



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

## **Abschlussarbeit**

zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

**Eigentümerübergreifende Projektentwicklungen  
im Kontext der Innenverdichtung:  
Empirische Untersuchung der Eigentümerzusammenarbeit  
von der Anbahnungsphase bis zur Planungssicherheit**

Verfasser: Däscher  
Claudio  
c\_daescher@hotmail.com

Eingereicht bei: MSc. Psychologie Alice Hollenstein

Abgabedatum: 24.08.2019

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Executive Summary .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage .....	1
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung .....	2
1.3 Abgrenzung .....	3
1.4 Vorgehen .....	4
<b>2 Einführung privater Eigentümer und Innenentwicklung .....</b>	<b>6</b>
2.1 Der private Eigentümer .....	6
2.1.1 Definition .....	6
2.1.2 Privater Eigentümer als Untersuchungsobjekt .....	7
2.2 Die Innenentwicklung im Kontext der Raumplanung .....	8
2.2.1 Planungsinstrumente zur Förderung der Innenentwicklung .....	8
2.2.2 Organisationsmodelle zur Förderung der Innenentwicklung .....	10
<b>3 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>13</b>
3.1 Theorie Framework .....	13
3.2 Prospect Theorie .....	14
3.2.1 Grundlagen .....	14
3.2.1.1 Entscheidungsfindung und Bewertung .....	14
3.2.1.2 Wahrnehmung von Verlust und Gewinn .....	15
3.2.2 Auswirkungen der Prospect Theorie .....	15
3.2.2.1 Anker Effekt .....	16
3.2.2.2 Status Quo Bias .....	17
3.2.2.3 Besitztumseffekt .....	17
3.3 Equity Theorie .....	19
3.3.1 Grundlagen .....	19

3.3.1.1	Distributive Gerechtigkeit.....	20
3.3.1.2	Prozedurale Gerechtigkeit.....	21
3.4	Thesen.....	22
3.4.1	These Anbahnung.....	22
3.4.1.1	Erörterung Phase Anbahnung .....	22
3.4.1.2	These .....	23
3.4.2	These Vereinbarung .....	24
3.4.2.1	Erörterung Phase Vereinbarung .....	24
3.4.2.2	These .....	25
3.4.3	These Abwicklung .....	26
3.4.3.1	Erörterung Phase Abwicklung .....	26
3.4.3.2	These .....	27
3.4.4	These Kontrolle und Anpassung .....	28
3.4.4.1	Erörterung Phase Kontrolle und Anpassung .....	28
3.4.4.2	These .....	29
<b>4</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>31</b>
4.1	Methode .....	31
4.1.1	Verwendetes Design.....	31
4.1.2	Erhebungsmethode .....	32
4.1.3	Aufbau Interviewleitfaden .....	32
4.2	Untersuchung .....	33
4.2.1	Sampling .....	33
4.2.2	Datenerhebung, Durchführung Interviews.....	34
4.2.3	Transkription der Interviews .....	34
4.2.4	Datenauswertung .....	35
4.3	Ergebnisse und Handlungsempfehlungen.....	37
4.3.1	Kernbefunde Datenauswertung.....	37
4.3.1.1	Phase Anbahnung.....	37

4.3.1.2 Phase Vereinbarung .....	39
4.3.1.3 Phase Abwicklung.....	42
4.3.1.4 Phase Kontrolle und Anpassung .....	43
4.3.2 Plausibilisierung Thesen .....	45
4.3.2.1 These 1 Anbahnung .....	45
4.3.2.2 These 2 Vereinbarung .....	46
4.3.2.3 These 3 Abwicklung .....	48
4.3.2.4 These 4 Kontrolle und Anpassung .....	49
4.3.3 Handlungsempfehlungen.....	52
<b>5 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>56</b>
5.1 Fazit .....	56
5.2 Diskussion.....	57
5.3 Ausblick.....	57
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>59</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>63</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Schematische Darstellung einer möglichen parzellenübergreifenden Projektentwicklung.....	3
Abbildung 2: Forschungsprozess .....	5
Abbildung 3: Ausgehend von den Erkenntnissen der drei Themen werden die Thesen abgeleitet.....	14
Abbildung 4: Prinzip einer fairen Verteilung in einer Austauschbeziehung (in Anlehnung an Van Yperen & Van de Vliert, 2002, S. 638).....	20
Abbildung 5: Schematische Darstellung der empirischen Untersuchung .....	31
Abbildung 6: Ablauf kodebasierte Auswertung .....	36
Abbildung 7: Die Kodes für die Plausibilisierung der These Anbahnung .....	45
Abbildung 8: Die Kodes für die Plausibilisierung der These Vereinbarung.....	47
Abbildung 9: Die Kodes für die Plausibilisierung der These Abwicklung .....	48
Abbildung 10: Die Kodes für die Plausibilisierung der These Kontrolle und Anpassung .....	50

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht Eigentümerarten .....	6
Tabelle 2: Übersicht Instrumente im Rahmen der Sondernutzungsplanung .....	9
Tabelle 3: Auswahl von Leitfäden für die Innenentwicklung, welche sich mit der Organisation beschäftigen. ....	12
Tabelle 4: Übersicht der geführten Interviews .....	34
Tabelle 5: Übersicht der Handlungsempfehlungen .....	52

## **Executive Summary**

In der Schweiz existieren zwei wesentliche Faktoren, die einen Einfluss auf die heutige und zukünftige Raumentwicklung haben. Auf der einen Seite sieht das Raumplanungsgesetz die Siedlungsentwicklung nach innen vor. Auf der anderen Seite nimmt die Bevölkerung in den urbanen Räumen zu. Diese zwei Faktoren, sowie weitere Einflüsse, tragen substantziell dazu bei, dass die Innenentwicklung im gebauten Raum weiter an Priorität gewinnen wird. Neben der Realisierung von mehr Nutzfläche pro Quadratmeter Land, gilt es auch eine hohe Aufenthaltsqualität im Innen- und Aussenraum zu schaffen. Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es gerade im urbanen Raum gesamtheitliche Planungen, die über die einzelnen Eigentümergrenzen hinaus gehen. Gefragt sind somit eigentümerübergreifende Projektentwicklungen, die mehrere Eigentümer über ein raumplanerisch sinnvollen Projektperimeter zusammenfassen. Der grösste Landeigentümer der Schweiz ist der private Eigentümer. Entsprechend wird der Erfolg der zukünftigen Innenentwicklung von dem Planungswillen der eben genannten Eigentümer abhängig sein.

