² pro Person (Einwohnerschaft)	2024	BFS, ohne Datum b
Bauzonenfläche	Bodenfläche bebaut und nicht überbaut in einer Bauzone	2343,37 km²	2022	ARE, 2022
Anteil unüberbaute Bauzonen (kein Dichtemass)	unüberbaute / gesamte Bauzonenfläche	10–16 %, Kapazität bis 1,6 Mio. Personen	2022	ARE, 2022

Tabelle 1: Auswahl Masse Innenentwicklung (eigene Darstellung, verschiedene Quellen)

Rechtlich verankert ist die Innenentwicklung im Bundesgesetz über die Raumplanung (RPG), das gestützt auf Art. 75 BV die Grundsätze setzt und durch die Kantone koordiniert wird. Art. 1 Abs. 2 lit. abis und b RPG nennt als Ziel, die Siedlungsentwicklung unter angemessener Wohnqualität nach innen zu lenken und kompakte Siedlungen zu schaffen; Art. 3 Abs. 3 lit. abis RPG verlangt Massnahmen zur besseren Nutzung brachliegender oder ungenügend genutzter Bauzonenflächen und zur Verdichtung; Art. 8a RPG lässt den kantonalen Richtplan Grösse und Verteilung des Siedlungsgebiets festlegen. Art. 15 RPG begrenzt die Bauzonen auf den Bedarf von 15 Jahren und Art. 15a RPG verpflichtet die Kantone zur Baulandmobilisierung.

Die Innenentwicklung steht dabei im Spannungsfeld weiterer Schutzerlasse (NHG, USG, LSV), die Landschaft, Ortsbild, Umweltqualität und Kulturland sichern; es geht also nicht nur um den Schutz des Bodens, sondern um eine breite Palette von Zielen. Übergeordnet ist sie ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung als Staatszweck (Art. 2 und 73 BV) und setzt an allen drei Zieldimensionen der «Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030» an (Bundesrats, 2021) an: ökologisch durch die Schonung von Boden, Landschaft und Kulturland, wirtschaftlich durch die Nutzung bestehender Erschliessung und Infrastruktur (Hürzeler & Müller, 2017), gesellschaftlich durch zusätzlichen Wohnraum an erschlossenen Lagen bei angemessener Wohnqualität (Art. 1 Abs. 2 lit. abis RPG).

Diese Ausführungen zeigen, dass die Strategie der Innenentwicklung gesetzlich breit verankert ist. Trotzdem lassen die Vorgaben Raum für Interpretationen zu. Debrunner und Hengstermann (2023) bemängeln, dass der Begriff zu wenig präzise definiert ist und dadurch unterschiedlich, teils widersprüchlich interpretiert wird (Debrunner & Hengstermann, 2023, S. 89). Sie kritisieren, dass der Begriff der Innenentwicklung in der Schweiz

weder auf Bundesebene noch in den kantonalen Richtplänen präzise definiert ist. Sie unterscheiden drei divergierende Verständnisse: «die Mobilisierung von Baulücken innerhalb des Siedlungsgebiets, die Erhöhung der baulichen Dichte auf einzelnen Parzellen sowie die Steigerung der Nutzungsdichte, also der Anzahl Personen pro Fläche» (Debrunner & Hengstermann, 2023, S. 90). Um die im vorigen Abschnitt besprochenen drei Zieldimensionen der Innenentwicklung ausgewogen zu berücksichtigen, wäre eine Präzisierung bei diesen Kritikpunkten sicherlich hilfreich.

Für diese Arbeit wird Innenentwicklung deshalb als Oberbegriff für alle raumplanerischen und baulichen Massnahmen verstanden, die den zusätzlichen Siedlungsbedarf innerhalb des bestehenden Siedlungsgebiets durch Verdichtung, Umnutzung und Schliessung von Baulücken decken und dabei die Nutzungsdichte bei angemessener Wohn- und Freiraumqualität erhöhen.

2.2 Politisches Stimmungsbild zur Innenentwicklung

Die Raumplanung hat sich schon seit ihren Anfängen die Verhinderung der Zersiedelung als Ziel gesetzt (Debrunner & Hengstermann, 2023, S. 86). Im Laufe der Teilrevision des RPG (1. Etappe, RPG 1), die im Mai 2014 in Kraft getreten ist, wurde das Innenentwicklungsziel gesetzlich verankert. So ist gemäss Art. 1 Abs. 2 lit. abis RPG die Siedlungsentwicklung unter Berücksichtigung einer angemessenen Wohnqualität nach innen zu lenken, Bauzonen dürfen dabei nur noch dem Bedarf für 15 Jahre entsprechen. Diese Revision wurde vom Volk am 3. März 2013 mit 62,9 % Ja-Stimmen deutlich angenommen (Bundeskanzlei, ohne Datum a). Die Umsetzung ist gemäss Zwischenbilanz des ARE (Stand 2024) im Gang, aber langsamer als erwartet (EspaceSuisse, 2024): 390 Hektaren Bauland in 173 Gemeinden wurden zurückgezont, erst 43 Prozent der Gemeinden verfügen über einen RPG-1-konformen Nutzungsplan. Die Kantone rechnen bis 2030 mit dem Abschluss – wegen fehlender Ressourcen und der Komplexität der Interessenabwägung (EspaceSuisse, 2024). Nach der deutlichen Zustimmung für das RPG 1 bietet die Volksinitiative «Zersiedelung stoppen – für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung» ein weiteres Indiz, wie es mit der Zustimmung gegen das Siedlungsflächenwachstum steht. Die Initiative beabsichtigte, strengere Regeln gegen das Siedlungsflächenwachstum einzuführen und hätte die Gesamtflächen der Bauzonen in der Schweiz eingefroren (Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation [UVEK], 2019). Diese wurde am 10. Februar 2019 mit 63,6 % Nein-Stimmen deutlich abgelehnt (Bundeskanzlei, ohne Datum b). Nach jahrelanger Ausarbeitung wurde die Revision RPG 2 in der Herbstsession 2023 verabschiedet. Im Zentrum des RPG 2 steht das Bauen

ausserhalb der Bauzone, der Gestaltungsspielraum der Kantone soll erhöht werden, ohne das grundlegende Prinzip der Trennung von Baugebiet und Nichtbaugebiet zu schwächen (EspaceSuisse, ohne Datum). Mit diesem Fokus konnte RPG 2 die Ziele der Landschaftsinitiative aufnehmen, die daraufhin bedingt zurückgezogen worden ist (Landschaftsinitiative, ohne Datum). Obwohl die Revision RPG 2 Themen der Innenentwicklung nicht direkt regelt, kann man von folgenden Effekten ausgehen (Kissling, 2025):

- Das Ziel, im Rahmen von RPG 2 ausserhalb der Bauzonen die Zahl der Gebäude und den Umfang der versiegelten Flächen in ihrem Wachstum zu begrenzen (maximal 2 % Zuwachs zum Referenzwert), verlagert den Druck der Wohnraumnachfrage auf die bereits überbauten Flächen innerhalb der Bauzonen noch stärker.
- Ebenfalls wird der Mehrwertausgleich um den neuen Verwendungszweck «Abbruchprämie für nicht mehr zweckmässige Bauten ausserhalb der Bauzonen» ergänzt. Dass ein erheblicher Teil der Abbruchprämie aus dem Mehrwertausgleich finanziert werden soll, reduziert die Fördermöglichkeiten von anderweitigen Unterstützungsmassnahmen der Innenentwicklung, die aus dem gleichen Topf finanziert werden.

Ebenfalls mit indirektem Bezug zum Thema Innenentwicklung ist die Volksinitiative «Mehr bezahlbare Wohnungen» vom 9. Februar 2020 zu erwähnen. Da in gewissen Regionen bei Innenentwicklungsprojekten bezahlbarer Wohnraum thematisiert und gefordert wird, zeigt das Abstimmungsresultat mit gut 57 % Nein-Stimmen, dass mehr Staatsintervention bei diesem Thema nicht erwünscht war (Bundeskanzlei, ohne Datum c). In diesem Zusammenhang ist auch die Abstimmung zur «10-Millionen-Schweiz» zu berücksichtigen, in deren Abstimmungskampf der fehlende Wohnraum ein zentrales Thema war. Die FDP forderte in diesem Kontext, wieder neues Bauland ausscheiden zu können, um den Bau eines Eigenheims erneut zu ermöglichen (SWI swissinfo.ch, 2026).

Ein Politikgebiet mit unmittelbarer Wirkung auf die Innenentwicklung ist der Lärmschutz: Die strenge bundesgerichtliche Rechtsprechung hatte das Bauen an lärmbelasteten Lagen erheblich erschwert. Mit der Revision des Umweltschutzgesetzes, deren lärmschutzrechtliche Bestimmungen (Art. 22 und 24 USG) am 1. April 2026 in Kraft traten, werden die Interessen der Siedlungsentwicklung nach innen stärker gewichtet (Bundesrat, 2026).

Es ergibt sich zum aktuellen Stand ein ambivalenter politischer Befund bzgl. Rückhalt der Siedlungsbegrenzung. Das Ziel der Innenentwicklung ist demokratisch legitimiert und wird gesetzlich weiter abgestützt. Gleichzeitig zeigen die Ablehnung der Initiative «Mehr bezahlbare Wohnungen», die Debatte um die 10-Millionen-Schweiz und die

langsame Umsetzung der Nutzungsplanrevisionen bis 2030, dass Innenentwicklung keinen leichten Stand hat. In welche Richtung sich der politische Diskurs unter dem Druck der Wohnungsnot weiterentwickeln wird, ist ungewiss. Mit Sicherheit kann gesagt werden, dass erfolgreiche Projekte in der Innenentwicklung einen wichtigen Beitrag zur Legitimität der aktuellen Strategie leisten können.

2.3 Stand und Potenziale der Innenentwicklung

Auf die Frage nach dem Stand des Fortschritts in der Innenentwicklung antworten die Interviewpartner durchgehend, dass eine schnellere Umsetzung sehr wünschenswert wäre (Interview 3, 24.06.2026, Abs. 187 / Interview 5, 19.06.2026, Abs. 29 / Interview 5, 19.06.2026, Abs. 416). Für eine Einschätzung des Fortschritts werden in Ergänzung zu

Messperiode	**Siedlungsfläche in km²** *(Wohn-, Verkehrs-, Produktions- (ohne Land- und Forstwirtschaft), Handels-, Ver- und Entsorgungs- und Erholungsfläche)*
1979–1985	2493,93
1992–1997	2818,17
2004–2009	3089,05
2013–2018	3270,78
2020–2025	Daten noch nicht vollständig vorhanden. Bereits vorhanden sind Daten für die Kantone Luzern, Freiburg, Aargau, Waadt, Neuenburg, Genf, Jura. Im Durchschnitt hat die Siedlungsfläche im Vergleich zur Vorperiode um 2,85 % zugenommen.

Tabelle 2: Siedlungsfläche in km2 (Bundesamt für Statistik (ohne Datum c))

Tabelle 1 bedeutende Kennzahlen mit Fokus auf ihre Entwicklung betrachtet. Tabelle 2 zeigt das Wachstum der Siedlungsfläche seit Anfang der 1980er-Jahre. Die Siedlungsfläche hat stetig zugenommen, dies auch für die neuste Messperiode 2020 bis 2025, für die aktuell nur die Daten von sieben Kantonen verfügbar sind. Im Rahmen der letzten vollständigen Messperiode mit Schlussjahr 2018 konnte man im Vergleich zu den vergangenen Jahrzehnten eine Verlangsamung des Wachstums feststellen (BFS, 2021). Die bereits in Tabelle 1 erwähnte Siedlungsflächendichte wird in Tabelle 3 im Zeitverlauf angezeigt. Die Daten zeigen, dass sich die Fläche pro Person seit Anfang der 1980er-Jahre konstant im Rahmen zwischen 390 m^2 und 411 m^2 hält.

Messperiode	**Siedlungsfläche m^2 pro Person (Einwohnerschaft)** *(Siedlungsfläche: Wohn-, Verkehrs-, Produktions- (ohne Land- und Forstwirtschaft), Handels-, Ver- und Entsorgungs- und Erholungsfläche) Person (Einwohnerschaft): Ständige Wohnbevölkerung*
1979–1985	390,6
1992–1997	403.4
2004–2009	411.8
2013–2018	396.3
2020–2025	Daten noch nicht vollständig vorhanden. Bereits vorhanden sind Daten für die Kantone Luzern, Freiburg, Aargau, Waadt, Neuenburg, Genf, Jura. Im Durchschnitt haben m^2 pro Einwohnende im Vergleich zur Vorperiode um 3 % abgenommen.

Tabelle 3: Siedlungsfläche in m2 pro Einwohner (Bundesamt für Statistik (BFS), 2026)

Werden die Daten der sieben bereits erhobenen Kantone (−3 %) hochgerechnet, läge die Kennzahl bei 384 m^2 pro Person – dem tiefsten Wert seit Beginn der Datenreihe. Die

Daten zeigen, dass von einer Verlangsamung der Entwicklung gesprochen werden kann und erste Erfolge für mehr Verdichtung verzeichnet werden. Auf der anderen Seite wächst die Siedlungsfläche kontinuierlich weiter.

Zu welchem Grad dieser Fortschritt das Wachstum der ständigen Wohnbevölkerung abdeckt, ist offen. Wie im ersten Kapitel erwähnt, lag die ständige Wohnbevölkerung Ende 2025 bei 9,13 Millionen Personen. Das Referenzszenario des BFS rechnet mit rund 10,0 Millionen im Jahr 2040 und 10,5 Millionen im Jahr 2055, was einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 0,5 % entspricht; das «hohe» Szenario führt auf 11,7 Millionen, das «tiefe» auf 9,3 Millionen (BFS, 2025, S. 15). Im Referenzfall ist somit bis 2055 Wohn- und Arbeitsraum für rund 1,4 Millionen Personen zu schaffen. Bei dieser Aussicht erhält auch die Entwicklung des Wohnflächenverbrauches pro Person aus Tabelle 1 (46.6m^2 pro Person Stand 2024) eine bedeutende Rolle. Die Nachfrage nach Wohnfläche ist aufgrund von Homeoffice und Alterung der Gesellschaft weiter angestiegen (Weinert, 2021).

Demgegenüber steht ein Innenentwicklungspotenzial für rund 2 Millionen Menschen: 30 % der bestehenden Siedlungsflächen gelten als Zonen mit sinnvollem Potenzial, die bei einem Realisierungsgrad von 70 % entsprechend viel Wohnraum ergeben (Sotomo, 2025, S. 5). Rechnerisch reicht das Potenzial damit aus. Eine weitere frühere Analyse, die die Innenverdichtung im Rahmen der 10-Minuten-Nachbarschaft betrachtet, identifiziert ein theoretisches Potenzial für 16 Millionen Einwohner im Rahmen einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung (Schweizer Radio und Fernsehen [SRF], 2023). Um das Konzept der 10-Minuten-Nachbarschaft zu verstehen, hilft ein Blick auf die drei Anforderungskriterien (Wälty, 2024, S. 150):

1. Sehr gute Anbindung an den öffentlichen Verkehr (ÖV): Es sollen mehr Menschen dort leben und arbeiten, wo sie im Umkreis von 500 Metern eine ÖV-Haltestelle vorfinden, die alle 16 Minuten bedient ist.
2. Sehr hohe Dichte: Mindestens 15'000 Einwohnende und beschäftigte Vollzeitäquivalente (VZÄ) resp. 10'000 Personen leben und/oder arbeiten im Umkreis von 500 Metern.
3. Wachstum soll dazu führen, dass die Zahl der Einwohnenden in möglichst kurzer Distanz doppelt so hoch ist wie die Zahl der Beschäftigten.

Das Fazit fällt damit deutlich aus: Das Ziel ist klar, das Potenzial ist gegeben.

2.4 Prozess und planungsrechtlicher Rahmen

Abbildung 2 zeigt die Prozesssicht auf Innenentwicklungsprojekte nach Projektentwicklungsphasen: In der strategischen Planung werden Potenziale identifiziert, in der Erwerbsphase die Rechte am Grundstück oder zur Bebauung gesichert, in der Planungsphase die Projektierung bis zur Einreichung des Baugesuchs vorangetrieben. Mit der Baubewilligung beginnt die Realisierungsphase, mit der Fertigstellung die Betriebsphase. Die Darstellung ist schematisch gedacht, d.h. sie geht nicht auf kantons-, gemeinde- oder projektspezifische Elemente ein.

Entscheidend für den Investitionsentscheid ist, an welchem Punkt das Projekt im Ablauf der Raumplanung steht. Diese ist dreistufig aufgebaut: Der Bund setzt die Grundsätze und wirkt über Konzepte und Sachpläne ein (Art. 75 BV, Art. 13 RPG), der Kanton koordiniert mit dem nur behördenverbindlichen Richtplan, erst die kommunale Nutzungsplanung mit Zonenplan als Rahmennutzungsplan und Sondernutzungsplan (SNP) für gezielte Abweichungen wird für alle verbindlich (Gmünder, 2010, S. 38–40). Die Instrumente «Reglement» und «SNP» werden in Kapitel 2.6 im Einzelnen vorgestellt.

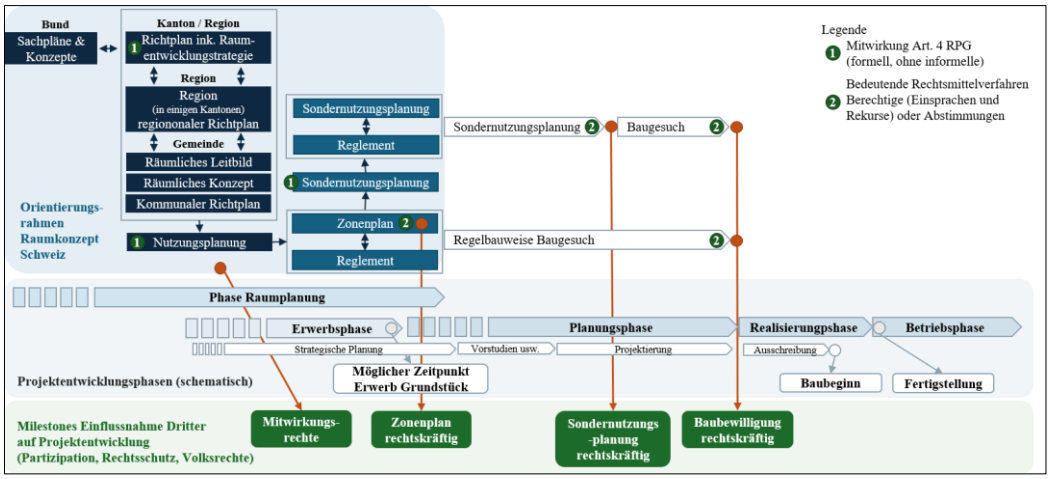


Abbildung 2: Projektentwicklungsphasen im Rahmen des Orientierungsrahmens Raumkonzept Schweiz (Quelle: In Anlehnung an EspaceSuisse, verschiedene zur Verfügung gestellte Grafiken und eigene Darstellung)

Die kommunale Nutzungsplanung ist damit der entscheidende Hebel: Zonenplan, Baureglement und SNP binden alle Beteiligten, insbesondere die Grundeigentümerschaft, verbindlich und regeln parzellenweise die Nutzungszuweisung (Gmünder, 2010, S. 40). Liegen Zonenplan und Reglement vor, entscheidet die Projektentwicklung, ob sie das Projekt in der Regelbauweise (RBW) oder über eine Sondernutzungsplanung mit gezielten Abweichungen umsetzt (Gmünder, 2010, S. 40). Beide Wege münden im gleichen Baugesuchsverfahren, stellen aber unterschiedliche Anforderungen; je nach Bedarf sind Testplanungen, Pilotprojekte oder Wettbewerbe nötig. Abbildung 2 zeigt zudem, an

welchen Stellen Dritte auf den Prozess einwirken: bei der Zonen- und der Sondernutzungsplanung über die Mitwirkung nach Art. 4 RPG und politische Rechte bis zur Abstimmung oder zum Referendum, im Baugesuchsverfahren über Einsprachen und Rekurse. Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf diesen schematischen Prozess; kantonale und kommunale Eigenheiten sind projektspezifisch zu betrachten.

2.5 Beteiligte Parteien im Rahmen der Projektentwicklung

Um die möglichen Akteure von Innenentwicklungsprojekten unabhängig von der konkreten Planungssituation zu benennen, bietet sich Abbildung 3 an. Die Darstellung wurde auf Basis der Leitfadeninterviews und der bisherigen Literatur erstellt. Die Abbildung zeigt, welche Beteiligten typischerweise bei Innenentwicklungsprojekten mitzudenken sind. Sofern Verhandlungsgegenstände zu klären sind, sitzt die Gemeinde oder Stadt, z.B. in der Rolle der Stadtplanung oder als ein beauftragtes Beratungsbüro, gegenüber einer für jedes Projekt zusammengestellten Konstellation aus Grundeigentümerschaft, Projektentwicklung, Beratungsbüros und Investorenschaft. In dieser Aufstellung werden Nutzen und Lasten von Projekten unmittelbar ausgehandelt. Diese Verhandlungsparteien werden teilweise ergänzt um jene, die Kapital und Ausführung bereitstellen. Daneben stehen auf der linken Seite Beteiligte ohne formellen Hebel, die über Fachwissen, Beratung oder Öffentlichkeit wirken, auf der rechten Seite Akteure mit formellen Hebeln, die ein Projekt anpassen, verzögern, blockieren oder verhindern können. Zusätzlich ist hervorgehoben, welche Rollen je nach Projekt das finanzielle Risiko tragen können. Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass die Komplexität aufgrund von mehreren Parteien, die Einfluss auf Innenentwicklungsprojekte haben, hoch ist.

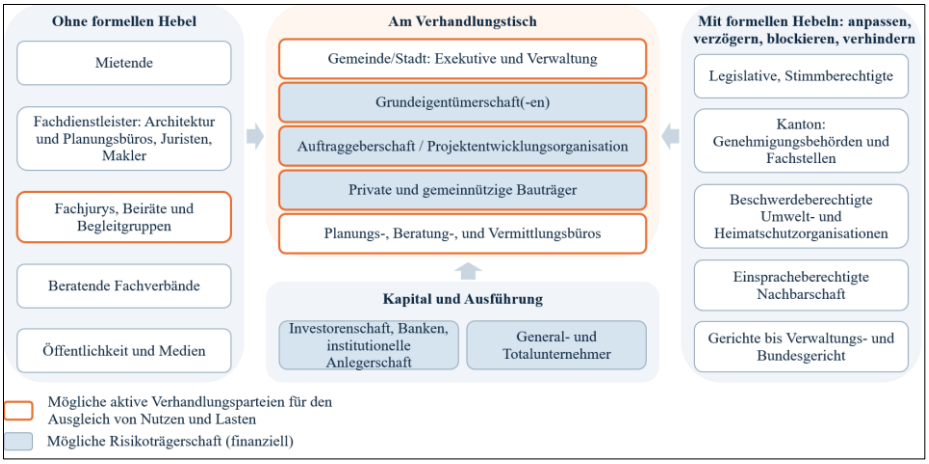


Abbildung 3: Beteiligte an Innenentwicklungsprojekten nach Einflussmöglichkeit (eigene Darstellung)

Abbildung 3 ist nicht statisch zu verstehen, so können sich verschiedene Rollen in einer Person vereinen. So hält ein Investment Developer zum Beispiel das Grundeigentum der Parzelle, verantwortet die Projektentwicklung und investiert gleichzeitig in das

Bauprojekt. Ebenfalls kann die Gemeinde selbst in dafür möglichen Gefässen eine Projektentwicklung als Grundeigentümerin verantworten. Entscheidend ist dabei, wer den Lead übernimmt, wer die Planungsvorleistungen finanziert und wie stark sich die Grundeigentümerschaft organisiert. Thoma (2026, Folien 30–40) unterscheidet für die Schweiz fünf Organisationsmodelle: «Gemeinde im Lead», «organisierten Grundeigentümer», «Immobilienentwickler», «Entwicklungsgemeinschaft» und «Entwicklungsgesellschaft». Relevant ist die Konsequenz für die Verhandlungssituation: Das Organisationsmodell bestimmt, wer den Lead hält und ob die Gemeinde der Risikoträgerschaft als blosse Genehmigungsbehörde oder als Verhandlungs- und Finanzierungspartnerin gegenübersteht. Zwecks Vereinfachung wird fortan der Begriff Risikoträgerschaft verwendet. Wie aus Abbildung 3 ersichtlich, ist damit diejenige Rolle gemeint, die das finanzielle Risiko für das Innenentwicklungsprojekt trägt. Neben der Risikoträgerschaft hat die Grundeigentümerschaft eine besondere Bedeutung, weil sie die Grundvoraussetzung jeder Projektentwicklung bildet. Zu erwähnen ist als direkter und aktiver Akteur die Gemeinde, die für die operative Umsetzung entscheidend ist. Die Gemeinde ist direkte Ansprechpartnerin für die Projektentwicklung und kann mit einer aktiven Bodenpolitik die Innenentwicklungsstrategie beeinflussen (Amt für Raum und Wald AR, 2019, S. 9).

2.6 Planungsinstrumente der Innenentwicklung

Wie in Abbildung 4 dargestellt ist, kann Innenentwicklung im ganzen Spektrum der Planungsinstrumente, in der RBW, Arealüberbauung oder in der Sondernutzungsplanung stattfinden. Um Innenentwicklung zu fördern, haben schon diverse Gemeinden Massnahmen zur Flexibilisierung der Regelbauweise getroffen, um die Verdichtung in einem beschränkten Umfeld und unter bestimmten Bedingungen zu ermöglichen (Metron Raumentwicklung AG, 2025, S. 19). Im Zug der Flexibilisierung der RBW zeigen die Bestrebungen bei Revisionen, dass der «Erhalt und die ressourcenschonende Weiterentwicklung bestehender Bauten und Siedlungen im Vordergrund stehen soll», d.h. der «Weiterbau» soll dem Ersatzneubau gleichgestellt sein (Metron Raumentwicklung AG, 2025, S. 18). Bei einer Arealüberbauung geht es um ein Bauvorhaben auf einem grösseren Grundstück oder einem Areal, das bei Erfüllung einer Mindestgrösse im Baubewilligungsverfahren umgesetzt werden kann (z.B. minimal 4000 m^2). Die SNP ist das zentrale Instrument, um für ein Bauprojekt von der RBW abzuweichen und somit auch das zentrale Instrument, wenn es darum geht, über die «normalen» Verdichtungsmasse hinauszugehen. Je nach Kanton findet man weitere Bezeichnungen wie Gestaltungsplan, Quartierplan, Bebauungsplan oder Überbauungsordnung. Die SNP ist insbesondere für komplexe Bauprojekte

ein wichtiges Instrument, da sie eine differenzierte Steuerung und flexibles Reagieren ermöglicht (Metron Raumentwicklung AG, 2025, S. 20). In Abbildung 4 werden unter dem Dach der SNP Unterkategorien vorgestellt. Gemäss Metron (2025, S. 17–18) liegt beim SNP-Typ «Aufzonung» der Fokus bei der Erhöhung der Nutzung und Baumasse, beim SNP-Typ «Komplex» bei der Erhöhung der Nutzung, aber auch bei Mehrwerten für die Gemeinde und das Quartier, sowie komplexen Abstimmungsaufgaben (Lärm, ISOS, Erschliessung, usw.) und beim SNP-Typ «übergeordnet» auf besonderen Vorgaben, die z.B. für Hochhausprojekte verlangt werden.



Abbildung 4: Spektrum der Planungsinstrumente (in Anlehnung an Metron, 2025, S. 27)

Ein weiteres Instrument ist der städtebauliche Vertrag, der im herausfordernden Umfeld an Bedeutung gewonnen hat (Schärli, 2026). Es handelt sich dabei um eine verwaltungsrechtliche Vereinbarung zwischen Planungsträger und Privaten zur Planung oder Umsetzung raumplanerischer Vorhaben. Sie muss von der zuständigen Behörde abgeschlossen werden, dem übergeordneten Recht entsprechen und sich auf eine hinreichende gesetzliche Grundlage stützen (Schärli, 2026). Dabei ist wichtig zu verstehen, dass der Plan selbst nicht Vertragsgegenstand sein kann, und eine Gemeinde sich nicht mittels Vertrags zur Ein- oder Umzonung oder zum Erlass einer Sondernutzungsplanung verpflichten darf (Schärli, 2026, vgl. BGE 122 I 32). Schärli erklärt weiter, dass der städtebauliche Vertrag seine praktische Bedeutung im Zusammenhang mit der Sondernutzungsplanung entfaltet: Da Sondernutzungspläne lediglich berechtigend wirken, lassen sich die verpflichtenden Aspekte vertraglich ergänzen. Ein weiterer Anwendungsfall ist die Mehrwertabgabe. Entsteht ein abgabepflichtiger Mehrwert, kann dieser ebenfalls vertraglich geregelt werden (Schärli, 2026).

Um die Projektentwicklung an den Kosten der Innenentwicklung zu beteiligen, wurden in den Experteninterviews die Instrumente «Mehrwertausgleich» und «Gebühren» genannt, die Teil der Verhandlung bei Innenentwicklungsprojekten sind (Interview 6, 27.07.2026, Abs. 479).

2.7 Verhandlungsspielräume in der Innenentwicklung

Um die Verhandlungsspielräume in der Innenentwicklung identifizieren zu können, stellt sich die Frage, in welchen Fällen ein Verhandeln vorliegt und wie Verhandlungsspielraum definiert wird. Pfetsch (2006, S. 20) definiert «Verhandlung als einen sozialen Prozess, in dem zwei oder mehrere Parteien über eine gewisse Zeit interagieren bei der Suche nach einer akzeptablen Position für ihre Differenzen in Bezug auf ein und denselben Streitgegenstand.» Aus dieser Definition sollen vier Elemente hervorgehoben werden, die eine Verhandlungssituation auszeichnen (Pfetsch, 2006, S. 20):

1. Verhandlung ist ein Prozess, d.h. es ist eine sich in der Zeit entwickelnde Interaktion.
2. Es sind zwei oder mehr Parteien, die am Verhandlungsprozess beteiligt sind.
3. Es sind Gegenstände zwischen Parteien strittig resp. es müssen Interessenunterschiede in Bezug auf ein und dasselbe Gut existieren.
4. Verhandlungsparteien suchen nach einer akzeptablen Position für ihre Interessen.

Die Interessenunterschiede zwischen den Parteien liegen per Definition der Aufgabenzuteilung zwischen der öffentlichen Hand und der Risikoträgerschaft vor: Die Gemeinde steuert im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben das Ausnützungsmass, die städtebauliche Qualität und das Verfahren. Die Risikoträgerschaft bemüht sich um ein rentables und nachhaltiges Immobilienprojekt. Beide Seiten verfolgen legitime Ziele, die sich in einer Einigung einer akzeptablen Position für jede Partei übersetzen lassen müssen. In Ableitung aus eingangs erwähnter Definition lautet die Fragestellung für diesen Abschnitt: Gibt es Verhandlungsgegenstände, die im Rahmen von Innenentwicklungsprojekten zwischen den Interessen der Gemeinde bzw. dem öffentlichen Interesse und der Risikoträgerschaft in einem Prozess ausgehandelt werden?

Zur Beantwortung dieser Frage werden die RBW und die SNP dahingehend untersucht. Während die SNP die Abweichung vom Regelbau in ihrem Zweck explizit vorsieht, ist in der RBW ein Spielraum per Definition nicht vorgesehen. Entspricht das Bauvorhaben den Vorschriften, hat die Bauherrschaft Anspruch auf die Baubewilligung. Die Behörde verfügt über keinen Entscheidungsspielraum, sondern muss sie erteilen (vgl. Art. 22 Abs. 2 RPG). Das Baugesuch und der damit verbundene Entscheid der Behörde mittels Baubewilligung unterstehen den Verfassungsgrundsätzen wie die gesamte Verwaltungstätigkeit (Häfelin et al., 2020, S. 15–16). Dazu gehört unter anderem die Einhaltung des Legalitätsprinzips (Art. 5 BV), der Rechtsgleichheit und des Willkürverbots (Art. 8 BV).

Ein Vergleich der Bauordnungen der Kantone Aargau, St. Gallen, Zug und Zürich zeigt, dass diese punktuell Klauseln enthalten, die einen Verhandlungsspielraum ausserhalb der

SNP explizit oder implizit anbieten. Mit Blick auf Abbildung 4 ist dieser Verhandlungsspielraum bei der Arealüberbauung und im in dieser Arbeit verwendeten Verständnis von Aushandlung auch in der RBW zu verorten. Da es keine abgestützten Daten dazu gibt, sind in Tabelle 4 Beispiele aus den genannten Kantonen aufgelistet. Die Beispiele lassen sich fünf Kategorien zuordnen: Beim Anreiz «Ausnützungsbonus» (1) wird eine zusätzliche Ausnützung an Qualitätsanforderungen gebunden, oft über qualitätssichernde Verfahren. Bei «Erleichterungen» (2) wird umgekehrt eine bestehende Pflicht reduziert, ebenfalls für eine Gegenleistung. Bei «unbestimmten Rechtsbegriffen» (3) entsteht der Spielraum daraus, dass die geforderte Qualität erst am konkreten Projekt bestimmt werden kann. Auch «Ausnahmebewilligungen» (4) und «vertragliche Instrumente» (5) können eine Verhandlung nach sich ziehen, da der konkrete Rahmen jeweils im Einzelfall festzulegen ist.

Klausel	Beispiele Rechtsgrundlage	Verhandlungsgegenstand:
1 Anreiz Ausnützungsbonus		
10 % – 20 %	§§ 69 und 71 PBG ZH; BZO (neu)	Ausnützungsbonus Arealüberbauung, im Gegenzug preisgünstiges Wohnen, gute Gestaltung und Ausstattung.
10%, Areal + 5%	§ 35 BauV AG	Ausnützungsbonus, im Gegenzug MINERGIE-Standard.
Unbestimmt	Art. 100 PBG SG	Ausnützungsbonus, im Gegenzug hochwertige Gestaltung oder die Durchführung eines Wettbewerbsverfahrens.
10%,	§ 37 BO Stadt Zug	Ausnützungszuschlag, im Gegenzug preisgünstiger Wohnungsbau auf den Anteil des preisgünstigen Wohnens.
Unbestimmt	Art. 36 BauV AG	Ausnützungsbonus für grössere Wärmedämmschichten.
2 Erleichterungen von Pflichten		
Befreiung von der Parkfeldpflicht	§ 55 Abs. 4 BauG AG	AG erlaubt Abweichung von der Parkplatzpflicht in Gebieten mit guter ÖV-Erschliessung
Reduktion der Parkfeldzahl	§ 62 BNO Baden	Reduktion Abstellplatz gegen Mobilitätskonzept
3 Unbestimmte Rechtsbegriffe		
«Besonders gute Gestaltung»	§ 71 Abs. 1 PBG ZH	Arealüberbauung, im Gegenzug an «besonders gute Gestaltung» gebunden
«Befriedigende Gesamtwirkung»	§ 238 Abs. 1 PBG ZH	Bewilligung für beantragtes Bauvolumen, im Gegenzug «Gestaltung mit befriedigender Gesamtwirkung».
«Gute Gesamtwirkung»	Art. 99 PBG SG	Bewilligungsfähigkeit an einer ortsbaulich sensiblen Lage an eine auf das Ortsbild abgestimmte Gestaltung gebunden.
4 Ausnahmebewilligungen		
Ausnahme-bewilligung	§ 220 PBG ZH	Abweichung vom Regelmass im Einzelfall gegen besondere Verhältnisse und Rücksichtnahme auf die Nachbarschaft.
Ausnahme-bewilligung	Art. 108 PBG SG	Abweichung nach Ermessen gegen besondere Verhältnisse oder Situation unzweckmässig und unbillig.
5 Vertragliche Instrumente und weitere Verhandlungsorte		
Verwaltungsrechtlicher Vertrag	Art. 65 PBG SG	Baudichten, Fristen und Planungssicherheit, im Gegenzug Erschliessung, öffentliche Infrastruktur, Planungskosten, preisgünstigen Wohnungsbau und energetische Massnahmen.
Ausnützungsübertragung	Art. 89 PBG SG; § 34 BauV AG	Die Gemeinde gibt die Bewilligung der Übertragung. Das abgebende Grundstück gibt seine Nutzungsziffern gegen eine frei verhandelte Entschädigung.
Mehrwertausgleich	Art. 5 RPG; MAG ZH	Die Gemeinde gibt die planungsbedingte Nutzungserweiterung. Die Bauherrschaft gibt eine Abgabe auf dem entstandenen Mehrwert.

Tabelle 4: Beispiele von Verhandlungsgegenständen ausserhalb SNP (eigene Darstellung)

Damit ist die eingangs gestellte Frage bzgl. Verhandlungsspielraum beantwortet: Auch ausserhalb der Sondernutzungsplanung bestehen Verhandlungsgegenstände. Sie sind allerdings an einen gesetzlich umschriebenen Tatbestand gebunden und in ihrem Umfang begrenzt, ein systematischer Verhandlungsraum entsteht erst in der SNP.

Die Frage des möglichen Umfangs der Abweichung zum Rahmennutzungsplan kann im Rahmen einer SNP, sofern nicht explizit im Zusammenhang mit anderen Qualitätsanforderungen erwähnt, nicht vorgängig pauschal beantwortet werden, da in der SNP verschiedene planerische Rahmenbedingungen zu beachten und Interessenabwägungen vorzunehmen sind (Stadt St. Gallen, Stadtplanung, ohne Datum). Die Untersuchung von Gerichtsentscheiden in diesem Themenbereich hilft hier weiter. Das Bundesgericht (Urteil des Bundesgerichts 1C_65/2023, in Verbindung mit dem Leitentscheid BGE 149 II 79, BGE 135 II 209 E. 5.2) formuliert es folgendermassen: «Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichts darf mit einem Sondernutzungsplan von der Grundordnung abgewichen werden, soweit diese Abweichungen nicht dazu führen, die planerisch und demokratisch abgestützte Grundordnung ihres Sinngehalts zu entleeren.» Die Kantone sind somit nicht frei, beliebig grosse Abweichungen von der Grundordnung zuzulassen. Ein weiterer Grundsatz findet sich in BGE 149 II 79 E. 3.3, der lautet: «Die Zulässigkeit einer Abweichung ist strenger zu beurteilen, wenn diese demokratisch weniger stark abgestützt ist als die Grundordnung.» Im gleichen Entscheid bemerkt das Bundesgericht, dass zahlreiche Kantone dieses Erfordernis, also die Berücksichtigung der planerisch und demokratisch abgestützten Grundordnung, mit konkreten Kriterien für zulässige Abweichungen kodifiziert haben. Pletscher (2021, S. 303) untersucht das Abweichungspotenzial tiefgehend und zeigt an Beispielen von Projekten mit SNP, dass sich die Abweichungsmasse in Ausnutzung, Bauhöhe, Baulänge, -breite, -tiefe und -abstände zwischen 10 % und 214 % bewegen (vgl. dazu die Tabelle mit 18 Beispielen, in Pletscher, 2021, S. 303). Dies zeige, schreibt Pletscher (2021, S. 304), dass eine Prozentregel nicht geeignet ist, um die Kohärenz zu überprüfen. Als Faustregel stellt er die Kreuzlinger-Regel vor, die er in modifizierter Form folgendermassen formuliert (Pletscher, 2021, S. 306): «Die vom Regel-Nutzungsmass abweichende Anordnung des untergesetzlichen Gestaltungsplans ist grundsätzlich nur dann rechtens, wenn sie die Vorgaben der nächsthöheren Nutzungszone der vom Gestaltungsplan betroffenen Art einhält. Demgegenüber setzt der vom Regel-Nutzungsmass abweichende Inhalt des quasigesetzlichen Gestaltungsplans die Grundordnung in der Regel dann nicht ausser Kraft, wenn er mit den Bestimmungen irgendeiner Nutzungszone der vom Gestaltungsplan betroffenen Art vereinbar ist.» Die Regel besagt folglich, dass die Abweichung des Nutzungsmasses vom Rang des Gestaltungsplans

abhängt. Der untergesetzliche Gestaltungsplan ist strikt an die nächste Stufe der Zonenleiter gebunden, weil er rangmässig unterhalb der eigentlichen Zonen- bzw. Bauordnung angesiedelt ist, im Vergleich zum quasigesetzlichen Gestaltungsplan, der aufgrund besserer demokratischer Basis, z.B. durch Erlass durch Gemeindeversammlung, mehr Spielraum erhält.

Die Ausführungen zeigen, dass verschiedentlich Verhandlungsspielräume bestehen, die beide Seiten, die Gemeinde und die Risikoträgerschaft verwenden, um darin für ihre Interessen einzustehen. Wie die bisherigen Ausführungen aufzeigen, ist die Übersetzbarkeit dieser Interessen äusserst anspruchsvoll. Die Einigung passiert dort, wo sich der planerische Massstab in eine finanzielle Logik übersetzen lässt und umgekehrt. Diese Übersetzung ist an den dargestellten Instrumenten ablesbar. Um das Austarieren zwischen den Interessen untersuchen zu können, wird deshalb im folgenden Kapitel zunächst die ökonomische Grundlogik entwickelt, die unter dem Aspekt eines Verhandlungsprozesses funktionieren muss.

3. Grundlagen für die Verhandlungsformel der Innenentwicklung

3.1 Verhandlungstheoretische Einordnung

Der vorige Abschnitt hat gezeigt, dass das Aushandeln in einem festgelegten Rahmen stattfindet (vgl. Tabelle 4). Diesen Rahmen bilden die gesetzlichen Rahmenbedingungen (vgl. Abbildung 2), die hoheitlich über Bund, Kanton, Gemeinde durchgesetzt werden. Das unterscheidet die Situation von privatwirtschaftlichen Verhandlungen, in denen beide Parteien über einen freien Verhandlungsspielraum verfügen. Da in der Innenentwicklung dennoch verhandelt wird, lässt sich das Wissen der klassischen Verhandlungstheorien trotzdem, wenn auch bedingt, heranziehen. Weiss und Sztajnbok (2024, S. 196) beschreiben auf Basis des Harvard-Konzepts die Grundsätze erfolgreichen Verhandelns: Menschen und Sachthemen sind getrennt zu betrachten, im Zentrum stehen Interessen statt Positionen und es braucht Optionen sowie objektive Beurteilungskriterien. Der Spielraum einer Verhandlung lässt sich zudem mit drei Begriffen erfassen (Program on Negotiation at Harvard Law School [PON], 2025):

- Die BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) ist die beste Handlungsoption einer Partei, wenn keine Einigung zustande kommt. Wer sie vorgängig bestimmt, kann sachlich beurteilen, ob ein Abschluss gegenüber den Alternativen vorteilhaft ist.
- Ihr Gegenstück, die WATNA (Worst Alternative to a Negotiated Agreement), bezeichnet das ungünstigste Ergebnis bei einem Scheitern. Sie dient als Warngrösse und

zeigt, wann Zugeständnisse zu riskant werden oder ein Abbruch die schlechtere Option wäre.

- Aus den Alternativen beider Seiten ergibt sich die ZOPA (Zone of Possible Agreement): der Bereich, in dem sich die Einigungsbandbreiten überschneiden und eine Lösung möglich ist.

Die Kombination aus diesen drei Grössen führt zu einer erfolgreichen Verhandlung, deren Ausarbeiten bei komplexen Verhandlungen sehr aufwändig sein kann (Weiss & Sztajnbok, 2024, S. 196).

Für Immobilienprojekte in der Innenentwicklung bedeutet das, dass mit der RBW in jedem Fall eine BATNA zur Verfügung steht. Unabhängig davon ist es für eine Einigung hilfreich, die ZOPA für sich und für die Gegenpartei zu kennen, um die entsprechenden Bandbreiten der Preise, im hier besprochenen Fall auch der Qualitäten, zu ermitteln. Die Ermittlung der unteren Grenze der ZOPA wirft die Frage auf, wie man im Feld von Unsicherheiten seine untere Grenze der ZOPA bestimmen und wie man sich innerhalb der Bandbreite finden kann.

3.2 Verhandlungsformel: NPV der Innenentwicklung

Das Verhandlungsinteresse und die untere Grenze des ZOPA seitens der Risikoträgerschaft basieren auf einer ökonomischen Grundlogik, die nachfolgend entwickelt wird. Es geht dabei um die Frage, wie Investitionsentscheidungen für Innenentwicklungsprojekte ökonomisch formuliert werden können. Wichtig zu beachten ist, dass diese Grundlogik wertfrei ist. Zu welchem Grad die soziale, ökologische oder wirtschaftliche Zieldimension gewichtet wird, ist am Ende eine Frage der Bewertung von einzelnen Variablen und der erwarteten Rendite und wird nicht über den grundsätzlichen Mechanismus definiert. Die Grundlogik beginnt mit einem Wagnisentscheid für eine Investition, die Kapital in der Gegenwart bindet, während die Rückflüsse erst in der Zukunft realisiert werden. Die Frage zum Zeitpunkt des Investitionsentscheids lautet: Schafft die Investition zum Stand heute, d.h. mit dem heutigen Geldwert gemessen, einen Mehrwert? Um diese Frage zu beantworten, müssen die Summen aller zukünftigen Zahlungsströme mit dem Kalkulationszinssatz zum Bewertungszeitpunkt abgezinst werden. Dieser Wert soll schliesslich alle Investitionskosten decken. Um den heutigen Geldwert zu berechnen, verwendet man den Net Present Value (NPV) / Nettobarwert / Kapitalwert, der in Formel 1 abgebildet ist (vgl. verschiedene Quellen, wie Romeike & Stallinger, 2021, S. 313).

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{C_t}{(1+r)^t} - I = 0$$

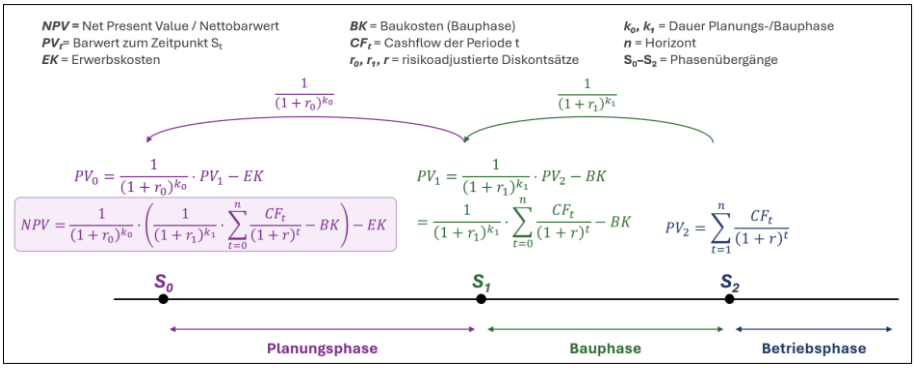
NPV = Net Present Value / Nettobarwert
C_t = Cashflow in der Periode t
r = Zins- bzw. Diskontierungssatz
t = laufende Periode (1 ... n)
n = Anzahl der betrachteten Perioden
I = Investitionsausgabe im Zeitpunkt t = 0

Formel 1: NPV (Net Present Value) / Nettobarwert

Der NPV eignet sich für den Zweck der Forschungsfrage, da dieser im Gegensatz zu statischen Verfahren den Zeitwert berücksichtigt. Aufgrund von langen Projektphasen im Rahmen der Innenentwicklung hat der Zeitwert besondere Relevanz. Die Regel für die Investitionsentscheidung lautet, dass sich bei einem positiven NPV das Projekt lohnt, da die Investition den Zielzins übersteigt und damit rentabel ist. Die Bedingung, dass Projekte mindestens den Zielwert eines NPV = 0 erreichen, gilt für alle Risikoträger, sei es ein börsenkotiertes Immobilienunternehmen, eine gemeinnützige Genossenschaft oder eine Pensionskasse.

Das Grundgerüst des NPV wird nachfolgend um Besonderheiten der Innenentwicklung erweitert, damit es die dort auftretenden Fragestellungen besser abbildet. Die erweiterte Formel ist in Formel 2 dargestellt; sie umfasst zwei Erweiterungen:

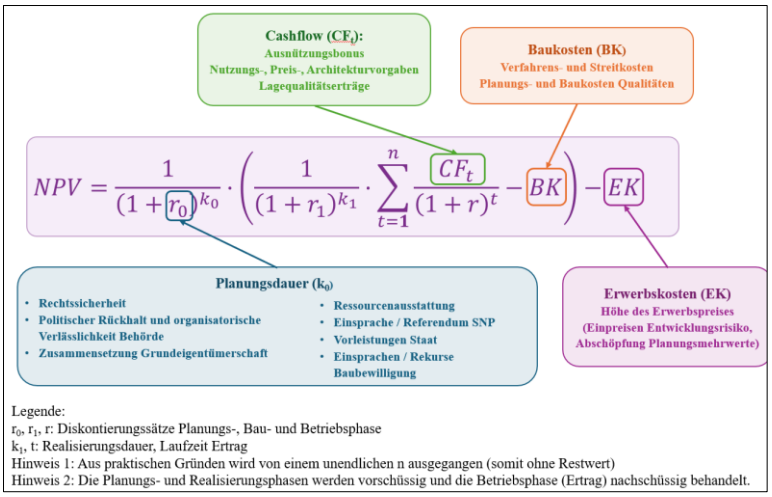
1. Unterteilung in Projektphasen (Planungs-, Bau-, Ertragsphase), um Phasendauern und die zugehörigen Diskontsätze differenziert abbilden zu können.
2. Ergänzung um die Erwerbskosten (EK) und die Baukosten (BK).



Formel 2: Verhandlungsformel (NPV der Innenentwicklung) (Net Present Value) nach Phasen (eigene Darstellung)

Die Erweiterung führt zum Grundgerüst, das in Formel 2 abgebildet ist. Der Barwert wird phasenweise rückwärts gerechnet. Damit erhält jede Projektphase ihren eigenen, risikoadjustierten Diskontsatz. Die Formel arbeitet an einzelnen Stellen mit Vereinfachungen: So fallen die Baukosten nicht vollumfänglich im Zeitpunkt «S_1» an, sondern verteilen sich über die Bauzeit. Zugunsten der Verständlichkeit wird auf weitere Verfeinerungen

verzichtet, die grundsätzlich möglich wären. Formel 3 führt die Phasenlogik aus Formel 2 zu einer Einheit zusammen und hebt jene Grössen hervor, die für Innenentwicklungsprojekte spezifisch anzuschauen sind. Gelesen von innen nach aussen: Die Nettomietertäge «CF_t» der Betriebsphase (Ertragsphase) werden mit dem Satz «r» über den Horizont «n» auf den Zeitpunkt «S_2» diskontiert und um die Baukosten «BK» vermindert. Jede Phase trägt somit ihren eigenen risikoadjustierten Satz. Die Kosten werden dort in Abzug gebracht, wo sie anfallen. Die fünf hervorgehobenen Variablen sind:



Formel 3: Verhandlungsformel (NPV der Innenentwicklung) (eigene Darstellung)

- Erwerbskosten (EK): die Gesamtkosten des Grundstückserwerbs einschliesslich einer allfälligen Mehrwertabgabe. Die Mehrwertabgabe kann z.B. auch zum Zeitpunkt der Rechtskraft der Baubewilligung fällig sein.
- Dauer der Planungsphase (k_0): Diese dauert von wenigen Monaten bis mehrere Jahre und muss deshalb innenentwicklungsspezifisch behandelt werden.
- Diskontierungssätze (r_0, r_1, r): Für jede Phase wird ein eigener, risikoadjustierter Satz verwendet. Je länger der Zeitraum, desto mehr Auswirkungen haben r_0, r_1, r.
- Baukosten (BK): Baukosten gemäss Baukostenplan (BKP), einschliesslich Architektur- und weiterer Planungshonorare. Vereinfachend werden hier auch die zusätzlichen Planungs- und Verfahrenskosten der Innenentwicklung miterfasst, auch wenn diese zeitlich vorher anfallen.
- Cashflow (CFt) / Nettomietertrag: Innenentwicklungsspezifische Faktoren wie Ausnützungsbonus, preisgünstiger Wohnraum, Vorgaben zu Preis, Nutzung und Qualität sowie Mehrerträge aus gesteigerter Lagequalität wirken auf die Ertragsphase. Da sie über die gesamte Laufzeit anfallen, sind bereits kleine Veränderungen besonders einflussreich.

Da es in der Renditeberechnung verschiedene Herangehensweisen gibt, z.B. Brutto vs. Nettobetrachtung, müssen gewisse Elemente definiert werden, um eine Vermischung von unterschiedlichen Ansätzen zu vermeiden. Es gelten folgende Regeln (Fahrländer, 2018, S. 91):

- Nettobetrachtung (CF_t als Nettomietertrag): Sämtliche Kosten (Betriebskosten usw.) werden nicht in Zuschläge umgewandelt, um eine Vermischung von Kosten, Verzinsung des eingesetzten Kapitals und Risikokosten zu vermeiden.
- Nettorendite**:** Für die Verzinsung des eingesetzten Kapitals kann abgeleitet werden, dass sich die Nettorendite bei nicht zu speziellen Immobilien in der Bandbreite zwischen der als risikolos wahrgenommenen Rendite einer Bundesobligation und der erfahrungsgemäss volatilen Rendite einer Aktie befinden sollte.
- nominal/real: Ertrags- und Diskontierungsseite sind konsistent zu behandeln, d.h. entweder durchgehend nominal (inkl. erwarteter Teuerung) oder durchgehend real (ohne Teuerung). Eine Vermischung der beiden Betrachtungen ist methodisch unzulässig.
- Diskontierungssätze (r_0, r_1, r): Für die Einschätzung der Diskontierungssätze können verschiedene Modelle hinzugezogen werden. Es wird hier das Modell von Fahrländer (2018, S. 91) vorgeschlagen, siehe Tabelle 5, das strikt zwischen Kosten und Risiken trennt. Beispielhaft ist dabei der Basiszins, d.h. der risikolose Zins, mit 1,2 % angegeben. Alle weiteren Risikosätze sind für jedes Projekt zu beurteilen. Die Risiken wurden um das Projektentwicklungsrisiko erweitert, das für den Zweck von Innenentwicklungsprojekten wichtig ist. Die Bestimmung von verlässlichen Diskontsätzen im Rahmen von Innenentwicklungen ist eine Herausforderung und aufgrund der Bedeutung für alle Beteiligten in der Innenentwicklung relevant.

	Diskontierungsatz per Phase		
Bezeichnung	**Planung r_0**	**Realisierung r_1**	**Betrieb r_2**
Basissatz	1.2 %	1.2 %	1.2 %
+ Liegenschaftszuschlag	0 BP	0 BP	0 BP
+ Projektentwicklungsrisiko	0 BP	0 BP	0 BP
Weitere Risiken:			
+ Nutzung	0 BP	0 BP	0 BP
+ Makrolage	0 BP	0 BP	30 BP
+ Mikrolage	0 BP	0 BP	0 BP
+ Objekt	0 BP	0 BP	0 BP
+ Mietvertragsstruktur	0 BP	0 BP	0 BP
= **Diskontierungssatz**	1.2 %	1.2 %	1.2 %

Tabelle 5: Diskontierungsmodell (Fahrländer, 2018, S. 91)

Für das Austarieren der Interessen, d.h. der Lasten und des Nutzens, wie im vorangehenden Kapitel vorgestellt, ist die Nachvollziehbarkeit der Diskontierungssätze für alle Beteiligten relevant.

3.3 Unsicherheit und Risiko: die Variable r

3.3.1 Risiko und Unsicherheit: Definition, Abgrenzung

Die Besprechung des NPV der Innenentwicklung im vorherigen Kapitel zeigt, dass die Variable «r» für Risiko an mehreren Positionen ein zentrales Element für die Einschätzung und Berechnung für Bauprojekte ist. In der Tat gehören Immobilienprojekte zu den risikoreichsten unternehmerischen Aktivitäten, da ein hoher Einsatz an Kapital für die Produkte nötig ist, die räumlich und zeitlich fix gebunden sind und die sich meist auf einen lokalen Markt beschränken, dessen zukünftige Nachfrage mit erheblichen Unsicherheiten behaftet ist (Bone-Winkel et al., 2026, S. 247). Diese Aussage wird durch den Leiter einer Projektentwicklungsorganisation untermauert, der erklärt, dass der Umgang mit Risiko die Kernkompetenz seines Unternehmens ist (Interview 1, 01.07.2026, Abs. 25). Aus diesem Grund lohnt sich ein genauerer Blick darauf, wie Entscheidungen unter Unsicherheit und Risiko bewertet und getroffen werden. Dieses Kapitel klärt dazu die Begriffe, grenzt Risiko von Ungewissheit und Unwissen ab und verbindet diese Abgrenzung anschliessend mit der Kostenbetrachtung.

Romeike beschreibt Risiken als mögliche Abweichungen von den geplanten Zielen, die sich negativ als Gefahren und positiv als Chancen niederschlagen (Romeike, 2018, S. 10). Im Unterschied zum alltagssprachlichen Verständnis im deutschen Sprachraum, das Risiko fast ausschliesslich negativ besetzt, umfasst diese Definition neben den Gefahren auch die Chancen. Damit rückt sie die Frage ins Zentrum, die für unternehmerisches Handeln entscheidend ist: Wie sind die möglichen negativen und positiven Abweichungen für ein unternehmerisches Projekt von einem erwarteten Zielwert einzuschätzen?

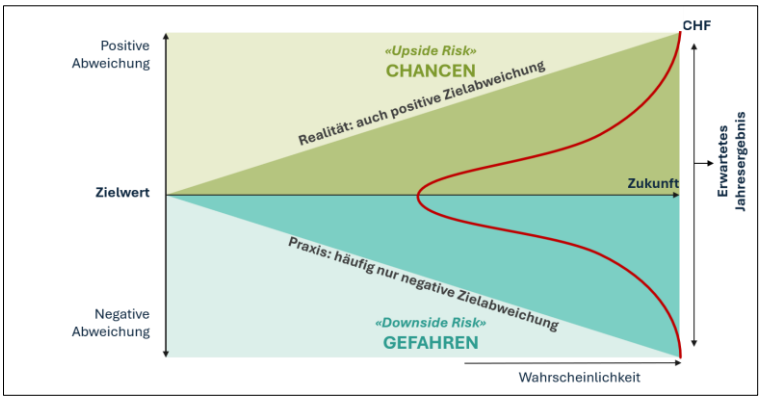


Abbildung 5: (Moderner) Begriff des Risikos (Quelle: Romeike, 2018, S. 9)

Wie in Abbildung 5 dargestellt, spricht man in diesem Kontext auch von «Upside Risk» und «Downside Risk» (Romeike, 2018, S. 210). Die Abbildung verdeutlicht zugleich die zeitliche Dimension: Je weiter eine Einschätzung in der Zukunft liegt, desto grösser wird die mögliche Streuung der Zielabweichung. Es liegt auf der Hand, dass die Frage der

Zielabweichung für jeden Entscheid, der ein Vorhaben in der Zukunft betrifft, von fundamentaler Bedeutung ist.

Da die Begriffe «Unsicherheit» und «Risiko» in der Literatur unterschiedlich definiert werden, ist eine klare Abgrenzung erforderlich. Die Ökonomen Frank Knight und John Maynard Keynes haben in diesem Zusammenhang früh darauf hingewiesen, dass es zwischen Unsicherheit und Risiko einen wichtigen Unterschied gibt (Kay & King, 2020, S. 13). Für Knight (1921, S. 10) liegt «echte Unsicherheit» vor, wenn zu einem Ereignis keine messbare Wahrscheinlichkeitsverteilung und keine Indizien verfügbar sind; von Risiko spricht er, wenn die Unsicherheit messbar ist. Für den Zweck der Forschungsfrage wird die Erwartungsstruktur in Unsicherheit und Risiko nach Hofstadler und Kummer (2017, S. 36) differenziert, wie sie in Abbildung 6 dargestellt ist. Gemäss dieser Definition liegt Sicherheit nur vor, wenn dies einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 100 % entsprechen würde (Hofstadler & Kummer, 2017, S. 36).

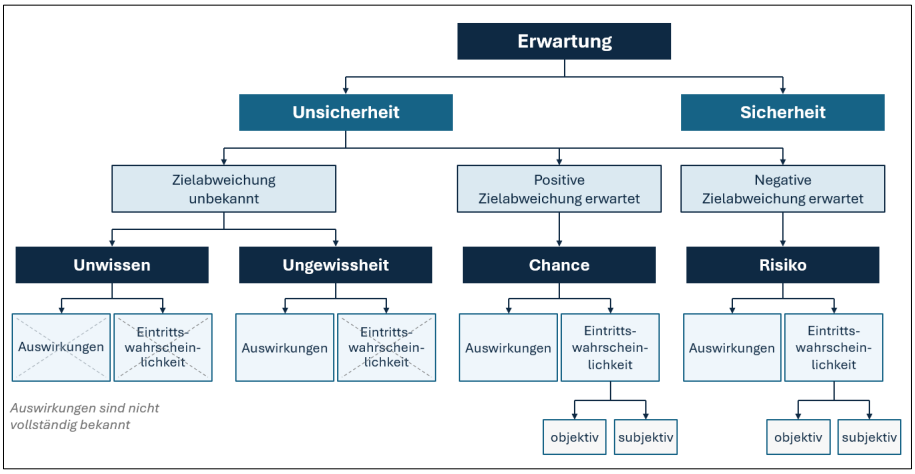


Abbildung 6: Mögliche Erwartungsstruktur – Messbarkeit von Unsicherheiten (Quelle: Hofstadler & Kummer, 2017, S. 36)

Im Falle von Unsicherheit unterscheiden sie hinsichtlich der Ausprägung der Zielabweichung. Bei negativen Zielabweichungen (Schaden) spricht man von Risiko, wenn sowohl die Auswirkungen als auch die Eintrittswahrscheinlichkeit objektiv bekannt sind (wenn eine ausreichend grosse Datenbasis vorliegt) oder subjektiv aufgrund von Erfahrungen einschätzbar sind (Hofstadler & Kummer, 2017, S. 36). Darin unterscheidet sich diese Definition von jener Knights, die subjektive Einschätzungen nicht als Grundlage für Risiko zulässt. Weiter erklären Hofstadler & Kummer (2017, S. 36), dass Unwissen vorliegt, wenn weder Auswirkung, zumindest nicht vollständig, noch die Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt sind. Von Ungewissheit sprechen sie, «wenn in Folge einer unbekannten Zielabweichung die möglichen Auswirkungen bekannt sind, deren Eintrittswahrscheinlichkeit jedoch nicht quantifiziert werden kann» (Hofstadler & Kummer,

2017, S. 36). Die Zulassung subjektiver Einschätzungen markiert den Unterschied zu Knight: Während dieser Risiko an eine objektiv messbare Wahrscheinlichkeitsverteilung bindet, akzeptieren Hofstadler und Kummer ein subjektives Wahrscheinlichkeitsverständnis. Wahrscheinlichkeit kann somit als Ausdruck eines Überzeugungsgrades verstanden werden, der sich mit neuer Information aktualisieren lässt. Mit Sicherheit lässt sich sagen: Je weniger Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit bekannt sind, d.h., je deutlicher es in die Kategorie «Unwissen» fällt, desto weniger verlässlich können Aussagen über die Zukunft gemacht werden. Daraus ergibt sich die zentrale Frage, wie mit dieser Unsicherheit umgegangen werden kann und wie man vor diesem Hintergrund ein wirkungsvolles Kosten- und Risikomanagement betreibt.

Für die diese Arbeit wird Unsicherheit als Oberbegriff verwendet. Darunter werden vier Kategorien gefasst: «Unwissen» als der Bereich, in dem mögliche Zielabweichungen noch nicht bekannt sind («unknown unknowns»). «Ungewissheit», bei der eine mögliche Abweichung zwar bekannt, ihre Eintrittswahrscheinlichkeit jedoch nicht bezifferbar ist («known unknowns»), sowie «Chancen» und «Risiken» als jene positiven bzw. negativen Zielabweichungen, für die sowohl Auswirkung als auch Eintrittswahrscheinlichkeit eingeschätzt werden können.

3.3.2 Identifikation von innenentwicklungsspezifischen Risiken

Neben dem Verständnis der verschiedenen Kategorien von Unsicherheiten ist es für die Identifikation von Risiken und deren Einordnung notwendig, einen ganzheitlichen Blick zu haben und mögliche Risiken systematisch zu erfassen. Urschel vergleicht in seinem Buch verschiedene Ansätze der Risikokategorisierung und geht dabei davon aus, dass ein Immobilienunternehmen auf drei Ebenen von Risiken betroffen ist, nämlich der Ebene des Einzelobjektes, der Portfolioebene und der Ebene des Gesamtunternehmens (Urschel, 2010, S. 86), wie dies in Abbildung 7 dargestellt ist.

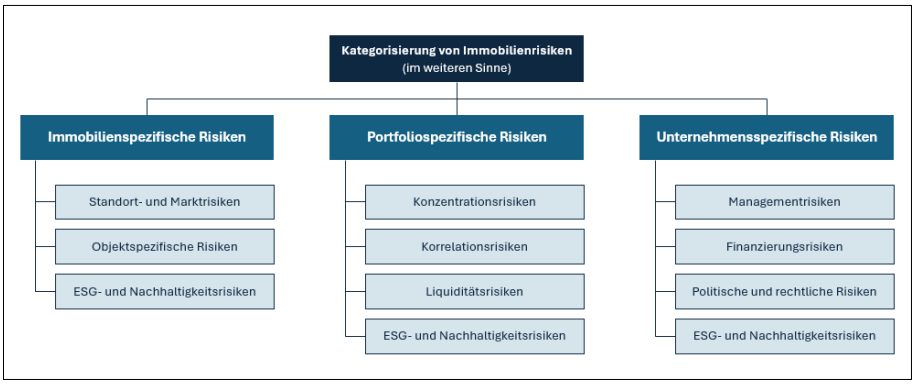


Abbildung 7: Kategorisierung von Immobilienrisiken (im weiteren Sinn) (Quelle: Urschel, 2010, zit. nach Schäfers et al., 2026, S. 1213)

Im Rahmen der behandelten Forschungsfrage werden die Ebenen «Portfolio» und «Unternehmen» aus Gründen der Einschränkung nicht tiefergehend untersucht, da sich die Arbeit auf die Sicht eines einzelnen Innenentwicklungsprojekts beschränkt, um den Umfang der Fragestellung nicht zu sprengen. Ebenso erfolgt aus gleichem Grund keine tiefgehende Auseinandersetzung mit den klassischen, immobilienspezifischen Risiken wie Standort-, Markt- oder ESG-Risiken. Der Fokus soll auf die Innenentwicklung gelegt werden.

Für die Zuordnung von innenentwicklungsspezifischen Risiken, die im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden, bleiben noch die objektspezifischen Risiken, die sich unmittelbar aus einer oder mehreren Immobilien ableiten lassen. Dabei sind der Standort, der zugehörige Immobilienmarkt und die Gebäudeeigenschaften massgeblich (Schäfers et al., 2026, S. 1213). Eine weitere Ableitung aus den objektspezifischen Risiken ergibt sich aus der Betrachtung des Lebenszyklus einer Immobilie, die in die Phasen «Entwicklung», «Nutzung», «Verwertung» strukturiert werden kann (Schäfers et al., 2026, S. 1214). Die Autoren präsentieren unter Entwicklungs- und Nutzungsrisiken eine Liste an Risiken, die in der Tabelle 6 vorgestellt wird.

	Risikoart	**Beispiele**
Projektentwicklung und Bau	Genehmigungsrisiken	Baurechtschaffung, Denkmalschutz
	Politisch-öffentliche Risiken	Öffentlicher Widerstand
	Finanzierungsrisiken	Eigenkapitalausstattung, Fremdfinanzierungsbeschaffung
	Boden- und Baugrundrisiken	Altlasten, Erschliessung
	Kostenrisiken	Baukostenüberschreitung
	Terminrisiken	Verspäteter Baubeginn, Verzögerungen in der Bauausführung
	Technische Risiken	Technische Umsetzbarkeit der Bebauung, Baustellenzufahrt
	Qualitätsrisiken	Materialqualitäten, Ausbauqualität
Nutzung	Vertragsrisiken	Miethöhe, Mietermix, Restlaufzeiten, Sonderkündigungsrechte
	Leerstands- bzw. Wiedervermietungsrisiken	
	Bewirtschaftungskosten	Fehlende Umlage, Kosten während Leerstand
	Wertänderungsrisiken	
	Technische Ausstattung und Gebäudesubstanz	Instandhaltung
	Ökologische Risiken	
	Rechtliche Risiken	

Tabelle 6: Objektspezifische Risiken im Lebenszyklus einer Immobilie (eigene Darstellung nach Schäfers et al., 2026, S. 1214)

Im Rahmen der Forschungsfrage geht es um eine Investitionsentscheidung für eine Projektentwicklung. Genehmigungsrisiken bei Richtplanung, SNP, Baubewilligung, politisch-öffentliche Risiken, z.B. der Widerstand eines Quartiervereins, Terminrisiken und die weiteren aufgeführten Risiken aus Tabelle 6 geben eine erste Grundlage für die Risikoanalyse bei Innenentwicklungsprojekten. Die Nutzungsphase ist in Tabelle 6

aufgeführt, die für die Verhandlungsformel der Innenentwicklung als Betriebsphase bedeutend ist (vgl. Formel 2).

Raydugin, Spezialist für Risiken bei Grossprojekten, führt die Unterscheidung zwischen superkritischen Risiken und regulären Risiken ein (Raydugin, 2014, S. 84). Die regulären Risiken verändern das Projekt (Umfang, Kosten, Termin) nicht grundlegend, die superkritischen zerstören oder verändern es fundamental (Raydugin, 2014, S. 84). Die superkritischen Risiken benennt er mit «Corporate Risks», «Game Changers» und «Show Stoppers» und darüber hinaus führt er den Begriff «Broiler Black Swans» ein:

- Ein «Corporate Risk» (bekannt oder unbekannt) hat eine potenziell katastrophale Wirkung, weil es das ganze Unternehmen gefährden kann.
- Ein «Game Changer» verändert das Projekt fundamental (z.B. massive Planänderung)
- Ein «Show Stopper» führt zur Absage oder zum Abbruch des Projekts
- «Broiler Black Swans»: Anders als ein klassischer, rein zufälliger «Black Swan», ist dies ein von externen Stakeholdern (Konkurrenz, NGOs, Behörden, Anwohner etc.) gezielt «gefüttertes» Projektrisiko, da diese kein Interesse am Projekterfolg haben. Unentdeckt sind sie unknown unknowns, werden sie bekannt, werden sie zu «Game Changers» oder «Show Stoppers».

Die Verhandlungsformel der Innenentwicklung kann die Identifikation von superkritischen Risiken unterstützen, indem sie zum Beispiel aufzeigt, dass kleinere Veränderungen bei Variablen, die auf den Vertrag wirken, einen grossen Einfluss auf den Projekterfolg haben können.

3.3.3 Verfahren der Risikobewertung

Für die Bewertung von Risiken stehen je nach Detaillierungsgrad qualitative, semi-quantitative und quantitative Verfahren zur Verfügung; die Wahl richtet sich nach den Bedürfnissen der Anwender und der Verfügbarkeit verlässlicher Daten (Hoffmann, 2022). Schäfers et al. (2026, S. 1222) stellen in Abbildung 8 die wichtigsten Instrumente zur Bewertung von Risiken dar. Ohne Wahrscheinlichkeitsberechnung bieten sich Kennzahlensysteme, Sensitivitätsanalysen, Szenario- und Scoringanalysen an: Kennzahlen machen Abweichungen messbar, Sensitivitätsanalysen zeigen die Reaktion einer Zielgrösse auf einzelne Einflussfaktoren, Szenarioanalysen berechnen die Wirkung unterschiedlicher Annahmenbündel auf das Untersuchungsfeld, Scoringanalysen operationalisieren qualitative wie quantitative Faktoren über ein gewichtetes Punktesystem zu einer Gesamtbewertung. Bei den übrigen, wahrscheinlichkeitsbasierten Verfahren, z.B. Monte-Carlo-Simulation, werden zunächst Ziel- und Eingangsgrössen festgelegt, dann eine Methode zur

Zufallszahlengenerierung gewählt (Simulationsverfahren) und schliesslich das Risiko über Risikomasse wie Standardabweichung, Value at Risk oder eine Wahrscheinlichkeitsverteilung gemessen (Schäfers et al., 2026, S. 1227).

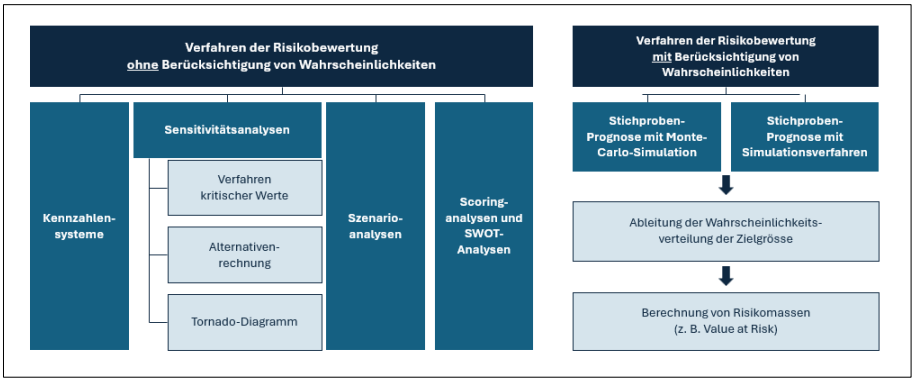


Abbildung 8: Methoden zur Risikobewertung (Quelle: Schäfers et al., 2026, S. 1222)

Für die Auswahl des Verfahrens für die Bewertung von Risiken gelten drei Überlegungen:

1. Die Instrumente sollen der Verhandlungssituation dienlich sein, d.h. es muss im Prozess – der sich in der Zeit entwickelnden Interaktion – für alle Beteiligten nachvollziehbar sein (vgl. Definition Verhandlung aus Kapitel 2.7).
2. Es soll so gut wie möglich das ganze Spektrum von Unsicherheiten abbilden.
3. Das Verfahren soll die Operationalisierbarkeit der Verhandlungsformel der Innenentwicklung unterstützen.

Die Szenarioanalyse erfüllt diese Kriterien. Sie eignet sich für den Zweck der Fragestellung besonders gut, weil sich damit in frühen, unsicheren Projektphasen Zukunftsszenarien durchspielen lassen (Fahrländer Partner, 2021, S. 109). Diese Zukunftsszenarien können von allen Beteiligten im Verhandlungsprozess besprochen werden, auch wenn die Datenlage schwierig ist. Ein Szenario fasst dabei alle relevanten Informationen zu einer künftigen Entwicklung zusammen. Im Drei-Werte-Verfahren werden ein Best Case, ein Base Case (Trendszenario) und ein Worst Case angenommen (Schäfers et al., 2026, S. 1225). Dabei ist zu beachten, dass das Risiko als Zielabweichung vom erwarteten Wert definiert ist und diese wesentlich vom gewählten Base Case abhängig ist. Ein ambitionierter Zielwert erhöht rechnerisch das Risiko, ohne dass sich das Vorhaben selbst ändert; die Wahl der Bezugsgrösse ist damit selbst risikorelevant (Hofstadler & Kummer, 2017, S. 38). Ebenso gut lässt sich mit der Verhandlungsformel die Sensitivitätsanalyse einsetzen. Diese beantwortet die Frage, wie empfindlich eine Betrachtungsgrösse (z.B. NPV) auf kleine Änderungen von Einflussvariablen (z.B. Planungsdauer k_0) reagiert (Schäfers et al., 2026, S. 1223).

Für die Bewertung von einzelnen Variablen, für die Werte aufgrund der Datenlage nicht ohne weiteres zu generieren sind, verspricht der Rating- bzw. Scoring-Ansatz Abhilfe. Dafür werden Merkmale über ein Punktesystem operationalisiert. Daher sind sie neben quantitativen auch für qualitative Faktoren einsetzbar (Schäfers et al., 2026, S. 1226). Urschel erklärt, dass Scoring-Modelle aufgrund ihres nachvollziehbaren und überprüfbaren Ablaufs bei entsprechender Anpassung an die jeweilige Problemstellung eine gute Grundlage zur Risikobewertung in Immobilienunternehmen leisten (Urschel, 2010, S. 261). Bei der Bewertung von Merkmalen mittels Scoring ist zu beachten, dass bei subjektiven, weichen Kriterien die Beurteilung nachvollziehbar bleiben muss und sich dafür eine klar beschriebene Bewertungsskala empfiehlt (Schäfers et al., 2026, S. 1226). Beim Aufbau eines Scorings sind verschiedene Punkte zu beachten. Gemäss Urschel (2010, S. 263) steht die Festlegung der Punktezahl im Spannungsfeld zwischen hinreichender Detailgenauigkeit bei der Abbildung verschiedener Sachverhalte, die für eine hohe Anzahl Klassen spricht, und Übersichtlichkeit und Anwendbarkeit, die eher für eine niedrige Anzahl spricht. In der Praxis dominiert die Bewertung auf einer Skala von einem (sehr gut) bis zehn (katastrophal) Punkten. Weitere Themen bei Scoring sind die Risikomessung, die Gewichtung und die Integration von Interdependenzen. Urschel (2010, S. 283) erklärt, dass Scorings Risiken individuell betrachten und folglich Interdependenzen, also die gegenseitigen Abhängigkeiten, nicht berücksichtigen. Er erläutert weiter, dass es zwei Möglichkeiten gibt, Interdependenzen in das Scoring-Modell einzubauen: Entweder werden vorgelagerte Risiken berücksichtigt, die das gerade betrachtete Risiko beeinflussen, oder es wird ein Abschlag oder Zuschlag für vorgelagerte Risiken vorgenommen. Die Ausführungen zu Scoring-Modellen werden an dieser Stelle kurzgehalten. Im Rahmen der Verhandlungsformel der Innenentwicklung kann das qualitative Scoring von Risiken dort für die Verhandlung dienlich sein, wo die Datenlage für quantitative Aussagen ungenügend ist und daher eine subjektive Bewertung unter Experten die beste Alternative ist.

3.3.4 Umgang mit Unsicherheiten

Bei der Frage, wie sich Unsicherheiten im Rahmen der Verhandlungsformel der Innenentwicklung managen lassen, wird auf die in Kapitel 3.3.1 eingeführten Kategorien «Unwissen», «Ungewissheit», «Chancen» und «Risiken» zurückgegriffen. Zunächst wird gezeigt, wie die Baukalkulation nicht vorhersehbare Kosten über einen Wagniszuschlag abdeckt. Anschliessend wird dargelegt, wie sich der Anteil des Unwissens gezielt reduzieren lässt, bevor abschliessend jeder Kategorie ein passendes Instrument zugeordnet wird.

In Abbildung 9 wird ersichtlich, dass Kosten, die sich aus Ungewissheit und Unwissen ergeben und für den Bauunternehmer nicht vorhersehbar sind, durch einen «Wagniszuschlag» abgedeckt werden (Oberholzer & Jodl, 2009, S. 154).

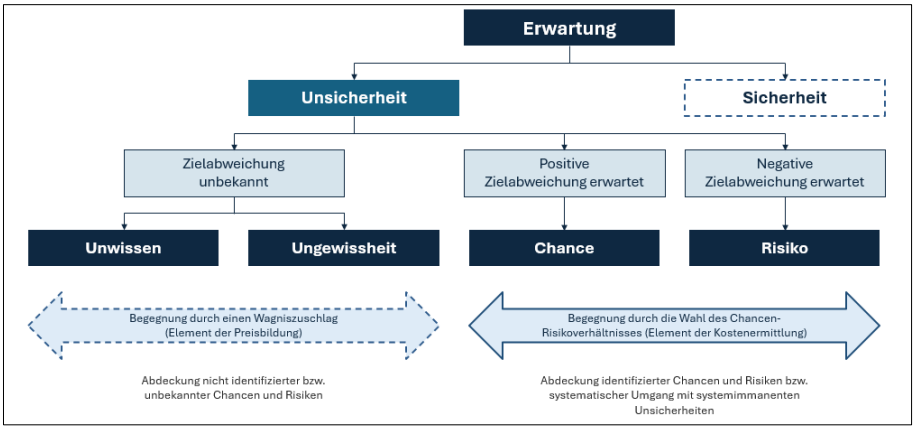


Abbildung 9: Differenzierung zwischen globalem Wagniszuschlag und Wahl des Chancen-Risikoverhältnisses (Quelle: Hofstadler & Kummer, 2017, S. 41)

Dieser Zuschlag gilt als Element der Preisbildung, wohingegen identifizierte Risiken und Chancen im Bereich der Kostenermittlung anzusiedeln sind, wo durch die Angabe des Chancen-Risikoverhältnisses ein spezifischer Wert innerhalb einer ermittelten Bandbreite gewählt wird (Hofstadler & Kummer, 2017, S. 41). Da Unwissen per Definition eine unbekannte Zielabweichung bezeichnet, kann der Wagniszuschlag nie abschliessend berechnet werden und deckt daher nur einen Teil der mit Unsicherheit behafteten Kosten ab. Daraus ergibt sich die Frage, wie sich der Anteil des Unwissens so gering wie möglich halten lässt und mit welcher Risikoexposition ein Projekt gestartet wird.

Der Umgang mit Unwissen resp. der radikalen Unsicherheit wird beispielsweise von Kay und King besprochen, die argumentieren, dass wirtschaftliche Entscheidungen typischerweise in einmaligen, nicht-stationären Situationen getroffen werden, in denen weder die möglichen Ergebnisse vollständig aufzählbar noch Wahrscheinlichkeiten sinnvoll zuweisbar sind (Kay & King, 2020, S. 16). Die Antwort darauf sehen sie nicht in einer feineren Quantifizierung, sondern in der Klärung der Frage, worum es in der vorliegenden Situation geht und in der Bildung belastbarer Referenznarrative («reference narrative»), an denen ein Entscheid geprüft wird (Kay & King, 2020, S. 178). Die Bildung eines belastbaren Referenznarrativs kann mit Szenariotechnik ideal unterstützt werden, sofern diese nicht als Prognoseinstrument verwendet wird, ansonsten würde man den Ausführungen von Kay und King widersprechen.

Im Zusammenhang mit Aussagen über die Zukunft ist ebenfalls die verhaltensökonomische Forschung zu erwähnen, die untersucht, wie Entscheidungen in wirtschaftlichen Situationen getroffen werden. So zum Beispiel Kahneman & Tversky (1982, S. 415), die

mit der «planning fallacy» die verbreitete Neigung beschreiben, Kosten und Dauer von Vorhaben zu unterschätzen und einen Best-Case-Verlauf als Erwartungswert zu behandeln. Dieses Muster wird von Flyvbjerg (2006, S. 6–7) für Grossprojekte belegt und er schlägt als Korrektiv das «reference class forecasting» vor: Die Schätzung wird nicht aus der Innensicht des Projekts abgeleitet, sondern aus der beobachteten Verteilung vergleichbarer abgeschlossener Vorhaben (Flyvbjerg, 2006, S. 7). Für Investitionsentscheide sind daher Bauprojekte mit ähnlicher Komplexität, die am gleichen Standort umgesetzt worden sind, wertvolle Datenquellen.

Einen pragmatischen Ansatz für den Umgang mit Unwissen bieten Ramasesh und Browning (2014, S. 191) mit ihrer Unterscheidung zwischen den unbekannten Unbekannten («unknown unknowns») und den erkennbaren unbekannten Unbekannten («knowable unknown unknowns»). Die Begrifflichkeit gründet auf der Erkenntnis, dass Studien zum Thema Projektscheitern darauf hinweisen, dass ein grosser Teil der Unbekannten hätte vorhergesehen werden können, wenn der Projektleiter die nötige Sorgfalt an den Tag gelegt hätte (Ramasesh & Browning, 2014, S. 191). Entscheidend sei damit das Bewusstsein für die Existenz von Unwissen (unknown unknowns), schreiben sie. Dieses Bewusstsein begründet die Massnahme, eine gezielte Suche nach Indizien einzusetzen und so das Ausmass der Kategorie Unwissen zu verringern.

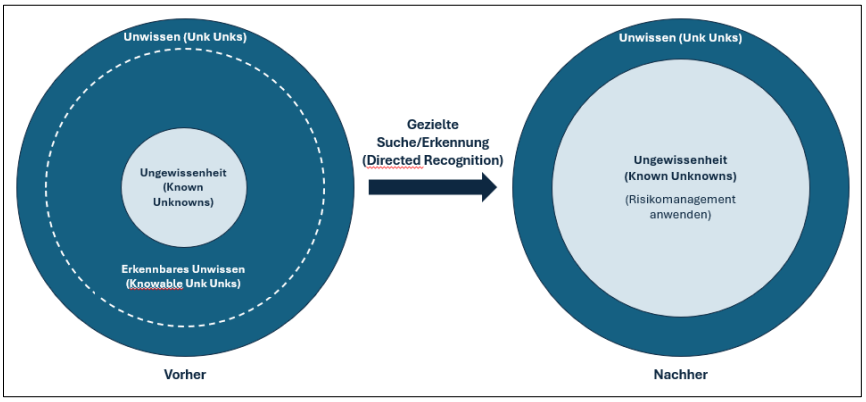


Abbildung 10: Unwissen in Ungewissheit überführen (Quelle: Ramasesh & Browning, 2015, S. 2)

Um die Identifikation solcher Unsicherheiten zu unterstützen, stellen Ramasesh und Browning in ihrer Forschungsarbeit Charakteristiken vor, die einen Hinweis auf mögliche Überraschungen in einem Projekt geben: Komplexität, Kompliziertheit, Dynamik, Mehrdeutigkeit, Unachtsamkeit und Projektkrankheiten (Ramasesh & Browning, 2015, S. 5). Weiter konkretisieren Browning und Ramasesh die «gezielte Suche» («Directed Recognition») nach Unwissen mit Strategien und Verhaltensgrundsätzen, die in Tabelle 7 dargestellt werden.

#	Ansätze	Kurzerklärung
Projektdesign-Ansätze		
1	**Projekte in Teilsysteme zerlegen**	Das Projekt in Teilsysteme zerlegen, um Strukturen, Beziehungen und Komplexitätstreiber sichtbar zu machen
2	**Szenarien analysieren**	Zukunftsbilder entwickeln, um indirekte Bedrohungen sichtbar zu machen
3	**Checklisten einsetzen**	Codifiziertes Wissen aus früheren Projekten als Gedankenstütze nutzen, nicht als Ersatz fürs Denken
4	**Pläne kritisch prüfen**	Pläne als Hypothesen behandeln und durch Reviews, Audits und unabhängige Verifikation kritisch prüfen
5	**Lange Interviews durchführen**	Tiefe, offene Interviews mit Stakeholdern/Experten führen, um latente Bedürfnisse aufzudecken
6	**Schwache Signale beachten**	Schwache Signale durch Scannen von Netzwerken aufspüren
7	**Mine data**	Data Mining nach unbekannten Mustern
Verhaltensgrundsätze		
8	**Regelmässig und effektiv kommunizieren**	Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse regelmässig überprüfen und Informationsasymmetrien gezielt abbauen
9	**Lokale Autonomie mit zentraler Kontrolle im Gleichgewicht halten**	Lokale Autonomie zulassen (fördert Anpassung/Innovation) und gleichzeitig zentrale Steuerung sicherstellen
10	**Anreize setzen**	Anreize für das Melden von Fehlern/Anomalien schaffen
11	**Alarmkultur kultivieren**	Eine wachsame Kultur fördern

Tabelle 7: Ansätze zur Verminderung der Unsicherheit Unwissen
(Ramasesh & Browning, 2015, S. 5)

Die Autoren erklären, dass eine Zerlegung des Projekts in Teilsysteme die Komplexitätstreiber sichtbar machen, eine Szenarioanalyse Bedrohungen aufzeigen und lange Interviews latente Bedürfnisse aufdecken können; weiter empfehlen sie, Anreize zu setzen, damit Anomalien gemeldet werden, sowie die übrigen in der Tabelle beschriebenen Ansätze.

Der Umgang mit Unsicherheiten lässt sich somit folgendermassen zusammenfassen: Ziel ist es, mit gezielten Suchstrategien möglichst viele Unsicherheiten aus der Kategorie «Unwissen» in die Kategorie «Ungewissheit» zu überführen, wo die Auswirkung einschätzbar ist. Das verbleibende Unwissen deckt ein pauschaler Wagniszuschlag ab. Erst auf dieser Grundlage stellt sich die Frage, wie mit den bewerteten Risiken strategisch umgegangen wird. Systematisch stehen dem Entscheidungsträger die Strategien «Vermeiden», «Vermindern», «Überwälzen» und «Selbsttragen» zur Verfügung (Romeike, 2018, S. 38).

Das Aushandeln von Innenentwicklungsprojekten zwischen Risikoträgerschaft und Gemeinde kann durch den präziseren Umgang mit Unsicherheiten erfolgreicher gestaltet werden, weil die Ermittlung der ZOPA ebenfalls an Präzision gewinnt. Die Diskontierungssätze (r_0, r_1, r) werden damit nachvollziehbar und für das Aushandeln der Einigung einsetzbar.

4. Empirische Untersuchung

4.1 Methodisches Vorgehen

Die Auswertung der elf Leitfadeninterviews folgt dem Ablaufmodell der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 129). Die Autoren erklären, dass «unter qualitativer Inhaltsanalyse eine

systematische und methodisch kontrollierte wissenschaftliche Analyse von Texten, usw.» erfolgt und dabei folgende Punkte zentral sind (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 39):

- Im Zentrum stehen Kategorien, mit denen das gesamte Material unter dem Aspekt der Forschungsfrage analysiert wird.
- Die Kategorienbildung kann deduktiv, induktiv oder deduktiv-induktiv erfolgen.
- Primär erfolgt die Analyse qualitativ, kann aber quantitativ-statistische Auswertungen integrieren.

