Das Wissen über effektive *Stadtplanung*

Urban Management gilt als neuer Ansatz, um die bestehende Wohnungsnot in Schweizer Städten nicht weiter zu verschärfen.

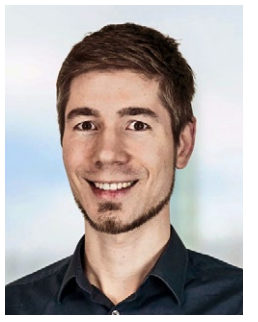
An zentralen Lagen ist **Verdichtung** wichtig, Kritiker und Kritikerinnen sehen das anders.

FOTOS: PD

WILMA FASOLA

Die Wohnungsnot in der Schweiz wird immer spürbarer. «Die Lage am Wohnungsmarkt wird sich in den nächsten Jahren weiter zuspitzen», ist sich Samuel Leder, Program Manager Urban Management am Center for Urban & Real Estate Management (Curem) der Universität Zürich, sicher. Ein entscheidender Faktor sei die rückläufige Anzahl neu geplanter Wohnungen. Auch der Leerwohnungsbestand, der 2024 nur noch knapp über der kritischen Marke von 1 Prozent lag, ist ein deutliches Zeichen. Besonders betroffen sind vor allem die städtischen Zentren, in denen sich die Wohnungsknappheit seit Jahren verschärft hat und freie Einheiten innerhalb von wenigen Tagen neue Mieterinnen und Mieter finden. So waren beispielsweise Wohnungen im Kanton Zug letztes Jahr durchschnittlich nur zehn Tage lang ausgeschrieben.

Doch weshalb wird nicht mehr Wohnraum gebaut? Samuel Leder ist überzeugt, dass Verdichtung – das Schaffen von zusätzlichem Wohnraum an zentralen Lagen – sowohl ökonomisch und ökologisch als auch gesellschaftlich sinnvoll ist. Dass Verdichtungsprojekte oft auf lokalen Widerstand stossen, führt er auf verschiedene Ursachen zurück: Es fehlen politisch breit abgestützte Entwicklungsvisionen, lokale Betroffene haben kaum konstruktive Mitsprachemöglichkeiten, und es besteht eine weitverbreitete generelle Skepsis, dass Verdichtungsprojekte auch einen Mehrwert für das Umfeld bieten können. «In der Schweiz gibt es nur sehr wenige neuere Beispiele für attraktive Siedlungsgebiete mit wirklich hoher Dichte», erklärt er. «Dabei zeigen Beispiele in Städten wie New York, Barcelona oder Amsterdam, dass hohe Dichte und Attraktivität keine Gegensätze sein müssen.»



«Hohe Dichte und Attraktivität müssen keine Gegensätze sein.»

Samuel Leder
Program Manager

Urban Management als Ansatz

Das Curem-Institut an der Universität Zürich bietet mit dem «CAS UZH in Urban Management» ein Weiterbildungsprogramm an, das innovative und kooperative Lösungsmodelle für die herausfordernde Aufgabe der Innenentwicklung vorstellt. Dazu Studiengangleiter Samuel Leder: «Die zentrale Frage des Urban Management ist: Wie lässt sich durch einen partnerschaftlichen Planungsprozess sozialer und ökonomischer Mehrwert und vor allem mehr Planungssicherheit schaffen? Es geht also anders als in der ursprünglichen Raumplanung nicht nur um das Eingrenzen von negativen Effekten wie zum Beispiel Lärm oder Schattenwurf, sondern auch und ganz zentral um das Erkennen und Nutzen von Synergien und Potenzialen, welche die Stadtentwicklung zuhauf bietet.» Dabei ist der passende Einbezug aller relevanten Akteure wesentlich, denn nur so lassen sich eine kooperative Grundhaltung und verlässliche Partnerschaften fördern. «Es braucht Leadership-Fähigkeiten, um Prozesse effizient voranzubringen und das Vertrauen aller Betroffenen zu gewinnen», sagt der Experte.

Kernelemente des sechsmonatigen, berufsbegleitenden Weiterbildungsprogramms sind Module in «Urban Science», «Urban Governance» und «Urban Leadership». Sie decken die analytischen Grundlagen ab, erklären die Funktionsweise der Raumplanung und der Wohnraumpolitik und vermitteln konkrete Leadership-Tools zur Prozessgestaltung und Umsetzung. Parallel findet eine praxisorientierte Case-Study in kleinen, interdisziplinären Teams statt, in der das Gelernte auf konkrete Fälle angewendet wird.