Neben den Planungsinhalten entscheidet insbesondere die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen den involvierten Eigentümer über Erfolg oder Misserfolg einer eigentümerübergreifenden Planung. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Eigentümer mehrheitlich gewillt sind, in eine übergreifende Planung einzuwilligen. In der Planung ist den Eigentümern die Fairness ein wichtiges Anliegen. Stehen aus der Sicht des Eigentümers die erzielten Resultate im Vergleich zu jenen der anderen Eigentümer in einem Missverhältnis, kann dies die Stimmung negativ beeinflussen. Weiter hat sich gezeigt, dass aufkommende Probleme und Unstimmigkeiten zwischen den Eigentümern im informellen Austausch besser gelöst werden können als im Rahmen der Projektorganisation. Einen wichtigen Einfluss auf den Projektverlauf hat die Gemeinde. In der Anbahnungsphase ist von Seiten Gemeinde eine positive Haltung zum Projektvorhaben von Bedeutung und während der Planung eine fachlich überzeugende Mitwirkung.

Zehn Handlungsempfehlungen wurden im Rahmen dieser Arbeit evaluiert. Diese sollen als Hilfestellung für zukünftige eigentümerübergreifende Projektentwicklungen dienen. Unter anderem gilt es am Anfang auch passive Eigentümer für die Entwicklung zu aktivieren und ihre Motive zu kennen. Eine Entwicklung soll immer gesamtheitlich geplant werden. Die einzelnen Eigentümer sollen jedoch je nach Kontext die Möglichkeit haben, unabhängig zu realisieren. Die Festsetzung und Verteilung von Werten ist über Flächen zielführender, als über monetäre Bewertungsgutachten.

## 1 Einleitung

### 1.1 Ausgangslage

Die Schweiz weist eine Landesfläche von 42'000 km<sup>2</sup> auf und davon eine besiedelbare Fläche von 13'000 km<sup>2</sup>. Damit sind rund 30% für intensive Nutzungen geeignet. Die übrige Fläche ist den Bereichen Wald, Gebirge und Gewässer zuzuordnen (Sulzer & Desax, 2015, S. 12).

Die Zeit ab den 1950er Jahren war geprägt von einem wirtschaftlichen Aufschwung und einer starken Zunahme der Bevölkerung. Die Kombination daraus führte in den 1960er bis 1980er Jahre auf der einen Seite zu einem starken Bauboom und auf der anderen Seite zu einer starken Zersiedelung des Landschaftsraums. Die raumplanerischen Instrumente der damaligen Zeit konnten dem nicht entgegenhalten, was die Politik erkannt hat. Das Resultat war eine Teilrevision des Raumplanungsgesetzes, welches im Jahre 2013 von der Stimmbevölkerung angenommen wurde. (Sulzer & Desax, 2015, S. 12). Unter Artikel 1 Ziele des Bundesgesetzes über die Raumplanung vom 01.05.2014, SR 700. steht demzufolge:

„Bund, Kantone und Gemeinden sorgen dafür, dass der Boden haushälterisch genutzt und das Baugebiet von Nichtbaugebiet getrennt wird. Sie stimmen ihre raumwirksamen Tätigkeiten aufeinander ab und verwirklichen eine auf die erwünschte Entwicklung des Landes ausgerichtete Ordnung der Besiedelung. [...] Sie unterstützen mit Massnahmen der Raumplanung insbesondere die Bestrebungen, [...] die Siedlungsentwicklung nach innen zu lenken, unter Berücksichtigung einer angemessenen Wohnqualität.“

Bei der Siedlungsentwicklung nach innen sind insbesondere die wachsenden Städte und Agglomerationen gefordert. Diese werden angehalten, die bestehenden Räume und Zwischenräume besser zu nutzen und zu verdichten. Wurden in den letzten 20 Jahren hauptsächlich freigewordene Industrieareale überbaut, wird in Zukunft die Entwicklung in bestehenden städtebaulichen Strukturen massgebend sein (Eisinger & Loepfe, 2014, S. 7). Dabei geht es nicht nur darum mehr Geschossfläche zu generieren, sondern auch eine urbane Qualität (Wehrli-Schindler, 2015, S. 20; Kofler, 2018, S. 16-18) zu erreichen.

Damit bei wachsender Geschossfläche bei gleichbleibendem Bauland die räumliche Qualität nicht verloren geht, ist neben den passenden Planungsinstrumenten auch eine



Betrachtungsweise über die Parzellengrenze nötig (Sulzer & Desax, 2015, S. 20). Dies setzt jedoch voraus, dass die Landeigentümer gewillt sind, in einer parzellenübergreifenden Projektentwicklung mitzumachen.

Hinsichtlich Planung gibt es unterdessen zahlreiche Werkzeuge, die den Eigentümern und Behörden einen möglichen Weg zu einer qualitätsvollen Innenentwicklung aufzeigen. In der Praxis stellt die effektive Umsetzung von parzellenübergreifenden Projektentwicklungen jedoch eine Herausforderung dar. Da schlussendlich der einzelne Eigentümer darüber entscheidet, ob er ein gemeinschaftlich geplantes Projekt umsetzt oder davon ablässt (Sturm, Schwehr, & Peter, 2014, S. 17).