Eine weitere wichtige Eigenschaft ist, dass im Gegensatz zur klassisch quantitativ ausgerichteten Inhaltsanalyse mehrheitlich ein offenes Vorgehen gewählt wird, d.h. ohne zu Beginn formulierte Hypothesen gearbeitet wird (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 44). Dies unterstreicht umso mehr die tragende Bedeutung der Forschungsfrage, die den Ausgangspunkt des Forschungsprojektes setzt. Das Ablaufmodell der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse umfasst sieben Phasen (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 132): (1) initiierende Textarbeit, (2) Hauptkategorien bilden, (3) Codierung des Materials mit den Hauptkategorien, (4) induktiv Subkategorien bilden, (5) Daten-Codierung mit Subkategorien, (6) Einfache und komplexe Analysen, (7) Ergebnisse aufbereiten. Für das verfügbare Datenmaterial wurden folgende spezifische Vorgehensweisen gewählt:

- Phase (2) Hauptkategorien: Bildung deduktiver Hauptkategorien (HK) aus dem theoretischen Teil (Kapitel 3.3.1). Die Kategorien lauten «Unwissen», «Ungewissheit», «Chancen» und «Risiko». Die entsprechende Abgrenzung, die für die Auswertung angewandt worden ist, wird in Tabelle 8 erklärt.
- Phase (4) induktiv Subkategorien bilden: Subkategorien (SK) werden am Datenmaterial erstellt.
- Phase (6) Einfache und komplexe Analysen: Die Ergebnisse werden in Kapitel 4.3 bezüglich Projektphase, Perspektive und Einfluss auf den NPV der Innenentwicklung untersucht.
- Als Sättigung wird in den Kategorientabellen ausgewiesen, ob eine Subkategorie von mindestens drei Interviews und aus mehr als einer Perspektive (Risikoträger, Behörde, Intermediär) getragen wird; Einzelnennungen werden als nicht gesättigter Einzelfallbefund gekennzeichnet.

Hauptkategorie	Definition und Codierbedingung
HK1 Unwissen	Zielabweichung, deren Art zum Entscheidungszeitpunkt nicht benennbar war und erst rückblickend erkennbar wurde («unknown unknowns»). Codiert nur bei ausdrücklicher Aussage der Befragten, die Abweichung sei damals nicht antizipierbar gewesen. Bei benennbarer Art und lediglich offener Eintrittswahrscheinlichkeit: HK2.
HK2 Ungewissheit	Es handelt sich um eine erwartete positive oder negative Zielabweichung, bei der die Auswirkung resp. die Art der Abweichung benennbar ist, aber die Eintrittswahrscheinlichkeit nicht quantifiziert werden kann.

Hauptkategorie	Definition und Codierbedingung
HK3 Chance	Es handelt sich um eine erwartete positive Zielabweichung, bei der die Auswirkung bekannt ist und deren Eintrittswahrscheinlichkeit durch eine ausreichend grosse Datenbasis belegt ist oder die sich aufgrund von Erfahrungen subjektiv einschätzen lässt.
HK4 Risiko	Es handelt sich um eine erwartete negative Zielabweichung, bei der die Auswirkung bekannt ist und deren Eintrittswahrscheinlichkeit durch eine ausreichend grosse Datenbasis belegt ist oder die sich aufgrund von Erfahrungen subjektiv einschätzen lässt.

Tabelle 8: Deduktive Hauptkategorien nach Kapitel 3.3.1 (eigene Darstellung)

Hinweis zur Verwendung von Künstlicher Intelligenz (KI): Die Transkription der Interviews (anonymisiertes Datenmaterial) und die Codierung wurden vom Sprachmodell Claude Opus 5 von Anthropic, PBC (Public Benefit Corporation) erstellt und anschliessend manuell überarbeitet.

4.2 Datenmaterial und Interviewliste

Das Material besteht aus elf Interviews, die im Zeitraum 12. Juni 2026 bis 27. Juli 2026 durchgeführt worden sind (8 Interviews online, 3 Interviews vor Ort). Die Zusammenstellung und die Zuordnung der Interviews ist für die Belastbarkeit jeder Codierung entscheidend und wird deshalb vorangestellt in Tabelle 9 dargestellt.

Kürzel	Interview und Datum	Perspektiventyp	Einordnung und Merkmale
I1	Immobilienentwickler AC, 01.07.2026, Absätze [1]–[40][2]	Risikoträger, Kombination Grundeigentümer und Projektentwickler	Eigenkapitalfinanzierter Investor Developer, ca. 75 laufende Entwicklungsprojekte
I2	Immobilienentwickler MB, 23.06.2026, Absätze [41]–[127]	Risikoträger, Kombination Projektentwickler und Grundeigentümer	Eigenkapitalfinanzierter Investor Developer / Trader Developer, ca. 14 laufende Sondernutzungspläne
I3	Gemeinde, Bauamt/Verwaltung RB, 24.06.2026, Absätze [128]–[247]	Behördenperspektive	Gemeindeebene, proaktives Projekt in der Siedlungsentwicklung
I4	Verband für Raumplanung EspaceSuisse S1, 12.06.2026, Absätze [248]–[314]	Verbandssicht, teilweise Behördenperspektive	Sicht Verband für Raumplanung, zusätzlich zehnjährige Gemeindeerfahrung
I5	Stadtplanung FK, 19.06.2026, Absätze [315]–[418]	Behördenperspektive, Planerperspektive	Stadtebene, planungsrechtlich gestaltende Rolle
I6	Beratungsunternehmen SF, 27.07.2026, Absätze [419]–[505]	Intermediär	Diverses Mandatsportfolio, vormals diverse Jahre Funktionen auf Gemeinde- und Kantonsebene
I7	Beratungsunternehmen LB, 26.06.2026, Absätze [506]–[609]	Intermediär	Diverses Mandatsportfolio, insbesondere Gemeinden und Arealentwickler
I8	Beratungsunternehmen MT, 14.07.2026, Absätze [610]–[706]	Intermediär	Diverses Mandatsportfolio, zusätzlich Verwaltungsratsmandat in der Immobilienentwicklung
I9	Beratungsunternehmen JS, 01.07.2026, Absätze [707]–[735]	Intermediär	Volkswirtschaftliche Sicht, Bewertungs- und Datenperspektive
I10	Architekturbüro EH, 22.06.2026, Absätze [736]–[819]	Intermediär, Planer, Risikoträger (eigene Arealkäufe, Eigentümerrolle), teils Planerperspektive	Diverses Mandatsportfolio Architekturbüro mit gut 70 Mitarbeiterinnen, Spezialisierung auf Bestandsbauten
I11	Amt für Baubewilligungen IF, 17.06.2026, Absätze [820]–[868]	Behördenperspektive, Planerperspektive	Exekutivstufe des Baubewilligungsverfahrens

Tabelle 9: Interviewliste Leitfadeninterviews (eigene Darstellung)

[2] Hinweis zur Zitierweise der Analyse: Die Codiereinheit ist der Absatz gemäss der im Dokument angelegten fortlaufenden Absatznummerierung [1]–[868], die sich im Anhang befindet.

Für die Auswahl des Interviewpools wurde darauf geachtet, dass im Rahmen der Forschungsfrage eine möglichst grosse Diversität vorhanden ist. Wie in Tabelle 9 dargelegt wird, haben die meisten Interviewpartner aufgrund ihrer beruflichen Vita weitere Perspektiven als ihre aktuelle, die sie in die Beantwortung der Fragen einfliessen lassen können.

4.3 Haupt- und Subkategorien im Überblick

Die Ergebnisse der Datenanalyse werden in den nachfolgenden Tabellen auf den Ebenen Haupt- und Subkategorie vorgestellt. In der Übersicht ist damit jede Subkategorie der entsprechenden Hauptkategorie zugeteilt und jede Subkategorie wird bezüglich Verfahrensstufe, Nennungen, Sättigung und Einfluss auf den NPV der Innenentwicklung untersucht. Die Spalte «NPV-Variable» zeigt dabei, auf welche Variable der in Kapitel 3 hergeleiteten Verhandlungsformel (EK, BK, k_0, CF_t) sich die jeweilige Subkategorie auswirkt. Die Perspektive wird anhand der in Tabelle 9 erfassten Perspektiventypen (Risikoträgerschaft, Intermediäre, Behörde/Planung) untersucht: Für jede Subkategorie wird geprüft, ob die Aussage nur von einem oder von mehreren dieser Perspektiventypen getragen wird. Die Sättigung untersucht neben der Häufigkeit der Nennungen entsprechend auch die Abstützung des Arguments im Rahmen der verschiedenen Perspektiven. Die Grenzen zwischen den Kategorien sind teilweise sehr eng, d.h. feine Unterschiede in der Formulierung machen einen Unterschied. Um die Zuordnung vollständig nachvollziehen zu können, befinden sich alle Leitfadeninterviews im Anhang.

4.3.1 Hauptkategorie 1 (HK1) Unwissen

Die Subkategorien unter HK1 (Tabelle 10) teilen das Merkmal, dass die Auswirkung nicht oder nicht vollständig bekannt und die Eintrittswahrscheinlichkeit nicht quantifizierbar ist: SK1.1 (Rechts- und Praxisänderung) und SK1.2 (Anpassung Umwelt-/Schadstoffqualifikation) betreffen unvorhersehbare Änderungen der Rechtslage während des Verfahrens, etwa eine übergangslos in Kraft gesetzte Parkplatzreglement-Revision oder eine erst später erkannte PFAS-Belastung. SK1.3 (Unbestimmtes Ausnützungsmass) erfasst Ausnützungsmasse, die erst im Verfahren ausgehandelt werden. SK1.4 (Einsprecherschaft & -motiv unbekannt) hält fest, dass weder Person noch Motiv einer Einsprache im Voraus bekannt sind. Diese Aussage wurde auch im Interview mit dem Amt für Baubewilligung bestätigt: «Wir wissen das natürlich nicht – wir können nur die Argumente beurteilen, die vorgebracht werden.» (Interview 11, 17.06.2026, Abs. 859) SK1.5 (Meinungswechsel Behörde) beschreibt, dass sich mit der Bevölkerungsmeinung oder anderen Veränderungen auch die politische Haltung ändern kann. SK1.6 (Personelle

Diskontinuität) umfasst das Risiko von Verzögerungen durch Personalwechsel in Behörde und Verwaltung während des Projektes.

Hauptkategorie HK1 Unwissen				
Subkategorien	**Relevante Phase**	**Nennungen**	**Sättigung**	**Variable NPV**
SK1.1 Rechts- und Praxisänderung im laufenden Verfahren	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	5 Fälle: I2, I4, I7, I8, I11	gesättigt, perspektivenübergreifend	k_0, BK, allenfalls CF_t
SK1.2 Anpassung bei Umwelt- und Schadstoffqualifikationen im laufenden Verfahren	Erwerb, Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	1 Fall: I2	nicht gesättigter Einzelfallbefund	k_0, BK
SK1.3 Unbestimmtes Ausnützungsmass	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	4 Fälle: I2, I5, I6, I11	gesättigt, perspektivenübergreifend	CF_t
SK1.4 Einsprecher & Einsprachemotiv unbekannt	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	6 Fälle: I1, I2, I3, I4, I6, I11	gesättigt, alle drei Perspektiven	k_0, BK, allenfalls CF_t
SK1.5 Meinungs- und Haltungswechsel Behörde und Verwaltung	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	2 Fälle: I2, I8	knapp getragen, perspektivenübergreifend	k_0
SK1.6 Personelle Diskontinuität Behörde und Verwaltung	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	4 Fälle: I2, I4, I6, I8	gesättigt, perspektivenübergreifend	k_0

Tabelle 10: Hauptkategorie Unwissen (Quelle: Leitfadeninterviews, vgl. Anhang)

Die Sättigung der Nennungen ist im Rahmen des verfügbaren Materials gut. Mit Ausnahme von SK1.2 (Anpassung Umwelt-/Schadstoffqualifikation) und SK1.5 (Meinungswechsel Behörde) werden die Aussagen perspektivenübergreifend getragen.

4.3.2 Hauptkategorie 2 (HK2) Ungewissheit

Die Subkategorien unter HK2 (Tabelle 11) teilen das Merkmal, dass die Auswirkung bekannt ist, die Eintrittswahrscheinlichkeit sich aber nicht quantifizieren, sondern höchstens qualitativ einschätzen lässt.

SK2.1 (Rückhalt von Behörde und Verwaltung) ist personenabhängig und lässt sich nur «herausspüren». Interviewpartner 1 erklärt das folgendermassen: «Wenn wir spüren, dass der Support auf der politischen Ebene und auf der Behördenebene nicht da ist, lassen wir es. Dann müssen wir gar keinen Franken investieren. (Interview 1, 01.07.2026, Abs. 17)» SK2.2 (Akzeptanz in der Bevölkerung) und SK2.6 (Ungewisse Mitwirkungsbereitschaft Grundeigentümerschaft) betreffen bekannte Zustimmungswerte, deren Ausgang im Einzelfall offen ist. SK2.3 (Kompetenz- und Ressourcenausstattung) betrifft alle Parteien am Verhandlungstisch gleichermassen. SK2.4 (Unbestimmtes preisgünstiges Wohnen) und SK2.5 (Unbestimmte Zusatzanforderungen) sind zum Zeitpunkt der Investitionsentscheidung als Gegenstand bekannt (Umfang, Ladeinfrastruktur, Begrünung usw.), ihr tatsächliches Ausmass steht aber noch nicht fest. SK2.7 (Ungewisse Marktabsorption verhan-

Hauptkategorie HK2 Ungewissheit				
Subkategorien	**Relevante Phase**	**Nennungen**	**Sättigung**	**Variable NPV**
SK2.1 Rückhalt von Behörde und Verwaltung	Erwerb	5 Fälle: I1, I3, I4, I6, I9	gesättigt, perspektivenübergreifend	k_0
SK2.2 Akzeptanz in der Bevölkerung	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	6 Fälle: I2, I3, I4, I5, I9, I11	gesättigt, perspektivenübergreifend	k_0,
SK2.3 Kompetenz- und Ressourcenausstattung	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	5 Fälle: I2, I3, I4, I6, I11	gesättigt, perspektivenübergreifend; teils Fremdbeschreibung	k_0
SK2.4 Unbestimmtes preisgünstiges Wohnen	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	6 Fälle: I1, I2, I4, I5, I6, I8.	gesättigt, perspektivenübergreifend	CF_t
SK2.5 Unbestimmte Zusatzanforderungen	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	4 Fälle: I1, I2, I4, I5	gesättigt, perspektivenübergreifend	BK, CF_t
SK2.6 Ungewisse Mitwirkungsbereitschaft Grundeigentümer	Erwerb; Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	6 Fälle: I2, I3, I4, I5, I6, I7	gesättigt, perspektivenübergreifend	k_0, CF_t
SK2.7 Ungewisse Marktabsorption verhandelter Nutzungsstandards	Ertragsphase	1 Fall: I2	nicht gesättigt, Einzelbefund	CF_t
SK2.8 Ungewisse rechtsmittelbedingte Projektanpassungen	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	1 Fall: I8	nicht gesättigt, Einzelbefund	k_0, CF_t
SK2.9 Keine Einpreisung nicht quantifizierbarer Entwicklungsrisiken	Erwerb	6 Fälle: I2, I5, I6, I8, I9, I10	gesättigt, perspektivenübergreifend	EK

Tabelle 11: Hauptkategorie Ungewissheit (Quelle: Eigene Darstellung, Leitfadeninterviews, vgl. Anhang)

delter Nutzungsstandards) betrifft aus der Verhandlung induzierte Qualitäten, etwa reduzierte Parkfelder, deren künftige Marktakzeptanz offen ist. SK2.8 (Ungewisse rechtsmittelbedingte Projektanpassungen) erfasst Anpassungen infolge Einsprachen. Interviewpartner 8 erklärt das folgendermassen: «Die Einsprachen führen nicht nur dazu, dass man später oder länger unterwegs ist […], sondern je nachdem führen sie auch zu höheren Preisen, zu weniger Wohnungen, weniger Wohnfläche. (Interview 8, 14.07.2026, Abs. 625)» SK2.9 (Keine Einpreisung nicht quantifizierbarer Entwicklungsrisiken) fasst Risiken zusammen, die sich nicht einzeln bewerten lassen, und die nicht den Erwerbspreis reduzieren.

Die Anzahl der Nennungen ist auch hier gut, ausser bei zwei Einzelbefunden. SK2.3 (Kompetenz- und Ressourcenausstattung) wird mehrheitlich von Seiten der Intermediäre beschrieben, was aufgrund ihrer Rolle gut nachvollziehbar ist.

4.3.3 Hauptkategorie 3 (HK3) Chancen

Die Subkategorien unter HK3 (Tabelle 12) werden in den Interviews seltener erwähnt und sind knapper belegt. Sie alle haben eine erwartete positive Zielabweichung gemein, mit der in der Projektkalkulation gerechnet werden kann. SK3.1 (Bezifferbarer Ausnützungsbonus mit definierter Gegenleistung) und SK3.2 (Bezifferbarer Ausnützungsbonus mit unbestimmter Gegenleistung) gehören inhaltlich zusammen und unterscheiden sich

nur darin, ob die Gegenleistung bereits abschliessend definiert ist, etwa 10 % mehr Nutzungsbonus für einen Architekturwettbewerb, oder erst im Verfahren festgelegt wird, z.B. im Rahmen eines Sondernutzungsplans. SK3.3 (Expositionsreduktion mit bedingtem Kapitaleinsatz) beschreibt die Reduktion des Kapitaleinsatzes durch schrittweise Investitionen oder bedingte Verträge. Bei diesem Punkt geht es um ein strategisches Vorgehen, wie man die Verlustposition reduzieren kann. SK3.4 (Lagequalität als Ertragschance) betrifft Qualitätssteigerungen der Lage, etwa durch Verkehrsanschluss oder bessere Einpassung des Projekts, wobei kontrovers beurteilt wird, ob sich diese in höheren Mieterträgen niederschlagen. SK3.5 (Vor- und Verfahrensleistungen der öffentlichen Hand) deckt Dienstleistungen von Gemeinden und Städten ab, die den Planungsprozess erleichtern (kostenlose Beratung, Gremien für Architektur und Städtebau, usw.). Es geht dabei um eine Verringerung der Ungewissheit.

Hauptkategorie HK3 Chancen				
Subkategorien	**Relevante Phase**	**Nennungen**	**Sättigung**	**Variable NPV**
SK3.1 Bezifferbarer Ausnützungsbonus mit definierter Gegenleistung (ex ante)	Erwerb (mögliche Einpreisung), Planungsbeginn	5 Fälle: I2, I3, I4, I6, I7	gesättigt, perspektivenübergreifend	CF_t
SK3.2 Bezifferbarer Ausnützungsbonus mit unbestimmter Gegenleistung (ex ante)	Erwerb (mögliche Einpreisung), Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	3 Fälle: I1, I2, I9; bestätigend I5	getragen, perspektivenübergreifend	CF_t
SK3.3 Expositionsreduktion mit bedingtem Kapitaleinsatz	Erwerb	3 Fälle: I1, I6, I10	getragen, perspektivenübergreifend; Fallzahl grenzwertig	EK
SK3.4 Lagequalität als Ertragschance	Ertragsphase; Rückwirkung auf Planung	3 Fälle mit Bewertungsgrundlage: I4, I6, I9; Gegenposition: I2, I10	getragen, perspektivenübergreifend, mit dokumentiertem Dissens	CF_t
SK3.5 Vor- und Verfahrensleistungen der öffentlichen Hand	Erwerb (mögliche Einpreisung), Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	4 Fälle: I1, I3, I5, I8	gesättigt, perspektivenübergreifend	k_0, BK

Tabelle 12: Hauptkategorie Chancen (Quelle: Eigene Darstellung, Leitfadeninterviews, vgl. Anhang)

Zu SK3.4 (Lagequalität als Ertragschance) gibt es kontroverse Aussagen. Für den Risikoträger ist der höhere Mietertrag wieder mit Risiko verbunden, darum ist nachvollziehbar, dass dieser sich dazu vorsichtig äussert.

4.3.4 Hauptkategorie 4 (HK4) Risiken

Die Subkategorien unter HK4 (Tabelle 13) bilden die am dichtesten belegte Hauptkategorie. Sie haben gemeinsam, dass es sich um eine erwartete negative Zielabweichung handelt, deren Auswirkung bekannt und deren Eintrittswahrscheinlichkeit einschätzbar ist. Am besten abgestützt ist SK4.1 (Verfahrensdauer als Kapitalkostentreiber), die in sieben Interviews von Risikoträgern, Behörden und Intermediären thematisiert wurde.

SK4.2 (Streit- und Verfahrenskosten Einsprachen und Rekurse) erfasst die Kosten von Einsprachen, die bis zur bundesgerichtlichen Instanz als bezifferbar bezeichnet werden. SK4.3 (Bezifferbare Nutzungs- und Preisvorgaben) ist das Gegenstück zu SK2.4 und SK2.7: Die finanziellen Auswirkungen lassen sich zum Zeitpunkt des Grundstückkaufes beziffern.

Hauptkategorie HK4 Risiken				
Subkategorien	**Relevante Phase**	**Nennungen**	**Sättigung**	**Variable NPV**
SK4.1 Verfahrensdauer als Kapitalkostentreiber	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	7 Fälle: I2, I3, I4, I5, I7, I8, I9	am besten gesättigte Kategorie, perspektivenübergreifend	k_0
SK4.2 Streit- und Verfahrenskosten Einsprachen und Rekurse	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	4 Fälle: I2, I7, I8, I11	gesättigt, perspektivenübergreifend; mit Basisrate	BK
SK4.3 Bezifferbare Nutzungs- und Preisvorgaben (ex ante)	Planung; Wirkung auf Ertragsphase	4 Fälle: I3, I6, I7, I9	gesättigt, perspektivenübergreifend; Gegenstück zu SK2.4	CF_t
SK4.4 Bezifferbare Umwelt- und Altlastenrisiken (Sanierungskosten) (ex ante)	Erwerb; Planung	2 Fälle: I2, I10	knapp getragen, perspektivenübergreifend; Grenzfall G6	BK
SK4.5 Anforderung an das Rendite-Risiko-Verhältnis	übergreifend	6 Fälle: I1, I2, I7, I8, I9, I10	gesättigt, perspektivenübergreifend	NPV
SK4.6 Gesetzliche und vertragliche Abschöpfung des Planungsmehrwerts	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	5 Fälle: I1, I3, I4, I5, I7	gesättigt, perspektivenübergreifend; dichteste Satzbeleglage	EK
SK4.7 Vorleistungen von Planungsarbeiten	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	4 Fälle: I2, I5, I6, I11	gesättigt, perspektivenübergreifend	BK
SK4.8 Einsprache oder Abstimmungsrisiko Sondernutzungsplan	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	2 Fälle: I1, I2	knapp getragen; Umcodierung U2 aus SK2.2	k_0, BK
SK4.9 Bezifferbare Qualitäten (ex ante)	Planung bis Rechtskraft Baubewilligung	2 Fälle: I6, I9	knapp getragen; aus SK4.3 ausgegliedert	BK

Tabelle 13: Hauptkategorie Risiken (Quelle: Eigene Darstellung, Leitfadeninterviews, vgl. Anhang)

Analog ist SK4.4 (Bezifferbare Umwelt- und Altlastenrisiken) das bezifferbare Gegenstück zu SK1.2. SK4.5 (Anforderung an das Rendite-Risiko-Verhältnis) betrifft die Renditeanforderung als exogene, über den Kapitalmarkt und die strategische Ausrichtung bestimmte Grösse. SK4.6 (Gesetzliche und vertragliche Abschöpfung des Planungsmehrwerts) umfasst bezifferbare Abgaben wie die Mehrwertabgabe bei Aufzonungen, SK4.7 (Vorleistungen von Planungsarbeiten) alle für das Baugesuch zwingend zu erstellenden und im Gegensatz zu früher heutzutage nicht mehr nachreichbaren Planungsleistungen. Bei SK4.8 (Einsprache- oder Abstimmungsrisiko Sondernutzungsplan) ist die Auswirkung des Abstimmungsresultats bekannt und das Resultat subjektiv einschätzbar. Sofern eine solche Einschätzung nicht möglich ist, wechselt SK4.8 in HK2. SK4.9 (Bezifferbare Qualitäten) deckt bezifferbare Forderungen wie Grünfläche, Kunst am Bau oder einen Kinderspielplatz ab.

4.3.5 Einflussfaktoren und Interdependenzen

In der nachfolgenden Tabelle werden die Subkategorien in übergeordnete Gruppen im Rahmen des NPV der Innenentwicklung aufgeschlüsselt und bzgl. ihrer Interdependenzen, d.h. inneren Zusammenhänge, überprüft. Es ergeben sich 14 Einflussgruppen, die innenentwicklungsspezifisch auf den NPV der Innenentwicklung wirken. Hier folgt eine Übersicht:

Treiber Erwerbskosten (EK): Die Höhe des Erwerbspreises dient als Indikator des ganzen Innenentwicklungsprojektes, da dieser ökonomisch betrachtet das Entwicklungsrisiko eingepreist hat. Die Frage, wer die Last der Entwicklungsrisiken und der Mehrwertabgabe trägt, ist eine Frage der Preisverhandlung.

Einflussfaktoren	Subkategorie	Interdependenzen
Treiber Innenentwicklung der Erwerbskosten (EK)		
Höhe des Erwerbspreis	SK2.9 Keine Einpreisung nicht quantifiz. Entwicklungsrisiken	Gegenseitige Beeinflussung
	SK4.6 Gesetz. und vertragl. Abschöpfung des Mehrwerts	
Treiber Innenentwicklung der Planungsdauer (k0)		
Rechtssicherheit	SK1.1 Rechts- und Praxisänderung im laufenden Verfahren	
	SK1.2 Anpassung bei Umwelt- und Schadstoffqualifikationen im laufenden Verfahren	SK1.2 Teil von SK1.1
Politischer Rückhalt und organisatorische Verlässlichkeit Behörde	SK2.2 Akzeptanz in der Bevölkerung	→ SK1.5, SK2.1)
	SK1.5 Meinungs- und Haltungswechsel Behörde und Verwaltung	
	SK1.6 Personelle Diskontinuität Behörde und Verwaltung	
	SK2.1 Rückhalt von Behörde und Verwaltung	
Ressourcenausstattung	SK2.3 Kompetenz- und Ressourcenausstattung	
Zusammensetzung Grundeigentümerschaft	SK2.6 Ungewisse Mitwirkungsbereitschaft Grundeigentümerschaft	
Einsprache / Referendum SNP	SK4.8 Einsprache oder Abstimmungsrisiko Sondernutzungsplan	
Einsprachen / Rekurse Baubewilligung	SK1.4 Einsprecher & Einsprachemotiv unbekannt	SK1.4 Teil von SK2.8
	SK2.8 Ungewisse rechtsmittelbedingte Projektanpassungen	
Vorleistungen Staat	SK3.5 Vor- und Verfahrensleistungen der öffentlichen Hand	
Treiber Innenentwicklung der Baukosten (BK)		
Verfahrens- und Streitkosten	SK1.1 Rechts- und Praxisänderung im laufenden Verfahren	
Planungs- und Baukosten	SK1.2 Anpassung bei Umwelt- und Schadstoffqualifikationen im laufenden Verfahren	
	SK2.5 Unbestimmte Zusatzanforderungen	SK2.5 = SK4.9
	SK4.2 Streit- und Verfahrenskosten Einsprachen und Rekurse	
	SK4.4 Bezifferbare Umwelt- und Altlastenrisiken (Sanierungskosten) (ex ante)	
	SK4.8 Einsprache oder Abstimmungsrisiko Sondernutzungsplan	
	SK4.9 Bezifferbare Qualitäten (ex ante)	
Kostenerleichterungen	SK4.7 Vorleistungen von Planungsarbeiten Gemeinde	
Treiber Innenentwicklung des Ertrages (CFt)		
Ausnützungsbonus	SK1.3 Unbestimmtes Ausnützungsmass	deckungsgleich
	SK3.1 Bezifferbarer Ausnützungsbonus mit definierter Gegenleistung (ex ante)	
	SK3.2 Bezifferbarer Ausnützungsbonus Gegenleistung unbest.	
Nutzungs-, Preis- und Architekturvorgaben	SK1.4 Einsprecher & Einsprachemotiv unbekannt	
	SK2.4 Unbestimmtes preisgünstiges Wohnen	
	SK2.5 Unbestimmte Zusatzanforderungen	
	SK2.7 Ungewisse Marktabsorption verhandelter Nutzungsstandards	
	SK4.3 Bezifferbare Nutzungs- und Preisvorgaben (ex ante)	
Lagequalitätserträge	SK3.4 Lagequalität als Ertragschance	

Tabelle 14: Einflussgebiete und Zusammenhänge (Quelle: Eigene Darstellung)

Planungsdauer (k_0): Auf die Planungsdauer entfallen mit Abstand die meisten Nennungen und zugleich ist sie die Variable mit den engsten inneren Zusammenhängen. Die Akzeptanz in der Bevölkerung (SK2.2) wirkt nicht direkt, sondern über den politischen Rückhalt (SK1.5, SK2.1). Die Anpassungen bei Umwelt- und Schadstoffqualifikationen (SK1.2), kein innenentwicklungsspezifisches Thema, sind ein Teilaspekt der Rechts- und Praxisänderungen im laufenden Verfahren (SK1.1). Die Unkenntnis über Einsprecher und Motiv (SK1.4) ist Teil der rechtsmittelbedingten Projektanpassungen (SK2.8). Die öffentliche Hand ist damit nicht nur Bewilligungsinstanz, sondern über ihre Vor- und Verfahrensleistungen (SK3.5) selbst Treiber der Dauer.

Baukosten (BK): Verhandelte Qualitätsanforderungen und Verfahrenskosten entstehen beide erst im laufenden Verfahren und sind zum Erwerbszeitpunkt nur als Bandbreite kalkulierbar. Auffällig ist die Deckungsgleichheit von unbestimmten Zusatzanforderungen (SK2.5) und bezifferbaren Qualitäten (SK4.9): Derselbe Gegenstand wird je nach Verfahrensstand einmal als Ungewissheit und einmal als bezifferbares Risiko geführt. Hinzu kommt, dass die Mehrwertabgabe (SK4.6) je nach Situation erst mit der Rechtskraft der Baubewilligung fällig wird und damit erst spät liquiditätswirksam ist.

Ertrag (CF_t): Ertragsseitig ist nicht der Ausnützungsbonus als solcher entscheidend, sondern sein Verhältnis zur geforderten Gegenleistung. Das unbestimmte Ausnützungsmass (SK1.3) und der bezifferbare Bonus (SK3.1, SK3.2) beschreiben denselben Sachverhalt in unterschiedlicher Bestimmtheit. Die Lagequalität (SK3.4) ist die einzige Gruppe, deren Ertragswirkung in den Interviews kontrovers beurteilt wird und bleibt damit die unsicherste Ertragsposition.

5. Bewertung der Unsicherheiten: Transformierbarkeit, Ausprägung und Eintrittswahrscheinlichkeit

Der Risikokatalog wird im nachfolgenden Teil unter drei Aspekten überprüft. Als Erstes sollen die HK1-Risiken auf ihre Transformierbarkeit in HK2-Risiken betrachtet werden (vgl. Kapitel 3.3.4). An zweiter Stelle folgt die Frage, inwiefern die Ausprägung der wichtigsten Variablen des NPV der Innenentwicklung zu bewerten ist. Schliesslich werden beispielhaft generische Szenarien erstellt, um die Verhaltensweise der wichtigsten Grössen zu verstehen.

5.1 Transformierbarkeit von Unwissen (HK1) in Ungewissheit (HK2)

Die in Kapitel 4.3.1 identifizierten Subkategorien der Hauptkategorie Unwissen (HK1) werden nachfolgend darauf geprüft, ob sie sich in die Kategorie Ungewissheit (HK2)

überführen lassen. Als Kriterium dient die Unterscheidung von Ramasesh und Browning (2014, S. 191) zwischen dem Unwissen («unbekannten Unbekannten») und den erkennbaren Unbekannten («knowable unknown unknowns»): Transformierbar ist eine Unsicherheit dann, wenn Indizien vorhanden sind, die sich mit gezieltem Erkennen («Directed Recognition») vor dem Entscheid sichtbar machen lassen. Massstab für die Indizienlage sind die von den Autoren beschriebenen Charakteristiken Komplexität, Kompliziertheit, Dynamik, Mehrdeutigkeit, Unachtsamkeit und Projektkrankheiten (Ramasesh & Browning, 2015, S. 5). Gelingt die Überführung, wird die Auswirkung abschätzbar und die Unsicherheit einer Bandbreite zugänglich, gelingt sie nicht, verbleibt sie im pauschalen Wagniszuschlag.

Subkategorie HK1	Indizienlage (Charakteristik)	Transformierbar in HK2	Ansatz «Directed Recognition» und Träger
SK1.1 Rechts- und Praxisänderung im laufenden Verfahren	Dynamik: laufende Rechtsetzung, politische Agenda	teilweise, abhängig von Planungsdauer	Beobachtung des Rechtsetzungsumfelds, frühzeitige Vorabklärung; der Zeitpunkt des Inkrafttretens bleibt exogen. Träger: öffentliche Hand (Übergangsregelungen, Vorankündigung zur Vorwirkung, usw.)
SK1.2 Anpassung bei Umwelt- und Schadstoffqualifikationen	Kompliziertheit: technische Sachverhalte, unvollständige Datenlage	ja, mit Abklärungsaufwand	Technische Due Diligence, historische Nutzungsrecherche, Probenahme vor Erwerb. Träger: Entwickler, unterstützt durch Datenzugang der Behörde
SK1.3 Unbestimmtes Ausnützungsmass	Mehrdeutigkeit: auslegungsbedürftige Bestimmungen	Ja, Zeitpunkt entscheidend	Vorabklärung und Vorentscheid, schriftliche Festlegung in Planungsvereinbarung oder Sondernutzungsplanung. Träger: öffentliche Hand gemeinsam mit Entwickler
SK1.4 Einsprecher und Einsprachemotiv unbekannt	Komplexität: Vielzahl von Akteuren und Interdependenzen	Ja	Systematische Stakeholder-Identifikation, Frühorientierung und Mitwirkung. Träger: Entwickler, verfahrensseitig unterstützt durch die Behörde
SK1.5 Meinungs- und Haltungswechsel Behörde und Verwaltung	Dynamik: politische Konjunktur, Wahlzyklen	teilweise	Verbindliche Zwischenentscheide und schriftliche Festhaltungen; der Haltungswechsel selbst bleibt nicht steuerbar. Träger: öffentliche Hand
SK1.6 Personelle Diskontinuität Behörde und Verwaltung	Projektkrankheiten und Unachtsamkeit: Wissensverlust an Schnittstellen	teilweise	Dokumentierte Verfahrensgeschichte, definierte Ansprechpartner und Stellvertretungsregelung. Träger: öffentliche Hand

Tabelle 15: Transformierbarkeit der Subkategorien HK1 in HK2 (eigene Darstellung in Anlehnung an Ramasesh & Browning, 2015)

Alle sechs Subkategorien lassen sich ganz (SK1.2, SK1.3, SK1.4) oder teilweise (SK1.1, SK1.5, SK1.6) in Ungewissheit überführen (siehe Tabelle 15). Nicht steuerbar bleiben der Zeitpunkt einer Rechtsänderung (SK1.1) sowie der politische Haltungswechsel selbst (SK1.5). Mit Ausnahme von SK1.2 und SK1.4 liegen die wirksamen Ansätze im Verfügungsbereich der öffentlichen Hand, weil sie über den Informations- und Verfahrenszugang verfügt. Die Transformation von HK1 in HK2 ist damit nicht allein durch die Projektentwicklung möglich, sondern zu einem wesentlichen Teil eine Leistung der öffentlichen Hand, die in Form von Vorabklärungen, verbindlichen Zwischenentscheiden,

dokumentierter Verfahrensführung und personeller Kontinuität die Verfahrenssicherheit erhöhen kann. Für die Verhandlungsformel bedeutet dies: Jede dieser Leistungen verkleinert den Anteil nicht bezifferbarer Unsicherheit und wirkt über den Risikozuschlag in r sowie über die Verfahrensdauer k_0 auf den Barwert, ohne dass zusätzliche Ausnützung gewährt werden müsste. Verfahrenssicherheit ist damit ein verhandelbarer und ökonomisch bezifferbarer Beitrag der öffentlichen Hand. Vor diesem Hintergrund sind Bestrebungen zu begrüssen, die das Verfahren verlässlicher, einfacher und schneller machen. Die Bedeutung des Problems ist erkannt: Der Bundesrat beabsichtigt, die Planungs- und Baubewilligungsverfahren zu beschleunigen und die Innenentwicklung als nationales Interesse im Raumplanungsgesetz zu verankern (Bundesrat, 2026, 22. April). So werden fünf Problemfelder identifiziert (Bundesrat, 2026): die Komplexität des materiellen Rechts, daraus folgend unvollständige Baugesuche mit Ergänzungsrunden, personell knapp dotierte Bewilligungsbehörden, missbräuchlicher Gebrauch von Rechtsmitteln und politische Prozesse in der Nutzungsplanung (Referenden, Initiativen, Petitionen). Die Ausführungen im Bericht des Bundesrates zeigen auch klar auf, dass die Umsetzung von Verbesserungsmassnahmen schwierig ist, z.B. ist Baurecht Sache der Kantone (vgl. S. 5), ein Rechtsmissbrauch kann fast nie nachgewiesen werden (vgl. S. 8).

5.2 Risikobewertung der NPV-Variablen und damit verbundene Strategien

Im nachfolgenden Abschnitt werden die einzelnen Variablen auf ihre Ausprägung oder mögliche Eintrittswahrscheinlichkeit überprüft. Die Überprüfung hat die Funktion, die Einteilung der Subkategorien zu validieren.

5.2.1 Erwerbskosten (EK)

Die Erwerbskosten sind die einzige Grösse, die zum Zeitpunkt des Investitionsentscheids bekannt und verhandelbar ist. Sofern die Ausprägung für SK2.9 (Keine Einpreisung nicht quantifizierbarer Entwicklungsrisiken) besser eingeschätzt werden kann, wirkt sich dies preisreduzierend auf die Verhandlung des Erwerbspreises aus, sofern der Marktmechanismus die Preisreduktion internalisiert. Interview 9 bestätigt, dass die Ausprägung der Entwicklungsrisiken zum Erwerbszeitpunkt bekannt sein kann:

«Am Schluss wird sowieso quantifiziert und modelliert, und zwar über den Landpreis. Du bietest bei einem Landpreis mit, und das heisst implizit, dass du eine Rechnung gemacht hast, in der du alle Faktoren quantifiziert hast, inklusive die Risiken.» (Interview 9, 01.07.2026, Abs. 732)

Sind die innenentwicklungsspezifischen Risiken beim Erwerb eines Grundstücks eingepreist, bietet dies die beste Grundlage für ein erfolgreiches Projekt. Im gegenteiligen Fall wird es zum Problem, wie Interview 6 formuliert:

«Das Problem beginnt erst dann, wenn du Land, ich sage bewusst oder unbewusst, überteuert erwirbst, denn dann musst du etwas generieren.» (Interview 6, 27.07.2026, Abs. 4)

Für die Verhandlungsformel der Innenentwicklung ist die Höhe des Erwerbspreises zentral. Saubere Due-Diligence-Prüfungen, die den Marktwert plausibilisieren und dabei den Erwerbspreis zusätzlich zu den finanziellen, technischen, rechtlichen, steuerlichen und umweltbedingten Risiken auf Entwicklungsrisiken überprüfen, bilden die Grundlage für ein erfolgreiches Projekt in der Innenentwicklung. Das Thema des Erwerbspreises wurde in den Interviews an mehreren Stellen erwähnt. Dabei sind folgende Strategien genannt worden, wie man das Risiko der Variable EK reduzieren kann:

Strategie 1: Exposition mit bedingtem Kaufvertrag reduzieren:

«Was ich steuern kann, ist der Kapitaleinsatz: den halte ich möglichst gering. Fatal ist, wenn ich viel Kapital investiert habe und der Prozess lange geht. Also: möglichst mit einem Kaufrecht arbeiten, möglichst nicht schon das Grundstück kaufen. Meistens machen wir einen bedingten Kaufvertrag […] und die Bedingung für den Kauf ist der rechtskräftige Gestaltungsplan. Da leiste ich eine Anzahlung von in der Regel ein paar Prozent des Kaufpreises, etwa 5 %, und die Restzahlung erfolgt, wenn die Planungssicherheit da ist.» (Interview 1, 01.07.2026, Abs. 35)

Strategie 2: Falls politischer Rückhalt fehlt, Verhandlungen abbrechen:

«Bevor wir irgendwo ein Grundstück kaufen oder uns verbindlich engagieren, suchen wir das Gespräch mit der Gemeinde […] Wenn wir spüren, dass der Support auf der politischen Ebene und auf der Behördenebene nicht da ist, lassen wir es. Dann müssen wir gar keinen Franken investieren.» (Interview 1, 01.07.2026, Abs. 17)

Strategie 3: Zerlegung in kleine Schritte, Arbeiten mit dem Bestand, Verzicht auf Vorfinanzierung:

«Wir brauchen keine grossen Überbrückungskredite zum Planen – wir können eigentlich zuerst vermieten und erst nachher planen. Alles ist auf kleine Schritte ausgelegt. Der kleine Schritt bedeutet kleine Investitionen – das bedeutet: Ich kann Fehler machen, und es kippt nicht alles.» (Interview 10, 22.06.2026, Abs. 775)

Die Strategien zeigen, dass die Praxis nicht allein auf die Einpreisung der Risiken im Landpreis vertraut. Die theoretisch-ökonomische Logik, dass alle vor dem Kauf bekannten Risiken den Landpreis reduzieren müssten, scheint der Realität nur bedingt zu entsprechen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wer bereit ist, viel Kapital in Verbindung mit Risiken der Innenentwicklung einzusetzen. Dazu eine Aussage aus Interview 1, die aufzeigt, dass Eigenkapital aus Risikosicht eine wichtige Bedingung ist:

«Unsere Projektentwicklungen sind eigenkapitalfinanziert, nur zum Teil mit Fremdkapital. Es gibt kleinere und mittlere Entwickler, die gerade in den letzten 20 Jahren skalieren wollten, ohne das notwendige Eigenkapital zu haben […] Das sind genau die, die jetzt unter Druck sind: Plötzlich hat man einen Kapitalgeber im Nacken und gerät in existenzielle Situationen.» (Interview 1, 01.07.2026, Abs. 37)

Das Fazit für die Variable EK lautet, dass mit einer klassischen Due Diligence des Erwerbspreises und damit verbundenen Expositionssteuerungsstrategien wie bedingten Kaufverträgen, Kaufrechten, Baurechten, Etappierungen, Portfolio-Streuungen oder dem Abbruch der Verhandlungen eine gute Grundlage geschaffen wird, um Puffer für die anderen Variablen des NPV der Innenentwicklung zu haben. Die Variable EK kann auch in der Funktion eines Indikators gesehen werden. Wo ihre Höhe im Rahmen der Verhandlungsformel der Innenentwicklung zu einem negativen NPV führt, ist ein Innenentwicklungsprojekt nicht möglich.

5.2.2 Baukosten (BK)

Die Variable BK umfasst die innenentwicklungsspezifischen Kosten, die zu den Basiskosten eines Bauprojekts hinzukommen. Aus Gründen der Vereinfachung werden in der Verhandlungsformel der Innenentwicklung alle einmaligen Kosten der Planungs- und Realisierungsphase zusammengefasst. Hierzu zählen Mehrkosten aus Qualitätsanforderungen beim Bau, Verfahrenskosten, Rechtskosten, spezielle Projekte wie Kunst am Bau oder anderweitige Abgaben (SK1.1, SK2.5, SK4.2, SK4.8, SK4.9). Bezüglich der Einschätzung der Ausprägung dieser Kosten lässt sich aus Tabelle 14 ableiten, dass alle dazu genannten Subkategorien mit Ausnahme von SK1.1 (Rechts- und Praxisänderung im laufenden Verfahren) unter HK2 oder HK4 gelistet und damit grundsätzlich einschätzbar sind. Einzig SK1.1 verbleibt als Unwissen (HK1) ausserhalb der Bewertbarkeit. Die Einschätzung der Ausprägung wird von den Befragten nicht als problematisch beurteilt. Interview 9 beschreibt dies folgendermassen:

«Ich würde sagen, wir probieren zu quantifizieren, aber es ist schwierig, solche Sachen zu quantifizieren. Es gibt Dinge, die einfacher zu quantifizieren sind, wie die Kosten für Kunst am Bau – die kann man relativ gut beziffern. Auch eine Vorgabe wie die Kostenmiete kannst du eher beziffern als einen rein qualitativen Faktor. Man versucht also schon zu beziffern; es ist aber erstens keine exakte Wissenschaft, und zweitens kann das Spielfeld sehr gross sein.» (Interview 9, 01.07.2026, Abs. 720)

Die Aussage widerspiegelt die Einteilung in HK2 und HK4: Ein Teil der innenentwicklungsspezifischen Kosten lässt sich exakt berechnen, bei anderen bleibt es bei einer Schätzung innerhalb einer Bandbreite. Ein Beispiel für eine klar benennbare Kostenposition liefert Interview 2:

«Wenn Sie einen anständigen Wettbewerb machen, kostet der eine Viertelmillion. Bei einem Projekt, das wir auf einem Grundstück machen wollen, kommt die Stadt einfach und sagt: Lieber Herr Schildknecht, machen Sie doch bitte einen Wettbewerb und eine Wirtschaftlichkeitsberechnung. Sie kommen trotzdem gleich vorwärts, haben aber einmal 250'000 mehr bezahlt. […] Wenn es ein ganz grosses Grundstück ist, hat es natürlich einen viel grösseren Impact als 250'000, aber das diskutiert man dann gar nicht.» (Interview 2, 23.06.2026, Abs. 120)

Die Aussage zeigt, dass die Kosten benennbar sind und zugleich die pauschale Anforderung unabhängig von der Projektgrösse als kritisch beurteilt wird.

Auch für SK4.2 (Streit- und Verfahrenskosten Einsprachen und Rekurse) lassen sich die Kosten einschätzen: Kalkuliert werden mögliche Gerichts- und Anwaltskosten, wobei als maximale Ausprägung der vollständige Instanzenweg bis vor Verwaltungs- und Bundesgericht anzunehmen ist. Gerichtsgebühren und Anwaltskosten können beziffert werden, z.B. anhand des Gebührentarifs des Bundesgerichts (Tarif für die Gerichtsgebühren, 2006).

SK4.7 (Vorleistungen von Planungsarbeiten Gemeinde) betrifft die Kosten für Planungsleistungen, die für das Projekt erbracht werden müssen, ohne dass feststeht, ob eine Baubewilligung erteilt wird. Diese Kosten werden von den Befragten als gut berechenbar eingestuft.

Die Aussagen zeigen, dass die Variable BK bezüglich ihrer Ausprägung gut einschätzbar ist. Im Gegensatz zur Variable EK handelt es sich um einen Erwartungswert, weshalb die Eintrittswahrscheinlichkeit der einzelnen Zusatzkosten projektspezifisch zu beurteilen ist. Diese Beurteilung, etwa ob Verfahrenskosten infolge einer Einsprache tatsächlich anfallen, ist jedoch nicht in jedem Fall möglich. Damit ist bei BK weniger die Höhe als vielmehr die Eintrittswahrscheinlichkeit der einzelnen Positionen die eigentliche Unsicherheit. Explizite Strategien zur Variable BK wurden in den Interviews nicht genannt. Analog zu EK ist jedoch davon auszugehen, dass eine sorgfältige Planung und Due Diligence, wie etwa die frühzeitige Klärung der behördlichen Anforderungen und das Einrechnen von Reserven für Verfahrenskosten die Grundlage für eine verlässliche Variable BK bilden.

5.2.3 Planungsdauer k_0

Eine besondere Herausforderung stellt die Variable Planungsdauer (k_0) dar, die laut Tabelle 14 von 12 Subkategorien beeinflusst wird. Neben dieser hohen Zahl ist die Planungsdauer schwer zu fassen, weil diverse HK1-Faktoren einwirken. Die Aussagen der Interviews zur Planungsdauer lauten:

> Gut 1 Jahr, Rekordfall: «etwas mehr als ein Jahr bis zur Genehmigung des Sondernutzungsplans – und das ist heute rekordverdächtig» (Interview 2, 23.06.2026, Abs. 76)
>
> 1,5 Jahre, Untergrenze: «Eineinhalb Jahre ist eine richtig, richtig sportliche Vorgabe – nur schon wegen der Fristen, die du hast» (Interview 3, 24.06.2026, Abs. 193)
>
> 1,5 Jahre, belegter Fall: «in Meilen […] von der Erarbeitung bis zur Rechtskraft anderthalb Jahre. Schneller scheint mir anspruchsvoll» (Interview 7, 26.06.2026, Abs. 564)

> 3 Jahre, Idealverlauf, 5 Plus in Realität: «ein Jahr für die Projektentwicklung, ein Jahr für den Sondernutzungsplan und ein Jahr für die Verfahren – dann ist man bei drei Jahren. Die Realität ist fünf plus» (Interview 5, 19.06.2026, Abs. 326)
>
> 3 Jahre, belegter Schnellfall: «das Lindental, wo die Projektentwicklung ein Jahr gebraucht hat, der Sondernutzungsplan ein Jahr und das Verfahren ein Jahr» (Interview 5, 19.06.2026, Abs. 328)
>
> 3–4 Jahre, Benchmark: «Bei einer Arealentwicklung, die eine Sondernutzungsplanung braucht, würde ich sagen: drei bis vier Jahre ist schnell» (Interview 8, 14.07.2026, Abs. 627)
>
> Über 10 Jahre, Extremfall: «Der Brunaupark: […] es ist jetzt im Mai zum zweiten Mal wieder vor Bundesgericht. Ich glaube, die sind sicher schon mehr als 10 Jahre am Planen» (Interview 7, 26.06.2026, Abs. 568)
>
> Über 10 Jahre, zweiter Extremfall: «Ich kenne Sondernutzungspläne, die erarbeitet worden sind, bevor ich angefangen habe; die sind immer noch im Rechtsverfahren. Das sind mehr als zehn Jahre» (Interview 5, 19.06.2026, Abs. 328)

Auf Basis dieser Aussagen ist die Bandbreite zwischen einem und «mehr als zehn Jahre» als sehr gross einzuschätzen, was k_0 auf Grundlage dieser Datenbasis zur unbestimmbaren Grösse (HK1, HK2) macht.

Zu beachten ist, dass sich einzelne Subkategorien bei k_0 aufeinander beziehen (vgl. Interdependenzen Kapitel 4.3.5 und Tabelle 14): Die Akzeptanz der Bevölkerung (SK2.2) wirkt nur über den politischen Rückhalt (SK1.5, SK2.1) und die Abstimmung zum Sondernutzungsplan (SK4.8), die Unkenntnis über Einsprecher und Motiv (SK1.4) ist Teil der rechtsmittelbedingten Projektanpassungen (SK2.8). Eine Addition der Einzelrisiken würde diese Verkettungen doppelt zählen.

Um eine einfach nachvollziehbare Bewertung für k_0 machen zu können, wird in Tabelle 16 ein Scoring vorgeschlagen, das sich in einer Verhandlungsrunde besprechen lässt. Das Scoring baut nicht auf einer abstrakten Skala, sondern auf einer projektspezifischen Grundannahme auf: der beobachteten Dauer vergleichbarer Verfahren in der betreffenden Gemeinde oder Region, d.h. dem Median von drei bis fünf abgeschlossenen Vergleichsfällen in Monaten. Die Schätzung wird damit im Sinne des «reference class forecasting» nicht aus der Innensicht des Projekts, sondern aus der Verteilung vergleichbarer Vorhaben abgeleitet (Flyvbjerg, 2006, S. 7); der in Kapitel 3.3.4 beschriebenen «planning fallacy» wird so entgegengewirkt. Die Bewertung erfolgt in drei Schritten: Erstens werden die Einzelrisiken entlang der Wirkungsketten zu sechs der sieben Einflussgruppen aus Kapitel 4.3.5 zusammengefasst (die Rechtssicherheit verbleibt im Wagniszuschlag der Variable r, vgl. unten), sodass Treiber und Folgewirkung nur einmal einfliessen. Zweitens wird ihre Wirkung nicht als Zuschlag auf den Zins, sondern als Auf- oder

Abschlag auf die Referenzdauer in Monaten ausgedrückt. Drittens wird jede Einflussgruppe anhand von Indizien in drei Stufen (günstig, Base Case, kritisch) beurteilt.

Zeile	Einflussgruppe (Subkategorien)	Indiz für die Beurteilung	günstig (Monate)	kritisch (Monate)	Base Case (Monate)
Grundszenario Standort x: Referenzdauer vergleichbarer Verfahren am Standort, z.B. Stadt St. Gallen		Median aus drei bis fünf abgeschlossenen Vergleichsfällen der Gemeinde oder Region	48 (4 Jahre)		48
0	Rechtssicherheit (SK1.1)	Politische Diskussion, mögliche Vorwirkungen, usw.	0	0	0
1	Politischer Rückhalt und Verlässlichkeit Behörde (SK2.1, SK1.5, SK1.6)	Abstimmungsverhalten bei früheren Sondernutzungsplänen, Stabilität der Exekutive, schriftliche Zwischenentscheide	−3	+6	−3
2	Ressourcenausstattung der Behörde (SK2.3), aber auch der Projektentwicklung	Stellenetat und Fachkompetenz, Beizug externer Begleitung, Bearbeitungsdauer vergleichbarer Verfahren	−2	+4	0
3	Zusammensetzung Grundeigentümerschaft (SK2.6)	Anzahl und Interessenlage der Grundeigentümer, Absichtserklärungen, Vorverträge, Kaufrechte	−2	+6	0
4	Einsprache / Referendum Sondernutzungsplan (SK4.8)	Ja-Anteile vergleichbarer Abstimmungen, Höhe des Ausnützungssprungs, organisierter Widerstand	0	+18	0
5	Einsprachen / Rekurse Baubewilligung (SK2.8)	Anzahl direkt betroffener Nachbarn inkl. Verbandsbeschwerde, Erfahrungswerte zu Rekursquote und Instanzenzug im Kanton	−2	+12	12
6	Vorleistungen Staat (SK3.5)	Verbindlich zugesagte Vorabklärungen, Vorentscheide, Planungsvereinbarung, Terminplan mit Fristen	−1	0	0
Summe	Best-, Worst-, Base Case, Zeilen 1 bis 6	Bandbreite 38 bis 94 Monate	38	94	57
Ergebnis	**k_0 in Jahren gerundet (Grundannahme + Summe; für die Diskontierung geteilt durch zwölf)**		**3**	**8**	**5**

Tabelle 16: Scoring für die Herleitung der Planungsdauer k0 (eigene Darstellung)

Das Endresultat ist eine Dauer, keine Punktzahl: Grundannahme plus Summe der Auf- und Abschläge ergibt k_0 in Monaten, für die Diskontierung geteilt durch zwölf. Bei einer Grundannahme von 48 Monaten reicht die Bandbreite von 38 bis 94 Monaten. Nicht in Dauer überführbare Positionen, insbesondere Rechts- und Praxisänderungen im laufenden Verfahren (SK1.1), sind auch aufgenommen, obwohl diese im Normalfall durch den pauschalen Wagniszuschlag der Variable «r» gelöst werden müssen.

Nachfolgend werden die Kategorien der Planungsdauer einzeln beurteilt. Die Frage ist, inwiefern sich die Ausprägung, d.h. die maximale Dauer, und die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Dauer einschätzen lassen, um damit ein belastbares Scoring gemäss Beispiel in Tabelle 16 anzuwenden.

Rechtssicherheit

Die Einflussgrösse Rechtssicherheit wird über SK1.1 (Rechts- und Praxisänderung im laufenden Verfahren) geführt. Hilfreich ist dazu ein Blick auf das intertemporale Recht, das die Frage beantwortet, welches Recht im zeitlichen Ablauf auf bereits eingetretene,

noch anhaltende und zukünftige Sachverhalte anzuwenden ist (Kradolfer, 2020, S. 23). Sein Hauptsatz lautet: Rechtssätze wirken für die zur Zeit ihrer Geltung sich ereignenden Sachverhalte (Häfelin et al., 2020, S. 160). Nach der Praxis des Bundesgerichts beurteilt sich die Rechtmässigkeit eines Verwaltungsakts materiellrechtlich grundsätzlich nach dem im Zeitpunkt seines erstinstanzlichen Erlasses geltenden Recht (z.B. BGE 125 II 591 E. 4e/aa). Für Bauprojekte ist somit nicht die Einreichung des Baugesuchs, sondern der erstinstanzliche Bauentscheid der massgebende Stichtag. Dieser Grundsatz bedarf der Präzisierung: Neues Recht wird publiziert, tritt in Kraft und ist ab diesem Zeitpunkt, also per sofort, auf die während seiner Geltung eintretenden Sachverhalte anwendbar (Kradolfer, 2020, S. 30). Davon zu unterscheiden sind Vor- und Nachwirkung; bei der Vorwirkung ist nur die negative Vorwirkung zulässig, klassisch über raumplanerische Instrumente zur Sicherung einer noch ausstehenden Planung (Kradolfer, 2020, S. 31). Wie weit das Risiko einer Nutzungsplanänderung reichen kann, zeigt die Rückzonungsentscheidung des Bundesgerichts im Entscheid vom August 2024 (Rickenbach LU), wo es die stärkere Rückzonungspflicht entgegen dem Vorhaben der Gemeinde bei überdimensionierten Bauzonen bestätigte (BGer 1C_588/2023).

Das Fazit für die Rechtssicherheit lautet: Sofern gemäss Kapitel 5.1 Indizien vorhanden sind, z.B. die frühzeitige Information zu einer Vorwirkung, kann das Unwissen (HK1) zur Ungewissheit (HK2) transformiert werden und ihre Ausprägung wird benennbar. Ein möglicher Effekt auf die Planungsdauer kann damit eingeschätzt werden. Falls nicht, bleibt der pauschale Wagniszuschlag über die Variable «r» als einziger Weg, damit umzugehen.

Politischer Rückhalt und organisatorische Verlässlichkeit Behörde

Der politische Befund zur Siedlungsbegrenzung ist ambivalent (vgl. Kapitel 2.2). Die folgenden Ausführungen konkretisieren ihn für den politischen Rückhalt (SK2.1), den Haltungswechsel der Behörde (SK1.5) und die personelle Diskontinuität (SK1.6).

Vor dem Hintergrund von Immobilienpreisen, Gentrifizierung und Verdrängung wird neben dem Widerstand der Anwohnerschaft zunehmend politisiert, wie und durch wen Innenverdichtung umgesetzt wird und wer von ihr profitieren soll (marktorientiert vs. gemeinnützig) und welche ökologischen Qualitäten sie bietet (Wicki et al., 2022, S. 4). Die Autorenschaft zeigt weiter auf, dass Projekte, die soziale und ökologische Aspekte beachten, eine höhere Akzeptanz haben. Dabei ist zwischen öffentlicher Akzeptanz (Erhebung per Umfrage) und politischer Akzeptanz (formelle Entscheide wie Abstimmungen) zu unterscheiden (Wüstenhagen et al., 2007; Friedl & Reichl, 2016; Huber et al., 2019, zit. in Wicki et al., 2022, S. 4). Für die Planungsdauer ist die politische Akzeptanz direkt

massgebend; sie zeigt sich in Abstimmungen zu Sondernutzungsplänen. Interview 1 schildert die Situation folgendermassen:

«Es gibt Beispiele für Arealentwicklungen, die deutlich, z.B. mit rund 70 % angenommen werden. Es gibt aber auch Urnenabstimmungen mit einer Ausnützungsziffer 2, die bei 4'000 abgegebenen Stimmen mit 10 Stimmen Differenz entschieden wurden. Das zeigt, wie umstritten diese Themen sind; bei vielen unserer Projekte sind wir im Bereich von 51 oder 52 zu 48 Prozent. Es sind knappe Geschichten: Innenverdichtung polarisiert. Dessen muss man sich heute bewusst sein. Ich sage immer: Wenn wir in eine solche Entwicklung einsteigen und wissen, dass wir mit dem Gestaltungsplan oder der Bauordnung vor eine Gemeindeversammlung oder eine Urnenabstimmung müssen, dann müssen wir einen Abstimmungskampf führen.» (Interview 1, 01.07.2026, Abs. 8)

Eine Statistik zu Abstimmungsergebnissen bei Sondernutzungsplänen liegt nicht vor.

Der Haltungswechsel der Behörde (SK1.5) hängt gemäss zwei Interviewaussagen direkt von dieser Akzeptanz ab:

«Sollte sich nächsten Herbst im Mitwirkungsverfahren zeigen, dass der Widerstand der Bevölkerung gegen die 10-Minuten-Nachbarschaft riesig ist, dann glaube ich nicht, dass der Gemeinderat den Mut hat, das durchzuhalten.» (Interview 3, 24.06.2026, Abs. 231)

Ein weiterer Interviewpartner spricht von «Windfahnen-Politikern»:

«Kaum dreht der Wind, haben sie eine komplett andere Meinung.» (Interview 2, 23.06.2026, Abs. 68)

Erklärbar ist dies mit der direkten Demokratie: Die Gemeindeexekutive wird grossmehrheitlich an der Urne gewählt; nur in gut 10 % der Gemeinden erfolgt die Wahl an der Gemeindeversammlung (Steiner et al., 2021, S. 46). Die Gemeindepräsidien werden dabei meist direkt vom Volk für eine vier- oder fünfjährige Legislatur bestellt und jede gescheiterte Abstimmung kostet politisches Kapital (Steiner et al., 2021, S. 83). Marble und Nall (2021, S. 1761) zeigen anhand von 4000 Befragten in 20 US-Städten, dass Eigenheimbesitz unabhängig von der politischen Grundhaltung der stärkste Prädiktor für Widerstand gegen Verdichtung ist. Trotz Vorsicht bei der Übertragung auf die Schweiz lässt sich ableiten, dass der NIMBY-Druck auf Behörden parteiunabhängig sehr stark werden kann.

Die personelle Diskontinuität (SK1.6) beeinträchtigt die Verlässlichkeit der Behörde als Partnerin:

«Seit wir mit dem Areal angefangen haben, haben wir den fünften Stadtpräsidenten […] entscheidend ist, dass jemand hinsteht und das Projekt supportet – wenn Ihnen die Leute immer wegfallen, ist das schwierig.» (Interview 2, 23.06.2026, Abs. 68)

Interview 4 ergänzt, dass

«Wechselnde Anforderungen und personelle Wechsel dazu geführt haben, dass etwas, das seit zwei Jahren mit Workshops und x Sitzungen geplant worden war, plötzlich auf der Zielgeraden hiess: Nein, das kann man so nicht machen. Solche Geschichten sind verheerend.» (Interview 4, 12.06.2026, Abs. 309)

Die genannten Strategien lassen sich in drei Gruppen ordnen. Erstens die Eintrittsprüfung: Rückhalt der Exekutive wird vor dem Engagement geklärt und ist Voraussetzung (Interview 1, 01.07.2026, Abs. 17; Interview 3, 24.06.2026, Abs. 175; Interview 6, 27.07.2026, Abs. 460). Zweitens durch die Schaffung von Verbindlichkeit: Planungsvereinbarungen (Interview 1, 01.07.2026, Abs. 27) oder die institutionelle Absicherung über das Parlament (Interview 5, 19.06.2026, Abs. 322) schaffen Planungssicherheit gegenüber Haltungs- und Personalwechseln. Drittens die Akzeptanzarbeit: Transparenz über die Absichten (Interview 6, 27.07.2026, Abs. 446), Nutzung der Ortskenntnis der Gemeinde zur Früherkennung von Widerstand (Interview 6, 27.07.2026, Abs. 438), Kommunikation und Partizipation (Interview 3, 24.06.2026, Abs. 175) sowie ein aktiver Abstimmungskampf mit Stakeholderarbeit (Interview 1, 01.07.2026, Abs. 9).

Weitere Aussagen dazu: Die Exekutive selbst muss für das Projekt werben (Interview 9, 01.07.2026, Abs. 714); bezüglich personeller Konstanz ist keine Strategie vorhanden, da diese als Glücksfall und nicht als steuerbare Grösse gesehen wird (Interview 8, 14.07.2026, Abs. 653).

Der Effekt dieser Einflussgrösse auf die Variable k_0 lässt sich nur bedingt direkt in Monate übersetzen; er ist im Einzelfall anhand der genannten Indikatoren und Strategien zu beurteilen. Als Faustregel gilt: Je deutlicher die Zustimmung der Bevölkerung ausfällt und je verbindlicher der Rückhalt der Exekutive abgesichert ist, desto geringer ist das Risiko einer Verlängerung von k_0.

Ressourcenstärke

Die Kompetenz- und Ressourcenausstattung ist der HK2 zugeordnet und wird von mehreren Interviewpartnern perspektivenübergreifend als bedeutend für die Projektumsetzung genannt. Pauschale Indikatoren, mit denen sich diese Einflussgrösse einschätzen und ihr Effekt auf die Planungsdauer voraussagen lässt, sind jedoch schwer zu benennen. Aussagen zur Einordnung liegen für die Investoren und die Gemeindeseite vor. Für die Investorenseite beobachtet Interviewpartner 11:

«Ich behaupte, die Schere (bei Investoren) geht auseinander zwischen den Professionellen und denen, die es halt einfach so machen.» (Interview 11, 17.06.2026, Abs. 863)

Für die Gemeindeseite halten die Interviewpartner 6 und 8 fest, dass sich das Ressourcenproblem nicht linear mit der Gemeindegrösse erklären lässt:

«Bei den kleineren Gemeinden ist klar, die haben meistens ein Ressourcenproblem. […] Ressourcenprobleme bei den Kleinen, Lähmung durch die Verwaltungskoordination bei den grössten Gemeinden, Optimum bei den mittelgrossen Gemeinden mit schlanker Verwaltung.» (Interview 6, 27.07.2026, Abs. 458)

«Ich glaube, die Grösse ist vielleicht nur die zweite Ableitung – im Kern ist es die Häufigkeit von Projekten, die in einer Gemeinde auftreten, also die Häufigkeit, die Masse solcher Fragestellungen. […] in den Gemeinden, wo man oft solche Fragestellungen hat, entsteht einfach automatisch das Wissen.» (Interview 8, 14.07.2026, Abs. 665)

Beide Aussagen zusammen deuten darauf hin, dass Erfahrung mit Vergleichsprojekten, verfügbare Kapazitäten und schlanke Prozesse den Idealzustand besser beschreiben als die Gemeindegrösse. Den Gemeinden ist dies bekannt: In einer Selbsteinschätzung zu den häufigsten Leistungsgrenzen zeigt sich folgendes Bild (Steiner et al., 2021, S. 18): «Mit Abstand am meisten Probleme bereitet die Raum- und Zonenplanung (22.3 %), gefolgt von der Bewilligung der Baugesuche (17.4 %), dem privaten Verkehr (14.7 %) sowie dem Landschafts- und Ortsbildschutz (14.6 %).»

Für den Umgang werden folgende Strategien genannt:

«Ressourcen behördenseitig bereitstellen: Case Manager, Investor-Relations-Management, Bauberatung» (Interview 2, 23.06.2026, Abs. 72, 74; Interview 4, 12.06.2026, Abs. 293; Interview 5, 19.06.2026, Abs. 316, 354; Interview 11, 17.06.2026, Abs. 843)

«Personal und Fachkompetenz für komplexe Innenentwicklungsverfahren aufbauen.» (Interview 2, 23.06.2026, Abs. 68; Interview 3, 24.06.2026, Abs. 205, 207, 213, 215; Interview 6, 27.07.2026, Abs. 458; Interview 11, 17.06.2026, Abs. 843)

«Fehlende Kompetenz extern beschaffen (Fachleute, Fachberichte; Kosten über Gebühren decken).» (Interview 3, 24.06.2026, Abs. 209, 211; Interview 6, 27.07.2026, Abs. 453, 455)

«Rollen klären: Koordinationsstelle, Verantwortung delegieren.» (Interview 1, 01.07.2026, Abs. 25; Interview 3, 24.06.2026, Abs. 215; Interview 6, 27.07.2026, Abs. 457)

Zur Bewertung des Effekts der Ressourcenstärke auf die Planungsdauer (k_0) wurden in den Leitfadeninterviews die Kriterien «Erfahrung», «Kompetenz», «schlanke Prozesse» und «Kapazität» identifiziert. Der Effekt auf die Variable k_0 ist im Einzelfall zu prüfen.

Zusammensetzung Grundeigentümerschaft

Bei der Einflussgrösse Grundeigentümerschaft ist die Ausprägung klar benennbar: Sie reicht von einer einzigen Eigentümerschaft über mehrere Parzellen bis zu Stockwerkeigentum oder Erbengemeinschaften mit faktischem Einstimmigkeitserfordernis. Je fragmentierter das Eigentum, desto höher der Koordinationsaufwand und desto grösser das Risiko, dass einzelne Eigentümer die Planung blockieren. Ausprägung und Eintrittswahrscheinlichkeit lassen sich durch Abklärungen vor dem Entscheid weitgehend bestimmen (HK2 bis HK4). Indizien sind Anzahl und Interessenlage der Grundeigentümer sowie vorliegende Absichtserklärungen, Vorverträge und Kaufrechte. Der Effekt auf die Planungsdauer (k_0) ist damit im Einzelfall abschätzbar.

Einsprachen / Referendum Sondernutzungsplan

Die Einflussgrösse wurde bereits unter «Politischer Rückhalt und organisatorische Verlässlichkeit Behörde» sowie in den Grundlagenkapiteln besprochen. Eine Sondernutzungsplanung, die bei der Abstimmung keine Zustimmung findet, birgt das Risiko, das Projekt zu gefährden, da sich der Effekt auf die hier besprochene Variable k_0 über mehrere Jahre erstrecken kann. In der Logik der Verhandlungsformel der Innenentwicklung bedeutet das Projektabbruch, weil der NPV in Abhängigkeit der Risikoexposition < 0 ausfällt.

Einsprachen und Rekurse Baubewilligung

Einsprachen und Rekurse im Baubewilligungsverfahren (SK2.8) sind in ihrer Ausprägung benennbar: von der fristgerechten Bewilligung über Einsprachen bis zum Instanzenzug, wobei die Wirkung über die Instanzen zeitlich additiv ist. Unbekannt bleiben im Entscheidungszeitpunkt Einsprecherschaft und Motiv (SK1.4).

Die Dauer der Baubewilligungsverfahren schwankt stark von Jahr zu Jahr und zwischen den Kantonen (Avenir Suisse, 2019): In Schweizer Städten dauerte eine Baubewilligung 2013 bis 2017 durchschnittlich 157 Tage, mit Durchschnittswerten zwischen 98 und 200 Tagen. Obwohl die Zahl der Baugesuche für Mehrfamilienhäuser aktuell 30 Prozent unter dem Niveau der letzten Dekade liegt, betrug die mittlere Bewilligungsdauer 2023 rund 200 Tage – gegenüber 2011 bis 2020 ein Anstieg um über 40 Tage oder rund 25 Prozent; für 2024 zeichnen sich knapp 230 Tage ab (UBS, 2024, S. 1). Als Ursachen nennt die UBS umfangreichere Baugesetze, gestiegene Planungsanforderungen, mehr Einsprachen beim verdichteten Bauen sowie unvollständige oder fehlerhafte Baugesuche. Die Interviews bestätigen die Grössenordnung: Ein städtisches Amt für Baubewilligungen bewilligt rund 80 % der Gesuche innerhalb von 60 Tagen und zählte im Jahr 2025 144 Einsprachen auf über 1100 erteilte Bewilligungen (Interview 11, 17.06.2026, Abs. 831).

Nach der Baubewilligung drohen zunehmend Rekurse: Am Baurekursgericht Zürich nahm ihre Zahl von 2014–2019 zu 2020–2023 um 20 % zu und ist seit 2020 konstant (UBS, 2024, S. 2). Die Erfolgsquote ist mit 25 % tief, dennoch verzögert ein Rekurs an die Erstinstanz den Baustart im Durchschnitt um sechs Monate; weitere 15 % der Entscheide werden ans Verwaltungsgericht weitergezogen. Ein Weiterzug ans Bundesgericht kostet nochmals ein halbes Jahr (UBS, 2024, S. 2). Nach der Erfahrungsschätzung von Huser et al. (2025, S. 22) liesse sich durch den Verzicht auf eine zweite Verwaltungsinstanz «immerhin ein halbes Jahr bis zu mehr als einem Jahr Zeit» einsparen – ein Richtwert für die Behandlungsdauer je Instanz.

Die genannten Strategien entsprechen der Akzeptanzarbeit aus Kapitel 5.2.3.2, richten sich hier aber auf die direkt Betroffenen: frühzeitige Information und ernst gemeinte Partizipation der Nachbarschaft, weil viele Konflikte auf eine schlechte Informationslage zurückgehen (Interview 4, 12.06.2026, Abs. 263), gepflegter Dialog der Bauherrschaft mit dem Umfeld, der in einem Fall zu einem einsprachefreien Verfahren führte (Interview 5, 19.06.2026, Abs. 330), Nutzung der Ortskenntnis der Gemeinde zur Früherkennung von Widerstand (Interview 6, 27.07.2026, Abs. 438), inhaltlich sauber vorbereitete Gesuche, damit eine Einsprache zwar Zeit kostet, materiell aber keine Chance hat (Interview 6, 27.07.2026, Abs. 440), Beizug externer Baurechtsjuristen für Einspracheentscheide (Interview 3, 24.06.2026, Abs. 209, 211) sowie Reserven für Verfahrenskosten (SK4.2, vgl. Kapitel 5.2.2). Ein Restrisiko bleibt: Fundamentalopposition lässt sich nicht ausschliessen (Interview 4, 12.06.2026, Abs. 263).

Die Ausführungen zu den Bestrebungen, das Verfahren effizienter zu gestalten, befinden sich in Kapitel 5.1.

Die Ausprägung ist damit benennbar, und die Eintrittswahrscheinlichkeit ist dank statistisch erhobener Bewilligungsdauern und Rekursquoten besser datenbasiert einschätzbar als bei den übrigen Einflussgrössen (HK4). Einsprecherschaft und Motiv bleiben jedoch Unwissen (SK1.4, HK1) und sind im Einzelfall abzuklären. Indizien sind die kantonalen und kommunalen Bewilligungsdauern, Rekursquote und Instanzenzug im Kanton, die Anzahl direkt betroffener Nachbarn einschliesslich Verbandsbeschwerderecht sowie der Ausnützungssprung gegenüber der Nachbarschaft. Im Scoring wird die Wirkung beispielhaft auf k_0 mit −2 bis +12 Monaten angesetzt, zusätzlich fallen Streit- und Verfahrenskosten (SK4.2) bei den Baukosten an (Kapitel 5.2.2).

Vor- und Verfahrensleistungen der öffentlichen Hand

Die Vor- und Verfahrensleistungen der öffentlichen Hand (SK3.5) sind die einzige Einflussgrösse des Rasters, die k_0 tendenziell verkürzen und nicht verlängern. Ihre Ausprägung ist benennbar und reicht von fehlenden Vorleistungen bis zur verbindlichen Planungsvereinbarung mit Terminplan und Fristen.

Welche Leistungen die öffentliche Hand einbringen kann, zeigt EspaceSuisse (2025, S. 13–19): Die Kosten qualitätsvoller Innenentwicklung gehen über das einzelne Bauprojekt hinaus und werden, soweit sie im öffentlichen Interesse liegen, nicht von der Investorenschaft getragen. Dazu zählen:

- Aufwertung des öffentlichen Raums: Freiraumgestaltung, Verbesserung der Erschliessung und Klimaanpassung;

- technische und soziale Infrastruktur: Neubau oder Erweiterung von Erschliessung, Schulraum, Kindergärten und Begegnungszonen;
- Planungskosten: aufwändige Planungs- und Mitwirkungsverfahren, Machbarkeitsstudien oder qualitätssichernde Verfahren;
- Förderung von preisgünstigem Wohnraum: Abgabe von Land im Baurecht, Anteile an gemeinnützige Wohnbauträger oder Beiträge an preisgünstige Wohnungen.

Soweit die Leistungen schriftlich zugesichert sind, ist ihre Eintrittswahrscheinlichkeit im Entscheidzeitpunkt bekannt und die Chance bezifferbar (HK3). Indizien sind dokumentierte Vorabklärungen, Vorentscheide, eine Planungsvereinbarung und ein Terminplan mit Fristen. Darüber hinaus senken diese Leistungen die Planungskosten und erhöhen die Bestimmtheit der übrigen Zeilen: Sie sind die in Kapitel 5.1 beschriebene Leistung der öffentlichen Hand, die Unwissen (HK1) in Ungewissheit (HK2) überführt.

5.2.4 Cashflows (CFt)

Auf die Variable CFt wirken gemäss Tabelle 14 drei Einflussgrössen, die unter den Einflussfaktoren Ausnützungsbonus (SK1.3, SK3.1, SK3.2), Nutzungs-, Preis- und Architekturvorgaben (SK2.4, SK2.5, SK2.7, SK4.3) sowie Lagequalitätserträge (SK3.4) zusammengefasst sind.

Ausnützungsbonus

Der Ausnützungsbonus wird über die gesamte Ertragslaufzeit kapitalisiert und ist damit der bedeutendste Ertragshebel. Rechtsgrundlagen und Bandbreiten (10–20 %, Tabelle 4) sind in Kapitel 2.7, die Bestimmtheit (SK1.3) in Tabelle 15 beschrieben. Für den Investitionsentscheid sind drei Punkte massgebend. Ausprägung: benennbar, sobald der Bonus regelgebunden (Bauordnung) oder schriftlich (Planungsvereinbarung, SNP) festgelegt ist; bis dahin bleibt er unbestimmtes Ausnützungsmass (SK1.3). Eintrittswahrscheinlichkeit: bezifferbar (HK3) nur für den festgelegten Teil; entscheidend ist dabei nicht die Höhe des Bonus, sondern sein Verhältnis zur Gegenleistung, die entweder definiert (SK3.1) oder noch offen ist (SK3.2). Wirkung: Der ex ante festgelegte Teil wird fix in die Szenarienrechnung eingestellt; der noch verhandelbare Teil gehört gemäss Kapitel 3.3.3 nur in den Best Case. Die Gegenleistung ist gegenzurechnen, als Kostenposition (BK, Kapitel 5.2.2) oder als Ertragsminderung, etwa bei preisgünstigem Wohnen (Kapitel 5.2.4.2).

Nutzungs-, Preis- und Architekturvorgaben

Nutzungs-, Preis- und Architekturvorgaben sind die Gegenleistung zum Ausnützungsbonus. Sie wirken ebenfalls über die gesamte Ertragslaufzeit auf CF_t, jedoch mit umgekehrtem Vorzeichen: Sie binden Ertragspotenzial oder erzeugen Aufwand, der in die Baukosten fällt (Kapitel 5.2.2). Welche Vorgaben typischerweise verlangt werden, zeigt der

Leitfaden «*Für eine hochwertige Siedlungsentwicklung nach innen: Instrumente des Bundes*» (ARE, 2026c). Mit Wirkung auf CFt sind insbesondere zu nennen: hohe Baukultur (Davos-Qualitätssystem, acht Kriterien), Aufwertung des Bestehenden (Sanierung, Umbau, Aufstockung statt Ersatzneubau), funktionale Durchmischung (Erdgeschossnutzungen, Gewerbe), bedarfsgerechtes und preisgünstiges Wohnungsangebot, Freiräume sowie soziale Durchmischung. Ausprägung: Zum Zeitpunkt des Investitionsentscheids sind die Vorgaben als Gegenstand meist bekannt, ihr Ausmass jedoch nicht (SK2.4, SK2.5). Erst mit der schriftlichen Festlegung, etwa im SNP oder in einer Planungsvereinbarung, werden sie zu bezifferbaren Nutzungs- und Preisvorgaben (SK4.3); offen bleibt dann nur noch, ob der Markt die verhandelten Nutzungsstandards aufnimmt (SK2.7). Architekturvorgaben sind im Einzelfall aufzuarbeiten und wirken primär über BK. Eintrittswahrscheinlichkeit: Am besten bezifferbar ist der preisgünstige Wohnraum, sofern er rechtzeitig und abschliessend definiert ist. Hierzu sind aus Risikosicht die Arbeiten des Bundesamtes für Wohnungswesen zu begrüssen, die Definition und Berechnungsmodell mit einem neuen Vorschlag geklärt haben (vgl. Bundesamt für Wohnungswesen [BWO], 2025, S. 4).

Lagequalitätserträge

Lagequalitätserträge bezeichnen die Frage, ob sich Investitionen in Siedlungs- und Lagequalität (Einpassung, Freiraum, Erschliessung, Nutzungsmix) über die Ertragslaufzeit in höheren Mieterträgen niederschlagen. In den Interviews wurde dies kontrovers beurteilt (Kapitel 4.3.3); die Lagequalität ist damit die unsicherste Ertragsposition der Innenentwicklung. Ausprägung: Ein positiver Effekt wird beschrieben, aber nur qualitativ, über Qualität, Akzeptanz und Mehrnutzen für das Quartier:

«Die gleiche Fläche, die gleiche Ausnützung bringt bei schlechter Qualität, schlechter Einpassung, schlechtem Umfeld und schlechter Lage nicht gleich viel Geld wie bei hoher Qualität […] manchmal versuchen wir eben zu sagen: Lieber AZ 1,6 oder 1,4, aber dafür sind alle davon überzeugt.» (Interview 6, 27.07.2026, Abs. 475)

«Gemeinnützige Wohnbauten haben nochmals eine höhere Akzeptanz, und auch ökologische Aspekte und grüner Freiraum sind Faktoren, die die Akzeptanz erhöhen.» (Interview 4, 12.06.2026, Abs. 283)

«Wenn du einfach nur Wohnungen erstellst, ist es schwierig zu argumentieren, was der Mehrnutzen für das Quartier ist. Sobald du aber eine gewisse Freizeitnutzung oder vielleicht sogar Arbeitsplätze hineinbringst, kannst du viel schneller argumentieren.» (Interview 9, 01.07.2026, Abs. 724)

Hinweise zur Bezifferbarkeit fehlen in allen drei Aussagen; zudem kann sich die Lage während der Planungsdauer selbst verändern, etwa durch Verkehrsanschluss oder Nachbarprojekte. Die Chance bleibt damit nicht bezifferbar (HK3 ohne Bandbreite). Das Best Case Szenario würde sich eignen, die Lagequalitäten einzurechnen. Verlässlicher ist der

indirekte Effekt: Qualität und Mehrnutzen erhöhen die Akzeptanz und senken damit Einsprache- und Verfahrensrisiken (Kapitel 5.2.3.2 und 5.2.3.5), wirken also eher über k_0 als über CF_t. Weil die Position für die Verhandlungsformel als Ertragsgrösse bedeutend wäre, bleibt ihre Bezifferung ein offener Forschungsbedarf.

5.2.5 Zwischenfazit und Überleitung zu den Szenarien

Die Bewertung in den Kapiteln 5.2.1 bis 5.2.4 zeigt: Fast alle innenentwicklungsspezifischen Unsicherheiten lassen sich über Dauer (k_0), Kosten (EK, BK) oder Erträge (CF_t) abbilden. Der Diskontierungssatz «r» wurde deshalb nicht als eigene Position bewertet. In seinem Wagniszuschlag verbleibt nur, was sich weder benennen noch in eine Bandbreite fassen lässt: Rechts- und Praxisänderungen im laufenden Verfahren (SK1.1, SK1.2) sowie ein Haltungswechsel der Behörde (SK1.5). Dieser Zuschlag ist keine Rechengrösse, sondern ein Anspruch seitens der Risikoträgerschaft. Je mehr Positionen vor dem Investitionsentscheid festgelegt sind, desto kleiner darf «r» ausfallen. Das ist der Hebel, den die Gemeinde über Verfahrenssicherheit in der Hand hat.

Für die Szenarien in Kapitel 5.3 werden die Positionen wie folgt geführt: die Planungsdauer als Referenzdauer mit Auf- und Abschlägen in Monaten, Ausnützungsbonus und Vorgaben als Kosten- und Ertragsbandbreiten. Zu beachten bleibt: Risiko ist als Abweichung vom gewählten Base Case definiert, die Wahl dieser Bezugsgrösse ist selbst risikorelevant (Kapitel 3.3.3).

5.3 Beispielhafte Szenarien

Die Stellhebel der Verhandlungsformel sind die Erwerbskosten (EK), die Planungsdauer (k_0), die Baukosten (BK), der Nettomietertrag (CFt) und die Diskontierungssätze (r_0, r_1, r). Um den Verhandlungsspielraum, die ZOPA, zu bestimmen, braucht es belastbare Referenznarrative («reference narratives»), die die Komplexität der Innenentwicklung samt ihren standortgebundenen Abweichungen abbilden. Die Verhandlungsformel liefert dazu das Rechenwerk: In Szenarien und Sensitivitäten wird sichtbar, was «Geben» und «Nehmen» für beide Seiten ökonomisch bedeutet.

Für die vereinfachte Berechnung steht ein App-Prototyp zur Verfügung (Anhang 8.7).

Für das Beispiel gelten folgende Angaben: Eine Risikoträgerschaft prüft den Erwerb und die bauliche Verdichtung einer Liegenschaft im Rahmen der Innenentwicklung. Die Gemeinde signalisiert Bereitschaft, im Rahmen einer Sondernutzungsplanung einen Ausnützungsbonus von +20 % gegenüber der Regelbauweise (AZ 1.2) zu gewähren, sofern die

Risikoträgerschaft im Gegenzug städtebauliche Auflagen erfüllt. Der Base Case rechnet mit folgenden Parametern:

Planungsdauer k_0 = 3 Jahre / Bauzeit k_1 = 2 Jahre
Nettomietertrag / CFt p.a. = CHF 2'386'800 *(Basis: Grundstück 6500m², AZ 1.2, Effizienz 0.85, vermietbare Fläche 6630m², Preis 300 CHF/m²/p.a.), Diskontsatz r = 2.0 %*
Erwerbskosten EK = CHF 16'900'000
Baukosten BK = CHF 45'668'423

Tabelle 17[3] zeigt die Szenarien mit Planungsdauern von 3, 6 und 9 Jahren; die letzte Spalte weist jeweils die Differenz zum Base Case aus.

Szenario	Instrumentenpaket	Planungsdauer k_0 (Jahre)	Bauzeit k_1 (Jahre)	Nettmietertrag / CF_t p.a.	Diskont-satz r	Erwerbskosten EK	Baukosten BK	NPV Innen-entwicklung	Δ NPV vs. BASE (%)
BASE	Basis (AZ 1.2, keine Instrumente)	3	2	CHF 1'989'000	2.0%	CHF 16'900'000	CHF 39'369'330	**CHF 37'877'829**	0.0%
1	Ausnützungsbonus +20 %	3	2	CHF 2'386'800	2.0%	CHF 16'900'000	CHF 45'668'423	**CHF 50'317'338**	32.8%
2		6	2	CHF 2'386'800	2.0%	CHF 16'900'000	CHF 45'610'000	**CHF 46'492'277**	22.7%
3		9	2	CHF 2'386'800	2.0%	CHF 16'900'000	CHF 45'610'000	**CHF 42'835'958**	13.1%
4	Ausnützungsbonus +20 % + preisgünstiges Wohnen mit Anteil 30 zu Abschlag 30%	3	2	CHF 2'171'988	2.0%	CHF 16'900'000	CHF 45'610'000	**CHF 40'449'737**	6.8%
5		6	2	CHF 2'171'988	2.0%	CHF 16'900'000	CHF 45'610'000	**CHF 37'141'938**	-1.9%
6		9	2	CHF 2'171'988	2.0%	CHF 16'900'000	CHF 45'610'000	**CHF 34'024'925**	-10.2%
7	Ausnützungsbonus +20 % + preisgünstiges Wohnen mit Anteil 30 zu Abschlag 30% Erwerbspreis +20%	3	2	CHF 2'171'988	2.0%	CHF 20'280'000	CHF 45'610'000	**CHF 37'069'737**	-2.1%
8		6	2	CHF 2'171'988	2.0%	CHF 20'280'000	CHF 45'610'000	**CHF 33'761'938**	-10.9%
9		9	2	CHF 2'171'988	2.0%	CHF 20'280'000	CHF 45'610'000	**CHF 30'644'925**	-19.1%

Tabelle 17: Beispielhafte Szenarien mit NPV-Innenentwicklung (Eigene Darstellung)

Szenario 5 kombiniert eine Planungsdauer von 6 Jahren mit einem Anteil von 30 % preisgünstigem Wohnraum bei 30 % unter der Marktmiete und fällt damit deutlich unter den Base Case. Auf dieser Grundlage lässt sich das «Geben» und «Nehmen» beziffern: Tabelle 18 zeigt dies mit der neu definierten Kennzahl «Abschöpfungsquote der Innenentwicklung». Sie misst, welcher Anteil des Bonus-Mehrwerts durch Forderungen (Qualitäten, preisgünstiges Wohnen, Bodenpreis) und Zeitverlust beansprucht wird.

Instrumentenpaket	k_0 = 3 J.	k_0 = 6 J.	k_0 = 9 J.
Ausnützungsbonus + 20 %	0.0%	30.7%	60.1%
Ausnützungsbonus + 20 %, preisgünstiges Wohnen mit Anteil 30%, Abschlag 30%	79.3%	105.9%	131.0%
Ausnützungsbonus + 20 %, preisgünstiges Wohnen mit Anteil 30 %, Abschlag 30 %, Erwerbspreis +20 %	106.5%	133.1%	158.1%

Tabelle 18: Beispielszenarien Abschöpfungsquote der Innenentwicklung (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei 0 % behält die Risikoträgerschaft den ganzen Ausnützungsbonus, bei 100 % liegt das Projekt genau auf dem NPV der Regelbauweise, über 100 % fällt es darunter und die Innenentwicklung lohnt sich nicht mehr. Das Beispiel zeigt: Der Bonus kann den Abschlag des preisgünstigen Wohnens auffangen, aber in Kombination mit einer Planungsdauer von sechs Jahren wird es kritisch; das Projekt ist gekippt. Es lässt sich mit der «Abschöpfungsquote der Innenentwicklung» analysieren, an welchen Stellhebeln Gemeinde und Risikoträgerschaft ansetzen können und wollen.