Neue Rollenverständnisse und verstärkte Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Akteuren und Akteurinnen sind auch aus einem anderen Grund notwendig: «Die Immobilienbranche hat in der breiten Bevölkerung ein Imageproblem, und die Glaubwürdigkeit des Absenders ist bekanntlich entscheidend für die Realisierungschancen mutiger Projekte – ganz besonders in der direktdemokratischen Schweiz» , so Leder. «Projekte wie die Kalkbreite in Zürich konnten trotz grosser Komplexität realisiert werden, während andere ambitionierte Projekte wie das Agglolac von Mobimo in Biel scheiterten.»

Es braucht klare Visionen

Partnerschaftliche Raumentwicklung bedeutet, dass alle Akteurinnen und Akteure ihre Verantwortung erkennen und wahrnehmen – Kantone und Gemeinden müssen klare inhaltliche Visionen entwickeln, und die Immobilienentwickler sollten mit einem passenden Nutzungs- und Bewohnermix einen Beitrag zu den Umfeldqualitäten leisten und nicht nur als Trittbrettfahrer davon zehren. Für solche Ansätze gibt es auch im nahen Ausland inspirierende Vorbilder – so finden sich beispielsweise in den Niederlanden schon seit längerem Public-Private-Partnerships mit eindrücklichen Resultaten. Aber auch in Deutschland oder Italien lassen sich in den letzten Jahren zunehmend innovative Ansätze beobachten, wie mit anderen Prozessen und Rollenverständnissen lebendige Nachbarschaften mit hoher Dichte und Lebensqualität geschaffen werden können.

Die geopolitische Lage 2025

Diese Herausforderungen sind für **Schweizer KMU** im Jahr 2025 besonders bedeutend.

AMÉLIE LUSTENBERGER

Die sicherheitspolitische Lage der Schweiz hat sich verschlechtert», sagt Markus Mäder, Staatssekretär für Sicherheitspolitik. Die Konflikte zwischen den Grossmächten haben sich verschärft, und die Bedrohungen sind komplexer geworden, zum Beispiel in Form von Desinformation, Spionage und Cyberangriffen. Diese Unsicherheiten haben Auswirkungen auf die Schweizer Wirtschaft. «Politik und Wirtschaft lassen sich nicht trennen, sondern hängen voneinander ab», meint auch Manfred Elsig, stellvertretender Geschäftsführer am World Trade Institute (WTI). Im goldenen Zeitalter der Globalisierung in den Jahren 1990 bis 2010 haben viele Unternehmen mit Unterstützung der Politik ausgelagert und optimiert. Diese Entwicklung wird derzeit gebremst. Das Ergebnis: Die Globalisierung stagniert, und der Protektionismus nimmt weiter zu.

«Die grösste Herausforderung für die Schweizer Wirtschaft ist der drohende Handelskrieg», sagt Rudolf Minsch, Chefökonom bei Economiesuisse. Wenn die USA und China beginnen, sich gegenseitig mit Zöllen und Blockaden zu überziehen, hat dies direkte Auswirkungen auf die Lieferketten der Schweizer Unternehmen, zumal auch die EU früher oder später unter Druck gerät und ebenfalls protektionistische Massnahmen ergreifen wird. «Lieferketten und der Zugang zu Rohstoffen werden zu Instrumenten der Machtpolitik», konstatiert Mäder. Hinzu kommt, dass der bürokratische Aufwand im internationalen Handel durch Nachhaltigkeitsvorschriften zunehmen wird. Die EU-Lieferkettenrichtlinien des «Green Deal», mit dem die EU-Kommission Europa bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent machen will, sind ein hochkomplexes Regelwerk, das Unternehmen vor administrative Herausforderungen stellen wird.

99%
der Unternehmen
in der Schweiz sind KMU – also marktwirtschaftliche Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten.