Wie Sturm et al. (2014, S. 17) hat auch der Autor im Rahmen seiner Tätigkeit als Projektentwickler festgestellt, dass der Schlüssel zur erfolgreichen Innenentwicklung in den meisten Fällen der einzelne Eigentümer darstellt. Gelingt es nicht in einer parzellenübergreifenden Projektentwicklung alle teilnehmenden Eigentümer bis zum Schluss der Planung zu halten, ist eine bauliche Umsetzung oftmals nur noch unter qualitativen und quantitativen Einbussen oder gar nicht mehr realisierbar. Um die gesetzlichen Ziele der Raumplanung zu erfüllen und damit für die wachsende Bevölkerung ein lebenswertes Wohn-, Arbeits- und Aufenthaltsumfeld zu schaffen, gilt es den Eigentümer an sich sowie dessen Zusammenarbeit in der Planungsgemeinschaft noch mehr in den Fokus zu stellen. Nur wenn alle beteiligten Grundeigentümer gewillt sind ein Projekt umzusetzen, können die übergeordneten Ziele erreicht werden.

## **1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung**

Basierend auf der Ausgangslage lautet die Forschungsfrage wie folgt:

*„Eigentümerübergreifende Projektentwicklungen im Kontext der Innenentwicklung: Worin liegen die Herausforderungen in der Zusammenarbeit von der Anbahnungsphase bis zur Planungssicherheit und wie kann diesen begegnet werden?“*

Die bebaubare Fläche in der Schweiz ist gesetzlich begrenzt, was insbesondere die urbanen Gebiete dazu zwingt die Innenentwicklung qualitativ zu forcieren. Eine quantitative und qualitative Innenentwicklung wird jedoch nur dann möglich sein, wenn die betroffenen Landeigentümer mitziehen. Bisweilen hat sich gezeigt, dass sich eigentümerübergreifende Projektentwicklungen nicht ohne weiteres umsetzen lassen. Nicht selten sind die Planungen langwierig und die am Anfang gesetzten Ziele können nur mit Abstrichen erreicht werden.

Wie in Abbildung 1 schematisch dargestellt, wird die Zusammenarbeit der beteiligten Eigentümer bei einer parzellenübergreifenden Projektentwicklung untersucht. Der Fokus liegt dabei auf dem privaten Eigentümer, weil er der grösste Landeigentümer der Schweiz ist.

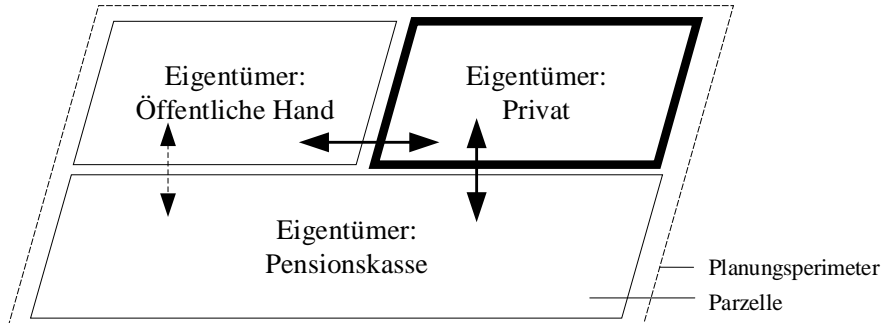


Abbildung 1: Schematische Darstellung einer möglichen parzellenübergreifenden Projektentwicklung

Ausgehend von den Ergebnissen sollen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, welche die Zusammenarbeit der Eigentümer dahingehend unterstützen soll, die Ziele der Innenentwicklung an sich sowie deren der einzelnen Eigentümer zu erreichen.

### 1.3 Abgrenzung

Die Untersuchung befasst sich mit der Zusammenarbeit zwischen den Eigentümern in parzellenübergreifenden Projektentwicklungen mit Fokus auf den privaten Eigentümern. Die Untersuchung beschränkt sich innerhalb des Planungsprozesses von der Anbahnungsphase bis zur Planungssicherheit. Folgende Abgrenzungen werden dabei vorgenommen

- Anbahnungsphase: Erster Kontakt zwischen den Eigentümern hinsichtlich der Möglichkeit einer gemeinsamen Projektentwicklung.
- Planungssicherheit: Die Planungssicherheit umfasst eine privatrechtliche- und eine öffentlich-rechtliche Komponente. Die Arbeit befasst sich primär mit der Auseinandersetzung der privatrechtlichen Seite. Die öffentlich-rechtliche Komponente wird soweit berücksichtigt, wie sie Einfluss auf die privatrechtliche Seite hat.
- Nicht Bestandteil dieser Arbeit ist die Projektierungs- und Realisierungsphase.
- In dieser Arbeit nicht behandelt wird die Frage, was eine qualitätsvolle Innenentwicklung ausmacht.

## 1.4 Vorgehen

Die Abschlussarbeit untersucht die Zusammenarbeit der beteiligten Eigentümer bei einer parzellenübergreifenden Projektentwicklung bis zum Vorliegen der Planungssicherheit aus der Sicht des privaten Eigentümers. Abbildung 2 (nächste Seite) zeigt den für die Abschlussarbeit zugrundeliegenden Forschungsprozess.

Diese Zusammenarbeit bis zum Vorliegen der Planungssicherheit durchläuft verschiedene Stadien und muss daher als Prozess verstanden werden. Dieser Prozess wird im Rahmen der Untersuchung in die Segmente «Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung» gegliedert.