Damit ist die Forschungsfrage (Kapitel 1.2) am Beispiel konkret beantwortet: Die Verhandlungsformel beschreibt den Verhandlungsspielraum zwischen Gemeinde und Risikoträgerschaft ökonomisch, als Differenz der NPV-Szenarien, und macht ihn über die

[3] Hinweis: Die Berechnung folgt beim aktuellen App-Prototypen für die Verhandlungsformel der Innenentwicklung für alle Phasen vorschüssig.

Abschöpfungsquote für die Verhandlungspraxis operationalisierbar. Voraussetzung ist, dass beide Seiten die Variablen und insbesondere die Wirkung von Unsicherheit und Risiko (Kapitel 5.2) nachvollziehen können; erst so entsteht ein belastbarer Fall.

6. Schlussbetrachtung

6.1 Fazit

Die übergeordnete Forschungsfrage lässt sich wie folgt beantworten: Der Verhandlungsspielraum (ZOPA) zwischen Gemeinde und Risikoträgerschaft ist mit der Verhandlungsformel der Innenentwicklung über die Variablen Erwerbskosten (EK), Baukosten (BK), Planungsdauer (k_0) und Cashflow (CFt) ökonomisch beschreibbar. Die Formel übersetzt den planerischen Massstab in eine finanzielle Logik und umgekehrt; so lassen sich Narrative in Szenarien besprechen, die das «Geben» und «Nehmen» als Differenz von NPV-Werten darlegen. Mit der Abschöpfungsquote, dem Verhältnis von zusätzlichen Anreizen zu zusätzlichen Forderungen, wird das Aushandeln operationalisierbar.

Kapitel 2 verortet den Verhandlungsspielraum im Prozess der Raumplanung: Er entsteht, wo zusätzliche Ausnützung gegen Gegenleistung möglich ist, Pflichten erleichtert werden oder Rechtsbegriffe Ermessen offenhalten. Kapitel 3 baut die Verhandlungsformel in der NPV-Logik auf; Kapitel 4 ordnet die in den Experteninterviews erhobenen Unsicherheiten den Kategorien «Unwissen», «Ungewissheit», «Chancen» und «Risiken» zu. Kapitel 5 zeigt, dass sich Unwissen mit sorgfältiger Vorbereitung in Ungewissheit transformieren lässt, bewertet den Einfluss aller Faktoren auf die Variablen und schlägt für k_0 ein Scoring mit Zeitzu- und -abschlägen vor.

Es lassen sich folgende Kernbefunde zur Projektentwicklung in der Innenentwicklung festhalten:

- Unsicherheiten und Risiken sind «der Sand im Getriebe» der Projektentwicklung in der Innenentwicklung. Je mehr zum Zeitpunkt des Investitionsentscheids bestimmt ist, desto kalkulierbarer wird ein Projekt, unabhängig von seiner marktorientierten oder gemeinnützigen Ausrichtung.
- Der Bodenpreis spielt eine tragende Rolle: Hat er die Entwicklungsrisiken nicht internalisiert, führen innenentwicklungsspezifische Ausprägungen von Planungsdauer, Qualitäts-, Preis- und Nutzungsanforderungen zu einem negativen NPV. Projekte für hochwertige Siedlungsentwicklung werden dann nicht umgesetzt.

Aus der Verhandlungsformel lassen sich Strategien ableiten: Senkung des Expositionsrisikos, sorgfältige Due Diligence mit «Directed Recognition» und ein verantwortungsvoller Umgang mit der Abschöpfungsquote der Innenentwicklung.

Für die Risikoträgerschaft folgt daraus: Der Bodenpreis ist der Indikator des ganzen Projekts. Alles, was zum Erwerbszeitpunkt unbestimmt ist, müsste den Erwerbspreis reduzieren; wer zu teuer kauft, gerät bei Verzögerungen und Zusatzforderungen unter Druck. Für Gemeinden folgt: Verfahrens- und Rechtssicherheit sowie schlanke Prozesse sind ihr wirksamster Beitrag. Alles, was vor dem Investitionsentscheid bestimmt ist, reduziert den «Sand im Getriebe», senkt die Kosten und erhöht das Angebot.

6.2 Diskussion

Die Ergebnisse bestätigen, dass sich der Verhandlungsspielraum ZOPA (Kapitel 3.1) als Differenz der NPV-Szenarien konkretisieren lässt, sofern beide Seiten belastbare Referenznarrative teilen. Ebenso bestätigt sich die Unterscheidung von Risiko und Unsicherheit (Kapitel 3.3): Derselbe Sachverhalt wird je nach Verfahrensstand als Ungewissheit (SK2.5) oder als bezifferbares Risiko (SK4.9) geführt. Entscheidend ist weniger die Eigenschaft als der Verfahrensstand, insbesondere bei Ertragsgrössen, die über die ganze Laufzeit kapitalisiert werden.

Deutlich zeigt sich die Rolle der öffentlichen Hand: Sie ist nicht nur Bewilligungsinstanz, sondern über ihre Verfahrensleistungen selbst Treiber der Planungsdauer und damit des Barwerts; ihr grösster Beitrag liegt in Rahmenbedingungen mit weniger Unsicherheiten. Vertieft zu untersuchen wäre zudem die kontrovers beurteilte Lagequalität als Ertragsposition.

Die Verhandlungsformel vereinfacht: Sie arbeitet mit Bandbreiten statt Messwerten, folgt der NPV-Logik und legt Unsicherheiten und Risiken transparent offen. Risiko ist als Abweichung vom Base Case definiert; die Wahl dieser Bezugsgrösse ist selbst risikorelevant. Die Formel ist ein Raster zur Strukturierung des Gesprächs, kein Bewertungsautomat. Methodisch bleibt die Arbeit explorativ: wenige Interviews, nicht jede Grösse perspektivenübergreifend, subjektive Anteile in der Bewertung.

6.3 Ausblick

Der Grundmechanismus der Verhandlungsformel steht, die einzelnen Variablen bedürfen der Präzisierung. Ein nationaler Vergleich der Verhandlungsspielräume würde den Wissenstransfer fördern; die Validierung von Referenzdauern und Kostenbandbreiten an abgeschlossenen Projekten würde branchenweite Vergleichswerte schaffen. Eine

Spiegelung mit der Gemeindeperspektive würde zeigen, ob die Gegenseite dieselben Unsicherheiten wahrnimmt und wie sie Verfahrenssicherheit bewertet. Für die Praxis liegt mit dem Prototyp der App (Anhang 8.7) ein erster Schritt vor; Weiterentwicklungen sind ein Szenario-Tool mit Sensitivitäten sowie die Integration in Verhandlungsleitfäden und Planungsprozesse. Politisch stützen die Befunde die Stossrichtung des Bundesrates, Verfahren zu beschleunigen und die Innenentwicklung als nationales Interesse zu verankern: Standardisierte Verfahren, verbindliche Zwischenentscheide und ein transparent geregelter Ausnützungsbonus verkleinern den Anteil nicht bezifferbarer Unsicherheit und damit den «Sand im Getriebe» der Innenentwicklung.

7. Literaturverzeichnis

Amt für Raum und Wald Appenzell Ausserrhoden. (2019). *Innenentwicklung im Siedlungsgebiet: Arbeitshilfe für die kommunale Nutzungsplanung*. https://ar.ch/fileadmin/user_upload/Departement_Bau_Volkswirtschaft/Amt_fuer_Raum_Wald/Raumentwicklung/Bauen/Innenentwicklung.pdf

Avenir Suisse. (2019, 19. September). *Baubewilligungen dauern immer länger*. Gefunden unter https://www.avenir-suisse.ch/baubewilligungen-dauern-immer-laenger/

Bundesamt für Umwelt. (2020). *Bodenstrategie Schweiz: Für einen nachhaltigen Umgang mit dem Boden* (Reihe Umwelt-Info). https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/boden/publikationen-studien/publikationen/bodenstrategie-schweiz.html

Bone-Winkel, S., Wenz, M., Feldmann, P., Rochdi, K., & Lautenschläger, L. (2026). Projektentwicklung. In K.-W. Schulte, S. Bone-Winkel & W. Schäfers (Hrsg.), *Immobilienökonomie I* (6. Aufl., S. 119–310). Berlin: Walter de Gruyter.

Browning, T. R., & Ramasesh, R. V. (2015). Reducing unwelcome surprises in project management. *MIT Sloan Management Review*, 56 (3), 53–62.

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE). (2022). Bauzonenstatistik Schweiz. Gefunden unter https://www.are.admin.ch/de/bauzonenstatistik-schweiz

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE). (2024, 10. Juni). *Umsetzung der Innenentwicklung dauert länger als erwartet* [Medienmitteilung]. Gefunden unter https://www.are.admin.ch/de/nsb?id=101333

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE). (2026a). Zersiedelung. Gefunden unter https://www.are.admin.ch/de/zersiedelung

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE). (2026b). Raumnutzungsdichte. Gefunden unter https://www.are.admin.ch/de/raumnutzungsdichte

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE). (2026c). *Für eine hochwertige Siedlungsentwicklung nach innen: Instrumente des Bundes* [Leitfaden]. Gefunden unter https://www.are.admin.ch/dam/de/sd-web/ZGPteAEe9vpA/Leitfaden-SenI_de.pdf

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE). (ohne Datum). *Konzepte und Sachpläne*. Gefunden unter https://www.are.admin.ch/de/konzepte-und-sachplaene

Bundesamt für Statistik (BFS). (2021). *Die Siedlungen wachsen weiter – aber langsamer* [Medienmitteilung]. Gefunden unter https://www.bfs.admin.ch/bfs/rm/home.assetdetail.19365029.html

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025). Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2025–2055. Neuchâtel. Gefunden unter https://www.statistik.ch

Bundesamt für Statistik (BFS). (2026). *Siedlungsfläche in m2 pro Einwohner* [Arealstatistik]. Gefunden unter https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/raum-umwelt/bodennutzung-bedeckung/siedlungsflaechen/einwohner.assetdetail.36761189.html

Bundesamt für Statistik. (ohne Datum a). *Stand und Entwicklung der Bevölkerung*. Gefunden unter https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/stand-entwicklung.html

Bundesamt für Statistik (BFS). (ohne Datum a). *Siedlungsfläche pro Einwohner*. Gefunden unter https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/raum-umwelt/bodennutzung-bedeckung/siedlungsflaechen/einwohner.html

Bundesamt für Statistik (BFS). (ohne Datum b). *Flächenverbrauch*. Gefunden unter https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bau-wohnungswesen/wohnungen/wohnverhaeltnisse/flaechenverbrauch.html

Bundesamt für Statistik (BFS). (ohne Datum c). Siedlungsflächen. Gefunden unter https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/raum-umwelt/bodennutzung-bedeckung/siedlungsflaechen.html

Bundesamt für Wohnungswesen. (2025). Preisgünstiger Wohnraum: Ein Baukasten für Städte und Gemeinden. https://www.bwo.admin.ch

Bundeskanzlei (BK). (ohne Datum, a). *Volksabstimmung vom 3. März 2013.* Gefunden unter https://www.bk.admin.ch/de/volksabstimmung?date=2013-03-03

Bundeskanzlei (BK). (ohne Datum b). *Volksabstimmung vom 10. Februar 2019*. Gefunden unter https://www.bk.admin.ch/de/volksabstimmung?date=2019-02-10

Bundeskanzlei (BK). (ohne Datum c). *Volksabstimmung vom 9. Februar 2020*. Gefunden unter https://www.bk.admin.ch/de/volksabstimmung?date=2020-02-09

Bundesrat. (2021, 23. Juni). Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030. Bern. Gefunden unter https://www.are.admin.ch/sne

Bundesrat. (2026). *Verfahrensbeschleunigung im Raumplanungs- und Baurecht: Bericht des Bundesrates in Erfüllung der Postulate 23.3640, Gmür-Schönenberger vom 12. Juni 2023, 23.3918, Müller Leo vom 16. Juni 2023, 24.3637, Caroni vom 13. Juni 2024, 24.4411, Wicki vom 18. Dezember 2024 und 25.4857, Jauslin vom 19. Dezember 2025*. Gefunden unter https://www.admin.ch/de/newnsb/oqyplwKkJzDmZy9aBBhOe

Bundesrat. (2026, 25. Februar). *Bundesrat setzt angepasste Lärmschutzverordnung in Kraft* [Medienmitteilung]. Gefunden unter https://www.admin.ch/de/newnsb/zZBDmajyRvvbYVpmMVMTQ

Bundesrat. (2026, 22. April). *Bundesrat prüft Massnahmen zur Beschleunigung des Wohnungsbaus* [Medienmitteilung]. Gefunden unter https://www.admin.ch/de/newnsb/oqyplwKkJzDmZy9aBBhO

Debrunner, G., & Hengstermann, A. H. (2023). Vier Thesen zur effektiven Umsetzung der Innenentwicklung in der Schweiz. disP – The Planning Review, 59(1), 86-93. Gefunden unter https://doi.org/10.3929/ethz-b-000649688

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA). (2026). Stadt und Land. Gefunden unter https://www.aboutswitzerland.eda.admin.ch/de/stadt-und-land

Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK). (2019). Zersiedelungsinitiative. Gefunden unter https://www.uvek.admin.ch/de/zersiedelungsinitiative

EspaceSuisse. (2022, 6. Dezember). Neue Bauzonenstatistik erschienen [News]. Gefunden unter https://www.espacesuisse.ch/de/news/neue-bauzonenstatistik-erschienen

EspaceSuisse. (2024, 11. Juni). RPG 1 – Zwischenbilanz des Bundes [News]. Gefunden unter https://www.espacesuisse.ch/de/news/rpg-1-zwischenbilanz-des-bundes

EspaceSuisse. (2025). Qualitätsvolle Innenentwicklung – Wer soll das bezahlen? (Autor: D. Jerjen). Inforaum, (3), 13–19. Gefunden unter https://www.espacesuisse.ch/sites/default/files/documents/Auszug%20Mehrwertausgleich%20-%20Inforaum-D-3-2025.pdf

EspaceSuisse. (ohne Datum). RPG 2: die zweite Etappe der Revision. Gefunden unter https://www.espacesuisse.ch/de/raumplanung/rechtsgrundlagen/rpg-2

Fahrländer Partner. (2018). *Immobilien-Almanach 2018*. Zürich: FPRE.

Fahrländer Partner. (2021). *Immobilien-Almanach 2021*. Zürich: FPRE.

Flyvbjerg, B. (2006). From Nobel Prize to project management: Getting risks right. Project Management Journal, 37(3), 5–15. Gefunden unter https://doi.org/10.1177/875697280603700302

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

Häfelin, U., Müller, G., & Uhlmann, F. (2020). Allgemeines Verwaltungsrecht (8. Aufl.). Zürich/St. Gallen: Dike.

Hoffmann, W. (2022). *Risikomanagement in Bau- und Immobilienprojekten: Grundlagen für die Praxis* (3., aktualisierte Aufl.). Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65149-0

Hofstadler, C., & Kummer, M. (2017). *Chancen- und Risikomanagement der Bauwirtschaft.* Berlin: Springer.

Hürzeler, C., & Müller, A. (2017). Verdichtet bauen ist günstiger. Die Volkswirtschaft, (6). Gefunden unter https://dievolkswirtschaft.ch/de/2017/05/huerzeler-06-2017/

Huser, M., Brütsch, C., & Zimmerli, J. (2025). *Rechtsmittelsysteme im öffentlichen Baurecht: Übersicht, Auswirkungen und Vorschläge. Teil 3: Erkenntnisse und Empfehlungen aus Expertensicht*. Bundesamt für Raumentwicklung & Bundesamt für Wohnungswesen. Gefunden unter https://www.are.admin.ch/dam/de/sd-web/5cerEjTUPZ3y/rechtsmittelsysteme-baurecht-experten.pdf

Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). Intuitive prediction: Biases and corrective procedures. In D. Kahneman, P. Slovic & A. Tversky (Hrsg.), Judgment under uncertainty: Heuristics and biases (S. 414–421). Cambridge University Press. Gefunden unter https://doi.org/10.1017/CBO9780511809477.031

Kay, J., & King, M. (2020). Radical uncertainty: Decision-making beyond the numbers. New York: W. W. Norton & Company.

Kissling, S. (2025). RPG 2: Was kommt auf uns zu? *Inforaum*, (4). Gefunden unter https://www.espacesuisse.ch/sites/default/files/documents/Inforaum-D-4-2025-Auszug-RPG2.pdf

Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston: Houghton Mifflin.

Kradolfer, M. (2020). *Intertemporales öffentliches Recht: Ein Beitrag zum zeitlichen Kollisionsrecht unter besonderer Berücksichtigung des schweizerischen Verwaltungs- und Verfassungsrechts*. Zürich: Dike.

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.

Landschaftsinitiative. (ohne Datum). Landschaft in Gefahr! Stoppen wir gemeinsam die Verbauung unseres Kulturlandes. Gefunden unter https://www.landschaftsinitiative.ch/

Marble, W., & Nall, C. (2021). Where self-interest trumps ideology: Liberal homeowners and local opposition to housing development. *The Journal of Politics, 83*(4), 1747–1763. Gefunden unter https://doi.org/10.1086/711717

Metron Raumentwicklung AG. (2025). *Regelbauweise versus Sondernutzungsplan: Grundlagenstudie im Auftrag der Kantone Aargau, Basel-Landschaft, Bern, Solothurn* (Schlussbericht).

Oberndorfer, W., & Jodl, H. G. (Hrsg.). (2009). *Handwörterbuch der Bauwirtschaft: Interdisziplinäre Begriffswelt des Bauens* (3., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Aufl.). Austrian Standards plus

Perić, A., Hauller, S., & Kaufmann, D. (2023). *Cooperative planning under pro-development urban agenda? A collage of densification practices in Zurich, Switzerland.* Habitat International, 140, 102922. https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2023.102922

Pfetsch, F. R. (2006). Verhandeln in Konflikten: Grundlagen – Theorie – Praxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Gefunden unter https://doi.org/10.1007/978-3-531-90096-4

Pletscher, M. (2021). *Der Gestaltungsplan i.e.*S.*: Eine Würdigung seines Abweichungspotentials unter besonderer Berücksichtigung des basellandschaftlichen Quartierplans sowie des baselstädtischen Bebauungsplans.* Helbing Lichtenhahn. Gefunden unter https://doi.org/10.46455/helbing_lichtenhahn/978-3-7190-4519-7

Program on Negotiation at Harvard Law School. (2025). *Negotiation skills: Strategies and techniques to improve your results* [Free report]. Gefunden unter https://www.pon.harvard.edu/

Raydugin, Y. G. (2014). Holistic view on unknown unknowns in project risk management. In M. Tavana (Hrsg.), D*eveloping business strategies and identifying risk factors in modern organizations* (S. 82–93). Business Science Reference. Gefunden unter https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4860-9.ch006

Romeike, F. (2018). *Risikomanagement.* Wiesbaden: Springer.

Romeike, F., & Stallinger, M. (2021). Stochastische Szenariosimulation in der Unternehmenspraxis: Risikomodellierung, Fallstudien, Umsetzung in R. Springer Gabler. Gefunden unter https://doi.org/10.1007/978-3-658-34063-6

Rühli, L. (2022, 19. September). Immer dichter. Avenir Suisse. Gefunden unter https://www.avenir-suisse.ch/immer-dichter/

Schäfers, W., Oertel, S. & Bodensteiner, S. (2026). Risikomanagement in Immobilienunternehmen. In K.W. Schulte, S. Bone-Winkel & W. Schäfers (Hrsg.). Immobilienökonomie I. (S. 1203 -1235). Berlin: Walter de Gruyter.

Schärli, C. (2026, 1. Juli). *Städtebauliche Verträge*. MODULØR.

Steiner, R., Ladner, A., Kaiser, C., Haus, A., Amsellem, A., & Keuffer, N. (2021). *Zustand und Entwicklung der Schweizer Gemeinden: Ergebnisse des nationalen*

Gemeindemonitorings 2017. Somedia Buchverlag. Gefunden unter https://doi.org/10.21256/zhaw-3134

Sotomo. (2025). *Potenziale für nachhaltige Innenentwicklung: Studienbericht und Gemeinderanking* (M. Hermann, C. Heye, L. Bosshardt, & N. Brack, Autor:innen). Gefunden unter https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2025/10/Potenziale_Innenentwicklung_Sotomo.pdf

SRF. (2023, 10. Februar). *9-Millionen-Schweiz – «Es passen gut auch 16 Millionen Menschen in die Schweiz»*. Gefunden unter https://www.srf.ch/news/schweiz/9-millionen-schweiz-es-passen-gut-auch-16-millionen-menschen-in-die-schweiz

Stadt St. Gallen, Stadtplanung. (ohne Datum). Sondernutzungsplanung. Gefunden unter https://www.stadt.sg.ch/home/raum-umwelt/stadtplanung/sondernutzungsplanung.html

SWI swissinfo.ch. (2026, 20. Juni). FDP-Co-Präsidentin fordert neue Bauzonen gegen Wohnungsnot. Gefunden unter https://www.swissinfo.ch/ger/fdp-co-pr%C3%A4sidentin-fordert-neue-bauzonen-gegen-wohnungsnot/91619525

Tarif für die Gerichtsgebühren im Verfahren vor dem Bundesgericht vom 31. März 2006 (Stand am 1. Januar 2007), SR 173.110.210.1. Gefunden unter https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2006/837/de

Thoma, M. (2026, 28. Februar). *Organisationsmodelle für eine neue Phase der Raum- und Immobilienentwicklung* [PowerPoint-Folien / Vorlesungsunterlagen]. Center for Urban and Real Estate Management (CUREM), Universität Zürich.

UBS. (2024, 13. Juni). *Kantonsabhängiges Geduldsspiel bei Baubewilligungen* (verfasst von M. Holzhey). Chief Investment Office GWM. Gefunden unter https://residence-immobilien.ch/assets/main/documents/ubs/baubewilligungen.pdf

Urschel, O. (2010). *Risikomanagement in der Immobilienwirtschaft: Ein Beitrag zur Verbesserung der Risikoanalyse und -bewertung*. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.

Wälty, S. (2024). Haushälterische Bodennutzung vollziehen: *Mit konzeptuellen Modellen zur Richt- und Nutzungsplanung an den Beispielen des Kantons und der Stadt Zürich.* Zürich: Park Books.

Weinert, R. (2021, 28. September). *Immer mehr Wohnraum pro Person*. Wüest Partner. Gefunden unter https://www.wuestpartner.com/ch-de/blog/immer-mehr-wohnraum-pro-person/

Weiss, R. K., & Lavrih Sztajnbok, J. (2024). *Die Elemente des Verhandelns: Strukturiert und effektiv zum Verhandlungserfolg*. Springer Gabler. Gefunden unter https://doi.org/10.1007/978-3-658-44596-6

Wicki, M., Wehr, M., Debrunner, G., & Kaufmann, D. (2024). *Öffentliche Akzeptanz und Politik für eine grüne und bezahlbare Innenverdichtung* [White Paper]. ETH Zürich, Professur für Raumentwicklung und Stadtpolitik (SPUR). https://doi.org/%E2%80%A6

Wüest Partner. (2024, 23. September). *Neues Modell zur Kostenmiete auf dem Prüfstand* (verfasst von B. Eicher, J. Schläpfer & L. Wiedmer). Gefunden unter https://www.wuestpartner.com/ch-de/blog/neues-modell-zur-kostenmiete-auf-dem-pruefstand/

8. Anhang

8.1 Anhang 1: Interviewleitfaden

Nr.	Fragekatalog
Vor dem Interview	
•	Eigene Person vorstellen
•	Hinweis zum Forschungsziel: Es geht darum, wie die Zusammenarbeit der Akteure bei Projekten der Innenentwicklung funktioniert und wie sie sich verbessern lässt. Ihre Sichtweise als beteiligter Akteur ist dafür zentral.
•	Umgang mit Daten: Aufzeichnung, Anonymisierung, Verschriftlichung, anschliessend Löschung der Audiodatei.
•	Einverständnis zur Aufnahme des Interviews einholen.
•	Hinweis, dass das Interview jederzeit abgebrochen werden darf.
•	Eisbrecher spontan
Block 1: Fragen zur Organisation und Person	
1.1	Welchen beruflichen Bezug haben Sie zur Innenentwicklung – und seit wann beschäftigt Sie das Thema?
1.2	Was verbinden Sie spontan mit Innenentwicklung, und wie definieren Sie Innentwicklung?
1.3	Wie stehen Sie persönlich zum Thema?
Block 2: Allgemein	
2.1	Wie beurteilen Sie den Stand der Innenentwicklung in der Schweiz seit der Revision des Raumplanungsgesetzes?
2.2	Welche Akteure sind für die Umsetzung von Projekten der Innenentwicklung relevant?
2.3	Wie läuft der Planungs- und Verhandlungsprozess zwischen diesen Akteuren ab – und inwiefern ist es überhaupt ein Verhandeln?
Block 3: Unisicherheiten, Chancen, Risiken, Probleme	
3.1	Mit welchen Risiken, Hindernissen und Chancen ist die Projektumsetzung in der Innenentwicklung verbunden?
3.2	Was ist aus Ihrer Sicht entscheidend, damit solche Projekte gelingen?
Block 4: Vertiefungen je nach Verlauf des Gespräches	
4.1	Lagequalität: Welche Rolle spielt die Lagequalitätssteigerung durch Innenentwicklung?
4.2	Zusätzliche Ausnutzung: Welche Rolle spielt die zusätzliche Ausnutzung?
4.3	Preisgünstiges Wohnen: Wie wirken sich entsprechende Vorgaben auf Ihre Projekte aus?
4.4	Gesetzliche Rahmenbedingungen und Baubewilligungsprozess: Was ist hier aus Ihrer Erfahrung zu beachten?
4.5	Einsprachen: Wie beurteilen und berücksichtigen Sie das Einsprache- und Verzögerungsrisiko?
4.6	Gemeinde: Welche Rolle spielen Know-how und Organisation der Gemeinde?
4.7	Welche weiteren Faktoren sind aus Ihrer Sicht wichtig?
4.8	Hochwertige Siedlungsentwicklung: Welche Risiken und Unsicherheiten sind damit verbunden?
Zusatzfragen	
•	Rendite-Risiko-Beurteilung und qualitative Faktoren: Wie werden sie erfasst – und braucht es das?
•	Zeit und Dauer: Regelbauweise oder Sondernutzungsplan?
Block 5: Reduktion und Umgang mit Risiken und Unsicherheiten	
5.1	Wie lassen sich Risiken und Risiken reduzieren?
Block 6: Abschlussfragen	
6.1	Wo sehen Sie die Prioritäten und die grössten Herausforderungen?
6.2	Was müsste als Erstes angepasst werden?
Nach dem Interview	
•	Raum für Ergänzungen und Vertiefungen seitens der Interviewten
•	Möglichkeit für schriftliche Nachfragen oder ein Folgegespräch vereinbaren
•	Bedanken, Ausblick, Verabschiedung

8.2 Anhang 2: Interviewpartner (anonymisiert)

Kürzel	Interview und Datum	Perspektiventyp	Einordnung und Merkmale
I1	Immobilienentwickler, 01.07.2026, Absätze [1]–[40]	Risikoträger, Kombination Grundeigentümer und Projektentwickler	Eigenkapitalfinanzierter Investor Developer, mehrere Dutzend laufende Entwicklungsprojekte
I2	Immobilienentwickler, 23.6.2026, Absätze [41]–[127]	Risikoträger, Kombination Projektentwickler und Grundeigentümer	Eigenkapitalfinanzierter Investor Developer / Trader Developer, ca. 14 laufende Sondernutzungspläne
I3	Gemeinde, Bauamt/Verwaltung, 24.6.2026, Absätze [128]–[247]	Behördenperspektive	Gemeindeebene, proaktives Projekt in der Siedlungsentwicklung
I4	Verband für Raumplanung, 12.6.2026, Absätze [248]–[314]	Verbandssicht, teilweise Behördenperspektive	Sicht Verband für Raumplanung, zusätzlich zehnjährige Gemeindeerfahrung
I5	Stadtplanung, 19.6.2026, Absätze [315]–[418]	Behördenperspektive, Planerperspektive	Stadtebene, planungsrechtlich gestaltende Rolle
I6	Beratungsunternehmen, 27.7.2026, Absätze [419]–[505]	Intermediär	Diverses Mandatsportfolio, vormals diverse Jahre Funktionen auf Gemeinde- und Kantonsebene
I7	Beratungsunternehmen, 26.6.2026, Absätze [506]–[609]	Intermediär	Diverses Mandatsportfolio, insbesondere Gemeinden und Arealentwickler
I8	Beratungsunternehmen, 14.7.2026, Absätze [610]–[706]	Intermediär	Diverses Mandatsportfolio, zusätzlich Verwaltungsratsmandat in der Immobilienentwicklung
I9	Beratungsunternehmen, 01.07.2026, Absätze [707]–[735]	Intermediär	Volkswirtschaftliche Sicht, Bewertungs- und Datenperspektive
I10	Architekturbüro, 22.6.2026, Absätze [736]–[819]	Intermediär, Planer, Risikoträger (eigene Arealkäufe, Eigentümerrolle), teils Planerperspektive	Diverses Mandatsportfolio Architekturbüro mit gut 70 Mitarbeiterinnen, Spezialisierung auf Bestandsbauten
I11	Amt für Baubewilligungen, 17.6.2026, Absätze [820]–[868]	Behördenperspektive, Planerperspektive	Exekutivstufe des Baubewilligungsverfahrens

8.3 Anhang 3: Transkriptionsregeln und Legende

Die elf Interviews wurden als Audioaufnahme aufgezeichnet, mit einer Spracherkennung ab Schweizerdeutsch in ein Rohtranskript überführt und anschliessend manuell bereinigt. Für die Transkription gelten die folgenden Regeln:
Sprache: Die schweizerdeutschen Gesprächsbeiträge wurden in geglättetes Standarddeutsch übertragen. Zerrissene Sätze wurden zusammengeführt, Füllwörter, Wiederholungen und Verzögerungslaute gestrafft. Wortwahl, Argumentation und Gesprächsreihenfolge blieben inhaltlich unverändert; Fachbegriffe und Mundartausdrücke mit eigenständiger Bedeutung wurden beibehalten.
Fehlerkorrektur: Phonetische Fehlerkennungen der Spracherkennung wurden aus dem Kontext korrigiert. Zahlen, Masse, Orts- und Eigennamen wurden gegen die Audioaufnahme geprüft.
Sprecherkennzeichnung: FS bezeichnet den Interviewer (Verfasser der Arbeit). Die Interviewpartnerinnen und -partner sind mit ihrem Interviewkürzel (I1–I11) gekennzeichnet; die Einordnung ist Anhang 2 zu entnehmen. Die Transkripte sind anonymisiert: Namen von Personen, Unternehmen, Projekten und direkt verortende Ortsangaben wurden durch generische Umschreibungen in eckigen Klammern ersetzt (z.B. «[eine Ostschweizer Kleinstadt]»); allgemein bekannte Städte und öffentliche Beispiele ohne direkten Bezug zur befragten Person blieben erhalten.
Aufbau: Jedes Transkript beginnt mit einer Überschrift (Interviewkürzel, Institution, Datum, Absatzbereich) und einer Zeile mit Datum und Uhrzeit des Aufnahmebeginns. Jeder Gesprächsbeitrag bildet einen eigenen Absatz mit fett gesetztem Sprecherpräfix.
Absatznummerierung und Zitierweise: Die Ziffern in eckigen Klammern am Absatzanfang (z.B. [321]) sind fortlaufende Absatznummern. Sie zählen lückenlos über alle elf Transkripte von [1] bis [868]; Überschriften, Zeitzeilen und Leerabsätze werden nicht mitgezählt. Fundstellen werden im Hauptteil und im Kategoriensystem in der Form «I5 [Absatz 321]» zitiert.
Nicht verschriftlicht wurden Begrüssung und Verabschiedung ausserhalb des Gesprächsteils sowie Passagen ohne Bezug zum Forschungsgegenstand. Nonverbale Äusserungen und Pausen wurden nicht erfasst, da die Auswertung inhaltlich strukturierend und nicht sprachanalytisch erfolgt.

8.4 Anhang 4: Transkription Interviews (anonymisiert)

Transkript Interview I1 – Immobilienentwickler, 01.07.2026, Absätze [1]–[40]
1. Juli 2026, 08:10AM

[1] **FS:** Zum Einstieg: Ihre Rolle, Ihr Hintergrund und Ihr Bezug zum Thema Innenentwicklung – und gleich damit verbunden: Was verstehen Sie darunter, und wie grenzen Sie das gegenüber anderen Baubereichen ab?

[2] I1: Meine Rolle: Ich bin Geschäftsführer [eines schweizweit tätigen Entwicklungsunternehmens] und seit über 15 Jahren in der Arealentwicklung tätig. Wir investieren selber, gehen also mit eigenem Kapital ins Grundstücksgeschäft, und bringen als Trader-Developer die Projekte von der ersten Idee bis in den Betrieb. Klassische Beispiele aus der Vergangenheit: ganz früh [Pionierprojekte in einem städtischen Entwicklungsgebiet], nachher [mehrere grosse Arealentwicklungen in einer Agglomerationsregion]. Und von dort aus sind wir heute in der ganzen Schweiz tätig, vom Bodensee bis zum Genfersee, mit der ganzen Bandbreite an Herausforderungen: in den Sprachregionen, im städtischen und im ländlichen Gebiet.

[3] I1: Heute ist das Thema omnipräsent: Wohnungsnot – und gleichzeitig stossen wir mit den Entwicklungen immer wieder an Grenzen. Einerseits an die Gemeindeautonomie; dort ist Innenentwicklung teilweise nicht mehr willkommen. An Gemeindeversammlungen hört man Aussagen wie: «Innenentwicklung ist ja gut – aber bitte nicht bei uns, nicht vor meiner Haustür.» Ich würde plakativ sagen: 50% der Leute sind für Innenentwicklung, 50% dagegen – aus verschiedenen Motiven, von links bis rechts, über alle Parteien hinweg; eine Parteizugehörigkeit lässt sich da nicht herauslesen. Verdichtung löst eine gewisse Angst aus. Vordergründig heisst es: Es gibt Infrastrukturkosten, wir müssen Schulen ausbauen, mehr Leute bedeuten Lasten. Dabei können wir bei allen unseren Projekten das Gegenteil belegen: Es entstehen nicht Lasten, sondern positive Steuereffekte. Die ökonomische Logik ist banal: Wenn ich auf demselben Boden mehr Nutzung unterbringe, bringe ich mehr Personen und damit mehr Steuerertrag – der Steuerfranken pro Quadratmeter ist höher als in einem Einfamilienhausgebiet.

[4] I1: Von Gegnern wird das trotzdem vehement bekämpft, teilweise mit amüsanten Geschichten: «Das Hochhaus bringt uns Sozialhilfeempfänger.» Ein Hochhaus im Stockwerkeigentum bringt keine Sozialhilfeempfänger – ein Sozialhilfeempfänger kann dort gar keine Wohnung erwerben, weil er keine Finanzierung bekommt. Es sind also oft sehr plakative Themen. Für mich gilt der Grundsatz: Überall, wo wir reingehen, verdichten wir – und zwar richtig. Von 0,8 auf 1,0 Ausnützung zu gehen, ist nicht verdichten, das ist Kindergarten. In so einer Situation würden wir verdoppeln oder verdreifachen, dann reden wir von einer Ausnützung gegen 2,4. Das ist immer mit Überzeugungsarbeit verbunden. Und es macht aus vielerlei Hinsicht Sinn, auch in die Höhe zu gehen – Höhe ist zwar immer ein Angstthema, aber sie ist ein probates Mittel, um Freiraum zu schaffen: weniger Boden versiegeln, mehr Freiraum, und all die heute omnipräsenten Themen wie das Schwammstadt-Prinzip auch wirklich umsetzen. Ich bin also ein vehementer Verfechter der Innenentwicklung.

[5] **FS:** Haben Sie Bedenken, dass diese heute politisch abgestützte Strategie in den nächsten Jahren wieder angepasst wird? Es gibt ja bereits Stimmen – etwa eine FDP-Politikerin –, die fordern, wieder vermehrt auf Grünflächen zu bauen, weil der Druck so gross wird.

[6] I1: Im Grundsatz glaube ich nicht an eine Anpassung. Die Schwierigkeit, die wir haben, ist die Umsetzung – und das grosse Problem ist, dass wir in den Regionen an Grenzen stossen. Nehmen wir das Limmattal: Das ist ein kantonsübergreifender Raum von Baden bis Zürich, aber die Gemeindegrenzen verlangsamen oder verhindern gemeindeübergreifende Entwicklungen. Gerade die Freiraumthematik entlang der Limmat muss man grenzübergreifend anschauen: Eigentlich ist das eine wunderschöne Parksituation mit Naherholungsgebiet, Freizeit- und Sportmöglichkeiten, teilweise mit Schutzzonen. Und gleichzeitig muss man sagen können: Dort, wo Limmattalbahn und S-Bahn durchfahren, setzen wir an den Haltestellen die Schwerpunkte, dort können wir verdichten. Das Ganze geht nur mit echter Stadtplanung – und da haben wir das grösste Problem: Wir haben in der Schweiz eine Architekturkultur, aber keine Stadtplanungskultur. Architekten verstehen sich vielfach als Planer, sind aber keine Stadtplaner, weil sie den Massstab nicht einnehmen können: Sie sind sehr schnell auf dem Objekt und diskutieren sehr schnell über Fassaden, die in dieser Betrachtung gar nicht relevant sind. Eine nachhaltige Verdichtung verträgt ein paar Fassaden, die nicht so gut sind – das ist überhaupt kein Problem. Was sie nicht verträgt, ist schlechter Städtebau. Das sehe ich als die grösste Herausforderung; es ist letztlich eine kulturelle Frage. Dazu kommen unsere demokratischen, föderalen Strukturen – die sind zu respektieren, aber wenn wir Innenentwicklung nachhaltig umsetzen wollen, müssen wir sie ein Stück weit überwinden.

[7] **FS:** Sie haben von der Akzeptanz der Bevölkerung geredet, plus/minus 50/50. Können wir noch über die vorgeschobenen Gründe reden – welche können Sie nachvollziehen, und wie reagieren Sie darauf?

[8] I1: Da sind zunächst die banalen Gleichungen: mehr Leute gleich mehr Lasten – im Sinn von Infrastrukturausbau und schulischer Infrastruktur – oder mehr Leute gleich mehr Sozialfälle. Dann ist es vielfach ein Bedrohungsgefühl, gerade in den kleineren Städten, die über die letzten 30 Jahre vom Dorf zur Stadt geworden und in einer Agglomeration aufgegangen sind. Ich kenne das gut aus Suhr bei Aarau: Suhr ist vom Dorf zur Stadt geworden, gegen 12'000 Einwohner, räumlich längst ein Teil von Aarau – es gibt keine

Grenze mehr zwischen Suhr und Aarau. Mit Oberentfelden ist das wahrscheinlich ein Wirtschaftsraum von 80'000 Einwohnern, eigentlich eine der grösseren Städte der Schweiz – aber immer noch durch Gemeindegrenzen fragmentiert. Man hat Fusionsverhandlungen gestartet; sie wurden an der Gemeindeversammlung schnell abgelehnt. Das ist ein typisches Phänomen: «Wir wollen eigenständig bleiben.» Das verstehe ich aufgrund der Identität auch – in Suhr hat man noch Gemeindeversammlung und Gemeinderat; nachher hätte man ein Parlament, einen Einwohnerrat, einen Stadtrat, und nur noch wenige Vorlagen kämen vors Volk. Da wird politisch auch etwas entzogen. Gleichzeitig muss man sagen: Raumplanung und Entwicklung müssen in einem Raum wie Aarau übergeordnet angegangen werden; es ist gar nicht mehr möglich, an der Gemeindegrenze Halt zu machen. Als Politikerin oder Politiker ist man da in einer relativ komplexen Situation, wenn man das den Bürgerinnen und Bürgern an einer Gemeindeversammlung erklären muss – und man hat es mit Killerargumenten zu tun, die letztlich Propaganda sind und Entwicklungen zum Kippen bringen können.

[9] I1: Ein Beispiel ist [eine Arealentwicklung in einer Agglomerationsgemeinde unmittelbar an der Grenze zu Basel-Stadt]: Dort wurde die grosse Arealentwicklung immerhin mit rund 70% angenommen. Es gab aber auch schon Urnenabstimmungen über Verdichtungsprojekte mit einer Ausnützung von 2, die mit 10 Stimmen Differenz entschieden wurden – bei rund 4'000 abgegebenen Stimmzetteln, also 50 Komma irgendetwas Prozent. Das zeigt, wie umstritten diese Themen sind; bei vielen unserer Projekte sind wir im Bereich von 51 oder 52 zu 48 Prozent. Es sind knappe Geschichten: Innenverdichtung polarisiert. Dessen muss man sich heute bewusst sein. Ich sage immer: Wenn wir in eine solche Entwicklung einsteigen und wissen, dass wir mit dem Gestaltungsplan oder der Bauordnung vor eine Gemeindeversammlung oder eine Urnenabstimmung müssen, dann müssen wir einen Abstimmungskampf führen. Am Schluss müssen alle Parteien das Projekt kennen – es ist fatal, wenn jemand es nur vom Hörensagen kennt und irgendwelche Argumente aufschnappt. Man muss alle relevanten Stakeholder bedienen, bis hin zum Seniorenrat, und die Themen ernst nehmen und abbilden. Allen recht machen kann man es nie, das wäre auch falsch – everybody's darling funktioniert nicht, man braucht eine klare Haltung. Am Schluss brauche ich 50,1% an der Gemeindeversammlung oder an der Urne, nicht 100% – die bekomme ich nie. Ich muss schauen, dass das Projekt mehrheitsfähig ist.

[10] **FS:** Daraus schliesse ich, dass Sie in diese Abstimmungskämpfe investieren – in Kommunikation und wahrscheinlich sogar Mitwirkungsverfahren?

[11] I1: Ja. Wenn wir ein klassisches Areal haben – ein Industrieareal oder ein gemischt genutztes Areal mit Wohnen und Gewerbe, das vielleicht eine Revision der Ortsplanung und ein Gestaltungsplanverfahren beinhaltet –, führen wir konsequent einen Studienauftrag durch: Wir laden sechs Teams ein und schaffen eine entsprechende materielle Aufgabenstellung. Das schafft bereits die Voraussetzungen für die Kommunikation in der Öffentlichkeit – die Resultate werden öffentlich ausgestellt, es wird angefangen zu diskutieren. Wir hatten gerade in [einer Ostschweizer Kleinstadt] so einen Fall: das Areal [einer ehemaligen Fabrik] direkt beim Bahnhof, umgeben von Einfamilienhäusern. Als wir das Areal gekauft haben, sind sofort grosse Ängste aufgekommen; dort ist ein sehr engagierter Quartierverein tätig. Wir haben das offene Gespräch gesucht, das Projekt vorgestellt, die Nachbarn ernst genommen und direkte Gespräche geführt. Der Gestaltungsplan wurde genehmigt, ohne dass es am Schluss noch Einsprachen gab. Mit zwei Nachbarn, die gewisse Bedürfnisse hatten, konnte man das im Vorfeld miteinander gut lösen. Das Projekt ist jetzt im Quartier eingebettet und akzeptiert. Interessant ist: Wir haben bereits erste Bewohner von Einfamilienhäusern, die in den dritten Lebensabschnitt gehen und bei uns Wohnungen reserviert haben. Die sagen: Das ist ja super – da kann ich im Quartier bleiben, habe eine hindernisfreie Wohnung, kann das Haus verkaufen und diesen Lebensabschnitt geniessen. Das sind genau die Themen: Wie schaffe ich es, dass ein Projekt Akzeptanz erreicht, mehrheitsfähig ist und mitgetragen wird? Das geht nur mit einer dezidierten eigenen Haltung – das kann man nicht an eine externe Kommunikationsagentur delegieren. Kommunikation ist hier gleich Projektleitung: Das ist Frontarbeit, ganz viel Zeit, die man investiert – Präsentationen, wenn der Quartierverein oder die Parteien Vorstandssitzung haben, Präsenz zeigen. Sehr viel Basisarbeit.

[12] **FS:** Darf ich nachfragen: Sie sagten, mit zwei Nachbarn habe man Lösungen gefunden, und Bewohner im dritten Lebensabschnitt hätten Interesse an Wohnungen. Ich meine das gar nicht negativ, sondern positiv – gehört es dazu, einen «Deal» zu machen, also einzelnen Parteien ganz konkret einen Anreiz zu geben?

[13] I1: Was wir machen: Wenn wir spüren, dass eine Gemeinde stark von Einfamilienhäusern geprägt ist – wir haben ja viele Gemeinden in der Schweiz, die in den 60er- und 70er-Jahren gewachsen sind –, dann stellt sich für die Generation, die damals gebaut hat, heute die Frage nach dem dritten Lebensabschnitt. Das sind die Golden Agers; die Kinder haben vielleicht andere Vorstellungen und übernehmen das Haus nicht. Der dritte Lebensabschnitt dauert heute, wenn es normal läuft, problemlos 20 bis 30 Jahre. Und die Umfinanzierung vom Einfamilienhaus in eine Eigentumswohnung ist problemlos: Wer das Haus vor 30, 35 oder auch nur 20 Jahren gekauft hat, hat eine hohe Wertsteigerung erfahren, bringt also viel Eigenkapital mit und wird von den Banken auch im Alter finanziert. Und ja, wir spielen das ganz offensiv aus: Wir machen eine exklusive VIP-Phase, in der Bewohner der Gemeinde – mit mindestens zwei oder fünf Jahren Wohnsitz – in der ersten Phase Wohnungen reservieren dürfen. Das finde ich legitim: Diese Leute stimmen ab und müssen mit dem Projekt leben. Also ist es absolut legitim, dass sie vor allen anderen reservieren dürfen.

[14] **FS:** Was ich oft höre: Wenn Einfamilienhausbewohner den Preisvergleich machen – die grosse Wohnfläche im Haus versus eine Wohnung, die entsprechend kostet –, machen viele den Schritt dann doch nicht. Sie sagen aber, es funktioniert?
[15] I1: Ein aktuelles Beispiel: In [einer Innerschweizer Gemeinde] ist [ein Zentrumsprojekt] gerade bezogen worden – Neubauten für die öffentliche Hand und rund 25 Eigentumswohnungen, an bester Zentrumslage. Die ersten 20 Wohnungen gingen alle an Einheimische. Wir hatten viele Reservationsanfragen von Auswärtigen, aus dem übrigen Kanton und aus Zürich, teilweise mit offensiven Angeboten – «sagt uns, was es kostet, wir zahlen mehr». Wir haben ganz klar gesagt: Nein, zuerst dürfen die Einheimischen reservieren. Und dort haben wir auch festgestellt: Man hat gar nicht das Bedürfnis nach der gleichen Wohnfläche wie im Haus. Ein Paar hat wörtlich gesagt: «Eine 3½-Zimmer-Wohnung genügt uns – wir brauchen ein Schlafzimmer und ein Gästezimmer für die Grosskinder, das wir auch als Büro nutzen.» Die haben dann eine 3½-Zimmer-Wohnung mit 85 Quadratmetern genommen. Wichtig ist die räumliche Konzeption, wenn man auf den Grundriss heruntergeht: ein grosszügiger Wohn-/Essbereich mit entsprechender Qualität – wenn man nicht mehr oder nur noch Teilzeit berufstätig ist oder sich sozial engagiert, hält man sich dort viel mehr auf. Das Schlafzimmer dagegen: 12 bis 14 Quadratmeter reichen, das muss nicht grösser sein. Und man muss zum Beispiel irgendwo das Lieblingsmöbel hinstellen können – wenn man ein schönes Buffet oder Sideboard von den Eltern geerbt hat, braucht es die entsprechende Wandfläche. Das sind viel wichtigere Themen, als das Haus eins zu eins in einer Wohnung abzubilden.
[16] **FS:** Gut. Rückblickend haben wir über die übergeordnete Ebene geredet – Sie haben den Städtebau sehr betont – und über die Akzeptanz der Bevölkerung. Gibt es weitere Faktoren, die Sie für die Projektumsetzung als relevant identifizieren – Stichworte Unsicherheit und Risiko?
[17] I1: Einer der ganz wichtigen Faktoren steht am Anfang: Bevor wir irgendwo ein Grundstück kaufen oder uns verbindlich engagieren, suchen wir das Gespräch mit der Gemeinde, mit den politischen Vertretern. Wir versuchen herauszuspüren, ob die politischen Vertreter das Projekt befürworten oder ob sie eher zurückhaltend oder sogar Gegner sind. Wenn wir spüren, dass der Support auf der politischen Ebene und auf der Behördenebene nicht da ist, lassen wir es – dann müssen wir gar keinen Franken investieren, das bringt nichts. Das ist vergebene Liebesmühe, das Scheitern ist vorprogrammiert; im dümmsten Fall hat man viel Geld ausgegeben und läuft auf. Hat man Rückenwind oder Gegenwind – das ist für uns sehr entscheidend. Sobald wir uns mit dem Grundeigentümer einig sind, suchen wir immer ganz am Anfang das politische Gespräch, stellen uns und die Projektidee vor. Und wenn das nicht unterstützt wird, sind wir konsequent und lassen die Finger davon.
[18] **FS:** Könnte man sagen, das hängt auch mit der Grösse, dem Know-how und den Ressourcen der Gemeinde oder Stadt zusammen?
[19] I1: Ganz plakativ gesagt: Je städtischer, desto weniger ist möglich. Die grossen Städte tun alles dafür, dass nicht mehr Wohnraum entsteht – angefangen bei Genf und Lausanne, gefolgt von Basel, dann kommt Zürich. In der Stadt Zürich würde ich als Entwickler keinen Franken investieren.
[20] **FS:** Spannend. Geht es dabei um eine allgemeine Skepsis gegenüber Immobilienentwicklern, oder hat es auch mit der Gesetzgebung zu tun?
[21] I1: Nehmen wir die Stadt Zürich: Da gibt es – mit einem links geprägten Parlament und auch auf der Führungsebene – per se eine Grundaversion gegen die Privatwirtschaft. Wenn wir als Entwickler auftreten, gelten wir per se als die, die nur Geld verdienen wollen, und das ist per se nicht gut. In so einer Konstellation ist es schwieriger, überhaupt vorwärtszukommen, auch wenn man mit einer guten Idee kommt. Dazu ist der Apparat mittlerweile so gross, dass sich sehr viele Leute in den Prozess einbringen – das macht es auch nicht einfacher. Als Kontrast: Wir haben aktuell eine Entwicklung in [einer Bündner Tourismusgemeinde] – das ist eine grosse Entwicklung, ein Hotel mit zugehörigen Wohnblöcken, auf einem der grössten freien Grundstücke des Orts. Dort ist man pragmatisch unterwegs, extrem direkt, extrem offen – und noch dankbar, dass man das einbringt. Im städtischen Umfeld dagegen merkt man teilweise, dass man nicht unbedingt erwünscht ist.
[22] **FS:** Wenn ich Sie richtig verstehe, geht es bei Ihnen normalerweise um grosse Projekte – nicht um eine einfache Aufstockung oder kleinere Innenentwicklungen?
[23] I1: Meistens ist es der grössere Massstab, ja. Aber wir haben auch kleinere Projekte. In [einer Ostschweizer Stadt] haben wir zwei Häuser gekauft und machen dort zehn Reihenhäuser – vorher wohnten dort zwei Parteien, nachher sind es zehn. Auch das ist ein Innenverdichtungsprojekt im kleineren Massstab, und auch das löst Widerstände aus. Dort sind wir jetzt mit einer [prominenten Nachbarin mit juristischem Hintergrund] konfrontiert, die relativ offen sagt: Baut einfach tiefer, dann ist gut. Und dann muss ich sagen: Es gibt kein Recht auf Aussicht, liebe Frau [Nachbarin], das wissen Sie auch. Wir gehen bis vor Bundesgericht, und wir werden gewinnen – ich weiss, dass wir gewinnen werden. Und dann werde ich sagen: Sehen Sie, liebe Frau [Nachbarin], Sie sind genau eine dieser Personen, die Verdichtung verhindern und verzögern.
[24] **FS:** Zu den Ressourcen auf der Gemeindeebene, Wissen und Know-how: Kleinere Gemeinden haben es da nicht einfach und arbeiten oft mit Planungsbüros zusammen, weil das Know-how gar nicht vorhanden ist. Können Sie dazu etwas sagen – auch zur Rollenteilung?

[25] I1: Wichtig ist die Klärung der Rollen. Die öffentliche Hand hat eine wichtige Rolle: Sie ist letztlich dafür zuständig, die Rahmenbedingungen zu schaffen – über die Bauordnung, über die Zonenplanung. Das ist eine Hoheit, die zwingend auf Stufe der Gemeinde oder der Stadt liegen muss; da bin ich dezidierter Meinung. Das darf nicht privatwirtschaftlich sein, sonst besteht die Gefahr, dass der Interessenausgleich nicht mehr gewährleistet ist und die übergeordnete Sicht nicht eingenommen wird. Genauso dezidiert bin ich aber der Meinung: Projektentwicklung zu betreiben und Risikokapital zu investieren, das darf nicht Aufgabe der Gemeinde sein. Das ist nicht ihre Kernkompetenz, und es ist immer mit Risiko verbunden – ein Projekt kann scheitern. Dass die Rahmenbedingungen letztlich umgesetzt werden, das muss dezidiert die Privatwirtschaft leisten. Ein gutes Instrument, dem gegenüber wir sehr offen sind, ist das Baurecht: Grundstücke im Baurecht abgeben. In [einer Ostschweizer Stadt] haben wir mehrfach Baurechtsverträge abgeschlossen, auch nach einer Ausschreibung der Stadt, und wir sind bei weiteren Grundstücken in der Entwicklung tätig – bei [einem bekannten städtischen Areal] haben wir mit der Machbarkeit gestartet, und auch das wird am Schluss eine Baurechtssituation sein. Aus meiner Sicht ist das ein gutes Instrument, wie die öffentliche Hand ihre Interessen – qualitativer und quantitativer Natur – in eine Entwicklung einbringen kann, ohne selber Risikoträgerin zu sein. Dazu bleibt das Grundstück für die zukünftigen Generationen bewahrt, und die Stadt oder Gemeinde kann langfristig auf die Entwicklung Einfluss nehmen. Bei uns ist das mittlerweile gang und gäbe; wir haben in den letzten fünf, sechs Jahren sehr viele Baurechtsverträge abgeschlossen. Auch Stockwerkeigentum im Baurecht ist kein Problem mehr – das aktuellste Beispiel ist [ein Projekt in einer Berner Kleinstadt] mit [zwei Bahnunternehmen] als Baurechtsgeberinnen: rund 25 Eigentumswohnungen, fast alle davon sind bereits verurkundet, und wir sind noch im Bau. Man kann das gut erklären – ich habe da ohnehin eine dezidierte Haltung: Ökonomisch betrachtet ist das Baurecht aus Käufer- und Kundensicht sogar attraktiver. Die durchschnittliche Haltedauer von Stockwerkeigentum beträgt vielleicht 20 Jahre, wenn es lange dauert etwas mehr. Kapitalisiert man das, finanziert man gerade einmal die Hälfte des Bodenwerts – beim Kauf finanziere ich 100%. Und die Handelbarkeit ist überhaupt nicht eingeschränkt: Wenn ich die Wohnung nach 25 Jahren verkaufe, gebe ich das Baurecht einfach weiter. Voraussetzung ist ein fairer Baurechtsvertrag mit einem fairen Zins.

[26] **FS:** Sie haben von qualitativen Aspekten geredet – Architektur, Qualität, Baukultur – und von quantitativen. Gerade im Sondernutzungsplan gibt es ja ein Verhandeln, ein Geben und Nehmen. Können Sie ausführen, wie dieses Verhandeln funktioniert – welche Faktoren, zum Beispiel preisgünstiges Wohnen?

[27] I1: Entscheidend ist, dass von Anfang an klar ist, was die Prioritäten sind. Schwierig wird es, wenn im Entwicklungsprozess plötzlich immer wieder neue Forderungen dazukommen. Ein Beispiel: [ein Hochhausprojekt auf einem ehemaligen Industrieareal in einer Ostschweizer Stadt] – dort haben wir auch unser Büro im Bestandsgebäude. Das haben wir im Dialogverfahren mit [einem renommierten Architekturbüro] entwickelt. Die Stadt hat gewisse Interessen; das hat man mit einem verwaltungsrechtlichen Vertrag geregelt, auch die «Mehrwertabschöpfung» in Anführungszeichen, die dann wieder im Perimeter [des Areals] in den öffentlichen Raum reinvestiert wird. Das ist aus meiner Sicht absolut legitim – das Interesse der öffentlichen Hand wird wahrgenommen, und für uns gibt es Planungssicherheit: Wir kennen die Parameter, und mit der Genehmigung des Gestaltungsplans tritt der verwaltungsrechtliche Vertrag in Kraft. Dann haben wir eine klare Situation. Wichtig ist auch, dass die Situation abschliessend ist – dass klar ist, welche qualitativen und quantitativen Aspekte mit dem Projekt verbunden sind. Planungssicherheit ist für uns extrem wichtig. Die Bedürfnisse sind dabei sehr unterschiedlich und ortsspezifisch; wichtig ist, dass sie klar adressiert werden. Schwierig wird es, wenn im Nachgang jede Partei noch einen Wunsch anbringt.

[28] **FS:** Sie beteiligen sich also – etwa mit dem Argument der Infrastruktur oder der Lagequalität: Wenn man bei der Innenentwicklung die Qualität entsprechend hoch gewichtet, verbessert sich auch die Lagequalität, was wieder einen Einfluss auf die Preise hat. Dazu kommt die Mehrwertabgabe mit je nach Kanton unterschiedlichen Mechanismen. Habe ich das grundsätzlich richtig verstanden: Sie sind bereit, sich zu beteiligen, sofern Klarheit herrscht?

[29] I1: Absolut – aber es muss in einem ausgewogenen Mass sein. Bei [diesem Hochhausprojekt] haben wir noch ein weiteres Thema: [eine historische Industriehalle]. Dort geht es zum Beispiel darum, wie das Hochhaus im Kontext mit [den historischen Hallen] erschlossen ist – dass ein öffentlicher Raum entsteht und eine öffentliche Durchwegung besteht, dass man das Areal nicht abschottet und einen verschlossenen Garten daraus macht; das wäre ohnehin Unsinn. Öffentliche Durchwegung, Freiraumqualitäten – da sind wir sehr offen. Am Schluss gilt: Wenn es sinnhaft ist, muss es einen Mehrwert für das Projekt bringen. Und wenn es ein Mehrwert für das Projekt ist, ist es am Schluss auch ein Mehrwert für die Bewohner und Nutzer. Was wir nicht machen, sind dogmatische Geschichten. Da sind wir wieder bei der Stadt Zürich: Wenn die Forderung kommt, 100% preisgünstige Wohnungen – das geht ökonomisch nicht. Und was ökonomisch nicht geht, muss ich nicht vergewaltigen. Das geht nicht, Punkt.

[30] **FS:** Bei den Qualitäten geht es ja um Dinge, die man bewertet und nicht exakt messen kann. Wie gehen Sie da vor – was ist der Mechanismus, wenn Sie sagen, wir sind bereit, so und so viel zu investieren, zum Beispiel in die Lagequalität?

[31] I1: Am Schluss ist es eine Bewertungsfrage. Bei vielen dieser Themen machen wir eine Bewertung, die öffentliche Hand macht eine Bewertung, dann schaut man die beiden Bewertungen an und diskutiert –

und unter vernünftigen Menschen findet man den gut schweizerischen Kompromiss. Unter unvernünftigen Menschen – Stadt Zürich; ich bin selber kein Zürcher, ich darf das – kommen dann absurde Forderungen: «Wir müssen 100% preisgünstige Wohnungen machen.» Sehr stark links geprägte Städte haben teilweise kein Verständnis für die Ökonomie, wollen oder können es nicht zulassen. Und dann sagen wir eben: Okay, dann machen wir gar nichts.
[32] **FS:** Beim preisgünstigen Wohnen ist ja auch die Frage, ob es über Bodenpreis und Baurecht am Ende wirklich preisgünstig wird – im Sinn des Verständnisses einer Stadt.
[33] I1: Wenn es eine private Parzelle ist – [das Hochhausareal] ist keine städtische, sondern eine private Parzelle –, sehe ich keinen Grund, warum wir dort preisgünstige Wohnungen machen sollten. Wenn die Stadt Boden im Baurecht abgibt, kann man darüber diskutieren – aber dann muss es auch konsistent sein. Was nicht geht, ist dieses ökonomische Unverständnis: Ich kann nicht den Baurechtszins hoch ansetzen und gleichzeitig preisgünstige Wohnungen verlangen. Der Baurechtszins muss so angesetzt sein, dass der Landanteil pro Wohnung preisgünstige Wohnungen überhaupt ermöglicht. Das hatten wir beispielsweise bei einem städtischen Grundstück in Bern mit Ausschreibung: Dort war von Anfang an klar vorgegeben, dass Mietwohnungen, auch sehr preisgünstige, gewünscht sind – und die Stadt hat den entsprechend tieferen Baurechtszins in Kauf genommen. Sie hätte einen viel höheren Baurechtszins realisieren können, wenn sie einfach gesagt hätte: Macht einen Vorschlag, wie viele Wohnungen ihr darauf bringt, und ihr dürft Stockwerkeigentum machen. Diese Korrelation ist nicht allen geläufig. Wenn es heisst: «Ihr müsst preisgünstig bauen, aber bitte den vollen Baurechtszins zahlen», dann muss ich sagen: Gut – dann sucht den Dummen, der das macht.
[34] **FS:** Spannend. Für die Abschlussrunde – Sie haben noch ein paar Minuten? Ich formuliere eine These, und Sie können bestätigen oder widersprechen: Wenn Sie ein Projekt anschauen, haben Sie die Investitionskosten und die Erträge – mit zusätzlicher Ausnützung je nach Sondernutzungsplan und allenfalls Anreizen, weil Sie Qualitäten einhalten, die die Stadt fordert, je nach Kanton und Gemeinde unterschiedlich. Daneben gibt es die ganze Planungsphase: Es gibt schnelle und sehr lange – wenn Sie Bundesgericht sagen, sind wir wahrscheinlich bei 5 Jahren plus. Und es gibt Unsicherheiten und Risiken, die nicht berechenbar sind. Betrachten Sie das so – rechnen Sie den Cashflow über die Planungsphase durch, und am Schluss muss ein Plus von 2, 5 oder 10% resultieren? Kapitalisieren Sie also auch Einsprachen und alles, was dazugehört, finanztechnisch?
[35] I1: Wir machen immer eine Einschätzung: Wir gehen zu den Beteiligten – angefangen beim Grundeigentümer bis zu den politischen Vertreterinnen und Vertretern – und machen uns ein Bild der Stimmungslage: Steht man einer Entwicklung positiv oder negativ gegenüber? Das ist die erste Einschätzung. Was ich nicht einschätzen kann, sind die möglichen Einsprecher – die kenne ich noch nicht, und sie sind nicht nur auf der lokalen Ebene: Vom Heimatschutz über Pro Natura bis zum VCS haben wir gerade bei den grösseren Projekten immer wieder alle dabei; damit muss ich sowieso rechnen. Das bleibt eine unwägbare Situation. Ein Beispiel ist [ein Areal, das zu den grössten Entwicklungen der Schweiz zählt]: Beim Gestaltungsplan und im Bewilligungsverfahren hat keine einzige Privatperson Einsprache gemacht; mit zwei Verbänden konnten wir es über eine Vereinbarung sehr vernünftig regeln – im Baubewilligungsverfahren keine Einsprache, bei einem Projekt mit gegen 300 Wohnungen. Das ist schön, aber eigentlich undenkbar – steuern kann ich das nicht. Was ich steuern kann, ist der Kapitaleinsatz: den halte ich möglichst gering. Fatal ist, wenn ich viel Kapital investiert habe und der Prozess lange geht. Also: möglichst mit einem Kaufsrecht arbeiten, möglichst nicht schon das Grundstück kaufen. Meistens machen wir einen bedingten Kaufvertrag – wenn der Verkäufer die Sicherheit will, dass wir nicht wieder aussteigen, sagen wir: Okay, machen wir einen bedingten Kaufvertrag, und die Bedingung für den Kauf ist der rechtskräftige Gestaltungsplan. Da leiste ich eine Anzahlung von in der Regel ein paar Prozent des Kaufpreises, etwa 5%, und die Restzahlung erfolgt, wenn die Planungssicherheit da ist. Denn mit einem rechtskräftigen Gestaltungsplan ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis ich bauen kann – und nicht mehr eine Frage, ob ich bauen kann. So versuchen wir zu strukturieren, denn auch wir sind limitiert: Wir sind zwar relativ gross und eigenkapitalstark, aber auch unser Eigenkapital ist am Schluss die Limite. Je weniger Kapital in einem Projekt gebunden ist, desto mehr Projekte kann ich machen – auch das ist eine relativ einfache Gleichung. Und wir schauen es über das Portfolio an: Wir haben mehrere Dutzend laufende Entwicklungsprojekte. Müsste ich überall sofort das Grundstück kaufen, wäre das ein Klumpenrisiko. In der Entwicklung müssen wir immer verschiedene Bälle in der Luft haben – da geht es um Einsprachen, dort um behördenseitige Verzögerungen, und anderswo geht es vorwärts. Dieses Jonglieren ist der Alltag der Projektentwicklung.
[36] **FS:** Sehr eindrücklich. Das kann nicht mehr jeder machen – es braucht Erfahrung und Know-how, aber auch die Fähigkeit, die ganzen Risiken so zu manövrieren. Sehen Sie das auch so?
[37] I1: Absolut, das limitiert. Bei uns ist es so: Unser Kerngeschäftsmodell ist, Risiken einzugehen. Wenn wir keine Risiken eingehen, sind wir nicht attraktiv. Im Gegensatz dazu sollte eine Pensionskasse keine Risiken eingehen – sie muss ihre Vorsorgegelder mündelsicher anlegen. Wir sind quasi der Puffer für institutionelle Anleger und auch für private Stockwerkeigentümer: Würde jeder Stockwerkeigentümer in der Schweiz selber eine Projektentwicklung machen, um das irgendwie zu monetarisieren, wäre das fatal. Den ganzen Prozess – vom Industriegrundstück bis zum grossen Anlageprodukt – finanzieren wir vor, wir tragen

die entsprechenden Risiken, bis der Gestaltungsplan und die rechtskräftige Baubewilligung da sind und realisiert werden kann; dann kommen die Pensionskassen und Vorsorgeeinrichtungen. Aktuell gibt es allerdings Entwicklungen, die nicht gut sind: Pensionskassen haben nach wie vor einen hohen Geldzufluss, und weil sie an Anlagen kommen wollen, versuchen sie, höhere Risiken einzugehen. Das hat eine gewisse Brisanz – wenn man plötzlich Risiken eingeht, die man selber nicht handeln kann. Wir sind uns das gewohnt; das gehört zur Projektentwicklung. Wer in die Projektentwicklung einsteigt, muss sich bewusst sein, dass ein Projekt scheitern kann – man muss ein Projekt abschreiben können. Unsere Haltung ist darum: Unsere Projektentwicklungen sind eigenkapitalfinanziert, nur zum Teil mit Fremdkapital. Es gibt kleinere und mittlere Entwickler, die gerade in den letzten 20 Jahren skalieren wollten, ohne das notwendige Eigenkapital zu haben, und angefangen haben, die Entwicklungen stark fremdzufinanzieren. Das sind genau die, die jetzt unter Druck sind: Plötzlich hat man einen Kapitalgeber im Nacken und gerät in existenzielle Situationen.

[38] **FS:** Verständlich. Und Sie erhalten dann auch die entsprechende Risikoprämie, wenn Sie das Risiko eingehen.

[39] I1: Genau – und da schliesst sich der Kreis. Wir erzielen höhere Renditen als ein institutioneller Anleger, das ist so, aber wir gehen auch höhere Risiken ein. Risiko und Rendite müssen korrelieren. Wenn sie nicht korrelieren, ist es nicht gut – egal, ob es eine überhöhte Rendite oder ein überhöhtes Risiko ist. Dann führt es meistens ins Unglück.

[40] **FS:** Super, danke vielmals für das Gespräch und Ihre Zeit.

Transkript Interview I2 – Immobilienentwickler, 23.6.2026, Absätze [41]–[127]
23. Juni 2026, 11:32AM

[41] **FS:** Wie einleitend gesagt, geht es um meine Abschlussarbeit, die bis im Herbst fertig sein muss. Sie dreht sich um das Thema Innenentwicklung, verdichtetes Bauen und Bauen im Bestand; das Ziel wäre, diese Thematik auch in einer Formel zu beschreiben und dabei den ökonomischen Aspekt einzubeziehen. Ich habe bereits mit Raumplanung, Stadtplanung und Architektur gesprochen, und dort wurde mehrmals erwähnt, dass die ökonomische Sicht noch etwas stärker berücksichtigt werden sollte. Kurz zu meiner Person: Ich bin Student und daneben selber in einem KMU der Baubranche tätig, das mit Architekten zusammenarbeitet.

[42] I2: Aus der Sicht eines KMU – es ist noch erstaunlich, wenn jemand aus dieser Konstellation ein solches Studium macht. Kompliment, aber eine spezielle Konstellation.

[43] **FS:** Kleinere Renovationsprojekte, bei denen es keine Konzepte braucht, machen wir selber; bei Projekten, wo der Architekt seine grosse Stärke hat, arbeiten wir mit Architekten zusammen. Wir haben sehr viele Schnittstellen zu all diesen Fragen – von der Baubewilligung bis zur Finanzierung ist bei uns alles dabei, wenn man mit den Kunden redet. Darum kann ich das gut verbinden, bin aber kein Spezialist: Mein Hintergrund ist fachlich breit und liegt nicht primär in der Architektur. Man muss aufpassen, dass man sich nicht verzettelt, das ist die Krux vom Ganzen.

[44] I2: Aber solche Leute braucht es immer mehr. Vor 15 bis 20 Jahren hatte der Architekt noch den Ruf des Generalisten, der alles weiss. Für uns sind die Architekten zwischenzeitlich auf Stufe Fachplanung, weil sie die wirtschaftlichen Themen nicht mehr abdecken können – jedes zweite Büro macht ja selber keine Bauleitung mehr.

[45] **FS:** Ist das so?

[46] I2: Das Baurecht ist hochkomplex, und die meisten Architekten haben davon überhaupt keine Ahnung mehr; auch die raumplanerischen Themen, die mit der Innenverdichtung immer wichtiger werden, sind teilweise wirklich «Bahnhof». Für uns als Entwickler ist das auch gut – es braucht unsere Funktion immer mehr. Aber was auf der Architekturebene passiert ist … ich habe zu diesem Thema schon zwei-, dreimal referiert. Es ist desolat: Die meisten Architekten kommen von der ETH und wissen teilweise nicht einmal, was eine Abdichtung auf dem Bau ist. Wenn es schon dort anfängt, dass man sich nicht darüber unterhalten kann, wie man baut und was auf der Baustelle abgeht, ist das heute ein riesiges Problem.

[47] **FS:** Das ist spannend – Sie sprechen damit schlussendlich auch das Thema Ausbildung an.

[48] I2: Es ist so. Ich habe damals noch Hochbauzeichner gelernt und konnte eine Kanalisation zeichnen – suchen Sie heute einmal einen Architekten, der Ihnen eine Kanalisation zeichnet; heute braucht der Architekt für alles Spezialisten. Die Ebene des Generalisten, der alle Fäden in der Hand hat, gibt es so nicht mehr. Bei uns wäre es Selbstmord, dem Architekten die Verantwortung für diese Themen zu übergeben – gerade beim Thema Innenverdichtung, das heute hochkomplex ist. Und in einem Rechtsverfahren einen Fehler zu finden ist immer einfacher, als keinen zu machen.

[49] **FS:** Ja, genau – man findet dann auch Fehler, die gar keine sind.

[50] I2: Darum finde ich Leute super, die sich wirklich breit abstützen und verschiedene Ausbildungen haben. Auch bei uns im Team sind das meistens die erfolgreichsten Leute – die, die nicht nur auf ein Thema fokussiert sind.

[51] **FS:** Das finde ich spannend. Ein Freund von mir, der in den USA eine Leitungsfunktion in einem Aluminiumunternehmen hat, sagte mir: In der Schweiz ist diese Breite schwieriger zu verkaufen, weil oft nach dem klassischen Werdegang gesucht wird; in den USA wird es eher als Vorteil angeschaut, wenn man in ganz unterschiedlichen Welten unterwegs war.

[52] I2: Ja – sobald man einen Titel hat, ist man kompetent, das ist so.

[53] **FS:** Gut, jetzt vielleicht die erste Einstiegsfrage: kurz Ihre Rolle und Ihr Bezug zum Thema Innenentwicklung resp. verdichtetes Bauen, damit wir das einordnen können.

[54] I2: Wir sind [ein grosser privater Generalunternehmer mit eigener Immobilienentwicklung]; rund ein Drittel unseres Volumens kommt aus der Immobilienentwicklung. Das sind einerseits Objekte von uns selber, Eigenpromotionen mit Eigentumswohnungen – in St. Gallen etwa [zwei Zentrumsprojekte]; in [einem Stadtquartier] sind wir an einer grossen Überbauung für [einen institutionellen Investor] dran. Ein grosser Teil ist aber auch die Entwicklung für Dritte, also für Investoren oder Private. Und wie gesagt: Gerade bei etwas komplexeren Themen der Innenentwicklung ist es heute recht schwierig geworden. Ich behaupte, für einen, der das zum ersten Mal macht, ist es fast unmöglich, das auf einer Linie durchzuziehen – man muss sich wahrscheinlich zuerst den Kopf anschlagen, bis man am Schluss Erfolg hat. Das setzt sehr viele Kompetenzen voraus: Es geht ja nicht nur um Architektur, obwohl das ein ganz wichtiges Element ist – es ist das Planungsrecht, das ständig im Wandel ist, das Baurecht, und die Kommunikation wird immer wichtiger: Wie kommuniziert man ein solches Projekt, damit man am Schluss nicht in einen Einsprachesturm hineinläuft oder allenfalls noch das Referendum ergriffen wird? Das ist eigentlich unser Daily Business. Was wir weniger machen, sind Entwicklungen auf der grünen Wiese – einfach ein Baugesuch einreichen, das ist weniger als 5 Prozent unserer Projekte. Es sind immer Grundstücke, die meistens einen Sondernutzungsplan brauchen, allenfalls auch noch eine Umzonung – meistens etwas grössere Areale;

[eines der Zentrumsprojekte] ist da eher eine kleinere Geschichte. Das, was Sie im Titel Ihrer Arbeit haben, ist also so ein bisschen unser Daily Business. Zu meiner Person: Ich habe zuerst Hochbauzeichner gelernt, dann Architektur studiert und war, glaube ich, im ersten oder zweiten Jahrgang, der den Master in Real Estate Management gemacht hat. Ich bin seit 15 Jahren im Unternehmen – angefangen als Assistent des CEO, jetzt leite ich die Immobilienentwicklung und bin seit einigen Jahren in der Geschäftsleitung. Das Unternehmen hat mehrere hundert Mitarbeitende, in der Entwicklung arbeiten rund 60 Leute.
[55] **FS:** Wenn ich Sie jetzt spontan frage: Was kommt Ihnen als Erstes in den Sinn beim Wort Innenentwicklung?
[56] I2: Dass die Mehrheit der Bevölkerung 2013 einmal Ja dazu gesagt hat – aber wenn es dann wirklich gleich nebenan passiert, hat man meistens keine Freude, und der Widerstand ist relativ gross. Die Innenentwicklung hat wahrscheinlich auch einen etwas schlechten Ruf: Man hat immer noch das Gefühl, da wird dicht daneben gebaut und am Schluss ist alles schlecht. Gegenüber der Zeit vor 2013, als man einfach aussen noch etwas eingezont und neue Areale erschlossen hat, ist die Messlatte schon noch ein Stück höher gesetzt. Parallel laufen ganz viele Themen wie Lärmschutz, Schattenwurf und alles, was auf der planungsrechtlichen Ebene läuft, was die Geschichte nicht einfacher macht. Sehr komplex – wenn ich es in einem Satz zusammenfassen müsste.
[57] **FS:** Wenn Sie jetzt vom Planungsrecht reden – sprechen Sie da auch die Unterschiede zwischen Regelbauweise und Sondernutzungsplan an? Das macht ja einen grossen Unterschied, auch bei den allgemeinen Risiken, die damit verbunden sind.
[58] I2: Auf der planungsrechtlichen Ebene gibt es natürlich Bundesgerichtsentscheide, aber ich mache es vielleicht an einem Beispiel: Bis vor 9 Jahren hätten Sie im Kanton St. Gallen mit einem Sondernutzungsplan theoretisch einen 1000-Meter-Turm planen und bauen können, wenn der Kanton einverstanden gewesen wäre – die Bevölkerung hätte nichts dazu zu sagen gehabt. Im Thurgau ist das anders: Sobald Sie einen Zentimeter von der Regelbauweise abweichen, gibt es ein fakultatives Referendum, die Bürger können sich also wehren. Wir haben ein Hochhausprojekt in [einer St.Galler Kleinstadt], das wir jetzt mit [einem Architekturbüro] bauen. Dort wollte einer explizit wissen, ob das Vorgehen, wie diese Hochhäuser bis jetzt in St. Gallen entstanden sind, rechtens ist, und wollte damit vor Bundesgericht. Der Kanton bekam Angst, dass es am Schluss einen negativen Entscheid gibt und alle Hochhäuser im Kanton St. Gallen widerrechtlich würden; parallel dazu gab es das neue Verfahren, in dem es jetzt sogenannte Schwerpunktzonen gibt. Bei ihm ging es effektiv darum – weil es das neue Baugesetz schon gibt, hat er sich darauf bezogen. Oder nehmen Sie einen Bundesgerichtsentscheid, was den Lärm anbelangt: Der kann, während Sie in einem Verfahren sind, hereinkommen und das ganze Projekt kippen. Oder noch banaler: In Luzern kam während des Bewilligungsverfahrens die Revision des Parkplatzreglements – auf einen Schlag wurden die Parkplätze in der Stadt halbiert. Auf der planungsrechtlichen Ebene gibt es da keine Übergangsfrist: Ab dem Tag, an dem die Abstimmung durch war, war das in Kraft; das heisst, jedes Projekt, das noch nicht rechtskräftig bewilligt war, musste auf das neue Parkplatzreglement umstellen. Wir hatten dort ein Projekt mit [einem Detailhändler] und Wohnungen – gehen Sie einmal am nächsten Tag zu diesem Mieter und sagen: Du hast jetzt nur noch die halben Parkplätze. Oder zu Ihrem Investor: Statt 0,6 Parkplätzen pro Wohnung gibt es jetzt noch 0,3. Wenn diese Projekte sehr lange dauern – planungsrechtlich, einsprachentechnisch –, sind das Querschläger, die alles nochmals komplexer machen. Oder ein neues Gesetz in Luzern: Man hat ein Grünraumkonzept angenommen. Das heisst, wenn Sie Bäume fällen, müssen Sie mit der Neubepflanzung 50 Prozent des Grünvolumens im neuen Projekt wieder herstellen. Sie können sich vorstellen, was das heisst, wenn ein paar grosse Bäume auf dem Grundstück standen – Sie kommen ja nicht mit dem Helikopter und verpflanzen Riesenbäume. Das sind alles Themen, die immer etwas nachgelagert kommen – und das vor dem Hintergrund, dass man am Schluss ja in der Stadt bauen soll und nicht auf die grüne Wiese hinaus kann, wo es keine Bäume gibt. Es wird schon immer komplexer, was auf der planungsrechtlichen, politischen und juristischen Ebene läuft. Vor allem müssen Sie dranbleiben und dürfen nichts vergessen, weil das Projekt am Schluss an irgendetwas kippt – weil Sie das mit diesen Bäumen nicht wussten. Sie haben ein Grundstück, und nachher kommt ein Anwalt, der Einsprache macht – der weiss dann schon, was in dieser Stadt läuft. Eine Schwierigkeit ist auch, dass wir kein Baugesetz haben, das in allen Kantonen gleich ist: Im Thurgau läuft es ganz anders als in St. Gallen, und im Luzernischen ist es nochmals anders. Da verstehen wir auch die Architekten, wenn sie sagen, sie könnten nicht in allen Kantonen sattelfest sein. Die Komplexität ist ein Riesenthema.
[59] **FS:** Sie haben jetzt mehrmals Beispiele angesprochen, die die Rechtssicherheit betreffen. Muss man sagen, das war für Sie eigentlich nicht rechtssicher? Beim Bundesgerichtsentscheid kann man sagen: oberste Instanz, dagegen ist nicht viel zu machen – risikotechnisch ist das ein jahrelanger Prozess. Aber das Beispiel Luzern ist ja eine andere Ebene.
[60] I2: Das war die politische Ebene, die sich dann gerade auf das Baurecht direkt umsetzt.
[61] **FS:** Die politische Ebene, ja. Und dort hat die Stadt Luzern in diesem Fall nicht gesagt: Wir haben mit euch einen Rahmen definiert, und zu diesem Rahmen stehen wir.
[62] I2: Am Schluss ist es eben so: Beim Prinzip Luzern hätte man sagen können, wir machen eine Übergangsfrist von zwei Jahren. So aber war jedes Projekt, das irgendwo im Bewilligungsverfahren stand, nicht

mehr gültig. Stellen Sie sich das vor: Wir standen kurz vor der Erteilung der Baubewilligung – jetzt mussten wir die Pläne wieder zurücknehmen, umzeichnen und neu einreichen. Das war dort allerdings eine etwas andere Geschichte: Es war nicht die Stadt oder die Politik, die das unbedingt so wollte, sondern eine Partei hat die Vorlage eingereicht, mit Geltung ab dem Tag der Annahme, und die Bürger haben sie angenommen – dann muss es umgesetzt werden. Da kann niemand etwas dafür, das ist einfach unser politisches System, aber es macht die Sache natürlich nicht einfacher.
[63] **FS:** Jetzt sind wir eigentlich mitten im Thema. Können wir weitere Risiken und Hindernisse Revue passieren lassen, wenn Sie all Ihre Projekte anschauen? Die Zeit haben Sie ja genannt – Zeit ist ein Faktor, oder?
[64] I2: Ja, wir haben natürlich x von diesen Sachen. Da sind auch umweltrechtliche Themen – ich mache wieder ein Beispiel vom erwähnten Hochhaus: Dort hatten wir eine Einsprache, die das Projekt jahrelang verzögert hat. Am Schluss mussten wir noch eine kleine Änderung machen, und dann kamen auf einmal neue Messweisen zur Anwendung, wenn man ins Grundwasser hineinbaut. Das Projekt war eigentlich bewilligt; wir mussten nur die Pfähle ändern, auf denen das Gebäude steht – und dann wird gleich wieder das neue Gesetz angewendet, und danach wären wir eigentlich nicht mehr bewilligungsfähig gewesen. Am Schluss wegen einer Verschiebung von Pfählen im Boden, nachdem es schon so lange gedauert hatte. Die umweltrechtlichen Themen sind also ein riesiges Thema: Wir haben Grundstücke im Thurgau, da interessiert das aktuell niemanden. In St. Gallen haben wir zwei Grundstücke, die wir aktuell nicht weiterplanen können, weil kein Mensch weiss, wie man das PFAS-belastete Material noch zu einem anständigen Preis entsorgen kann. Das ist ein Risiko, das eigentlich auf jedem Grundstück liegt. Kennen Sie [das bekannte Hochhaus aus den 1960er-Jahren in einer Bodenseestadt]?
[65] **FS:** Ja – das ist in der Nachbarschaft von uns.
[66] I2: Die weisse Fassade ist seit 1964 nie neu gemalt worden – und seit letztem Jahr gilt diese Farbe auch als Schadstoff. Das heisst: Wenn man das Haus abbrechen will, muss man zuerst eine Einhausung um das Gebäude bauen, damit man unter Unterdruck arbeiten kann. Allein das Abtragen der Fassade kostet etwa 2 Millionen. Hätte man das Haus vor 15 Monaten abgebrochen, hätte das keinen Menschen interessiert.
[67] **FS:** Das ist krass, ja.
[68] I2: Und darum, was ich auch angesprochen habe: Es kommen ganz viele wirtschaftliche Risiken dazu. Wir haben jetzt ein Grundstück, bei dem die PFAS-Entsorgung 6 Millionen kostet. Das Projekt geht nicht auf, wenn man 6 Millionen für die Entsorgung braucht – also bleibt es einfach einmal liegen, bis es irgendeine Lösung gibt. Die wirtschaftlichen Komponenten sind massiv. Wir haben andere Projekte, die durch Einsprachen über Jahre verzögert sind: Wenn Sie ein Grundstück für 20 Millionen gekauft haben, können Sie sich ausrechnen, was es kostet, wenn es 10 Jahre brachliegt und Sie keinen Ertrag darauf haben. Es ist wirklich ein grosses Spektrum an Themen, das uns beschäftigt. Und noch etwas: die Politik. Als Beispiel [diese Bodenseestadt] – seit wir dort mit [einem grossen Industrieareal] angefangen haben, haben wir den fünften Stadtpräsidenten. Gerade bei etwas komplexeren Entwicklungen mit Sondernutzungsplänen ist es am Schluss auf Behördenebene entscheidend, dass jemand hinsteht und das Projekt supportet – wenn Ihnen die Leute immer wegfallen, ist das schwierig. Heute trauen sich auch wenige – wir reden jeweils ein bisschen von «Windfahnen-Politikern»: Kaum dreht der Wind, haben sie eine komplett andere Meinung. Das gab es früher in dieser Art weniger. Und ein ganz grosses Problem, das wir aktuell sehen, ist die Verwaltung an sich. Ein kleines Beispiel aus [einer Ostschweizer Gemeinde]: Da hat effektiv der Chef der Bauverwaltung den Raumplaner gefragt, ob er ihm nicht den Brief oder das Mail vorschreiben könne, wie man einen Gestaltungsplan beim Kanton zur Vorprüfung einreicht. Da sind wir beim Personal dieser Behörden teilweise auf einem ganz tiefen Niveau – das ist vielleicht etwas, worüber sich die Behörden einmal Gedanken machen müssten.
[69] **FS:** Also Know-how, schlussendlich.
[70] I2: Ja, das gehört natürlich auch dazu – schauen Sie diese Prozesse an. Ich mache ein Beispiel: Wir hatten ein grosses Projekt in Luzern, das uns am Schluss vom Verwaltungsgericht zurückgewiesen wurde, weil die Stadt im Prozess Fehler gemacht hat. Da sind wir wieder beim Satz von vorhin: Keine Fehler machen ist heute eigentlich unser Job. Deshalb lassen wir alle unsere Projekte zusätzlich von Juristen überprüfen – unsere Leute sind in diesen Themen sehr kompetent, aber wir lassen alles juristisch nochmals kurz auf irgendwelche Angriffspunkte prüfen. Und wir machen Behördenmanagement, damit das Zeug vorwärtsgeht. Uns wird es also nicht langweilig – aber von dem her ist es auch spannend.
[71] **FS:** Wenn wir jetzt die Gemeinden anschauen – Know-how, Erfahrung, Ressourcen, Zeit: Kann man sagen, je grösser die Gemeinde, desto einfacher wird es, weil dort auch mehr Know-how vorhanden ist?
[72] I2: Ja und nein. Ich mache eigentlich gerne Projekte in Gemeinden, weil die Leute, wenn sie dahinterstehen, sehr gewillt sind zu unterstützen. Je grösser eine Stadt wird, desto komplexer wird es normalerweise in der Verwaltung selber. Ein Beispiel: Bei [einem grossen Wohnprojekt mit rund 300 Wohnungen], das wir in St. Gallen bauen, hat die Stadt intern etwa vier Vorprüfungen des Gestaltungsplans gemacht, was es normalerweise gar nicht gibt. Und jedes Mal hat noch irgendjemand – sei es Stadtgrün oder so – nochmals etwas eingebracht. Das ist nicht unbedingt das Problem, aber am Schluss ist es einfach der Prozess, der sich