Technologien entscheiden

«Europa ist und bleibt der wichtigste Handelspartner der Schweiz», sagt Minsch. Er macht rund die Hälfte der Exporte aus. Stabile Beziehungen zum Nachbarn sind für die Schweiz essenziell. Doch die EU schwächelt: Die deutsche Autoindustrie ist am Boden, Frankreich verschuldet und Italien instabil. Für die KMU bedeutet dies einen schwachen Euro und eine schwache Nachfrage – eine ungünstige Kombination. Dass der Euro gegenüber dem Schweizer Franken niedrig ist, war allerdings bereits in den letzten Jahren der Fall, und viele Unternehmen haben gelernt, damit umzugehen. «Fast unberechenbarer ist jedoch der Wechselkurs zum Dollar. Hier kann es zu grösseren Schwankungen kommen», erklärt Elsig.

«In wirtschaftlicher Kraft und der Entwicklung von Hochtechnologie liegt der Schlüssel zu Macht und Einfluss», sagt Mäder. Die neuen Informationstechnologien sind ein wichtiger geopolitischer Faktor. «Die EU hinkt in dieser Hinsicht hinterher. Fast alle grossen Player der neuen Technologien befinden sich in den USA oder in China», sagt Elsig. Doch auch Schweizer Unternehmen können von den neuen Technologien profitieren. «Essenziell ist, dass Firmen die Technologien gezielt dazu nutzen, um ihre Produktivität zu steigern», hält Minsch fest und betont: «Im Jahr 2025 sollten sich Mittelständler auf turbulente Märkte einstellen.» Daher ist es empfehlenswert, gerade bei kritischen Gütern und Dienstleistungen, die Lieferketten zu diversifizieren.

Die Entwicklung neuer Technologien bietet KMU die Chancen für neue Geschäftsfelder und eine höhere Produktivität. Gleichzeitig bedingen sie zusätzlich Massnahmen im Bereich Cybersicherheit und Datenschutz. Zu guter Letzt ist es essenziell, dass gerade im kleinen Schweizer Markt der Fokus auf die Einzigartigkeit gelegt wird: «Fördern Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal – sei es durch Innovation oder besonders gute Dienstleistungen. So vermeiden Sie, durch ein billigeres Produkt aus dem Ausland ersetzt zu werden», ist Minsch überzeugt.

Veränderungsbereitschaft ist wichtig

«Es gibt keine einfachen Lösungen», ergänzt Elsig. Die neuen Herausforderungen setzen bei Führungskräften neue Fähigkeiten voraus, um Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu leiten. Weiterbildungen, wie jene von Rochester-Bern Executive Programs, unterstützen das Management dabei, diese Kompetenzen zu erwerben. Aufgrund der Unsicherheiten und der Schnelllebigkeit sind Offenheit und Veränderungsbereitschaft besonders wichtig. «In der heutigen Welt ist Offenheit gefragt, weil sie sich schnell dreht. Diese Offenheit lernt man vielleicht nicht in einem Kurs, aber sie ist die Voraussetzung dafür, dass man sich überhaupt weiterbildet und sich auf neue Themen einlässt», sagt Minsch.

Technologien sollten genutzt werden, um die **Produktivität** zu steigern.

GETTY IMAGES

Konkrete Managementtools, wie sie an Business-Schools erlernt werden, gewinnen ebenfalls an Bedeutung, um komplexe Situationen besser einschätzen zu können. Dazu gehören zum Beispiel Risikoanalysen, Szenariendenken oder rollierende Planung. Gleichzeitig sind Softskills wichtiger denn je, insbesondere, weil es schwieriger geworden ist, die Mitarbeitenden durch unsichere Zeiten mit vielen Veränderungen zu führen. Kommunikationsfähigkeit, Transparenz, eine gute Fehlerkultur und ein gekonnter Umgang mit Diversität und Vielfalt sind hier gefragt.

Damit Unternehmen das Beste aus den neuen Technologien herausholen können, lohnt sich auch eine Weiterbildung, die den Führungskräften das Potenzial, aber auch die Risiken der Digitalisierung aufzeigt. Weiterbildungen zum Thema digitale Transformation können hier helfen. «Bei all den Herausforderungen ist Optimismus gefragt», sagt Elsig. Das Jahr 2025 wird voraussichtlich kein einfaches Jahr für KMU. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte auch die Möglichkeiten sehen: Mittelständler können davon profitieren, dass sie aufgrund ihrer Grösse agiler sind, Innovationen schneller auf den Markt bringen und weniger Regulierungen unterliegen. Weiterbildung und das damit verbundene Netzwerk helfen, diese Chancen zu sehen und sie im besten Sinne zu nutzen.

Amélie Lustenberger, Communications Manager, Rochester-Bern