Die Einführung beschreibt den privaten Eigentümer und macht eine Abgrenzung zu den anderen Eigentümerarten. Die Innenentwicklung im Kontext der Raumplanung befasst sich mit den gängigen Planungsinstrumenten für die Steuerung der Innenentwicklung und zeigt bestehende Organisationsmodelle für die Zusammenarbeit auf.

Um eine objektive Basis für die Untersuchung zu schaffen, wurden zwei Theorien beigezogen. Die Prospect Theorie befasst sich mit dem Verhalten der Akteure in der Zusammenarbeit. Neben dem Verhalten gilt es auch soziale Aspekte in der Zusammenarbeit und damit in die Untersuchung miteinzubeziehen. Für diesen Zweck wurde die Equity Theorie beigezogen, welche im Grundsatz die distributive und prozedurale Gerechtigkeit beschreibt. Auf Grundlage dieser beiden Theorien wurden entlang des bereits genannten Prozesses Thesen abgeleitet, welche die Herausforderungen in der Zusammenarbeit der Eigentümer erklären sollten.

In einem nächsten Schritt wurden die aufgestellten Thesen empirisch auf ihre Plausibilität überprüft. Zu diesem Zweck wurden semistrukturierte Interviews geführt, wobei die Fragen auf den genannten Theorien begründeten und sich entlang des Prozesses (Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung und Kontrolle) orientierten. Bei den Befragten handelte es sich um private Eigentümer, welche bereits Erfahrungen in eigentümerübergreifenden Projektentwicklungen haben. Stützend auf dem Theorie-Framework und den Thesen als objektive Basis, sowie den Resultaten aus den Interviews, wurden Handlungsempfehlungen für die Zusammenarbeit abgeleitet.

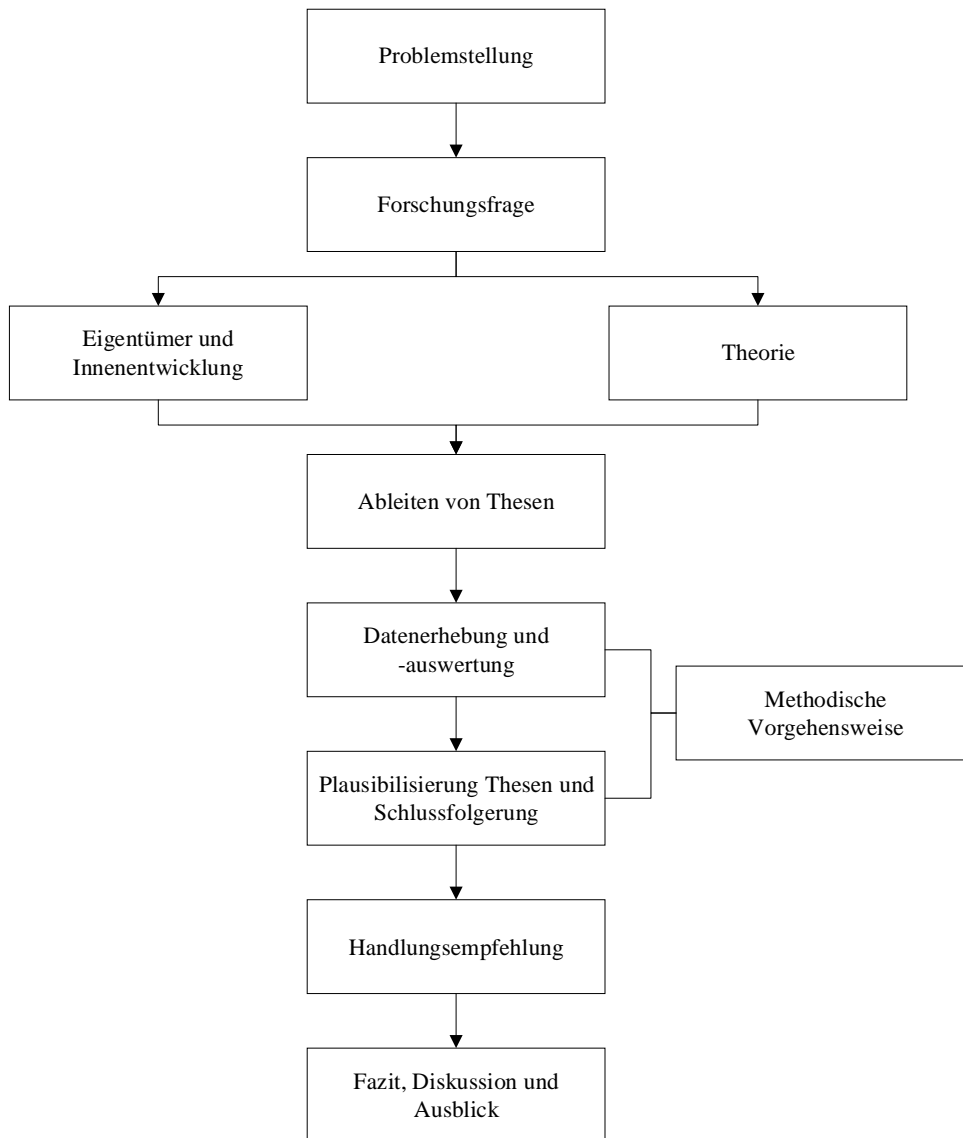


Abbildung 2: Forschungsprozess

## 2 Einführung privater Eigentümer und Innenentwicklung

### 2.1 Der private Eigentümer

#### 2.1.1 Definition

Bevor auf den privaten Eigentümer eingegangen wird, gilt es den Begriff „Eigentümer“ zu definieren. Campi und von Büren (2005) halten fest:

„Der Grundeigentümer ist Eigentümer des Grund und Bodens sowie der darauf befindlichen Bauten (Zivilgesetzbuch, Art. 667). Er kann darüber in den Schranken der Rechtsordnung nach seinem Belieben verfügen (Zivilgesetzbuch, Art. 641). Der Eigentümer bestimmt die Strategie der Betriebsnutzung und der Erhaltung seines Bauwerks. Er setzt die dafür zweckmässige Organisation ein und trifft die Investitionsentscheide“ (S. 44).