wieder so in die Länge zieht. Und bei uns hat es natürlich auch mit Ressourcen zu tun: Es ist wie auf der Baustelle, wenn immer nur ein kleines Plänchen nach dem anderen kommt – unsere Leute bleiben in den Projekten gebunden. Die Stadt St. Gallen hatte ja recht lange ein bisschen den Ruf, investorenfeindlich und nicht unterstützend zu sein; das hat sich jetzt wirklich komplett geändert. Seit zweieinhalb Jahren tauschen wir uns in einer Arbeitsgruppe mit der Stadt St. Gallen regelmässig aus, mit Workshops und allem. Wir haben dort zum Beispiel gesagt: Eigentlich bräuchte es für Projekte, die einen gewissen Stellenwert für die Stadt haben und im öffentlichen Interesse sind, verwaltungsintern jemanden, der schaut, dass diese Projekte in der Verwaltung vorwärtsgetrieben werden.
[73] **FS:** Als eine Art Case Manager, ja.
[74] I2: Ja, das haben wir auch gesagt. Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Grundstück, das 10 Millionen gekostet hat, und rechnen ganz banal mit einem internen Zins von 3 Prozent – dann kostet uns ein Jahr Verzögerung 300'000 Franken. Wir haben der Stadt auch gesagt, dass wir euch ja noch zahlen würden, wenn ihr mehr Ressourcen einsetzt. Das geht selbstverständlich nicht bei jedem, aber wenn man es sich ausrechnet: Die Zeit ist so viel Geld im Prozess. Uns geht es am Schluss gar nicht um die Gebühren, sondern darum, dass die Projekte effektiv schnell vorwärtsgetrieben werden. Die Stadt ist aktuell daran, das allenfalls umzusetzen – dass es Projekte gibt, die vorwärtsgetrieben werden, wobei es auch darum gehen könnte, Zusatzgebühren für den Support zu verlangen. Das würden wir gerne zahlen: Ich zahle gerne 150'000 Franken, wenn ich dafür ein Jahr schneller bin. Dieses Denken fehlt teilweise. Im Kanton Thurgau zum Beispiel dauert die Vorprüfung für einen Sondernutzungsplan aktuell einfach 6 Monate – egal, ob er komplex ist oder nicht. Das sind alles Verfahren, bei denen Sie, wenn man heute gerade über Wohnungsnot redet, den perfekten Job gemacht haben können – schneller sind Sie deswegen nicht.
[75] **FS:** Was wäre für Sie ein schnelles Vorgehen, also eine Projektentwicklung mit Sondernutzungsplan, bei der Sie sagen würden, das ist ideal gelaufen – angenommen, es gibt keine Einsprache?
[76] I2: Die Idealgemeinde ist für uns [eine Thurgauer Kleinstadt]. Da haben wir jetzt drei Wettbewerbe parallel gemacht, die Wettbewerbe abgeschlossen und zusammen mit der Stadt die Sondernutzungspläne erarbeitet: Die Erarbeitung plus der Entscheid der Behörden ging knapp 3 Monate, dann 5 Monate Vorprüfung, und jetzt, knapp einen Monat später, liegt der Plan auf. Wenn alles gut läuft, waren das also etwas mehr als ein Jahr bis zur Genehmigung des Sondernutzungsplans – und das ist heute rekordverdächtig.
[77] **FS:** Ja – und ein Verfahren, das drei Jahre dauert, wird dann bereits als gut bewertet.
[78] I2: Wir haben keines, das drei Jahre dauert – aber das hat natürlich auch damit zu tun, dass wir sehr aktiv dahinter sind, auch in der Erarbeitung. Allein hier in der Ostschweiz haben wir aktuell 14 Sondernutzungspläne am Laufen; wir organisieren die Mitwirkung und bereiten alle diese Themen proaktiv vor. Von dem her geht das schon. Aber in der Stadt St. Gallen – die sind nicht die Schnellsten, auch mit ihrem Mitwirkungsverfahren: Dort dauert es definitiv 2 Jahre, wenn alles gut läuft, realistisch eher 3, wenn es nicht gut läuft.
[79] **FS:** Und die Regelbauweise kommt, so wie Sie positioniert sind und bei den Projekten, die Sie angehen, eigentlich gar nicht in Frage, weil sonst zu viel Potenzial brachliegt?
[80] I2: Für einen Sondernutzungsplan braucht es eine gewisse Grösse. Und in der professionellen Entwicklung läuft es heute so: Wenn ein Grundstück ausgeschrieben wird – ich mache ein Beispiel: Bei [einem städtischen Areal in St. Gallen] ist jetzt das Grundstück ausgeschrieben worden. Alle, die dort mitgemacht haben, haben das ganze Potenzial des Sondernutzungsplans schon in den Kaufpreis eingerechnet – also dass man mehr bauen kann als in der Regelbauweise –, sonst hätten sie den Zuschlag gar nicht bekommen. So läuft es effektiv oft: Auch bei Grundstücken mit einer gewissen Grösse, die man theoretisch in Regelbauweise überbauen könnte, rechnen alle das Potenzial von Anfang an ein, sonst sind sie ohnehin weg vom Schuss. Wir sind von diesen Verfahren überzeugt – wir arbeiten ja meistens mit Wettbewerben –, und ich könnte Ihnen aus den letzten 10 Jahren kein Projekt nennen, bei dem wir das Potenzial am Schluss nicht auch geholt haben. Das hat mit dem Prozess zu tun. Es gibt gewisse Sachen, die man in Regelbauweise macht, aber die sind dann auch noch ein bisschen speziell: [Das erwähnte kleinere Zentrumsprojekt] zum Beispiel ist Regelbauweise, aber dort ist alles mit Schutzzonen überlagert. Eigentlich dürfte man dort fünfgeschossig bauen – das Gebäude ist jetzt fast achtgeschossig mit diesen Sockelgeschossen. Damit man die Sockelgeschosse bekommt, muss die Stadtbildkommission Ja sagen. Das funktioniert heute noch, wenn man wirklich mit einem guten Büro in den Sachverständigenrat geht. Das haben wir auch gelernt: Es geht teilweise gar nicht um das Projekt, sondern darum, wer es präsentieren geht – auch wenn es am Schluss ein gutes Projekt ist.
[81] **FS:** Die gleiche Erfahrung machen wir mit dem Denkmalschutz, ja.
[82] I2: Mit den richtigen Architekten geht alles ein wenig einfacher. Persönlich habe ich das Gefühl, das war schon ein bisschen aufwändig: Wir mussten mit den Nachbarn alles bereinigen, auch mit Liegenschaften dahinter, die Opposition machten. Das war fast ein bisschen ein Hobby – ein Projekt, das jetzt natürlich Freude macht, aber der Aufwand dafür war gewaltig.
[83] **FS:** Ich hatte mir vorher noch eine Frage aufgeschrieben: Wir haben schon diverse Themen angesprochen – Gemeinden, Risiken, Sondernutzungsplan. Sie haben auch die kantonalen Unterschiede erwähnt,

weil das nicht standardisiert ist. Können Sie noch etwas zu den Kantonen sagen, mit denen Sie Kontaktpunkte haben?
[84] I2: Man kann es fast ein bisschen wie Stadt und Gemeinden vergleichen – die Kantone sind auch noch einmal anders. Der Thurgau ist eher straff organisiert; dort arbeiten wir sehr eng mit dem Kanton zusammen. Etwa 80 Prozent unserer Entwicklungen machen wir über Studienaufträge, das heisst, wir laden verschiedene Architekten ein. Dieser Prozess hilft hinten hinaus: Am Anfang geht es länger, aber dadurch, dass man nachher aus 5 bis 6 Projekten auswählen kann und die Verfahren sehr detailliert sind – die ganze Wirtschaftlichkeit wird geprüft, sie werden im Dialog gemacht –, haben wir am Schluss ein Resultat, das zum Beispiel in einem Sondernutzungsplan fast 1:1 umgesetzt werden kann. Da hat der Kanton wieder Freude, wenn nicht alles so offen ist. Dadurch müssen wir nicht zu lange diskutieren, ob die Detaillierungsdichte in Ordnung ist oder nicht – weil wir sagen: Wir wollen das so bauen.
[85] I2: Als Beispiel: Im Kanton Thurgau ist, glaube ich, bei 2 von 3 Wettbewerben der Kantonsbaumeister dabei – jetzt hat er zwar gerade wieder nach St. Gallen gewechselt, der letzte auch schon. Auf Kantonsebene fahren wir dort sehr, sehr gut, wir haben ein gutes Standing. In St. Gallen ist es wieder ein bisschen anders: St. Gallen ist sehr gross, dort hat der Kantonsbaumeister eine andere Funktion – der würde nie in einen Wettbewerb kommen, auch nicht in einen privaten. Dort ist der Kantonsbaumeister mehr Bauherr der Kantonsimmobilien. Dort geht es wieder sehr stark um die Verfahren: Wenn Sie ein sauberes Wettbewerbsverfahren machen, müssen Sie nicht in die städtebauliche Kommission – wir waren in diesen 15 Jahren ein einziges Mal in dieser Kommission, und es hiess immer: Das Verfahren ist gut, das Projekt ist gut, ihr müsst nicht kommen. Darum sage ich: Der Prozess ist heute das Matchentscheidende dafür, dass eine Entwicklung am Schluss gut kommt. Das fängt an bei: Wie planen Sie? Wie orientieren Sie die Nachbarn, wie binden Sie die Gemeinden ein, wie gehen Sie nachher in die Kommunikation, und wie prüfen Sie das Projekt, damit Sie in einem Rechtsverfahren bestehen? Einsprachen können Sie nie ausschliessen – aber ich glaube, es gibt nur 2 Projekte, bei denen wir am Schluss juristisch auf den Deckel bekommen haben; die anderen haben wir am Schluss eigentlich immer gewonnen. Aber es kann Ihnen passieren, dass Sie ein-, zweimal vor Bundesgericht müssen – zuerst mit dem Gestaltungsplan und nachher noch mit dem Baugesuch. Da können Sie den Job so gut gemacht haben, wie Sie wollen, das können Sie nicht ändern. Dessen muss man sich einfach bewusst sein, und da kann Ihnen auch der Kanton nicht helfen.
[86] **FS:** Darf ich vorher noch kurz einen Punkt anschauen: Beim Potenzial der Ausnützung im Sondernutzungsplan haben Sie gesagt, das sei eigentlich immer mitberechnet. Meinen Sie damit die Situation, in der Sie den Boden bereits haben und entwickeln – oder rechnet auch derjenige, der das Land verkauft, das Potenzial bereits ein, sodass entsprechend auch der Landpreis steigt? Es ist ja quasi eine Aufzonung: Es gibt mehr Geschosse und mehr Potenzial.
[87] I2: Es ist eben auch wieder überall anders. Fangen wir vielleicht schnell mit dem Thurgau an, da ist es am einfachsten: Im Thurgau können Sie über einen Sondernutzungsplan rund 20 Prozent mehr Dichte bauen. Wieso sind es 20 Prozent? Weil Sie mit einem Sondernutzungsplan die Zone nicht überspringen dürfen: Wenn Sie in einer W2- oder W3-Zone sind und einen Sondernutzungsplan machen, können Sie in Richtung W4 gehen, dürfen diese aber nicht überschreiten – Sie dürfen nicht dichter und nicht höher sein und sie auch nicht komplett ausschöpfen, weil man sonst über den Sondernutzungsplan den Zonenplan umgehen würde. Früher war der Aufschlag etwa 20 Prozent pro Bauzone – deshalb kann man mit etwa 20 bis 25 Prozent Mehrdichte gegenüber der heutigen Ausgangslage rechnen, wenn der Kanton das gibt. Im Thurgau ist das mathematisch relativ einfach auszurechnen. Die Stadt St. Gallen dagegen kennt gar keine Ausnützungsziffer. Vereinfacht gesagt: Sie können einen Stock mehr bauen, als Sie sonst dürften – aber nicht auf einmal zwei, und nicht überall. Zudem wissen Sie nicht einmal genau, was die Ausgangslage ist, und das bedingt, dass Sie eigentlich gezwungen sind, eine Studie zu machen. Ein Beispiel: Es gibt die maximale Gebäudetiefe von 12 Metern – aber wenn man ein gutes Projekt macht, wird das wieder aufgehoben, dann darf man auch mehr als 12 Meter machen. Es ist also eigentlich ein rechter Chnorz. Das zwingt uns, eine Studie zu machen, und beim Potenzial gehen wir schon davon aus, dass wir dort einen zusätzlichen Stock holen: Wenn wir mit den Architekten Studien machen, gehen wir davon aus, dass wir über den Sondernutzungsplan mehr holen, und kalkulieren das nachher auch ein. Nicht zuletzt, weil es die anderen vormachen – wenn die teilweise damit rechnen, sind Sie sonst an einem anderen Ort. Jetzt ist im Kanton St. Gallen aber noch etwas anderes passiert: Man hat das Baureglement geändert. Im Thurgau gibt es, sobald Sie einen Zentimeter abweichen, ein fakultatives Referendum; in St. Gallen gab es kein Referendum, solange Sie die nächste Zone nicht überspringen. Aber jetzt können Sie sie überspringen – dann gibt es zwar ein fakultatives Referendum, aber der Deckel gegen oben ist offen. Von dem her ist es jetzt nochmals ganz anders geworden. Ein Beispiel: Beim Projekt, das wir jetzt auf [dem erwähnten städtischen Areal] machen, machen wir einen Hochhausturm und dazu eine Scheibe – eine massive Dichte. Im Wettbewerb haben wir uns noch nicht getraut, irgendwelche Hochhäuser zu machen; wir gehen jetzt im weiteren Prozess ans Nachverdichten. Und da ist es genau das, was wir am Anfang diskutiert haben: Da wollen Sie den richtigen Architekten nehmen, der das beim Sachverständigenrat der Stadt St. Gallen durchbringt. Darum ist es eben auch wieder der Prozess: Sie wollen wirklich wissen, mit wem Sie antreten, wie Sie es machen, was die Ausgangslagen sind. Einer, der das baurechtlich nicht weiss, einfach von der Regelbauweise ausgeht und

nicht weiss, dass es über ein fakultatives Referendum gehen kann – das ist ein Risiko: Vielleicht läuft das Quartier Sturm, dann gibt es eine Abstimmung, und dann funktioniert es nicht. Da trennt sich die Spreu vom Weizen. Darum läuft es auch darauf hinaus, dass es bei den etwas grösseren Arealen am Schluss immer die gleichen 4 bis 5 sind, die sich darum streiten; es kommt selten vor, dass da noch irgendein Privater mitmischt. Es ist am Schluss ein überschaubarer Rahmen – aber die haben dann natürlich auch alle die Kompetenz.
[88] **FS:** Und gehen Sie hin und klappern alle Nachbarn ab, um das Risiko weiter zu reduzieren – dass Sie in einem solchen Beispiel wirklich dort investieren, mit allen sprechen, kommunizieren und so weiter?
[89] I2: Genau, da gibt es Infoveranstaltungen und so – es ist wirklich proaktiv. Das ist auch etwas, das wir in diesen Jahren gelernt haben: Wir hatten sehr viele Einsprachen respektive Widerstände gegen Projekte, einfach weil sich die Leute nicht abgeholt gefühlt haben, irgendwo überrollt worden sind. Das passiert weniger, wenn Sie sie in den Prozess einbinden. Wir schauen uns zwischenzeitlich am Anfang auch an, was das für Eigentümer sind, bevor wir zu planen anfangen. Der Mieter zieht einfach aus, wenn er nicht glücklich ist – obwohl, Sie haben ja selber auch Verfahren mit Mietern –, und Stockwerkeigentümer sind eigentlich die schlimmsten. Wenn Sie daneben institutionelle Investoren haben, ist es meistens gut – mit denen finden Sie meistens den Rank, das sind eigentlich keine Verhinderer, bei denen geht es um andere Themen. Und das ist für uns auch noch wichtig: dass man sich sagt, dann sollte das Hochhaus vielleicht nicht gerade hier neben dem Mehrfamilienblock stehen, sondern woanders.
[90] **FS:** Zusätzliche Ausnützung haben wir jetzt besprochen. Preisgünstiges Wohnen ist, soweit ich weiss, vor allem dort ein Thema, wo es hohe Mietpreise hat – darum ist es in der Ostschweiz tendenziell weniger das Thema. Oder ist das im Bereich des Sondernutzungsplans auch ein Thema?
[91] I2: Eigentlich nein – aber es kommt jetzt immer mehr; gerade in [einer Thurgauer Stadt] haben wir diese Thematik jetzt auch. Man muss eine ganz banale Rechnung machen, wie ich sie Ihnen vielleicht vor 5 Jahren, vor Corona, erzählt hätte: Wenn ein Anlageobjekt 50 Millionen wert ist, konnte man früher sagen, das Land macht etwa 15 bis 20 Prozent dieses Investments aus; bei Eigentumswohnungen lag das Land irgendwo zwischen 20 und 25 Prozent. Was ist seit Corona passiert? Wir hatten eine echte Baupreissteigerung – die bewegt sich insgesamt um die 10 Prozent, wobei das weniger Baumeister oder Schreiner betrifft, sondern mehrheitlich die Haustechnik: Elektro ist rund 40 Prozent teurer geworden als vor Corona. Das hat die Baukosten massiv verteuert. Was – spezifisch in der Ostschweiz – nicht passiert ist: Die Mietzinsen sind fast nicht nachgezogen. In Zürich ist etwas ganz anderes passiert, dort spielt es eigentlich gar keine Rolle. Es ist also aktuell in der Ostschweiz recht schwierig, ein Anlageobjekt zum Fliegen zu bringen, wenn Sie das Grundstück noch vor Corona gekauft haben. Wenn man eine Milchbüchleinrechnung macht – das Land war früher irgendwo bei 20 Prozent, jetzt sind die Baukosten 10 Prozent hinaufgegangen und nochmals irgendwo 8 Prozent dazugekommen –, dann kann das Land maximal noch irgendwo 12 Prozent sein, teilweise noch weniger. Das heisst: Das Land ist heute ein ganz kleiner Anteil des Investments geworden, wenn wir von Mietwohnungen sprechen – und wenn Sie bauen, kostet am Schluss, was Bauen kostet. Preisgünstigen Wohnungsbau bei uns umzusetzen heisst also im Umkehrschluss, dass das Land praktisch nichts kosten darf – sonst funktioniert preisgünstiger Wohnungsbau nicht. In Zürich ist das natürlich etwas anderes, dort ist der Landanteil irgendwo fast 40 bis 50, teilweise sogar 60 Prozent des Investments.
[92] I2: Da macht es natürlich relativ viel aus, ob das Land zur Hälfte eingesetzt wird oder nicht: Nur schon wenn Sie das Land halbieren, kostet die Miete schnell einmal 20 Prozent weniger – dort ist der Hebel viel grösser als bei uns. Das macht preisgünstigen Wohnungsbau bei uns recht schwierig umzusetzen. Eigentlich müsste die Stadt sagen: Ich gebe euch das Grundstück – dann ist das Wohnen mal mindestens 15 Prozent günstiger, weil ich den Landwert nicht einsetzen muss. Die Qualität wollen die Städte trotzdem, es muss trotzdem ein gutes Gebäude sein – deshalb sind wir am Schluss wieder bei den gleichen Herstellungskosten wie bei etwas anderem. Und dann haben Sie noch das andere Thema, das bei uns auch nicht funktioniert: Man kann reagieren, indem man supereffiziente Wohnungen macht – eine Viereinhalbzimmerwohnung mit 80 Quadratmetern, bei der man aus jedem Schlafzimmer direkt ins Wohn-/Esszimmer hineinmarschiert. Aber dort ist die Ostschweiz nicht bereit einzuziehen, weil es genügend andere Varianten von älteren Wohnungen mit genug Platz gibt. Darum ist das bei uns noch nicht angekommen. Wo es für uns aktuell ein grosses Thema ist – das hat aber auch wieder mit dem Zweitwohnungsgesetz zu tun –, ist das Bündnerland, das Engadin. Dort sind wir jetzt an verschiedenen preisgünstigen Wohnungen dran, weil Altwohnungen am Schluss zu Zweitwohnungen umgenutzt werden, das Bauen in den Bergen oben nochmals teurer ist als bei uns und niemand wahnsinnig Lust hat. Ein guter Kollege von mir arbeitet [in Davos für einen bekannten Sportclub] – man müsste meinen, der kennt dort ein paar Leute. Er hat 3 Kinder; ihm wurde vor knapp einem Jahr die Wohnung gekündigt, und er hat für seine Familie keine gefunden – er muss jetzt mit der ganzen Familie nach Klosters hinunter, die Kinder umschulen und alles. Das zeigt: Dort ist es wie eine andere Geschichte. Wir haben dort oben jetzt auch ein Grundstück umgezont, von einer Spezialzone in die Wohnzone – mit rund 90 Prozent Ja-Stimmen. Das wäre in St. Gallen ausgeschlossen. Aber der Druck auf Erstwohnungen ist so gross. Dort ist es wie umgekehrt: Preisgünstige Wohnungen sind dort faktisch Erstwohnungen.

[93] **FS:** Darf ich noch fragen: Was verstehen Sie unter preisgünstig? Das ist auch noch spannend, weil wir dort jeweils kein einheitliches Verständnis haben – ich rede, so wie ich es verstanden habe, eigentlich von einer Kostenmiete.
[94] I2: Von preisgünstig sprechen wir eigentlich dann, wenn die Mieten unter den Marktmieten liegen.
[95] **FS:** OK – egal auf welchem Niveau.
[96] I2: Kostenmiete ist natürlich etwas anderes. Haben Sie ein Einfamilienhaus oder eine Eigentumswohnung?
[97] **FS:** Nein, ich wohne in einer Mietwohnung.
[98] I2: Wenn Sie eine Eigentumswohnung haben, haben Sie Zinsen, die Sie zahlen, einen Erneuerungsfonds, Nebenkosten und alles – daraus entstehen für Sie am Schluss Kosten. Das ist eigentlich die Kostenmiete: alle Kosten, die anfallen, ohne dass jemand daran verdient. Genossenschaften dürfen dann noch ein Prozent draufrechnen, für Rückstellungen für zukünftige Geschichten. Aber im Grundsatz heisst es: Es verdient niemand Geld, es sind die Kosten, die entstehen – auch bei Ihrer Eigentumswohnung verdienen Sie ja nicht noch Geld mit dem Geld, das Sie einzahlen. Wir machen jetzt gerade [in einer Engadiner Gemeinde] so etwas: Wir haben eine Genossenschaft gegründet, eine Baugenossenschaft. Die Genossenschaft baut das Haus und hat eine Finanzierung für das ganze Haus, und nachher werden die Finanzierungskosten und die Nebenkosten wieder auf die verschiedenen Wohnungen heruntergespiegelt – das ist dann die Kostenmiete innerhalb der Genossenschaft. Und preisgünstig – das ist natürlich ein bisschen ein Brei, das kann jeder anbieten.
[99] **FS:** Ja, eben – und subventioniert gibt es dann auch noch. OK. Jetzt noch mit Blick auf die Zeit – wir haben noch etwa 10 Minuten. Ganz konkret formuliert: Was sind die Erwartungen, die Sie für die Projektumsetzung in der Innenentwicklung an die Gemeinden und Städte haben, mit denen Sie zusammenarbeiten und die Sie brauchen, damit Sie umsetzen können?
[100] I2: Die Erwartung und das, was wir uns wünschen, ist noch ein Unterschied. Die Erwartung ist natürlich, dass unter den heutigen Bedingungen speditiv umgesetzt wird. Ich kann Ihnen sonst auch etwas schicken – wir sind ja auch bei Entwicklung Schweiz dabei. Ein grosses Thema, das diese Projekte heute massiv erschwert und am Schluss zu ganz skurrilen Entscheiden führt, ist unser Rechtssystem: dass einer – egal, wie die Instanzen vorher entschieden haben – einfach mal bis vor Bundesgericht ziehen kann. Sie haben es vielleicht auch schon gelesen, von [einem notorischen Einsprecher bei uns]: Ein Sozialfall kann am Anfang einen Antrag auf ein kostenfreies Rechtsverfahren stellen und zusätzlich einen Antrag auf einen Gratis-Anwalt. Der Kanton macht eine Einschätzung, ob seine Einsprache Erfolg hat – und wenn der Kanton das Gefühl hat, er habe keinen Erfolg, geben sie ihm den Anwalt nicht. Aber den Entscheid, dass er keinen Anwalt bekommt, kann er gratis vor Bundesgericht ziehen. Da geht es nicht um das Projekt, sondern nur darum, ob er einen Anwalt zugute hat – und das Projekt ist gerade einmal um 2 Jahre verzögert; erst nach diesen 2 Jahren geht es dann effektiv um das Projekt. Da wünschte ich mir schon, dass der Kreis der Einsprecher reduziert wird: Wer kann überhaupt noch Einsprache machen? [Dieser Einsprecher] ist da vielleicht ein gutes Beispiel: Er wohnt am einen Ende der Stadt und macht jetzt bei einem Schulhaus am anderen Ende, wo es ihn gar nicht betrifft, eine Einsprache. Was ist am Schluss der Sinn dieser Einsprache? Und das Zweite, was wir immer wieder erleben – auch wenn es vielleicht gegen die Demokratie ist: Ab einem gewissen Punkt müsste eine Einsprache etwas kosten. Sie können heute mit uns vor Bundesgericht gehen, ohne Anwalt, und ein Projekt trotzdem 3 Jahre verzögern – am Schluss kostet Sie das etwa 5'000 Franken. Wir haben Einsprecher, die uns vorrechnen, was es uns kostet, wenn sie mit uns 3 Jahre lang vor Gericht gehen. Also: Die Prozesse müssten optimiert werden, in welcher Form auch immer, und auch die Regelungsdichte all dieser Gesetze – Stichwort ISOS: Aktuell können Sie in der Hälfte der Stadt Zürich nichts bauen, und es kommen immer wieder neue Gerichtsentscheide aus Lausanne, die alles wieder ändern. Sonst ist unsere Erwartung an die Behörden: dass die Projekte speditiv, professionell und stufengerecht behandelt werden. Wir haben teilweise Gestaltungspläne, in die uns die Behörden hineinschreiben, wir müssten 80 Prozent der Parkplätze mit Elektroladestationen ausbauen. Stellen Sie sich vor: Sie machen eine Garage mit 100 Parkplätzen, es stehen 2 Elektroautos drin – aber es hat 80 Ladestationen. Das ist auch etwas, das sie nicht verstehen: Man könnte, wenn der Bedarf da ist, die zusätzlichen Ladestationen ganz normal einbauen. Von dem her wünschen wir uns ein bisschen gesundes Augenmass. Das sind alles Themen, die heute dazukommen – auch der preisgünstige Wohnungsbau –, die diese Projekte nicht einfacher machen und teilweise stark politisch getrieben sind: Wer diese Projekte über die Nachhaltigkeit lancieren will oder politisch grün ist, probiert bei allen Projekten solche Themen einzubringen. Die Effizienz dieser Projekte fördert das wahrscheinlich nicht.
[101] **FS:** Wenn Sie bei einem solchen Projekt in die Zukunft blicken: Da haben wir einmal die Investitionskosten respektive die Baukosten und die Vermarktungskosten mit allem, was dazugehört. Dann haben Sie die Teuerung genannt, den Baukostenindex.
[102] I2: Das war jetzt die ausserordentliche – mit der normalen Teuerung kann man umgehen.
[103] **FS:** Ja, die kann man planen. Dann haben Sie die Planungsphase, in der Sie diverse Unsicherheiten und Risiken genannt haben – Sachen, die man gar nicht auf dem Radar hat, die passieren können, Rechtsänderungen. Und nachher wird irgendwann gebaut, dann kommt der Betrieb, die Cashflow-Berechnung,

auch wieder mit Marktrisiko, einfach mit einem einberechneten Risikosatz. Stimmt das so, wenn ich diese Gedanken gegenüber einer Gemeinde aufzeigen müsste – dass wir am Schluss ein positives Ergebnis brauchen, eine Rendite? Es gibt ja auch unterschiedliche Meinungen, wie hoch die sein muss: Eine Pensionskasse sagt 2 bis 3 Prozent, und je nachdem gibt es auch andere Beurteilungen.
[104] I2: Bei uns wird jedes Projekt gerechnet – aber das ist eigentlich nie ein Thema heute. Ein Beispiel: Wenn wir über das Tempo reden, können Sie sagen, was das Grundstück kostet – das versteht eine normale Behörde vielleicht noch, wenn ich ihnen wie vorhin sage: 10 Millionen, 3 Prozent – was kostet uns das im Jahr? Aber die andere Diskussion, effektiv über die Wirtschaftlichkeit – dass wir je eine Wirtschaftlichkeitsberechnung hätten auspacken müssen, um etwas wegzubringen, das die Behörden gefordert haben –, das hat es eigentlich noch nie gegeben. Das interessiert sie gar nicht. Und da sind wir vielleicht wieder bei dieser Komplexität: Einer auf der Bauverwaltung oder in der Politik hat noch nie eine Wirtschaftlichkeitsberechnung eines Immobilienprojekts gesehen. Dabei ist die Rechnung schnell gemacht: Ob eine Pensionskasse dann 2 oder zweieinhalb Prozent Rendite hat, ist ihnen egal – aber diese Objekte werden am Schluss bewertet. Wenn ein Projekt nicht aufgeht und am Schluss einen Einwertungsverlust hat, muss die Pensionskasse den korrigieren. Es ist einfach auch unser System mit Wüest Partner: Jeder Investor muss jährlich seine Immobilien bewerten lassen, und das können sie sich gar nicht leisten. In gewissen Teilen darf man abweichen, aber ein Projekt, das zahlenmässig nicht aufgeht, wird nicht gebaut – es ist eben nicht einfach «ist mir egal, dann gehe ich noch ein bisschen herunter». Die Wirtschaftlichkeit schauen wir konstant an: Bei uns wird ein Projekt von Wüest Partner schon auf Stufe Vorprojekt bewertet, weil wir wissen wollen, wo das Projekt zum heutigen Zeitpunkt steht. Bei den Investoren gibt es eigentlich nur die Marktkapitalisierung und den Mietertrag: Wie effizient sind die Grundrisse, was gibt das für einen Mietzins, wie wird das kapitalisiert – das gibt den Wert dieser Immobilie. Der ganze Nebenschauplatz – dass man am Schluss ein unglaublich nachhaltiges Projekt hat, ein Zweischalenmauerwerk, an dem man die nächsten 50 Jahre gar nichts machen muss, oder eben eine Putzfassade – hat praktisch keinen Impact auf den Wert des Objekts. Das sind dann mehr so die persönlichen Themen. Man kann der Stadt schon sagen: Ja, für den Investor ist das cool, super für den Unterhalt, da muss er nie mehr etwas machen – aber wenn sich das bewertungstechnisch nicht abbildet … Am Schluss muss es einfach aufgehen, und diese Diskussion ist ganz schwierig; die packen wir eigentlich nie aus, weil es ihnen egal ist.
[105] **FS:** Bei der Bewertung jetzt, ja.
[106] I2: Ja – bei der Wirtschaftlichkeit des Projekts können wir eigentlich immer nur drohen und sagen: Komm, dann hören wir auf – irgendwann kippt es für uns. Und dann geht es noch um die qualitativen Sachen: Beim Hochhaustürmchen hatten wir jetzt auch das Thema, dass sie wollten, dass wir das als Holzbau machen. Das geht nicht – erstens kostenmässig und auch in Bezug auf die Käuferschaft; dann distanzieren wir uns von dem Projekt. So funktioniert es nachher. Aber sie kommen nie und sagen: Zeigt uns mal eine Rechnung, wir wollen sehen, ob das wirtschaftlich nicht aufgeht – man bleibt immer auf einer relativ hohen Ebene. Deshalb wäre es schön, wenn es bei der Stadt den einen oder anderen gäbe, der in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit ein bisschen sensibilisierter wäre. Auch die Architekten können das heute nicht mehr – vielleicht einer oder zwei könnten es mir sagen, aber es gibt praktisch keine Architekturbüros mehr, die heute Erträge und Kosten rechnen; es geht meistens nur um die Architektur. Und so ist es eigentlich auch bei den Behörden: Ist es ein nachhaltiges Projekt, gefällt es der Stadtbildkommission, haben wir die Parkplätze reduziert – das sind alles so politische Themen, aber die Wirtschaftlichkeit wird eigentlich nie diskutiert.
[107] **FS:** Es ist sehr spannend, was Sie jetzt sagen. Die Wirtschaftlichkeit führt ja dann auch zum Mietpreis.
[108] I2: Ja – wobei man natürlich sagen kann: Nur weil ich günstiger bauen könnte, würde am Schluss wahrscheinlich nicht günstiger vermietet. «Wenn ihr die Miete bekommt, seid ihr ja dann auch nicht so sozial und geht noch günstiger vermieten» – da muss ich ihnen recht geben, das liegt nachher nicht mehr in unserer Hand, wofür der Investor am Schluss vermietet. Aber es kann am Schluss wirklich das Zünglein an der Waage sein, ob das Projekt gebaut wird oder nicht.
[109] **FS:** Gut, mit Blick auf die Zeit: Darf ich noch 2 Fragen stellen?
[110] I2: Ja, sicher.
[111] **FS:** Sie haben ja auch Arealentwicklungen – nicht einfach eine Parzelle, sondern grössere oder mehrere Parzellen zusammen, wo es fast in die Siedlungsentwicklung hineingeht. Glauben Sie, dass es, wenn man die Orte nach den entsprechenden Qualitätskriterien baut – da gibt es ja die Baukultur, die Biodiversität und was auch immer –, auch eine Lagewertsteigerung gibt? Also den positiven Aspekt, der sich wirtschaftlich auch wieder im Mietertrag widerspiegeln könnte, weil die Wohnungen einfacher zu vermieten sind? Oder ist das schwierig, weil es einfach nicht zu fassen ist?
[112] I2: Diese Themen haben eine Relevanz. Wir haben ja viele Areale mit Arealentwicklungen – und der Zeitgeist ändert sich: Wenn Sie diese Strasse anschauen, die man da gebaut hat – heute würde man sie wahrscheinlich nicht mehr so machen, sie wäre heute grüner; auch der Platz dort, wo das Museum hineinsollte und der ein Hartplatz ist. Mit der Klimaerwärmung und diesen Themen hat sich das schon geändert. Das Entscheidende ist aber immer noch – und das entscheidet für uns am Schluss über die

Wiedervermietung: Es muss einfach eine gute Wohnung sein. In dem Moment, in dem Sie eine Wohnung haben, die nicht mehr vermietbar ist, können Sie draussen noch so biodivers sein, und es kann auch noch ein Holzbau sein – das gibt am Schluss nicht den Ausschlag, das sind so ein bisschen Nebengeschichten. Der Städtebau muss gut sein – da sind wir vielleicht wieder bei den architektonischen Geschichten: Der Ort muss lebenswert sein, und dazu gehören diese Themen alle dazu. Aber am Schluss glaube ich nicht, dass das zu einem wahnsinnigen Mehrwert führt. Es hat nämlich auch noch Risiken: Wenn Sie jetzt von Nachhaltigkeit sprechen – wir haben aktuell Diskussionen über einen Parkplatzschlüssel von 0,5, wo man sagen kann, das gehört am Schluss dazu. Ich behaupte: In [einer Kleinstadt wie der erwähnten] funktioniert 0,5 nicht, weil die Leute trotzdem noch zu viel mit dem Auto unterwegs sind. Da können Sie schon sagen, das sei nachhaltig – aber wenn Sie am Schluss die Wohnungen nicht vermieten können, weil die Leute sagen, ich will einen Parkplatz … Auch der Wohnungswechsel kostet jedes Mal Geld, wenn die Leute ausziehen, weil sie dann halt trotzdem merken, dass sie einen Parkplatz brauchen, oder weil sie nicht bereit sind, jeden Abend einen Parkplatz zu suchen. Für mich gibt es ganz viele andere Themen, die genauso wichtig dafür sind, dass es am Schluss erfolgreich ist und Sie besser vermieten können. Dazu gehören natürlich auch die Nebenkosten: Wenn Sie eine Holzschnitzelheizung haben, haben Sie wahrscheinlich die teuersten Nebenkosten, was die Heizung anbelangt – nachhaltig natürlich super. Ein Beispiel [aus derselben Stadt], eine Überbauung mit einem Detailhändler im Erdgeschoss: Diese Bebauung hat massive Leerstände, und das hat mit den Nebenkosten zu tun – die mussten damals ans Seewasserkraftwerk anhängen. Den gleichen Fehler haben wir auch noch gemacht, mit [zwei eigenen Wohnbauten am See], wo sie so unverschämt viel für die Energie verlangen. Seewassernutzung – top. Aber die Energie kostet so viel, dass es allen irgendwann nach einem Jahr den Deckel hebt, wenn sie die Nebenkostenabrechnung bekommen und sagen: Für das Geld kann ich ja überall wohnen gehen. Darum muss man den Fokus wirklich relativ breit haben – am Schluss ist es ein guter Mix, dann sind Sie wahrscheinlich erfolgreich. Es sind nicht diese Elemente allein.
[113] **FS:** Verstehe. Jetzt machen Sie mir gerade ein bisschen Angst mit dem Seewasser – in unserer Region gibt es gerade solche Projekte. Dort haben sie aber einen Preis festgelegt, den ich einigermassen vernünftig fand – ausser er wird sich noch ändern.
[114] I2: Nein, das hat nichts damit zu tun, dass der Betrieb eines Seewasserkraftwerks per se so teuer ist. Das Kraftwerk hat einmal zum erwähnten Hochhaus gehört; [der frühere Eigentümer] hat es dann verkauft, und das ist rein vertragstechnisch, dass der so viel verlangt.
[115] **FS:** OK. Gerade noch eine letzte Frage, einfach für mein Verständnis: Sie haben Wüest Partner genannt für Bewertungen und Projektberechnungen – da nehmen Sie einfach Cashflow-Methoden, oder?
[116] I2: Wir rechnen jedes Projekt zu jedem Stand: Selbst wenn wir erst eine Machbarkeitsstudie haben, kommt eine Ertragsberechnung dazu. Das Grobe können wir natürlich auch selber machen; wenn es dann ein bisschen konkreter wird, holen wir Wüest Partner dazu, weil einfach 80 Prozent der Investoren von Wüest Partner bewerten lassen. Die Kosten holen wir natürlich vom GU bei uns – die Baukosten. Bei uns ist es eigentlich immer: Ertrag minus Baukosten gleich Land, plus das, was wir verdienen wollen. Darum wird bei uns auf jeder Stufe jedes Projekt kontrolliert: Ist es im Range, ist es wirtschaftlich – und erst dann gehen wir eine Stufe weiter. Bevor wir ein Grundstück kaufen, machen wir eine Machbarkeitsstudie, rechnen aus, was der Ertrag und was die Baukosten für das Projekt sind, und auf dieser Basis kaufen wir. Wir gehen nicht hin und sagen: Der Quadratmeter links wurde für 1'000 Franken verkauft – das ist für uns nicht relevant, weil es je nach Setting des Grundstücks ganz anders aussieht. Gerade in St. Gallen: Wenn Sie so ein langes, schmales Grundstück haben, können Sie praktisch nichts darauf bauen; wenn Sie ein quadratisches haben, gegen hinten hoffentlich noch mit einer Strasse, können Sie gleich das Doppelte bauen. Bei uns wird die Wirtschaftlichkeit also immer projektspezifisch nachgewiesen. Eine Wüest-Partner-Bewertung ist nachher eine DCF-Bewertung, die sich der Investor anschaut. Es ist ja keine Wahnsinns-Hexerei, was wir machen – wichtig ist, dass diese Annahmen stimmen. Und bei den Eigentumswohnungen: Wir verkaufen alle Eigentumswohnungen selber – dafür wissen unsere Leute relativ gut, was auf dem Markt geht, und der Verkaufsvertrag kommt von unserer Verkaufsabteilung.
[117] **FS:** Spannend. Und nochmals zum Unterstreichen: Sie haben gesagt, die Zahlen sind mit den Gemeinden und Städten nie ein Thema. Alles klar, gut. Vielen, vielen Dank – Sie haben mir sehr geholfen. Die Kunst ist jetzt, bei diesem qualitativen Verfahren die wesentlichen Treiber herauszufinden, damit ich die Komplexität reduzieren und dann die Frage beantworten kann – das ist so ein bisschen die Kunst der nächsten Wochen.
[118] I2: Ich gebe Ihnen einfach noch eines mit: Teilweise entsteht die Komplexität ja auch aufgrund der Anforderungen, die die Städte stellen – als Beispiel, dass man eine Begrünung macht, dass man einen Wettbewerb macht. Aber eigentlich bekomme ich im Gegenzug nichts. Jetzt als Beispiel: [Eine Thurgauer Stadt] ist die erste Stadt – dafür mache ich überall Werbung: Wenn Sie einen Architekturwettbewerb machen, bekommen Sie 10 Prozent Nutzungsbonus. Da diskutiert man gar nicht mehr darüber, ob man das macht. Wenn Sie eine Fassadenbegrünung mit entsprechenden Flächen machen, bekommen Sie 5 Prozent Nutzungsbonus. Die nächste Thematik sind die Besucherparkplätze: Wenn Sie die auch in die Garage hinunternehmen – was praktisch bei jedem Sondernutzungsplan in der Stadt St. Gallen ein Thema ist –,

bekommen Sie nochmals 5 Prozent. Da generieren die politischen Forderungen auf einmal einen Mehrwert für den, der das Projekt plant und macht.
[119] **FS:** Also das würden Sie verhandeln – ein bisschen in einen Deal hineingehen und das aushandeln?
[120] I2: Nein, es ist eben gerade nicht zu verhandeln. Am Schluss ist es so: Wenn Sie einen anständigen Wettbewerb machen, kostet der eine Viertelmillion. Bei einem Projekt, das wir auf einem Grundstück machen wollen, kommt die Stadt einfach und sagt: Lieber Herr [Name], machen Sie doch bitte einen Wettbewerb und eine Wirtschaftlichkeitsberechnung. Sie kommen trotzdem gleich vorwärts, haben aber einmal 250'000 mehr bezahlt. Im anderen Fall dürfen Sie für diese 250'000 schon mehr bauen – da diskutieren Sie ganz anders. Es nimmt Komplexität aus der Verhandlung heraus: Die Stadt fordert etwas, aber sie gibt auch etwas. Heute passiert ja genau das: Die Stadt fordert nur, berücksichtigt die wirtschaftlichen Themen aber nicht. Mit solchen Elementen erreichen Sie unglaublich viel – da macht jeder gerne einen Wettbewerb. Bei uns kommen sowieso alle Projekte über einen Wettbewerb, ohne Diskussion. Und gerade bei der Wirtschaftlichkeit: Da wollen wir ihnen die Rechnung gar nicht vorlegen – sie wissen etwa, wie unsere Kosten ticken; vielleicht verdienen wir sogar noch mehr, das mag man uns gönnen. Wenn es ein ganz grosses Grundstück ist, hat es natürlich einen viel grösseren Impact als 250'000 – aber das diskutiert man dann gar nicht. Solche Elemente unter einen Hut zu bringen macht es nicht weniger komplex, aber es schliesst die Verhandlung aus – und die Verhandlung braucht es dann gar nicht.
[121] **FS:** Ich verstehe Sie so: weil Sie dann auch bereit sind, mit dem Zusatz das Risiko einzugehen.
[122] I2: Ja – oder weil es dem politischen Wunsch Rechnung trägt. Alle in St. Gallen sagen immer: Wenn man einen Wettbewerb macht, weiss man ja nicht, welcher Architekt nachher gewinnt, und das kostet einen Haufen Geld – diese ganze Diskussion haben Sie weg. Es ist ein ganz banales Beispiel, aber ich sage einfach: Es geht in die richtige Richtung.
[123] **FS:** Super.
[124] I2: Ich wünsche Ihnen einen guten Tag – hoffentlich wird es nicht mehr zu heiss. Und wir freuen uns, wenn Sie am Schluss vielleicht auch noch die Arbeit schicken – ich darf ja relativ viele von diesen Interviews machen und bin nachher recht gespannt.
[125] **FS:** Das mache ich auf alle Fälle – der Abgabetermin ist Mitte September, ich schicke sie Ihnen dann so Mitte bis Ende September, Anfang Oktober sowieso. Sehr gerne – und ich hoffe, dass ich es so mache, dass es Ihnen vielleicht auch etwas bringt.
[126] I2: Ist gut, super. Einen guten Nachmittag.
[127] **FS:** Guten Nachmittag – und vielen Dank für das Gespräch.

Transkript Interview I3 – Gemeinde, Bauamt/Verwaltung, 24.6.2026, Absätze [128]–[247]
24. Juni 2026, 10:04AM

[128] **FS:** Also – zum Richtplan.

[129] I3: Genau. Der Richtplan ist ja das strategische Steuerungsinstrument des Gemeinderats. Gestützt auf den kommunalen Richtplan machen wir dann den Zonenplan und das Baureglement, passen die Schutzverordnung an und was alles dazugehört. Im Richtplan versuchen wir jetzt einerseits, die 10-Minuten-Nachbarschaft zu implementieren. Das bedeutet im ersten Moment, dass wir in einem Radius von 500 Metern um den Bahnhof höher bauen wollen – bis 20 oder 24 Meter.

[130] **FS:** Also massiv mehr.

[131] I3: Massiv mehr. Es wären nachher 5 bis 6 Geschosse zulässig. Wir haben hier an der Hauptstrasse beim Bahnhof drei, vier Geschosse; im [historischen Kleinhausquartier] hat es vor allem zwei Geschosse. Das wäre eine massive Verdichtung. Die Idee ist, dass im Perimeter der 10-Minuten-Nachbarschaft – über einen Zeitraum von 60 bis 100 Jahren gesehen – 10'000 Menschen wohnen. 10-Minuten-Nachbarschaft bedeutet, dass ich sämtliche Bedürfnisse innerhalb von 10 Minuten erledigen kann – insbesondere, dass man zu Fuss zum Bahnhof kommt und im Laden posten kann, weil man weiss, dass der Fussgänger der treuste Kunde ist. Wir haben noch ein relativ gut funktionierendes Kleingewerbe mit Metzger, Beck und so weiter, und das möchten wir mit dieser Idee unterstützen. In den Fokusgruppen, die wir hatten, hat sich dann schnell gezeigt, dass so dicht bauen natürlich auch Konflikte beinhaltet: Die einen machen sich Sorgen wegen der Grünflächen, die verschwinden würden. Andere machen sich Sorgen wegen der Mobilität – wenn 10'000 Menschen mit dem Auto fahren, haben wir die Probleme gar nicht erst. Wiederum andere haben Angst, dass die Leute, die heute in den alten zweigeschossigen Häuschen wohnen, nach deren Abbruch keine adäquaten Wohnräume mehr finden – es ist ja bekannt, dass neuer Wohnraum teurer ist als alter. So gibt es ganz viele Konflikte oder Konfliktfelder, die sich auftun. Im Richtplan gehen wir nun hin und sagen: Gut, wir machen die 10-Minuten-Nachbarschaft – aber es gibt im Richtplan ein Objektblatt, in dem die Gemeinde beschreibt, dass wir unsere eigenen Grundstücke in diesem Perimeter gemeinnützigen Wohnbauträgern zur Verfügung stellen, um günstigen Wohnraum anzubieten für die, die aus diesen Häusern ausziehen und aus wirtschaftlichen Gründen in der Nähe vielleicht keinen günstigen Wohnraum finden. Es gibt ein separates Objektblatt zum Thema Strassenraumbegrünung und Begrünung generell in diesem Perimeter – da orientieren wir uns am Grünraumkonzept einer grösseren Stadt und sind daran, dieses Konzept für unsere Gemeinde zu adaptieren: In Abhängigkeit von der Dichte werden wir eine Grünflächenziffer festlegen. Es gibt ein separates Objektblatt für ein neues Verkehrskonzept – die Strassen, die wir haben, die haben wir; mehr Strassen werden wir nicht bauen. Also müssen wir uns überlegen, wie wir den Langsamverkehr für 10'000 Einwohner fördern, unter Berücksichtigung dessen, dass es auch immer noch Autoverkehr gibt. Da wird es ein Konzept geben, das wiederum mit diesem Grünraumkonzept verbunden ist, denn wir möchten aus klimatischen Gründen und zur Förderung der Aufenthaltsqualität die Strassen begrünen. Einen anderen Teil unserer Grundstücke werden wir der Öffentlichkeit für Parkanlagen zur Verfügung stellen. So gibt es einen Haufen Konfliktfelder, auf die wir bereits auf strategischer Ebene eine Antwort zu geben versuchen, damit das Ganze auch in sich abgestimmt ist – zwar immer auf strategischer Ebene, aber das müssen wir auch aus politischen Gründen.

[132] **FS:** Die kritischen Punkte also ganz bewusst.

[133] I3: Ganz bewusst. Es ist uns ein Anliegen, dass wir auf der strategischen Ebene schon in Richtung Antworten geben, wie das funktionieren wird.

[134] **FS:** Und wie ist euer Richtplan bezüglich Referendums- und Einsprachemechanismus gestellt? Das ist ja unterschiedlich geregelt – wie ist das bei euch?

[135] I3: Der kommunale Richtplan wird dem fakultativen Referendum unterstellt – wie auch die gesamte Ortsplanung.

[136] **FS:** Das ist ein entscheidender Punkt, oder?

[137] I3: Darum ist es ja auch wichtig, dass wir mit den Fokusgruppen und den politischen Vertreterinnen und Vertretern die Partizipation gemacht haben – nebst dem, dass wir mit der Bevölkerung auch zwei Workshops durchgeführt haben. Und darum will ich auch, dass wir auf strategischer Ebene im Richtplan schon Hinweise geben: Wir haben die potenziellen Probleme oder Konflikte erkannt, und wir reagieren darauf. In den Fokusgruppen hat sich wirklich gezeigt, dass je nach Parteicouleur die einen diese und die anderen jene Präferenzen haben: Die Bürgerlichen haben das Gefühl, das Baureglement müsste aus einer Seite bestehen – macht ja keine Vorschriften. Und die Linken finden natürlich, wir müssten den gemeinnützigen Wohnungsbau und den Langsamverkehr fördern. Da musst du einen kleinsten gemeinsamen Nenner finden – eben: diese Konflikte erkennen und versuchen, Antworten zu liefern, wie wir sie in den Griff bekommen.

[138] **FS:** Da bin ich beim Stichwort gemeinnützig hellhörig geworden. Habe ich das richtig verstanden: Ihr habt Flächen, die euch selber gehören, also Boden, der der Gemeinde gehört – und zwar in einer gewissen Grösse, sodass man irgendwo einen Hebel hat?

[139] I3: Wir haben hier beim Bahnhof unten 5'500 Quadratmeter unüberbautes Land. Und wir haben hinten im [Kleinhausquartier] einen Haufen dieser alten Häuser gekauft – also, einen Haufen: 5 oder 6. Das sind auch etwa 6'700 Quadratmeter. Und wir werden weiterkaufen.
[140] **FS:** Krass.
[141] I3: Es zeigt sich einfach: Gemeinnütziger Wohnungsbau funktioniert dann, wenn der Boden günstig im Baurecht abgegeben wird – alles andere geht nicht. Und darum sind wir daran, möglichst viele Grundstücke zu kaufen, damit wir das Versprechen, das wir als Strategie festlegen, auch einhalten können.
[142] **FS:** Und da habt ihr anscheinend die Instrumente, damit nicht jemand anderes den Boden kauft und er entsprechend teurer wird?
[143] I3: Wir kaufen ihn recht günstig. Die Grundstücke, die wir gekauft haben, konnten wir mehr oder weniger gemäss amtlicher Schätzung kaufen.
[144] **FS:** Spannend.
[145] I3: Wir arbeiten dabei mit Partnern zusammen – wir sind ja keine Fachleute. Die Stadt St. Gallen hat eine Wohnbaugenossenschaft, und mit denen arbeiten wir jetzt auch zusammen. Wir holen uns Inputs und Anregungen, wie wir das machen müssen, und legen es dann im Richtplan fest.
[146] **FS:** Und darauf abgestützt – wird es dann überhaupt recht günstiger Wohnraum?
[147] I3: Ich muss es mir einfach auch so erklären: Das Bauen als solches ist eigentlich immer gleich teuer, plus/minus – ich kann etwas mehr in die Küche investieren. Der entscheidende Aspekt ist der Boden: Je günstiger der Boden ins System einfliesst, desto günstiger sind die Wohnungen. Und was schlussendlich günstig ist – bei uns kosten günstige Wohnungen im Durchschnitt 250 Franken weniger. Auf das zielen wir eigentlich ab: dass wir in dieser Grössenordnung Wohnraum im Zentrum anbieten.
[148] **FS:** Das ist spannend. Wenn das jetzt alles so kommt – die Zeitachse dafür ist mehrere Jahre, oder? Was ist der schnellstmögliche Weg?
[149] I3: Der Terminplan sieht vor, dass wir im Q1 2029 die öffentliche Auflage des Zonenplans und des Baureglements machen. Und im Herbst 2026, wahrscheinlich eher im Frühling 2027, werden wir den Richtplan dem kommunalen Mitwirkungsverfahren unterstellen. Das ist in etwa die Zeitachse.
[150] **FS:** Und beim Richtplan und Zonenplan – Einzonung ist nicht das Thema, sondern nur Um- und Aufzonung?
[151] I3: Nur. Wir werden parallel dazu ein Statement abgeben, dass kein Quadratmeter mehr eingezont wird.
[152] **FS:** OK. Und jetzt die Frage zum Thema Mehrwertausgleich – da kommen wir wieder zum Bodenwert. Wie geht ihr damit um? Wenn ihr das macht, mit einer massiven Erweiterung der Geschosse beispielsweise im Raum Bahnhof, dann hat das ja einen Effekt auf den Bodenwert.
[153] I3: Genau, das ist so. Die Mehrwertabschöpfung im klassischen Sinne, wie sie das Gesetz vorsieht, dürfen wir als Gemeinde nicht machen.
[154] **FS:** Im Kanton St. Gallen.
[155] I3: Im Kanton St. Gallen ist das verboten. Bei Aufzonungen kann auch der Kanton nicht abschöpfen, bei Umzonungen ebenfalls nicht – nur bei Neueinzonungen: Dort sind es 20 Prozent, die gehen in die Kantonskasse und werden zum Beispiel für Auszonungen im Toggenburg genutzt. Was bei uns auf Stufe Gemeinde aber zulässig ist, ist – ich sage jetzt wirklich einmal – eine Abschöpfung für den Bau der öffentlichen Infrastruktur. Das ist zulässig, das haben wir abgeklärt. Das ist ein zusätzliches strategisches Instrument, das wir erarbeiten. Denn all das, was ich vorhin erzählt habe – Grünflächen bauen, Verkehrsinfrastruktur neu denken und bauen, den öffentlichen Verkehr ausbauen, Parks bauen, gemeinnütziger Wohnungsbau –, all das kostet Geld.
[156] **FS:** Da muss man ja eigentlich Qualität hineinbringen.
[157] I3: Qualitäten, die nicht wir als Gemeinde respektive als Steuerzahler finanzieren wollen – sondern die, die den Mehrwert daraus haben, sollen sie finanzieren. Wir haben, glaube ich, etwa zwei Stunden mit unserem Rechtsanwalt diskutiert, ob das der richtige Weg ist, und sind schlussendlich auf die Idee gekommen: Wir machen in diesem 10-Minuten-Nachbarschafts-Perimeter einen grossen Sondernutzungsplan über das ganze Gebiet – wahrscheinlich vierteln wir es, also hätten wir vier Sondernutzungspläne. In den Sondernutzungsplänen legen wir die wesentlichen Qualitäten fest – wie vorhin gesagt: Grünraum, Verkehrskonzept und so weiter. Und wir legen auch grundeigentümerverbindlich fest: Wenn der Mehrwert realisiert wird, muss auf Basis der amtlichen Schätzung ein bestimmter Anteil an die Gemeinde abgeliefert werden, für den Bau der öffentlichen Infrastruktur – erst dann. Das ist relativ einfach: Du hast heute eine Schätzung eines Grundstücks. Du realisierst den Fünf-, Sechsgeschosser, dann kommt das Grundbuchamt und schätzt wieder. Dann hast du logischerweise das Delta, und von diesem Delta werden wir einen bestimmten Prozentsatz abschöpfen. Der geht in ein Spezialfinanzierungskonto, und mit diesem Geld finanzieren wir die öffentliche Infrastruktur.
[158] **FS:** Und dass man das nicht über einen Vertrag löst?
[159] I3: Das geht eben nicht – in der Praxis funktioniert es nicht. Artikel 65 des Planungs- und Baugesetzes des Kantons St. Gallen ermöglicht Planungsvereinbarungen. Aber wir hätten hier Hunderte, wenn nicht Tausende von Verträgen.

[160] **FS:** Die ihr machen müsstet, ja, genau.
[161] I3: Und das Problem ist: Wann machst du diesen Vertrag? Sollen wir am ersten Tag, nachdem der Zonenplan rechtskräftig ist, zu jedem hingehen und sagen: Da ist dieser Vertrag, den musst du unterschreiben? Da wird keiner unterschreiben – zwingen können wir niemanden. Und es jedes Mal von einer Baubewilligung abhängig zu machen, können wir auch nicht – er hat ein Anrecht auf eine Baubewilligung. Wir können also nicht sagen: Du bekommst die Baubewilligung für die fünf, sechs Geschosse, die du bauen willst, nur, wenn du die Vereinbarung unterschreibst – das geht auch nicht. Also haben wir nach einem Mittel gesucht, mit dem wir von Anfang an grundeigentümerverbindlich festlegen, dass in dem Perimeter, in dem die 10-Minuten-Nachbarschaft gelten soll, über einen Sondernutzungsplan abgeschöpft wird: Das ist das Rechtsinstrument – der wird aufgelegt, dagegen gibt es die Einsprachemöglichkeit, und danach ist er rechtsverbindlich. Den genauen Anteil, der abgeliefert werden muss, müssen wir noch bestimmen.
[162] **FS:** Das sollte funktionieren. Und dann ist auch die Lagequalität besser, und ihr versucht, über diesen Weg einen Beitrag von denen zu bekommen, die es umsetzen werden.
[163] I3: Genau – orientieren tut sich das eigentlich am Strassengesetz. Das Strassengesetz kennt die Beitragspläne: Wenn dein Grundstück nach einem Strassenausbau mit einer neuen oder besseren Strasse erschlossen ist, hast du einen sogenannten wirtschaftlichen Sondervorteil, und dieser wirtschaftliche Sondervorteil muss abgegolten werden – als Beitrag an den Strassenbau. Dabei ist es nicht einmal erheblich, ob du ihn realisierst oder nicht: Allein der Umstand, dass dein Grundstück hinreichend erschlossen wird, führt zum wirtschaftlichen Sondervorteil. Genau die gleiche Mechanik wenden wir jetzt für den Sondernutzungsplan an: Du hast durch die massive Aufzonung einen wirtschaftlichen Sondervorteil, und der berechtigt uns wiederum, einen gewissen Teil abzuschöpfen. Das müssen wir jetzt natürlich noch ausarbeiten, aber rein rechtlich gesehen haben wir das abgeklärt. Wir haben auch über Reglemente studiert, aber Reglemente sind schwierig – die kann man per fakultativem Referendum wieder ändern. Der Sondernutzungsplan hat zudem den Vorteil, dass einfach jeder im Perimeter weiss: Aha, das gilt. Und er weiss auch, welche Qualitäten kommen: die Grünflächen, die kommen sollen, die Strassenraumgestaltung, die neuen Verkehrskonzepte – wo wir eine Strasse nehmen und sagen, da machen wir Einbahnverkehr und lassen Radfahrer im Gegenverkehr zu. Da weiss der Grundeigentümer: Das macht die Gemeinde – und das bringt ihm wiederum einen Vorteil. Übrigens werden wir am Rand dieses 10-Minuten-Perimeters auch öffentliche Parkhäuser bauen, weil es Häuser geben wird, bei denen kein Parkplatz mehr erstellt wird.
[164] **FS:** Und baurechtlich muss das möglich sein – das ist dann wieder im Rahmen des Sondernutzungsplans möglich? Ihr streicht das aus dem Baureglement?
[165] I3: Wir haben heute die Bestimmung drin, dass pro 100 Quadratmeter Wohnfläche ein Parkplatz erstellt werden muss. Neu gehen wir hin und sagen: Es gibt generell keine Parkplatzpflicht. Der Investor, der Parkplätze bauen will, kann das machen – aber es gibt auch Investoren, die sagen: Du, mein neuer Block steht zwei Minuten vom Bahnhof, nebenan hat es Metzger, Bäckerei und alles – da braucht es eigentlich keine Autos und keine Parkplätze. Also kann er so bauen.
[166] **FS:** Darf ich zu den Akteuren fragen? Du hast jetzt die Worte Investor und Eigentümer gebraucht – wen siehst du da? Ich stelle mir vor: Für den Kleinen, der jetzt das Haus besitzt, ist das schon eine recht komplexe Angelegenheit, überhaupt zu erfassen, was da passiert. Gehst du davon aus, dass dann wirklich die grossen Professionellen kommen?
[167] I3: Die Praxis zeigt, dass es mittlere bis grössere Investoren sind, die das machen werden. Alle anderen – also der Häuslebesitzer da hinten: Ich nehme das Beispiel eines Sekundarlehrers, der hinten so ein altes Handwerkerhaus aus dem 19. Jahrhundert hat. Er ist happy mit seinem Haus. Irgendwann kommt er aber in ein Alter, in dem er sagt: Ich mag dieses grosse Haus nicht mehr. Dann sucht er sich eine von den neuen günstigen Wohnungen, die es dann gibt, und verkauft das Grundstück. Und wenn er das Grundstück verkauft, verkauft er es entweder dem Primarlehrer Müller, der selber darin wohnen will – der hat dann vielleicht auch ein bisschen romantische Gründe –, oder er verkauft es dem Investor XY, und das kann ein mittlerer oder ein grösserer sein. Es zeigt sich ja schon: Bauen ist heute ein hochkomplexer Vorgang – von der Planung über die Baubewilligung bis zum Bauen selber. Und der Sekundarlehrer sagt: Zahlt mir einen vernünftigen Preis, dann bin ich weg.
[168] **FS:** Und jetzt zum Zukunftsbild, zu den Szenarien, die ihr angeschaut habt: Hat das denkmalgeschützte Bestehende dann auch noch Platz? Bleibt es ein durchmischtes Bild?
[169] I3: Nein, das soll es eben nicht mehr haben – diese riesige Fläche da hinten, die im Strukturschutzgebiet ist. Ich zeige es dir kurz auf dem Plan. Wir können nicht eine 10-Minuten-Nachbarschaft in einem geschützten Ortsbild machen. Zur Orientierung: Hier ist der Bahnhof, und das ist das [erwähnte Kleinhausquartier]. Der Perimeter der 10-Minuten-Nachbarschaft ist recht gross. Und da haben wir das Problem, dass diese gelbe Fläche hier – ich sage jetzt einmal – das Strukturschutzgebiet ist; das ist ein schwächerer Schutz als das Rote, das Ortsbildschutzgebiet. Unser Plan ist eigentlich, dass wir alles, was hier Strukturschutzgebiet ist, auflösen und stattdessen hier, entlang der Kantonsstrasse, als Kompensation ein Ortsbildschutzgebiet machen.
[170] **FS:** Mit der Begründung, dass dort wegen der Strasse weniger Qualität möglich ist?

[171] I3: Und zweitens können wir mit gutem Gewissen behaupten: Da gibt es einen Haufen alte Bausubstanz aus dem Dorf. Unsere Gemeinde ist ein Strassendorf, und den Charakter des Strassendorfs vom Anfang des 19. Jahrhunderts im Sinne eines Ortsbildschutzgebiets zu erhalten, finde ich eigentlich noch gut. Hier unten sieht man den alten Dorfkern – das Ortsbildschutzgebiet dort orientiert sich auch der Kantonsstrasse entlang. In der gleichen Logik möchten wir hier oben sagen: Entlang der Kantonsstrasse – du wirst es sehen, wenn du die Kantonsstrasse hinauf- und hinunterläufst – steht noch alte Bausubstanz beieinander, die man schützen darf. Aber die gelbe Fläche muss weg: Wenn wir die 10-Minuten-Nachbarschaft umsetzen wollen, muss hier, in unmittelbarer Nähe zum Bahnhof, fünfgeschossig gebaut werden können – mit dem Strukturschutzgebiet geht das gar nicht. Und da unten ist übrigens unser grosses Grundstück; das gehört uns. Da ist jetzt noch [ein Industriebetrieb] drauf – der kommt weg, die stellen den Betrieb ein.
[172] **FS:** Das ist ja eigentlich schade, oder?
[173] I3: Kann man so anschauen – mittlerweile schauen wir es, ehrlich gesagt, als Chance an. Und da ist auch noch [derselbe Industriebetrieb]. Das ist vielleicht der zweite Aspekt dieser ganzen Geschichte: Wir haben auch noch sogenannte Schwerpunktgebiete geschaffen, in denen wir über einen Sondernutzungsplan bestimmte Gebiete entwickeln möchten. Das da ist jetzt ein schönes Beispiel: Vom Bahnhof dem Bach entlang hinunter – das alles miteinander ist eine grosse Schwerpunktzone. Die werden wir ganzheitlich entwickeln, so wie man es klassisch macht, über einen Sondernutzungsplan, mit einem oder zwei grossen Investoren – die sehen wir noch – und über mehrere Etappen versuchen, das hier neu zu entwickeln.
[174] **FS:** Soweit ich weiss, gibt es nicht viele Gemeinden, die so proaktiv und so weit sind – ihr leistet mit dem Ganzen sehr viel Vorarbeit, Stichwort Rechtssicherheit. Wenn du das anschaust: Wo siehst du bei dem ganzen Thema die grössten Chancen und Risiken, dass das so umgesetzt wird?
[175] I3: Ein ganz wichtiger Aspekt – du hast ihn vorhin erwähnt – ist die Rechtssicherheit. Das Allerwichtigste für den Investor ist Rechtssicherheit. Und er muss spüren, dass die Gemeinde aktiv, noch besser proaktiv, herangeht und sagt: Wir wollen diese Gebiete entwickeln. Wir sind bereit, in Vorleistung zu gehen – und wenn es nur im Sinne von Grundlagen ist: Man schafft Schwerpunktzonen, wir sind unter Umständen bereit, unsere eigenen Grundstücke einzubringen, wir sind bereit, aktiv an einem Wettbewerb mitzumachen, wir machen auch Planungsvereinbarungen, in denen wir uns verpflichten, das und das zu leisten. Es ist immer ein Geben und Nehmen – mit dem Ziel, dass beide profitieren. Wir wissen: Die Investoren wollen und müssen Geld verdienen, und das ist nichts Schlechtes, das soll auch so sein. Aber die Investoren, zumindest die bei uns in der Gemeinde, verstehen auch, dass wir eine Gegenleistung gewinnen wollen. Im Idealfall ist es am Schluss eine Win-win-Situation: Der Investor verdient Geld, und wir können unsere öffentlichen Interessen umsetzen. In Bezug auf Risiken: Es gibt natürlich die politischen Risiken. Ich habe die Abstimmung zur 10-Millionen-Schweiz-Initiative aktiv verfolgt, und es hätte mich natürlich interessiert, wie unsere Gemeinde abstimmt. Die 10-Minuten-Nachbarschaft umzusetzen bedeutet ja, dass innerhalb einer bestimmten Zeit sehr viele neue Leute ins Zentrum ziehen sollen – und das kann offensichtlich anstossen. Die Abstimmung ist zwar entschieden, aber die Vorbehalte dahinter sind nicht vom Tisch. Das ist sicher das Risiko. Darum finden wir die Kommunikation und die Partizipation enorm wichtig: Die Leute müssen sich abgeholt und verstanden fühlen. Es ist eine Riesen-Challenge, den Leuten die Raumplanung näherzubringen – ihnen beizubringen: Wir müssen mit dem neuen Raumplanungsgesetz die innere Verdichtung machen. Innere Verdichtung bedeutet für uns aber immer auch hohe Qualität, und die hohe Qualität stellen wir so und so und so sicher. Wir werden einerseits Anreizartikel schaffen – Verbote bauen wir nicht ein –, indem wir sagen: Du darfst grundsätzlich so hoch bauen, schaffen aber den Anreiz, dass du noch einen Stock höher machen darfst, wenn du in ein Dialogverfahren mit der Gemeinde gehst. Wir haben ein Architektengremium, das dieses Dialogverfahren mit dem Investor begleitet und als Garant dient, dass die architektonische und ortsbauliche Qualität sichergestellt ist.
[176] **FS:** Und das beurteilt dann das Architekturgremium?
[177] I3: Ganz genau. Wir verankern im Baureglement, dass es im Zentrum dieses Dialogverfahren gibt. Wir versuchen, über die Grünflächenziffer Qualität zu schaffen, über die Begrünung des öffentlichen Raums, über das Verkehrskonzept und die begrünten Strassenräume, über die Förderung des Langsamverkehrs. All diese Sachen bringen wir ein – wir erbringen da quasi die Vorleistung.
[178] **FS:** Alles klar. Ich stelle mir das noch vor: Es braucht dann einen Wettbewerb – du meinst einen Architekturwettbewerb, vom Investor beispielsweise. An dem ihr euch auch beteiligt, mitpartizipiert?
[179] I3: Finanziell nicht – aber wir sind immer am Prozess beteiligt: Entweder ich oder der zuständige Gemeinderat ist Jurymitglied, und ich bin dann als Experte dabei, auch zum Dokumentieren. Wir wollen wirklich unseren Teil beitragen und in Mitverantwortung gehen.
[180] **FS:** Du hast von Geben und von Anreizen gesprochen. Der erste Anreiz, den ich verstanden habe, ist sowieso da, weil es einfach mehr Geschosse gibt – und dann gibt es den zusätzlichen über das Dialogverfahren mit entsprechender Qualität. Und andere Sachen, die ihr hineingebt als Anreize – zum Beispiel preisgünstiges Wohnen ist weniger das Thema?
[181] I3: Das ist weniger ein Anreiz. Ausser – Entschuldigung – wir gehen hin und sagen: Das haben wir euch abgenommen, weil wir so viele eigene Grundstücke einbringen. Also weisst du: Wenn wir sagen, im Perimeter drin möchten wir 10 Prozent gemeinnützigen Wohnungsbau, und wir gleichzeitig sagen können:

Gut, du musst nicht auf die 10 Prozent kommen, das haben wir auf unseren eigenen 5'000 Quadratmetern erledigt – dann ist das tatsächlich noch ein Anreiz. Und darüber hinaus stellen wir die öffentliche Infrastruktur zur Verfügung.
[182] **FS:** Also genau die Qualitäten, die gemeint sind.
[183] I3: Das ist eigentlich auch ein Anreiz. Ich glaube, es bringt einem Investor schlussendlich schon einen Mehrwert, wenn er weiss: Ich baue in einer Gemeinde und in einem Gebiet, wo behördenverbindlich festgelegt ist, dass die Strassen bestimmte Begrünungen und Aufenthaltsqualitäten haben werden. Eine Wohnung, die dann dort steht, lässt sich hundertmal besser vermarkten als eine, bei der man sagt: Ja, da hat es eine Hauptstrasse nebenan.
[184] **FS:** Spannend – dieser Punkt wurde bis jetzt kaum diskutiert. Ein Investor hat gestern gesagt, das entscheidende Wort sei rechtsverbindlich – es muss wirklich klar sein, und er muss sich darauf verlassen können, dass das so kommt.
[185] I3: Dann sind wir wieder beim Sondernutzungsplan, den ich eingangs erwähnt habe. Wenn wir über das ganze Gebiet einen Sondernutzungsplan machen und dort die Qualitäten festlegen, dann sind sie verbindlich gesichert. Dann ist es nicht einfach eine nette Absichtserklärung irgendeiner politischen Behörde – und wir wissen ja, wie viel die unter Umständen wert sind. Aus dem Sondernutzungsplan über den ganzen Perimeter können wir auch sagen: Dieser Strassenzug bekommt die, die und die Qualität – ich sage jetzt irgendein Beispiel: Da pflanzen wir 20 Bäume in den Strassenraum, es gibt in die eine Richtung Einbahnverkehr, in die andere Richtung Radverkehr, und dazwischen gibt es Grünflächen, die das abtrennen. Da kannst du rechtsverbindlich davon ausgehen, dass es umgesetzt wird – weil es eben ein Sondernutzungsplan ist.
[186] **FS:** Ein Faktor, der immer wieder genannt wird, ist die Zeit. Insbesondere: Man kauft Land, und es dauert dann x Jahre bis zur Umsetzung – und das ist sehr unterschiedlich. Sagen wir, es kommt alles gut, der Richtplan ist umgesetzt – dann braucht es immer noch die Bewilligung, dann kommen die Einsprachen dazu, und dann gibt es noch das grosse Thema Rechtssicherheit, etwa Bundesgerichtsentscheide, die hineinfunken können. Je länger es geht, desto mehr kann passieren – es gibt Beispiele, wo Planungen komplett umgestellt werden, wenn irgendein Gerichtsentscheid kommt. Den Zeitfaktor kann man ja kaum beeinflussen.
[187] I3: Dass ich jetzt als Gemeindevertreter etwas sage, das dich nicht überrascht: Ich muss ehrlich sagen, in den 15 Jahren, in denen ich diesen Job mache, habe ich festgestellt, dass sich sehr, sehr häufig auch die Investoren oberdämlich anstellen – ganz ehrlich. Es gibt Investoren, die der Meinung sind: So, jetzt lege ich mein Geld in der Immobilienbranche an, da kann ich noch mehr verdienen – und es ist dermassen dilettantisch, wie sie das ganze Projekt aufziehen, dass sie sich wirklich nicht wundern müssen, dass es so lange dauert. Ich weiss, dass Gemeindebehörden nicht immer die schnellsten sind, wirklich nicht, das ist mir klar. Aber ich habe echt schon überlegt, ob ich selber eine Firma aufmachen und Investoren beraten soll – weil es zum Teil so doof ist. Die haben einfach genug Geld, und dann ist es fertig: Die kommen mit dem Ferrari an die Sitzung, die Klamotten kosten gleich viel, wie ich im Monat verdiene – und dann sitzen sie da, und du denkst: Was? Das ist echt irre. Das ist einfach auch ein Aspekt – nebst dem, dass die Verwaltung oder der Staat insgesamt natürlich per se ein bisschen träge ist.
[188] **FS:** Ja, und auch die Mechanismen – es gibt eben vorgegebene Verfahren.
[189] I3: Da kannst du einfach nichts machen. Wir machen ganz am Anfang, wenn wir in den Prozess einer Arealentwicklung gehen, einen Terminplan. Wir haben alle zwei Wochen Baukommissionssitzung, alternierend dazu Gemeinderatssitzungen – theoretisch kann ich jede zweite Woche in die Baukommission und dazwischen gleich in den Gemeinderat. Wir gehen den Terminplan von Anfang an durch und sagen: Gut, wir starten jetzt, bis dahin geht der Wettbewerb, dann ist die Jurysitzung – das ist am 17. Februar 2027 –, zwei Wochen später kann ich in die Baukommissionssitzung, nochmals zwei Wochen später in die Gemeinderatssitzung, dann ist die öffentliche Auflage. Ich kann das super durchplanen – und sorry, ich schwöre, es ist immer das Gleiche: Der Investor ist nicht bereit. Und mit Investor meine ich auch seinen Architekten, seinen Raumplaner, irgendetwas. Wir wären eigentlich super durchstrukturiert, aber es zeigt sich einfach häufig, dass die Investoren dann eben nicht so schnell sind. Und er sagt immer: Jetzt müssen wir sofort loslegen, dann kommen wir schon vorwärts. Ja, können wir – aber ihr müsst dafür liefern.
[190] **FS:** Zum Sondernutzungsplan: Die Stadt St. Gallen hat gesagt – ein Jahr Planung, ein Jahr Sondernutzungsplan, ein Jahr Verfahren, also drei Jahre im Ideal. Und gestern hat ein Investor gesagt, schnellstmöglich habe er es in einem Jahr geschafft, mit einer Gemeinde im Thurgau – oder waren es eineinhalb Jahre?
[191] I3: Eineinhalb Jahre.
[192] **FS:** Ich weiss nicht – vielleicht hat er nicht den ganzen Prozess gemeint?
[193] I3: Ich finde, der Prozess der Stadt St. Gallen ist jetzt nicht wahnsinnig ambitioniert. Umgekehrt: Eineinhalb Jahre ist eine richtig, richtig sportliche Vorgabe – nur schon wegen der Fristen, die du hast: das Mitwirkungsverfahren, das du machen musst, danach die öffentliche Auflage und so weiter.
[194] **FS:** Und viele gehen fünf Jahre plus. Es ist wahrscheinlich eine Kombination von Sachen, die alles verzögern.

[195] I3: Tatsache ist, dass es schlussendlich vor allem eine Kombination ist: dass einerseits der Investor seinen Job nicht macht, dass auch Gemeinden ihren Job nicht machen, dass Einsprachen dazukommen. Und natürlich haben die gesetzlichen Vorgaben, vor allem das Mitwirkungsverfahren, den Prozess extrem verlangsamt. Du musst ja jetzt immer vorher eine Mitwirkung machen: Wenn wir einen Sondernutzungsplan haben, erstellen wir dazu ein Mitwirkungsverfahren, und jeder, der Zeit und Musse hat, kann sich zu diesem Sondernutzungsplan äussern.
[196] **FS:** Ihr habt dafür ja auch ein Online-Tool, oder?
[197] I3: Genau, da haben wir ein Online-Tool, da kannst du direkt schreiben. Da gibt es Denker und Dichter, die dann finden: So, jetzt haue ich mal in die Tasten. Das geht dann in die Gemeindeverwaltung, und jede Eingabe muss beantwortet werden – bei uns zumindest redet man mit allen –, und die Antworten müssen vom Gemeinderat verabschiedet werden. Es sind zum Teil 15, 20 Eingaben, drei Viertel davon gehen völlig an der Sache vorbei, aber es braucht Zeit, sie zu beantworten. Das hat den Prozess extrem verlangsamt – vom Start des Sondernutzungsplans, bis die Auflage fertig ist.
[198] **FS:** Jetzt haben wir viel über den Sondernutzungsplan geredet. Wie ist es bei der ordentlichen Bauordnung, im Regelbau – easy?
[199] I3: Also gut – dort sind wir wirklich schnell. Wir haben bei uns die Bau- und Infrastrukturkommission, das ist meine vorgesetzte Kommission, die für die Baubewilligungsverfahren zuständig ist. Seit – ich glaube – sechs oder sieben Jahren haben wir ganz viele baubewilligungspflichtige Sachverhalte an die Verwaltung delegiert: Praktisch jedes Baugesuch, bei dem es keine Einsprache gibt und das nicht von politischer Bedeutung sein könnte, wird durch die Verwaltung bewilligt. Wenn wir die öffentliche Auflage machen und das Gesuch ohne Einsprache durchgeht, kommt zwei oder drei Tage später die Baubewilligung – das ist voll easy. Vorher ging es länger: Da musste man noch ein Protokoll für die Baukommission schreiben, dann war die Kommissionssitzung, dann musste das Protokoll fertig geschrieben werden, bevor man gestützt darauf die einzelnen Baubewilligungen herauslassen konnte – das ging nochmals eineinhalb Wochen. Heute werden praktisch 95 Prozent der Baugesuche bei uns in der Verwaltung bewilligt – die Bewilligung wird vom zuständigen Leiter und von mir unterschrieben und geht gleich raus, per Mail.
[200] **FS:** Und könnte man das mit den Anreizen, mit dem Verhandeln, nicht auch in der Bauordnung abbilden?
[201] I3: Das werden wir im neuen Baureglement machen, das wir erarbeiten.
[202] **FS:** Sodass auch dort mehr möglich ist. Und das ist im Entstehen, oder?
[203] I3: Das entsteht parallel – Zonenplan und Baureglement, im Endeffekt zusammen.
[204] **FS:** Wie sieht es auf der Gemeindeseite aus? Wir haben von den Investoren geredet – Erfahrung, Know-how und so weiter sind entscheidende Punkte. Bei den Gemeinden stellt sich ja genau die gleiche Frage. Man sollte es können, oder?
[205] I3: Ja, das ist ein Problem.
[206] **FS:** Und kann man sagen: Je grösser die Gemeinde Richtung Stadt, desto eher ist die Kompetenz vorhanden?
[207] I3: Nicht ganz – aber in der Tendenz.
[208] **FS:** Tauschst du dich mit Gemeindekollegen aus anderen Gemeinden aus? Und Stichwort Planungsbüros – arbeitet ihr da zusammen?
[209] I3: Ich behelfe mir mit externen Fachleuten, denn ich nehme nicht für mich in Anspruch, dass ich alles kann. Wenn du Qualität willst, brauchst du einen externen Raumplaner, der hilft. Du brauchst Ingenieurbüros, die helfen. Du brauchst einen Baurechtsjuristen, der hilft. Bei uns werden sämtliche Einspracheentscheide vom Baurechtsjuristen geschrieben, nicht von jemandem hier intern – wir haben diese Kompetenz gar nicht. Wenn es eine Einsprache gibt, schicken wir sie unserem Baujuristen und sagen: Bis dann und dann brauche ich die Antwort. Dann kommt der Einspracheentscheid, und der wird mit ihm fertiggestellt. Es geht gar nicht anders. Und die Kosten, die das auslöst, können wir ja über die Baubewilligungsgebühren weiterverrechnen.
[210] **FS:** Ah, okay – also über alle zusammen.
[211] I3: Genau. Wenn jemand im Ortsbildschutzgebiet unserer Gemeinde baut, braucht es die kantonale Denkmalpflege – und die ist wirklich mühsam, die ist richtig langsam. Jetzt haben wir angefangen, mit unserem Architekturberater selber Berichte zu verfassen: Er macht eine Einschätzung, ob es ins Ortsbild passt. Dann gehen wir zur kantonalen Denkmalpflege und sagen: Du, unser Fachberater hat es schon angeschaut – ist das okay? Ihr müsst es nicht mehr selber anschauen. Und tatsächlich ist es so: Wenn wir es mit diesen Berichten einreichen, kommt innerhalb von zwei, drei Tagen die Antwort: Ja, ist gut mit deiner Einschätzung, das ist erledigt. Vorher hast du sechs, sieben, acht Wochen darauf gewartet. Das Modell hat sogar der zuständige Regierungsrat inzwischen kennengelernt und findet es eigentlich cool.
[212] **FS:** Dezentralisierung ist genau der richtige Weg dafür.
[213] I3: Ja, das sind so Kniffe, die sich positiv auf die Baubewilligungsdauer als solche auswirken. Und eben, nochmals: Es braucht die Externen, sonst geht es nicht. Es gibt halt schon viele kleinere Gemeinden – in [einer kleinen Nachbargemeinde] zum Beispiel ist der Bauverwalter ein ehemaliger Inhaber einer Strassenbaufirma. Er ist mit der Strassenbaufirma Konkurs gegangen, hat einen Job gesucht und ist jetzt

Bauverwalter. Das ist ein lieber, netter Kerl, und den Strassenbau kennt er im Schlaf – aber wenn du dem von Raumplanung redest, dann sagt er: Das kann ich eigentlich gar nicht wissen.
[214] **FS:** Dann muss man sich weiterbilden, sonst geht es wohl nicht.
[215] I3: Aber mach das mal mit 55 Jahren. In [einer anderen Nachbargemeinde] ist es genau das Gleiche – auch eine kleine Gemeinde. Dort war der ehemalige Eigentümer einer Baufirma der Bauverwalter. Er hat schon einen Bezug zum Bauen, aber keinen Bezug zum Strassengesetz, zur Raumplanung und so weiter. Ich verstehe meinen Job darum mehr als Koordinationsstelle: zu wissen – ah, dafür brauche ich jetzt den, und für das brauche ich den.
[216] **FS:** Verbinden, vernetzen, den Blick über das Ganze behalten – sonst geht es ja nicht. Und den Bürgern auf eine anständige Art Auskunft geben. Noch zum Verständnis Raumplanung: das Thema der Interessenabwägung – kennst du das? Macht das euer Raumplanungsbüro? Ich habe verstanden, dass es wichtig ist, das richtig zu machen, weil es auch dort wieder Einsprachemöglichkeiten gibt.
[217] I3: Die Interessenabwägung kenne ich insbesondere im Kontext des Bauens im Ortsbildschutzgebiet – eigentlich nur von dort. Wenn wir als Gemeinde bei einem lokal geschützten Objekt eine Baubewilligung erteilen möchten, obwohl wir wissen, dass die kantonale Denkmalpflege das wahrscheinlich nicht goutieren würde, müssen wir eine Interessenabwägung vornehmen zwischen dem Schutzgegenstand als solchem und der inneren Verdichtung – also: länger, breiter, höher bauen versus Schutzgegenstand.
[218] **FS:** Und dort gibt es einen Bericht, bei dem entscheidend ist, dass er vollständig ist.
[219] I3: Genau.
[220] **FS:** Was ich bei all diesen Sachen spannend finde – ich habe es wirklich so gehört: Am Ende sind es dann wenige Architekten, die – verdientermassen, vielleicht durch Erfahrung – gewisse Sachen erreichen können, die andere nicht können. Weil es ein Prestige-Name ist.
[221] I3: Genau – unser Architekturberater ist einer von denen. Das ist einfach so. Wenn er als Fachmann sagt, das geht gut, dann kannst du zu 90 Prozent davon ausgehen, dass es gut ist. Aber ich gehe natürlich davon aus, dass es dann auch wirklich Qualität ist – alles andere wäre eine Unterstellung.
[222] **FS:** Alles klar. Wir haben die Lage und die Ausnützung besprochen, mit den Anreizmechanismen; das preisgünstige Wohnen; die gesetzlichen Rahmenbedingungen; die allgemeine Rechtssicherheit – dazu kann man nicht viel machen. Der Baubewilligungsprozess ist auch nicht das grosse Thema, weil alles vorher passiert, Bewilligungsfähigkeit und so weiter. Einsprachen kann man natürlich reduzieren – mit Partizipation, mit Abfragen, mit Information.
[223] I3: Ganz verhindern kann man sie nie. Aber wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, dass es vorher eine Infoveranstaltung für die Anwohner gibt. Wenn die kommen und sich das einmal erklären lassen, reduziert das das Einspracherisiko.
[224] **FS:** Die Organisationsform ist bei euch klar: Die Gemeinde ist im Lead und macht eine extrem proaktive Vorarbeit, um die Flächen bereit zu machen, damit es nachher passieren und umgesetzt werden kann. Den Mehrwertausgleich haben wir angesprochen. Was sagst du – findest du das eine gute Sache? Für deine Seite logisch, oder?
[225] I3: Ich finde es – vor allem wenn du es ausschliesslich für den Bau der öffentlichen Infrastruktur verwenden darfst – eigentlich einen guten Ansatz, einen liberalen Ansatz. Das andere würde ja bedeuten, dass man es einfach in den allgemeinen Gemeindehaushalt hineintut und es irgendwo versickert. Mit dem System – wir schöpfen einen bestimmten Teil des Mehrwerts ab, bauen damit aber die Infrastruktur – kommt es immer wieder der Lagequalität des Gebiets zugute, in dem du abgeschöpft hast. Das finde ich eigentlich gut.
[226] **FS:** Ich habe schon Kritik am Mehrwertausgleich gehört – je nach Kanton geht das Geld ja in die Kasse des Kantons, und du kannst nicht bestimmen, was damit passiert. Darum gibt es auch Gemeindepräsidenten im Kanton Zürich, die sagen: Genau deswegen arbeiten wir nicht damit – wir machen lieber unsere städtebaulichen Verträge, mit denen wir die Verantwortung und etwas Steuerung haben. Und was ich super finde: Ihr könnt ein bisschen verhandeln – etwas geben, etwas nehmen. Da liegt recht viel drin.
[227] I3: Das Gefühl habe ich schon. Nimm als Beispiel [einen regionalen Investor]: Der baut wahnsinnig gerne bei uns. Weil er einfach weiss: Da gibt es Behörden – und da meine ich nicht nur mich, sondern auch unsere Gemeinderäte –, die nicht gegen den Investor arbeiten, sondern mit dem Investor. Sie fordern zwar etwas, aber sie geben auch etwas. Ich glaube, man muss es als Partnerschaft anschauen: Es können beide profitieren, und das ist eigentlich erstrebenswert.
[228] **FS:** Sehr spannend. Wenn du jetzt nach vorne schaust: Gibt es etwas, von dem du sagst, das könnte dazu führen, dass es Schiffbruch gibt?
[229] I3: Meinst du in Bezug auf unsere Ortsplanung?
[230] **FS:** Ja – die ganze Vision eigentlich, bis zur Umsetzung.
[231] I3: Das grösste Risiko, das ich sehe, ist auf der politischen Ebene: Sollte sich nächsten Herbst im Mitwirkungsverfahren zeigen, dass der Widerstand der Bevölkerung gegen die 10-Minuten-Nachbarschaft riesig ist, dann glaube ich nicht, dass der Gemeinderat den Mut hat, das durchzuhalten. Die Partizipation, die wir mit der Bevölkerung gemacht haben, zeigt – sie ist nicht repräsentativ –, dass 98 Prozent der Leute,

die dabei waren, die Idee gut gefunden haben; die Zustimmung zu diesem Szenario lag über 95 Prozent. Das ist positiv, aber eben nicht repräsentativ.
[232] **FS:** Man weiss ja nicht, ob diejenigen dabei sind, die wirklich dagegen sind.
[233] I3: Das ist so – dort sehen wir das Risiko.
[234] **FS:** Dann ist auch noch recht entscheidend: die Akzeptanz der Bevölkerung, über die Politik.
[235] I3: Ja – Akzeptanz der Bevölkerung und in der Politik; die Partizipation ist da ein Hebel. Und was wir gelernt haben: Partizipation mit Visualisierungen. Der Normalbürger kann mit einem zweidimensionalen Plan nichts anfangen. Du musst Bilder liefern – Visualisierungen im Sinne von: Schau, so sieht der Strassenzug nachher aus; das sind die fünfgeschossigen Häuser, da ist der begrünte Strassenraum, da ist ein Auto, da der Gegenverkehr mit dem Velofahrer. Du musst ein Bild zeigen. Ich verstehe es ja auch: Der Metzger, der Bäcker oder der Bankangestellte – warum soll der einen Plan lesen können?
[236] **FS:** Gut, dann haben wir noch das Stichwort Eigentümerstruktur. Ihr habt ja sehr viele Eigentümer – und die Lösung dazu hast du auch präsentiert: Ihr macht das ganz bewusst so, genau deswegen.
[237] I3: Ja, ganz klar.
[238] **FS:** Gut, das war super aus meiner Sicht. Die Kunst wird sein, auf die wesentlichen Faktoren zu reduzieren. Die Aussage ist jetzt schon klar: Es braucht Verhandlungsspielraum. Und je besser und klarer das Gesetz und die Mechanismen funktionieren, desto schneller wird umgesetzt. Und es braucht krasses Know-how und Erfahrung, oder?
[239] I3: Das ist einfach so.
[240] **FS:** Weil es so komplex ist, ist das wirklich ein entscheidender Punkt.
[241] I3: Gerade in Verhandlungen fällt mir auf, dass es hilft, wenn du als Gemeinde bereit bist, Entscheidungen zu treffen und den Graubereich auszuloten. Es gibt immer einen Graubereich, bei allem, seien wir ehrlich. Beim Grenzabstand: 4 Meter sind 4 Meter. Aber es sind häufig solche Sachen wie Sichtzonen, bei denen die Leute Panik bekommen, wenn du eine neue Strasse baust: Wenn ich die Sichtzone einhalten muss, sehe ich nichts mehr. Da gibt es schon Sachen, die man mit der notwendigen Erfahrung und der Bereitschaft zu entscheiden lösen kann: Komm, die Sichtzone muss jetzt nicht auf 50 Meter ausgelegt sein, wie es im Gesetz steht – eigentlich fahren die Autos hier im Durchschnitt eher 30 oder 40, ergo können wir die Sichtzone auf 30 Meter reduzieren. Und dann kann nämlich der Lieblingsbaum der Nachbarin stehen gelassen werden. Das ist eine kleine Verhandlungsmasse, die man zugunsten von Projekten und Lösungen nutzen muss. Wenn ich als Gemeindeangestellter sage: Sorry, ich habe Angst vor dem Entscheiden, im Gesetz stehen 50 Meter, und ich bleibe auf den 50 Metern stehen – dann wird es schwierig.
[242] **FS:** Und es ist einfach jede Parzelle wieder anders. Die Grünflächenziffer habe ich in St. Gallen als Kritikpunkt gehört, von einem Investor: Die Idee sei schon gut, aber sie wurde so umgesetzt, dass überall gewisse Zonen sein müssen, was dann je nach Parzellengeometrie zu ungünstigen Lösungen führt.
[243] I3: Es braucht Flexibilität, das kann ich mir vorstellen. Bei der Grünflächenziffer ist ja auch die Frage – ich weiss es jetzt von der Stadt St. Gallen nicht –, ob die Flächen über der Tiefgarage angerechnet werden oder nicht. Oder Flachdächer zum Beispiel: Zählt das noch als Grünfläche oder nicht? Allein mit diesen zwei Fragen bist du ganz woanders. Auf der Tiefgarage sind es keine richtigen Grünflächen, weil da nur etwa 60 Zentimeter Substrat drauf sind. Das sind entscheidende Aspekte.
[244] **FS:** Das muss man dann am konkreten Objekt anschauen.
[245] I3: Genau, am konkreten Objekt. Gut.
[246] **FS:** Super – vielen Dank für das Gespräch.
[247] I3: Ja, gerne.

Transkript Interview I4 – Verband für Raumplanung, 12.6.2026, Absätze [248]–[314]
12. Juni 2026, 09:01AM

[248] **FS:** Was ist Ihr Bezug zum Thema Innenentwicklung resp. Siedlungsentwicklung?

[249] I4: Ich bin seit einigen Jahren auf der Geschäftsstelle [eines Verbands für Raumplanung] und dort im Bereich Siedlungsberatung tätig. Wir haben einen Mix aus Gemeindeberatung, Weiterbildungen und dem Schreiben von Fachartikeln, und in diesem Zusammenhang spielt die Umsetzung der Innenentwicklung eine grosse Rolle – man sieht sie in Beratungen in vielen verschiedenen Gemeinden. Vorher habe ich zehn Jahre auf Gemeindeebene gearbeitet, vor allem in der Agglomeration: in [zwei Agglomerationsgemeinden der Region Basel], jeweils im Bereich Raum und Umwelt. Ich hatte mit vielen Themen zu tun, auch mit Arealentwicklungen und Sondernutzungsplanungen – mit solchen, die aufgegangen sind, und solchen, die nicht direkt aufgegangen sind. Fachlich bin ich Geograf und Raumplaner: Ich habe Geografie und Geschichte studiert und danach den MAS Raumplanung gemacht. Ich komme entsprechend nicht von der ökonomischen Seite – und das ist für mich eine Erkenntnis aus den letzten Jahren, ein Bauchgefühl: Ich habe den Eindruck, dass die Ökonomie im Raumplanungskontext zu kurz kommt.

[250] **FS:** Wie definieren Sie Siedlungsentwicklung nach innen?

[251] I4: Ob es alle genau gleich definieren würden, ist offen – aber für mich heisst Innenentwicklung, dass man prioritär mit dem Bestand arbeitet: dass man brachliegende Parzellen innerhalb des Siedlungsgebiets aktiviert, dass man alte Industrie- und Gewerbeareale, die nicht mehr laufen, transformiert, und dass man schaut, wo man aufstocken, weiterbauen oder umbauen kann. Das sind für mich die klassischen Innenentwicklungsthemen – vor allem in Abgrenzung zur Aussenentwicklung, zum Bauen auf der sogenannten grünen Wiese. Das hat lange genug stattgefunden und lässt sich nach wie vor beobachten: Man deckt jedes Problem und jeden räumlichen Anspruch ab, indem man zuerst in die Fläche denkt, weil das am bequemsten und einfachsten ist. Nicht, dass es dort völlig konfliktfrei wäre – aber es ist sicher einfacher, als in einem bebauten Umfeld zu agieren.

[252] **FS:** Was sind Ihre ersten Gedanken zum Thema Innenentwicklung?

[253] I4: Ich habe die Hoffnung, dass viele meiner Kolleginnen und Kollegen das teilen: Innenentwicklung ist nach wie vor das Gebot der Stunde. Gleichzeitig sehe ich, dass sie in der Praxis mit gewissen, je nachdem auch vielen Schwierigkeiten verbunden ist. Fairerweise muss man sagen, dass sie gefühlt erst jetzt langsam angekommen ist: Die RPG-1-Revision ist über zehn Jahre her, aber es gab erhebliche Verzugszeiten – zuerst mussten die Kantone mit den Richtplänen nachziehen, und erst dann kamen die Gemeinden. Die grösseren Städte und die besser aufgestellten Agglomerationsgemeinden haben den Schritt gemacht; ich stelle aber nach wie vor fest, dass es Gemeinden gibt, die ihn noch nicht gemacht haben oder mental noch im Mindset sind, Einfamilienhäuschen am Ortsrand bauen zu wollen. Dann wird es schwierig – das Mindset ist ein Thema; ob das gesetzeskonform ist, ist nochmals eine andere Frage. Der andere Aspekt ist der ganze Konflikt mit Einsprachen und verfahrenen Situationen, der im Bestand sehr anspruchsvoll ist. Er wird momentan viel und kontrovers diskutiert – im Sinn von: Funktioniert die Innenentwicklung überhaupt? Und mit dem Bezug zur Wohnungsknappheit hat das nochmals eine andere Brisanz bekommen.

[254] **FS:** Wo finden Sie Innenentwicklung am sinnvollsten?

[255] I4: Den räumlichen Strategien folgend treibt man die Entwicklung in erster Linie dort voran, wo eine gute Erschliessung besteht – und gute Erschliessung heisst nicht nur mit dem Auto, sondern eben auch eine gute ÖV-Erreichbarkeit. Man entwickelt die Orte weiter, an denen schon eine gewisse Grundversorgung vorhanden ist, damit man nicht bei null anfangen muss. In der Konsequenz heisst das auch, dass man verstärkt in Richtung Weiterbauen denken kann. Ergänzend stellt sich die Frage nach der Bedeutung der Einfamilienhäuser: Wir haben in der Schweiz etwa 1 Million Einfamilienhäuser. Kann man dort verdichten, und macht das Sinn? Ich habe die Haltung: Das Einfamilienhaus darf man nicht einfach ignorieren, es ist eine Realität, und diese Gebiete gibt es. Gleichzeitig eignet sich nicht jedes Einfamilienhausgebiet für eine Verdichtung – es kommt darauf an: Wie ist die Lage im Verhältnis zur restlichen Gemeinde? Wie ist die ÖV-Erschliessung? Es muss ja auch nicht gleich, salopp gesagt, ein fünfgeschossiger Blockrandbau werden – man kann auch kleiner weiterdenken, solange zusätzlicher Wohnraum entsteht. Es gibt mittlerweile einzelne Gemeinden mit entsprechenden Reglementen, die sagen: Wenn du eine zusätzliche Wohnung bis zu einer bestimmten Fläche realisierst, kannst du die sonstigen Vorgaben bezüglich Bebauungsziffer oder Ausnützungsziffer ignorieren. Solche Mechanismen finde ich interessant.

[256] **FS:** Haben Sie Beispiele dazu?

[257] I4: Feldbrunnen-St. Niklaus im Kanton Solothurn – die haben das in ihrem Reglement. Eben: Die Einfamilienhäuser darf man nicht ausblenden. Gleichzeitig will ich es nicht so verstanden haben, dass sie der prioritäre Handlungsschwerpunkt wären und wir uns jetzt auf die Einfamilienhäuschen stürzen sollten – die sind politisch anspruchsvoll und von der Parzellenstruktur her anspruchsvoll, und es gibt einen Grund, warum die Leute, die dort wohnen, ein Einfamilienhaus gewählt haben. Aber es gibt dort Potenzial. Ein anderes Beispiel, das mir in den Sinn kommt – dort ist weniger das Reglement als der Prozess spannend –, ist ein Quartier in Sempach: Dort wollte ein Eigentümer weiterbauen, was nicht möglich war, weil eine Sondernutzungsplanung über dem Gebiet liegt. Dann hat man zuerst mit der Nachbarschaft angeschaut, wie das aussehen könnte. Die erste Reaktion war: Man will keine Verdichtung, überhaupt nicht. In

Zusammenarbeit mit der HSLU hat man dann workshopmässig Szenarien diskutiert, einen Turnaround geschafft und gemeinsam neue Spielregeln festgelegt, sodass eine Entwicklung und eine Verdichtung möglich sind.
[258] **FS:** Wie würden Sie den Stand der Umsetzung beurteilen?
[259] I4: Ich kann mich dazu nur vage äussern – fairerweise muss man sagen: Wir haben 26 Kantone und verschiedene Sprachregionen, und ich habe nicht den Anspruch, überall den Überblick zu haben, was wo läuft. Entsprechend gibt es je nach Kanton einen unterschiedlichen Umsetzungsstand. Ein Faktor ist, wie die Gemeinden aufgestellt sind; ein anderer ist die Auslastung der Planungsbüros, die ja mehr oder minder zeitgleich mit den Änderungswünschen konfrontiert wurden. Ein weiterer Faktor ist das Alter des Zonenplans beziehungsweise der Rahmennutzungsplanung der Gemeinde: Wer kurz vorher revidiert hat, hat nicht denselben Handlungsbedarf wie eine Gemeinde mit einem 50 Jahre alten Zonenplan – auch diese Fälle gibt es. Zum Umsetzungsstand habe ich das Gefühl: grundsätzlich mittlerweile gut unterwegs. Ich glaube, man ist an einem Punkt, an dem sich Wirkung zeigt – das Wachstum in der Fläche passiert nicht mehr gleich stark wie vor RPG 1. Aber mit grossen Unterschieden: Es gibt überall Ausnahmen und gute Beispiele, doch je ländlicher oder je kleiner die Gemeinde, desto schwieriger wird es – je nachdem auch mit kantonalen Unterschieden.
[260] **FS:** Wen meinen Sie mit Planungsbüros?
[261] I4: In den grossen Städten gibt es entsprechende Abteilungen, die je nachdem selbst Planungen machen. Je kleiner die Gemeinden – oder je nach Ausgestaltung der kantonalen Gesetzgebung – sind es vor allem private Planungsbüros, die die Arbeit machen: die die Nutzungsplanung erarbeiten, die Reglemente erstellen, im Zusammenspiel mit der Gemeinde. Und dann gibt es, etwa im Kanton Zürich und ich glaube auch im Aargau, den privaten Gestaltungsplan: Da kann der Investor oder Entwickler selbst aktiv werden und mit privaten Planern zusammenarbeiten, um die Arealentwicklung voranzutreiben.
[262] **FS:** Sie haben schon einige genannt – welche Akteure sind für eine erfolgreiche Umsetzung von Bedeutung?
[263] I4: Ein zentraler Faktor ist die Gemeinde und damit die politische Gemeinde – Stadtpräsidentin oder Stadtpräsident, Exekutive und so weiter – und damit verbunden die Frage, wie die Verwaltung aufgestellt ist und wie gearbeitet wird. Erfolgreiche Innenentwicklung ist, wie fast alles im Leben, sehr stark personenabhängig: Es braucht Leute, die Verantwortung übernehmen, und es braucht eine Haltung im Sinn von «in diese Richtung wollen wir gehen». Eine Weichenstellung zeigt sich zum Beispiel darin, ob eine Gemeinde ein räumliches Leitbild hat oder nicht – das ist in manchen Kantonen Pflicht, in anderen nicht. Hat man übergeordnete, strategische Überlegungen? Macht man sich Gedanken über die Siedlungsentwicklung im Zusammenspiel mit der Infrastruktur, sei es Schulraum, sei es alles, was sonst dazugehört – oder nicht? Auch die Planungsbüros spielen eine grosse Rolle: Da gibt es grosse Unterschiede, wie gut man beraten wird. Es gibt weiterhin Büros, die im Mindset von vor RPG 1 verharren – sicher nicht die grossen, bekannten Büros, aber wir haben je nach Kanton auch sehr kleine Büros, bis hin zu Ein-Personen-Büros. Und ich bin nicht sicher, ob das überhaupt bewältigbar ist – ob man im Jahr 2026 als Einzelperson eine Gesamtrevision durchziehen kann. Ich vermute nein, weil es komplexer geworden ist. Die andere Seite sind die Privaten, die Investoren: Raumentwicklung passiert nicht ohne Investitionen, es braucht also Partner auf der anderen Seite – mit naturgemäss unterschiedlichen Interessen und Haltungen im Zusammenspiel mit der Gemeinde oder der Stadt. Und im Zusammenhang mit der ganzen Einsprachethematik stellt sich die Frage der Nachbarschaft. Da habe ich die These, dass man mit guter Information und ernst gemeinter Partizipation viel auffangen könnte – viele Konflikte passieren, weil die Informationslage nicht gut ist. Fairerweise muss man aber sagen: Alles könnte man auch damit nicht verhindern. Es gibt einen Restwiderstand, es gibt Leute, die Fundamentalopposition betreiben – das lässt sich nicht ausschliessen.
[264] **FS:** Können Sie die Widerstände, die es dort gibt, nachvollziehen?
[265] I4: Das ist sehr unterschiedlich – es kommt wirklich auf das Projekt und auf die Situation an. Es gibt Beispiele, bei denen ich das Problem sehe und gut nachvollziehen kann, warum Einsprache gemacht wird. Und es gibt die anderen Fälle, bei denen es offensichtlich um Partikularinteressen geht – nur darum, einen Bau zu verhindern oder zu verzögern. Extrembeispiele sind die Stadionprojekte in Zürich oder auch in Aarau; da ist offensichtlich, dass es nur um partikulare Interessen geht. Dort gibt es dann auch die juristischen Diskussionen: Wie weit reicht die Einspracheberechtigung im Sinn der schutzwürdigen Interessen? Da wissen meine Juristenkolleginnen und -kollegen besser Bescheid, wie viele Urteile es dazu gibt. Aber es gibt die Fallbeispiele, in denen die Nachbarschaft klagt oder Einsprache macht, weil sie die Lärmschutzregelungen beim Neubau nicht eingehalten sieht – obwohl sie das gar nicht selbst betrifft. Das ist dann ein willkommener Grund, um das Projekt zu bodigen. Das hat ja die ganze Geschichte mit der Lüftungsfensterpraxis und so weiter ausgelöst.
[266] **FS:** Die Gemeinde haben Sie genannt, die Planungsbüros, die Investitionen durch private Entwickler. Wer sonst noch?
[267] I4: Bei der Aufzählung kommt mir noch der Kanton in den Sinn, beziehungsweise die entsprechenden Dienststellen. Die spielen je nachdem schon auch eine Rolle: Welche Grundhaltung trifft man dort an, und was passiert schon vor der Baubewilligung? Bei der Innenentwicklung ist ja immer die Frage, wie

umgesetzt wird: Entweder über die Regelbauweise, also nach dem, was im Zonenplan steht – oder es passiert eine Arealentwicklung über eine Sondernutzungsplanung. Wir kommen aus einer Zeit heraus, oder sind ein Stück weit noch drin, in der sehr viele Entwicklungen über Sondernutzungsplanungen laufen. Das ist nochmals ein komplettes Verfahren, das vor der Baubewilligung durchgespielt wird, und dort sind je nach Komplexität und Fragestellung der kantonale Tiefbau, die Umweltstellen, die Denkmalpflege und so weiter involviert. Dann kommt es sehr stark darauf an, welche Leute man dort hat – und wann und wie sie einbezogen werden.
[268] **FS:** Das höre ich ab und zu: In der Regelbauweise müsste man bereits Möglichkeiten haben, sodass man keine Sondernutzungspläne bräuchte. Was sagen Sie dazu?
[269] I4: Diese Überlegungen gibt es. Dazu ist letztes Jahr ein interessantes Papier von Metron erschienen, das in vier Kantonen das Zusammenspiel von Sondernutzungsplanung und Regelbauweise untersucht hat – eben mit der Frage, ob der Sondernutzungsplan überhaupt noch seine Berechtigung hat (die Studie ist online: https://www.metron.ch/projekte/studie-regelbauweise-vs-sondernutzungsplanung/). Ich höre das auch – man müsste die Regelbauweise stärken; das hätte zumindest den Vorteil, dass man sich die langen Verfahren sparen könnte. Aber: Der Sondernutzungsplan hat in verschiedenen Momenten trotzdem eine wichtige Berechtigung, weil es je nach Areal spezielle, anspruchsvolle Rahmenbedingungen geben kann. Es macht Sinn, dass man Lösungen massgeschneidert vor Ort regelt – und das lässt sich über eine Regelbauweise fast nicht abdecken.
[270] **FS:** Vielen Dank. Wie würden Sie den Planungsprozess beschreiben – inwiefern ist es ein Verhandlungsprozess?
[271] I4: Es kommt darauf an. Wenn es einen bewilligten, rechtskräftigen Zonenplan gibt und ich mich daran halte, dann habe ich ein Recht auf die Baubewilligung. Wenn hingegen eine Entwicklung oder ein Investor über die Regelbauweise hinaus will – zum Beispiel ein Hochhaus oder eine grössere Arealüberbauung im Zusammenhang mit einer Umzonung, etwa von Gewerbe zu Wohnen –, dann landet man schon in einem Verhandlungsprozess, salopp gesagt in einem Geben und Nehmen. Das Ziel, die übergeordnete Vorgabe – und da hapert es zum Teil noch –, ist ja vor allem eine qualitätsvolle Entwicklung. Es geht nicht einfach nur um Dichte, Hauptsache Menge, sondern es soll so ablaufen, dass lebenswerte Räume entstehen. Manchmal passiert das – aber wir kennen auch genügend Beispiele, sei es im Mittelland, wo das ein bisschen weniger gut gelungen ist, um es diplomatisch auszudrücken.
[272] **FS:** Würden Sie das weiter ausführen – was bedeutet «weniger gut»?
[273] I4: Weniger gut heisst, dass die Qualität auf der Strecke geblieben ist: Man hat zwar einen Bau hingestellt, aber die Aussenraumqualität stimmt nicht, die Wohnqualität stimmt nicht, vielleicht stimmt auch der Anschluss an das restliche Siedlungsgebiet nicht. Ich bringe ein Extrembeispiel, im Wissen, dass es ein Extrembeispiel ist: das Gebiet Olten Südwest. Dort hat man Häuser an einer Lage gebaut, bei der es schon auf dem Plan aussieht, als wäre ein Ufo gelandet. Aus einer Aussensicht ist das, in Anführungszeichen, eine «Mischrechnung»: einerseits eine Gemeinde, die ihre Hausaufgaben nicht gemacht hat – die sich keine Gedanken gemacht hat, was es braucht, damit an diesem Ort eine Überbauung funktionieren kann –, und andererseits eine Eigentümerschaft, die keine Qualität realisiert hat. Eine Mischung also: Qualität nicht eingefordert, Qualität aber auch nicht umgesetzt.
[274] **FS:** Sehr spannend, das war eine sehr gute Übersicht. Was sind Risiken, Hindernisse und Chancen aus der Sicht der Projektentwicklung? Wir könnten mit dem Thema Qualität anfangen – wie muss ein Entwickler damit umgehen?
[275] I4: Ich wage den Versuch, und Sie können dann nachfragen oder präzisieren. Eine zentrale Aufgabe liegt zuerst einmal nicht beim Entwickler, sondern bei der Gemeinde oder der Stadt: Sie muss wissen, wo sie steht – nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ. Wo haben wir Freiraumdefizite, im Sinn davon, dass wir gar keine Freiräume haben oder dass Spielplätze und Schulanlagen überaltert sind? Ich bringe ein Beispiel: Wenn in einer Gemeinde sämtliche Schulhäuser kurz vor dem Zusammenfallen sind und überall «Containerlandschaften» herumstehen, dann muss man sich nicht wundern, wenn eine Sondernutzungsplanung an der Gemeindeversammlung Schiffbruch erleidet. Ich muss schauen, dass meine Gemeinde als Ganzes funktioniert – sonst laufe ich automatisch in Vorbehalte hinein: «Jetzt haben wir schon so viele Sachen, die nicht gut sind, und jetzt kommen noch mehr Einwohner dazu.» Die Gemeinde muss also zuerst wissen: Wo stehe ich, was will ich? Dann identifiziert man die Defizite – und das macht es überhaupt erst möglich, im Dialog mit einem Investor zu artikulieren, was man als Gemeinde braucht.
[276] **FS:** Was braucht die Gemeinde?
[277] I4: Ich bin überzeugt, dass es als Grundlage – vorzugsweise als gut ausgearbeitete Grundlage – irgendeine Form von räumlicher Strategie braucht. Damit meine ich keine Floskel, sondern ein Papier, das sich ernsthaft mit der Gemeinde auseinandersetzt und zu dem vorzugsweise auch schon ein Dialog mit der Bevölkerung stattgefunden hat: Von hier wollen wir dorthin. Das ist ein Kommunikationsbaustein. Und dann ist es elementar wichtig, dass man frühzeitig die Eckpunkte festlegt – sei es zum Vorgehen im Verfahren, sei es zur Richtung der Innenentwicklung. Für die Investitionsseite sind diese Leitplanken wichtig: Man möchte nicht mit wechselnden Ansprüchen konfrontiert sein. Der Entwickler möchte nicht kurz vor der Umsetzung vor der Forderung stehen, dass jetzt noch preisgünstiges Wohnen verlangt wird. Das kann

man machen – aber auf dem anständigen, korrekten Weg: Die Gemeinde macht sich am Anfang übergeordnete, strategische Gedanken und bindet die Investitionsseite frühzeitig ein, damit keine Überraschungen und keine wechselnden Anforderungen auftauchen.
[278] **FS:** Was verstehen Sie unter preisgünstigem Wohnen?
[279] I4: Es gibt unterschiedliche Ansätze, wie man das Thema angeht. Ein interessantes Beispiel ist das Areal Wegmatten in Allschwil: Das ist gemeindeeigenes Land, das man im Baurecht abgegeben hat. Im Rahmen der Ausschreibung hat man definiert, was man will, und dort auch einen Anteil mit ergänzungsleistungskonformem Mietzins festgeschrieben. Der Prozentsatz spielt dabei fast nicht die entscheidende Rolle – für die Rechnung der privaten Seite natürlich schon –, aber entscheidend ist, dass es frühzeitig, klar und fix kommuniziert ist. Das war hier bei der Ausschreibung der Fall. Und es ist auch sonst mustergültig: Vorgängig hat man eine Testplanung gemacht und eine Art Masterplan ausgearbeitet, im Zusammenspiel mit der Bevölkerung – wo soll Freiraum sein, welcher Teil soll Reserve bleiben, wo sehen wir eine Überbauung. Man hat also zuerst diese Schritte gemacht, bevor man zur Ausschreibung kam. Solche strategischen Überlegungen und das saubere Durcharbeiten der Planungsinstrumente helfen.
[280] **FS:** Ist die Definition von preisgünstigem Wohnen für Sie klar?
[281] I4: Das ist ein Problem – und ich bin nicht sicher, ob das allen Gemeinden bewusst ist: Es gibt gar keine klare Definition, was preisgünstig ist. Man kann es nicht auf den Franken genau festlegen – in der Stadt Zürich ist es etwas anderes als im hintersten Jura. Das andere häufige Problem ist, dass preisgünstig oft mit der Kostenmiete beziehungsweise mit den Anlagekosten gleichgesetzt wird. Diese Rechnung funktioniert nur bedingt, weil man je nach Ort extrem steigende oder hohe Landpreise hat – und wenn der Landpreis extrem hoch ist, ist es am Schluss trotzdem nicht günstig, selbst wenn ich sehr günstig baue. Und damit sind wir wieder bei der Frage, ob eine Gemeinde ihre Hausaufgaben macht: Welchen Wohnraum habe ich, welchen will ich, welchen brauche ich? Für kleine Gemeinden, die tausend andere Themen auf dem Tisch und wenig Ressourcen haben, ist das schwierig. Aber dort finde ich die Stadt Aarau spannend: Die haben seit ein paar Jahren eine Wohnraumstrategie, und ein Kernelement davon ist ein sogenanntes Wohnraummonitoring. Sie haben untersucht: Welcher Wohnraum ist in unserer Stadt vorhanden? Wo gibt es ein Ungleichgewicht – bei der Bevölkerungszusammensetzung oder bei der Art des Wohnraums? Diese Daten nehmen sie als Grundlage für Absprachen mit Investoren, je nachdem auf freiwilliger Basis – die Daten sind öffentlich zugänglich und dienen als Diskussionsgrundlage. Und wenn eine Gestaltungsplanung, also ein Sondernutzungsplan, läuft, haben sie die Möglichkeit, diese Vorgaben verbindlich umzusetzen. Solche Sachen sind spannend: Die Gemeinde macht die Hausaufgaben, hat klare Vorstellungen – und auf dieser Basis lässt es sich besser und einfacher verhandeln.
[282] **FS:** Sie haben erwähnt, es sei ein Geben und Nehmen. Können Sie das weiter ausführen?
[283] I4: Der grösste Hebel – das, was sich finanziell am stärksten auszahlt – ist die Frage der Überbauungsmöglichkeiten, der Bruttogeschossfläche oder welche Kennzahl man auch immer braucht. Wenn ich über eine Sondernutzungsplanung einen guten Bonus gebe, also deutlich mehr baulich möglich mache – immer so, dass es ortsverträglich bleibt –, dann ist das etwas, das für den Investor im positiven Sinn stark einschenkt. Auch mit der Mehrwertabgabe, die kantonal sehr unterschiedlich geregelt ist, bleibt dann immer noch ein guter Batzen übrig. Bei der Mehrwertabgabe ist zudem spannend – und da gibt es unterschiedliche Praxis –, ob sie in irgendeinen Topf wegfliesst, ohne dass man weiss, was damit passiert, oder ob sie im näheren Umfeld investiert wird. Wird sie im näheren Umfeld investiert, ist das für die Akzeptanz in der Nachbarschaft interessant, aber auch für die Überbauung selber, die von einem guten Umfeld profitiert. Zum preisgünstigen Wohnen noch ein Nachtrag: Einerseits verzichtet der Investor dabei auf einen Teil der Rendite – in dem Sinn ist es von der Gemeinde aus ein «Nehmen». Gleichzeitig ist die Akzeptanz von Projekten mit einem entsprechenden Anteil an preisgünstigem Wohnen höher. Dazu gibt es eine Studie der ETH von David Kaufmann und Co., die der Akzeptanzfrage nachgegangen ist: Gemeinnützige Wohnbauten haben nochmals eine höhere Akzeptanz, und auch ökologische Aspekte und grüner Freiraum sind Faktoren, die die Akzeptanz erhöhen. Ich glaube, diese Aussage gilt auch für private Entwickler: Mit einem gewissen Anteil an preisgünstigem Wohnraum ist die Akzeptanz höher, davon bin ich überzeugt.
[284] **FS:** Spannend. Was sagen Sie zum Thema Lagequalität bezüglich «Geben» und «Nehmen»?
[285] I4: Salopp gesagt: Das ist ein dunkles Kapitel – im Sinn von bisher nicht oder wenig ausgeleuchtet. Zum Hintergrund: Die Mehrwertabgabe wäre eigentlich schon seit dem ersten RPG Pflicht gewesen, nicht erst seit der Revision – drei Kantone haben sie damals auch eingeführt. Mit RPG 1 kam die Verschärfung, und sie sorgt je nach Kanton bis heute für Diskussionen, ob, wie und wo man die Mehrwertabgabe umsetzen kann und will. Sie sprechen aber noch einen ganz anderen Aspekt an: die Wertsteigerungen, die passieren, weil die öffentliche Hand – oder wer auch immer – im Umfeld investiert. Da kommt mir das Beispiel einer Autobahnüberdeckung in den Sinn: Der Lärm fällt weg, und oben drauf kommt ein Park. Davon profitieren alle Grundeigentümer rundherum. Da könnte man schon auf die Idee kommen, die Frage zu stellen, ob es richtig ist, dass dort einseitig profitiert wird.
[286] **FS:** Verstehe ich es richtig: Bis heute ist das nicht wirklich ein Thema?
[287] I4: Politisch gesehen hat es ja schon die Mehrwertabgabe schwer, die noch nicht überall umgesetzt ist – und das hier wäre nochmals eine ganz andere Liga. Von daher denke ich: aktuell utopisch. Aber für

mich ist es ein offenes Problem, wie man mit diesen Bodenpreisen und Landwertsteigerungen umgeht – das hat je nach Region soziales Sprengstoffpotenzial. Und es stellt sich die Frage: Was will ich für eine Stadt, was will ich für eine Schweiz? Da gibt es sehr unterschiedliche Haltungen – von «das ist halt so, es kann sich nicht jeder leisten, zu wohnen, wo er will» bis zu «diese soziale Segregation tut unserer Gesellschaft nicht gut».
[288] **FS:** Weiteres zur Mehrwertabgabe?
[289] I4: In meiner Ecke haben wir gerade zwei Extrembeispiele. Das eine ist der Kanton Basel-Stadt – einer der drei Kantone, welche die Mehrwertabgabe schon seit eh und je kennen. Dort funktioniert sie und ist akzeptiert; sie lag lange Zeit bei 50% und wurde dann auf 40% gesenkt. Auf der anderen Seite der Kantonsgrenze der Kanton Baselland: Dort gab es sehr lange keine Regelung, man hat sich gewehrt, eine einzuführen. Die Gemeinde Münchenstein hat sich bis vor Bundesgericht erstritten, dass sie diese Abgabe erheben darf – und ist absurderweise noch ein zweites Mal bis vor Bundesgericht gegangen, um die Mehrwertabgabe erheben zu können. Kürzlich gab es dazu wieder eine Diskussion beziehungsweise Abstimmung im Landrat; das Ergebnis habe ich nicht präsent. Aber das ist das Extrembeispiel: Die Gemeinde will, andere Gemeinden würden auch gerne – und der Kanton überlegt sich, salopp gesagt, wie man ihnen Steine in den Weg legen kann. Entscheidend wäre eine klare Haltung von Anfang an, und Rechtssicherheit ist wertvoll: Diese Landratsdiskussionen im kantonalen Parlament gehen jetzt schon über zehn Jahre. Das ist für niemanden gut – ich frage mich, ob der politische Betrieb nichts Besseres zu tun hat. Und für die Gemeinde ist es im Zusammenspiel mit der Investorenseite immer misslich: Was gilt jetzt? Wir haben zwar etwas so abgemacht – aber was ist, wenn der Kanton morgen mit einer anderen Bestimmung kommt und es übermorgen nochmals anders aussieht? Investitionssicherheit und stabile, klare Rahmenbedingungen sind wichtig für ein gutes Zusammenspiel.
[290] **FS:** Wir haben nun diverse Faktoren besprochen. Kommen Ihnen weitere Faktoren in den Sinn bezüglich des Verhandelns zwischen Gemeinde und Eigentümer bzw. Investor?
[291] I4: Ich glaube, irgendeine Form von Absichtserklärung in einer frühen Phase ist sicher nicht schlecht – auch wenn man über die rechtliche Verbindlichkeit streiten kann –, damit man irgendwo Verbindlichkeiten festlegt. Auch die Verfahrensausgestaltung spielt eine grosse Rolle; das hängt natürlich von der Projektgrösse und vom Standort ab: Arbeitet man mit einem Studienauftrag, einem Wettbewerb, einem Workshop-Verfahren – wird die Qualität eingefordert oder nicht? Wer kommt dafür auf, und wer hat welche Rolle im Verfahren? Diese Eckpunkte sind wichtig, ebenso der Zeitpunkt und die Art und Weise des Einbezugs der Bevölkerung. Den begrünten Freiraum haben wir besprochen, die Mehrwertabgabe ist wichtig. Ich vergesse wahrscheinlich etwas – aber das sind sicher wichtige Aspekte.
[292] **FS:** Wo ist der grösste Effizienzhebel?
[293] I4: Effizienz verstanden als schneller werden? Eine schwierige Frage. Ein Faktor – ob es der grösste Hebel ist, weiss ich nicht – sind sicher die Ressourcen: Ressourcen auf Gemeindeebene, um die Sachen zu bearbeiten, aber auch auf Kantonsebene; auch da gibt es grosse Unterschiede. Wenn ich von Kantonen höre, wo man bei Revisionen oder Sondernutzungsplanungen neun Monate, ein Jahr oder noch länger auf die Vorprüfungsberichte warten muss, verstehe ich den Unmut. Gleichzeitig führt Abkürzen – im Sinn von Druck machen und Weglassen – nicht zwingend zu besseren Ergebnissen: Wenn man im Vorfeld nicht sauber arbeitet, ist das Schiffbruchrisiko nachher grösser. Gerade in einer Zeit, in der die ganze Juristerei eine immer grössere Rolle spielt, ist es umso zentraler, sauber zu arbeiten, um bei den Projekten möglichst keine Angriffsfläche zu bieten. Diese Komplexität kriege ich nicht weg – von daher sind die Ressourcen der Hebel. Und an die Gemeinden adressiert: wirklich die Hausaufgaben machen – sich überlegen, wo die zentralen Entwicklungsgebiete sind, dort die Rahmenbedingungen schaffen, dass etwas möglich wird, und sich nicht verzetteln. Wenn man sieht, dass ein Projekt nicht läuft, darf man es auch liegen lassen und die Energie dort einsetzen, wo es läuft. Auch hier gibt es kantonal grosse Unterschiede: Im Baselland, wo ich gearbeitet habe, gibt es bestehende Sondernutzungsplanungen – dort heissen sie Quartierpläne –, in denen je nachdem 40 bis 50 Grundeigentümerschaften drinsitzen. Im Gegensatz zu anderen Kantonen fehlen im Baselland die rechtlichen Möglichkeiten, dass eine Gemeinde oder der Kanton eine solche Sondernutzungsplanung aufheben kann. Wenn ich sie weiterentwickeln will – und es gibt dort klar Gebiete mit Innenentwicklungs- und Verdichtungspotenzial –, bin ich vom Einverständnis der Grundeigentümer abhängig. In einem Fallbeispiel waren das private Reiheneinfamilienhäuser plus Mehrfamilienhäuser mit Pensionskassen dahinter – die haben natürlich ein ganz anderes Mindset, eine andere Professionalität. Selbst wenn ich als Gemeinde dort weitermachen will: Die gesetzlichen Bestimmungen des Kantons lassen es nicht zu. Auch wenn es ein guter Innenentwicklungsstandort wäre, ist es im Moment einfach nicht machbar. Dann lässt man es lieber sein, anstatt den Leuten falsche Versprechungen zu machen. Aber das ist ein Extrembeispiel.
[294] **FS:** Eine kreative Frage: Wie sähe die Schweiz ohne diese Gesetze aus – keine Raumplanung, aber die Grünfläche bleibt wie heute?
[295] I4: Ich fände es ein spannendes Experiment. Wenn man es schaffen würde, die Landwirtschaftsfläche zu erhalten, wäre es interessant – ich frage mich, ob wir uns dann nicht dem Konzept der «Altstadt» in Anführungszeichen nähern würden: Man baut ein bisschen tiefer und ein bisschen weniger geordnet,

deswegen aber nicht unbedingt schlechter. Gleichzeitig bin ich nicht sicher, ob es funktionieren würde, zum Beispiel bezüglich Erschliessung oder Effizienz – es hat schon Gründe, warum man an gewissen Orten Spielregeln macht. Alles abschaffen: Da wäre ich sehr skeptisch. Aber die zugrunde liegende Frage, die mitschwingt – ist die Komplexität, die wir heute haben, noch gesund? –, da kann ich verstehen, dass man ein Fragezeichen setzt. Es ist schwer zu sagen, was man über Bord werfen könnte. Ich bringe zumindest noch ein Beispiel: das Baureglement von Monte Carasso, das leider nicht mehr in Kraft ist. Luigi Snozzi, der Architekt, der dort in der Gemeinde gewirkt hat, hat das Baureglement auf, ich glaube, fünf Paragrafen zusammengekürzt. Der erste Satz lautete sinngemäss: Jeder Eingriff muss sich mit dem Ort konfrontieren – und eine Kommission prüft. Der Gedanke war, alles auf sehr wenige Grundregeln zu reduzieren. Das ist zumindest vom Gedanken her spannend – und es war tatsächlich relativ lange in Kraft; heute ist es eine Fusionsgemeinde.
[296] **FS:** Werfen wir noch einen Blick auf die verschiedenen Faktoren (siehe Präsentation): allgemeine Komplexität, Baubewilligungsverfahren – im Regelbau ist das kein Problem, komplizierter wird es ausserhalb. Einspracheverfahren und Nutzungskonflikte – ist das ein Thema?
[297] I4: Ja – gerade bei der Innenverdichtung: Wenn mehr Leute auf engem Raum sind, hat man diese Konflikte eher. Und auch am Siedlungsrand – da gibt es x Möglichkeiten.
[298] **FS:** Eigentümerstrukturen haben Sie genannt – je mehr Beteiligte, desto komplexer, und es kommt auf die Eigentümer an. Preisgünstiges Wohnen haben wir angesprochen, die architektonische Qualität ebenfalls. Und die Lageaufwertung sowie die finanziellen und personellen Ressourcen der Gemeinde?
[299] I4: Die Qualität ist mit meinem Beispiel Olten Südwest angesprochen – wobei es nicht nur die Architektur ist, sondern eben auch der Freiraum. Der Freiraum ist matchentscheidend für die Wahrnehmung und für die Akzeptanz. Bei der finanziellen Perspektive und den personellen Ressourcen der Gemeinde würde ich noch den Kanton ergänzen: Gerade wenn es um Sondernutzungsplanungen geht, spielt er eine Rolle – je nach Kanton dauert es sehr unterschiedlich lange –, und auch bei den Gesamtrevisionen. Ich habe im Gespräch der Gemeinde viel Verantwortung zugeschoben, weil ich finde, die Gemeinde hat eine Verantwortung, die sie nicht immer wahrnimmt. Aber ich möchte ergänzen: Der Kanton hat eine Mitverantwortung, gerade im Zusammenhang mit den Grundlagen, die er bereitstellt. Im Moment gibt es die Tendenz, dass für jede neue Aufgabe die Gemeinde schauen soll. Ich kann das ein Stück weit verstehen, und die Gemeinden sagen ja auch häufig, sie hätten gerne eine grosse Autonomie – aber gleichzeitig ist es für viele Gemeinden eine Überforderung. Gerade bei der Wohnthematik fände ich es wertvoll, wenn die Gemeinden eine Wohnstrategie oder räumliche Strategien hätten. Der Kanton könnte dafür Rahmenbedingungen bereitstellen: gute Datengrundlagen, übergeordnete kantonale Vorgaben, die den Gemeinden Orientierung bieten, oder auch finanzielle Mittel und gute Programme, die es den Gemeinden ermöglichen, solche Grundlagen zu erarbeiten. Der Kanton Solothurn hat meines Wissens ein Programm, über das die Gemeinden Mittel beantragen können – das müssen sie aber zum einen wissen, und die Arbeit bleibt trotzdem. Aber der Kanton hat eine wichtige Rolle.
[300] **FS:** Und was sagen Sie zum Bund – nochmals eine Ebene höher?
[301] I4: Da bin ich zurückhaltender – vielleicht auch gefangen im Lehrbuch: Von der Verfassung und der Aufgabenteilung her obliegt die Raumplanung den Kantonen, und damit erledigt sich das bis zu einem gewissen Grad. Was der Bund vielleicht trotzdem machen könnte: bei den Wohnraumfragen, Stichwort Grundlagen, Bundesamt für Statistik, Leerwohnungsziffer. Aber sonst würde ich sagen: Es sind primär der Kanton und die Gemeinden – und eben die Investoren- und Eigentümerseite. Die spielt natürlich auch eine grosse Rolle: Mit welcher Haltung geht man hinein, welche Ziele stehen im Vordergrund, wie gesprächsbereit ist man? Dass man Rendite erzielen will und dass das ein wichtiger Punkt ist, ist nachvollziehbar – aber es ist immer noch die Frage: wie hoch? Und mit welcher Qualität?
[302] **FS:** Vielen Dank, wir haben viele Themen abgedeckt. Ich werde die nächsten Schritte in die Wege leiten. Gibt es von Ihrer Seite noch Ergänzungen?
[303] I4: Vielleicht noch einen Satz eingeworfen: Es spielt schon auch eine Rolle, in welchem Kontext man ist – im Sinn von: Ist man der Erste oder der Zehnte in der Schlaufe? Ich behaupte, es gibt Gemeinden, die eigentlich nicht bereit sind; dann kommt man als Investor, der Bevölkerung ist relativ gleichgültig, was gebaut wird, und die Politik ist sich der Steuerungsmöglichkeiten vielleicht gar nicht bewusst – dann hat man relativ freie Hand und sogar gute Chancen, dass man durchkommt. Wenn aber in der Nachbargemeinde oder in der Region schon fünfzehn Entwicklungen gelaufen sind, und darunter sind schlechte Beispiele, dann ist es vielleicht doch nicht so einfach – selbst wenn es dieselbe Gemeinde ist. Es zählt eben auch, was im Umfeld passiert und was man sieht. Und dort spielen sicher auch subjektive Faktoren eine Rolle, Wahrnehmungsgeschichten: Wie häufig stehe ich im Stau? Stehen Container bei der Schule, weil der Schulraum zu knapp ist?
[304] **FS:** Weitere Themen?
[305] I4: Der Schiffbruch-Aspekt bei Projekten, gerade wenn es vor Gericht geht: Ein Thema der letzten Jahre ist die Interessenabwägung. Häufig kommt der Vorwurf der ungenügenden oder mangelhaften Interessenabwägung – das ist aktuell eine gute Steilvorlage, wenn man ein Projekt bodigen will. Das setzt wiederum voraus, dass man erstens Qualität liefert und dass zweitens die kantonalen Dienststellen, die

Gemeinde und auch das Planungsbüro ihre Aufgaben machen – auch in dem Sinn, dass der Planungsbericht gut verfasst ist. Wenn es zum Rechtsstreit kommt, ist das ein zentrales Element: Ist die Interessenabwägung gut dokumentiert? Wenn sie nicht dokumentiert ist – auch wenn sie gemacht worden ist –, kann es sein, dass das Bundesgericht sagt: zurück auf Feld eins.
[306] **FS:** Reden Sie da von der Interessenabwägung zwischen allen Akteuren oder ganz konkret zwischen der Nachbarschaft und einer Parzelle?
[307] I4: Nein, dort geht es wirklich um die raumplanerische Interessenabwägung – im Sinn von: Warum ist das Projekt an diesem Ort am richtigen Ort, und warum ist das Projekt so richtig, wie es ist? Das muss möglichst sauber gemacht sein. Denn wenn ich ein schlauer Nachbar bin oder eine entsprechende Juristin habe und aus Prinzip dagegen bin, dann würde ich es im Moment einfach einmal mit «ungenügender Interessenabwägung» versuchen – und die Chance wäre nicht so schlecht, dass dieser Pfeil trifft. Dazu gibt es im Moment einige Bundesgerichtsurteile: Ein Musterbeispiel ist das Spital Uster, das ist schon ein paar Jahre zurück; kürzlich eine Überbauung in Grenchen, ich glaube am Grenchner Südhang; und in Liestal eine Arealüberbauung bei einer ehemaligen Sprengstofffabrik. Das ist quasi ein juristischer «Nebenschauplatz», aber es ist relativ wichtig, dass man sauber arbeitet. Selbstkritisch und der Vollständigkeit halber: Ich habe selbst Arealentwicklungen von Gemeindeseite mitbegleitet und an Planungsberichten mitgeschrieben – das ist jetzt zehn Jahre her. Die Interessenabwägung war damals auch schon verlangt, aber sie war noch weniger relevant. Jetzt sieht man einfach die Bereitschaft zu Projektbodigungen, wenn man Juristen einspannt.
[308] I4: Ich kann Ihnen dazu noch Unterlagen schicken: eine Wegleitung zur Interessenabwägung, die der Kanton Baselland herausgegeben hat und an der wir als Verband mitgearbeitet haben, unsere Grundlagen dazu sowie die erwähnte Akzeptanzstudie der ETH (White Paper «Wohnsituationen und Akzeptanz für städtische Verdichtung in Schweizer Grossstädten», SPUR, ETH Zürich). Stadtspezifisch kommt noch die ganze Wohnraumgesetzgebung dazu – Stichwort Basler Wohnschutz: Die Verdrängungsproblematik bei Abbruch und Neubau spielt in den Städten eine entsprechende Rolle.
[309] I4: Und ich habe kürzlich noch von einem Fall gehört – der ist dann nicht übergeben worden, es herrschte einfach Stillstand –, wo wechselnde Anforderungen und personelle Wechsel dazu geführt haben, dass etwas, das seit zwei Jahren mit Workshops und x Sitzungen geplant worden war, plötzlich auf der Zielgeraden hiess: Nein, das kann man so nicht machen. Solche Geschichten sind verheerend – und sie sprechen für das, was Sie sagen: dass es am Ende eigentlich nur noch die Grossen stemmen können.
[310] **FS:** Vielen Dank für Ihre Zeit – ich werde mich wieder melden, wenn das in Ordnung ist.
[311] I4: Ja, danke auch. Wenn noch eine Frage auftaucht oder etwas unklar ist, melden Sie sich einfach. Ich finde Ihre Arbeit spannend und bin gespannt. Haben Sie eigentlich alle Gesprächspartner zusammen, oder sind Sie noch auf der Suche?
[312] **FS:** Fast – es können noch ein bis zwei weitere Stimmen dazukommen.
[313] I4: Ich weiss nicht, ob dort jemand gesprächsbereit wäre, aber vom Bauchgefühl her fände ich noch jemanden aus der Stadt Winterthur interessant: Die haben eine echte Entwicklungsdynamik und eine gut und professionell aufgestellte Verwaltung. Das sind genau die, die mit der Investorenseite am Tisch sitzen und die Mehrwertabgabe aushandeln – sie haben, wenn ich das richtig präsent habe, eine Vertragslösung mit städtebaulichen Verträgen. Das könnte für Ihre Arbeit interessant sein: diese Aushandlungsgeschichten, die Risiken – und ich könnte mir vorstellen, dass sie dort eine gute Bandbreite haben, bis hin zu den knallharten Investoren, um es salopp zu sagen. Und sonst – das wäre dann wieder eine Schuhnummer kleiner – finde ich auch die Stadt Aarau spannend, gerade wie sie sich mit der Wohnraumstrategie aufgestellt haben.
[314] **FS:** Super, vielen Dank für das Gespräch.

Transkript Interview I5 – Stadtplanung, 19.6.2026, Absätze [315]–[418]
19. Juni 2026, 11:06AM

[315] **FS:** Zum Einstieg kurz: deine Organisation, die Rolle, die du einnimmst, und dein Bezug zum Thema Innenentwicklung?

[316] I5: Kann ich gerne machen. Ich bin Leiter Stadtplanung [einer mittelgrossen Schweizer Stadt]. Das Thema Innenentwicklung ist die grosse Aufgabe aus der RPG-1-Revision; in der Folge hatten die Kantone den Auftrag, das in den Richtplänen umzusetzen. Der Kanton hat sich dann entschieden, auch das bestehende Baugesetz anzupassen und daraus das Planungs- und Baugesetz zu machen, das seit 2017 in Kraft ist und alle Gemeinden verpflichtet, eine Gesamtrevision der Ortsplanung zu machen – also nicht Teilaspekte oder Teilrevisionen, sondern alle Aspekte, die eine Ortsplanung betreffen. Wir als Stadt haben basierend auf diesen Vorgaben die erforderlichen Strategien erarbeitet – Freiraumstrategie, Innenentwicklungsstrategie, Wohnraumstrategie, Biodiversitätsstrategie, Stadtklima-/Hitzebericht – und die wesentlichen Punkte, auch aufgrund der gesetzlichen Voraussetzungen, im kommunalen Richtplan verankert. Anschliessend haben wir mit den formellen Umsetzungsarbeiten für die Ortsplanungsrevision angefangen, also insbesondere mit den massgeblichen Instrumenten: Zonenplan, Bauordnung, Schutzplan, Gewässer- und Strassenpläne. Diese werden wir jetzt im August in die öffentliche Mitwirkung schicken. Das ist etwa unser Stand auf der reglementarischen Ebene. Gleichzeitig sind wir natürlich dran, die Innenentwicklungsstrategie umzusetzen. Einerseits passiert das in der Regelbauweise – dort hat sie keinen direkten Einfluss, dafür braucht es die Revision der Ortsplanung. Wo wir aber gezielt schon daran arbeiten, ist bei Arealentwicklungen und Sondernutzungsplänen, unabhängig davon, ob das Grundstück einem Privaten oder der Stadt gehört. In diesem Zusammenhang laufen zeitgleich Entwicklungsprozesse. Und wie du angedeutet hast, gibt es einen Haufen Parameter. Einer davon sind die baurechtlichen Rahmenbedingungen – das ist auch nur einer. Massgebend, glaube ich, sind die Ökonomie und der Prozess: wie lange es dauert, bis man gute, bewilligungsfähige Projekte herbringt. Das ist auch schweizweit ein Thema, bei dem man mit verschiedenen Massnahmen – wie einem runden Tisch und so weiter – in verschiedenen Bereichen anzusetzen versucht. Es gibt nicht ein Rädchen, an dem man schrauben kann, damit es einfacher wird, sondern es braucht viele kleine, vielleicht auch grössere Massnahmen, damit die Innenentwicklung besser gelingen kann. Innenentwicklung ist natürlich die grössere Herausforderung als Aussenentwicklung: Bei einer Innenentwicklung ist immer schon etwas dort. Das heisst, es sind Nutzende dort, es hat eine Geschichte, eine Baugeschichte, es hat Identitäten, die in diesen Prozess mitgenommen werden müssen, damit es zeitnah zu einer Projektrealisierung kommen kann. Gleichzeitig spielen weitere Themen hinein – momentan der Wohnungsbau, der je nach Region dringender oder weniger dringend ist. Die Stadt wird wachsen, sie hat ein klares Wachstumsziel: Man hat das politische Ziel, [rund einen Viertel mehr Einwohnerinnen und Einwohner sowie Arbeitsplätze] zu ermöglichen. Das ist ein deutliches Wachstum, das man ermöglichen möchte. Wie schnell das kommt, hängt vor allem davon ab, was rund um uns herum passiert, und von wirtschaftlichen Abhängigkeiten. Dazu kommt die Klimaanpassung, die bei der Innenentwicklung eine grosse Rolle spielt, und Fragen hinsichtlich CO2, Bestandeserhalt und Baukultur, die wichtige Themen sind. Und wenn wir anfangen zu schauen, welche Rädchen eigentlich dabei sind: Das Baurecht ist nur ein Rädchen – also die Vorschriften, die wir machen. Die Gemeinde selber kann viel beeinflussen, aber der ganz andere Teil ist in den verschiedenen Bundesgesetzen geregelt, also das ganze Mietrecht; auch die Politik spielt eine grosse Rolle. Wenn man anschaut, welche Möglichkeiten die Gemeinde hat, das Wohnen zu beeinflussen: Aktiv kann die Gemeinde im Innenentwicklungsprozess Ressourcen bereitstellen, damit diese Prozesse gemacht werden können. Für günstigen Wohnraum ist es insbesondere auch eine aktive Bodenpolitik, welche die Stadt betreiben kann. Bei Aspekten wie der Frage, die Einsprachemöglichkeiten anders zu regeln – der ganze Rechtsprozess –, ist die Gemeinde eigentlich die letzte Stufe, die etwas machen kann, was natürlich auch wichtig ist. Vielleicht kann ich noch weiterfahren mit der Investorenseite: Wir haben eine Investoren-Beziehungspflege, ein Investor-Relations-Management (IRM), das wir vor etwa einem Jahr zusammen mit der Standortförderung aufgegleist haben und in dem wir direkt mit Investoren zusammenarbeiten – eine Zusammenarbeit im Sinne des Austauschs: wo welche Bedürfnisse sind, und einfach schauen, wer was machen kann, damit es wirklich gelingt. Für die Investoren ist vor allem wichtig, dass Klarheit vorhanden ist. Sobald etwas klar ist, ist es kalkulierbar – unklare Sachen sind nur teuer. In dem Sinne können wir als Stadt klare Rahmenbedingungen setzen; das ist etwas, das hilft. Was wir aber nicht im Griff haben und was momentan die Schwierigkeit ist, ist die Zeit im Prozess. Und betreffend dem, was du vorher gesagt hast – ob etwas rendiert oder nicht –, hat das schon einmal damit zu tun, wie man den heutigen Bestand als Preis einsetzt. Die These, die ich jetzt aufstelle: Wenn du bei der Regulation – was darfst du bauen oder nicht bauen – die Regelbauweise raufsetzt oder eine Baumöglichkeit erweiterst, dann steigt primär der Landpreis. Damit passiert eigentlich nicht per se etwas. Wenn wir auf die Phase der nächsten 20 Jahre schauen: Wenn wir jetzt im Rahmen der Ortsplanung eine neue Regel setzen, steigt eigentlich der Bodenpreis. Damit hast du noch keinen billigen Wohnraum geschaffen, sondern den Bodenpreis erhöht. Andere Kantone haben andere Grundlagen – beispielsweise Basel, wo es seit mehreren Jahrzehnten eine Mehrwertabschöpfung gibt. Wir haben im Kanton eine Motion, die jetzt schon ein paar Jahre alt ist, um eine Mehrwertabgabe gesetzlich zu regeln. Wir haben die rechtlichen Voraussetzungen im Kanton nicht; wir können es nur bei

Neueinzonungen machen. Aber das ist ein kleiner Teil: bei neuen Zonen – nicht Aufzonungen, sondern nur Neueinzonungen. Wir zonen gar nicht neu ein, wir machen Innenentwicklung – und haben keine Mehrwertabgaben. Auf Bundesebene haben wir 20 Prozent bei Neueinzonungen, die Aufzonung ist dem Kanton überlassen. Der Kanton hat es geregelt und ist auf 20 Prozent, aber die Gemeinden haben keinen gesetzlichen Artikel. Wenn wir jetzt in der Ortsplanung für die Innenentwicklung verschiedene Aufzonungen in der Regelbauweise vornehmen, haben wir kein rechtliches Instrument, um den Mehrwert abzuschöpfen; es ist nicht vorhanden, wir haben die Voraussetzungen vom Kanton nicht. Wir können das machen, aber nur mit einem verwaltungsrechtlichen Vertrag. Du musst aber mit jedem Grundeigentümer einen verwaltungsrechtlichen Vertrag aushandeln – und der ist freiwillig. Also wenn jemand nicht will: Wir wollen eine Ortsplanungsrevision mit Innenentwicklung machen, aber wir können die Mehrwertabgabe für den Bodenpreis nicht einfordern; der gehört dem Eigentümer. Das ist der Mechanismus, bei dem Basel zum Beispiel einen ganz anderen hat. Aber das ändert nichts daran, dass dahinter der Bodenwert steigt. Danach gibt es das Instrument der Sondernutzungspläne. Dort hast du im kantonalen Baugesetz eigentlich zwei grundsätzliche Möglichkeiten: Das eine ist der normale Sondernutzungsplan; dieser darf die Grundordnung nicht übersteuern. Du kannst innere Abstände verringern, vielleicht kannst du eine Attika zu einem Vollgeschoss ausbauen, in etwa so. Und dann gibt es den Sondernutzungsplan mit fakultativem Referendum, bei dem der gleiche politische Prozess durchlaufen werden muss – das gleiche Rechtsverfahren wie bei einer Umzonung. Dann kannst du mit einem Sondernutzungsplan mehr machen. In diesem Zusammenhang können wir wieder mit verwaltungsrechtlichen Verträgen anfangen zu diskutieren: Wer bekommt was, und wie viel erhält die Stadt. In der jetzigen Ausgangslage schöpfen wir bei den Sondernutzungsplänen keine Mehrwertabgabe ab – das machen wir aktuell nicht. Aber es ist eine Diskussion, ob man das künftig macht oder nicht, und in welchem Umfang. Es beruht aber auf absoluter Freiwilligkeit. Und das ist so ein bisschen die Krux: Wir wollen die Innenentwicklung am richtigen Ort fördern, und wir wollen auch qualitative Innenentwicklung. Da braucht es einfach den Dialog mit Bauherrschaften und Investoren, um einen Weg zu finden. Dort einen ökonomischen Mechanismus zu finden, ist eine interessante Aufgabe.

[317] **FS:** Darf ich fragen: Gibt es beim Sondernutzungsplan denn trotzdem Forderungen – oder kann man sagen: nein? Und welche anderen Forderungen werden im Sondernutzungsplan an die Projektentwickler gestellt?

[318] I5: Vom Planungs- und Baugesetz her gegeben ist die hohe ortsbauliche Qualität. Wir bringen unsere Interessen aus den verschiedenen Grundlagenkonzepten ein, die wir haben – Freiraumstrategie und Wohnraumstrategie sind zwei wesentliche, dazu die Biodiversität, wobei diese aufgrund der Biodiversitätsstrategien von Bund und Kanton ohnehin gefordert ist. Wir sprechen eigentlich über die qualitative Umsetzung und die Nutzung entsprechend der Wohnraumstrategie. Aber die Stadt hat aktuell keine Forderung nach preisgünstigem Wohnen in Sondernutzungsplänen. Ob das in den nächsten zehn Jahren kommt, ist offen. Wir sind dort einfach in einer anderen Ausgangslage als andere Städte. Das Thema preisgünstiges Wohnen hatten wir etwa 2018 einmal – ein politischer Vorstoss, ein Postulat; dazu finden sich auch Unterlagen. Dort haben wir vertieft untersucht, welches Kostenniveau die Wohnungen haben, auch im Zusammenhang mit den Einkommenssituationen, und haben festgestellt, dass wir genügend günstigen Wohnraum haben. Selbstverständlich stellen wir auch fest, dass die Angebotsmieten in den letzten zwei Jahren deutlich gestiegen sind. Aber man hat immer noch einen Leerwohnungsbestand, der deutlich anders ist als in Zürich. Er ist auch zurückgegangen – das beobachten wir einfach.

[319] **FS:** Darf ich nachfragen beim preisgünstigen Wohnen: Das ist kein Thema, habe ich das richtig verstanden?

[320] I5: Also, es ist nicht kein Thema. Es ist ein Thema im Bereich der aktiven Bodenpolitik und der Abgaben an Wohnbaugenossenschaften, die gemeinnützig sind. Diese müssen momentan einfach den Standard der Gemeinnützigkeit erfüllen, der vom Bund kommt – das ist das Kriterium. Aber wir haben keine Vorgaben hinsichtlich Preissegment, wenn ein Grundstück nicht an eine gemeinnützige Genossenschaft geht, sondern an eine andere Bauherrschaft. Bis anhin, sage ich – es kommt auf die Entwicklung an, was in den nächsten 20 Jahren passiert.

[321] **FS:** Habe ich es richtig verstanden: die Vorgaben zum gemeinnützigen Wohnen vom Bund – das haben wir schon länger einmal angeschaut. Da gibt es ganz konkrete Angaben, etwa zur Kostenmiete usw.?

[322] I5: Dort geben wir Bauland im Baurecht ab – wenn wir Land besitzen, geben wir es im Baurecht ab. Bei dieser Baurechtsabgabe gibt es Bedingungen, welche die Genossenschaften erfüllen müssen. Das läuft über den Baurechtsvertrag und nicht über die Regulation des Planungs- und Baugesetzes, sondern über den Landhandel, wo man ebenfalls Kriterien festlegen kann. Da muss man sich einfach einigen. Für uns ist vielleicht noch wichtig: Bei uns gehen die Baurechtsverträge der Stadt ins Parlament. Das ist gescheit, es schafft ein gewisses Verständnis auch für die öffentlichen Interessen, die wir einbringen dürfen. Das ist auch bei den Sondernutzungsplänen so: Sondernutzungspläne mit hoher städtebaulicher Relevanz gehen durchs Parlament. Es ist sowieso die Aufgabe der Stadt, aber das ist eigentlich auch ein Argument für uns im Prozess, dass die öffentlichen Interessen stark einfliessen. Und das Erfreuliche ist – ich bin jetzt seit vielen Jahren in der Stadtplanung –: Wir hatten noch keine Rückweisung im Parlament. Wenn wir unsere Strategien und Konzepte bei diesen Planungen einbringen können, geht es durch. Und trotzdem ist es uns

wahnsinnig wichtig, einen guten Dialog mit den Bauherrschaften zu pflegen – schlussendlich bauen die. Und im Dialog mit den Bauherrschaften ist die grösste Herausforderung momentan eigentlich die Zeit. Da spielen kunterbunt diverse Faktoren mit, welche die Zeit beeinflussen.
[323] **FS:** Da gibt es einfach den rechtlichen Rahmen, in dem solche Sachen stattfinden. Was hat sonst einen Einfluss auf die Zeit?
[324] I5: Es ist die Prozessgestaltung, die Einfluss hat – wie man den Prozess aufgleist, hat einen grossen Einfluss auf die Geschwindigkeit. Die Qualität der Planung hat einen grossen Einfluss auf die Geschwindigkeit. Der Einbezug von Beteiligten und Betroffenen hat einen grossen Einfluss auf die Geschwindigkeit. Die Ressourcen – und zwar rundum: was die Bauherrschaft hineingeben kann, was die Planenden hineingeben können, was die Verwaltung hineingeben kann – haben alle einen Einfluss auf die Geschwindigkeit, wie auch möglichst klare und beständige Vorgaben. Das ist uns von der Stadt her immer ganz wichtig: Wir definieren in so einem Prozess am Anfang die öffentlichen Interessen und verschriftlichen sie, damit die Bauherrschaft sie von Anfang an kennt. Es sei denn, es ändern sich zwischenzeitlich Grundlagen, etwa auf Ebene Bundesgesetz. Aber von uns her kommen in diesem Prozess keine neuen Kriterien. Wir brauchen Verlässlichkeit. Wir wissen: Alles, was unklar ist, wird teuer.
[325] **FS:** Darf ich fragen: Die Zeit haben wir mehrmals angesprochen. Kann man da etwas darüber sagen?
[326] I5: Wenn es ganz optimal läuft, ist es ein Jahr für die Projektentwicklung, ein Jahr für den Sondernutzungsplan und ein Jahr für die Verfahren – dann ist man bei drei Jahren. Die Realität ist fünf plus.
[327] **FS:** Und das Plus – wie weit geht das?
[328] I5: Ich kenne Sondernutzungspläne, die erarbeitet worden sind, bevor ich angefangen habe; die sind immer noch im Rechtsverfahren. Das sind mehr als zehn Jahre. Man muss aber sagen: Es gibt auch wirklich schnelle Prozesse. Wir haben gerade ein Beispiel, [ein grösseres Wohnprojekt], wo die Projektentwicklung ein Jahr gebraucht hat, der Sondernutzungsplan ein Jahr und das Verfahren ein Jahr – und dann hat man angefangen zu bauen.
[329] **FS:** Und da könnte man sagen: Bei diesem Projekt waren die vorhin genannten Punkte erfüllt.
[330] I5: Man hat gut miteinander geredet, was die Rahmenbedingungen sind. Es gab einen guten, qualitativen Entwicklungsprozess. Es gab einen schlanken Sondernutzungsplanprozess, bei dem man sich schnell einigen konnte, und es waren Ressourcen zum Arbeiten vorhanden. Es gab keine Einsprachen, weil die Bauherrschaft rundherum den Dialog gepflegt hat. Und dann hat es funktioniert, dann ist es eben schneller gegangen. Man kann aber nicht sagen: Ich muss einfach das Gleiche machen wie dort. Es gibt viele Einzelfaktoren, die den Ausschlag geben können, dass etwas sehr lange dauert.
[331] **FS:** Wenn wir noch einmal aufs Allgemeine zurückgehen: Wo besteht Verhandlungsspielraum und wo nicht?
[332] I5: Am Anfang – je früher, desto mehr. Je früher, desto mehr. Ich muss sagen: Wir haben einen Prozess, aber wir können nur empfehlen, was die Bauherrschaften machen sollen. Eine Bauherrschaft kann einen Sondernutzungsplan theoretisch direkt dem Stadtrat zur Genehmigung einreichen. Das ist machbar, führt einfach nicht zum Ziel. Wir empfehlen eigentlich den Weg, im Dialog die Rahmenbedingungen zu klären, danach eine Machbarkeitsstudie zu machen, was zweckmässig ist, danach ein qualifiziertes Verfahren für die Entwicklung der ganzen städtebaulichen Fragen durchzuführen und basierend auf dem Ergebnis dieses Varianzverfahrens einen Sondernutzungsplan zu erarbeiten. Bei der Innenentwicklung ist eben der Prozess wahnsinnig wichtig: Was macht man mit denen, die schon dort sind? Dass man sie in den Prozess mitnehmen und zu Beteiligten machen kann. Sie sind in diesem Zusammenhang auch immer wichtiger: Was schon dort ist, hat auch künftig Bestand und ist ein Mitträger der Zukunft. Aber zurück zur Frage: Ich glaube, es ist vor allem das erste halbe Jahr, in dem wir steuern können – danach läuft es.
[333] **FS:** Kommen wir zurück zum Anfang. Du hast von der Arealentwicklung gesprochen und daneben den Sondernutzungsplan gestellt. Die Arealentwicklung läuft doch auch über den Sondernutzungsplan, oder? Wo ist da der Unterschied?
[334] I5: Das hat mit unserer Entwicklungsstrategie zu tun, dass wir Schwerpunkte haben. Wir haben Schwerpunkte um die Bahnhöfe, die Entwicklungsgebiete: [drei Entwicklungsgebiete um Bahnhöfe am Stadtrand und in einem Stadtquartier]. In diesen Arealentwicklungen ist die Stadt im Lead. Da haben wir jetzt überall kooperative Planungsverfahren gemacht, mit Entwicklungsleitbildern als Ergebnis, die mit den städtischen Strategien abgestimmt sind und mit den Grundeigentümern erarbeitet wurden. Basierend darauf stecken wir jetzt in der Ortsplanungsrevision den rechtlichen Rahmen ab, in dem die einzelnen Grundeigentümer nachher entsprechend entwickeln können. Und dort reden wir wieder von Sondernutzungsplänen – normale Sondernutzungsplanungen, aber das Gesamtthema ist als Arealentwicklung aufgegleist. Das ist auch im Sinne eines Gebietsmanagements, das in den nächsten Jahren folgt.
[335] **FS:** Und in Abstimmung mit den Grundeigentümern?
[336] I5: Wir haben sie in die Erarbeitung des Leitbilds einbezogen. Das ist unterschiedlich: Je nachdem sind es wenige, je nachdem viele Grundeigentümer. In einem Gebiet sind es einige, im zweiten viele und im dritten ganz viele – die Bahn und weitere; das kann man skalieren. Neben den Grundeigentümern haben wir auch das Quartier, die Bevölkerung einbezogen, damit es mitgetragen wird – und vor allem auch, um die Bedürfnisse zu kennen.

[337] **FS:** Da habt ihr mit Umfragen gearbeitet?
[338] I5: Da haben wir mit Meetings, Umfragen und Veranstaltungen gearbeitet.
[339] **FS:** Jetzt kommen wir zum Regelbau, also zur Bauordnung. Verstehe ich richtig: Die Stadt kennt eigentlich keine Ausnützungsziffer, es läuft einfach über die Parzellen und Grenzabstände?
[340] I5: Im alten Baugesetz hast du eine Ausnützungsziffer machen können; die Stadt hatte aber noch nie eine. Im neuen Planungs- und Baugesetz ist die Ausnützungsziffer nicht mehr vorgesehen – ich darf gar keine machen. Wir hatten noch nie eine, weil wir auch keine brauchen. Die grosse Umstellung kommt eher von den Zonen her: Früher hattest du die Möglichkeit dazu, neu darfst du keine Ausnützungsziffer mehr regeln. Du darfst nur die Gebäudedimensionen regeln – Länge, Breite, Höhe – und den Grenzabstand, vereinfacht gesagt.
[341] **FS:** Das ist lustig – in jedem Kanton ist es ein bisschen anders.
[342] I5: Ja, das ist ein anderes Thema. Das ist für Bauherrschaften, die international oder schweizweit tätig sind, eine grosse Herausforderung. Ich sage dem ein bisschen einen Schutz für das lokale Planungsgewerbe: Du musst eigentlich etwas wissen, sonst hast du keine Chance – du brauchst einen Juristen aus dem Kanton oder jemanden, der das kennt.
[343] **FS:** Das ist eigentlich wichtig – und um den Gedanken weiterzuführen: Seit Jahren findet in diesem Bereich eine Professionalisierung statt. Man hat das Gefühl, dass jemand ohne entsprechendes Know-how immer mehr Schwierigkeiten hat, seine Umsetzung in diesem Bereich hinzukriegen.
[344] I5: Das ist ein spannender Punkt. Wir haben als ein Ziel der Ortsplanungsrevision, dass du eigentlich einfach nach Regelbauweise bauen kannst – dass also nicht zwingend eine Arealentwicklung nötig ist oder fünf Grundstücke zusammengekauft werden müssen und ein Entwickler erforderlich ist, sondern dass du auch als kleine Firma oder einzelner Eigentümer bauen kannst. Vielleicht noch dazu: Neben der Innenentwicklungsstrategie, die eher ein strategisches Papier ist – räumlich unpräzise, aber durchaus mit klaren Aussagen hinsichtlich der Stadträume –, haben wir darauf aufbauend ein Stadtraumkonzept gemacht, in dem die Stadt analysiert und verschiedene städtebauliche Bausteine definiert wurden: wie sich die Stadt räumlich entwickeln soll, ausgehend vom Bestand, mit einer Vorstellung, wohin es gehen soll. Aufgrund dieses Stadtraumkonzepts machen wir jetzt die Zonierung. Das heisst, wir haben – das wird mit der Mitwirkung Mitte August veröffentlicht – eine sehr differenzierte Zonierung, in der auch dort, wo es heute schon eng ist, durchaus Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen werden. Dass du nicht drei Parzellen zusammenkaufen musst, bis du wieder etwas tun kannst, sondern dass du handeln und in der Struktur, in der es ist, weiterbauen kannst. Das ist eine grosse Herausforderung, wenn wir den Städtebau der letzten Jahre anschauen – bei uns würde ich sagen noch in untergeordnetem Mass –: dass häufig grosse Gebiete zusammengekauft werden und dann im optimalen Fall ein gutes Stück neue Stadt gebaut wird, im schlechten Fall eben lange nichts geht. Eine Bauordnung soll eigentlich auch das Weiterbauen im Bestand und in der bestehenden Struktur ermöglichen und nicht nur den Tabula-rasa-Neubau. Das ist eine Zielsetzung von uns bei den Instrumenten der Ortsplanungsrevision – mit dem Ziel, dass möglichst viele selber handeln können.
[345] **FS:** Kurz dazu, technisch: Mitwirkung im August?
[346] I5: Ab August, ja.
[347] **FS:** Das heisst, was passiert dann?
[348] I5: Dann stellen wir alle Ortsplanungsinstrumente, die neu sind, öffentlich zur Diskussion.
[349] **FS:** Und konkret: Gibt es dann Informationsveranstaltungen, oder ist es einfach online abrufbar?
[350] I5: Es gibt es online, und es gibt, glaube ich, fünf Informationsveranstaltungen – in verschiedenen Stadtteilen, je nach Funktion der Gebiete. Es gibt allgemeine Informationsveranstaltungen und gebietsbezogene Informationsveranstaltungen.
[351] **FS:** Auch über die Änderungen, die bereits gelaufen sind?
[352] I5: Über das, was schon gewesen ist, haben wir bereits viel informiert.
[353] **FS:** Dann hast du das Stichwort Investoren genannt, das habe ich noch spannend gefunden. Kannst du dazu noch etwas sagen?
[354] I5: Zusammen mit der Standortförderung haben wir angeschaut, wo die grossen Herausforderungen in der Innenentwicklung liegen. Da ist selbstverständlich auch aufgekommen, dass die Investoren ein wichtiger Partner sind, und wir sind in einen gezielten Dialog mit den Investoren getreten: Was sind ihre Bedürfnisse, und wo können wir Sachen besser machen? Daran arbeiten wir. Wichtige Elemente – das ist auch bestätigt worden – sind die Klärung am Anfang, vor allem der Bedingungen, die Beständigkeit, dass entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden können, und insbesondere auch zu kommunizieren, wo man politisch hin will. Das ist für die Verwaltung ein bisschen herausfordernd gewesen – quasi mit mehr Commitment rüberzubringen, was man will. Wir haben das jetzt so gemacht, dass wir die bestehenden konzeptionellen Grundlagen stärker aufbereitet haben, auch für die Kommunikation, auch für die politische Kommunikation. Man fängt also mehr an zu kommunizieren, und wir werden das weiterhin so machen. Ein Auftakt war jetzt auch – ich weiss nicht, ob du das kennst – [ein regionaler Immobilienanlass]. Da sind wir dieses Mal ein grosser Partner dieses Anlasses gewesen und haben unsere Strategie der Stadtentwicklung im Überflug gezeigt. Da haben wir sehr gutes Feedback bekommen, auch aus Gesprächen heraus. Es geht eigentlich um die Zusammenarbeit mit den Investoren, die man beleuchtet und an der man arbeitet.

[355] **FS:** Jetzt ein paar Stichworte. Wenn man qualitativ gute Entwicklung macht – du hast es im Sinne der Arealentwicklung bereits erwähnt –, gibt es ja automatisch eine Bodenwertsteigerung; die Lagequalität hat einen Effekt. Würdest du sagen, das ist irgendwo einmal ein Thema in der Verhandlung mit dem Investor? Im Sinne davon, dass, wenn man das genauer anschaut, von der Stadt aus auch etwas kommt?
[356] I5: Diese Diskussion führen wir. Jetzt wird es technisch: Wir haben Umzonungen nach jetzigem Planungs- und Baugesetz, und es gibt Umzonungen nach neuem Planungs- und Baugesetz. Bei denen, die altrechtlich laufen – die jetzt gerade eine Umzonung haben –, war eine Voraussetzung, dass wir über den Mehrwert reden. Man muss auch sagen: Eine Umzonung vor der laufenden Ortsplanungsrevision ist eigentlich eine zeitlich bevorzugte Aufzonung. Und dann hat man festgelegt, auch aufgrund politischer Vorgaben, dass man mit denen den Mehrwert verhandelt. Dort richtet sich der Mehrwert nach dem Minimum des Kantons: Der Mehrwert ist 20 Prozent – also vom Landwert, vom Mehrwert, den man durch die Massnahme generiert, nimmt die Abgabe 20 Prozent.
[357] **FS:** Zum Verständnis, ob ich es richtig verstanden habe: Weil man es noch im alten Recht umsetzt, sagt man, wir bieten bereits das Zukünftige an – und dort hat man den Mehrwert. Alles klar, verständlich.
[358] I5: Dadurch gibt es jetzt verschiedene Planungen, bei denen der Mehrwert berechnet worden ist. Das ist eine rein immobilienökonomische Berechnung. Wir einigen uns – wenn es irgendwie geht – auf einen Schätzer oder allenfalls zwei Schätzer; das ist reine Ökonomie.
[359] **FS:** Genau, mit Mieterträgen, Cashflow und so weiter.
[360] I5: Genau, davon 20 Prozent. Das klingt relativ gut und ist am Schluss eigentlich bejahbar.
[361] **FS:** Und die Investoren machen mit und finden es interessant genug, dass sie dabeibleiben?
[362] I5: Wenn es im Vorfeld klar ist – das ist meine These –, dann hat es einen Einfluss auf den Bodenwert. Denn – nächste These: Wenn wir nicht über Vorgaben für günstigen und preiswerten Wohnungsbau reden, sondern einfach den Markt spielen lassen, dann wird die Wohnung im Mietwohnungsbau zu dem vermietet, was der Markt hergibt. Das heisst eigentlich: Wenn man eine Abgabe drin hat, geht die nicht auf die Miete – die Miete ist ja gedeckelt, irgendwann geht es nicht mehr; man zielt sowieso auf den Wert, der möglich ist. Ich kann qualitativ besser oder schlechter bauen, aber das hat dann auch wieder einen Einfluss auf die Langfristigkeit und so weiter. Also geht es schlussendlich auf den Bodenwert. Der Mechanismus ist eigentlich: Je höher ich die Abgabe mache, desto mehr beeinflusse ich den Bodenwert. Und darum gibt es – je nach Ziel und Politik – selbstverständlich Befürworter und Gegner der Mehrwertabgabe. Aber eigentlich geht es darum, dass von dem, was die Öffentlichkeit durch die Aufzonung schafft, über den Mehrwert wieder ein Teil zurückfliesst an die öffentlichen Aufgaben, die dadurch entstehen.
[363] **FS:** Stichwort zusätzliche Ausnützung.
[364] I5: Das wird im Rahmen der Ortsplanungsrevision passieren, dass wir die zusätzlichen Quadratmeter ermöglichen können.
[365] **FS:** Genau. Und das ist jetzt schon ein Thema, wie ich vorhin verstanden habe, etwa bei dem Beispiel, wo man es bei den aktuellen Gesetzen auch schon berücksichtigt. Der Baubewilligungsprozess ist – verstehe ich das richtig – weniger das Thema, weil die Arbeit hier alles vorgelagert ist?
[366] I5: Das ist dann die normale Baubewilligung.
[367] **FS:** Genau, und dann kommen wir ja mit der Sondernutzung wieder zur ordentlichen Baubewilligung, und da gibt es dann auch keine Risiken mehr im Sinne von …
[368] I5: Man muss die Regelbauweise einhalten – oder eben den Sondernutzungsplan.
[369] **FS:** Genau. Und die ordentliche Baubewilligung sieht das dann als …
[370] I5: Das ist für sie kein Unterschied im Prozess.
[371] **FS:** Genau. Über Einsprachen haben wir auch geredet. Was sind die Möglichkeiten, um das Risiko zu minimieren?
[372] I5: Es ist schon ein Unterschied, verfahrenstechnisch: Wenn du ein normales Baugesuch nach Regelbauweise hast, hast du ein Verfahren.
[373] **FS:** Ja.
[374] I5: Wenn du einen Sondernutzungsplan machst, hast du mit dem Sondernutzungsplan ein anderes Verfahren und machst danach noch ein Baugesuchsverfahren.
[375] **FS:** Ja.
[376] I5: Es gibt zwei Fenster für die Einsprache.
[377] **FS:** Ja, alles klar.
[378] I5: Was das kantonale Planungs- und Baugesetz zulässt, ist eine Kombination von Sondernutzungsplan und Baugesuch in einem Verfahren. Das hat aber noch nie jemand gemacht.
[379] **FS:** Okay.
[380] I5: Weil du dann das Risiko eingehen müsstest, dass du beim Sondernutzungsplan alles, was du für ein Baugesuch brauchst, schon machen musst – und das geht aufgrund der Rechtsprechung bis zur Kanalisationsleitung. Dieses Risiko trägt einfach niemand. Du willst den Zwischenschritt des Sondernutzungsplans haben, für die rechtliche Absicherung für die nächste Investitionstätigkeit in der Projektentwicklung. Sonst ist das Risiko ökonomisch einfach riesig.

[381] **FS:** Ja, genau. Alles, was du erzählst, alle Zusammenhänge – Know-how und Erfahrung sind ein entscheidender Faktor. Je grösser eine Gemeinde und je mehr Leute dafür arbeiten, desto mehr ist davon vorhanden; je kleiner, desto schwieriger wird es – oder es wird ausgelagert. Und dann ist die Frage, ob es in den Planungsbüros funktioniert.
[382] I5: Und es gibt gute Büros.
[383] **FS:** Ja.
[384] I5: Ich glaube, je grösser eine Gemeinde oder eine Stadt ist, desto mehr befasst man sich aktiv damit: Was hat man für Herausforderungen, was für Strategien und Konzepte?
[385] **FS:** Genau – Akzeptanz der Bevölkerung. Wie siehst du das beim Thema Innenentwicklung?
[386] I5: Grundsätzlich unbestritten – bis es vor der Haustür passiert, wie überall. Aber wir haben eben die Innenentwicklungsstrategie und die Freiraumstrategie erarbeitet und vorgestellt, man hat sie in den kommunalen Richtplan überführt, man hat die Mitwirkung durchgeführt, es war im Parlament. Es gab keine grosse qualifizierte Diskussion, es wird unterstützt. Und in der Realität ist es einfach so: Wenn der Nachbar drei Geschosse mehr baut, dann geht es nicht mehr.
[387] **FS:** Dann hast du noch den Kanton genannt – das ist in eurem Kanton ja nicht möglich. Beim Mehrwert haben wir die Rolle von Kanton oder allenfalls Bund. Ist das wichtig für das Thema Innenentwicklung?
[388] I5: Extrem wichtig. Der Bund setzt durch seine Vorgaben eigentlich den Rahmen. Die Hoheit der Planung liegt in der Schweiz bei den Kantonen; sie haben die Aufgabe, das umzusetzen, und haben den Rahmen des RPG. Und es laufen natürlich – das merkst du auch – politische Themen, gerade hinsichtlich der Mehrwertabgabe, auch auf Bundesebene. Es gibt andere Kantone und Gemeinden, die Mehrwertabgaben schon seit Jahrzehnten haben, unabhängig von Neueinzonung oder Aufzonung – die machen das bei beidem. Es gibt politische Bestrebungen, die das stark stützen, und solche, die das verhindern wollen. In der Schweiz ist es so: Der Bund regelt gewisse Sachen, die Kantone führen die Gesetzgebung aus und reichen Aufgaben an die Gemeinden weiter; Grundlage für die Umsetzung in der Gemeinde ist dann das Bundesgesetz – aktuell ist das bei der Biodiversität so. Im Bereich der Mehrwertabgabe ist es noch ein bisschen schwammig. Es gibt Bestrebungen auf Bundesebene, die Mehrwertabschöpfung eigentlich auf neue Zonen zu beschränken. Und unser Kanton will die Mehrwertabgabe politisch auf quasi neue Zonen beschränken. Darum haben wir die Instrumente nicht, und darum müsste im Gesetz etwas angepasst werden – irgendwo fehlt uns eine Möglichkeit.
[389] **FS:** Ihr würdet das auch gerne wollen – weil ihr dann verhandeln könntet?
[390] I5: Wir würden anfangen, das umzusetzen.
[391] **FS:** Ja, genau. Und ihr würdet es dann auch brauchen, oder?
[392] I5: Wir können nicht. Es gibt eben auch andere Zielsetzungen, welche die Mehrheit nicht will.
[393] **FS:** Genau – das macht es dann immer spannend. Wenn die Instanzen weiter oben es nicht verbindlich machen, kann die untere Instanz gar nichts machen.
[394] I5: Wir können immerhin Verträge machen. Wir haben das Instrument des verwaltungsrechtlichen Vertrags vom Kanton, das im PBG verankert ist.
[395] **FS:** Okay.
[396] I5: Das können wir machen. Aber es gibt keinen Automatismus. Sprich: Wenn wir jetzt im Rahmen der Ortsplanung um drei Geschosse aufzonen, dann ist es halt so. Wir können nicht bei allen mit verwaltungsrechtlichen Verträgen kommen – das schafft man nicht, das sind Tausende von Grundstücken.
[397] **FS:** Winterthur macht, glaube ich, relativ viel. Der Herr von der Stadtplanung hat gerade gesagt, Winterthur sei noch ein Fall – dort wird über städtebauliche Verträge noch recht viel geregelt, in grösserem oder kleinerem Umfang.
[398] I5: Der Städtebau wird in diesem Prozess ja stark geregelt – städtebaulich können wir viel regeln. Aber bei der Ökonomie sind uns die Hände gebunden.
[399] **FS:** Also dass ihr selber verhandeln könnt und sagt: Wir bieten euch hier so und so viel, und das hat einen ökonomischen Wert. – Jetzt abschliessend, fünf Minuten: Ich habe es vorhin angesprochen – die Investoren sitzen da. Was sagen wir denen, was sind die Empfehlungen? Du hast gesagt: Risiken herausnehmen, zumindest Unsicherheiten herausnehmen und Risiken reduzieren. Vielleicht noch einmal über alles hinweg: die grössten Stellhebel?
[400] I5: Die grössten Stellhebel sind, am Anfang miteinander einen Prozess und Rahmenbedingungen zu definieren, die auch für den ganzen Lauf der Entwicklung im Wesentlichen klar sind. Selbstverständlich braucht es Spielraum in der weiteren Entwicklung – wir kennen das Ergebnis noch nicht. Aber dass man am Anfang einmal miteinander klar darüber redet, was die Rahmenbedingungen sind, das dünkt mich wahnsinnig wichtig. Und für unsere Seite: dass wir als Stadt sagen können, was die öffentlichen Interessen sind – die kann man auch diskutieren, das ist selbstverständlich immer Verhandlungssache – und dass man danach, basierend darauf, einen qualitativen Prozess definiert, den wir und die Investorenschaft prägen können.
[401] **FS:** Und kann man sagen, das gilt auch für ein kleines Projekt – es gilt für alle Projekte?
[402] I5: Es ist skalierbar. Du musst am Anfang wissen – wir haben wahnsinnig gute Erfahrungen mit Machbarkeitsstudien gemacht, und da gibt es von bis. Aber dass man wirklich einmal klärt, was der Rahmen

ist: Wie bringt man das Paket, von dem die Investorenschaft eine Vorstellung hat, auf das Grundstück, bevor man wirklich in eine Projektentwicklung hineingeht?
[403] **FS:** Und dort seid ihr schon bereit – dort lohnt es sich sogar?
[404] I5: Dort bieten wir sogar Beratungsdienstleistungen an, genau wegen dieses Themas. Dort haben wir den Sachverständigenrat für Städtebau und Architektur, den nicht die Bauherrschaft zahlt, sondern die Stadt. Also die Beratung in diesem Fachgremium, um zu den Machbarkeitsstudien Beurteilungen und hochqualifiziertes Feedback zu bekommen.
[405] **FS:** Die Vorarbeit macht man dann bei der Ökonomie, oder?
[406] I5: Ja, die musst du sowieso machen – du musst ja sowieso schauen, was du hast.
[407] **FS:** Abschlussfrage, eine kreative Frage: Sagen wir, wir gehen zurück vor das RPG – wir verbauen keine grüne Fläche, wir haben einfach Innenentwicklung, aber sonst keine Gesetzgebung, alles völlig frei. Was glaubst du, wie würde sich das entwickeln?
[408] I5: Das wäre dann die Theorie der freien Zonen: Der Staat nimmt sich zurück und überlässt es den Privaten. Dann stellt sich die Frage: Was gibt das Nachbarrecht her? Du redest eigentlich nicht mehr über das öffentliche Baurecht, sondern über das Nachbarrecht, über das ZGB. Ich weiss nicht – es würde sicher anders aussehen.
[409] **FS:** Ja.
[410] I5: Die Frage ist, wie du dann Siedlung, Verkehr und Freiraum anfängst zu koordinieren. Ich würde sagen: Kurzfristig würden wir irgendwo ein paar Sachen hinbauen, das würde passieren. Aber vielleicht wären es auch die Orte, wo du 15 Jahre später grosse Probleme hast, die die Öffentlichkeit dann wieder regeln müsste.
[411] **FS:** Eine These, ja.
[412] I5: Ich glaube, viele schauen heute auch darauf: Woher kommt das Planungsrecht eigentlich? Warum regelt man so viel? Wir regeln so viel zum Schutz der Eigentümer. Nicht nur, aber auch.
[413] **FS:** Nicht nur, aber eben auch – genau. Darum ist das Nachbarrecht auch entsprechend präzis, oder?
[414] I5: Ja, das ist ein Abbild der Zeit. Ich weiss nicht, was passieren wird, aber ich bin gespannt, wenn diese Zonen wirklich kommen und man das umsetzt, was dann in den nächsten 15 Jahren passiert.
[415] **FS:** Ja.
[416] I5: Wir Planer schauen alle gespannt zu. Ich finde es super, dass man den Versuch macht. Es bewegt sich – man will sicherstellen, dass es schneller geht. Man kann das öffentliche Recht klar regeln, wenn man will. Gut.
[417] **FS:** Hey super, vielen Dank für das Gespräch.
[418] I5: Sehr gerne. Wenn du die Arbeit fertig hast, würde ich sie gerne einmal sehen.

Transkript Interview I6 – Beratungsunternehmen, Intermediär, 27.7.2026, Absätze [419]–[505]
27. Juli 2026, 07:34AM

[419] **FS:** Gut, dann zur ersten Frage: kurz zu deiner Person, deiner Rolle und deinem Bezug zum Thema Innenentwicklung. Vorausschicken möchte ich – du hast es vielleicht schon gesehen – meine Forschungsfrage: Ich bewege mich im Bereich der Innenentwicklung und schaue die Verhandlungssituation zwischen Gemeinden bzw. Städten und Projektentwicklern an, und zwar unter dem Aspekt von Risiko und Unsicherheit. Die Aussage dahinter ist natürlich, dass diese Projekte umgesetzt werden sollen. Das hat sehr viel mit Risikoreduktion und mit dem Umgang mit Unsicherheiten zu tun: mit den langen Zeitverläufen und mit Unsicherheiten, wo man nicht genau sagen kann, wie viel Ausnutzung möglich ist und wie sich das entwickelt. Ich versuche, eine Art Landkarte zu erstellen – nicht qualitativ, sondern möglichst konkret –, auf der man zeigen kann: Da gibt es Unsicherheiten, da gibt es Risiken. Das ist die Forschungsfrage, an der ich dran bin, und darum rede ich mit einem möglichst diversen Publikum zu diesem Thema. Und damit die Einstiegsfrage: dein Bezug zum Thema Innenentwicklung.