Ausgehend von der genannten Definition wird der „private“ Eigentümer in der Fachwelt unterschiedlich interpretiert und abgegrenzt. Für die Verständlichkeit der Arbeit soll Tabelle 1 einen Überblick gängiger Eigentümerarten geben. Die daraus abgeleitete Definition gilt als privater Eigentümer, wie ihn der Autor im Kontext dieser Arbeit sieht.

<b>Eigentümer</b>	<b>Beschreibung</b>
Natürliche Person	Die physische Person tritt als Rechtssubjekt auf und hält die Immobilie direkt.
Erbengemeinschaft	Eine Gruppe von Personen, welche den Nachlass respektive die Immobilie(n) eines Verstorbenen im Gesamteigentum hält.
Stockwerkeigentümer	Miteigentümer, welcher einen definierten Anteil am Eigentum hält. Der Anteil leitet sich zumeist von einer Wohnung (ev. mit Parkplatz) ab.
Betrieb	Ein Betrieb nutzt und hält eine Immobilie für den eigenen Geschäftsbetrieb.
Immobilien Gesellschaften (AG)	Juristische Person hält die Immobilien.
Pensionskassen	Vorsorgeeinrichtung, welche einen Teil des Vermögens in Immobilien investiert.
Stiftungen	Eigentümer, welche als Stiftung organisiert sind. Mit der Immobilie können unterschiedliche Stiftungszwecke verfolgt werden.
Baugenossenschaften	In der Regel stellt die Genossenschaft ihren Mitgliedern günstigen Wohnraum, Gewerbefläche, etc. zur Verfügung.
Öffentliche Hand	Die öffentliche Hand tritt als Eigentümerin auf.
Anlagefonds	Kollektive Kapitalgesellschaften, welche auf unterschiedliche Weise in Immobilien investiert sind.

Tabelle 1: Übersicht Eigentümerarten

Der private Eigentümer, wie er für diese Arbeit verstanden wird, kann eine natürliche Person, eine Erbengemeinschaft, eine Stockwerkeigentümer, ein Betrieb, eine privat gehaltene Immobiliengesellschaft oder eine private Stiftung sein.

### **2.1.2 Privater Eigentümer als Untersuchungsobjekt**

In der Schweiz gibt es gemäss Hauseigentümerverband (2019) 711'000 Mehrfamilienhäuser, welche 3.4 Millionen Mietwohnungen enthalten und damit 73 Prozent der Bevölkerung ein Zuhause bieten. 50 Prozent dieser Liegenschaften gehören dabei privaten Eigentümern. Die andere Hälfte ist im Besitz von unterschiedlichen Körperschaften. Der private Eigentümer stellt damit die Hauptgruppe der Eigentümer dar, welche die Innenentwicklung massgeblich mitgestalten können. Hier noch nicht berücksichtigt sind die Unternehmungen, die insbesondere in den Agglomerationen prägend in der räumlichen Transformation sind.

Im Vergleich zu institutionellen Eigentümern kann der private Eigentümer oftmals allein über seine Liegenschaften und deren Entwicklung befinden. Auf die Planung bezogen heisst dies, dass der Eigentümer auch der Entscheidungsträger ist. Einen weiteren Aspekt liegt im Bezug zur Liegenschaft und dessen Daseinsberechtigung. Bei den allermeisten nicht privaten Eigentümern hat die Immobilie im Grunde einen Zweck zu erfüllen. Dieser ist meistens monetär getrieben. Bei institutionellen Eigentümern soll zum Beispiel eine Rendite erzielt und bei Genossenschaften günstiger Wohnraum zur Verfügung gestellt werden. Bei privaten Eigentümern spielt zusätzlich oft auch eine emotionale Komponente mit (Sturm et al. (2014, S. 20). So hat ein Eigentümer zu seiner Liegenschaft, welche seit mehreren Generationen in Familienbesitz ist, einen anderen Bezug als jener Eigentümer, welche sein Objekt als reine Anlage betrachtet. Diese emotionale Komponente spielt nicht nur auf Objektebene eine Rolle, sondern kann auch auf den Ort, wo die Liegenschaft steht, bezogen werden (Sturm et al. 2014, S. 20).

Die Zusammenarbeit im Rahmen einer eigentümerübergreifenden Projektentwicklung wird auch geprägt durch den fachlichen Hintergrund der jeweiligen Eigentümer. Der private Eigentümer hat zwar ein gewisses Fachwissen, arbeitet jedoch oft nicht in der Immobilien- und Planungsbranche. Das bedeutet, dass die Kenntnis von Fachbegriffen sowie die Fachperspektive für Vorgehensweisen, Mécanos und Argumentationsketten für diese Parteien nicht im gleichen Umfang vorhanden ist, wie bei den nicht privaten Eigentümern (Sturm et al. 2014, S.20; Fischer, Thoma, & Salked, 2016, S. 8-10).

## **2.2 Die Innenentwicklung im Kontext der Raumplanung**

Auf Bundes-, Kantons- und den meisten Gemeindeebenen ist die Innenentwicklung auf politischer und gesetzlicher oder zumindest strategischer Stufe implementiert. Mit dem „Ja“ zum Raumplanungsgesetz 2013 hat sich auch die Mehrheit der Bevölkerung für die Innenentwicklung ausgesprochen.