[420] I6: Ah ja, also Innenentwicklung beschäftigt mich natürlich schon seit längerer Zeit. An der letzten Stelle, bei [einer grösseren Agglomerationsgemeinde], war ich zwölf Jahre; dort hatte ich natürlich verschiedene Areale und die Gesamtrevision der Ortsplanung, wo wir verschiedene Instrumente und Möglichkeiten eingesetzt haben: Wie kann man Innenentwicklung konkret umsetzen? Das ist sicher ein wichtiger Bezug. Vorher war ich bei [einem Kanton], dort hatte ich die Rolle des Kantons, der Vorgaben für die Gemeinden macht, wie sie solche Areale entwickeln könnten. Aus der Erfahrung beim Kanton habe ich gemerkt, dass ich das lieber selber machen würde, darum bin ich zu einer Gemeinde gegangen, statt anderen zu sagen, wie sie es machen könnten. Es hat mich einfach gereizt, es selber anzuwenden. Diese zwölf Jahre waren toll, und jetzt bin ich seit September letzten Jahres in ein Beratungsbüro gewechselt. Wir unterstützen unterschiedliche Auftraggeber bei solchen Arealentwicklungen: Das kann die öffentliche Hand sein, Kanton oder Gemeinden, es sind aber auch private Grundeigentümer oder professionelle Entwickler. Das Tolle ist, dass ich hier den Erfahrungsschatz aus dem bisherigen Berufsweg und die unterschiedlichen Sichtweisen in die Prozesse einbringen kann. Denn bevor ich zum Kanton ging, habe ich auch in einem klassischen Raumplanungsbüro gearbeitet, also habe ich das Handwerk gelernt. So ist eigentlich alles, was man für die Entwicklungsinstrumente braucht, bei mir vorhanden. Das so grob – ich weiss nicht, ob dir das schon reicht.

[421] **FS:** Das ist sehr gut, ja. Das Spannende ist, dass du ganz diverse Brillen aufsetzen kannst auf dieses Thema. Was sind erste Gedanken, wenn man über Innenentwicklung spricht, und damit verbunden auch deine Definition von Innenentwicklung – wo fängt sie an und wo hört sie auf?

[422] I6: Ich meine, das Aussergewöhnliche an der Innenentwicklung gegenüber dem Bau auf der grünen Wiese ist einfach, dass du mehr Beteiligte hast. Du hast schon eine Ausgangslage, wo etwas vorhanden ist, was irgendeine Geschichte hat, und unterschiedliche Beteiligte – also nicht nur Grundeigentümer und die Landwirtschaft als Nachbarschaft, sondern du hast schon Leute, die dort wohnen und arbeiten. Du hast unterschiedliche Betriebe, die funktionieren oder nicht funktionieren, unterschiedliche Gebäude mit unterschiedlichem Sanierungszustand. Und das in einen Veränderungsprozess zu führen – sprich, du willst eine kleinere oder grössere Veränderung im Sinne von Innenentwicklung, also entweder mehr Leute auf das Areal bringen oder einen Ersatzneubau oder eine Nutzungsänderung –, das kann sehr, sehr divers sein. Das würde ich so grob als Innenentwicklung bezeichnen, und darin liegt auch ein bisschen die Herausforderung der Arealentwicklung.

[423] **FS:** Wenn wir bei der Herausforderung weitermachen: Was sind die Punkte, die du als entscheidend erachtest, damit ein Projekt umgesetzt wird?

[424] I6: Ich finde, du musst möglichst viele Informationen zum Areal haben – egal in welcher Rolle. Du musst die Geschichte kennen, damit du in die Zukunft schauen kannst, und dazu musst du natürlich die schriftlichen Dokumente kennen, aber du musst auch mit allen Leuten, die dort irgendeine Relevanz haben, Gespräche führen oder mindestens Informationen von ihnen haben. Das scheint mir wirklich essenziell. Erst wenn du die Infos zum Areal hast und die Gespräche geführt hast, kannst du abschätzen, wie du vorwärtsgehen willst und wie du den Prozess gestalten musst. Das ist für mich unabdingbar. Das heisst für mich auch: Es gibt eigentlich kein Areal, bei dem man den gleichen Ansatz verwenden kann. Du kannst nicht sagen, das und das musst du berücksichtigen, dann kommt es gut, sondern das Wichtige ist, dass du jedes Areal kennenlernst und eine spezifische Lösung vorschlägst beziehungsweise den Prozess entsprechend definierst.

[425] **FS:** Jetzt eine technische Frage zur Sicherheit: Du hast mehrmals das Areal erwähnt. Definierst du Innenentwicklung hauptsächlich im Arealbereich, wo es dann je nach Definition unterschiedlich ist?

[426] I6: Ja, also für mich schon – aber das hat vielleicht auch mit meiner Rolle zu tun. Ich finde einfach, auch wenn du ein einzelnes Grundstück entwickelst, kannst du sagen: Innenentwicklung auf meinem Grundstück. Du darfst und kannst dein Umfeld nicht ignorieren, das geht nicht. Du bist nicht so wichtig, dass das Umfeld nicht relevant ist.

[427] **FS:** Ich frage nur zur Sicherheit: Ein Einfamilienhaus, in das man eine zweite Wohnung einbaut – das heisst also auch schon Innenentwicklung?

[428] I6: Selbstverständlich ist das Innenentwicklung. Aber ich würde auch hier – du willst ja Grundsätze haben – mit den Nachbarn sprechen. Und du hast vielleicht eine Grundordnung, die dir das zugesteht, dann hast du mehr Möglichkeiten. Wenn dir die Grundordnung das aber nicht ermöglicht, dann kannst du noch so einig sein mit der Nachbarschaft – du kannst es trotzdem nicht realisieren.
[429] **FS:** Gut. Du hast gesagt, Informationen seien wichtig, du hast von der Geschichte gesprochen, davon, Dokumente zu prüfen, aber auch von der Nachbarschaft. Da würde ich noch ein bisschen tiefer gehen: Um welche Nachbarn geht es, mit welchen Leuten muss man reden? Kann man sich dort zu hundert Prozent absichern, dass man den Stand der Dinge kennt? Wo siehst du in diesem Bereich der Beteiligten beziehungsweise Stakeholder die Risiken entstehen, die man vielleicht nicht sieht?
[430] I6: Das Einfamilienhaus ist jetzt nicht unser Job, das sage ich einmal so. Und es ist aussergewöhnlich – ich habe das Beispiel in der Vorlesung auch gebracht –, wenn du drei Hektaren mit fünf Parzellen hast, die aber einer Grundeigentümerschaft gehören; das ist sehr, sehr aussergewöhnlich. Aber auch die hat eine Nachbarschaft, auch die hat Bewohnende, die du mitten im Prozess einbeziehen musst. Essenziell für mich: Du musst beim Areal anfangen. Die wichtigsten sind immer die Grundeigentümerschaften, und natürlich auch die Nutzenden. Aber auch die Nachbarschaft, weil sie durch die Entwicklung des Gesamtareals beeinflusst wird. Und bei der Nachbarschaft kommt es schon wieder darauf an, wo das liegt: Innenentwicklung ist ja oft an Orten sinnvoll und gewünscht – und dort ist auch Druck da –, wo Verkehrsinfrastruktur vorhanden ist, wo also auch andere Dichtethemen zusammenkommen, die du sorgfältig angehen musst. Da musst du vielleicht auch ein Transportunternehmen einbeziehen, eben Infrastrukturen, Belastung von Strassen. Es geht auch dort darum, Informationen zu sammeln, das heisst, mit diesen Leuten musst du auch reden beziehungsweise zu Infos kommen. Vielleicht wiederholst du deine Frage noch einmal.
[431] **FS:** Ja: Weshalb sprichst du mit diesen Leuten – kannst du einen Bezug zu Risiken und Unsicherheiten herstellen? Und welche weiteren Stakeholder gibt es, die wichtig sind?
[432] I6: Genau. Wichtig für mich ist das Reden, damit ich die Interessen und Bedürfnisse dieser Leute kenne. Ich meine, über eine lange Zeit schaut ein Grundeigentümer zu seiner Liegenschaft; er hat Erneuerungsbedarf. Also muss ich wissen, welche Bedürfnisse er bei den Erneuerungen hat: Hat er gerade saniert, oder steht das in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren an? Wenn er Sanierungsbedarf hat, hat er auch Interesse am Thema Innenentwicklung – oder will er es so behalten, wie es ist? Und da spreche ich von Themen, die immer interessant sind: Wie sind die Grundeigentümerschaften zu ihrem Grundstück gekommen? Es ist etwas ganz anderes, wenn jemand in diesem Haus selber lebt, als wenn jemand es geerbt hat, aber nicht vor Ort ist. Wenn man Herzblut daran hat, weil man selber im Haus aufgewachsen ist, will man es vielleicht auch nicht abreissen – oder ist es irgendein Entwickler beziehungsweise Investor, der es erst vor einem Jahr gekauft hat und einen Entwicklungsdruck hat? Du musst wissen: Gibt es da Veränderungsbedarf, gibt es einen Bushof, wenn man von einem Bahnhof spricht, ist das Bedürfnis gedeckt, gibt es Veränderungen im Freiraum, im Zwischenraum? Solche Themen musst du kennen, und zwar die Interessen, damit du weisst: Haben die auch ein Interesse an einer Entwicklung, oder torpediert die Entwicklung ihre Interessen? Damit hast du eine erste Risikoabschätzung. Und wenn du beim Kern anfängst, kannst du den Stakeholderkreis immer weiter öffnen: Aufgrund dieser Gespräche findest du vielleicht heraus, dass es zu einem geschützten Objekt ein Gutachten gibt, über das man schon gestritten hat, ob man das abreissen darf oder nicht – und dann ist es vielleicht gut, mit der Denkmalpflege zu sprechen oder mit demjenigen, der das Gutachten erstellt hat. Aber der Kern: Ich würde dort drin anfangen und dann das Feld mit den Stakeholdern immer weiter öffnen.
[433] **FS:** Und dann geht es ja weiter bis zur Baubewilligung, mit dem Risiko und so weiter. Wenn du den Prozess anschaust, den du jetzt beschrieben hast – vom Kern nach aussen –: Ist es gut möglich, alle Betroffenheiten und alle Betroffenen zu identifizieren und mit ihnen ein Gespräch zu führen?
[434] I6: Die Frage ist, ob es möglich ist – anders gesagt: Du hast vorhin die Frage nach der Verbindlichkeit und der Risikoabschätzung gestellt, und ich habe gesagt, du musst jedes Gebiet speziell anschauen. Es ist immer auch die Frage: Warum kommst du in ein Gebiet? Gibt es schon eine Geschichte, die problematisch war, hat man also schon Geschirr zerschlagen, oder kommt man in ein Areal, wo man noch jungfräulich unterwegs ist und einfach einmal schaut? Was ich beschreibe, hat oft auch mit den Rollen zu tun, die wir haben: Wir werden oft beigezogen, wenn es blockiert ist, wenn es nicht weiterkommt. Bei den einfachen Prozessen läuft es eben einfach – ich will nicht sagen, dass es mich dann nicht braucht, aber dort gibt es vielleicht auch nicht viele Widerstände. Und es gibt für mich Grundsätze: Ich spreche immer wieder von diesen Grundeigentümern – ohne die Grundeigentümer im gesamten Areal geht es nicht, mit denen musst du allen gesprochen haben. Und da bin ich auch überzeugt: Ich möchte mit denen reden, die entscheiden, also wirklich mit den Grundeigentümerschaften und nicht mit Bauherrenvertretern oder Rechtsanwälten. Du musst wissen, welche Interessen die Grundeigentümerschaft mit ihrem Areal hat, und die stelle ich anders als vielleicht die Nachbarschaften. Bezüglich Verbindlichkeit und Risikoabschätzung ist das für mich eine gewisse Stufigkeit. Ich schaue das manchmal an wie ein Pflänzchen, zu dem du Sorge haben musst: Am Anfang kannst du nicht gleich mit der Keule kommen und sagen, jetzt brauche ich eine Verbindlichkeit, unterschreib einen Vertrag, sondern du musst ein bisschen spüren, ob überhaupt Interesse da ist – ein wenig Wasser geben, ein bisschen Dünger geben et cetera. Da macht man vielleicht einmal eine

Zusammenarbeit, also zuerst mündlich eine Verbindung, Vertrauen schaffen. Und dann ist ein erster Schritt irgendwie eine Absichtserklärung: Ja, wir wollen zusammen entwickeln, wir wollen zusammen an einem Tisch sitzen. Danach kommt die Verbindlichkeit einer Planungsvereinbarung: Man will zusammen auch finanzieren, welche Ziele verfolgt man? Und dann erst das Planungsrecht, das du angehst, und am Schluss das Baugesuch. Also ein schrittweises Vertrauen- und Verbindlichkeit-Schaffen – du kannst nicht mit einer Gesprächsrunde alle Risiken minimieren.
[435] **FS:** Alles klar. Du hast von den Grundeigentümern gesprochen; jetzt möchte ich ganz konkret auf die Baubewilligung gehen. Dort öffnet sich der Kreis für alle, die berechtigt sind – es ist noch die Frage, wer bei dieser Baubewilligung berechtigt ist. Und wie machst du dort Risikoreduktion beziehungsweise ein Risk Assessment?
[436] I6: Ich muss vielleicht noch hinzufügen, dass bei allem, was ich sage, die Gemeinde für mich immer essenziell am Tisch ist. Ohne Gemeinde musst du gar nicht in den Prozess hineingehen. Das vergesse ich manchmal zu sagen, aber für mich ist das State of the Art: Du musst die Gemeinde am Tisch haben, und dort am liebsten die Politik und die Verwaltung. Und wenn du am Anfang des Prozesses diese Auslegeordnung machst – wenn ich von Innenentwicklung rede, gehe ich davon aus, es braucht eine Plananpassung –, dann ist das Baugesuch für mich der letzte Schritt.
[437] **FS:** Ja, also eine Nutzungsplananpassung meinst du.
[438] I6: Genau, eine Nutzungsplananpassung. Und wenn du den Prozess vorher sauber auf ein gutes Fundament legst, dann sollte es im Baugesuchverfahren eigentlich gar keine grossen Probleme mehr geben. Klar kann man es dort verzögern, aber das hast du nie im Griff. Wenn du die Risikoabschätzung gemacht und mit allen in der Nachbarschaft gesprochen hast, spürst du vielleicht, wo es Widerstand gibt. Wenn dann aber irgendein Verband oder irgendjemand kommt – ja, ganz im Griff hast du das nicht. Aber aufgrund der Gespräche, auch mit einer Gemeinde, die ihre Pappenheimer ein bisschen kennt – alt Gemeinderäte oder irgendwelche Organisationen, Quartiervereine –, weiss man etwa, wo es Widerstand gibt, und dann musst du mit denen zusätzlich sprechen. Das ist eben der äussere Kreis: Aufgrund der ersten Gespräche merkst du schon ein bisschen, wer dahintersteht und wer auch noch in einen Konflikt hineingehen könnte.
[439] **FS:** Verstehe ich es richtig, dass du mit diesem Vorgehen, wenn du es mit der Gemeinde machst, inhaltlich sehr viel vorbereiten und sauber arbeiten kannst? Das Risiko einer Einsprache hast du nicht im Griff, aber du hast im Griff, dass du vorbereitet bist und die Einsprache inhaltlich keine Chance hat – es gibt dann einfach eine Zeitverzögerung.
[440] I6: Genau.
[441] **FS:** Gut. Jetzt haben wir über die Grundeigentümer gesprochen – gibt es noch weitere Akteure?
[442] I6: Ich möchte vielleicht noch etwas ergänzen zur Wichtigkeit von Einzelgesprächen. Ich habe in verschiedenen Prozessen gemerkt: Du kannst alle Stakeholder einladen und eine Infoveranstaltung machen, und dann fragst du, ob irgendjemand etwas hat – und oft ist es einfach ruhig. Bei kritischen Themen lohnt es sich, Vieraugengespräche zu haben, also wirklich im vertraulichen Rahmen. Und manchmal, je nachdem wer der Auftraggeber ist, kann es sein, dass der Auftraggeber schon Widerstand beim Gegenüber auslöst. Wenn die Gemeinde Auftraggeberin ist und es sich mit einem Grundeigentümer schon verdorben hat, dann ist es vielleicht gut, wenn der Gemeindevertreter beim Vieraugengespräch nicht dabei ist. Das heisst, die Auftraggeberschaft muss Vertrauen haben. Aber du kannst als Externer – in meiner Rolle – auch Vertrauen schaffen, wenn du gegenüber dem Grundeigentümer signalisierst: Ich habe zwar einen Auftraggeber, aber das Ziel ist, deine wahren Interessen zu kennen; du kannst jetzt offen reden, wir protokollieren das nicht, es geht darum, sich gegenseitig zu verstehen. Denn schlussendlich geht es darum, dass man sich versteht. Ein Widerstand kann auch eine gute Informationsquelle sein: Wenn es nicht einfach ums Prinzip geht, hat er ja irgendein Interesse dahinter, und damit du mit diesem Interesse umgehen kannst, musst du es verstehen. Darum reicht es nicht, wenn einer einfach sagt, ich bin dagegen. Ich will wissen: Warum bist du dagegen, und was könnte dir helfen, damit du den Widerstand reduzierst oder gar nicht anwendest? Und das braucht manchmal einen vertrauenswürdigen Rahmen.
[443] **FS:** Das ist ein spannendes Detail und faszinierend – das geht jetzt fast in Richtung Mediation, Vermittlung.
[444] I6: Ja, schon in diese Richtung, genau. Wenn unser Auftraggeber – ich rede jetzt von der Gemeinde, es kann ja auch ein Entwickler sein, der das Grundstück gekauft hat und sagt, jetzt müssen wir es entwickeln –, dann müssen wir manchmal sagen: Ja, ist schon gut, wir machen euch einen Vorgehensvorschlag, und wir wollen mit den Leuten reden. Es kann auch sein, dass das einer ist, der von aussen kommt und in der Nachbarschaft nicht gerade beliebt ist, weil die Leute meinen, er wolle nur Geld verdienen und etwas Böses – überspitzt formuliert. Oft ist ja auch nicht klar, was der eigentlich will. Und da muss ein Entwickler transparent machen, welche Interessen er hat. Wenn du dann in Gespräche gehst, kann es sein, dass es schon Vorbehalte gibt. Deshalb ist – wenn du Mediation sagst – wichtig, dass man eine gewisse Unabhängigkeit hat, also eine gewisse Objektivität halten kann. Und das bedingt natürlich auch, dass wir gegenüber der Grundeigentümerschaft beziehungsweise der Auftraggeberschaft klar äussern, wie wir unsere Rolle verstehen: Wir müssen eine gewisse Objektivität einnehmen können, damit wir in der Beratung glaubwürdig sind und der Auftraggeber schlussendlich einen Nutzen hat. Das ist gar nicht so einfach zu vermitteln.

[445] **FS:** Gerade zu diesem Thema, Stichwort Transparenz der Entwicklerseite – das ist auch noch spannend: Was stellst du fest?
[446] I6: Im ganzen Prozess würde ich sagen: Vertrauen schaffst du mit maximaler Transparenz. Du musst nicht jede Berechnung, die du für irgendeine Rendite hast, zeigen, aber du musst transparent zeigen, was du vorhast, wie du vorwärtsgehen willst und wen du mitnimmst und wen nicht. Ich finde: Je transparenter der Prozess, desto mehr Chancen hast du, dass es gut vorwärtsgeht. Und das bedingt auch, dass die Auftraggeberschaft bereit ist zu sagen: Okay, wir nehmen uns die Zeit, und wir lassen die Hosen runter – so blöd, wie es klingt –, wir zeigen einfach transparent, welche Absichten wir haben. Und dann merkst du natürlich auch: Sind es hehre Absichten, oder sind es Absichten, die man selber gegen aussen nicht kommunizieren möchte?
[447] **FS:** Das ist spannend – kannst du dazu noch etwas ausführen, gibt es vielleicht Beispiele? Du hast gesagt, Hosen runter, aber nicht alle Renditen zeigen. Meine Frage: Würdest du sagen, für den Vertrauensaufbau braucht es doch die betriebswirtschaftliche Information, wie das beim Projektentwickler aussieht, der ja Risiken eingeht und auch ein Image hat? Was kommt dir dazu in den Sinn?
[448] I6: Mit den Details habe ich einfach gemeint: Du musst nicht die Rechnung deiner Firma offenlegen. Aber du darfst hinstehen und sagen: Hey, ich habe das Areal gekauft, ich gehe Risiken ein, und hinten heraus möchte ich Geld verdienen. Wenn zum Beispiel eine Pensionskasse dahinter ist, dann sagt sie: Ich will langfristig Geld verdienen. Das heisst, sie hat selber ein Interesse an Nachhaltigkeit, sprich an einer langfristigen Rendite beziehungsweise einem langfristigen Return. Das ist etwas ganz anderes als bei einem Immobilienfonds oder einem Entwickler beziehungsweise Investor, der kauft, entwickelt und nachher Wohneigentum veräussert, also gerade wieder verkauft – der hat eine ganz andere Rolle. Und ich finde, du musst darlegen, was dein Interesse ist. Vielleicht sagt auch jemand: Ich will diese und diese Nutzung realisieren, und ich habe gemerkt, das ist am einfachsten, wenn ich das selber erwerbe, weil ich dann Einfluss darauf habe.
[449] **FS:** Eine Pensionskasse hat also eine ganz andere Rolle. Wie würdest du einschätzen, welche Rollen es einfacher haben, erfolgreiche Projekte hinzubekommen – im Hinblick auf Einsprachen, Rekurse und demokratische Unterstützung?
[450] I6: Was für mich spannend ist – das habe ich schon bei der Gemeinde erlebt, aber jetzt auch in meiner neuen Funktion –: Es klingt so blöd, aber es ist mehr von den Menschen abhängig als von der Institution, die dahintersteht. Das ist wirklich krass. Wenn es Menschen gibt, die sagen: Mir ist es gleich, ich habe das Recht, ich habe das Areal gekauft und mache damit, was ich will, da muss ich niemanden fragen, das ist mein Grundeigentum – dann ist es egal, welche Institution du vertrittst. Auch als Gemeindevertreter, als Pensionskassenvertreter oder als Entwickler wirst du mit dieser Haltung, behaupte ich, Schiffbruch erleiden, wenn es ein Areal ist, wo es Widerstand gibt. Aber du findest in unterschiedlichen Institutionen auch Menschen, die Verständnis dafür haben und merken: Ich bin nicht allein auf der Welt beziehungsweise an diesem Ort, und ich muss wissen, wie das Umfeld funktioniert, damit ich meine Ziele erreiche. Also ich plädiere stark dafür, nicht zu schubladisieren – ich merke wirklich, es kommt auf die Köpfe an, und das spüre ich bei allen Auftraggebern, die wir haben.
[451] **FS:** Gut. Jetzt gehe ich noch ein bisschen zurück: Du hast von der Gemeinde gesprochen und gesagt, essenziell sei, dass im Idealfall Politik und Verwaltung dabei sind. Verstehe ich es richtig, dass du ein Projekt gar nicht empfehlen würdest anzugehen, wenn die Politik oder die Verwaltung – oder eine von beiden – nicht dabei ist? Und vielleicht kannst du noch etwas darüber sagen, wie du die Gemeinden einordnest und woran man erkennt, dass es mit einer Gemeinde möglich ist – auch beim Thema Ressourcen, Know-how und so weiter. Was hast du für Erfahrungen, du bist ja selber in dieser Rolle gewesen.
[452] I6: Ich kann vielleicht einfach schildern, wie ich es jetzt angehe. Es gibt die Gemeinde XY beziehungsweise den Bauverwalter oder die Planungsverantwortliche, die mit mir Kontakt aufnehmen. Dann wird eines der ersten Themen sein: Gerne unterstütze ich, ich möchte aber wissen, wo der Gemeinderat steht. Und dann ist der Kontakt zum Zuständigen – also demjenigen, der für die Planung oder das Bauen zuständig ist – oder zum Gesamtgemeinderat einer der ersten Schritte. Meistens habe ich, bevor wir eine Offerte stellen, schon mit beiden gesprochen. Wenn die Politik auf mich zukommt – das gibt es auch –, oder wenn gerade beide, der Bauverwalter und die Politik in Kopie, kommen, dann bist du schon einmal safe. Und wenn ein Dritter, also ein Entwickler oder eine Grundeigentümerschaft, auf uns zukommt und sagt, wir wollen da etwas verändern, und es ist baurechtlich nicht möglich – das heisst, du musst eine Planänderung machen –, dann ist auch einer der ersten Schritte, bevor man mit irgendjemand anderem spricht, der Kontakt zur Gemeinde und dann relativ schnell direkt zur Politik, über den Gemeindeschreiber oder den Bauverwalter. Denn du musst wissen, wo die stehen und ob sie grundsätzlich gut gesinnt sind – und da sind wir wieder beim Thema Geschichte et cetera.
[453] I6: Und wegen der Ressourcen: Das ist natürlich das Glück meines Jobs – wir können alles bieten, was die Gemeinde braucht, wir haben die ganze Bandbreite. Es gibt Gemeinden, die genug Ressourcen haben, aber vielleicht für das Areal XY froh sind, wenn sie externe Unterstützung haben. Manchmal wollen sie nur Beratung bezüglich des Vorgehens. Es kann aber auch sein, dass eine Gemeinde sagt: Wir sind

unterdotiert oder fachlich überfordert, wir brauchen Unterstützung, also fachlich und in der Manpower – und das können wir natürlich auch bieten. Das ist das Gute an unserer Rolle.
[454] **FS:** Gut, das Bedürfnis ist also da?
[455] I6: Das ist ein grosses Bedürfnis, das kann ich sagen. Das ist mit der Grund, warum ich diesen Weg von der Gemeinde ins private Büro gemacht habe – da ist einfach ein riesiger Bedarf.
[456] **FS:** Spannend. Kann man zu Gemeinden und Städten generelle Aussagen machen? Es kommt ja auch ein bisschen auf die Personen an – oder gibt es solche Aussagen wie: je grösser die Gemeinde, desto eher ist das Know-how vorhanden, desto schneller geht es?
[457] I6: Es wird langweilig, wenn ich immer sage, es kommt auf die Personen an, aber es ist einfach so. Wenn ich die Projekte anschaue, die ich habe: Es gibt Gemeinden mit dreieinhalbtausend Einwohnern, aber einem super motivierten Gemeinderat, und mit denen zu arbeiten ist toll; die wissen, welches ihre Rolle ist, wo sie Unterstützung brauchen und was sie selber machen können. Denn eine Verantwortung kannst du nicht delegieren – Kompetenz und Ressourcen kannst du einholen, aber die Verantwortung musst du selber tragen.
[458] I6: Du musst es von der Politik her wollen – das hast du in jeder Grösse, egal ob eine Gemeinde tausend oder vierzigtausend Einwohner hat. Bei den Kleineren ist klar, die haben meistens ein Ressourcenproblem; manchmal haben sie aber sehr gute Fachleute, die einfach nicht alles machen können. Dann gibt es aber auch Gemeinden, die planerisch beziehungsweise bei den Innenentwicklungsgebieten fachlich ein bisschen schwächer auf der Brust sind. Und klar: Je grösser die Verwaltung, desto professioneller, und desto eher haben sie Fachkompetenz und Ressourcen. Irgendwann kippt es dann bei den ganz grossen Städten mit einer sehr grossen Verwaltung, wo es wieder ein bisschen gelähmt wird – da musst du fast noch die Verwaltung koordinieren. Das klingt jetzt blöd, aber am schnellsten kommst du mit mittelgrossen Gemeinden vorwärts, wenn sie es wollen und eine schlanke Verwaltung haben. Entscheidend ist ein professioneller Gemeinderat, der sich Zeit nimmt.
[459] **FS:** Kurz zur Klärung für mich, weil du von Politik sprichst: Meinst du damit Parteipolitik oder die Exekutive?
[460] I6: Vor allem die Exekutive – also die, die im Auftrag der Gemeinde handeln. Ich spreche nicht vom Parlament und nicht von den Parteien, sondern von den meistens fünf bis sieben gewählten Leuten, die die Gemeinde vorwärtsbringen sollen.
[461] **FS:** Sehr gut. Jetzt gibt es mehrere Wege für meine weiteren Fragen; ich fange einmal allgemein an. Mein Stichwort ist die Verhandlungsformel der Innenentwicklung. Ich gehe zurück zum Investor, zum Risikoträger – schlussendlich zum Grundeigentümer –, der in dieser Situation steht und sagt: Okay, ich würde so ein Projekt gerne angehen, ich bin mir all dessen bewusst, was du gesagt hast, es gibt eine sehr hohe Komplexität. Kommen dir aus dieser Sicht weitere Themen in den Sinn, die relevant sind, um abschätzen zu können, ob ich das Projekt angehe? Ich frage zuerst offen und komme nachher mit Stichworten.
[462] I6: Ich weiss nicht, ob du Themen wie Verkehrsgrundlagen meinst – also die klassischen raumplanerischen Themen: Gibt es ein Lärmproblem, einen Störfall, solche Geschichten? Das musst du natürlich sauber und fundiert abklären, das ist auch etwas, was wir im Frühprozess machen. Ein Fehler, der bei der Arealentwicklung oft passiert: Du machst ein qualitätssicherndes Verfahren, arbeitest gut mit Architektinnen und Architekten sowie der Landschaftsarchitektur und hast ein gutes Resultat – aber du hast etwas Wichtiges nicht berücksichtigt, das die Bewilligung eines Planes verunmöglicht. Du musst also diese Auslegeordnung zu allen raumplanerischen Themen machen, die an diesem Ort relevant sind.
[463] **FS:** Also alle diese Schutzinteressen, die du sowieso für eine Baubewilligung brauchst?
[464] I6: Richtig – beziehungsweise für den Planerlass. Ich denke meistens so: Wenn du eine Planungsgrundlage hast und dann darauf ein Baugesuch eingibst, sollte es nicht dasselbe Problem sein. Bei Innenentwicklungsthemen hast du ja meistens den Fall, dass du einen Plan anpassen musst – und dann ist es umso relevanter, mit allen Leuten zu sprechen.
[465] **FS:** Genau, Plan anpassen. Aus der Sicht, die ich vorher beschrieben habe, könnte man sagen: Ich habe zwei Möglichkeiten. Ich kann in der Regelbauweise gehen – das wird zum Teil gemacht, und dort ist eigentlich alles klar. Beziehungsweise: Es gibt unterschiedliche Sichten und Meinungen dazu, weil man ja auch allgemein formulierte Rechtssätze setzt. Das gibt einen gewissen Ermessensspielraum, der für den Investor trotzdem entscheidend sein kann. Und natürlich gibt es dann den Sondernutzungsplan beziehungsweise Gestaltungsplan – wie man es auch nennt, es ist wohl immer das Gleiche –, und dort gibt es Möglichkeiten, von der Regelbauweise abzuweichen; dort habe ich auch mehr Verhandlungsspielraum. Wenn man diese Verhandlungsspielräume anschaut: Können wir darüber sprechen, was da alles auf dem Tisch liegt?
[466] I6: Zu den Verhandlungsspielräumen: Spannend ist, dass du am Anfang des Prozesses auch ehrlich und transparent sein und sagen musst: Okay, man will Innenentwicklung betreiben. Aber es ist nicht seriös – egal ob eine Gemeinde oder eine Grundeigentümerschaft kommt –, gleich zu sagen, ich will hier eine Ausnützung von 2,0. Du musst am Anfang sagen: Hey, wir sind uns einig, wir wollen Innenentwicklung betreiben, und das Ziel ist eine Verdoppelung der Nutzfläche oder einfach bedeutend mehr. Aber du musst im Prozess auch Vertrauen geben, dass das richtige Resultat herauskommt, weil du am Anfang ja nicht

weisst, was mit dem Umfeld verträglich ist – sei es wegen des Ortsbildschutzes, sei es wegen der Verkehrsbelastung. Manchmal gibt es Grundwasser, dann kannst du gar keine Tiefgarage bauen, sondern musst plötzlich ein Parkhaus bauen oder eine reduzierte Parkierung haben; das heisst, du kannst dann trotzdem nicht so viel Nutzung realisieren, obwohl es baulich möglich wäre. Es gibt also ganz viele Themen, über die wir vorher gesprochen haben, die du am Anfang ein wenig definieren musst. Und ich sage gerne: Du musst am Anfang des Prozesses die Prinzipien untereinander klären. Ein Beispiel: Regelbauweise ist schön und gut, aber sie ist immer auch ein bisschen auf die Parzelle beschränkt. Wenn du in einen Prozess hineingehst und sagst, wir sind vier Grundeigentümer und wollen zusammen das Gleiche, dann müsstest du zum Beispiel auch diskutieren: Hängt ihr an eurer Parzelle, oder könnten wir die vier Parzellen zusammenlegen, um ein gutes Projekt beziehungsweise Produkt herauszubekommen, und am Schluss verteilen wir es einfach wieder anteilsmässig gleich? Diese Prinzipien musst du am Anfang klären, denn wenn du erst entwickelst und nachher siehst, dass auf dieser Parzelle 2,0 möglich wäre und auf dieser 0,5, dann diskutierst du nicht mehr offen, dann bist du schon im Gerangel drin. Die Ausnützung ist nur exemplarisch – du kannst eigentlich alle Themen am Anfang, wenn du noch ergebnisoffen bist, besser miteinander diskutieren und nachher die Werte, die du mit der Entwicklung generierst, besser verteilen und hast nicht Krach. Das bedingt aber, dass du eine Ergebnisoffenheit hast, und die ist ganz, ganz wichtig – bei der Grundeigentümerschaft und auch bei der öffentlichen Hand. Also dass auch die Gemeinde sagt: Wenn diese und diese Regeln eingehalten sind, dann gibt es für uns keinen Grund, eine Ausnützung von 2,0 nicht zu unterstützen; aber unsere Bau- und Planungskommission muss das bezüglich Einpassung ins Ortsbild unterstützen – wenn die Ja sagt, dann helfen wir. Das heisst wiederum, du musst sie irgendwie in den Prozess einbinden. Und wenn ein Grundeigentümer sagt, unter 2,0 lohnt sich das Investieren nicht: Du darfst diese Aussage machen, aber du musst dann auch konsequent sein und sagen, okay, wenn ich 2,0 nicht erreiche, dann mache ich einen Planungsabbruch und verkaufe das Gebäude beziehungsweise das, was da vorhanden ist.

[467] **FS:** Das ist spannend, denn das ist genau der Punkt: In der Frühphase, über die du sprichst, ist es eine recht grosse Unsicherheit, wenn es dann heisst, 2,0 geht nicht. Dann ist die Frage, wie viel das Ganze wert ist, wenn ich das nicht machen kann – aus Risikoüberlegungen: Was kann ich alles verlieren mit diesen Investitionen und den Kosten für das Land und so weiter?

[468] I6: Ja, aber dort beginnt eben das Problem. Wenn du ein Areal erbst, dann hast du per se keine Kosten, sprich, du bist ergebnisoffen. Das Problem beginnt erst dann, wenn du Land – ich sage bewusst oder unbewusst – überteuert erwirbst, denn dann musst du etwas generieren. Und das ist es, was oft passiert: Diejenigen, die schon länger im Areal sind, sind oft entspannt, weil sie nicht den zeitlichen und den Kostendruck haben wie diejenigen, die frisch hineinkommen, weil sie im heutigen Umfeld sehr, sehr viel zahlen. Das ist manchmal schwierig für alle Beteiligten, damit umzugehen. Da kannst du einfach appellieren: Augen auf beim Liegenschaftskauf.

[469] **FS:** Ja, der Landpreis ist also ein recht entscheidender Faktor – das hat sich herausgestellt.

[470] I6: Genau. Und noch etwas Wichtiges: Du hast diese Themenrisiken, und ich finde, du hast bei jeder Entwicklung Risiken; es sollte aber auch derjenige, der die Entwicklung finanziert und bezahlt, den Gewinn haben. Wenn du als Grundeigentümer Land zu einem erhöhten Preis veräusserst, dann preist du die Entwicklungskosten und den Nutzen schon ein. Das ist natürlich nicht fair: Der, der veräussert, verdient ohne Risiko und hat das Risiko schon auf den Käufer überwälzt – und darum ist der Käufer im Druck, eine entsprechende Rendite beziehungsweise einen entsprechenden Preis herauszuholen. Das gilt auch im Zusammenhang mit den Gemeinden: Es gibt Aufgaben, die muss die öffentliche Hand machen, und da darf ein Privater zum Beispiel vorinvestieren – aber dann musst du eine Planungsvereinbarung haben, wer welche Aufgabe in diesem Prozess hat, wer sie bezahlt und wer den Gewinn bekommt. Da muss man sauber miteinander reden, also Gemeinde und Grundeigentümerschaften.

[471] **FS:** Landen wir damit beim Thema Mehrwertausgleich – also wenn man eine Umnutzung macht?

[472] **FS:** Was passiert dann? Du hast es gerade angesprochen: Wer bekommt den Gewinn, und wie viel muss man abgeben?

[473] I6: Am besten ist es – das sage ich immer –, wenn du es schaffst, in einem Areal den Gesamtkuchen grösser zu machen und ihn nachher wieder zu verteilen. Dann hat jeder einen Nutzen davon, und vielleicht gibt es beim einen ein etwas grösseres Kuchenstück. Du darfst nicht zu päpstlich sein, du wirst die Teilung nie perfekt hinbekommen, aber es kann nicht sein, dass einer, der im Prozess involviert ist, verliert. Und das meine ich auch in Bezug auf die Gemeinde: Es kann nicht sein, dass die Gemeinde den ganzen Gewinn abschöpft – aber es kann auch nicht sein, dass nur die privaten Grundeigentümerschaften den ganzen Gewinn abschöpfen. Du musst auch da eine gute Verteilung haben.

[474] **FS:** Wenn wir die Ertragsseite anschauen, ist der Stellhebel ja die zusätzliche Ausnützung gegenüber der Regelbauweise. Das ist für den Entwickler beziehungsweise für den Grundeigentümer als Risikoträger der entscheidende Faktor. Kannst du etwas dazu sagen, wie das funktioniert und wie du das einschätzt – wo dort die Grenzen gesetzt sind, also beim Maximum der zusätzlichen Ausnützung?

[475] I6: Klar ist die Ausnützung sehr relevant. Aber die gleiche Fläche, die gleiche Ausnützung bringt bei schlechter Qualität, schlechter Einpassung, schlechtem Umfeld und schlechter Lage nicht gleich viel Geld wie bei hoher Qualität, guter Erschliessung und positiven Verbindungen ins Areal. Damit will ich sagen:

Die Ausnützung ist nicht der einzige Hebel – sie ist ein sehr grosser und sehr wichtiger, versteh mich nicht falsch, aber manchmal versuchen wir eben zu sagen: Lieber 1,6 oder 1,4, aber dafür sind alle davon überzeugt, und es sollte auch in der Bevölkerung, im Umfeld eine positive Konnotation haben. Wenn du auf deinen 1,7 oder 1,8 beharrst, kämpfst du mit Widerständen, und wenn du dann baust, denken alle: Schau, genau das, was wir gesagt haben. Das ist kein Beitrag – du willst das Zeug ja auch vermieten. Und damit ist auch die Frage verbunden, welche Nutzungen du drin hast: Ist es nur Wohnen, ist es Einkaufen, ist es Kleingewerbe? Es ist immer ein Gesamtpaket. Deine Liegenschaft profitiert zum Beispiel, wenn du gerade nebenan eine gute ÖV-Erschliessung oder einen attraktiven Park hast. Darum musst du immer das Gesamtpaket anschauen: Eigentlich gibt die Summe der verschiedenen Nutzungen den Mehrwert. Und das ist genau das, was wir im Urban Management zu vermitteln versuchen: Die Summe der vielen einzelnen Entwicklungen, gemeinsam mit der Gemeinde und mit den öffentlichen Interessen, gibt erst den Gesamtnutzen – von dem du dann auch auf deinem eigenen Grundstück wieder profitierst. Ich weiss nicht, ob du dich an die Darstellung erinnerst.

[476] **FS:** Du sprichst die Lagequalität an?

[477] I6: Genau, und je nachdem: Wenn du anonyme Bauten hast, ist das eben keine Qualität; wenn du mit deiner Überbauung Identität schaffen kannst, wollen die Leute dort hineinziehen. Ich weiss nicht, ob das die Antwort ist, die du erhofft hast.

[478] **FS:** Ja, das ist genau der Punkt – du hast die Lagequalität gut zusammengefasst. Meine Weiterführung ist: Wie ist das relevant für die Verhandlung? Als Entwickler kann ich sagen: Ich sehe, dass es hier Qualität gibt, es gibt eine Lage – nicht nur die Parzelle, sondern auch Investitionen in den Verkehr und so weiter, das erhöht die Lagequalität. Also kann ich sagen, ich habe bei den Mietverträgen einen zusätzlichen Ertrag – preisgünstiges Wohnen haben wir noch nicht besprochen –, wobei ich das wahrscheinlich nicht kommuniziere, denn so wie ich es höre, redet man über das Finanzielle nicht. Dann gibt es die Diskussion über den Nutzen: Angesichts des Ertrags, den ich habe, kann ich sagen, ich beteilige mich an gewissen Kosten. Es gibt aber auch andere Instrumente, von denen ich höre – Gebühren zum Beispiel. Ich erfahre teilweise gar nicht so genau, wie man das machen kann; eine Beteiligung an Gebühren habe ich schon gehört, [eine Gemeinde aus meinem Umfeld] macht das zum Beispiel. Kannst du dazu noch etwas sagen? Es kommt einem ja in den Sinn, wenn du sagst, die Qualität sei vorhanden – aber die gibt ja auch ein Plus und kostet auch etwas. Wie fasse ich das als Projektentwickler in Zahlen? Es muss vielleicht gar nicht viel mehr kosten – Stichwort Ausnützungsziffer, die du erhöhst und die nachher wieder runtergeht.

[479] I6: Vielleicht noch schnell zum Prozess und zur Sicherheit des Entwicklers. Es kommt oft vor, dass Grundeigentümer oder Entwickler zu uns kommen, die schon eine Machbarkeitsstudie gemacht und irgendeinen Architekten beauftragt haben – einfach um zu schauen, was das jetzige Baurecht auf dem Areal möglich macht. Dort spürst du relativ schnell, mit unserer Erfahrung und mit dem Gefühl für solche Situationen, und kannst sagen: Mit dieser Variante seid ihr wahrscheinlich über der Grenze dessen, was aus unserer Sicht verträglich ist. Das ist eine der ersten Rückmeldungen: Vielleicht müsst ihr euch von dieser Ausnützung verabschieden, das scheint mir nicht realistisch. Ohne etwas zu versprechen, aber schon einmal einordnen, wo sie etwa landen. Und die Entwickler, mit denen wir zusammenarbeiten, zahlen für Qualität – also für den Prozess, von dem ja auch wir ein Teil sind. Die haben einfach einen gewissen Prozentsatz der Investitionskosten, bei dem sie sagen: Das bin ich bereit, dafür auszugeben. Wir machen es auch umgekehrt: Wenn die Gemeinde Grundeigentümerschaft ist, rechnen wir von der potenziellen Ausnützung zurück und sagen, die Qualitätssicherung darf nicht mehr als so und so viel kosten. Ich finde, du musst immer das Verhältnis zwischen der Grösse des Areals und dem Investitionsvolumen haben: Du solltest nicht ein kleines Einfamilienhaus mit einem zweistufigen SIA-Verfahren erschlagen. Klar kannst du das machen, aber es muss ein Verhältnis drin sein. Man versucht also zu schärfen: Für die Qualität hast du einen gewissen Anteil deiner Investitionen, den du zur Verfügung stellen musst. Und wenn das grundsätzlich klar ist, dann klärst du mit der Gemeinde, der Nachbarschaft beziehungsweise den Beteiligten und den Investierenden: Was haben wir für Ansprüche an unser Schlussprodukt? Und dann musst du klären, wie man es finanziert – dort gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, eben über Gebühren, über Vorinvestitionen, über den Mehrwertausgleich. Das ist der Teil der Verhandlung. Meine Hauptaussage ist aber immer: Wer das Risiko trägt, soll auch den Nutzen vom Areal haben, also dort die Kosten gedeckt haben und auch Gewinn machen.

[480] **FS:** Noch eine technische Frage, nur damit ich es richtig verstehe – ich habe noch einen Knopf bei der maximalen Ausnützung. Du sprichst von 2,0 oder 2,4 und so weiter. Jetzt gibt es ja Baugesetze, die keine Ausnützungsziffer mehr haben, sondern die Dichte einfach über eine Beschränkung der Geschosszahl regeln.

[481] I6: Ja, genau.

[482] **FS:** Aber grundsätzlich – so wie ich es verstehe – setzt man diese Ausnützung in ein Verhältnis zur Qualität, zum Beispiel zum Freiraum. Gibt es das? Und kann man als Entwickler immer abschätzen, was das Maximum ist?

[483] I6: Das ist schwierig, weil es wirklich auf die Lage ankommt. Es kommt auf die Erschliessungsqualität an, wie viel ÖV vorhanden ist, wie stark die Strasse schon belastet ist et cetera, und welche Nutzung du hast. Du kannst da nicht einen einfachen Zusammenhang herstellen. Klar ist: Du musst eine

Aussenraumqualität haben – und da ist wieder die Frage, ob es nur um private Aussenräume geht oder ob es öffentliche Aussenräume gibt, die für die Gemeinde wichtig sind: irgendein Dorfplatz, ein Zugang zum Gebäude, oder geht es nur darum, für die Bewohnenden Aussenraum zu haben? Mit unterschiedlichen Überbauungsmöglichkeiten – und da sind wir wieder beim Thema, ob nur deine Parzelle oder parzellenübergreifend – erreichst du Unterschiedliches: Mit einer geschlossenen Bauweise bekommst du mehr Dichte hin als mit fünf Einzelobjekten nebeneinander, und wenn du in die Höhe gehst, hast du wieder eine andere Ausnützung. Wenn wir von 2,0 reden, dann reden wir schon von einem sehr dichten Gebiet; das ist mehr eine Aussage, damit man ein Gespür für das Verhältnis von Bodenfläche zu Nutzfläche hat. Eigentlich egal, wie du es geregelt hast: Wenn du Höhe mal Breite mal Länge hast, kannst du über die Machbarkeitsstudie eine Nutzfläche ausrechnen und diese ins Verhältnis zur Grundfläche setzen.
[484] **FS:** Ich frage nach, weil ich einen Investor im Kopf habe, der sagt: Es ist für uns lieber, wir wissen es vorher klar – und die Stadt sagt, mach zuerst eine Machbarkeitsstudie, dann schauen wir. Weil es dort schwierig abzuschätzen ist: Ist es jetzt 2,0 oder 2,5 oder 3,0 oder 1,5? Das ist ja schon ein entscheidender Faktor.
[485] I6: Klar. Ich würde meinen Investor aber zurückfragen: Warum musst du das jetzt schon wissen? Es klingt blöd, aber ich würde einfach fragen, weshalb er es jetzt wissen muss – und dann sind wir bei der Thematik von vorher: weil ich den und den Preis bezahlt habe. Dann sage ich: Okay, jetzt sind wir beim Kern. Und wenn er es noch nicht wissen muss beziehungsweise sagt, ich habe gerechnet, unter 1,2 geht es nicht, dann sagst du: Gut, dann gehen wir zur Gemeinde und fragen, ob wir einen Prozess aufgleisen können, der 1,2 plus als Ausnützungsziel hat. Das ist, was ich mit Transparenz und Offenheit meine. Wenn du kommst und sagst, ich muss mindestens 2,0 haben, dann kann das bei der Gemeinde einfach Widerstand auslösen.
[486] **FS:** Genau. Dann wäre die Antwort für einen Investor, dass er beim Kauf einen bedingten Vertrag haben müsste: zu diesem Preis, wenn diese Ausnützung möglich ist.
[487] I6: Das ist ein gutes Beispiel, das würde ich empfehlen: Käufern zu sagen, ich kaufe das zum Preis der heutigen Ausnützung, ich will eine neue Ausnützung erreichen, und dann bin ich bereit, dich anteilsmässig – sagen wir 40 oder 50 Prozent – an meinem Gewinn partizipieren zu lassen, aber ich bezahle dir das erst, wenn es rechtskräftig ist. So etwas könnte man machen.
[488] **FS:** Wir haben über die Lagequalität geredet und über die zusätzliche Ausnützung, bei der teilweise auch Anreize in Verbindung mit Qualität gesetzt werden. Das ist immer schwierig, weil es jeder Kanton anders macht, aber es gibt ja noch Extra-Ausnützungen – kennst du das?
[489] I6: Klar, das ist je nachdem, was du im Reglement definiert hast. Es gibt solche, die sagen: Wenn du ein qualitätssicherndes Verfahren machst, eben ein SIA-Verfahren zum Beispiel, dann kannst du nochmals 0,2 Ausnützung erhalten. Das sind Themen, die dich fördern, damit du eine Qualitätssicherung machst – aber das sind alles Prozesse, die du unabhängig von der Gemeinde realisieren kannst. Das ist für mich im Bereich der Grundnutzung, also ohne Plananpassung. Es ist wichtig zu sagen: Das hat natürlich mit meinem Hintergrund zu tun, mit den täglichen Projekten, die ich habe. Meine Projekte sind praktisch immer auf eine Plananpassung ausgerichtet. Das heisst, ich habe nicht Vorgaben der Art: Du hast eine Ausnützung von 1,0, und wenn du ein Qualitätssicherungsverfahren machst, hast du 1,2. Da sage ich: Wenn ihr die Möglichkeit habt, dann macht das – ich muss nur beraten, macht es sauber, dann kommt es gut. Aber das sind nicht die Fälle, in denen es mich mit all diesen Themen braucht, die ich dir jetzt beschrieben habe, also mit den Leuten reden et cetera.
[490] **FS:** Prozess, Einsprachen, Gemeinde – und preisgünstiges Wohnen als Verhandlungsgegenstand: Was kommt dir in den Sinn, wenn das auf dem Tisch liegt?
[491] I6: Da kommt es ein bisschen darauf an: Gibt es einen politischen Auftrag in der Gemeinde, also einen Vorstoss, ein Gesetz oder ein Reglement? Dann gibt es gar nichts zu diskutieren, dann musst du das als Grundeigentümer beziehungsweise Entwickler einfach einhalten. Und wenn nichts vorhanden ist, dann kannst du darüber auch mit der Gemeinde verhandeln. Du musst wissen: Weshalb habt ihr dieses Gefühl, wie viele Prozent muss es sein, wie soll die Preisgünstigkeit geregelt werden? Und da haben wir auch schon Verträge untereinander abgemacht, in denen der Entwickler sagt: Ich mache so viele Wohnungen, und einen Teil davon mache ich kleiner oder günstiger oder mit weniger hohem Ausbaustandard. Das kannst du ja auch so regeln – dadurch werden die Mieten tiefer.
[492] **FS:** Sagt man dann zum Beispiel 20 Prozent unter Marktwert, wird das so geregelt, oder geht es über die Kosten? Gibt es da keinen Standard?
[493] I6: Das ist unterschiedlich, nein. Da gibt es verschiedene Möglichkeiten, und das hat sich nicht gesamtschweizerisch durchgesetzt. Auch da ist wieder die Frage, was das Interesse dahinter ist. Und das Problem hast du einfach: Wenn du neu baust oder saniert wird, sind die Kosten der Wohnungen per se schon teurer. Es ist also schwierig, Preisgünstigkeit hinzubekommen.
[494] I6: Du musst ein differenziertes Angebot haben, also nicht nur Viereinhalbzimmerwohnungen, sondern auch kleinere Wohnungen, oder eben nicht zwei Bäder et cetera.

[495] **FS:** Spannend – eigentlich logisch, aber man muss es berücksichtigen. Jetzt zum Abschluss allgemein gefragt: Wo würdest du die Prioritäten sehen? Was muss man tun, um Risiken und Unsicherheiten zu reduzieren, damit gute Innenentwicklungsprojekte zur Umsetzung kommen?
[496] I6: Da würde ich das Stichwort «schrittweise Verbindlichkeiten schaffen» nennen. Am Anfang schaffst du mündliche Verbindlichkeiten – einander in die Augen schauen und es ernst meinen –, dann gehst du in eine Absichtserklärung, dann in eine Planungsvereinbarung, dann ins Planungsrecht. Also ein schrittweises Herantasten. Das ist für alle Beteiligten wichtig: Du willst ja auch, dass die Gemeinde eine gewisse Sicherheit hat – darum eben schrittweise.
[497] **FS:** Strategien hast du wohl auch schon genannt, zum Beispiel wie man mit dem Thema Landkauf beziehungsweise mit dem Druck umgeht. Was wäre dein Wunsch zum ganzen Thema Innenentwicklung, wenn du frei wünschen könntest?
[498] I6: Was ich in der politischen Diskussion ein bisschen merke: Es wird jetzt oft gefordert, Innenentwicklung sei mühsam und man solle sie wieder abschaffen, weil es besser wäre, wieder einzuzonen. Ich bin ein klarer Verfechter der Innenentwicklung, weil ich überzeugt bin – und weil ich sehe: Dort, wo Projekte gut gelungen sind, sind die Leute gerne, du hast entsprechende Dienstleistungen, entsprechende Angebote, Erschliessungen et cetera. Das ist etwas Positives. Es bedingt einfach, dass man wirklich miteinander redet und Zeit hat; es gibt nicht den schnellen Gewinn. Ich finde, die Immobilienbranche sollte nicht der Bereich sein, in dem man einfach Geld macht, sondern dort will man etwas bewirken. Man kann durchaus langfristig Geld anlegen und eine Rendite herausziehen, aber den schnellen Gewinn würde ich dort nicht suchen – dann gehst du besser an die Börse oder ins Casino. Der Wunsch ist einfach: mehr zusammenhalten und versuchen, gemeinsam etwas Gutes zu machen. Dann ist Innenentwicklung nichts Schlechtes, sondern hat auch positive Aspekte. Und in diesem Zusammenhang – das geht vielleicht auch an die andere Seite des politischen Spektrums –: nicht immer auf den Positionen verharren. Manchmal gibt es solche, die sagen, es müsse jetzt so sein, wir müssen das einfordern, sei es Ortsbildschutz, Denkmalschutz oder preisgünstiger Wohnraum. Auch die sollten sagen: Wir haben ein Interesse, nicht nur eine Position, die wir einbringen; wir wollen gehört werden, aber wir sind auch bereit, Kompromisse einzugehen. Das würde ich mir von allen Beteiligten wünschen.
[499] **FS:** Danke vielmals. Darf ich noch etwas Technisches fragen, für mein Verständnis des Ablaufs: Richtplan, Nutzungsplan beziehungsweise Sondernutzungsplan, Baubewilligung. Der Richtplan ist behördenverbindlich, dort besteht eigentlich keine Gefahr von Einsprache- oder Rekursverfahren, sondern das wäre dann indirekt über den Nutzungsplan. Ich dachte eigentlich, dass der Nutzungsplan und die Baubewilligung die zwei Stellen sind, an denen das demokratische Element abschliessend wirkt – würdest du das auch so sehen?
[500] I6: Ja, das kann man schon so sagen.
[501] **FS:** Gut. Dann noch rasch zu den Qualitätsanforderungen: Du sagst, bei guter Innenentwicklung gibt es Qualitäten, Freiraum und so weiter. Wird in solchen Situationen über die Kosten davon gesprochen, oder läuft das einfach immer mit – Stichwort Transparenz?
[502] I6: Das ist das, was ich mit den Prinzipien und Grundsätzen meine: Du musst vielleicht schon Grundsätze klären, aber du kannst nicht in der ersten Vereinbarung bereits sagen, wer was realisiert, zahlt und unterhält. Aus meiner Sicht musst du dieses Thema aber vor der Baubewilligung geklärt haben, also du musst darüber sprechen. Und da sind wir beim Punkt: Wenn die Gemeinde im Prozess fordert, sie wolle einen öffentlichen Platz, dann sagt die Grundeigentümerschaft: Gut, wir helfen mit, aber ihr auch – und dann kann man darüber reden, wer was übernimmt. Genau darüber musst du sprechen.
[503] **FS:** Und dann noch eine letzte Frage: Findest du Innenentwicklung abschliessend eine gute Sache, auch im Sinne der Nachhaltigkeit?
[504] I6: Ja, absolut, davon bin ich überzeugt. Für mich ist Innenentwicklung wirklich nichts Böses, sondern eben das, was ich vorher gesagt habe: Du hast mehr Angebote und Dienstleistungen, du hast mehr Leute auf dem gleichen Boden, und das ist in ganz vielen Bereichen toll. Klar musst du auch Räume haben, in denen du dich erholen kannst, und Freiräume – aber das ist ja genau das Tolle an der Schweiz: Du bist aus diesen Räumen schnell irgendwo auf einem Berg, auf einer Wiese oder an einem Fluss. Daran lohnt es sich, Sorge zu haben.
[505] **FS:** Gut, dann vielen Dank für das Gespräch.

Transkript Interview I7 – Beratungsunternehmen, Intermediär, 26.6.2026, Absätze [506]–[609]
26. Juni 2026, 08:00AM
[506] **FS:** Die erste Frage ist: Ihre Rolle, Ihr Hintergrund und Ihre Einordnung zum Thema Verdichtet Bauen resp. Innenentwicklung?

[507] I7: Gern, ja. Ich bin ausgebildeter Raum- und Verkehrsplaner ETH, habe Raumentwicklung und Infrastruktursysteme studiert und bin seit über 15 Jahren im Beruf. Seit letztem Jahr bin ich in [einem kleinen Beratungsbüro für Raumentwicklung] mit wenigen Personen – beim Einstieg waren wir noch zu zweit. Vorher war ich 15 Jahre bei [einem grossen Planungs- und Beratungsunternehmen], die letzten Jahre in der Geschäftsleitung und als Leiter des Bereichs Raum- und Standortentwicklung. In meiner jetzigen wie in meiner vorherigen Funktion habe ich vor allem 2 Kundengruppen beraten: einerseits Städte und Gemeinden bei Arealentwicklungen, Nutzungsplanungen und Stadtentwicklung im Generellen, auch sektoraler Stadtentwicklung, andererseits Arealentwickler oder Immobilieneigentümer in Arealentwicklungen. Das sind ganz unterschiedliche Eigentümer, meistens Professionelle, häufig bei komplexeren Arealentwicklungen, in den allermeisten Fällen Sondernutzungsplanungen mit einer Vielzahl von Themen und Schnittstellen.
[508] **FS:** Genau, in dem Fall haben Sie Erfahrung mit der staatlichen Seite, den Gemeinden, in der Zusammenarbeit und natürlich auch mit Eigentümern, Investoren oder Entwicklern. Sie sind eigentlich das Verbindungsglied, oder?
[509] I7: Genau, das ist auch ein Verkaufsargument: dass man beide Seiten kennt und die Logiken, Ziele und Motivationen von beiden Seiten versteht.
[510] **FS:** Wie definieren Sie Innenentwicklung und Verdichtet Bauen – nutzen Sie beide Begriffe, und wo grenzen Sie ab?
[511] I7: Ich muss sagen, seit ich im Beruf bin, gibt es quasi nur noch Innenentwicklung. Wir definieren mehr oder weniger alles, was innerhalb der bestehenden Bauzonen passiert, als Innenentwicklung – mit entsprechend unterschiedlicher Ausgangslage: sei es eine Nachverdichtung, wo man etwas nochmals neu realisieren kann, Brownfield-Development oder Aufstockungen. Mit Aufstockungen, also eher baulichen Massnahmen, habe ich weniger zu tun; in den allermeisten Fällen sind es bei Arealentwicklungen Brownfield-Developments. Auf der Ebene einer ganzen Stadt geht es dagegen mehr darum, die Regeln festzulegen, damit dann irgendwann jemand verdichten, nach innen entwickeln kann. Genau, aber dort bin ich involvier. Beim Bau in so einem kleinen Massstab bin ich nicht involviert.
[512] **FS:** Dann eine technische Frage: Was verstehen Sie unter dem Begriff sektoriale Stadtentwicklung – wäre das auf das Quartier beschränkt?
[513] I7: Nein, einzelne Themen, vor allem im Sinn von Freiraum, Klimaanpassung oder Verkehrsplanung.
[514] **FS:** Und Arealentwicklung – Definition für Sie: Ab wann ist es ein Areal?
[515] I7: Ich unterscheide ein bisschen die Begriffe Areal und Gebiet. Ein Areal ist in der Tendenz eher ein oder wenige Grundeigentümer, die gemeinsam handeln können; Gebietsentwicklung, so wie wir das Wort verwenden, ist eher ein grösseres Gebiet mit heterogener Grundeigentümerstruktur, wo man durchaus eine gemeinsame Planung anstreben würde. Arealentwicklung wird typischerweise durch den oder die wenigen Grundeigentümer vorangetrieben; bei der Gebietsentwicklung ist die Rolle der öffentlichen Hand häufig eine andere.
[516] **FS:** Wir haben einmal entschieden, dass wir die Grünflächen nicht verbauen. Es gibt aber bereits Diskussionen, dass dies wieder stattfinden soll. Wie würden Sie das einordnen?
[517] I7: Das Raumplanungsgesetz ist ja differenziert: Es sagt einfach, man darf nur noch einzonen, wenn die bestehenden Bauzonen auf absehbare Zeit ausgenutzt werden. Es ist eigentlich kein Einzonungsverbot, sondern die Kantone müssen nachweisen, bevor sie einzonen, dass die bestehenden Bauzonen mit der absehbaren Bevölkerungsentwicklung nicht reichen.
[518] **FS:** OK. Wie beurteilen Sie den Stand der Dinge jetzt, ganz allgemein, im Hinblick auf die letzten entscheidenden Gesetzesänderungen und die damit gewählte Strategie?
[519] I7: Wahrscheinlich hat man beim Entscheid zum Raumplanungsgesetz ein bisschen unterschätzt, was das heisst – es braucht wohl viel mehr Zeit, umzuschalten, als man sich vorgestellt hat. Es ist komplexer. Generell ist Planen und Bauen komplexer geworden, auch ausserhalb der Bauzonen und der bereits bebauten Gebiete, aber im bebauten Gebiet hat man noch viel mehr Herausforderungen: durch Nachbarschaft, durch Vornutzungen, durch alle möglichen Einschränkungen aus unterschiedlichen Rechtsbereichen.
[520] **FS:** Wenn wir weiter überlegen – Sie haben schon ein paar Sachen genannt, Nachbarn und so weiter: Was sind die Hebel, die das Ganze treiben, blockieren, verlangsamen oder beschleunigen?
[521] I7: Eine der grossen Herausforderungen ist ein gewisser Widerstand gegen Verdichtung aus der unmittelbaren Nachbarschaft: Nachbarn setzen sich mit legitimen oder auch illegitimen Interessen dafür ein, dass sich die Situation in ihrer Umgebung nicht verändert. Das ist häufig der Auslöser, warum es deutlich länger geht oder komplizierter wird, und in ihren Rechtsverfahren berufen sie sich auf alle möglichen rechtlichen Grundlagen aus dem Umweltrecht – Lärm war lange ein grosses Thema –, aber auch die ganze Bandbreite Verkehr, Erschliessung und allgemein die Einordnung von Neubauten im Bestand. Das ist häufig der unmittelbare Auslöser für Widerstand bei konkreten Projekten. Die Herausforderung, konkrete Projekte überhaupt zum Fliegen zu bringen, sind einerseits die bestehenden Gesetze, andererseits die Parzellarstruktur und die Ungleichzeitigkeit: Dass 2 Nachbarn mit 2 kleineren oder mittleren Parzellen gleichzeitig bereit sind zu entwickeln, ist relativ selten. Es sind sehr heterogene Eigentümer mit sehr

unterschiedlichen Motivationen: Sind das Professionelle, Private, Genossenschaften? Auch bei den Institutionellen gibt es grosse Unterschiede: Versicherungen, die eher bestandsorientiert handeln, oder Immobilienfonds, die Wertsteigerung suchen? Es ist sehr unterschiedlich, und darum: Auf einzelnen Parzellen passieren Dinge, parzellenübergreifend wird es meistens sehr anspruchsvoll.
[522] **FS:** Sie haben die Versicherungen und die Investoren genannt, die Wertsteigerung suchen. Können Sie ausführen, warum Versicherungen sich als Akteur anders verhalten?
[523] I7: Versicherungen sind vor allem an stabilen Erträgen und am Werterhalt interessiert, weil das am Schluss das Vermögen etwa einer Lebensversicherung ist. Die suchen nicht maximalen Profit und sind risikoaverser als etwa ein börsenkotierter Immobilienfonds. Im aktuellen Umfeld steigen die Mieten ein bisschen automatisch; das reicht ihnen schon, um die Verzinsung zu ermöglichen, die es für eine Lebensversicherung braucht. Sie sind darum konservativer, haben andere Kennzahlen im Blick, wollen nicht unbedingt um jeden Preis verdichten oder sind auch nicht so aufgestellt, dass sie solche Projektentwicklungen selber machen können. Aber das ist nur ein Beispiel – bei den Privaten gibt es auch grosse Unterschiede.
[524] **FS:** Ja klar, also dass etwa 2% Rendite oder mehr nötig sind, genau.
[525] I7: Genau – oder ob Rendite überhaupt eine Rolle spielt.
[526] I7: Funktioniert das mehr oder weniger, und kann ich das irgendeinmal an meine Erben weitergeben? Es sind einfach sehr heterogene Eigentümer.
[527] **FS:** Zum Thema Zusammenarbeit zwischen Gemeinde und Entwickler, Investor oder allgemein Risikoträger: In welchen Bereichen gibt es Verhandlungsspielraum? Man könnte sagen, ein Regelbau ist gegeben und relativ klar – je nachdem mit regionalen Unterschieden –, und dann gibt es Sondernutzungspläne oder andere Möglichkeiten. Wo sehen Sie Verhandlungsspielraum?
[528] I7: Der Verhandlungsspielraum ist klar grösser, wenn man in eine Sondernutzungsplanung geht. Auch in der Regelbauweise vielleicht, je nach Standort – die Regeln sind ja häufig Auslegungssache: Was ist eine befriedigende Gesamtwirkung?
[529] I7: Ein Umgebungsplan – wann ist der gut? Auch das ist nicht schwarz-weiss, auch dort gibt es einen Verhandlungs- oder Auslegungsspielraum, der natürlich kleiner ist als bei Sondernutzungsplanungen. Dort, wo Masse, Abstände und Baulinien ganz klar definiert sind, gibt es ihn nicht, aber bei vielen weiteren Regeln eigentlich schon. Und dann kommt es stark darauf an, wer mit wem verhandelt: Wie viel Know-how ist auf beiden Seiten vorhanden, wie viel ökonomische Power, und wie werden die Verhandlungen ausgestaltet? Jemand, der das schon 10 Mal gemacht hat, weiss, was er mit welchen Argumenten herausholen kann; jemand, der das einzige Mal sein Einfamilienhaus baut, hat diese Kompetenzen vielleicht nicht – vielleicht hat sie der Architekt.
[530] **FS:** Zu den Kompetenzen, dem Know-how, zuerst auf Seite der Gemeinde oder Stadt: Können Sie aus Ihrer Erfahrung sagen, ob es allgemeine Sätze gibt – hat eine grössere Gemeinde per se mehr Know-how? Oder wo würden Sie die entscheidenden Punkte setzen bezüglich Know-how und Erfahrung, damit das funktioniert?
[531] I7: Ich würde jetzt nicht unbedingt sagen: je grösser, desto besser. Klar, eine gewisse Grösse braucht es – ganz kleine Gemeinden müssen die Aufgaben häufig auslagern. Das kann man gut oder schlecht finden; demokratiepolitisch ist es vielleicht ein bisschen fragwürdig, solche Aufgaben auszulagern.
[532] **FS:** Sie wären zum Beispiel ein Büro, das solche Sachen machen könnte, habe ich das richtig verstanden?
[533] I7: Das sind dann häufig Ingenieurbüros, die solche Sachen machen. Gerade die haben in der Regel mehr Know-how, allerdings nimmt dort auch der Handlungsspielraum des Einzelnen ab. Wenn man in der Stadt Zürich zum Kreisarchitekten geht, hat der kaum oder wenig Entscheidungskompetenz. In einer kleineren Gemeinde, beim Bauverwalter oder vielleicht beim Politiker, kann man wahrscheinlich mehr verhandeln als in einer grossen Stadt.
[534] **FS:** Auf der anderen Seite, bei den Entwicklern: Haben Sie dort Erfahrungen, die Sie teilen können, bezüglich Know-how und Erfahrung? Ressourcen bzw. finanzielle Ressourcen haben Sie genannt.
[535] I7: Es gibt vielleicht unterschiedliche Strategien: Es gibt die, die einfach mal einfahren und sagen, wir wollen das und das. Und es gibt jene, die versuchen, die Ziele der Gemeinden zu antizipieren, sich bewusst zu sein, was wichtig sein könnte, und dann mit einem guten Angebot kommen. Es kommt auch darauf an, aus welcher Ecke sie kommen: Sind es Bauunternehmer, die zu Entwicklern wurden, oder was ist ihre Motivation? Ob sie am Schluss einfach bauen oder das Objekt selber über lange Zeit halten – die Motivationen sind unterschiedlich, und entsprechend unterschiedlich ist am Schluss das Investment in so einen Prozess. Wenn ich nachher Bestandeshalter bin, wieder mit dieser Gemeinde zu tun habe oder die Liegenschaft langfristig selber halten will, bin ich mehr an der Qualität des Baus interessiert, als wenn ich einfach Projektentwickler bin.
[536] **FS:** Zur Frage nach dem Verhandlungsspielraum: Ein Thema ist ja, was die Gemeinde geben kann – die zusätzliche Ausnützung im Sondernutzungsplan beispielsweise, oder?

[537] **FS:** Dort gibt es auch Ideen, Anreize in der Bauordnung zu setzen, wenn man gewisse Sachen erfüllt. Können Sie ausführen, was von Seiten der Gemeinde gegenüber dem Investor resp. Risikoträger alles möglich ist und was es da für Ideen gibt?
[538] I7: Ausnutzung ist am Schluss sicher das Entscheidende, für viele ist es die direkte Fläche und die daraus resultierenden Erträge. Teilweise sind auch andere Sachen einschränkend, die die formell höhere Ausnutzung reduzieren – Grenzabstände oder Höhen –, die am Schluss aber wieder in die Ausnutzung münden. Irgendwo muss eine sinnvolle, beeinflussbare Bebaubarkeit des Grundstücks möglich sein. In einem Sondernutzungsplan kann vieles geregelt und relativ stark von der Grundordnung abgewichen werden. Daneben gibt es je nach Kanton andere Instrumente, im Kanton Zürich zum Beispiel die Arealüberbauung: keine eigentliche Sondernutzungsplanung, aber man kann ein definiertes Zusatzmass an Nutzung, Zusatzhöhe oder Gebäudelänge realisieren. Im Gegenzug sind die Voraussetzungen dafür schon in der Bauordnung definiert: mindestens so ein grosses Grundstück, attraktive Architektur – das heisst Architekturwettbewerb –, gewisse energetische Vorgaben, Vorgaben zum Freiraum et cetera, die aber mit Ermessensspielräumen verbunden sind: Was ist denn besonders gute Gestaltung?
[539] **FS:** Haben Sie Erfahrungen, wo Sie sagen, da gibt es Best Practice – da sind die Strategie oder die Anreize sinnvoll und funktionieren auch, so dass es zur Umsetzung kommt?
[540] I7: Am Schluss: Wenn eine Gemeinde zum Beispiel einen Ausnützungsbonus oder mehr Ausnutzung gewährt – was hindert dann noch daran, dass es zur Ausführung kommt? Eigentlich nur der Widerstand anderer Parteien, das haben wir vielerorts gesehen, oder dass es, wenn man zu viel Abweichung ermöglicht, am Schluss vor Gericht landen kann.
[541] **FS:** Das ist gut, weil wenn es dort nichts mehr gibt, dann gibt es nichts mehr.
[542] I7: Ja, am Schluss auch Akzeptanz. Der Mehrnutzen muss zum Beispiel für eine Stimmbevölkerung, die über so etwas abstimmt, oder für ein Parlament klar sein. Das, was man gibt, muss in einem guten Verhältnis stehen, und der Nutzen für die Gemeinde oder die unmittelbare Umgebung muss gegeben sein. Am Schluss geht es auch darum, das verkaufen zu können: Wir geben das, aber wir bekommen auch das. Das ist wichtig.
[543] **FS:** Was sind denn dort die entscheidenden Punkte, wenn es um das Verkaufen geht?
[544] I7: Dass man es sich als Geschichte erzählen kann.
[545] **FS:** Sie haben gesagt, die Bevölkerung mitnehmen, der Mehrnutzen, und das Stichwort Verkaufen – was ist entscheidend, um das Risiko zu reduzieren?
[546] I7: Dass es den Zielen der Bevölkerung entspricht – und die sind nicht überall die gleichen. Wenn man sagen kann, mit dem Projekt entsteht für die Bevölkerung ein nutzbarer Park, ist das ein gutes Verkaufsargument an einem Ort, wo es den Park braucht; an einem anderen Ort ist es vielleicht: Dafür stellt uns der Investor noch den Kindergarten hin, den wir dringend brauchen. Oder wir haben in einem städtebaulichen Vertrag festgelegt, dass er uns noch etwas zahlt. Man kann es nicht generell sagen, es ist lageabhängig und ortsspezifisch, was der Gemeinde oder dem Ort etwas bringt. Am besten ist häufig, wenn man es an einem Ort konkret realisieren kann – der Investor oder Grundeigentümer erstellt direkt etwas –, und sonst gibt es die Mehrwertabgabe, bei der der Investor einfach etwas zahlt für das, was er bekommt.
[547] **FS:** Da kommt doch die zusätzliche Ausnützung ins Spiel. Dann gibt es ja oftmals – je nachdem zusätzlich als Extra oder inkludiert – die Idee, dass der Investor sich an diesem Mehrwert beteiligen soll. Beim Mehrwertausgleich ist noch die Frage, wie das im Hintergrund funktioniert – es gibt unterschiedliche Konzepte, oder? Am wenigsten gelobt wird, höre ich, wenn es einfach an den Kanton in einen Topf geht und nicht zur Gemeinde zurück; das ist auf Gemeindeebene nicht beliebt. Gibt es dort noch andere Wege – der Mehrwertausgleich und alles, was Sie genannt haben?
[548] I7: Im Kanton Zürich, aber auch an anderen Orten, sind die städtebaulichen Verträge verbreitet. Es ist dann nicht einfach ein Geldfluss, sondern es wird vereinbart, was der Investor bringt – vielleicht Mehrleistungen, die er nicht erbringen müsste, die aber für die Gemeinschaft wichtig sind. Das ist häufig auch attraktiver für den Investor oder Grundeigentümer: Ich investiere in einen tollen Platz, weil der nachher auch meinen Mietern wieder zugutekommt. Das ist etwas anderes, als wenn das Geld einfach zur Gemeinde fliesst und die dann irgendetwas damit macht – er hat selber auch noch etwas davon.
[549] I7: Das können Aussenräume sein – häufig sind es Aussenräume – oder gemeinschaftliche Infrastrukturen. Grundsätzlich ist die Gemeinde frei, in einem städtebaulichen Vertrag mit dem Grundeigentümer etwas zu vereinbaren und das am Schluss zu monetarisieren. So wie ich es kenne, macht man eine Vereinbarung: Du leistest das. Vielleicht leistet er sogar mehr als die 30% Anteil am Mehrwert, die er formal zahlen müsste, wenn es keinen städtebaulichen Vertrag gäbe, und die Gemeinde zahlt ihm dann noch etwas an die gemeinschaftlichen Infrastrukturen. Man ist dort relativ frei in der Gestaltung, und das ist auch attraktiv, weil es tatsächlich zu einer Verhandlung kommt und man gemeinsame Ziele suchen kann.
[550] **FS:** Zur Mehrwertberechnung: Haben Sie da schon Erfahrungen? Es sind ja Qualitäten, schlussendlich einfach Bewertungen, oder?
[551] I7: Genau. Wenn man sagt, heute kannst du 5000 Kubik bauen, künftig 7000 Kubik, sind das einfach Ertragsabschätzungen, und die Differenz ist quasi der Mehrwert auf dem Land. Umgekehrt kann man alle

gemeinschaftlichen Infrastrukturen quantifizieren: Wir bauen einen Park, der kostet so und so viel, den brauche ich nicht für meine Mieter, sondern baue ihn primär für die Gemeinde – und von diesen 2 Millionen Mehrwert kostet der Park eineinhalb Millionen. Oder bei einem Mehrwert von 6 Millionen wäre ein Drittel davon 2 Millionen: Er muss ja nicht seinen ganzen Mehrwert abgeben, sondern meistens ist ein Anteil definiert – aber im städtebaulichen Vertrag ist man frei, davon ein bisschen abzuweichen.
[552] **FS:** Die Lage kann das alles beeinflussen, genau. Dann hatten wir noch das Stichwort preisgünstiges Wohnen, das ist von der Region abhängig. Haben Sie schon damit zu tun gehabt, dass das Bestandteil der Forderung der Gemeinde ist?
[553] I7: Ja, ja klar, das ist im urbanen Kontext immer wieder Teil.
[554] **FS:** Oder wo Sie wohnen. In der Ostschweiz ist das weniger ein Thema, logischerweise erklärt durch die Mieten.
[555] I7: Dort sind die Wohnungen schon ein bisschen preisgünstiger von sich aus.
[556] I7: Genau. Das ist teilweise, in gewissen Kantonen, unterdessen auch durch das übergeordnete Recht definiert. Der klassische Fall vor 10 Jahren war: Ihr könnt dort etwas realisieren, ihr gebt ein Baufeld einem gemeinnützigen Bauträger ab, und der realisiert dann den preisgünstigen Wohnraum. So ist es in Bülach zum Beispiel auch, in der Glasi; es gibt verschiedene Beispiele. Das erachte ich immer als den einfacheren Weg, als wenn ein institutioneller Investor selber noch preisgünstige Wohnungen anbieten muss, wo man am Schluss kontrollieren muss, dass die auch sinnvoll vergeben werden. Je nach Ort ist das vielleicht das wichtigste Ziel der Gemeinde: Wir wollen einen Beitrag von dir zu diesem Ziel. Das kann man in einem städtebaulichen Vertrag vereinbaren oder heute sogar planungsrechtlich festlegen. Im Kanton Zürich oder auch im Kanton Zug kann man sagen: Du musst 20% deiner Wohnungen preisgünstig anbieten – und dann ist rechtlich klar definiert, was das heisst. Das wurde gerade in der Stadt Zürich im Rahmen der Revision noch diskutiert.
[557] **FS:** OK, man könnte fragen, was überhaupt preisgünstiges Wohnen ist, oder? Das ist ja entscheidend für Investoren bezüglich Landwert: preisgünstiges Wohnen, Kostenmiete – oder ist die Frage, ob das überhaupt preisgünstig ist? Haben Sie da Erfahrungen?
[558] I7: Der Kanton Zürich oder auch der Bund definieren preisgünstiges Wohnen über 2 Komponenten: Das eine ist die Kostenmiete – aber die Frage ist, welche Kostenstruktur dieser Kostenmiete zugrunde liegt. Wenn sehr hohe Grundstückspreise drin sind, ist klar, dass diese Mieten nicht besonders günstig werden. Darum werden auch die Anlagekosten gedeckelt. Das ist ein kompliziertes Punktesystem, für eine Dreieinhalb-Zimmer-Wohnung zum Beispiel – es wird schnell sehr bürokratisch. Aber es braucht den Moment, wo man klar definiert, was das ist; es muss ein rechtlich handhabbarer Rahmen sein. Darum ist es einfacher, wenn man sagt: Gib ein Gebäude oder ein Baufeld einem gemeinnützigen Bauträger ab – dann muss man sich als öffentliche Hand, gerade als kleinere Gemeinde, nicht so stark um die ganze Kontrolle kümmern.
[559] **FS:** Jetzt zum Thema von den Einstiegsfragen: Einspracheverfahren, Baubewilligungsprozess. Gibt es dort überhaupt Stellhebel, um das risikotechnisch abzuschätzen oder zu verbessern?
[560] I7: Indem man sich der rechtlichen Rahmenbedingungen und der potenziellen Einspracherisiken überhaupt bewusst wird: Das sind Themen, die allenfalls auftauchen könnten – wenn man gut beraten wird, sollte das der Fall sein. Und dann kann man konkret etwas machen, indem man frühzeitig informiert und versucht, allfällige Interessen von Nachbarn oder Rekursberechtigten zu integrieren. Da kann man teilweise schon etwas machen, bevor das fixfertige Projekt vorliegt – wenn man sich dessen bewusst ist.
[561] **FS:** Reden wir vom Sondernutzungsplan, der normalerweise bereits komplexer ist: Was ist für Sie ein kurzer Weg und was ein langer Prozess?
[562] I7: Erfahrungen haben wir vor allem zur Zeitdauer der Sondernutzungsplanung und der Vorverfahren – städtebaulich, also Studienauftrag oder Wettbewerb, und dann Sondernutzungsplanung. Das ist einerseits abhängig vom Ort: In grösseren Organisationen ist die Geschwindigkeit geringer. Ein Gestaltungsplan bei der Stadt Zürich geht sicher doppelt so lange wie in [einer mittelgrossen Gemeinde am Zürichsee].
[563] **FS:** Und gibt es da ungefähr einen eingegrenzten Rahmen?
[564] I7: Es kommt darauf an, was am Anfang drum herum ist. Aber wir haben dort vor 2 oder 3 Jahren einen Gestaltungsplan begleitet, da waren es von der Erarbeitung bis zur Rechtskraft anderthalb Jahre. Schneller scheint mir anspruchsvoll, aber es kommt auf die Komplexität des Projekts an: Wenn es viele Themen zu klären gibt und viele Fachstellen einzubeziehen sind, geht es länger. Oder die Frage, ob es vors Volk muss oder auf Exekutivebene behandelt werden kann – muss es ins Parlament, hat man auf einmal sehr viel längere Verfahren mit Kommissionsberatungen et cetera. Entsprechend kann man fast nicht sagen, ein bestimmter Zeitraum sei kurz oder lang; je nach Projekt geht es schnell, oder es geht sowieso lang, und dann sind 3 Jahre noch kurz.
[565] **FS:** Was sind die längsten? Oder: Was muss passieren, dass es maximal lange dauert?
[566] I7: Rechtsmittelverfahren durch alle Instanzen, oder?
[567] **FS:** Bis vor Bundesgericht.

[568] I7: Der Brunaupark: Dort hat man das Projekt mittlerweile etwa 5 Mal angepasst, aber es ist jetzt im Mai zum zweiten Mal wieder vor Bundesgericht. Ich glaube, die sind sicher schon mehr als 10 Jahre am Planen.
[569] **FS:** Schaue ich mir noch an, super. Zur Baubewilligung: Da gibt es eigentlich kein Thema, weil die Baubewilligungsbehörde macht ja einfach, was sie gesetzlich muss – sie prüft, ob es im gesetzlichen Rahmen ist, ob Regelbau oder Sondernutzungsplan. Gibt es dort noch etwas, wo Sie sagen, da ist das Verfahren offen?
[570] I7: Es gibt Ermessensspielräume im Baubewilligungsverfahren, und auch dort kommt es auf die Beteiligten auf beiden Seiten an. Wenn Projektträger sehr fordernd auftreten, kann das den Sachen nicht dienlich sein, und dann geht es länger, als wenn man in einem frühen Dialog eine Lösung für ein Problem gefunden hätte. Viel mehr kann ich dazu nicht sagen.
[571] **FS:** OK, gut. Schauen wir nochmals auf das Besprochene: die Verdichtung, die Innenentwicklung. Wir haben von Punkten gesprochen, die komplex und schwierig sind, und vielfach gehört, dass eine generelle Aussage schwierig ist, weil es auf den Einzelfall ankommt. Wenn wir das ganze Thema aus der Vogelperspektive anschauen: Was ist der ideale Weg, die gute Strategie, die den Investor und die Gemeinde glücklich macht, ganz allgemein?
[572] I7: Frühzeitiger Dialog – und in dem Sinn auch, sich die Interessen des Gegenübers bewusst zu machen, die im Grundsatz legitime Interessen sind. Das ist ein bisschen banal, aber schon meine Erfahrung.
[573] **FS:** Jetzt zu Ihrem Themenbereich Raumplanung: Wie beurteilen Sie das Thema Ökonomie? Ob es eine Nullrendite ist oder 2% oder mehr, ist gar nicht die Frage – die Projekte müssen von irgendjemandem bezahlt werden, es muss aufgehen. Ist das in Ihren Beratungsmandaten ein Thema? Wird zwischen Gemeinde und Investor über Ökonomie und finanzielle Aspekte geredet, und falls ja, auf welche Art?
[574] I7: Es wird eher weniger darüber geredet. Es passiert in dem Moment, wo man wirklich über Mehrwert redet, oder wenn man in einen städtebaulichen Vertrag und dann in eine Schätzung geht – dann werden diese Zahlen oder Annäherungen daran transparent, und es wird einfacher, darüber zu sprechen. Sonst stehen die ökonomischen Themen im normalen Baubewilligungsverfahren oder in einer Sondernutzungsplanung häufig nicht im Vordergrund. Ich glaube auch, dass auf Seiten von Städten und Gemeinden kein sehr grosses Bewusstsein dafür da ist.
[575] **FS:** Das ist spannend. Sie sagen, die Gemeinden haben zu wenig Bewusstsein – oder könnte es auch sein, dass die fehlende Transparenz von Investorenseite gar nicht erwünscht ist?
[576] I7: Genau, die wollen ihre Bücher im Regelfall auch nicht offenlegen.
[577] I7: Aber es führt je nachdem auch zu einem Misstrauen – man hat das Gefühl, da kommen die bösen Investoren, die einen über den Tisch ziehen wollen.
[578] **FS:** Würden Sie sagen, dass das vorhanden ist? Ist das oftmals so oder wahrscheinlich allgemein?
[579] I7: Im Einzelfall habe ich das bereits erlebt.
[580] I7: Ich arbeite für beide Seiten und habe schon Verschiedenes erlebt. Aber ich finde schon auch: Auf Seiten der Behörden stellt man sich manchmal ein bisschen an und ist sich nicht so bewusst über die Interessen der Grundeigentümer oder darüber, wie lange solche Verfahren gehen. Da ist man manchmal etwas nonchalant und sagt, die haben ja das Geld, oder das ist eher deren Problem.
[581] **FS:** Zu diesen Phasen: Haben Sie Extrembeispiele erlebt, wo Sie überrascht waren, egal von welcher Seite? Ich kann mir vorstellen, es gibt Investoren, die das Wissen haben, und andere, die wahrscheinlich einfach das Geld haben – ich frage provokativ: Was haben Sie da schon für spezielle Momente gehabt?
[582] I7: Wie gesagt, in der Tendenz sind Entwickler oder einzelne Entwickler vielleicht dort manchmal am Skrupellosesten, um kein diplomatisches Wort zu verwenden. Oder wenig an einer Qualität am Ort interessiert, teilweise einfach aufgrund von Organisationsstrukturen und Anreizsystemen innerhalb der Organisationen.
[583] **FS:** Genau, weil es dann wieder spannend wird. Und was Sie vorher sehr gut gesagt haben: Die Motive des Investors, die ganz unterschiedlich sind, sind dann etwa entscheidend – ob man es vererbt, wie man das sieht oder wie die Qualität in der Zukunft zum Tragen kommt, oder?
[584] **FS:** Dann die Abschlussfrage: Was würden Sie sich wünschen für das ganze Thema Innenentwicklung, wenn Sie eine Wunschliste aufstellen könnten?
[585] I7: Ich wünsche mir mehr Offenheit, Transparenz und Dialogbereitschaft. Dort entstehen spannende Projekte, wo man versucht, die Bedürfnisse der Gemeindeseite und die Perspektive eines Investors sich gegenseitig bewusst zu machen und in den Dialog zu kommen. Mehr habe ich nicht.
[586] I7: Was im Moment ein bisschen die Gefahr ist: Die Diskussionen um Einzonungen zeigen, dass man das Gefühl hat, es funktioniere nicht oder nicht gut genug, damit der Wohnraum entstehen kann, wo man ihn braucht. Dort braucht es manchmal mehr Mut, etwas zu machen, obwohl es vielleicht nicht alle Anforderungen zu 100% erfüllt – ein bisschen mehr Pragmatismus. Man kann nicht alle Ziele an einem Ort erreichen; manchmal muss man sagen: Diese Ziele sind an diesem Ort wichtiger, und andere setzen wir an einem anderen Ort um.

[587] **FS:** Noch eine Abschlussfrage: Im Gespräch stellen wir fest, es ist vielschichtig, komplex und immer vom Einzelfall abhängig. Sehen Sie irgendwo etwas, wo man die Komplexität herausnehmen könnte oder müsste?
[588] I7: Dass man über gesetzliche Änderungen nachdenkt, finde ich grundsätzlich gut. Manchmal führt das kurzfristig aber dazu, dass bei geänderten Gesetzen noch unklar ist, wie sie auszulegen sind, und dass es zuerst einen Haufen Gerichtsprozesse gibt, bis das überhaupt klar ist – dort muss man die Erwartungen manchmal relativieren. Einzelne konkrete Anpassungen, wo man konkreten Handlungsbedarf sieht: auf jeden Fall, und das passiert auch, sei es beim Lärmschutz oder so. Aber am Schluss braucht es einen gesellschaftlichen Diskurs darüber, was einer Gesellschaft, einer Stadt, einer Gemeinde wichtig ist – und den muss man ehrlich führen. Es gibt keine gottgegebenen Interessen, etwa dass Denkmalschutz absolut wichtig ist oder nicht: Das sind gesellschaftliche Werte, die sich in den Gesetzen widerspiegeln, sich über die Zeit verändern – und dann muss man die Gesetze anpassen.
[589] **FS:** Also wir kommen zum Thema Rechtssicherheit, die für einen Investor natürlich...
[590] I7: Ein grosses Thema, oder? Was ich gestern an einer Veranstaltung diskutiert habe: Es sind nicht nur die Gesetze, sondern vor allem auch deren Auslegung, die sich verändert hat. Das führt manchmal dazu, dass Projekte, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erarbeitet wurden und die damaligen Gesetze und deren Auslegung erfüllt haben, 10 Jahre später vor Bundesgericht nicht mehr genügen, weil sich die Auslegung in der Zwischenzeit verändert hat. Das ist schon ein Problem, wenn diese Verfahren so lange gehen. Daran hat eigentlich niemand wirklich ein Interesse – oder jedenfalls keiner, der es öffentlich ausspricht.
[591] **FS:** Ja, ausser... ja, genau, ausser dem Nachbarn, der weniger Sonne hat.
[592] **FS:** Gut, dann hätte ich noch eine Verständnisfrage, ganz zurück an den Anfang. Sie haben ausgeführt: das Raumplanungsgesetz, also 2013/14, die Diskussion um die Grünfläche. Und Sie haben gesagt, eigentlich ist es ja nicht beschränkt, oder?
[593] I7: Es ist nicht ausgeschlossen, dass man einzont, man darf weiterhin einzonen, und das passiert – im Einzelfall, an wenigen Orten passiert das.
[594] **FS:** Das ist aber wieder abhängig von der Gemeinde und von den Fruchtfolgeflächen und so weiter und so fort, oder? Von dem, was dann überhaupt möglich ist?
[595] I7: Ja, es ist abhängig – der Bund hat das im Einzelnen geregelt. Die Kantone müssen eine Bauzonenauslastung berechnen: Reichen die verbleibenden Bauzonen, mit einer angenommenen mittleren Dichte bebaut, für das erwartete Bevölkerungswachstum der nächsten 15 Jahre? Das mussten sie ein erstes Mal machen, als das Gesetz in Kraft trat, und das werden sie aktualisieren; die Arbeitszonen sind nochmal anders geregelt. Wenn es nicht reicht, können sie Einzonungen ermöglichen, und das passiert – aber dort, wo das Bevölkerungswachstum gemäss Kanton sinnvollerweise stattfinden soll. Es ist also grundsätzlich möglich, aber die Bevölkerung vor Ort – das zeigt sich fast überall – will die Einzonungen dann nicht. Rechtlich wäre es möglich, aber es will wie niemand mehr einzonen.
[596] I7: Früher hat man vielleicht gar nicht so viel darüber nachgedacht, oder man hat gedacht, es ist gut, wenn etwas passiert, wenn etwas wächst, wenn unsere Gemeinde mehr Steuererträge hat. Aber die generelle Wachstumsskepsis zeigt sich am Schluss halt auch in der Gemeinde.
[597] **FS:** Wenn ich jetzt bei der FDP irgendeine Nationalrätin gehört habe, die über die Grünfläche nachdenkt – wenn Sie jetzt sagen, ja, es wird dann auch so kommen, dann wird ja der Widerstand da sein.
[598] I7: Auf lokaler Ebene habe ich nicht so Angst davor, wenn man sagt, man kann wieder freier einzonen. Die bestehenden Möglichkeiten lassen das an den Orten, wo es sinnvoll ist, eigentlich schon zu – vielleicht nicht gerade im hintersten Jura oder im Wallis, wo es schon viel zu viele Bauzonen hat. Aber die Regeln lassen das schon zu; es ist einfach so, dass es am Schluss auch lokal keine Akzeptanz findet.
[599] I7: Also ich habe zwei Gemeinden begleitet, bei welchen das grundsätzlich möglich gewesen wäre, da im Grossraum Zürich, wo die Politik sich bewusst dagegen entschieden hat.
[600] **FS:** Welche Gemeinden sind das?
[601] I7: [Zwei Agglomerationsgemeinden im Kanton Zürich.]
[602] **FS:** Ja, OK, sehr spannend. Dann landen wir wieder bei der Innenentwicklung, wie Sie ja gesagt haben, genau.
[603] I7: Um die führt sowieso kein Weg vorbei, genau.
[604] **FS:** OK, gut, zumindest bin ich bei einem relevanten Thema. Ob ich es noch schaffe, das relevant hinzukriegen, das wird sich in den nächsten 2 Monaten zeigen.
[605] I7: Jetzt bin ich gespannt, was Sie aus dem herausziehen. Viel Erfolg und Durchhaltewillen!
[606] **FS:** Danke vielmals, ich werde mich dann irgendwann mit einem Ergebnis melden.
[607] I7: Sehr gerne, freue ich mich.
[608] **FS:** Ich denke, September, Oktober. Ja, super, danke vielmals, guten Tag, danke.
[609] I7: Toi, toi, toi, sehr gerne, einen schönen Tag, adieu.

Transkript Interview I8 – Beratungsunternehmen, Intermediär, 14.7.2026, Absätze [610]–[706]
14. Juli 2026, 04:12PM

[610] **FS:** Gut, das läuft jetzt. Vielleicht zuerst einfach die Frage: Was ist deine Rolle, was ist dein Bezug zum Thema Innenentwicklung, und was kommt dir dazu ganz allgemein zuerst in den Sinn?

[611] I8: Ich habe meinen fachlichen Hintergrund im Bereich Raum- und Standortentwicklung, studiert an der ETH und im Ausland. Das Thema prägt mich eigentlich schon seit dem Studium oder sogar schon davor: Ich habe diese Themen schon im familiären Umfeld immer ein Stück weit mitbekommen. Es ist eine zentrale Frage, die jetzt wieder sehr aktuell wird: Schaffen wir es, haushälterisch mit dem Boden umzugehen? Aktuell ist gerade richtig Druck in dieser Frage drin, beziehungsweise es kommen erste Forderungen, dass man wieder mehr Aussenentwicklung machen sollte. Persönlich – das ist mehr eine Frage der Haltung – finde ich, dass wir alles daransetzen sollten, in der Regulierung, in den Prozessen, im Wissen der Akteure, diese Innenentwicklung möglich zu machen, dass sie machbar ist – und nicht den einfachen Weg zu wählen und wieder auf die grüne Wiese zu gehen. Das ist einerseits meine Herkunft und vielleicht auch ein bisschen die Grundhaltung zum Thema. Ich bin seit über 20 Jahren in diesen Themen und Projekten unterwegs, heute vor allem auch in Unternehmensentwicklungsthemen. Daneben bin ich im Verwaltungsrat einer Firma, die in der Immobilienentwicklung und Bauherrenvertretung tätig ist, und auch in der Weiterbildung engagiert – dort ergeben sich immer wieder Berührungspunkte zu diesen Fragestellungen.

[612] **FS:** Zur Definition von Innenentwicklung: Wie grenzst du das ab? Wo beginnt es, wo hört es auf – ist das für dich ganz klar?

[613] I8: Für mich ist Innenentwicklung eigentlich die Entwicklung im bebauten Gebiet, und dort gibt es für mich zwei Grundtypen. Das eine sind Arealentwicklungen von Gebieten, die brachgefallen oder unternutzt sind – Industrieareale, Militärareale. Und dann gibt es die Entwicklung über Ersatzneubau und Nachverdichtung, also dass man Bestand abreisst und neu baut oder einfach ergänzt, aufstockt, anbaut. Das sind für mich die zwei Grundtypen. Manchmal wird der Begriff auch so weit gefasst, dass Innenentwicklung auch dann vorliege, wenn man einzont und dieses Gebiet überbaut – das finde ich aber eine etwas weitgehende Definition. Für mich ist wirklich das Bestandsgebiet das entscheidende Kriterium, sei es für Arealentwicklungen, die ein Flächenrecycling von Industrieareal darstellen, oder eben für Ersatzneubau und Nachverdichtung.

[614] **FS:** 2013/14 haben wir mit der Revision des Raumplanungsgesetzes entschieden, dass wir eben nicht mehr Grünfläche verbauen. Du hast es bereits angesprochen: Es gibt bereits wieder Stimmen, die das in Frage stellen, wo der Druck gross ist. Wie würdest du den Entwicklungsstand dieser Umsetzung beurteilen und einschätzen?

[615] I8: Positiv zu sehen ist, dass sich Kantone und Gemeinden wirklich dem RPG angenommen haben und ihre Instrumente überführen mussten – die Tendenz geht klar in die richtige Richtung. Es gibt auch weniger Entwicklungen auf der grünen Wiese, obwohl wir in der Schweiz bevölkerungs- und arbeitsplatzmässig ein sehr starkes Wachstum haben. Von dem her findet die Grundrichtung, die der politische Wille war, statt. Gleichzeitig sieht man natürlich, dass es nicht einfach ist – vielleicht nicht ganz so einfach, wie man gedacht hat, als über das RPG abgestimmt wurde. Das passiert in der direkten Demokratie halt oft: Man gibt an der Urne eine Willensäusserung ab, deren Konsequenzen aber nicht richtig eingeschätzt werden. Was wir jetzt sehen, ist, dass das Regelwerk und die Prozesse, die wir für eine Phase der Aussenentwicklung definiert haben, angewendet auf die Innenentwicklung zu gewissen Blockaden führen – zu einer Verknappung des Angebots und damit einhergehend zu einer geringen Produktion an Wohnungen sowie Büro-, Industrie- und Gewerbeflächen. Dort muss man vielleicht noch etwas unterscheiden: Das eine sind die Regeln – Planungsrecht, insbesondere aber auch Umweltrecht, Gewässerschutz und so weiter; da können wir vielleicht noch darauf eingehen. Das andere sind die Einsprache- und Beschwerderechte. Diese zwei Ebenen kann man unterscheiden, und ein grosser Hebel liegt aus meiner Sicht tatsächlich im Einsprache- und Beschwerderecht.

[616] **FS:** Du hast jetzt die Regeln sowie das Einsprache- und Beschwerderecht genannt. Sind das die zwei wichtigsten Hebel, oder gibt es allenfalls noch andere, vielleicht weniger wichtige Themen, die du in diesem Prozess siehst?

[617] I8: Wenn wir schauen, ob Innenentwicklung stattfindet, sind das die zwei wesentlichen Hebel. Daneben gibt es – und das ist oftmals ein bisschen der Elefant im Raum – noch ein anderes Thema: die Bodenpreise. Die Bodenpreise sind in vielen verdichteten Räumen, wo wir ja noch weiter verdichten wollen, heute auf einem Niveau angelangt, dass es nicht ganz einfach wird, mit diesen Preisen letztlich noch rentable Immobilien zu entwickeln – das ist eine Realität. Das gibt in meiner Wahrnehmung auch eine gewisse Neuordnung der Immobilienentwicklungslandschaft: Wenn ihr jetzt als kleinerer Betrieb entwickelt versus ein ganz Grosser, der die Erfahrung hat, einen sehr langen Atem hat und Risiken ausbalancieren kann – vermutlich führt das tendenziell dazu, dass die zweite Gruppe im Vorteil ist. Und generell steht die Anlageklasse Immobilie immer auch in Konkurrenz zu anderen Anlageformen, insbesondere den Kapitalmärkten. Man vermutet ja immer, dass die bösen Immobilienentwickler wahnsinnig viel Geld verdienen. Das ist vielleicht da und dort der Fall, oftmals erwerben sie aber auf so hohem Preisniveau, dass es gar nicht so einfach ist, eine Rendite zu erzielen, die sich mit Kapitalanlagen vergleichen lässt. Das heisst, die hohen

Bodenpreise werden an sich auch ein Hinderungsgrund für Innenentwicklung. Jetzt kann man sagen: Gut, das kann man ja einfach auf die künftigen Käufer oder Mieter umlagern. Aber dort gibt es natürlich auch irgendwo einen Deckel. Wenn man zum Beispiel sieht, wie lange es ging, bis der Alto-Tower in Zürich Altstetten – er wurde von der HIAG entwickelt – vermietet war: Das ist schon ein Zeichen, dass es bei den heutigen Einkommen irgendwo eine Grenze gibt. Dieses Zusammenspiel von Preis und letztlich Markt- beziehungsweise Angebotsmieten ist einfach wichtig im Kopf zu behalten – das muss mit den Einkommen dann letztlich funktionieren können.
[618] **FS:** Super spannend. Jetzt zum Einspracherecht – du hast es als den Hebel genannt, mit dem man am meisten bewirken kann. Wie beurteilst du das Einspracherecht, und gibt es Ideen, wie man damit umgehen könnte? Es gibt ja Einspracheverfahren auf mehreren Ebenen – je nach Sondernutzungsplan oder dann das normale Einspracheverfahren.
[619] I8: Das eine Thema ist, dass man zu den gleichen Themen auf verschiedenen Stufen im Verfahren Einsprache machen kann – beispielsweise zu einem Gestaltungsplan, und nachher kann ich in der Baubewilligung nochmals angreifen. Das sollte natürlich nicht sein. Es sollte so sein, dass man sich nur stufengerecht zu etwas äussern kann: Wenn gegen einen Gestaltungsplan keine Rekurse zur Höhe eingegangen sind und nachher wieder eine Einsprache gegen die Höhe kommt, sollte das einfach nicht gehen. Das ist in jedem Kanton wieder ein bisschen anders geregelt. Das ist der eine Punkt. Ein anderer Punkt ist die Frage der Betroffenheit: Aus meiner Sicht sollte man nur Einsprache machen können, wenn man von etwas sehr direkt betroffen ist. Auch dort sieht man ganz Unterschiedliches – dass man doch relativ einfach Einsprache erheben kann gegen Bauvorhaben oder Gestaltungspläne, ohne dass man eine direkte Betroffenheit hat.
[620] **FS:** Zur direkten Betroffenheit: Ist es möglich, das abzugrenzen? Wie würdest du diese direkte Betroffenheit definieren?
[621] I8: Das ist genau der Punkt – dem müsste man auf den Grund gehen und das definieren. Ich kann das jetzt nicht einfach aus der Hüfte beantworten. Aber ich meine: irgendwo dort, wo einen die Auswirkung des Gebäudes, das gebaut wird, unmittelbar in der eigenen Lebensqualität betrifft. Man könnte es natürlich auch ökonomisch koppeln, aber das ist heikel, weil Raumplanung immer ökonomische Verlierer und Gewinner generiert: Wenn ich aufzone, gibt es Gewinner; wenn ich abzone, gibt es Verlierer; ebenso, wenn ich neu einzone, also die Nutzung ändere. Staatliches Handeln führt ökonomisch immer zu Gewinnern und Verlierern. Von dem her ist das schon eine schwierige Formulierung der Betroffenheit, aber das müsste man irgendwo durchdenken – das wäre vielleicht eine Massnahme, die man treffen müsste: die direkte Betroffenheit genauer definieren und eng halten. Und dann gibt es sehr oft Fälle, in denen ein Angriffsgegenstand definiert wird – zum Beispiel Denkmalschutz –, der Einsprecher sich aber eigentlich an etwas anderem stört und dies einfach als Weg nimmt, um gegen das Projekt vorzugehen. Lärmschutz ist sehr beliebt: Man geht aufgrund des Lärmschutzes vor, weil die Lärmschutzverordnung relativ klare Angriffspunkte bietet, aber eigentlich stört man sich an etwas anderem. Auch dieses Problem müsste man aus meiner Sicht in den Griff bekommen. Ein weiterer Punkt im Zusammenhang mit Einsprachen sind Zahlungen: Es fliesst in der Schweiz – man würde es nicht glauben – relativ viel Geld für den Rückzug von Einsprachen. Das ist ein zweischneidiges Schwert: Auf der einen Seite kann man sagen, es ist wie eine Einigung, also positiv. Es führt aber natürlich genau dazu, dass mehr Einsprachen gemacht werden. Wenn ich eine Wohnung irgendwo in der Stadt Zürich habe und um mich herum wird rege gebaut – dann mache ich mal überall Einsprache und schaue, was dann kommt, ob ich sogar noch Geld verdienen oder einen Vorteil für mich herausholen kann. Das ist natürlich sehr problematisch.
[622] **FS:** Hast du eine Ahnung bezüglich der Zeitachse einer klassischen Einsprache: Was ist für dich lange, was ist kurz, bis so etwas bearbeitet ist?
[623] I8: Es ist lang, es ist kurz – es kommt natürlich darauf an, bis zu welcher Instanz man geht. Geht man bis ans Bundesgericht, oder hat man sich vorher geeinigt? Da sieht man alles – von wenigen Monaten bis zu Jahren.
[624] **FS:** Ich frage allgemein: Wahrscheinlich kommt es sehr darauf an, ob Areal oder in welchem Bereich, aber nehmen wir grössere Projekte. Was würdest du insgesamt betrachtet als schnelles Verfahren bezeichnen – Projektplanung inklusive Genehmigungsverfahren? Wie viele Jahre oder Monate würdest du dem geben, und was ist dann lange?
[625] I8: Wir sprechen jetzt von einer Arealentwicklung?
[626] **FS:** Ja, von einer Arealentwicklung, einem grossen Projekt.
[627] I8: Bei einer Arealentwicklung, die eine Sondernutzungsplanung braucht, würde ich sagen: drei bis vier Jahre ist schnell. Und die Einsprachen – das ist wichtig – führen nicht nur dazu, dass man später oder länger unterwegs ist, also später auf dem Markt ist, sondern je nachdem führen sie auch zu höheren Preisen, zu weniger Wohnungen, weniger Wohnfläche. Die Verfahrensdauer, also die Zeit, in der man eben nicht auf dem Markt ist, muss man auch wieder irgendwie amortisieren.
[628] **FS:** Aus welchem Grund?
[629] I8: Die Verfahrensdauer führt zu Verfahrenskosten an sich und zu den ganzen Streitkosten, die man dann hat und die letztlich auch wieder auf die Immobilien umgelagert werden. Je nachdem führt es auch zu

weniger Wohnfläche oder weniger Wohnungen, weil die Projekte angepasst werden müssen – sei es aus Lärmschutzgründen, sei es in der Höhe oder was auch immer. Es hat also nicht nur die zeitliche Dimension.
[630] **FS:** Gut, zum Einspracheverfahren hast du jetzt schon diverse Punkte angesprochen.
[631] I8: Was ich noch vergessen habe: Auch den Kreis der Einsprache- und Beschwerdeberechtigten muss man im Blick haben oder eben reduzieren. Das eine ist der Grund der Betroffenheit, aber es gibt ja auch die Verbandsbeschwerde – da muss man schauen, bei welchem Verband das eben Sinn macht. Das muss man einmal kritisch anschauen.
[632] **FS:** Darf ich nochmals auf die Zahlungen zurückkommen, die beim Einspracheverfahren gemäss deiner Aussage oft vorkommen: Ist das deine Erfahrung, oder gibt es dazu irgendwo eine Statistik?
[633] I8: Einerseits ist es meine Erfahrung. Ich habe es aber auch präsentiert bekommen, im Rahmen eines Anlasses von Entwicklung Schweiz, an dem der neue Direktor des Bundesamts für Raumentwicklung, Roman Meier, gesprochen hat. Sie haben eben auch eine Befragung zu diesem Thema Einsprachen und Rekurse gemacht, und er hat das dort erwähnt. Er hat sogar eine Zahl genannt, an die ich mich jetzt aber nicht mehr erinnere. Das scheint also verbreitet zu sein, und ich glaube, der Bund, also das Bundesamt für Raumentwicklung, will diese Fragen, die wir jetzt diskutiert haben, im politischen Prozess auch aufgreifen.
[634] **FS:** Du hast als zweiten Hebel die Regeln genannt, die allgemeine Gesetzgebung. Kannst du ausführen, was dir da in den Sinn kommt – als Hebel im Bereich der Innenentwicklung?
[635] I8: Ganz grundsätzlich haben wir das Bau- und Planungsrecht in allen Kantonen, das so ein bisschen der engere Kreis des Raumplanungsrechts ist. Dann gibt es einen erweiterten Kreis mit dem Umweltrecht – das geht bis zu Klimaregulierung, Energie, Sicherheit mit der Störfallverordnung, Natur- und Heimatschutzgesetz. Es gibt also diesen Kern und dann das Raumplanungsrecht im weiteren Sinn. Das führt insgesamt zu einer Überlagerung von relativ vielen Regeln, durch die man im Einzelfall einen Weg finden muss. Und dort ist die Interessenabwägung ein wichtiges Stichwort: dass man sagt, okay, jetzt haben wir alle diese Rechtstitel auf dem Tisch – was überwiegt jetzt, welches Interesse ist an diesem Ort wirklich wichtig? Diese Abwägung findet halt oftmals nicht statt, und es gilt eigentlich die Summe aller Forderungen. Das führt natürlich dazu, dass diese Projekte manchmal einfach einen schweren Stand haben. Das ist ein wenig die Erfahrung im Bereich der Regulierungen. Was es dort als Tendenz auch noch gibt, wenn ich an die 20 Jahre denke, die ich überblicke: Die Sondernutzungsinstrumente werden als solche immer komplexer. Man will bei der öffentlichen Hand einfach immer mehr Sicherheit haben über das, was dann entsteht, und versucht, immer mehr Paragraphen einzuführen, die diese Sicherheit eben geben. Das heisst: Auch wenn sich das Recht gar nicht in allen Teilen verändert, stelle ich die Tendenz fest, dass die Sondernutzungsinstrumente immer detaillierter werden.
[636] **FS:** Woher kommt das, gibt es dafür eine Erklärung?
[637] I8: Das ist eine ganz gute Frage. Meine These wäre: Wir haben uns als Gesellschaft auf einem sehr hohen Niveau entwickelt, was unseren Wohlstand anbelangt, und generell fällt uns der Umgang mit Unsicherheit, das Akzeptieren von Unsicherheit, mittlerweile wahnsinnig schwer. Das ist das eine Thema, eine generelle gesellschaftliche Tendenz. Das andere, näher bei der Raumplanung: Weil man als Gesellschaft stark gewachsen ist, weil in der Entwicklung viel gemacht wird und eine Wachstumsskepsis da ist, werden diese Instrumente wie zu einer Projektionsfläche von Anliegen. Das heisst, die Gesellschaft – die Gemeindebevölkerung zum Beispiel – nutzt solche Instrumente, um ihre Anliegen einzubringen. Was man früher vielleicht einfach als eine Arealentwicklung angeschaut hat, die irgendwo in der Gemeinde stattfindet, wird heute zu einem sehr politischen Instrument: Die einen wollen preisgünstiges Wohnen, die anderen mehr Freiraum oder noch etwas mehr Gewässer und so weiter – alles legitime Interessen. Aber weil man das Wachstum auch kritisch anschaut, wird das heute vielmehr zu einem Vehikel, um die politischen Fragen auszutragen. Ich kann ein Beispiel erwähnen, das ich begleitet habe: [ein grosses ehemaliges Industrieareal am Zürichsee], eine der grössten Entwicklungen der Schweiz.
[638] **FS:** Das ist sehr spannend, ja.
[639] I8: Dort haben wir sehr viel Partizipation gemacht, und da ist wirklich – von preisgünstigem Wohnen über die finanzielle Sicherheit für die Gemeinde bis zum Thema Freiraum, freier Zugang, Nutzung, Kulturangebot, Gastronomie – ein vielseitiger Katalog von Anforderungen zusammengekommen, sodass es ein schwieriger Akt geworden ist, das alles zu integrieren und gleichzeitig – das ist ja die Gegenseite – die Spielräume für die Entwicklung offenzuhalten. Man will eben auch nicht so viele Rechtstitel einführen, dass letztlich jeder Quadratmeter der künftigen Projektentwicklung definiert ist. Ist das einigermassen verständlich?
[640] **FS:** Selbstverständlich, ja. Es ist halt vielschichtig – es kommt sehr viel zusammen, und das ist ja genau auch eine Erklärung, warum das Ganze nicht so einfach zu erfassen ist.
[641] I8: Und ich glaube, das ist dann die grosse Herausforderung: Ich habe hohes Verständnis für all diese Regeln, woher sie kommen – sie haben alle ihre Legitimation. Sie führen einfach in der Summe zu einer Situation, in der es immer schwieriger wird, Projekte umzusetzen. Wenn diese Abwägung nicht stattfindet, kommen wir schon ein wenig in eine Blockade hinein. Das andere ist halt ein gesellschaftliches Phänomen, bei dem ich auch nicht genau weiss, ob man das irgendwie lösen kann oder ob es einfach ein Zeichen unserer Zeit ist, dass wir alles festschreiben und sicher sein wollen. Vielleicht gibt das einen Hinweis: Es

ist ja nicht nur das Phänomen in diesen Projekten – wenn ich an grössere Infrastrukturprojekte denke, haben die das gleiche Problem. Auch dort ist es immer schwieriger geworden, sie zu realisieren, sei das bei Energieversorgungsanlagen, Bahnprojekten oder Strassen. Da sehen wir ein ähnliches Phänomen.
[642] **FS:** Zur Sicherheit, dass ich es richtig verstanden habe: Du hast das Wort Interessenabwägung gebraucht. Du meinst nicht die Interessenabwägung im raumplanerischen Sinn, wo es dieses Instrument gibt, sondern du hast von der Abwägung zwischen den Schutzinteressen beispielsweise gesprochen – habe ich das richtig verstanden?
[643] I8: Von der Abwägung zwischen allen Interessen, die aus den verschiedenen Rechtstiteln herauskommen – denk an den Gewässerschutz oder eben den Anspruch der haushälterischen Bodennutzung aus dem Raumplanungsgesetz. Ein typisches Beispiel: eine Projektentwicklung, die am Gewässer liegt. Habe ich heute einfach den Gewässerschutz, oder müsste ich sagen: Aufgrund aller anderen Interessen, die sich aus der Rechtslage ergeben, wäre das genau der richtige Standort für die Entwicklung – der Gewässerraum ist schwierig, können wir irgendeine andere Lösung finden, geht es mit Ausnahmen, was auch immer? Ich glaube, diese Fragen müsste man ein bisschen stellen – aber natürlich auch auf die andere Seite hin, dass man sagt: Hey, das ist ein Gewässer von grosser Bedeutung, es hat Erholungswerte, es gibt ökologische Werte, also müssen wir da besonders vorsichtig sein, da müssen die anderen Interessen zurückstehen.
[644] **FS:** Okay. Jetzt geht es noch um die Frage, inwiefern du Innenentwicklung als Verhandlung siehst – ich würde schon sagen, dass es eine Verhandlungsmasse gibt. In der Regelbauweise ist die Sache relativ klar: Was man machen kann, ist in der Bauordnung und so weiter festgelegt. Und dann haben wir den Bereich Gestaltungsplan/Sondernutzungsplan, wo es Möglichkeiten gibt, mit zusätzlicher Ausnützung beispielsweise – wo versucht wird, über zusätzliche Ausnützung gewisse Sachen zu fordern, Qualitäten, du hast preisgünstiges Wohnen erwähnt. Die erste Frage: Siehst du das so – würdest du sagen, dass da ein Verhandeln stattfindet zwischen dem Risikoträger und den Gemeinden oder Städten? Und zweitens, falls ja: Welche Elemente liegen auf dem Tisch – wie würdest du diese Verhandlungsmasse beschreiben?
[645] I8: Ist das der Kern deiner Arbeit?
[646] **FS:** Ja, das würde ich sagen – das ist ein wichtiges Element meiner Arbeit, genau.
[647] I8: Das wäre nämlich eine super spannende Frage, genau diese Frage. Ich habe mir das ehrlich gesagt noch nie so überlegt, und sehr spontan gesagt habe ich da wie zwei Herzen in der Brust. Das eine: Wenn ich in der Praxis sehe, wann etwas Gutes entsteht, dann sind es oft solche Verhandlungslösungen – eben das Give and Take, wo man gemeinsam Lösungen sucht, wo der Investor der Gemeinde vielleicht etwas gibt und diese dann auch etwas gibt, und so weiter. Das ist die positive Lesart. Negativ könnte man einfach sagen: Eigentlich müssen alle Wirtschaftssubjekte – seien das Privatpersonen, seien das Investoren, egal wer – jederzeit und an jedem Ort gleich behandelt werden. Es geht nicht an, dass am Tag eins der eine kommt, der zufälligerweise noch 10 Millionen hat, mit denen er nachher einen Park finanzieren kann, weil er das gegen andere Projekte rechnet – und am nächsten Tag kommt der andere, und der hat das nicht. Im Sinne des staatlichen Handelns ist es eigentlich ein wenig speziell, dass ich dann ungleich behandle. Denn wenn ich in eine Verhandlung hineingehe, heisst das ja, ich kann mich bewegen – also kann ich mich auch als öffentliche Hand in eine gewisse Richtung bewegen, und das kann natürlich zu dieser Ungleichbehandlung führen. Jetzt ist die Frage, ob es irgendwo einen Weg gibt, wo man sagen kann, das Verhandeln ist legitim – und das glaube ich schon. Wenn man zum Beispiel sagen würde: Ich gebe mehr Ausnützung, aber ich kompensiere das mit etwas, das eben hilft, dass die Ausnützung qualitativ hochwertig möglich ist – zum Beispiel Freiraum. Das wäre ein Klassiker: dass ich sage, okay, an diesem Ort können wir jetzt wirklich substanziell verdichten, aber ich mache etwas, das zur Qualität beiträgt. Oder ich verdichte und erarbeite eine Verbindung zu einem Freiraum und finanziere noch den Fuss- und Fahrradweg oder so. Es ist also wie eine sachlogische Verbindung zwischen dem, was ich bekomme, und dem, was ich leisten muss – dann finde ich es irgendwie legitim. Wieso könnte ich mir nicht vorstellen, dass man es so fassen müsste?
[648] **FS:** Okay, das ist spannend. Und das Thema ist ja auch von der Gerechtigkeit her interessant, oder?
[649] I8: Gerechtigkeit finde ich ein grosses Wort – eher von der Gleichbehandlung her.
[650] **FS:** Ja, die Gleichbehandlung. Jetzt könnte man sagen: Es hätten ja alle die Chance, das zu machen. Aber dann sind wir wieder beim Thema, das du bereits erwähnt hast – dass es sehr viel Zeit, Erfahrung und eine gewisse Grösse braucht. Und bei kleinen Parzellen macht es auch keinen Sinn, und so weiter.
[651] I8: Was man in unserer Szene dann schon hat, ist der Vorwurf einer gewissen Willkür seitens der Behörden. Es wird schon oft erwähnt, dass sich die Projektentwickler dann halt nicht richtig behandelt fühlen. Klassiker: Ich bin eine Genossenschaft in der Stadt Zürich – nichts gegen Genossenschaften, die machen super Arbeit –, aber die haben natürlich einfach ein besseres Image, dass sie halt das Richtige machen. Jetzt gibt es zum Beispiel das Hochhaus der ABZ in der Stadt Zürich auf dem Koch-Areal. Ich wüsste jetzt nicht, wie einfach die Genehmigung gekommen wäre, wenn das [ein grosser privater Entwickler] gewesen wäre. Das ist einfach eine Frage. Von dem her: sogar unabhängig vom Projekt, rein aufgrund von «Wer ist der Absender, wer ist der Bauträger?», agiert die öffentliche Hand schon anders.
[652] **FS:** Okay – also politisch bedingt, je nach Couleur der Politik, sagst du?
[653] I8: Ja, genau, politisch bedingt. Und es sind ja auch nicht immer die gleichen Leute involviert auf Seiten der öffentlichen Hand. Es kann natürlich auch sein, dass ich – je nachdem, wem ich begegne, je nach

Gemeinde – ein anderes Resultat bekomme. Ich habe auch schon an einem grossen Projekt mitgearbeitet, das einen sehr starken Bauverwalter hatte, der sehr klare Vorstellungen hatte und diese in den Gestaltungsplan-Prozess eingebracht hat. Wenn der nicht da gewesen wäre, wäre es ganz anders herausgekommen. Da ist wieder die Frage der personellen Konstanz – und eben: Gleichbehandlung oder nicht.
[654] **FS:** Das Thema preisgünstiges Wohnen ist auch sicher schon gefallen. Es ist ein wenig regional bedingt – in der Ostschweiz weniger ein Thema, in Zürich, Basel und so weiter wahrscheinlich das grössere Thema. Was sagst du: Wie beurteilst du preisgünstiges Wohnen in dieser Verhandlungsmasse?
[655] I8: Ich habe vorhin ein paar Beispiele gebracht, die für mich nachvollziehbar oder sachlogisch sind. Beim preisgünstigen Wohnen ist das schon ein bisschen schwieriger zu begründen: Warum tauscht man jetzt genau das gegen die zusätzliche Ausnützung ein, und woran kann man sich dabei orientieren? Das ist schon ein bisschen anspruchsvoller.
[656] **FS:** Und dann wäre noch die Frage: Was verstehst du unter preisgünstigem Wohnen?
[657] I8: Genau, das ist nochmals eine separate Frage, da gibt es verschiedene Definitionen: Man kann es an den Bauträgern festmachen – ist es einfach gemeinnützig, genossenschaftlich oder öffentlich –, oder über einen gewissen Preisdeckel. Da kann man verschiedene Definitionen anwenden, aber sagen wir vereinfacht: ein Preisniveau, das unter dem Markt liegt. Dort ist diese Verhandlungsmasse schon wieder etwas schwieriger. Oder auch der ganze öffentliche Raum: Vorhin hatten wir ein Beispiel mit Dichte und einem qualitativen Freiraum. Es gibt natürlich auch viele Projekte, bei denen Private zum Beispiel eine Strassenerschliessung finanziert oder Land abgetreten haben – und in einem anderen Fall nicht. Da ist wieder die Frage: Wieso ist es im einen Fall so und im anderen Fall anders?
[658] **FS:** Genau, vielleicht gerade zu diesem Thema: Es gibt Beispiele, wo sich Projektentwickler an Kosten von Infrastruktur beteiligen. Das führt zur Frage der Lagequalitätssteigerung – wenn eine Gemeinde in gewisse Sachen investiert, wie öffentlichen Verkehr beispielsweise, und da gibt es auch noch andere Aspekte. Wie beurteilst du die Möglichkeit, dass der Aspekt der Lagewertsteigerung, wie auch immer sie passiert, auch in der Verhandlungsmasse diskutiert wird? Dass also die Gemeinden sagen können: Die Erschliessung ist sowieso klar, die braucht es, sonst geht es nicht – aber wir gehen noch einen Schritt weiter, wir schauen zum Beispiel, dass der öffentliche Verkehr besser getaktet ist, und das werfen wir auch in die Waagschale, weil wir etwas machen, was eigentlich zur Steigerung des Ertrags führen könnte?
[659] I8: Ja, das ist eben genau das: Ich bin einfach überzeugt, dass Verhandlungslösungen gut sind, wenn sie sehr Lokales betreffen. Wenn ich anfange, das gedanklich auszuweiten – und das sind jetzt eben Beispiele wie preisgünstiges Wohnen oder die ÖV-Erschliessung –, dann wird es eben problematisch, weil auch andere von diesen Sachen profitieren. Typischerweise: Ich habe eine Arealentwicklung, und es gibt eine Buslinie, die vielleicht durch die Arealentwicklung ausgelöst wurde – aber alle entlang dieser Buslinie profitieren. Wieso soll ich jetzt dem einen sagen, du musst das zahlen, während die anderen genauso profitieren und nichts zahlen müssen, weil sie sich nicht verändern? Wenn du deine Liegenschaften dort bereits hast und dich nicht verändern willst, bist du einfach Trittbrettfahrer und profitierst auch. Von dem her: Für mich sind das öffentliche Leistungen, die über das Steuersystem abgebildet sein müssen. Man kann nicht über die räumliche Planung und die Vereinbarungen dort alle öffentlichen Leistungen abzubilden versuchen – da tun wir uns echt keinen Gefallen, wenn wir anfangen, das zu grossräumig zu denken.
[660] **FS:** Und würdest du das Gleiche sagen, wenn dafür eine zusätzliche Ausnützung möglich wäre?
[661] I8: Ja, genau darum sehe ich es als problematisch: Andere profitieren dann auch, müssen aber nichts dazu beitragen.
[662] **FS:** Die Trittbrettfahrer, okay, ja. Ich würde sagen: anders, wenn andere nicht profitieren würden, wenn es klar ausschliesslich standortbezogen ist.
[663] I8: Ja – wenn es zumindest standortbezogene Leistungen sind, dann ist klar: Die sollen die Eigentümer auch mitfinanzieren und ihren Beitrag leisten.
[664] **FS:** Gut, okay. Dann vielleicht das Thema Gemeinde/Stadt, Know-how, Organisation – wir haben ja im Kurs, wenn ich mich richtig erinnere, ein Organisationsmodell besprochen. Wie würdest du das beurteilen: Macht es einen Unterschied, sagen wir je nach Grösse einer Gemeinde, ob so eine Entwicklung besser oder weniger gut geht?
[665] I8: Absolut. Ich glaube, die Grösse ist vielleicht nur die zweite Ableitung – im Kern ist es die Häufigkeit von Projekten, die in einer Gemeinde auftreten, also die Häufigkeit, die Masse solcher Fragestellungen. Es gibt vielleicht auch grosse Gemeinden, die nicht so eine Dynamik haben – dann ist man wieder ein bisschen am gleichen Ort. Aber in den Gemeinden, wo man oft solche Fragestellungen hat, entsteht einfach automatisch das Wissen. Du hast die entsprechenden Organisationen dahinter, Personen, die diese Fragestellungen behandeln und Kompetenzen haben. Und dann gibt es vielleicht manchmal noch eine kleine politische Färbung: dass man je nach Couleur die Verwaltung generell sehr schlank hält und dann vielleicht eine gewisse Grenze vorhanden ist oder stark auf externe Dienstleister abgestützt wird – und in anderen Fällen baut man sich vielleicht einen etwas grösseren Verwaltungsapparat auf, damit man die Themen abdecken kann. Aber die Tendenz ist schon so, dass es irgendwo auch in der Grösse liegt: Wenn ich die Gemeinden in den Agglomerationen von Zürich und Basel anschaue, die starken Entwicklungsdruck hatten

und irgendwo 10'000 Einwohner plus haben – das sind dann Grössen, wo die Kompetenzen weitgehend vorhanden sind, oder sonst holt man sich halt Hilfe.
[666] **FS:** Genau. Und die Stadt Zürich hast du genannt – die wäre kompetent und hätte die Grösse und die Power, aber da gibt es dann eigentlich andere Gründe. [Ein grosser Entwickler] übrigens hat mir gegenüber auch gesagt, dass sie wenn möglich nicht in der Stadt Zürich entwickeln, weil das für sie nicht funktioniert.
[667] I8: Ja, genau. Und das ist ein vielschichtiges Problem. Das eine ist die Verwaltungsebene: Die Verwaltung ist natürlich einfach gross und damit relativ komplex – es hat dort ganz viele kluge und gute Leute, die einen super Job machen, aber schon allein die Grösse und die Verteilung auf unterschiedliche Departemente machen es nicht ganz einfach. Und dann ist es vor allem auch die Politik auf Ebene der Legislative: Dort werden über die verschiedenen Parteien wahnsinnig viele Anliegen in diese Planungen projiziert, von links bis rechts, quer durch alle Parteien wird auf die Planungen eingewirkt mit politischen Anliegen. Jetzt kann man sagen, das ist Teil des politischen Prozesses, das muss so sein – aber es führt natürlich dazu, dass es einfach länger geht oder nicht mehr geht. Wenn dieser Entwickler das gesagt hat: Das sind nicht die Einzigen, das weiss ich, es gibt viele, die sich so verhalten und in der Stadt Zürich dann nur noch in der Regelbauweise unterwegs sind. Aber auch das ist immer nur ein Teil der Wahrheit – wenn wir vergleichend schauen, wie viel in der Stadt gebaut wird: Die Stadt Zürich entwickelt sich relativ dynamisch, und ich glaube, das wird so weitergehen. Es springen halt andere in diese Lücke und probieren es trotzdem.
[668] **FS:** Der dritte Aspekt, den du genannt hast, ist der Bodenpreis. Da gibt es ja die Diskussion um den Mehrwertausgleich – Einzonung ist bei der Innenentwicklung nicht das Thema, sondern Aufzonung und Umzonung, was kantonal geregelt ist und sehr unterschiedlich gehandhabt wird. Kommt dir zum Mehrwertausgleich im Innenentwicklungsbereich noch etwas in den Sinn?
[669] I8: Dort steht auch die Grundfrage im Raum: Wird der Mehrwertausgleich standortbezogen verwendet oder nicht? Und ich habe schon eine Sympathie für die standortbezogene Verwendung – dann kannst du lokal Lösungen finden.
[670] **FS:** Da bist du nicht der Einzige – das wird durchgehend bestätigt.
[671] I8: Die Gefahr besteht natürlich, wenn man es nicht macht, dass die Mittel irgendwo zweckentfremdet werden. Aber es geht vielleicht auch nicht überall: Wenn ich jetzt an ein Einfamilienhausgebiet denke, wo ich ein paar Aufstockungen mache, ist es nicht ganz einfach, das gut lokal zu verwenden. Da muss man flexibel sein.
[672] **FS:** Gut, jetzt haben wir diverse Punkte besprochen. Wenn ich das überblicke: Wenn ich Risikoträger bin, Immobilienentwickler – und korrigiere mich, wenn ich es falsch formuliere: ob ich eine Genossenschaft bin oder ein börsenkotiertes Unternehmen, ist eigentlich egal –, dann schaue ich bei einem solchen Projekt in die Zukunft und muss schlussendlich das Gefühl haben, dass ich einen positiven Net Present Value habe. Dann ist vielleicht noch die Frage, wie hoch die Rendite ist – die Rendite bezüglich des Risikos und der Unsicherheiten, die ich eingehe. Wenn du diesen Blick einnimmst: Kommt dir da noch etwas anderes in den Sinn, das wir noch nicht besprochen haben und das wichtig ist, damit ich zum Schluss komme, dass ich den Weg gehe – mit allem, was da kommt: die Planungsphase, die Bauphase, die Betriebsphase? Du hast ja die Faktoren genannt, die diese Planungsphase unter Umständen verlängern.
[673] I8: Also – andere Faktoren, die diese Planungsphase verlängern?
[674] **FS:** Nein, allgemein: andere Faktoren, die du als Risikoträger berücksichtigst.
[675] I8: Neben den Preisen: die politische Akzeptanz, die rechtliche Machbarkeit natürlich, und ich sage jetzt mal auch die technische Machbarkeit – es könnte ja sein, dass du an einem Standort erschliessungsmässig oder was auch immer sehr begrenzt handlungsfähig bist. Man muss vielleicht unterscheiden: technische, politische, rechtliche und finanzielle Machbarkeit. Und dann eben die Preise und die Leerstandsproblematik – das sind wir uns in der Schweiz fast nicht mehr gewöhnt zu betrachten, aber es kann natürlich schon wiederkommen.
[676] **FS:** Also das Leerstandsrisiko, das man ja einrechnet, das aber letztlich nicht mehr so ein Thema ist.
[677] I8: Und da fühlen sich halt sehr viele Entwickler sehr sicher. Ich meine, wir sind jetzt in einem zwanzigjährigen Top-Immobilienmarkt unterwegs, oder noch länger – das heisst, ganze Generationen wie du und ich haben nur das erlebt. In den 90er-Jahren gab es eine Immobilienkrise. Das ist vielleicht eher ein generelles Statement, aber ich glaube, die Branche ist zum Teil vielleicht ein bisschen bequem oder ideenlos geworden. Es könnten auch einmal Zeiten kommen, in denen ich mich mehr um das Angebot an sich kümmern muss: Habe ich etwas Spannendes zu offerieren für den Markt, ein gutes Produkt, das sich vielleicht ein bisschen vom Durchschnitt abhebt – weil es nicht so einfach ist, die Flächen abzusetzen? Dieses Szenario haben wir schon länger nicht mehr gehabt, an den meisten Lagen, nicht überall.
[678] **FS:** Ja, absolut. Was ist eine gute Rendite – kann man das allgemein sagen? Du hast ja die Erfahrung mit klassischen Immobilienorganisationen: Ab wann fangen sie an, Interesse zu bekommen?
[679] I8: Diese Frage kann man wirklich nicht beantworten, weil die Rendite immer mit dem Risiko zusammenhängt – Risk and Return. Oftmals meint man zum Beispiel, in den Städten sei eine gute Rendite zu holen, aber das ist überhaupt nicht der Fall – sie ist oftmals eben sehr marginal, dafür hast du praktisch kein Leerstandsrisiko. Es ist immer ein Zusammenspiel – auch die Langfristigkeit der Rendite, die Vorhersehbarkeit, das spielt alles hinein. Aber es ist klar: Für die Professionellen geben die anderen Anlageklassen

eine gute Indikation. Wenn ich am Aktienmarkt mit einem ähnlichen Risikoprofil eine höhere Rendite erzielen kann, wechsle ich schon.
[680] **FS:** Dann wird es interessant, ja, genau. Eine Bemerkung, bei der ich noch nachfragen will, wo ich schon ein Argument gehört habe: Wenn eine Stadt oder Gemeinde sehr viel Vorarbeit leistet, auch in Mitwirkungsverfahren und so weiter, dann leistet sie ja einen Beitrag dazu, Risiken und Unsicherheiten zu reduzieren. Hilft das dem Investor – kommt er eher zum Schluss: Wenn ich eine Gemeinde oder Stadt dabei habe, die mich in dem Prozess unterstützt, ist das eine ganz andere Ausgangslage, als wenn ich bereits beim Start auf Widerstand stosse? Also der Aspekt: Die Gemeinde kann Risiken reduzieren mit entsprechenden Verfahren, Know-how, Information der Bevölkerung und so weiter. Und dann das Gegenargument der Gemeinde: Wir würden das schon machen, aber eigentlich bringt es nichts, weil wir nichts davon haben – der Investor wird trotzdem die gleichen Miethöhen, also die Marktmiete, anbieten, und schlussendlich haben wir keinen Anreiz, viel Vorarbeit zu leisten, weil dann – überspitzt formuliert – das kapitalistische Immobilienunternehmen kommt und doch das Maximum für sich selber will. Kommt dir dazu etwas in den Sinn?
[681] I8: Auch dort wieder: Ich glaube, wenn eine Gemeinde Vorarbeit leistet für ein spezifisches Areal und dort besonders viel machen muss für die politisch-gesellschaftliche Akzeptanz, dann ist das schon eine Leistung für dieses spezifische Areal, bei der man auch sagen kann: Das geht vielleicht ein bisschen über Gebühr hinaus – dort muss dann vielleicht auch der private Investor etwas daran geben, sei es über ein Qualitätssicherungsverfahren oder Ähnliches. Ich würde auch dort wieder die Unterscheidung machen: einerseits der Basisservice für alle – eine Planungsabteilung, die gewisse Arbeiten macht und dafür über die Steuern bezahlt ist, das soll auch so bleiben. Und dort, wo es dann halt sehr viel ist, darf man auch etwas zurückbekommen.
[682] **FS:** Okay, gut. Ich gehe noch ganz schnell meine Liste durch – da kann ich bei diversen Punkten einen Haken setzen: Das sind Faktoren, die ich auch schon gehört habe, in unterschiedlicher Gewichtung und Art, und es sind auch wieder neue Aspekte dazugekommen – das war sehr spannend. Vielleicht die Abschlussfrage: Wenn ich sage, das müsste man als Erstes machen, um Innenentwicklung zu ermöglichen – wenn man die Prioritäten anschaut, habe ich jetzt herausgehört: das Einspracheverfahren, und dort öffnen sich mehrere Themen.
[683] I8: Das wäre für mich schon Prio 1, ja. Und dann der Lärmschutz – dort läuft jetzt ja bereits einiges auf Bundesebene.
[684] **FS:** Genau – die Interessenabwägung, glaube ich, wäre dann das.
[685] I8: Ja, aber auch der Lärmschutz spezifisch: Dort hat es schon Einschränkungen drin, und das ist, glaube ich, aktuell in der Vernehmlassung, wo man wieder versucht, Erleichterungen einzuführen.
[686] **FS:** Okay, der Lärmschutz spezifisch, ja.
[687] I8: Und was ich in dem Gespräch noch spannend gefunden habe: Vieles, was als problematische Regeln angeschaut wird, oftmals auch von vielen von uns, ist halt auch ein Abbild der gesellschaftlichen Entwicklung und der gesellschaftlichen Bedürfnisse, die wir haben. Da kann man dagegen sein, aber es ist einfach eine Realität – und in einer demokratischen Gesellschaft ist das zu einem gewissen Grad auch auszuhalten und zu akzeptieren.
[688] **FS:** Ja – und ich glaube, das heisst auch, es dann gut zu machen. Da kommt mir gerade nochmals dieser Entwickler in den Sinn, der sinngemäss sagte: Deshalb müssen wir auch bereit sein, am Mittwochabend mit der Gemeinde im Restaurant XY eine Diskussion zu führen. Es steckt also auch politische Arbeit dahinter – weil genau das, was du beschrieben hast, einfach die Realität ist, ja.
[689] I8: Genau. Und bei den Entwicklern gibt es natürlich schon auch verschiedene Typen: die einen, die einfach ihr Leid klagen über die vielen Regeln und politischen Forderungen und dann sagen, okay, schwierig, das machen wir nicht mehr – und andere, die das akzeptieren und sagen: Schau, du musst auch einen gewissen öffentlichen Mehrwert schaffen, du musst mit deinem Projekt etwas Positives bewirken. Die nehmen die Challenge an und versuchen, das wieder in Projekte umzumünzen, die immer noch wirtschaftlich funktionieren müssen – aber bei denen ein geschickterer Umgang mit all diesen Ansprüchen stattfindet.
[690] **FS:** Das passt zu einem Kommentar, den mir der Leiter des Amts für Infrastruktur einer Gemeinde gemacht hat. Er sagte: Ihr könnt nicht glauben, mit wie wenig Wissen Projektentwickler – wahrscheinlich eben nicht die ganz Grossen – unterwegs sind, wie sie das angehen und wie schnell man an dem Punkt ist, wo man in einem Konflikt steckt. Das Know-how und das Interesse, Qualität zu produzieren, sei natürlich nicht bei allen vorhanden. Anscheinend gibt es viele Leute, die irgendwo eine Geldquelle haben, Geld generiert haben und dann anfangen, Immobilien zu entwickeln – und denen fehlt dann oftmals eben das Know-how. Das ist dann wieder die Sicht der Gemeindeseite.
[691] I8: Ja, das glaube ich sofort. Da ist man vielleicht noch in einem Modus, wie er vor 20 Jahren gegolten hat – und das funktioniert heute halt nicht mehr.
[692] **FS:** Gut, vielen Dank.
[693] I8: Ja, danke dir, ich hoffe, es hat dir etwas gebracht.
[694] **FS:** Das hat mir etwas gebracht, ja.

[695] I8: Das Thema wäre sicher interessant – ich weiss nicht, ob das schon jemand gemacht hat: Was darf eigentlich verhandelt werden?
[696] **FS:** Ja, das ist die Idee. Die Schwierigkeit ist, die Risiken und Unsicherheiten so auf den Punkt zu bringen – tatsächlich ist die Idee, so eine Verhandlungsformel zu generieren. Aber ich muss stark einschränken, damit sie einigermassen sauber bleibt, weil sehr viele Sachen mitspielen. Und es ist noch eine Kunst, das so hinzubringen, dass man versteht, dass man nicht einfach sagen kann, es gebe die paar Stellhebel, die in der Verhandlung auf den Tisch kommen. Schlussendlich kann man lustigerweise eigentlich sagen: Es ist doch immer ein Preis dabei. Die Schwierigkeit ist, dass es viele qualitative Faktoren hat – es ist oftmals eine Bewertung, die man auf Basis von Erfahrungen und so weiter macht. Aber eigentlich haben alle Sachen, die wir heute besprochen haben, einen Preis – etwa wenn man weiss, dass ein Bewilligungsverfahren sehr lange geht. Und jetzt ist es noch eine Kunst, das so in der Formel zu formulieren, dass man damit spielen und Szenarien diskutieren könnte.
[697] I8: Ja, genau. Aber hast du schon einmal analytisch hergeleitet – mit deinem sozialwissenschaftlichen Hintergrund –, was überhaupt legitime Verhandlungsgegenstände sind, unter diesem Aspekt der Gleichbehandlung der verschiedenen Subjekte?
[698] **FS:** Sehr gut, ja. Das mit der Gleichbehandlung ist jetzt zum Beispiel das erste Mal so stark aufgekommen – das muss ich noch berücksichtigen, das finde ich einen wichtigen Aspekt.
[699] I8: Cool. Wann gibst du deine Arbeit ab?
[700] **FS:** Mitte September. Ich bin jetzt wirklich in die Auswertungs- und Schreibphase gestartet.
[701] I8: Toi, toi, toi – das kommt sicher gut. Man wird es dann sehen, vielleicht gibt es dann so eine Kurzpublikation.
[702] **FS:** Danke, hoffentlich. Ich schicke sie dir sowieso – und hoffe natürlich, dass es auch interessant wird, aber das kann ich jetzt noch nicht sagen, das zeigt dann die Arbeit.
[703] I8: Genau so ist es. Gut – und viel Erfolg auch weiterhin beruflich und dann auch mit der Entwicklung.
[704] **FS:** Danke, gleichfalls. Es bleibt spannend.
[705] I8: Mach's gut, ja, danke, tschau [Vorname].
[706] **FS:** Mach's gut, alles Gute und gute Reise – vielen Dank für das Gespräch. Tschüss!

Transkript Interview I9 – Beratungsunternehmen, Intermediär, 1.7.2026, Absätze [707]–[735]
1. Juli 2026, 07:20AM

[707] **FS:** Meine Abschlussarbeit dreht sich um die Innenentwicklung, und zwar um das Zusammenspiel zwischen Projektumsetzung, politischer Gemeinde und Immobilienorganisation. Ich habe schon diverse Interviews geführt, und es ist recht auffällig: Von der Raumplanung und Stadtplanung – je nach Ort natürlich sehr unterschiedlich in der Schweiz – kommt stark die Bestätigung, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen bereit sind; die einen sind proaktiver, die anderen weniger, aber man ist sich dem Thema sehr bewusst, besonders auf der Raumplanungsseite. Was aber fehlt, ist die Ökonomie auf der anderen Seite: Auf Raumplaner- und Stadtplanungsseite wird dem ökonomischen Aspekt – gewollt oder ungewollt – relativ wenig Beachtung geschenkt, obwohl man sieht, dass er relevant und für die Umsetzung schliesslich entscheidend ist. Darum untersuche ich das Zusammenspiel zwischen diesen Seiten und den Umgang mit Risiko und Unsicherheit im Bereich der Innenentwicklung. Ich habe deshalb auch Gespräche mit der Projektentwicklungsseite geführt, mit Experten, die etwas übergeordnet sind – so wie ich dich hier einordne –, und mit der Gemeindeebene, ganz konkret etwa mit einem Leiter eines Infrastrukturamts, der tagtäglich mit dem Thema zu tun hat. Das Ziel wäre, Formeln zu entwickeln und aufzuzeigen, wo die Stellhebel sind: Wo geht es um Bewertung, wo kann man wirklich finanztechnisch rechnen, und wie wird zwischen Gemeinde und Immobilienorganisation verhandelt – also das Geben und Nehmen. Ich bin mir bewusst, dass das vielschichtig ist und es herausfordernd wird, die Stellhebel gut und prägnant zu beschreiben. Jetzt zur ersten Frage: Kurz zu deiner Person, deiner Verbindung und deiner Einordnung zum Thema Innenentwicklung – wie hast du Bezug dazu, und was verstehst du darunter?

[708] I9: Die erste richtige Berührung hatte ich, als wir eine Studie zur Siedlungsentwicklung nach innen gemacht haben; dort haben wir versucht, uns datenbasiert mit der Innenentwicklung auseinanderzusetzen. Worüber wir gerne reden können, ist einerseits die ganze Bewertungsseite von Immobilienentwicklungsprojekten und andererseits das ganze Thema Wohnungsknappheit und Wohnungsregulierung, das mich ebenfalls umtreibt. Das sind, würde ich sagen, die zwei Berührungspunkte, die spezifisch für [unser Bewertungs- und Beratungsunternehmen] wichtig sind. Darum finde ich es auch spannend, dass du über die ökonomische Wirkungsweise eine Lösung für das gesellschaftliche Thema der Wohnungsknappheit bringen möchtest – das fasziniert mich an der Fragestellung, die ich gesellschaftlich sehr relevant finde. Oder anders gesagt: Es ist sicher noch Potenzial da, sich systematischer zu überlegen, wie die wirtschaftlichen Anreize gesetzt werden müssen, um die Innenentwicklung voranzutreiben. Sie geht schon voran, aber sie ist langsamer, als man denkt – und langsamer als das Wachstum unserer Haushalte und Beschäftigten und somit der Flächennachfrage.

[709] **FS:** Du beziehst dich auf eure Studie zur gemeindespezifischen Wohnbautätigkeit?

[710] I9: Ja, und die andere, die ich dir noch schicke, haben wir für den Städteverband zur Siedlungsentwicklung nach innen gemacht. Dazu kommt der ökonomische Aspekt rund um Immobilien: konkret etwa das Risikomodell für Immobilien-Projektentwickler – welche Risiken gilt es abzubilden, und wie hoch sind sie.

[711] **FS:** Ganz allgemein zu Risiken und Unsicherheit: Wenn du aus deiner Perspektive die letzten Jahre anschaust – du hast ja gesagt, die Innenentwicklung sei vor allem eine Frage der Geschwindigkeit –, was sind die Stellhebel, die sie begünstigen oder die Schwierigkeiten und Hindernisse verursachen?

[712] I9: Wir hatten gerade ein Verbindungsproblem, darum habe ich nicht alles gehört. Ich suche dir aber gleich unsere Präsentation zum Thema Risiken in der Projektentwicklung heraus – dort ist das systematisch aufgeschrieben. Bringt dir das etwas, oder hast du das schon?

[713] **FS:** Ja, sehr gerne, danke. In den bisherigen Gesprächen kam sehr klar hervor: Nummer eins ist die Gemeinde, die dahinterstehen muss. Wenn die Gemeinde nicht dahintersteht, fangen gewisse Entwickler gar nicht erst an – einer hat auch diverse Kantone genannt, in denen sie gar keine Projekte machen. Das ist schon recht spannend.

[714] I9: Das kann ich bekräftigen. In der Studie zu den Gemeinden, die du erwähnt hast, haben wir auch Interviews geführt, und dort hat jemand sehr bewusst gesagt, dass die ländlichen Gemeinden immer noch viel bauen werden, weil sie kurze Wege haben und man mit dem Gemeindepräsidenten reden kann. Früher hat man mit dem Gemeindepräsidenten eine Idee entwickelt, und wenn er sie gut fand, hat man geschaut, dass das Projekt umgesetzt wird. Heute schreibst du ein Mail über ein Formular an irgendeine Stelle und bist weit weg von den Entscheidungspersonen. Und ich glaube auch, es ist für viele Gemeindepräsidenten unangenehm, ein Wachstumsprojekt verteidigen zu müssen. Aber es ist absolut zentral, dass die Exekutive voll dahintersteht und dafür wirbt, sonst wird es extrem schwierig, das durchzubringen.

[715] **FS:** Genau, das deckt sich mit eurer Studie zur gemeindespezifischen Wohnbautätigkeit – die Aspekte haben wir besprochen: proaktive Gemeinde, Qualität für Akzeptanz, Wirtschaftlichkeit. Auch unter dem Aspekt der Bauumstände – der Begriff aus der Studie wäre etwa Baufreundlichkeit. Magst du das noch ausführen?

[716] I9: Wir probieren, die Baufreundlichkeit empirisch zu messen, aber das schaffen wir nicht richtig. Wir schauen dazu Abstimmungs- und Wahlergebnisse an, aber ich finde das eigentlich kein super Mass –

das ist schwierig zu quantifizieren. Es gibt aber von der Uni Bern einen Index zur Baufreundlichkeit in den Städten; dort hast du Daten zur Verfügung.
[717] **FS:** Dann lass mich ein paar Punkte präsentieren – immer mit dem Aspekt der grossen Unsicherheit in der Projektentwicklung. Der Projektentwickler kauft das Land zu einem Preis X, oder er ist im Baurecht. Dann kommt die Planungsphase: Ein Sondernutzungsplan dauert anderthalb bis zehn Jahre. Der Aspekt Zeit ist also sehr wichtig, und diverse Faktoren wirken auf die Zeit ein, etwa die Baubewilligung und die Einsprachen – Einsprachen fressen Zeit. In diesem Bereich werden ganz verschiedene Aspekte genannt: die Gemeinde mit ihrem Know-how und ihren Ressourcen – je kleiner die Gemeinde, desto eher arbeitet sie mit einem Planungsbüro zusammen –, also wie die Gemeinde funktioniert und dem Ganzen gegenübersteht, was du auch genannt hast. Dann gibt es Faktoren wie das Baurekursverfahren mit seinen Fristen für die Betroffenen – wobei man am Anfang noch gar nicht wissen kann, wer die Betroffenen sind, also ebenfalls eine Unsicherheit – und das Verbandsbeschwerderecht, das wiederum Probleme verursachen kann. Irgendwann ist die Baubewilligung da und die Einsprachefrist abgelaufen, und dann ist relativ kalkulierbar, wie das Ganze läuft. Und dort, wie ich es oftmals antreffe, gibt es in Projekten eine Art Verhandlung: Eine Stadt sagt, ich möchte gewisse Qualitäten – Architektur, Siedlungsqualität, preisgünstiges Wohnen, je nach Region –, ich erwarte das von euch, und dafür gebe ich euch eine Ausnützung; teils gibt es ein System, das eine zusätzliche Ausnützung als Anreiz gewährt, wenn ihr das und das einhaltet. Wenn wir jetzt diesen Bereich anschauen, das Verhandeln, das Geben und Nehmen: Schlussendlich muss der Net Present Value einfach im Plus sein, und gewisse Sachen kannst du nicht quantifizieren – manches kannst du erst Jahre später abschätzen, wenn du die Mietverträge mit den entsprechenden Risiken beziffern kannst. Was denkst du – was ist entscheidend? Die zusätzliche Ausnützung versus das, was die Gemeinde verlangt und der Entwickler abgibt, bis hin zur Mehrwertabgabe?
[718] I9: Das Schöne ist ja, dass du mit der Mehrausnützung etwas hast, das du am Verhandlungstisch einbringen kannst: Die Gemeinde gibt mehr Ausnützung, und das gibt Potenzial für Verhandlungen – es gibt für die Beteiligten etwas zu gewinnen, weil du eine zusätzliche Ausnützung hast. Und – ganz im Sinn deines ökonomischen Ansatzes, die Aspekte zu quantifizieren – die Mehrausnützung kann man einigermassen direkt quantifizieren, über die zusätzlichen Erträge aus der Immobilie. Daneben gibt es die eher qualitativen Rückgaben, die du machst: Man könnte das voll quantitativ anschauen und über die finanzielle Mehrwertabgabe einen Teil in Franken abgelten. Aber du hast auch alles andere, das schwieriger in Franken umzurechnen ist; vom Prinzip her ist es der Ansatz, dass du auf gewisse Erträge verzichtest – beispielsweise weil preisgünstiges Wohnen vorgeschrieben wird – oder zusätzliche Kosten hast, etwa weil du Kunst am Bau vorsiehst. Sehr häufig wird die Mehrwertabgabe eben nicht in Frankenbeträgen abgegolten, sondern man einigt sich darauf, dass etwas für die Gesellschaft gemacht wird, beispielsweise ein Weg oder ein öffentlicher Zugang zu etwas. Eigentlich ist es ein grosses Spielfeld – du hast sehr viele Freiheiten und Möglichkeiten, dich zu bewegen.
[719] **FS:** Wenn ich das höre: Die Gemeinde fordert gewisse qualitative Dinge – zum Beispiel Freiraumqualitäten, die gewisse Quadratmeter verbrauchen, und so weiter. Richtigerweise sind die nicht abschliessend quantifizierbar, sondern dahinter steckt eigentlich immer eine Bewertung, wenn es darum geht, mit dem Entwickler einen Deal auszuhandeln. Würdest du das so bestätigen?
[720] I9: Ich würde sagen, wir probieren zu quantifizieren, aber es ist schwierig, solche Sachen zu quantifizieren. Es gibt Dinge, die einfacher zu quantifizieren sind, wie die Kosten für Kunst am Bau – die kann man relativ gut beziffern. Auch eine Vorgabe wie die Kostenmiete kannst du eher beziffern als einen rein qualitativen Faktor. Man versucht also schon zu beziffern; es ist aber erstens keine exakte Wissenschaft, und zweitens kann das Spielfeld sehr gross sein – es gibt ganz unterschiedliche Möglichkeiten, was man machen kann.
[721] **FS:** Was sagst du zum Thema Lagequalität, wo wir gerade dabei sind? Die Gemeinde könnte ja argumentieren – was anscheinend sehr selten gemacht wird –: Wir investieren in die Lagequalität, wenn wir beispielsweise im Rahmen eines Sondernutzungsplans ein Projekt unterstützen, beim Verkehr und so weiter. Diese Investitionen betreffen nicht nur das Objekt, sondern das ganze entwickelte Gebiet und erhöhen die Lagequalität – und das werfen wir als Gemeinde mit in den Topf, als unser Geben gegenüber den Immobilienentwicklern. Dann gibt es das Thema der Überwälzung, etwa bei der Erschliessung, das lustigerweise auf Kantonsebene sehr unterschiedlich bis gar nicht ausgestaltet ist: In St. Gallen gibt es die Möglichkeit, das über Gebühren zu machen – Strassenbau, und der Staat sagt, ihr müsst einen Anteil an die Entwicklung zahlen, im Idealfall kostendeckend. Erstens: Was sagst du zum Aushandeln in diesem Bereich? Und zweitens nochmals zur Bewertbarkeit und zu den Möglichkeiten, wie man das umsetzt – inklusive der Thematik Mehrwertabgabe, zu der ich auch kritische Punkte gehört habe, weil das nicht überall recht zu funktionieren scheint.
[722] I9: Bei den Erschliessungskosten ist es tatsächlich nicht immer so klar, dass alles der Eigentümer trägt. Ich glaube aber, das ist weniger eine Frage des Verhandelns; wichtig ist, dass man eine saubere Auflistung von all dem hat.
[723] **FS:** Jetzt gehen wir noch einen Schritt weiter. Die Kosten sind klar, die kann man berechnen. Aber beim Thema Lagequalität: Dadurch, dass man nicht nur ein Objekt entwickelt, sondern grösser baut,

entsteht vielleicht ein Café, und die Lage wird besser. Wie würde man diese Lageentwicklung – die Lagequalität der Innenentwicklung – bewerten?
[724] I9: Das wird viel ins Feld geführt – beispielsweise vom Gemeindepräsidenten, der das Projekt eben durchbringen möchte, vielleicht sogar an der Urne, im Parlament oder in der Verwaltung, und aufzeigt: Es ist ein Gewinn für das Quartier, weil vielleicht ein Café entsteht oder Ähnliches. Auch der Projektentwickler versucht, das ins Feld zu führen, damit das Projekt auf Akzeptanz stösst – und dann ist man schnell bei dem, was wir vorher besprochen haben: etwas für die Öffentlichkeit machen. Faktisch läuft es schlussendlich oft über die Nutzungen: Wenn du einfach nur Wohnungen erstellst, ist es schwierig zu argumentieren, was der Mehrnutzen für das Quartier ist. Sobald du aber eine gewisse Freizeitnutzung oder vielleicht sogar Arbeitsplätze hineinbringst, kannst du viel schneller argumentieren, dass es ein Gewinn für den lokalen Standort – die Mikrolage oder das Quartier – ist.
[725] **FS:** Danke vielmals. Was sagst du zum Thema preisgünstiges Wohnen? Das ist regional abhängig – in Zürich, Basel und so weiter ist es ein grosses Thema. In Zürich gibt es sogar krasse Fälle, in denen bei einer Umzonung hundert Prozent preisgünstiger Wohnraum verlangt wird. Was sagst du dazu?
[726] I9: Das sieht man sehr, sehr häufig, eben im städtischen Raum, und es ist zurzeit fast das Thema schlechthin. Ein Beispiel ist der Kanton Zug beziehungsweise die Stadt Zug, wo das gerade wieder sehr aktuell ist: Der Gegenwert, den du leisten musst, ist preisgünstiges Wohnen. In der Studie, die ich dir vorhin geschickt habe, haben wir in Kapitel 5 die Nutzungsbeschränkungen im Zusammenhang mit dem preisgünstigen Wohnen systematisch aufgeführt – das dürfte dir zu diesem Thema noch etwas bringen.
[727] **FS:** Super, danke. Ein weiterer Hemmer: das Baubewilligungs- und Einspracheverfahren. Auf der aggregierten Ebene gibt es dazu Statistiken und Daten, wie lange die Verfahren dauern. Wie schätzt du das bezüglich Risiko und Unsicherheit ein, wenn du es von der Projektentwicklerseite her anschaust?
[728] I9: Das hat sicher sehr stark zugenommen, eben im Zusammenhang mit der Innenentwicklung: Bei der Innenentwicklung hast du einfach mehr Nachbarn, und damit steigt schon rein von der Anzahl her das Risiko, dass es Einsprachen gibt. Das Bauen wird auch komplexer und anspruchsvoller und damit fast schon fehleranfälliger. Das ist wirklich das Problem, das einen umtreibt – und dann sind wir bei der Risikokomponente: Es braucht eine Risikoentschädigung für Entwicklungsprojekte, eben für das Risiko, von dem du im Vornherein nicht weisst, ob es sich materialisiert. Das beste Beispiel ist das Fussballstadion in Zürich: Da ist schon sehr, sehr viel investiert worden, aber es sind Realisierungsrisiken. Der Projektentwickler macht mehrere Projekte – die einen gelingen, die anderen versanden irgendwann –, und am Schluss muss die Rechnung über all die verschiedenen Projekte hinweg wieder aufgehen. Man muss bei denen, die funktionieren, auch deshalb verdienen, weil anderswo Verzögerungen und Kosten drin gewesen sind.
[729] **FS:** Genau da wird es für mich interessant: Wie macht ihr das, wenn ihr ein solches Projekt anschaut und die Bewertung macht? Ich brauche ja Verfahren, wie man das Risiko beziehungsweise die Risikoprämie berechnet und umlegt. Das sind wahrscheinlich keine Standardfragen.
[730] I9: Genau, das machen wir so – ich zeige dir dazu gleich noch etwas; lass uns kurz vor Schluss die Aufzeichnung stoppen, dann zeige ich dir in den letzten fünf Minuten noch etwas. Aber vielleicht hast du noch eine letzte Frage.
[731] **FS:** Schlussendlich, am Ende des Tages, geht es mir darum zu sagen: Was sind Risiken, was sind Unsicherheiten? Die Gemeinde soll die Unsicherheiten so gut wie möglich reduzieren – denn die Risiken sind gar nicht das Problem, die kann man bis zu einem gewissen Grad einschätzen. Auch [ein grosser Entwickler] sagt, er habe ein Risikogeschäft, dessen sei er sich bewusst; schwierig sind die Sachen, die man nicht identifizieren kann. Auf der anderen Seite ist die Ökonomie in der Raumplanung zum Teil gar nicht vorhanden. Die Idee wäre eigentlich, das in einer einfachen Formel zu beschreiben, sodass jeder versteht, was Risiko und Unsicherheit bedeuten – nach dem Motto: Wenn du als Gemeinde deine Hausaufgaben machst, bekommst du die Umsetzung. Ich habe da eine Idee mit einer Cashflow-Berechnung, einem Net Present Value: Es gibt die Planungsphase, bis die Bewilligung da und diese Phase abgeschlossen ist, und danach die Ertragsphase. Die Ertragsphase ist einfach zu berechnen – preisgünstiges Wohnen und die Qualitäten, die du genannt hast, kannst du per Bewertung berechnen; da gibt es viel weniger Unsicherheiten und kaum Sachen, die gar nicht bekannt sind. In der Planungsphase dagegen sind die Unsicherheiten so gross, dass – wie auch dieser Entwickler sagt – einer, der nicht ein Portfolio mit mehreren Projekten managt, das gar nicht mehr machen kann. Die Stellhebel liegen in diesem Bereich, und die Kunst ist, wie man mit den Sachen umgeht, die nicht zu quantifizieren sind – wo es wirklich eine Bewertung braucht, also Verfahren. Das ist aus meiner Sicht der einzige Weg. Realoptionen und dergleichen sind für mich dagegen kein Thema – das kannst du in der Diskussion mit der Gemeinde nicht brauchen; wenn es zu finanzmathematisch wird, verlieren wir die Diskussionsfähigkeit. Meine Frage: Passen dir meine Gedanken, oder gibt es Widerstände, wenn ich das so formuliere?
[732] I9: Weisst du – am Schluss wird sowieso quantifiziert und modelliert, und zwar über den Landpreis. Du bietest bei einem Landpreis mit, und das heisst implizit, dass du eine Rechnung gemacht hast, in der du all das quantifiziert hast – im Landpreis, den du beim Kauf bietest, sind die Risiken eigentlich drin.
[733] **FS:** Das ist ein richtig guter Punkt. Und dort macht es natürlich einen Unterschied: Einer, der viele Projekte macht – ein grosser Entwickler, der ohne Ängste bis vor Bundesgericht geht –, funktioniert total

anders als ein mittlerer oder kleinerer Entwickler, bei dem es im Extremfall ums Überleben geht. Das ist schon eine eindrückliche Feststellung.
[734] I9: Ja, genau. Dann teile ich jetzt noch kurz den Bildschirm und zeige dir unsere Unterlagen zu den Risiken in der Projektentwicklung.
[735] **FS:** Super – dann beenden wir hier die Aufzeichnung. Vielen Dank für das Gespräch.

Transkript Interview I10 – Architekturbüro, 22.6.2026, Absätze [736]–[819]
22. Juni 2026, 12:20PM

[736] I10: Der Fokus liegt jetzt also auf [unserem Büro], oder?

[737] **FS:** Ich würde meinen, der Fokus wäre fast auf [Ihrem Büro] – weil ich glaube, wenn Sie sagen «bauen im Bestand», dann ist das ja mit [Ihrem Büro] gestartet; das ist so ein bisschen der Kern von allem, und dort haben Sie am meisten Erfahrung. Vielleicht ganz kurz zur Einführung die Einstiegsfrage – wir haben ja bereits darüber geredet, welche Rolle Sie haben und was Sie alles schon gemacht haben: Wo sehen Sie Schnittpunkte zum Thema Innenentwicklung? Wie würden Sie Ihre Erfahrungen und Ihren Hintergrund mit dem Thema Innenentwicklung verbinden?

[738] I10: Also Firmenentwicklung?

[739] **FS:** Siedlungsentwicklung – im Sinne von verdichtet Bauen. Also das ganze Themenfeld, von dem man 2013 mit dem RPG gesagt hat: Wir verbauen die Grünflächen nicht, sondern lassen sie frei – und müssen stattdessen Lösungen finden, wie wir mit dem Bestand, mit Lücken und so weiter unsere Schweiz weiterentwickeln können.

[740] I10: Ja. Das ist bei uns natürlich durch den Entscheid gekommen: Bauen im Bestand und nicht neu bauen. Damit war es plötzlich eine Selbstverständlichkeit, dass das nur durch Innenentwicklung geht. Und wir wollten noch eine Schippe drauflegen: Wir promoten eigentlich keine Ersatzneubauten – das ist für uns keine Option. Damals, Ende der Neunzigerjahre, hat man von dem noch gar nichts gehört.

[741] **FS:** Keine Option?

[742] I10: Damals ist das noch gar kein Thema gewesen. Und durch die Erfahrung in Afrika hat man einfach gesehen, wie man dort mit Ressourcen umgeht und wie man in der Schweiz damit umgeht. Frappant ist: In diesen Ländern wird jede Ressource möglichst lange gebraucht und aufrechterhalten, es gibt fast keinen Abfall. Auf dem Land baut man noch traditionell; alles, was Energie ist, läuft mit Holz, also muss man sehr sorgfältig damit umgehen. Eigentlich hat die Verschwendung der Ressourcen mehr mit unserer Welt zu tun als mit deren. Wenn man dann in die Schweiz kommt, merkt man, dass Häuser, die zwar finanziell abgeschrieben sind, aber vom inneren Wert, vom CO2 her absolut noch 40, 60 Jahre stehen bleiben könnten, wenn man sie unterhalten würde, einfach abgerissen werden, damit man ein, zwei Geschosse mehr bauen kann – ein Ersatzbau. Da blutet einem das Herz. Das ist das Erste. Das Zweite aus diesem Vergleich: Die Löhne in der Schweiz sind für die Leute recht hoch und das Material ist recht günstig – dort kann man 100 Leute arbeiten lassen, wo es sinnvoll ist, und es kostet fast nichts; in der Schweiz muss man fast fertige Produkte kaufen und einbauen lassen, weil die Löhne so hoch sind. Das heisst: Auf der gleichen Welt gibt es verschiedene Modelle, die funktionieren – vielleicht nicht gleich gut, aber am einen Ort werden alle Ressourcen gebraucht, am anderen nicht. Das hilft, dass man plötzlich sieht: Es gibt nicht nur eine Lösung, sondern drei, vier, fünf verschiedene Lösungen auf der Welt. Und das hilft dann in der Schweiz in den Entscheidungswegen – dass man etwas nicht einfach macht, weil man es immer schon so gemacht hat, sondern bereit ist, andere Wege einzuschlagen, weil man weiss, dass bei ähnlichen Problemen an anderen Orten andere Lösungen funktionieren. Das Resultat ist dann immer ein bisschen anders gewichtet. Es bedeutet auch, dass man nach Lösungen sucht und nicht gerade die erstbeste nimmt, weil man das Gefühl hat, das macht man immer so.

[743] **FS:** Spannend – darf ich da nachhaken?

[744] I10: Klar.

[745] **FS:** Rein aus persönlichem Interesse: Sie arbeiten vor allem im Bestand und formulieren das relativ radikal. Man könnte ja eine Gegenargumentation bringen und sagen: Ab einem gewissen Zustand eines Hauses und bei den Möglichkeiten, mehr Wohnraum zu schaffen – in der Annahme, dass nicht einfach der durchschnittliche Wohnflächenverbrauch pro Person steigt, sondern dass man wirklich sinnvoll verdichtet –, kann ein Neubau mit dem Nachhaltigkeitsgedanken wieder Sinn machen: Man baut bessere Häuser, dämmstofftechnisch, haustechnisch, und schafft auf der gleichen Fläche noch mehr Wohnraum. Wie gehen Sie damit um – oder sehe ich das komplett falsch? Irgendwo gibt es doch einen Punkt, wo es mehr oder weniger Sinn macht.

[746] I10: Klar – das sind dann einfach nicht die Projekte, die wir machen. Es geht ja auch darum, in welchem Tätigkeitsfeld wir selber arbeiten, und nicht um eine Allgemeinlösung für alles. Das ist sicher der eine Punkt: Dort, wo das infrage kommt, setzen wir uns einfach nicht ein. Wir bauen im Bestand – in Gebäuden von 1911, 1890 oder sogar aus den Sechzigerjahren kann man vieles behalten. Das ist unser Feld. Ein Ersatzneubau, bei dem man mehr oder weniger das Gleiche baut, wie es schon vorher da gewesen ist, vielleicht mit einem Geschoss mehr – das geht für uns natürlich nicht. Wir haben auch schon ein, zwei Neubauten gemacht, wo es im Bestand einfach nicht machbar war. Das sind ganz wenige Ausnahmen – vor allem Flüchtlingshäuser, was in Innenstädten ganz schwierig ist; dort hat man dann Holzmodulbau gemacht, damit man es demontieren und an einem anderen Ort wieder aufbauen kann. Oder wir haben einmal ein Altersheim gemacht, für ältere Menschen mit Behinderung – Leute, die sehr fit sein können, aber sozial stark gefordert sind; man beschäftigt sie grundsätzlich, solange sie fit sind, aber sie altern schnell, scheinbar ab 50. Dann hat man ein Altersheim für sie gemacht, weil man gefunden hat: Das geht zum Beispiel nicht

in einem Altbau einzubauen – man muss mit den Betten herumfahren können, es muss breit genug sein, das schafft ein Altbau nicht.
[747] **FS:** Okay, ja.
[748] I10: Es ist also tatsächlich so, dass man nicht eine Lösung für alles hat. Aber ich bin auch häufig der Meinung, dass die Finanzwelt nach dem Zweiten Weltkrieg viel stärker ins Immobiliengeschäft eingestiegen ist und ihre Tools anwendet, die sie für die Bewertung von Aktien braucht. Dann steht plötzlich nicht mehr der Gebrauchswert im Vordergrund – im Sinne von: Was kann man damit machen, wie gut ist es noch? –, sondern: Wie viel habe ich noch in meiner Bilanz? Und von dem Moment an, wo die Bilanz nach 60 Jahren sagt, es ist abgeschrieben und null wert, kann ich es abreissen und einen Ersatzneubau machen, mit einem Geschoss mehr. Ich übertreibe natürlich, das ist schon klar.
[749] **FS:** Die Rendite noch optimieren.
[750] I10: Genau. Und dann denke ich, dass einfach viele Werte in dieser Gleichung nicht berücksichtigt sind – Werte, die nicht finanzieller Natur sind. Der Erhalt der Baukultur in einer Region: Man wohnt in Basel, und wenn man durch die Stadt läuft, spürt man das noch durch den Stil des Bauens. Oder der Nutzungsmehrwert, den man an gewissen Orten hat – wie jetzt die Markthalle, aus der man ein Einkaufszentrum machen wollte; das hat nicht funktioniert, und jetzt ist es einfach ein Ort, wo man essen gehen kann, wo jeden Tag 2000 Leute sind – plötzlich hat das Gebäude innerstädtisch nutzungstechnisch einen solchen Wert bekommen. Ich glaube, das ist es, was uns interessiert: der Kulturwert oder der Nutzungswert. Wir nehmen alle diese Werte in die gleiche Gleichung und schauen miteinander: Was lohnt sich jetzt an diesem Ort, warum ist das hier ganz wichtig? In den Führungen, die man macht, zeigt sich: Der finanzielle Wert eines Gebäudes interessiert eigentlich nur den Eigentümer. Mich interessiert viel mehr, was in dem Gebäude stattfindet. Bei einer Markthalle ist es für die Bewohner von Basel irrelevant, ob sie 50 Millionen oder 110 Millionen wert ist. Aber für den Basler gibt es einen Ort in Basel, wo ich hingehen und Freunde treffen kann, etwas essen, etwas trinken, etwas gemeinsam machen – genau gleich wie der Laden im Quartier, das Quartierzentrum, das Feierabendbier und so weiter. Das sind Sachen, die einfach eine Stadtrendite geben. Die Stadtrendite wird aber nirgends abgebildet – weder bei den Behörden noch in der Bilanz –, dabei ist sie für das Lebensgefühl extrem wichtig. Und häufig ist es natürlich das Bauen im Bestand, das solche Orte erhält.
[751] I10: Bauen im Bestand hat auch damit zu tun, dass man es in den meisten Fällen sehr schnell umsetzen kann. Es gibt auch kein Loch in der Stadt: Wenn ein Gebäude seine Funktion aufgibt und man den Bestand anpasst, eventuell isoliert und so weiter, kann man das ziemlich rasch machen. Baubewilligungstechnisch ist es nicht so schwierig, man muss in den meisten Fällen auch keinen Bebauungsplan machen. Wenn wir im Bestand arbeiten, arbeiten wir eigentlich mit dem, was zu diesem Zeitpunkt bewilligungsfähig ist – man braucht keine Ausnahmebewilligung, sondern bleibt in der Zone, in der es jetzt ist. Dadurch ist man schnell unterwegs. Wir versuchen, möglichst wenig an diesen Räumen zu ändern: Man schaut, was das Potenzial der Räume ist, und sucht eher eine Nutzung, die in diese Räume hineingeht, anstatt sich eine Nutzung auszudenken und dann die Räume anzupassen – zum Teil natürlich schon, aber das ist unsere Argumentationskette, ein bisschen auf die Spitze getrieben. Das heisst: Wenn wir Eigentümer sind oder die Eigentümer überzeugen können, suchen wir zuerst den Nutzer, bevor wir umbauen. Man baut zwar, sagen wir, für die Gastronomie, aber mit dem einen Nutzer, der als Erstes kommt, versucht seine Bedürfnisse abzudecken – und denkt gleichzeitig an den Nachmieter, dass es auch für ihn funktioniert. Also eine Mischung aus: Was brauchst du, der jetzt gerade da ist? Und der Test: Baust du etwas so, dass es der Nächste nicht brauchen kann, wäre es ein Chabis gewesen.
[752] **FS:** Genau – also eine gewisse Nachhaltigkeit, die Sie dort suchen.
[753] I10: Genau. Man hat auch eine Nachhaltigkeit, weil wir eben schon mit dem Mieter anfangen zu planen, wenn der weiss, was er braucht. Das heisst, wir haben sicher keine falschen Türen, die in die falsche Richtung aufgehen, keine zu grosse Küche, kein zu kleines Lager – man kann die Rahmenbedingungen für den, der dann kommt, abdecken, und der ist dort glücklich; er kommt nicht rein und hat nachher zwei Sachen, die ihn wirklich stören. Das ergibt mehr oder weniger massgeschneiderte Umbauten, wo man das machen kann – nicht immer, aber das ist der ideale Fall. Und das heisst, man baut auch keine Fehlinvestitionen. Vor allem dort, wo wir Eigentümer sind, können wir das machen. Es gibt aber auch drei, vier andere Areale, wo man das genauso applizieren konnte: [mehrere umgenutzte Industrieareale in der Region Basel und darüber hinaus]. Am Schluss werden wir, glaube ich, in vier, fünf Jahren über zehn oder zwölf Industrieareale umgenutzt haben, wo wir genau das anwenden konnten.
[754] **FS:** Darf ich da nachfragen: Sie betonen sehr stark den nachhaltigen Ansatz, mit dem Bestand zu arbeiten, und haben auch gesagt, Sie müssen nicht alle Probleme lösen – absolut nachvollziehbar. Jetzt die andere Frage, bei diesen Arealen oder bei anderen Projekten: die Frage zum Schaffen von mehr Wohnraum – mit der Idee, dass man mit dem Wachstum, gewollt oder nicht gewollt, mithalten bzw. etwas anbieten kann?
[755] I10: Ja, klar. Verdichten oder Nachverdichten ist kein Problem – ein Geschoss oder zwei Geschosse obendrauf, das ist absolut kein Problem, das ist ein Weg, wie man nachverdichten kann. Beim Nachverdichten gibt es aber auch die Überlagerung von Nutzungen – eine Methode, die wir anwenden können. Da

gibt es ein interessantes Beispiel: das Familienzentrum. In Basel gibt es in jedem Quartier so ein Haus, das der Kanton oder die Stadt subventioniert, als Anlaufstelle für die Eltern. Wenn man mit dem Kind nach der Geburt zuhause ist, kann man dort wiegen; in den meisten Fällen gibt es zweimal in der Woche eine Kaffeerunde, wo alle frischen Eltern miteinander schwatzen können; man kann es eventuell für ein Geburtstagsfest des Zwei-, Dreijährigen mieten; es gibt Spielzeug- und Kleiderbörsen und so weiter – eine Anlaufstelle für junge Eltern. Dort haben wir die Miete so hoch angesetzt, dass sie jeden Abend untervermieten. Wir waren also nicht möglichst günstig, sondern dort, wo es gerade wehtut, aber noch denkbar ist. Und jetzt übt an einem Abend ein Chor, am anderen eine Tanzgruppe; am Wochenende vermieten sie es für Kindergeburtstage. Über die Finanzfrage, die Miete, hat man die Nutzung erhöht – eine Verdichtung in der Nutzung herbeigeführt. Darum geben wir zum Beispiel keine Gratisräume: Die werden untergenutzt.
[756] **FS:** Ein volkswirtschaftlicher Gedanke, ja.
[757] I10: Genau – weil in unserer Gesellschaft am Schluss halt doch alles finanziell funktionieren muss. Und dort kann man ein bisschen steuern: dass man zum Beispiel die Nutzung verdichtet, nicht nur einfach ein Geschoss mehr baut oder einen Ersatzneubau macht, sondern mit gewissen Massnahmen an gewissen Orten die Nutzungsdichte erhöht. Ein anderes kleines Beispiel sind die Sitzungszimmer: dass nicht jeder ein eigenes Sitzungszimmer hat, das er zwei- oder dreimal in der Woche braucht, sondern dass man in einem Areal vielleicht zwei oder drei Sitzungszimmer hat, welche die Leute zu einem günstigen Preis mieten können – damit sie dann eben Platz haben in ihren Räumen. Das sind Beispiele, wo man versucht, die Nutzung zu verdichten, neben dem baulichen Nachverdichten – das geht natürlich auch.
[758] **FS:** Das ist spannend, danke. Jetzt ganz konkret zur Projektumsetzung – Sie haben ja viel Erfahrung. Ich stelle die Frage mal offen: Wenn Sie zurückblicken – was hat geholfen, die Sachen dann auch umzusetzen, und was war mühsam? Wo hatten Sie, wegen der Risiken, die Sie eingehen, vielleicht auch eine schlaflose Nacht?
[759] I10: Bei den Projekten, bei denen wir selber Eigentümer geworden sind?
[760] **FS:** Ja – dort wäre es fast am einfachsten zum Überlegen. Bei den anderen gibt es die gleiche Frage auch, aber dort haben Sie eine andere Rolle.
[761] I10: Ja, genau. Ich glaube, die Crux ist, dass wir normalerweise sehr früh in diese Projekte involviert sind – also bevor es auf dem Markt ist, zum Beispiel. Oder dass wir sogar die Initianten sind, dass es überhaupt zu einem Kauf oder zu einem Projekt kommt. Von dem Moment an, wo es auf dem Markt ist, ist es zu spät: Die Kosten sind dann so, dass das Konstrukt, wie du es dir überlegt hast, wahrscheinlich nicht machbar ist.
[762] **FS:** Darf ich fragen – verstehe ich das richtig: Wenn es auf dem Markt ist, ist beispielsweise im Bodenpreis das Potenzial bereits kapitalisiert, es steckt im Boden drin, und eigentlich ist es dann zu teuer?
[763] I10: Eben – wenn man sich mit anderen misst, die rein aus der Finanzwelt kommen, dann spielt fast nur noch der Preis eine Rolle und nicht mehr der Inhalt oder etwas anderes. Und vielleicht sind wir deshalb gar nie so oft in diese Situation gekommen, weil wir eher Lösungen bringen können – man muss eben nicht auf dem klassischen Weg arbeiten.
[764] I10: Mit welchem Beispiel soll ich kommen? Zum Beispiel das erste Projekt, weshalb ich jetzt in Basel bin: [ein ehemaliger Bankhauptsitz mitten in der Stadt]. Das ist ein Prunkgebäude, 1000 Quadratmeter, an zentralster Lage, mitten im Kuchen – das Haupttram davor, rundherum nur Einkaufsstrassen. Das war vier Jahre leer; man hat einfach wirklich keinen Käufer gefunden. Und dann konnten wir mit einer Lösung kommen, was man inhaltlich dort machen könnte, und ein paar Leute überzeugen, es dafür zu kaufen – weil wir eben eine Geschichte zu erzählen hatten: Das wird dort stattfinden. Das Erdgeschoss wird zugänglich, wird konsumfreie Zone sein – die Leute können sich vom Einkaufen ausruhen, am Mittwochnachmittag werden die Stühle zur Seite geräumt, damit die Kinder dort spielen können, Studenten können dort studieren und müssen keinen Kaffee konsumieren; ein «dritter Ort». In den oberen Geschossen nehmen wir Mieter hinein, die ein ähnliches Gedankengut mittragen. Dadurch strahlt das Gebäude etwas anderes aus als einfach ganz normale Büros oder Wohnungen. Es gibt da etwas, das wir das magische Dreieck nennen.
[765] I10: Die eine Ecke ist der Ort – sei es das Gebäude oder die Stadt: das, was der Ort ausmacht, wo er liegt, wie er ausgerichtet ist. Dann haben wir die Nutzung, die dazu passt. Und dann haben wir noch die Menschen, die das entweder betreiben oder brauchen. Eine unserer grossen Aufgaben ist häufig, diese drei Sachen zu kombinieren. Die meisten in der Baubranche machen nur das eine oder das andere: Sie sichern sich den Ort und bauen nach Gutdünken für das, was sie wollen – aber sie haben nicht wirklich abgeklärt, ob es Menschen gibt, die diesen Typ Wohnung an diesem Ort wirklich brauchen, oder welche Kneipe man im Erdgeschoss macht, was das Bedürfnis der Leute rundherum ist. Wenn man diese drei Sachen hat, dann haben wir das Narrativ, dann kann ich eine Geschichte erzählen.
[766] I10: Warum in [einem Basler Quartier] ein Quartierzentrum entsteht, zum Beispiel – die speziellen Ideen haben die Leute selber gebracht: Die Leute haben seit 30 Jahren gegen den Autolärm gekämpft, und jetzt konnten sie für ein Quartierzentrum kämpfen. Es gab schon zwei Vereine, die angemeldet hatten, dass sie dort hinein wollen. Dann kann man eine Geschichte erzählen, die eine echte Geschichte ist. Dadurch kann man die Leute überzeugen, die Idee, das Narrativ zu unterstützen. Und das Zweite ist, dass es sehr

häufig Orte sind, für die es wirtschaftlich keine Lösung gab – beim Kaufen ist man dann nicht in Konkurrenz; es geht nicht darum, wer am meisten bezahlt, sondern darum, dass der Eigentümer überhaupt zufrieden ist.
[767] **FS:** Also haben Sie in dem Moment eine einzigartige Positionierung – weil Sie eine Lösung bringen, die sonst niemand hat, oder?
[768] I10: Genau – und nicht nur einfach durch den Kauf, sondern durch das, was nachher auch noch kommt. Es geht nicht nur darum, dass der Jetzige es loswird; man musste dann Financiers finden, die das unterstützen, weil wir ja gar kein Geld hatten – man musste sie überzeugen. Damit ist dann schon ein grosser Teil der Arbeit gemacht, das Dreieck eben. Das gilt zum Beispiel ganz spezifisch für [ein ehemaliges Fabrikareal in einer Kleinstadt der Region].
[769] I10: Das ist [eine ehemalige Textilfabrik], die dort, ich weiss nicht, 80 Jahre lang produziert hat. Ein ausländischer Konzern hat die Firma gekauft und die Produktion ins Ausland verlegt, und dann hat [ein institutioneller Investor] das Areal gekauft und wollte abreissen und neu bauen. Dann gab es natürlich eine Petition, weil viele Leute dort gearbeitet hatten, in der Familie – es hat ihnen wehgetan, dass die Baukultur, dass diese wichtige Fabrik abgerissen wird. Mit einem Referendum haben sie es dann geschafft – es ging vor allem um den Bebauungsplan, und sie haben gewonnen; der Bebauungsplan ist bachab gegangen. Dann wollte die Eigentümerin das Areal nicht mehr behalten, und es ging darum, wer es übernimmt. Dann kam jemand zu uns und sagte: Du, wir haben jetzt ein Problem – wir haben zwar den Bebauungsplan versenkt, das heisst, man kann nur noch bauen, was das Baugesetz vorgibt, aber wir haben keine Nutzung und keinen potenziellen Käufer, und der Eigentümer will verkaufen. Dann haben wir angefangen zu überlegen, was man alles damit machen könnte, haben eine Pensionskasse überzeugt, dass an diesem Ort das machbar ist – sie hat das Areal gekauft, und wir konnten es dann während zehn Jahren umsetzen.
[770] **FS:** Und in dem Fall auch mit der entsprechenden Wirtschaftlichkeit?
[771] I10: Genau – es ist häufig einfach kostendeckend. Man hat natürlich einen Gewinn für die Pensionskasse: Die muss einfach ihre drei, dreieinhalb Prozent haben, oder was es dann ist, je nach Pensionskasse. Das wird eingehalten, aber es ist keine Maximierung des Gewinns. Darum sind die Pensionskassen eigentlich noch gut: Sie wollen nicht zwingend eine Maximierung, sondern sie dürfen einfach nicht unter einen Betrag fallen – und das kann man eher erreichen. Manchmal sind es zweieinhalb, drei, dreieinhalb – in den letzten 30 Jahren ist das nicht immer gleich gewesen.
[772] **FS:** Die Frage haben Sie eigentlich schon konkret angeschnitten: Wenn man ein Projekt im Bestand anschaut – im Regelbaubereich ist die Sache ja klar, man sieht, was man darf. Oftmals geht es aber über einen Sondernutzungsplan, wo es dann mindestens x Jahre geht, mit Verzögerungen. Und in dem Bereich geht es darum, Sachen auszuhandeln – und dann geht es auch um Risiken: Bin ich bereit, das, was ich für die Zukunft annehme, einzugehen? Sie sagen, die Rendite muss zwei, drei Prozent erreichen; dann gibt es beispielsweise eine zusätzliche Nutzung, oder es ist heutzutage Thema, dass man einen gewissen Prozentsatz preisgünstiges Wohnen anbietet – wobei die Frage, was preisgünstig überhaupt heisst, ein anderes Thema ist. Ich bin jetzt einfach in dem Bereich, wo es ums Verhandeln geht: Wo sehen Sie da die Stellhebel, die Schwierigkeiten oder die Chancen?
[773] I10: Ich muss kurz überlegen, ob es Beispiele gibt, die aus der Reihe fallen. Also: Wir sind der Meinung, wir nehmen viel weniger Risiko als alle anderen.
[774] **FS:** Spannend – Sie haben eigentlich auch schon beschrieben, warum, oder?
[775] I10: Ja. Das eine ist, dass wir häufig mit dem arbeiten, was schon da ist. Das Risiko ist berechenbar, weil wir wissen: Wir dürfen nur so viel bauen – und wir kaufen nicht mit der Absicht, dass man 30 Prozent mehr Quadratmeter haben muss. Zweitens arbeiten wir mit dem Bestand, das heisst, den kennen wir – wir können eine gewisse Berechnung der Baukosten machen, die gar nicht so kompliziert ist. Dann können wir den Bestand ziemlich schnell nutzen, solange er infrastrukturtechnisch nicht abgestellt wurde. Das heisst, wir brauchen keine grossen Überbrückungskredite zum Planen – wir können eigentlich zuerst vermieten und erst nachher planen. Alles ist auf kleine Schritte ausgelegt. Der kleine Schritt bedeutet kleine Investitionen – das bedeutet: Ich kann Fehler machen, und es kippt nicht alles. Und wenn ich einen Fehler mache, kann ich ihn mit einer kleinen Investition korrigieren.
[776] **FS:** Klar. Und die Sondernutzungspläne – dort ist es dann normalerweise Ersatzneubau, richtig? Deshalb haben Sie damit eigentlich gar nicht wirklich gross Kontakt?
[777] I10: Genau, sehr selten. Und interessant ist, wenn man das aufzeichnen würde: Wir machen wie eine Treppe, sagen wir 30 kleine Schritte bis zur Endnutzung. Der andere, der einen Sondernutzungsplan macht und dann abreisst und neu baut, hat einen grossen Schritt. Er gibt vielleicht gleich viel aus wie wir – wenn es aber nicht funktioniert, hat er 30 Millionen in den Sand gesetzt, und ich habe 30 Schritte à eine Million. Ich habe dann mal eine halbe Million in den Sand gesetzt – das ist nichts gegenüber den 30. Und vor allem kann ich es noch korrigieren.
[778] **FS:** Sie können anpassen und entsprechend weiterentwickeln. Dafür haben Sie – wenn ich jetzt wieder das verdichtete Bauen nehme – je nach Parzellengrösse und Geometrie vielleicht auch Einschränkungen?