In den urbanen Gebieten hat die Innenentwicklung nicht erst seit dem neuen Raumplanungsgesetz Einzug gehalten. Ausgediente Industrieareale wurden bereits vorher zu Wohn- und Arbeitsquartieren transformiert. Mittlerweile sind diese grossflächigen Areale, die oft im Besitz von einem Eigentümer waren, in den meisten Stadtregionen überbaut oder zumindest beplant. Das bedeutet, dass sich die zukünftige Innenentwicklung auf den Bestand und eine kleinteilige Eigentümerstruktur konzentrieren wird (Fischer, Thoma, & Salked, 2016, S. 7).

Die Tatsache, dass die bebaute Fläche nicht weiterwachsen soll und der Umstand, dass sich die räumliche Ausgangslage für die Innenentwicklung verändern wird, hat auch einen wesentlichen Einfluss auf die Planung. Auf der einen Seite müssen sich die Planungsinstrumente den neuen Gegebenheiten anpassen. Auf der anderen Seite und das wird viel wichtiger sein, braucht es eine angepasste Herangehensweise an die Planung. Die Innenentwicklung im Bestand mit einer kleinteiligen Eigentümerstruktur führt aus organisatorischer Sicht zu neuen Herausforderungen. Dies führt zu einem relevanten Unterschied im Gegensatz zu einer Beplanung eines ehemaligen Industrieareals mit einem Eigentümer. Die Herausforderung liegt insbesondere darin, die einzelnen Eigentümer für eine gemeinsame Planung zu motivieren.

Die folgenden zwei Kapitel sollen aus der Sicht der Innenentwicklung einen Überblick zu den gängigen Planungsinstrumenten sowie den Organisationsmodellen geben. Die Planungsinstrumente haben am Ende das Ziel das jeweilige Projekt in eine rechtliche Form zu überführen. Die Organisationsmodelle haben zum Ziel die beteiligten Parteien für ein Projekt zu gewinnen und im Rahmen dessen zu organisieren.

### **2.2.1 Planungsinstrumente zur Förderung der Innenentwicklung**

Der Bundesrat erlässt behördenverbindliche Konzepte und Sachpläne, welche für sämtliche Kantone bindend sind. Diese Leitlinien geben eine kantonsübergreifende Stossrichtung hinsichtlich unterschiedlicher raumwirksamer Themen vor. Auf kantonaler Ebene erarbeiten die Kantone Richt- und Nutzungspläne, welche durch den Bundesrat bewilligt werden müssen. Die Richt- und Nutzungspläne definieren gemeindeübergreifend, wie die

unterschiedlichen raumwirksamen Themen zu behandeln und miteinander abzustimmen sind. Die Gemeinden wiederum erlassen eine Bau- und Zonenordnung, welche eigentümerverschrieben definiert, was auf den einzelnen Parzellen geplant und realisiert werden darf (Sulzer & Desax, 2015, S. 14).

Innenentwicklungsprojekte zeichnen sich oftmals dadurch aus, dass sie eine höhere bauliche Dichte aufweisen, als die gültige Bau- und Zonenordnung vorsieht. Weiter kann es auch Auswirkungen auf andere Bereiche haben, wie zum Beispiel die Infrastruktur, die Erschliessung und den Aussenraum. In diesen Fällen ist eine Ausnahmegenehmigung erforderlich, die im Rahmen einer Sondernutzungsplanung erarbeitet wird. Die folgende Tabelle soll eine Übersicht der Instrumente geben, welche im Rahmen einer Sondernutzungsplanung zur Anwendung kommen können. Je nach Kanton werden die Instrumente anders genannt.

<b>Instrument</b>	<b>Beschreibung</b>
Testplanung	Sie hat zum Zweck, anhand von mehreren Vorschlägen, einen für den Ort optimales städtebauliches Konzept zu evaluieren. Dabei werden Themen wie Bestandsgebäude, Mobilität, Infrastruktur sowie Erschliessung mitberücksichtigt. Testplanungen werden oft in einem partizipativen Prozess geführt.
Bebauungsplan	Die Basis des Bebauungsplans bildet oft die Resultate der Testplanung. Er schafft auf Quartiersebene die gesetzlichen Grundlagen für die späteren Bauprojekte. Neben den Ausnahmegenehmigungen zu der Bau- und Zonenordnung macht er auch Aussagen zur Verkehrserschliessung, zu allfälligen geforderten Gutachten, dem öffentlichen Raum, dem Städtebau, etc.
Architekturwettbewerb	Der Architekturwettbewerb kann in unterschiedlichen Formen durchgeführt werden und baut im Normalfall auf den Resultaten der Testplanung respektive des Bebauungsplans auf. Die Resultate machen klare und oftmals verbindliche Aussagen zur konkreten Architektur, Materialisierung, Gebäudeformen, Art der Erschliessung, etc.
Gestaltungsplan	Der Gestaltungsplan ist eine Konkretisierung des Bebauungsplans. Oftmals wird das aus dem Architekturwettbewerb jurierte Siegerprojekt in einen Gestaltungsplan überführt. Der Gestaltungsplan bildet für den Eigentümer ein enges Planungskorsett.

Tabelle 2: Übersicht Instrumente im Rahmen der Sondernutzungsplanung

Wie bereits gesagt, nimmt die Herausforderung bei Innenentwicklungen im Bestand mit einer kleinteiligen Eigentümerstruktur zu. Die in der obenstehenden Tabelle genannten Planungsinstrumente vermögen diesem Umstand nur bedingt Rechnung zu tragen. Gemäss Fischer et al. (2016, S. 10-11) liegen die Herausforderungen insbesondere in den nachfolgenden Punkten:



- *Rechtsmittelverfahren*: Gegen den Bebauungsplan, den Gestaltungsplan und die ordentliche Baubewilligung kann Einsprache erhoben werden. Damit kann beim gleichen Projekt mehrfach Einsprache erhoben werden.
- *Instrumentenvielfalt*: Zu den in Tabelle 2 genannten Instrumente können sich weitere themenspezifische Instrumente dazugesellen. Die Koordination der verschiedenen Instrumente seitens Planung- und den jeweiligen zuständigen Behörden ist ressourcenintensiv. Dazu kommen die unterschiedlichen Auslegungsformen je Kanton und Gemeinde.
- *Regelungsdichte*: Zu den verschiedenen Instrumenten kommen unterschiedliche Regelungsinhalte dazu. Diese widersprechen sich oftmals hinsichtlich Absicht und Inhalt (Umweltschutz, Denkmalschutz, Gewässerschutz, etc.).
- *Sonderfall-Häufigkeit*: Weil die Bau- und Zonenordnung die Innenentwicklung oftmals noch nicht genügend berücksichtigt, kann es zu einer Kette von Sondernutzungsplänen führen. Die Folge sind dann oftmals lange Bewilligungsverfahren aufgrund der begrenzten Ressourcen auf Behördenseite.

### **2.2.2 Organisationsmodelle zur Förderung der Innenentwicklung**

Wie bereits genannt, ist der Erfolg eines Innenentwicklungsprojekts mitunter abhängig von der Einbindung aller beteiligten Grundeigentümer. Auch Sturm et al. (2014) hält fest, dass es neben den Instrumenten für das Entwicklungspotential wegweisend ist, den Schlüsselakteuren, namentlich den Eigentümern ein besonderes Augenmerk in der Planung zu schenken (S. 17).

Die Herausforderungen in der Einbindung respektive in der Zusammenarbeit zwischen den Eigentümern und möglichen weiteren Beteiligten sind dabei vielfältig.

„Das Zusammenwirken von Grundeigentümern ist aufwendig: der Eigentumsschutz gibt jedem Grundeigentümer ein „Veto-Recht“, Trittbrettfahrer profitieren von Vorleistungen und Investitionen anderer und unterschiedliche Handlungsmotive und Kompetenzen unter den Akteuren erschweren die Zusammenarbeit.“ (Fischer et al. (2016, S.1)

Für Fischer et al. (2016, S. 9) stellen sich in der Zusammenarbeit folgende Herausforderungen, die es zu lösen gilt:

- *Koordination:* Die Zusammenarbeit der Grundeigentümer ist zeit- und ressourcenintensiv. Entsprechend hohe Transaktions- und Koordinationskosten entstehen.
- *Einstimmigkeit:* Je nach zu treffendem Entscheid ist Einstimmigkeit zwingend, was wiederum die Möglichkeit für ein Veto-Recht gibt. Ein einzelner Eigentümer kann damit ein ganzes Projekt gänzlich blockieren.
- *Trittbrettfahrer:* Je nach Projekt können Eigentümer ohne selbst mitzutun von den Ergebnissen qualitativ und quantitativ profitieren.
- *Ressourcenverteilung:* Die beteiligten Grundeigentümer bringen unterschiedliche Erfahrungen und Ressourcen mit. Die Spannbreite kann von Laien bis zu Fachleuten und von finanzarmen bis zu finanzstarken Eigentümern reichen.
- *Handlungsmotiv:* So unterschiedlich wie die Eigentümer sein können, so differenziert können die Motive sein (monetär, ideologisch, etc.).

Vor diesem Hintergrund müssen die Organisationsmodelle eine breite Palette von Anforderungen erfüllen. Neben der Berücksichtigung der Grundeigentümer müssen Sie auch Rücksicht auf die weiteren relevanten Anspruchsgruppen nehmen, wie die Behörden, Verbände und die nicht direkt involvierte Bevölkerung. Zusammenfassend hält Fischer et al. (2016) fest, dass ein Organisationsmodell den Eigentümer berücksichtigen, Entwicklungsblockaden überwinden, Verbindlichkeiten schaffen und neben einem qualitativen und quantitativen Mehrwert eine transparente Kommunikation sicherstellen muss (S. 8-9).

Raumplanungsbüros, die Hochschulen und verschiedene Kantone haben die Relevanz der Organisation erkannt und dazu unterschiedliche Leitfäden entwickelt. Die nachfolgende Tabelle (nächste Seite) zeigt eine Auswahl von Leitfäden, welche den Prozess der Innenentwicklung an sich und die Organisation der Zusammenarbeit thematisieren.

Modell	Beschreibung
Organisationsmodelle für Umstrukturierungs- und Verdichtungsgebiete (Ernst Basler + Partner, 2016)	Es werden fünf verschiedene Modelle vorgeschlagen. Je nach Ausgangslage eignet sich ein anderes Modell. Im Laufe einer Planung kann ein Modell durch ein anderes abgelöst werden.  Die fünf Modelle: Gemeinde im Lead, Organisierte Grundeigentümer, Immobilienentwickler als Transformator, Entwicklungsgemeinschaft mit Handlungsfreiheiten, Entwicklungsgesellschaft.
7 Tools zur Innenentwicklung: die Metron Dichtbox (Metron, 2011)	Das Modell betrachtet die Innenentwicklung als Ganzes und schlägt von der Potentialanalyse bis zum Umsetzungsfahrplan sieben Werkzeuge vor. Ein Werkzeug beschäftigt sich mit der Organisation. Die Festsetzung der Dichtestrategie soll als partizipativer Prozess erfolgen.
Qualitätsvolle Innenentwicklung von Städten und Gemeinden Durch Dialog und Kooperation (Hochschule Luzern, 2014)	Anhand eines dialogischen und kooperativen Prozesses, der in vier Schritte gegliedert wird, soll das Potential evaluiert und umgesetzt werden. Der Schwerpunkt liegt auf der Zusammenarbeit zwischen den Eigentümern und den Behörden.
ePartizipation: demokratische Stadtentwicklung (Fachhochschule Nordwestschweiz, 2015)	Der Beitrag soll eine Gesamtschau der interaktiven/digitalen Partizipationsmöglichkeiten geben. Daneben gibt das Handbuch Inputs zu neuen Werkzeugen für die Stadtentwicklung.