[779] I10: Das ist so, das ist klar – aber das gehört eigentlich zum Bestand. Es ist einfach eine Rahmenbedingung, wie die Grösse der Räume oder der Zustand der Gebäude; das gehört zum Bestand, und das schaut man dann miteinander an. Man kann nicht die ganze Welt so machen, das ist mir schon klar. Aber es geht schon – wir könnten mehr davon machen.
[780] **FS:** Die Wirtschaftlichkeit braucht man dann ja trotzdem – man berechnet sie mit Cashflow-Berechnungen und nimmt die entsprechenden Risiken hinein. Jetzt könnte man bei der Entwicklung nach innen – oder Siedlungsentwicklung nach innen, wie man sie auch nennen könnte – argumentieren, dass durch das, was Sie beschrieben haben – Leben hineinbringen, soziale Teilhabe, die Identität des Ortes schaffen und zum Leben erwecken –, an Wert gearbeitet wird, der sich dann natürlich als Lagequalität auch wieder im Boden kapitalisiert, wenn man es ökonomisch anschaut.
[781] I10: Das ist genau ein Problem, ja – aber es ist so, absolut.
[782] **FS:** Genau – und das relativ schnell. Da sehe ich auch das Problem beim Hineinentwickeln: Wenn man Aufzonungen macht, oftmals ohne Mehrwertausgleich, verhindert das die Entwicklung, weil durch die Aufzonung sofort der Bodenpreis steigt – und das geht auf Kosten des Bauens. Aber gut, jetzt die Frage konkret: Diese Steigerung der Lagequalität – kann man die beschreiben und damit verhandeln? Sie verbessern bei fast allen Projekten, so wie Sie arbeiten, ja nicht nur Objekte, sondern eigentlich eine ganze Lage – und damit auch das Objekt. Kann man das vorher in einem Wert ausdrücken – nicht mathematisch messbar, aber wäre das eine Verhandlungsmasse, mit der man argumentieren kann, damit solche Projekte auch umgesetzt werden?
[783] I10: Gegenüber der Stadt? Das machen wir – aber nicht als Verhandlungsmasse, sondern in der Überzeugungsarbeit. Wir reden davon, um die Leute zu gewinnen, die das unterstützen; aber es geht nicht um eine Verhandlungsmasse finanzieller Natur. Klar – bei [einem unserer Areale] kann man sagen, dass die Häuser, die näher beim Areal stehen, jetzt vielleicht einen höheren Preis verlangen könnten, wenn man sie verkaufen würde. Das kann schon sein. Aber es ist ja nirgends fix: Es ist nicht so, dass es während 50 Jahren am gleichen Ort immer gleich bleibt – das ändert sich sowieso, unabhängig davon, ob wir kommen oder nicht. Wir beschleunigen es vielleicht ein bisschen. Oder vielleicht sogar umgekehrt: Wenn jemand abreisst und eine komplette Neuüberbauung macht und dann plötzlich noch eine Busstation dazukommt, gehen die Preise nebenan genau gleich hoch, wenn nicht noch mehr – es gibt dann vielleicht einfach eine Gentrifizierung in eine andere Richtung. Es ist tatsächlich eine Wohnumfeldverbesserung: weil das Familienzentrum dann eben dort ist und nicht mehr in einem Hinterhof; weil es tatsächlich eine Beiz gibt, wo man sein Feierabendbier nehmen kann; weil es einen Ort gibt, wo die Vereine aus dem Quartier ihre GVs abhalten können und nicht in ein anderes Quartier gehen müssen. Das hat wahrscheinlich einen Einfluss auf die Preise der Häuser, aber wir haben das noch nie wirklich genau nachzuverfolgen versucht. Es ist auch noch nie ein Thema geworden bei der Bekämpfung dieser Projekte – dass eine so heftige Identifikation stattfindet wie zum Beispiel in den ehemaligen Ostteilen von Berlin, wo plötzlich so hohe Bodenpreise gezahlt werden; das hat es noch nie gegeben. Aber dass es das Umfeld verändert und ein bisschen auf den Preis drückt, das ist klar. Interessant ist: Das entsteht nicht durch staatliche Investitionen und auch nicht durch mehr Quadratmeter oder ein Sonderbaurecht bzw. Sondernutzungsrecht, sondern indem man mit dem arbeitet, was schon hier ist. Es gibt also einen Mehrwert, der nicht durch einen staatlichen Entscheid entstanden ist. Und dann ist klar, dass wir immer für die Mehrwertabgabe sind: Es gibt keinen Grund, dass ein Privater, nur weil er jetzt ein Sonderbaurecht hat, mehr bauen und mehr Rendite herausholen kann – und der Staat hat alles gemacht, damit das stattfindet.
[784] **FS:** Absolut, volkswirtschaftlich klar. Erstaunlicherweise ist die Umsetzung je nach Kanton und je nach Gemeinde –
[785] I10: – anders, genau.
[786] **FS:** Jetzt noch die letzten Fragen.
[787] I10: Wir können gut ein bisschen überziehen – nicht allzu lange, aber.
[788] **FS:** Noch eine Frage, wenn ich darf: Jetzt reden wir vom Bund her von der hochwertigen Siedlungsentwicklung – Baukultur, Biodiversität, Klima, Verkehr, Gesundheit, soziale Teilhabe. Wenn Sie das als Projektentwickler anschauen: Was sagen Sie dazu? Dass es sinnvoll ist, ist glaube ich sowieso klar – aber was bedeutet das für die Projektentwicklung, diese Standards? Es gibt ja zur Baukultur die Davoser Leitsätze und so weiter. Sehen Sie das hundertprozentig positiv, oder sehen Sie auch, dass Sachen drin sind, die es einfach kompliziert machen und verzögern?
[789] I10: Aber es ist ja keines von denen Pflicht, oder?
[790] **FS:** Nein – ich glaube, indirekt findet man einzelne Aspekte dann vielleicht in der Bauordnung oder auf Raumplanungsebene wieder, wo man versucht, den Raum so zu planen, dass beispielsweise Freiraum vorhanden ist.
[791] I10: Ja, genau. Wenn man sagt, man baut aus dem Bestand heraus, gehört das wie dazu. Es ist nicht: Ich nehme jetzt etwas weg, weil es mich stört, und dann kann ich etwas anderes machen. Es ist, glaube ich, nicht wirklich eine Frage für uns. Das ist jetzt einfach so, und dann macht man es – wie die Altlasten: Wenn man den Bestand hat, muss man sie angehen; oder wenn man Brandschutz machen muss, dann machen wir

das. Es gehört einfach in die gleiche Reihe. Und es hilft natürlich, dass man sich wenig damit beschäftigt, was nicht geht, sondern eher damit, was geht.
[792] I10: Zum Beispiel bei [einem Industrieareal], an dem wir jetzt dran sind: Es gab damals noch einen anderen Interessenten, der das kaufen wollte. Der hat natürlich darauf gespielt, dass er die Zone 5a bekommt, mit einem Regierungsbeschluss. Wir haben gesagt: Wir arbeiten einfach mit dem, was jetzt gilt. Damit er kein Risiko hat, hatte er als Bedingung, dass die Gebäude abgerissen sind und dass die 5a da ist – und wir haben gesagt: Wir kaufen es so, wie es jetzt ist, mit den Altlasten und mit dem Risiko; wir rechnen das Risiko ein. Wir hatten den Bericht über die Altlasten und wussten: Im Boden gibt es fast nichts, aber in den Gebäuden hat es natürlich ein bisschen Asbest und solche Sachen. Und dann muss der Eigentümer entscheiden: Will er ein bisschen mehr Geld, muss aber während drei, vier Jahren darauf warten, dass der Bebauungsplan oder der Sondernutzungsplan zustande kommt – oder verkauft er lieber jetzt, übergibt den Schlüssel und ist draussen? Das sind solche Wege, die man versucht.
[793] **FS:** Die letzte Frage: Was glauben Sie – wir haben entschieden, dass wir keine Grünfläche verbauen; dazu kommt das Wachstum der Bevölkerung, wie hoch auch immer wir zunehmen – es braucht also mehr Wohnraum. Wie würde sich das entwickeln ohne Gesetze, wenn man einfach, ich sage mal, die Natur des Marktes oder welches System auch immer das reguliert, machen liesse? Haben Sie da eine Idee, eine Vorstellung?
[794] I10: Wie stark ist die Wohnfläche pro Person in den letzten 20 Jahren gewachsen – um die 20 Quadratmeter, von 35 auf …? Wir könnten das rückgängig machen.
[795] **FS:** Ja – oder sogar 60, genau.
[796] I10: Wir könnten es rückgängig machen, wieder herunterfahren – dann hätte es Platz: Neun Millionen plus zwei Millionen wäre kein Problem. Man müsste einfach … es ist genau so eine Frage. Ich glaube, es gäbe schon Möglichkeiten.
[797] **FS:** Also der Wohlstand – das ist da schon ein Thema, ja.
[798] I10: Ja. Zum Beispiel jemand, der 20 Jahre in seiner Wohnung ist: Eine kleinere Wohnung kostet heute mehr als die, in der er jetzt 20 Jahre gewohnt hat. Also bleiben sie – und haben dann allein oder zu zweit 60, 70, 80 Quadratmeter pro Nase. Wenn die kleinere Wohnung nicht diesen Preis hätte, würden sie vielleicht wechseln – sie wären gerade froh, wenn sie nicht so viel putzen müssten.
[799] **FS:** Genau, ja – das ist krass.
[800] I10: Ich glaube, dort gibt es schon Möglichkeiten. Klar ist die Frage, wie stark der Staat eingreifen soll. Aber nach dem Zweiten Weltkrieg hat man das auch gemacht – in Deutschland hat man dann einfach Wohnungen geteilt, damit zwei Familien darin wohnen können. Wir machen keine so radikalen Lösungen in dieser Hinsicht. Aber man sieht, dass man in den letzten Jahren ein wahnsinniges Wachstum an Quadratmetern pro Nase hatte, das eigentlich nicht notwendig wäre, sage ich jetzt mal. Ich wohne auch so – wir sind zu viert auf 180 Quadratmetern, ich gehöre genauso dazu. Aber eigentlich könnten wir sagen: Okay, wir gehen wieder auf 45 oder 40 pro Nase herunter. Der Gesetzgeber müsste, glaube ich, vor allem im Wohnbereich eingreifen können – Wohnen ist wie Wasser und Luft ein Grundbedürfnis der Bevölkerung; bei einer Fabrik finde ich es nicht zwingend. Und dass man es dort nicht schafft, Regeln aufzustellen … Im Moment bauen alle mehr oder weniger die gleichen Wohnungen, weil das diejenigen sind, die am besten auf dem Markt weggehen. Es gibt aber Wohntypen, welche die Leute nie finden, weil kein Investor sie macht – weil er genug auf seine Rendite schaut und nicht zum Beispiel darauf, wie häufig die Leute die Mietwohnung wechseln. Vor ein paar Jahren waren wir bei einer klassischen Genossenschaft mit ein paar Häusern; zwei Häuser davon heizten noch mit Holz, mit Öfen in den Zimmern. Sie wollten ein grösseres Bad, eine grössere Küche, das Gebäude isolieren – und eine Zentralheizung.
[801] I10: Wir haben gesagt: Gut, wir finden es interessant – und haben dann mit ihnen diskutiert: Was ist denn das Problem? Schlecht isoliert – gut, das könnte ziemlich einfach gehen: Fenster, Keller und oben isolieren. Aber wieso braucht es grosse Bäder? Haben Sie Schwierigkeiten, Ihre Wohnungen zu vermieten? Nein, nein, wir haben eine Warteliste. Das grösste Problem war: Wenn die Leute am Morgen arbeiten gehen, gibt es durch den Tag kein Feuer – am Abend ist die Wohnung kalt. Das war eigentlich das Problem – nicht die grössere Wohnung, nicht die Zentralheizung. Und dann hat man einen Pelletofen hineingetan – also weiterhin Holz, zentral in der Wohnung platziert, mit einem Timer, den man steuern kann. Die Leute, die vorher drin waren, konnten bleiben; es gab kaum eine Mieterhöhung; die Art und Weise, wie die Leute gerne wohnen wollen, konnte man beibehalten. Die Leute auf der Warteliste sind immer noch auf der Warteliste, weil es so wenig Wechsel gibt. Hätten wir das andere gemacht – komplette Sanierung mit Zentralheizung –, wäre man in Konkurrenz gewesen mit allen Wohnungen, die dort auf dem Markt sind. Dort sehe ich noch ein Potenzial bei der Immobilienbewirtschaftung: dass sie vielleicht noch ein bisschen andere Felder sucht. Wohnungstechnisch gibt es die, die Einzimmerwohnungen machen, weil sie dort pro Quadratmeter am meisten herausholen, und die, die Drei-, Vierzimmerwohnungen machen, weil man die einem Pärchen wie einer Familie vermieten kann – und daneben gibt es fast nichts mehr. Ein gutes Projekt – das haben nicht wir gemacht – ist das Felix Platter-Spital bei uns oben, wo das Spital in Wohnungen umgewandelt wurde. Ein Spital ist dafür noch recht geeignet, glaube ich.

[802] **FS:** Sehr spannend. Was ich in der Region beobachte, vor allem bei Familien mit Kindern: Wenn es wirklich immer ein bisschen grösser sein soll, gibt es Schwierigkeiten. Und dann das Beispiel, das Sie genannt haben – das typische Einfamilienhaus, in dem nur noch eine Person wohnt; und krasserweise ist der Kauf einer Wohnung teurer als das Haus …
[803] I10: Ja, genau – klar.
[804] **FS:** Und dann bleiben natürlich alle drin bis zum Lebensende, obwohl das nicht sinnvoll ist – das verstehe ich auch. Und dann gibt es interessante Konstellationen, wo es um den Verkauf in der Familie geht, und dann kommt noch das Erben dazu – es ist dann nicht locker.
[805] I10: Ja. Man müsste fast Einfamilienhäuser machen, die man teilen kann.
[806] **FS:** Ja, genau – und das geht halt nicht überall, aber es ist möglich.
[807] I10: Manchmal ist es möglich, ja. Oder eben: Man hat ein dreigeschossiges Haus und kann keine Aussentreppe machen – eigentlich könnte man in einem Geschoss bleiben und den Rest den Kindern geben; das ist vielleicht noch machbar, weil man Familie ist. Aber das einer anderen Familie zu geben, ist dann schwierig. Und genau dort würden wir uns erhoffen, dass es von der Gesetzgebung her Möglichkeiten gibt – dass man die Spielräume mit dem Bestand erhöht.
[808] I10: Zum Beispiel: Wenn man den Bestand behält, darf man über die Quadratmeter gehen, welche die Gesetzgebung erlaubt – dass man wie ein Plus hat gegenüber dem Neubau, wenn man im Bestand etwas macht. Das wären Massnahmen, die wir uns vorstellen würden. Oder dass zum Beispiel nicht alle Brandschutzmassnahmen erfüllt werden müssen – die Treppe etwa: wenn man ein Haus aus den Zwanzigerjahren hat und die Treppe halt nicht 1,20 Meter breit ist, sondern nur 1,10 – und der Bauherr wegen so etwas das Gefühl hat, er müsse das Haus abreissen. Eigentlich könnte man dort Ausnahmen machen. Es gäbe schon noch ein paar solche Sachen.
[809] **FS:** Ja – Rollstuhlgängigkeit, auch noch so ein Thema. Gut, vielen, vielen Dank.
[810] I10: Ich hoffe, ich bin da nicht zu extrem eingestiegen mit meiner Haltung.
[811] **FS:** Nein, das war sehr gut – Sie haben dem Ganzen noch einen anderen Blickwinkel gegeben. Es ist immer gut, wenn es bunt ist; es gibt ja genug, die einfach die Rendite als einziges Kriterium haben. Darum darf man dieser Haltung schon auch einen Platz geben.
[812] I10: Gut, vielen Dank.
[813] **FS:** Danke vielmals. Wir sind hier im Bereich einer Abschlussarbeit, das ist keine Doktorarbeit – aber ich lasse Ihnen die Arbeit sicher zukommen, ob Sie sie dann lesen oder nicht. Spätestens im Oktober hören Sie sicher noch von mir.
[814] I10: Gut, super. Sind Sie auf der Ziellinie?
[815] **FS:** Da bin ich leider noch nicht ganz – ich bin jetzt bei 80 Metern von 100.
[816] I10: Das ist aber nicht schlecht.
[817] **FS:** Ich sehe langsam das Ziel. Gut – alles Gute!
[818] I10: Super, gut – ja, danke, merci, danke.
[819] **FS:** Danke vielmals, danke.

Transkript Interview I11 – Amt für Baubewilligungen, 17.6.2026, Absätze [820]–[868]
17. Juni 2026, 03:05PM

[820] **FS:** Zum Einstieg: Ihre Rolle, Ihr Hintergrund und Ihr Bezug zum Thema Verdichtet Bauen resp. Innenentwicklung?

[821] I11: Vielleicht vorweg: Ich bin diplomierter Architekt und habe mehrere Jahre in der Privatwirtschaft gearbeitet – es ist also nicht so, dass ich direkt nach dem Studium in die Verwaltung gewechselt habe. Ich bin vor knapp 20 Jahren in die Verwaltung gekommen, nachdem ich mehrere Jahre als Architekt tätig gewesen war und auch grössere Bauvorhaben realisiert hatte. Von dort her kenne ich die Themen Preis, Preisdruck und Renditen – der Verwaltung wird ja vielfach vorgeworfen, sie sei praxisfremd und habe keine Ahnung. Ich erlaube mir also, eine gewisse Kompetenz mitzubringen. Ich habe es als grosse Chance gesehen, dieses Know-how in die Verwaltung einzubringen, und probiere auch heute, die Perspektive von aussen einzunehmen: Wenn jemand mit einer Frage zu uns aufs Amt für Baubewilligungen kommt – welche Erwartungshaltung hätte ich, wenn ich auf der anderen Seite stünde? Wie viel Support hätte ich gerne? Was sind die konkreten Anhaltspunkte, was die weniger konkreten? Zum Thema Innenentwicklung und «Verhandlungsmasse»: Das ist bei uns naturgemäss schwierig. Wir sind im ganzen Prozess diejenigen, die am Schluss umsetzen, was die Bauordnung vorgibt und was das vorgelagerte Planungs- und Baugesetz festlegt. Die Frage ist, wie viel Spielraum darin liegt – und dazu kommt die Rechtsprechung. Verfahren ohne Einsprachen gehen durch, weil wir sie auf der Grundlage der aktuellen Gegebenheiten unkritisch beurteilen können. Dann gibt es aber Fälle mit Einsprachen und Rekursen: Wenn die Baubewilligungskommission einen Entscheid trifft, kann ein Privater oder ein Einsprecher sagen, er sei damit nicht einverstanden, und Rekurs beim Baudepartement des Kantons erheben – gegen unseren Entscheid.

[822] **FS:** Dann ist man auf Stufe Kanton – und von dort könnte der Entscheid sogar noch weitergezogen werden.

[823] I11: Ja, natürlich. Der Kanton kann sagen: Wir tragen den Entscheid der Stadt mit, er ist korrekt gefällt worden. Oder er sagt: Nein, wir sehen es anders. Das kann für uns heissen, dass wir unsere bisherige Praxis anpassen müssen. Planungs- und Baugesetz und Bauordnung bestehen über lange Jahre, sie haben eine Basis – aber die Rechtsprechung kann mit einem Entscheid von heute eine Praxisänderung bedeuten, und diese müssen wir dann weitergeben. Ein Beispiel ist das Thema Niveaupunkt auf dem gewachsenen Gelände: Wie legt man den fest, wie eruiert man ihn? Wenn die Rechtsprechung zum Schluss kommt, dass man das anhand mehrerer Geländeaufnahmen ermitteln muss und nicht einfach auf dem ursprünglichen Gelände – von, als Beispiel, 1940 –, dann hat das für uns Konsequenzen, wenn wir vorher immer auf der gleichen Basis entschieden haben. Der Rechtsentscheid korrigiert dann unsere Praxis. Und das ist mir als Einordnung wichtig – wir sind die Exekutive, das muss man verstehen: Innenentwicklung können wir nicht aktiv betreiben. Unsere Bauordnung ist rund 20 Jahre alt – behaften Sie mich nicht auf die Jahre –, sie stammt aus einer Zeit, in der die Innenverdichtung noch eine andere Bedeutung hatte, sofern man sie überhaupt gewollt hätte. Wir müssen aber heute noch auf dieser Grundlage beurteilen. Die aktuell laufende Bau- und Zonenplan-Revision wird eine Änderung bringen, eine andere rechtliche Grundlage, und wir gehen davon aus, dass diese die Aspekte der Innenentwicklung anders berücksichtigt – auch aufgrund der Abstimmung von, ich glaube, 2021, bei der es darum ging, die Zersiedlung zu verhindern.

[824] **FS:** Eine Verständnisfrage: Wir reden von der allgemeinen Regelbauweise und vom Sondernutzungsplan – das passiert ja alles vorgelagert. Ist das aus Ihrer Sicht dasselbe?

[825] I11: Wir können nur über die Regelbauweise entscheiden – und auch ein Sondernutzungsplan ist für uns eine Regelbauweise, weil wir ihn anwenden. Wenn darin steht, man könne höher bauen, wird das nicht mit uns ausgehandelt, sondern es läuft über die Stadtplanung. Dort gibt es verschiedene Verfahren, die sagen: Damit es einen Sondernutzungsplan gibt, muss er gewisse qualitative Aspekte aufweisen. Auf dieser Grundlage wird der Sondernutzungsplan festgelegt; er wird ausgeschrieben, man kann Einsprache machen. Und nachher ist er für uns die Regel: Entweder gilt die Bauordnung, oder es gibt eine massgeschneiderte Situation, in der von Grenzabständen, Gebäudehöhen und so weiter abgewichen werden kann. Das passiert aber nicht bei uns, sondern vorgelagert. Wir kommen erst auf dieser Basis ins Baugesuch, in dem wir das einzelne Projekt bewilligen, das dann in die Umsetzung geht.

[826] **FS:** Wenn Sie die Bauordnung Ihrer Stadt bezüglich Innenverdichtung anschauen: Sehen Sie Potenzial, dass Verdichtung – noch besser – möglich wird?

[827] I11: Ich habe es vorher probiert zu beschreiben: Unsere Bauordnung ist rund 20 Jahre alt. Sie kennt je nach Zone einen grossen und einen kleinen Grenzabstand – 5 und 10 Meter oder 6 und 12. Vor 20 Jahren hat das vielleicht funktioniert und war richtig; ob es heute noch seine Gültigkeit hat, wird die Zonenplan-Revision zeigen. Die Stadtplanung ist jetzt daran zu definieren, was das richtige Mass für die künftige Regelbauweise der Stadt ist. Wenn das definiert ist, gibt es auf dieser Basis eine neue Regelbauweise, und wir müssen sie anwenden. Das ist eben die Schwierigkeit, die ich schon versucht habe zu beschreiben: Für uns ist die Verhandlungsmasse nicht gross, weil wir gesetzliche Vorgaben einhalten müssen und ein Verfahren einhalten müssen. Wenn die Gebäudehöhe, sagen wir, 10 Meter beträgt und jemand kommt mit 10 Metern und 1 Zentimeter, ist das zu hoch – das ist klar. Es geht darum zu verstehen: Wir haben eine öffentlich-rechtliche Aufgabe, und die heisst Kontrolle der Vorgaben, die Bauten betreffen. Wenn es 10 Meter

sind, sind es maximal 10 Meter. Es gibt zwar immer das Thema Ausnahme – aber auch der Kanton sagt: Grundsätzlich gibt es keine Gründe für Ausnahmen. Theoretisch können wir sie in speziellen Fällen geben, aber dafür brauchen wir einen Grund. Einfach höher, breiter, länger, weil man mehr Rendite will – dazu gibt es sogar Gerichtsentscheide, die sagen: Das geht nicht, dafür dürfen wir keine Ausnahme geben. Ich kann vielleicht andere Gründe haben, bei denen wir sagen, das macht Sinn. Aber Ausnahme und Einsprache, das ist eine Kombination, die nicht geht. Die Regelbauweise ist dazu da, dass nach ihr gebaut und ersetzt wird.

[828] **FS:** Jetzt gehe ich noch einmal einen Schritt zurück, ganz allgemein: Was verstehen Sie unter Verdichtetem Bauen resp. Innenverdichtung? Wie definieren Sie das?

[829] I11: Was heisst Innenverdichtung? Ich verstehe darunter, dass man mehr Nutzfläche generiert, als heute vielleicht möglich ist. Wenn man keine Zersiedlung will, geht es genau darum, den Raum und die Flächen, die man heute zur Verfügung hat, stärker zu nutzen als vielleicht früher. Aber ich bin nicht Raumplaner, ich bin Architekt – und die Stadtentwicklung hat noch eine andere Perspektive. Wir denken zuerst parzellenscharf: Wenn ein Baugesuch hereinkommt, müssen wir das Gesuch für diese Parzelle mit diesem Vorhaben beurteilen – nicht das, was irgendwann einmal auf den übernächsten Parzellen dazukommen könnte. Die Stadtplanung dagegen muss in grösseren Zusammenhängen denken.

[830] **FS:** Zum Einspracheverfahren: Können Sie erläutern, wie das funktioniert? Gibt es eine Einschätzung, in welchen Fällen es eher Einsprachen gibt und in welchen weniger – und wie lange dauert das Verfahren minimal und maximal?

[831] I11: Das ist sehr komplex. Es gibt grundsätzlich gesetzliche Fristen. Wir bearbeiten zwischen 1200 und 1300 Baugesuche pro Jahr – darum habe ich Ihnen die Statistik ausgedruckt, da sehen Sie die 2025 bewilligten Baugesuche nach Behandlungsdauer: bis 30 Tage, zwischen 30 und 60 Tagen und darüber. Es gibt das ordentliche und das vereinfachte Verfahren: Das ordentliche wird ausgeschrieben und öffentlich publiziert. Das vereinfachte ist eigentlich das gleiche Verfahren, aber mit eingeschränktem Betroffenheitsperimeter – beim ordentlichen Verfahren werden alle innerhalb von 30 Metern per Brief angeschrieben und darüber informiert, dass die Visierung läuft; beim vereinfachten Verfahren schaut man, wer betroffen ist, und diese werden per Brief angezeigt. In der Grössenordnung bewilligen wir rund 80% wirklich innerhalb von 60 Tagen – das ist eine stattliche Zahl. Daneben gibt es solche, die im Verfahren hängen; das sind aber nicht nur einsprachebehaftete Fälle, sondern auch solche, bei denen Unterlagen nachgereicht werden müssen oder bei denen im Genehmigungsverfahren die entsprechenden Fachstellen involviert sind. Die Zahl der Abweisungen ist eher klein. Zu den Einsprachen: 2025 hatten wir 144 Einsprachen auf über 1100 erteilte Bewilligungen. Manche lassen sich schnell erledigen, andere weniger schnell – das hängt vom Anliegen des Einsprechers ab. Das kann sehr banal sein – jemand will nicht, dass die Handwerker während der Bauzeit die Einfahrt zuparkieren; das lässt sich lösen – bis hin zum grundsätzlichen Gefühl, durch das neue Volumen beeinträchtigt zu sein. Was für Argumente kommen, ist schwer abzuschätzen, je nach Befindlichkeit. Es gibt kein Patentrezept: Einsprachen sind sehr individuell geprägt – welche Motivation jemanden bewegt, Einsprache zu machen, wie wichtig ihm das Anliegen ist und wie hartnäckig er entsprechend bleibt. Manchmal lässt sich eine Lösung finden, und manchmal muss man es auf dem rechtlichen Weg ausfechten, wenn es um die Frage geht, ob das Anliegen berechtigt ist oder nicht. Und da muss ich sagen: Wir führen das Verfahren, wir sind nicht Partei – weder für den Bauherrn noch für den Einsprecher. Wir müssen wirklich die neutrale Position einnehmen und sowohl das Baugesuch als auch die Einsprache unvoreingenommen behandeln.

[832] **FS:** Gibt es Einsprachebegründungen, die man direkt mit dem Thema Innenentwicklung verbinden kann?

[833] I11: Unsere Bauordnung ist relativ alt, und wir haben heute schon eine gewisse Dichte – ich glaube, die künftige Verdichtung wird höher sein, man will ja mehr Leute auf dem gleichen Raum unterbringen. Und wir spüren das: Wenn jemand vor sich Parzellen hat, die frei sind, und dort wird auf einmal gebaut – selbst nach Regelbauweise –, dann fühlen sich viele gestört. Etwas, das man immer als frei und offen erlebt hat, ist auf einmal nicht mehr so: Ein Nachbar, der Lärm macht, der im Garten ist. Das sind Punkte, die für mich nicht zwingend mit Innenverdichtung zu tun haben, sondern mit dem Bauen an sich. Bauen heisst Veränderung, und auf Veränderung reagieren die Menschen unterschiedlich – bis hin zum Thema: Jetzt habe ich 20 Jahre [den Hausberg] gesehen, und jetzt sehe ich ihn nicht mehr. Für den, der die Aussicht verliert, ist das ein Riesenverlust – wertungsfrei gesagt; ein Recht auf Aussicht gibt es aber nicht. Emotional kann das verständlicherweise etwas auslösen. Schon das, was heute möglich ist, merken wir, wenn die Maximalmasse ausgenutzt werden: Zweimal fünf Meter Grenzabstand zwischen zwei Häusern sind zehn Meter – wenn Sie am Fenster stehen, sind zehn Meter nicht weit, Sie sehen auf der anderen Seite ins Fenster. Die Nähe, die schon die heutige Regelbauweise zulässt, kann beengend wirken. Und wenn dann eine Innenverdichtung kommt, die vielleicht mit neuen Abständen funktioniert und höher wird, steht noch einmal ein höheres Volumen vor einem – das kann irritieren. Salopp gesagt: Verdichtet bauen wollen alle – aber nicht bei mir selber. Das spürt man teilweise schon. Die Frage ist dann: Bin ich als Nachbar bereit, das hinzunehmen, oder wehre ich mich dagegen – unabhängig davon, ob es berechtigt ist oder nicht. Das zeigt dann das Verfahren.

[834] **FS:** Was sind die längsten Verfahren?
[835] I11: Wenn Sie über die Instanzen gehen, kann das mehrere Jahre dauern – wenn Sie bis vor Bundesgericht gehen, zieht sich das. Wir haben das Verfahren dann aber nicht mehr im Griff: Wir sind die Vorinstanz, die einen Entscheid getroffen hat, und die nachgelagerten Instanzen befinden darüber.
[836] **FS:** Verstehe ich es richtig, dass es in Ihrer Stadt keine Ausnützungsziffer mehr gibt?
[837] I11: Ja, die gibt es nicht mehr. Mit dem grossen und dem kleinen Grenzabstand ist die Höhe von der Parzelle abhängig – eine Limitierung haben wir also schon. Aber es ist nicht so, dass eine Ausnützungsziffer das zusätzlich limitieren würde. Das war, wenn man so will, mit dem verdichteten Bauen begründet – wobei ich die ursprüngliche Idee von vor 20 Jahren nicht kenne, da war ich noch nicht dabei.
[838] **FS:** Jetzt wieder allgemein: Es gibt ja Gesuche, die sehr effizient abgehandelt werden können – ganz unabhängig von der Innenentwicklung. Was sind die entscheidenden Punkte dafür?
[839] I11: Wir können mit dem arbeiten, was wir bekommen. Wenn wir vollständige und gute Unterlagen erhalten, läuft das Gesuch entsprechend zügig durch. Wir sind die Drehscheibe: Wir verteilen das Gesuch an die Vernehmlassungsstellen, und fachlich wird es in den einzelnen Dienststellen geprüft – der Tiefbau schaut Sichtwinkel und Einfahrten an, Umwelt und Energie zum Beispiel den Lärm, und so weiter. Wenn diese sagen, es sei gut, dann ist es für uns erledigt; wenn nicht, müssen wir es dem Gesuchsteller zurückspielen, nachbessern lassen und wieder in die Prüfung geben. Also nochmals: Wenn die Qualität der Unterlagen gut ist und sie vollständig sind, können wir ein effizientes Verfahren durchführen. Wenn nicht, gibt es zeitliche Verzögerungen.
[840] **FS:** Können Sie formulieren, wovon diese Qualität abhängt?
[841] I11: Es fängt bei einfachen Sachen an: Grundriss, Schnitt und Ansicht müssen übereinstimmen – was im Grundriss eingezeichnet ist, muss im Schnitt stimmen, und wenn man Schnitt und Grundriss zusammennimmt, muss sich die Ansicht darin spiegeln. Das klingt einfach, ist aber im täglichen Geschäft ein Thema: Es gibt versierte Büros und solche, die weniger versiert sind – und das kann enorm Zeit fressen, wenn man anfangen muss zu sagen: Das geht nicht, das geht nicht, das geht nicht.
[842] **FS:** In der Stadt gibt es ein gewisses Know-how, eine gewisse Grösse und Erfahrung. Auf Gemeindeebene würde ich sagen: Je kleiner eine Gemeinde ist, desto schwieriger wird es, das Ganze effizient zu gestalten.
[843] I11: Die Professionalität, die wir in der Stadt haben, ist – glaube ich – um einiges höher als bei einer Gemeinde ab einer bestimmten Grösse abwärts; das ist definitiv so. Wir haben zum Beispiel eine Bauberatung mit vier Architekten: Wer ein Anliegen hat, kann zu uns kommen, und wir sagen ihm, was es braucht – Situationsplan, Grundriss, Schnitt, Ansichten, Niveaupunktberechnung, Lärmschutzgutachten und so weiter. Wir versuchen, die Leute zu begleiten. Wenn man mit uns zusammenarbeitet, haben wir zum Zeitpunkt, in dem das Baugesuch zu uns kommt, im Normalfall eine gute Qualität, in der die relevanten Sachen enthalten sind, um den nachgelagerten Prozess so schlank wie möglich durchzuführen. In einer Gemeinde draussen ist je nach Grösse nicht immer das gleiche Know-how vorhanden – manchmal etwas mehr, manchmal etwas weniger. Das kann auch ein Vorteil sein: vielleicht ein bisschen einfacher, weniger fachlich ausgerichtet; ob es schneller geht, kann ich nicht sagen. Es sind einfach andere Themen als hier in der Stadt. Wir haben, was Dichte betrifft, ein anderes Verständnis im Umgang mit Dichte und Städtebau, als wenn in einer Gemeinde Länge, Breite, Höhe und Grenzabstände das massgebliche Thema sind. Wir haben in der Bauordnung auch verschiedene qualitative Anforderungen – Stichwort schützenswerte Ortsbilder: Unsere Stadt hat einfach viel, viel mehr davon als eine Gemeinde, die keinen so ausgeprägten Ortskern hat. Ein Einfamilienhausquartier wird nicht viele solcher Schutzgebiete haben. Aufgrund der Struktur und der Grösse hat die Stadt also schon andere Herausforderungen in der Antwort auf ein Vorhaben – eben aufgrund qualitativer Fragen aus der Bauordnung.
[844] **FS:** Über zusätzliche Ausnützung – etwa in einem Sondernutzungsplan – wird ja vorher verhandelt. Damit haben Sie dann nichts zu tun; wenn ich es richtig verstanden habe, kommt das erst danach zu Ihnen?
[845] I11: Was möglich ist, wird dort verhandelt. Wenn jemand zu uns kommt und sagt, er möchte etwas dichter machen, aus welchen Gründen auch immer, dann liegt es am Bauherrn zu entscheiden, ob er in die Stadtplanung geht und diesen Prozess aufnimmt. Bei grossen Parzellen mit 5000, 6000 Quadratmetern ist die Regelbauweise vielleicht nicht das Richtige, wenn man heute eine Innenverdichtung anstreben will. Umgekehrt kennen wir es auch: Wenn eine Strassenparzelle kommt, bei der links und rechts schon vorgegeben ist, was steht, kann man nur noch die Lücke füllen. Und wenn jemand auf die Idee eines Hochhauses kommt, das es dort so noch nie gab – in der Regel geht man mit solchen Ideen sehr früh in den Kontakt mit der Stadt, und wir sind dann erst im Nachgang dran.
[846] **FS:** Und preisgünstiges Wohnen können Sie eigentlich auch nicht einfordern?
[847] I11: Da haben wir keinen Anspruch – rechtlich gibt es keine Vorgaben in diese Richtung. Wir haben gewisse Vorgaben, was Grössen betrifft, gewisse Infrastrukturen, Abstellräume, Behindertengerechtigkeit. Aber wir können nicht günstigen Wohnungsbau verlangen. Solche Vorgaben liegen allenfalls bei der Stadtplanung – es gibt zum Beispiel ein Bauvorhaben [an einem Standort am Stadtrand], bei dem es gewisse Vorgaben gibt, wenn man dort einen Hausteil oder eine Wohnung kaufen will. Aber da bin ich der Falsche, um Auskunft zu geben.

[848] **FS:** Ganz allgemein – Sie haben ja auch Erfahrung als langjähriger Architekt: Wenn Sie den Prozess anschauen, wo sehen Sie die grössten Risiken?
[849] I11: Was wir feststellen: Die Anforderungen an Baugesuche sind heute grösser als noch vor 10, 15 Jahren – von der Gesetzgebung und von der Rechtsprechung her, eine Kombination verschiedener Ebenen. Gewisse Unterlagen, die man früher im Nachgang in den Prozess einbringen konnte, kann man heute nicht mehr nachreichen: Die Kanalisation muss aufgrund von Rechtsentscheiden am Anfang vorliegen, das Heizsystem muss am Anfang vorliegen, das Material- und Farbkonzept des Gebäudes muss am Anfang dabei sein. Ich verstehe das auch: Man will zu einem frühen Zeitpunkt Dinge wissen, bei denen die Planung eigentlich noch gar nicht so weit ist und die Kosten noch nicht gerechnet sind. Der Nachbar muss die Informationen haben, um umfassend beurteilen zu können, was ihn erwartet, wenn realisiert wird. Für den Bauherrn heisst das: Er muss früher Vorinvestitionen tätigen – und die sind grösser als noch vor ein paar Jahren. Das ist das Risiko: Man muss am Anfang mehr investieren, ohne die Gewissheit, ob und wie gut das Projekt am Schluss durchläuft.
[850] **FS:** Und das kommt von der Rechtsprechung – nicht, weil man früher ein Auge zugedrückt hätte?
[851] I11: Man hat die Bauordnung oder das Planungs- und Baugesetz jeweils so interpretiert, dass man sagte: Wir gehen davon aus, das braucht es jetzt nicht. Die Gesetzgebung ist ja nicht lückenlos – man versteht etwas auf eine bestimmte Weise, bis irgendwann ein Entscheid kommt, der sagt: Das ist falsch, ihr müsst es korrigieren. Dann müssen wir es so verstehen, wie es die Rechtsprechung vorgibt.
[852] **FS:** Sind die Unterschiede zwischen den Kantonen gross, wie das Baubewilligungsverfahren gehandhabt wird? Können Sie das abschätzen?
[853] I11: Das ist schwierig abzuschätzen. Ich weiss nur, dass zum Beispiel Zürich ein anderes Verfahren hat – dort wird zuerst bewilligt, und die Einsprachemöglichkeit kommt danach. Aber wir haben diese Grundlage nicht, von daher hat das für uns keine Relevanz. Unser Planungs- und Baugesetz gibt die Vorgehensweise sehr detailliert vor – 14 Tage Auflage und so weiter –, und danach führen wir das Verfahren durch.
[854] **FS:** Noch eine allgemeine Frage zu den Parteien: Ob Innenentwicklung oder Baubewilligung allgemein – wer sind die wichtigsten Parteien, die am Tisch sitzen müssen, damit es gut kommt?
[855] I11: Wir empfehlen denen, die bauen, immer, den Kontakt mit der Nachbarschaft zu suchen: die Nachbarn informieren, bevor unser Schreiben rausgeht. Sonst ist der erste Reflex schnell: Wir machen jetzt einfach mal vorsorglich Einsprache. Die Betroffenen erhalten heute das Schreiben, dass gebaut wird, und haben ab dann 14 Tage Zeit zur Stellungnahme – das erzeugt einen gewissen Stress, und dann sagt man zuerst einmal: Ich mache Einsprache. Wenn man stattdessen frühzeitig hingeht, die Leute abholt und probiert, Ängste oder Befürchtungen zu nehmen, hat das Bauvorhaben eine grössere Akzeptanz, als wenn man einfach sagt: Da bin ich, und jetzt. Es hat viel damit zu tun, wie ich mit den Nachbarn umgehe – sie mitzunehmen und abzuholen lohnt sich einfach. Wenn Gemeinden proaktiv Partizipation mit Bürgerinnen und Bürgern betreiben, sind wir allerdings nicht mehr auf der Stufe der Baubewilligung – das passiert viel früher. Für uns geht es eher darum, aufzupassen, dass wir nicht Partei ergreifen. Wenn wir anfangen zu sagen, ein Vorhaben sei doch gut, kann uns die andere Seite vorwerfen: Ihr seid nicht neutral, die Meinung ist ja schon gemacht – da kann ich ja gar nichts mehr einbringen. Wir probieren, ein korrektes und transparentes Verfahren durchzuführen. Wir können und wollen nicht sagen, was gut und was schlecht ist. Bauherr wie Einsprecher müssen darauf zählen können, dass wir das Verfahren korrekt durchführen – diesen Anspruch haben sie. Wenn man die Rechtsstaatlichkeit hochhält, ist das ein wichtiger Pfeiler, und darauf legen wir Wert – im Wissen, dass wir uns damit nicht immer populär verhalten gegenüber der einen oder anderen Partei, die gerne Unterstützung für ihr Anliegen hätte. Nein, das geht nicht.
[856] **FS:** Eine Frage zur Rechtssicherheit: Sie handeln im Rahmen des Rechts. Würden Sie aus der Erfahrung der letzten Jahre sagen, dass die Rechtssicherheit vorhanden ist? Und sehen Sie mit Blick in die Zukunft Anpassungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen kommen – oder ist das eine Blackbox?
[857] I11: Ich bin nicht sicher, ob ich die Frage richtig verstanden habe – aber Rechtssicherheit gibt grundsätzlich die Regelbauweise: Wenn Sie nach Regelbauweise bauen, haben Sie Rechtssicherheit, sage ich jetzt einmal. Selbst wenn eine Einsprache kommt und die Baubewilligungskommission zum Schluss kommt, alles sei eingehalten, lehnen wir die Einsprache ab und bewilligen das Projekt. Das Thema ist eher ein anderes: Im Prozess gibt es gewisse rechtliche Möglichkeiten, die man ausschöpfen kann. Ob das dann missbräuchlich gemacht wird – diese Beurteilung können wir nicht vornehmen.
[858] **FS:** Können Sie ein Beispiel nennen?
[859] I11: Wenn Sie die Aussicht auf [den Hausberg] haben und sie möglichst lange behalten wollen – und Sie wissen, dass es kein Recht auf Aussicht gibt –, dann gehen Sie vielleicht zum Anwalt, lassen sich vertreten und sagen: Du musst einfach schauen, dass da nicht gebaut wird; welches Argument du bringst, ist mir gleich. Also wird argumentiert: Das ist nicht behindertengerecht, die Abstände stimmen nicht, keine Ahnung. Das meine ich damit: Man will eigentlich wegen der Aussicht verhindern, dass gebaut wird, schiebt aber Argumente vor, weil man weiss, dass das eigentliche Anliegen rechtlich nicht durchsetzbar wäre. Wir wissen das natürlich nicht – wir können nur die Argumente beurteilen, die vorgebracht werden, und müssen uns auf das beschränken, was in der Einsprache steht. Manche Themen lassen sich auch einfach

miteinander lösen: Wenn es um den Handwerker geht, der die Einfahrt zuparkiert, sagen wir: Schau, wir achten während der Bauphase darauf, und sonst geben wir dir eine Telefonnummer – dann rufst du an, und innerhalb von fünf Minuten schauen wir, dass das nicht passiert. Wenn es so einfach zu lösen ist, gut; wenn es grundsätzlich ist, wird es schwieriger, und es stehen auch andere Argumente dahinter.
[860] **FS:** Das ist für mich ein wichtiges Statement: Der Stellhebel für die Innenentwicklung liegt nicht an diesem Punkt des Prozesses.
[861] I11: Länge, Breite, Höhe müssen im Vorfeld gelöst sein. Wir sind nur die, die Länge, Breite und Höhe anwenden – wir können nicht sagen, hier würde mehr Sinn machen, ergo bewilligen wir statt 10 Metern 15 Meter. Das können wir nicht, gesetzlich nicht und auch sonst nicht. Ich kann aufgrund meines Hintergrunds eine fachliche Beurteilung abgeben und sagen: Das wäre jetzt auch gut gewesen. Aber grundsätzlich müssen wir das umsetzen, was in der Bauordnung und im Planungs- und Baugesetz hinterlegt ist. Darum habe ich versucht zu sagen: Für uns ist der Spielraum eher klein. Und man muss sich bewusst sein: Wer ein Einfamilienhaus baut, baut einmal im Leben – das ist etwas anderes, als wenn ein grosser Entwickler Siedlung um Siedlung erstellt; dort sind Grösse und Risiko im Franken-Betrag entsprechend grösser. Aber vom Thema her – ob Einfamilienhaus oder grosse Überbauung – kann es für die Einzelperson gleich erdrückend sein. Und bauen tut man nie einfach für sich allein zum Spass, man hat immer einen Zweck dahinter. Von daher ist es auch legitim, dass ein grosser Entwickler eine Rendite will. Die Fragen sind einfach andere: Bei der Familie heisst es, wir wollen unser Haus, wir brauchen ein Zimmer mehr, ich will noch ein Büro. Beim Entwickler heisst es: Welche Kundschaft will ich ansprechen – junge Familien, Zwei-Personen-Haushalte? Welchen Ausbaustandard wähle ich, günstiger Wohnungsbau ja oder nein? Und am Schluss habe ich eine grössere Menge, die ich vermieten will.
[862] **FS:** Eine These: In den letzten Jahren fand und findet eine Professionalisierung der Baubranche statt – es ist komplexer geworden, ohne Erfahrung ist die Komplexität schwieriger zu bewältigen, und professionelle Organisationen sind im Vorteil, ein Vorhaben überhaupt auf den Boden zu bringen. Teilen Sie das?
[863] I11: Definitiv. Wir merken heute schon – ich behaupte, die Schere geht auseinander zwischen den Professionellen und denen, die es halt einfach so machen. Wenn jemand professionell arbeitet, merkt man es daran, dass die Unterlagen vom Grundsatz her deutlich vollständiger sind. Man überlegt sich: Was braucht es, was braucht das Amt? Die wissen, dass im Situationsplan die Grundinformationen – Länge, Breite, Höhe, Grenzabstände – einfach drauf müssen. Das erleichtert ihnen die Arbeit, und das erleichtert uns die Arbeit – im Gegensatz dazu, wenn man jemanden begleiten muss und immer wieder sagen: Das geht nicht, das geht nicht. Wir haben auch begrenzte Ressourcen: Wir können nicht die Planungsarbeit übernehmen, auch wenn wir Architekten sind. Wir können auf gewisse Sachen hinweisen und begleiten. Es kommen auch Anfragen wie: Ich will diese Parzelle kaufen, was darf ich darauf machen? Da muss ich sagen: Entschuldigung, wir können die Planung nicht für Sie vorantreiben. Suchen Sie sich im Idealfall einen Profi, der mit der Bauordnung der Stadt umgehen kann und Ihnen ein Projekt entwickelt – das können wir dann anschauen und sagen, ob es der Bauordnung entspricht. Der Vorteil, dass wir Architekten sind: Auf dem Weg zum Baugesuch kann man auf Augenhöhe diskutieren. Wenn man von einem Niveaupunkt spricht, weiss der andere, was ein Niveaupunkt ist, wie er berechnet wird, auf welcher Grundlage, wo er platziert ist. Oder das Behindertengleichstellungsgesetz: Das ist heute einfach so, das muss man berücksichtigen – ein versierter Planer weiss von Anfang an, dass er eine Rampe oder eine Erschliessung braucht, die die Behindertengerechtigkeit sicherstellt. Wenn das Projekt fertig ist und wir dann kommen und sagen, das fehlt, ist das etwas ganz anderes. Die Versierten wissen genau, was heute der Rahmen ist und welche gesetzlichen Vorgaben man erfüllen muss, um zügig durch den Prozess zu kommen. Und was ich noch sagen kann: Wir haben das Gefühl, der Anteil der professionellen Gesuche nimmt eher ab – es kommen vermehrt Baugesuche, die nicht von versierten Planungs- und Architekturbüros stammen. Warum, wieso – das kann ich Ihnen nicht sagen.
[864] **FS:** Spannend. Ich stelle in meinem Umfeld auch fest, dass gewisse Akteure noch in der Zeit von vor 20 Jahren leben – nach dem Motto: Damals war das doch noch möglich.
[865] I11: Das mag sein – aber da würde ich sagen: Es tut mir leid, wir sind 20 Jahre später. Man kann das Verfahren so angehen, aber dann ist das Risiko grösser: Wenn eine Einsprache kommt und die Behindertengerechtigkeit nicht eingehalten ist, müssen wir gar nicht diskutieren. Wir können heute kein Projekt mehr bewilligen, das die Behindertengesetzgebung nicht berücksichtigt – das sind gesetzliche Vorgaben, die können wir nicht ignorieren. Und wer das ändern will, muss beim Gesetzgeber ansetzen: Wir sind die Exekutive, wir setzen die rechtlichen Grundlagen um, die uns die Politik in Auftrag gibt – wir müssen uns an sie halten.
[866] **FS:** Zum Schluss eine kreative Frage: Angenommen, man würde die Baugesetze abschaffen und nur bestimmen – wie im RPG von 2013 angelegt –, dass keine Grünfläche mehr verbaut wird. Wie würde sich eine Stadt entwickeln?
[867] I11: Ein solches Szenario habe ich noch nie durchgedacht. Wir sind ja mit Vorgaben aufgewachsen, und das manifestiert sich, wenn man eine solche Rolle einnimmt. Ich kann es nicht sagen – vielleicht wären es die Utopien, die man in gewissen Science-Fiction-Filmen sieht, wo Konglomerate entstehen, Wildwuchs,

keine Ahnung. Schwierig zu sagen. Ich denke, das wäre einmal ein interessantes Thema für eine Studienarbeit an der ETH.
[868] **FS:** Das wäre spannend – vielleicht landen wir wirklich bei diesen Zukunftsfilmen, von denen sich Teilaspekte 30 Jahre später zeigen. Gut – vielen Dank für das Gespräch.

Hinweis zur Zitierweise: Die grauen Ziffern in eckigen Klammern am Absatzanfang (z. B. [321]) sind fortlaufende Absatznummern. Sie zählen 1-basiert und fortlaufend über das ganze Dokument, d. h. der erste Gesprächsabsatz von Interview 1 ist Absatz 1. Interviewtitel, die Zeitstempel unter den Titeln und Leerabsätze zählen nicht mit; die Nummerierung ist damit lückenlos von [1] bis [868]. Die Nummern sind fester Text, verschieben sich also nicht. Fundstellen werden in der Form [Absatz 321] zitiert.

8.5 Anhang 5: Dokumentation des Auswertungsprozesses

Ablauf und Codiereinheit

Die Auswertung folgt dem Ablaufmodell der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz & Rädiker (6. Auflage): (1) initiierende Textarbeit und Fallzusammenfassungen, (2) Bildung der deduktiven Hauptkategorien aus der Erwartungsstruktur (Messbarkeit der Zielabweichung), (3) erster Codierdurchgang mit den Hauptkategorien, (4) induktive Bildung der Subkategorien am Material, (5) zweiter Codierdurchgang mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem, (6) kategorienbasierte Auswertung. Codiereinheit ist der Absatz gemäss der fortlaufenden Absatznummerierung [1]–[868] der Transkripte in Anhang 4; Fundstellen werden in der Form «I5 [Absatz 321]» zitiert. Kontexteinheit ist das jeweilige Interview.

Durchgänge und Umcodierungen

Das Kategoriensystem wurde in zwei Durchgängen gebildet. Der erste Durchgang ergab thematische Bündel; der zweite Durchgang differenzierte nach Projektphase, Verfahrensstufe und Ursachentyp (z. B. Aufspaltung «Rechtsumfeld» in SK1.1 und SK1.2; Trennung «Akzeptanz» und «Rückhalt der Exekutive» in SK2.1 und SK2.2; Ausgliederung SK4.9 aus SK4.3). Umcodierungen zwischen Hauptkategorien wurden je einzeln begründet, namentlich U2 (Abstimmungsergebnisse aus eigener Fallreihe von SK2.2 nach SK4.8, Anwendung von AR3) und U5 (pauschale Einpreisung von Entwicklungsrisiken von HK4 nach HK2/SK2.9, Anwendung von AR7). Grenzfälle, in denen dieselbe Sachfrage je nach Regelungszustand oder Informationsstand in zwei Hauptkategorien fällt, sind als G1 (preisgünstiges Wohnen), G2 (Lagequalität), G6 (Schadstoffe), G7 (Marktabsorption) und G9 (Einpreisung) dokumentiert und in Abschnitt 3 bei der jeweiligen Subkategorie vermerkt.

Einsatz künstlicher Intelligenz und Prüfung

Die Bildung der Subkategorien, die Zuordnung der Fundstellen und die Formulierung der Abgrenzungsbegründungen erfolgten mit Unterstützung des generativen Sprachmodells Claude (Anthropic; Versionen Opus 4.8 und Opus 5) im Sinne von Kuckartz & Rädiker, Kapitel 10. Das Modell erhielt die vollständigen Transkripte, die Hauptkategoriendefinitionen und die Abgrenzungsregeln AR1–AR7. Sämtliche Codierungen wurden anschliessend vom Verfasser Fundstelle für Fundstelle am Transkript überprüft; Zuordnungen ohne im Text genannte Bewertungsgrundlage wurden gemäss AR2 zurückgestuft, Fremdbeschreibungen gemäss der Geltungsregel gekennzeichnet. Das Vorgehen entspricht damit einem konsensuellen Codieren zwischen Modellvorschlag und menschlicher Prüfung; die Verantwortung für jede Codierung liegt beim Verfasser.

Geltungsregeln und Sättigungskonvention

Fremdbeschreibungen: Aussagen von Intermediären, Verbänden und Behörden über Motive der Risikoträger – und umgekehrt – werden nicht als Belege für diese Motive, sondern als Wahrnehmung der jeweiligen Perspektive codiert und als «Fremdbeschreibung» gekennzeichnet; sie werden höchstens triangulierend verwendet. Perspektiventypen: Selbstauskunft Risikoträger (I1, I2, teils I10), Intermediär/Verband (I4, I6, I7, I8, I9), Behörde (I3, I5, I11). Differenzierungsdimension: vier Projektphasen (Erwerb, Planung, Realisierung, Ertrag/Betrieb) sowie innerhalb der Planungsphase die Verfahrensstufen Sondernutzungsplanverfahren und Baugesuchsverfahren. Sättigung: «nicht gesättigter Einzelfallbefund» bei einem Fall, «knapp getragen» bei zwei Fällen, «gesättigt» ab drei Fällen; «perspektivenübergreifend», wenn alle drei Perspektiventypen vertreten sind.

Hauptkategorien und Abgrenzungsregeln

Deduktive Hauptkategorien (Messbarkeit der Zielabweichung)

Block I umfasst die Fälle, in denen die Eintrittswahrscheinlichkeit der erwarteten Zielabweichung nicht quantifiziert werden kann (HK1, HK2); Block II die Fälle, in denen Auswirkung bekannt und Eintrittswahrscheinlichkeit objektiv oder subjektiv bewertbar ist (HK3, HK4). Block I ist vorzeichenneutral; das Vorzeichen trennt erst innerhalb von Block II.

Hauptkategorie	Definition	Codierindikator im Material
HK1 – Unwissen (Block I)	Erwartete Zielabweichung, deren Auswirkung nicht oder nicht vollständig bekannt ist; Eintrittswahrscheinlichkeit nicht quantifizierbar.	Die Art der möglichen Abweichung wird selbst als nicht antizipierbar beschrieben: «Was ich nicht einschätzen kann», «kein Mensch weiss», «Querschläger», «irgendetwas», «kein Patentrezept».
HK2 – Ungewissheit (Block I)	Auswirkung bekannt (Wirkungsrichtung und -grösse benennbar), Eintrittswahrscheinlichkeit nicht quantifizierbar.	Wirkung klar, Eintritt offen; keine im Text genannte Grundlage für die Eintrittswahrscheinlichkeit («spüren», «je nachdem», «relativ selten» ohne Fallbezug).
HK3 – Chance (Block II)	Erwartete positive Zielabweichung; Auswirkung bekannt, Eintrittswahrscheinlichkeit durch Datenbasis belegt oder aus eigener Erfahrung subjektiv einschätzbar.	Im Text genannte Sätze, Beträge, Fristen, Quoten oder eigene Fallreihe mit positiver Wirkungsrichtung.

Hauptkategorie	Definition	Codierindikator im Material
HK4 – Risiko (Block II)	Erwartete negative Zielabweichung; im Übrigen wie HK3.	Wie HK3, mit negativer Wirkungsrichtung (Kosten, Verzögerung, Ertragsverzicht).

Abgrenzungsregeln AR1–AR7

Die Regeln werden strikt und je Codierung begründet angewendet. Im Zweifel gilt die Grundregel: Fehlt eine im Text genannte Bewertungsgrundlage, verbleibt die Aussage in HK2.

Regel	Inhalt	Musterfall
AR1 – Unwissen vs. Ungewissheit	HK1 nur, wenn die Art der Abweichung selbst als nicht antizipierbar beschrieben wird; HK2, wenn Wirkungsrichtung und -grösse benannt, der Eintritt aber offen ist.	I1 [Absatz 35] «unwägbare Situation» → HK1; I1 [Absatz 17] «lassen wir es» → HK2.
AR2 – Bewertungsgrundlagenerfordernis	HK3/HK4 nur, wenn im Text eine Grundlage für die Eintrittswahrscheinlichkeit genannt ist (Datenbasis, Index, Fallreihe, Einschätzung nach AR3). Höhenangaben allein (Betrag, Satz, Frist) tragen die Codierung nicht.	I3 [Absatz 183] «hundertmal besser vermarkten» ohne Grundlage → HK2; I3 [Absatz 231] «nicht repräsentativ» → HK2.
AR3 – Ausdrückliche Einschätzung	Als subjektive Bewertungsgrundlage gilt nur eine gerichtete Häufigkeits- oder Grössenaussage mit benanntem eigenem Fallbezug (Fallreihe, Erfahrungszeitraum), nicht eine allgemeine Meinung.	I2 [Absatz 80] «aus den letzten 10 Jahren kein Projekt» → anerkannt; I2 [Absatz 112] «glaube ich nicht» → nicht anerkannt.
AR4 – Doppelcodierung bei Stufenabhängigkeit	Betrifft eine Aussage dieselbe Sachfrage auf zwei Verfahrensstufen mit unterschiedlicher Messbarkeit, wird sie zweifach codiert und die Stufe vermerkt.	Einsprachen: Vorkommen statistisch erfasst (I11 [Absatz 831]) → HK4/SK4.2; Motiv unbekannt (I11 [Absatz 859]) → HK1/SK1.4.
AR5 – Rechtsänderung vs. Auslegungsänderung	Eine über die Vernehmlassung sichtbare Gesetzesrevision ist antizipierbar → HK2; eine Praxisänderung durch Rechtsprechung ist es nicht → HK1.	I8 [Absatz 685] Lärmschutz «in der Vernehmlassung» → HK2; I11 [Absatz 851] Niveaupunkt-Entscheid → HK1.
AR6 – Vorrang der Selbstabgrenzung	Zieht ein Befragter die Messbarkeitsgrenze selbst, wird dieser Grenzziehung gefolgt.	I2 [Absatz 102]: normale Teuerung (Index) → HK4; ausserordentliche Teuerung → HK1.
AR7 – Aggregation und Bepreisung	Eine Aggregatgrösse (Landpreis, Renditeanforderung) wird eigenständig codiert und erbt nicht die Messbarkeit ihrer Bestandteile. Die Bepreisung einer Unsicherheit ist keine Bewertung ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit.	I9 [Absatz 732] Risiken «im Landpreis drin» → HK2/SK2.9 (Umcodierung U5).

8.6 Anhang 6: Kodierleitfaden

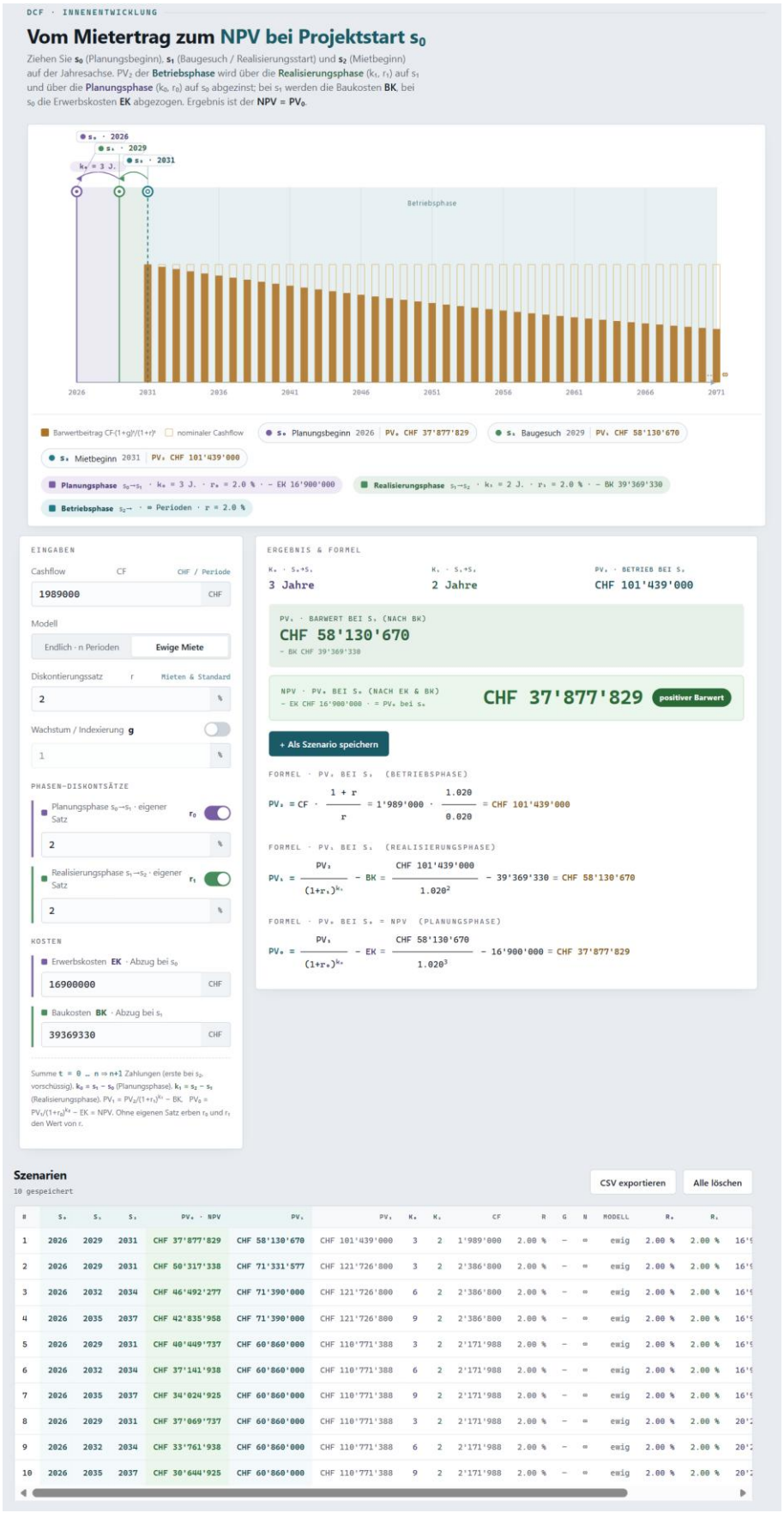
Je Subkategorie: Definition, ein Ankerbeispiel mit Fundstelle, Abgrenzungsregel, Verfahrensstufe und Trägerschaft. Weitere Ankerzitate und die ausführlichen Abgrenzungsbegründungen finden sich in Anhang 5, Abschnitte 3–6; die Belegstellen selbst in den Transkripten (Anhang 4). SNP = Sondernutzungsplanverfahren, BG = Baugesuchsverfahren.

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Abgrenzungsregel	Stufe / Fälle / Sättigung
SK1.1 Rechts- und Praxisänderung im laufenden Verfahren	Änderung von Rechtsnormen oder deren Auslegung während des Verfahrens; Art der Änderung nicht antizipierbar.	I2 [Absatz 58]: «jedes Projekt, das noch nicht rechtskräftig bewilligt war, musste auf das neue Parkplatzreglement umstellen»	HK1, weil der Ereignistyp selbst unbekannt ist («irgendetwas»). Sichtbare Gesetzesrevision → SK2.5/HK2 (AR5).	Planung (beide Stufen); 5 Fälle: I2, I4, I7, I8, I11; gesättigt, perspektivenübergreifend
SK1.2 Anpassung bei Umwelt- und Schadstoffqualifikationen	Neue Qualifikation von Baustoffen oder Boden als Schadstoff im laufenden Verfahren ohne bekannten Entsorgungsweg.	I2 [Absatz 64]: «kein Mensch weiss, wie man das PFAS-belastete Material noch zu einem anständigen Preis entsorgen kann»	HK1, weil Existenz des Entsorgungswegs offen. Sobald durch Gutachten beziffert → SK4.4 (Grenzfall G6).	Erwerb; Planung/SNP; 1 Fall: I2; Einzelfallbefund
SK1.3 Unbestimmtes Ausnützungsmass	Das realisierbare Nutzungsmass ist ohne Ausnützungsziffer erst Ergebnis des Verfahrens.	I6 [Absatz 466]: «du weisst am Anfang ja nicht, was mit dem Umfeld verträglich ist»	HK1, weil die Grösse selbst, nicht ihre Wahrscheinlichkeit offen ist. Bei rechnerisch bestimmbarer Schranke (Thurgau) → SK3.2.	Erwerb; Planung/SNP; 4 Fälle: I2, I5, I6, I11; gesättigt
SK1.4 Einsprecher und Einsprachemotiv unbekannt	Wer Einsprache erhebt, mit welchem Rechtstitel und aus welchem Motiv, ist nicht antizipierbar.	I11 [Absatz 831]: «Es gibt kein Patentrezept: Einsprachen sind sehr individuell geprägt.»	HK1. Vorkommen von Einsprachen im BG statistisch erfasst → SK4.2 (Doppelcodierung AR4).	Planung (beide Stufen); 6 Fälle: I1, I2, I3, I4, I6, I11; gesättigt, alle Perspektiven
SK1.5 Meinungs- und Haltungswechsel Behörde und Verwaltung	Volatilität der Haltung derselben Entscheidträger; Gegenstand der politischen Reaktion unbestimmt.	I2 [Absatz 68]: «Kaum dreht der Wind, haben sie eine komplett andere Meinung.»	HK1 nur, wenn der Gegenstand offen ist. Blosse Zustimmungswahrscheinlichkeit → SK2.2; Personenwechsel → SK1.6.	Planung/SNP; 2 Fälle: I2, I8; knapp getragen
SK1.6 Personelle Diskontinuität Behörde und Verwaltung	Wechsel der handelnden Personen führt zu inhaltlich unbestimmten neuen Anforderungen.	I4 [Absatz 309]: «plötzlich auf der Zielgeraden hiess: Nein, das kann man so nicht machen»	HK1, weil Art der künftigen Anforderung unbekannt. Benennbare Zusatzforderung → SK2.5.	Planung/SNP; 4 Fälle: I2, I4, I6, I8; gesättigt
SK2.1 Rückhalt von Behörde und Verwaltung	Ob Politik und Verwaltung das Vorhaben tragen; entscheidet vor der Investition über das Engagement.	I1 [Absatz 17]: «Wenn wir spüren, dass der Support … nicht da ist, lassen wir es»	HK2: Wirkung klar (Verzicht), Grundlage nur «spüren» – AR2 nicht erfüllt.	Erwerb (Vorprüfung); 5 Fälle: I1, I3, I4, I6, I9; gesättigt
SK2.2 Akzeptanz in der Bevölkerung	Zustimmung der Bevölkerung zu einem benannten Vorhaben ist offen.	I11 [Absatz 833]: «Verdichtet bauen wollen alle – aber nicht bei mir selber.»	HK2, weil Baufreundlichkeit nicht messbar (I9 [Absatz 716]). Eigene Abstimmungs-Fallreihe → SK4.8 (U2).	Planung/SNP; 6 Fälle: I2, I3, I4, I5, I9, I11; gesättigt
SK2.3 Kompetenz- und Ressourcenausstattung	Leistungsfähigkeit der Gegenseite (Verwaltung bzw. Gesuchsteller) ist vor der Kontaktaufnahme nicht beobachtbar.	I6 [Absatz 458]: «Bei den Kleineren ist klar, die haben meistens ein Ressourcenproblem»	HK2: Wirkung (Verzögerung) benannt, keine Grundlage. Fristangaben → SK4.1. Wechselseitige Fremdbeschreibungen nur als Wahrnehmung.	Planung/SNP; 5 Fälle: I2, I3, I4, I6, I11; gesättigt, teils Fremdbeschreibung
SK2.4 Unbestimmtes preisgünstiges Wohnen	Preisniveau und Umfang des geforderten preisgünstigen Wohnens sind am konkreten Ort nicht definiert.	I4 [Absatz 281]: «Es gibt gar keine klare Definition, was preisgünstig ist.»	HK2. Wo Definition und Quote existieren (ZH, ZG) → SK4.3 (Grenzfall G1); Konkretisierung im Verfahren → SK2.5.	Planung/SNP; 6 Fälle: I1, I2, I4, I5, I6, I8; gesättigt, perspektivenübergreifend
SK2.5 Unbestimmte Zusatzanforderungen	Gegenstände möglicher Zusatzforderungen sind benennbar; ob und wann sie konkretisiert werden, ist offen.	I1 [Absatz 27]: «Schwierig wird es, wenn im Entwicklungsprozess plötzlich immer wieder neue Forderungen dazukommen»	HK2, nicht HK1, weil nur die Konkretisierung, nicht die Art unbestimmt ist. Endet mit verbindlicher Abschliessung des Katalogs.	Planung/SNP; 4 Fälle: I1, I2, I4, I5; gesättigt

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Abgrenzungsregel	Stufe / Fälle / Sättigung
SK2.6 Ungewisse Mitwirkungsbereitschaft Grundeigentümer	Ob, wann und zu welchem Preis einzelne Eigentümer mitwirken; die Eigentümerstruktur selbst ist bekannte Expositionsgrösse.	I7 [Absatz 521]: «Dass 2 Nachbarn … gleichzeitig bereit sind zu entwickeln, ist relativ selten»	HK2; «relativ selten» ohne Fallbezug genügt AR3 nicht.	Erwerb; Planung; 6 Fälle: I2, I3, I4, I5, I6, I7; gesättigt
SK2.7 Ungewisse Marktabsorption verhandelter Nutzungsstandards	Ob der Markt einen in der Verhandlung gesetzten Standard (z. B. Parkplatzschlüssel 0,5) absorbiert.	I2 [Absatz 112]: «wenn Sie am Schluss die Wohnungen nicht vermieten können, weil die Leute sagen, ich will einen Parkplatz»	HK2. Vergleichsfall I8 [Absatz 617] als Grenzfall G7; Marktzyklus nur Rahmenbedingung.	Ertrag; 1 Fall: I2 (I8 stützend); Einzelfallbefund
SK2.8 Ungewisse rechtsmittelbedingte Projektanpassungen	Durch Rechtsmittel erzwungene Reduktion von Fläche, Wohnungszahl oder Höhe ohne Bewertungsgrundlage.	I8 [Absatz 629]: «Je nachdem führt es auch zu weniger Wohnfläche oder weniger Wohnungen»	HK2. Bezifferte Direktkosten desselben Auslösers → SK4.2; Zeitkomponente → SK4.1.	Planung/BG; 1 Fall: I8; Einzelfallbefund
SK2.9 Keine Einpreisung nicht quantifizierbarer Entwicklungsrisiken	Pauschale Zusammenfassung aller Entwicklungsrisiken im Landpreis bzw. in der Renditeanforderung ohne Grundlage für die Eintrittswahrscheinlichkeit.	I9 [Absatz 732]: «im Landpreis, den du beim Kauf bietest, sind die Risiken eigentlich drin»	HK2 nach AR7: Bepreisung ist keine Wahrscheinlichkeitsbewertung; Aggregat eigenständig codiert (U5, Grenzfall G9).	Erwerb; 6 Fälle: I2, I5, I6, I8, I9, I10; gesättigt
SK3.1 Bezifferbarer Ausnützungsbonus mit definierter Gegenleistung (ex ante)	Im Reglement festgelegter Nutzungsbonus gegen definierte Leistung (Wettbewerb, Begrünung, Parkierung).	I2 [Absatz 118]: «Wenn Sie einen Architekturwettbewerb machen, bekommen Sie 10 Prozent Nutzungsbonus.»	HK3 nach AR2: Sätze und Beträge genannt; Eintritt liegt in der Hand des Risikoträgers.	Planung/SNP (bei Regelbauweise BG); 5 Fälle: I2, I3, I4, I6, I7; gesättigt
SK3.2 Bezifferbarer Ausnützungsbonus mit unbestimmter Gegenleistung (ex ante)	Rechnerisch bestimmbare Mehrausnützung durch SNP (Zonensprungschranke); Gegenleistung erst im Verfahren konkretisiert.	I2 [Absatz 87]: «Im Thurgau ist das mathematisch relativ einfach auszurechnen.»	HK3 nach AR2/AR3 (Fallreihe zehn Jahre, I2 [Absatz 80]). Gegenleistungsseite → SK2.4/SK2.5; ohne Schranke → SK1.3.	Erwerb; Planung/SNP; 3 Fälle: I1, I2, I9 (I5 bestätigend); getragen
SK3.3 Expositionsreduktion mit bedingtem Kapitaleinsatz	Steuerung des bis zur Rechtskraft gebundenen Kapitals (Kaufsrecht, bedingter Kaufvertrag, Gewinnbeteiligung, Etappierung).	I1 [Absatz 35]: «die Bedingung für den Kauf ist der rechtskräftige Gestaltungsplan … Anzahlung … etwa 5%»	HK3: Beträge und Sätze genannt. Chance als verringerte Verlustexposition, nicht als höherer Ertrag.	Erwerb; 3 Fälle: I1, I6, I10; getragen, Fallzahl grenzwertig
SK3.4 Lagequalität als Ertragschance	Qualität, Einpassung und Nutzungsmix erhöhen Ertrag bzw. Akzeptanz.	I6 [Absatz 475]: «die gleiche Ausnützung bringt bei … schlechter Lage nicht gleich viel Geld wie bei hoher Qualität»	HK3 für Fundstellen mit Grundlage (I4, I6, I9); Gegenpositionen I2, I10 ohne Bewertung bleiben HK2 (Grenzfall G2).	Ertrag; 3 Fälle: I4, I6, I9; Dissens I2, I10; getragen
SK3.5 Vor- und Verfahrensleistungen der öffentlichen Hand	Vorleistung, Vorprüfung, Sachverständigenrat, verwaltungsinterne Bewilligung, Rechtsverbindlichkeit des SNP.	I3 [Absatz 211]: «kommt innerhalb von zwei, drei Tagen die Antwort … Vorher hast du sechs, sieben, acht Wochen darauf gewartet.»	HK3 nach AR2: Fristen, Quoten (95 %), Fallreihe (elf Jahre ohne Rückweisung).	Planung (beide Stufen); 4 Fälle: I1, I3, I5, I8; gesättigt
SK4.1 Verfahrensdauer als Kapitalkostentreiber	Dauer bis Rechtskraft × gebundenes Kapital; Fristen und Vergleichsfälle beider Seiten.	I2 [Absatz 74]: «dann kostet uns ein Jahr Verzögerung 300'000 Franken»	HK4: dichte Fristen- und Betragsbelege. Einzige von beiden Seiten gleich bewertete Grösse.	Planung/SNP; 7 Fälle: I2, I3, I4, I5, I7, I8, I9; am besten gesättigt
SK4.2 Streit- und Verfahrenskosten Einsprachen und Rekurse	Bezifferbare Direktkosten und statistisch erfasste Häufigkeit von Einsprachen im BG.	I11 [Absatz 831]: «2025 hatten wir 144 Einsprachen auf über 1100 erteilte Bewilligungen»	HK4 nach AR2 (Basisrate, Beträge). Motiv → SK1.4 (AR4); Projektanpassung → SK2.8.	Planung/BG; 4 Fälle: I2, I7, I8, I11; gesättigt, mit Basisrate
SK4.3 Bezifferbare Nutzungs- und Preisvorgaben (ex ante)	Rechtlich definierte Vorgaben zu preisgünstigem Wohnen (Quote, Kostenmiete)	I7 [Absatz 556]: «Du musst 20% deiner Wohnungen preisgünstig anbieten – und dann ist rechtlich klar	HK4 nach AR2. Gegenstück zu SK2.4 (Grenzfall G1); investitionswirksame Auflagen → SK4.9.	Planung/SNP, Wirkung Ertrag; 4 Fälle: I3, I6, I7, I9; gesättigt

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Abgrenzungsregel	Stufe / Fälle / Sättigung
	mit bezifferbarem Ertragsverzicht.	definiert, was das heisst.»		
SK4.4 Bezifferbare Umwelt- und Altlastenrisiken (ex ante)	Durch Gutachten bezifferte Sanierungs- und Entsorgungskosten.	I2 [Absatz 68]: «ein Grundstück, bei dem die PFAS-Entsorgung 6 Millionen kostet»	HK4 nach AR2. Unbezifferte Qualifikation → SK1.2 (Grenzfall G6).	Erwerb; Planung/SNP; 2 Fälle: I2, I10; knapp getragen
SK4.5 Anforderung an das Rendite-Risiko-Verhältnis	Exogen gesetzte Renditeanforderung als Entschädigung für den nicht bezifferbaren Rest; über das Portfolio getragen.	I1 [Absatz 39]: «Risiko und Rendite müssen korrelieren.»	HK4 nach AR2 (Renditesätze, Verfahren). Keine Doppelzählung zu SK4.1–SK4.4, weil nur der Rest erfasst wird.	phasenübergreifend; 6 Fälle: I1, I2, I7, I8, I9, I10; gesättigt
SK4.6 Gesetzliche und vertragliche Abschöpfung des Planungsmehrwerts	Mehrwertabgabe bzw. vertragliche Infrastrukturbeiträge mit festem Satz und Schätzverfahren.	I5 [Absatz 356]: «Der Mehrwert ist 20 Prozent … Das ist eine rein immobilienökonomische Berechnung.»	HK4: dichteste Satzbeleglage (20–50 %). Der Satz folgt der Rechtsgrundlage, nicht der Verhandlung.	Planung/SNP; 5 Fälle: I1, I3, I4, I5, I7; gesättigt
SK4.7 Vorleistungen von Planungsarbeiten	Vorverlegte Nachweispflichten erzwingen höhere Vorinvestitionen vor der Bewilligung.	I11 [Absatz 849]: «Man muss am Anfang mehr investieren, ohne die Gewissheit, ob und wie gut das Projekt am Schluss durchläuft.»	HK4 nach AR2 (Beträge, Prozentsätze). Verfahrensbeobachtung der Behörde, keine Fremdbeschreibung.	Planung/BG, Rückwirkung SNP; 4 Fälle: I2, I5, I6, I11; gesättigt
SK4.8 Einsprache- oder Abstimmungsrisiko Sondernutzungsplan	Eintrittswahrscheinlichkeit von Referendum oder Abstimmung aus eigener Projektreihe geschätzt.	I1 [Absatz 9]: «bei vielen unserer Projekte sind wir im Bereich von 51 oder 52 zu 48 Prozent»	HK4 nach AR3 (eigene Fallreihe); ohne Fallreihe → SK2.2 (U2). Vorbehalt: Survivorship-Bias.	Planung/SNP; 2 Fälle: I1, I2; knapp getragen
SK4.9 Bezifferbare Qualitäten (ex ante)	Einmalige, investitionswirksame Qualitäts- und Ausstattungsauflagen mit bezifferbarem Kostenaufschlag.	I9 [Absatz 720]: «die Kosten für Kunst am Bau – die kann man relativ gut beziffern»	HK4 nach AR2. Laufender Ertragsverzicht → SK4.3; rein qualitative Anforderungen → SK2.4.	Planung/SNP, Wirkung Investitionskosten; 2 Fälle: I6, I9; knapp getragen

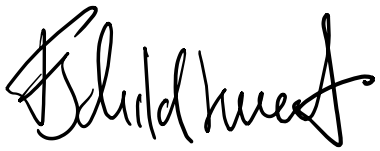
8.7 Anhang 7: Prototyp App der Verhandlungsformel der Innenentwicklung



Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass ich die volle Verantwortung für die Wissenschaftlichkeit des vorgelegten Textes selbst übernehme, auch wenn KI-Hilfsmittel eingesetzt und deklariert wurden. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

St.Gallen, den 7.9.2026



[Unterschrift]