Tabelle 3: Auswahl von Leitfäden für die Innenentwicklung, welche sich mit der Organisation beschäftigen.

So breit wie die Auswahl an Planungsinstrumenten und Organisationsmodellen ist, so vielfältig sind die bestehenden Gegebenheiten im Bestand und den Eigentümerstrukturen. Entscheidend wird es sein, dass es gelingt die Planungsinstrumente und die Organisationsmodelle auf den jeweiligen Kontext abzustimmen. Aufgrund der Komplexität gibt es für die Umsetzung eines Innenentwicklungsprojektes kein eigentliches Erfolgsrezept mit Kochbuchanleitung, da jedes Projekt eine neue Ausgangslage bildet.

Das Bewusstsein, dass es neben der Planung auch um soziale Interaktionen geht und Modelle hierbei eine Unterstützung bieten, ist schon ein erster Schritt in die richtige Richtung. Je besser sich die beteiligten Protagonisten untereinander kennen und je transparenter die Bedürfnisse, Ängste, Rahmenbedingungen, etc. kommuniziert sind, desto eher ist es möglich einen Prozess auf die individuellen Anforderungen zu kreieren.

### **3 Theoretische Grundlagen**

#### **3.1 Theorie Framework**

Ob es gelingt in einer eigentümerübergreifenden Projektentwicklung Planungssicherheit zu erlangen, hängt stark davon ab, wie die Zusammenarbeit zwischen den Eigentümern verläuft. Die Zusammensetzung der Eigentümer ist oftmals heterogen geprägt. Heterogen deshalb, weil jeder Eigentümer sein Gebäude respektive seine Parzelle als Gut in die Entwicklung einbringt und diese sich zumeist voneinander unterscheiden. Für jeden Eigentümer stellt sich die grundlegende Entscheidung, ob eine übergeordnete Zusammenarbeit einen Mehrwert gegenüber einer unabhängigen Planung generiert. Oftmals kann diese Frage nicht von Anfang an abschliessend beantwortet werden, weil der Mehrwert aufgrund der Planungsunsicherheiten nicht vollumfänglich absehbar ist beziehungsweise Art und Umfang konkret beziffert werden können.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage gilt es daher unter anderem das Verhalten der Eigentümer in der stetigen Entscheidungsfindung sowie die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zu untersuchen. Die Prospect Theorie als Bestandteil der Verhaltensökonomie befasst sich mit dem Entscheidungsprozess und deren Auswirkungen auf die soziale Interaktion.

Aus der Sicht der Eigentümer sollte eine eigentümerübergreifende Projektentwicklung einen fairen Prozess mit einer fairen Aufteilung der Mehrwerte sein. Ist das nicht gegeben, werden sich jene Eigentümer, die sich unfair behandelt fühlen von der gemeinsamen Entwicklung abwenden. Inwiefern der Prozess und die Verteilung fair sind, hängt ganz von der Sichtweise jedes einzelnen Eigentümers ab. Die Equity Theorie behandelt im Kern die Fairness in Bezug auf den Prozess und die Verteilung in Abhängigkeit des eingebrachten Guts. Weil jeder Eigentümer ein individuelles Gut einbringt, die Zusammenarbeit nach einem Prozess abläuft und am Ende ein Mehrwert verteilt werden soll, eignet sich die Equity Theorie für die vorliegende Arbeit.

Die Erkenntnisse aus den beiden Theorien sowie die Ergebnisse aus dem vorangegangenen Kapitel bilden, wie in Abbildung 3 (nächste Seite) dargestellt, die Basis für die Thesen. Die Thesen, welche sich an den Prozessschritten Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung orientieren, sollen die wesentlichen Herausforderungen in einer eigentümerübergreifenden Projektentwicklung beschreiben.

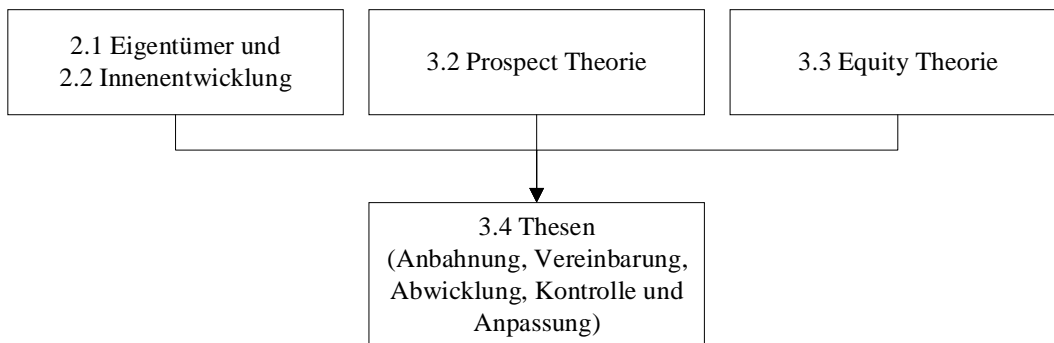


Abbildung 3: Ausgehend von den Erkenntnissen der drei Themen werden die Thesen abgeleitet.

## 3.2 Prospect Theorie

### 3.2.1 Grundlagen

Die Prospect Theorie bildet einen Bestandteil der Behavioral Economics (Verhaltensökonomie) und leistet einen theoretischen Beitrag zur Entscheidungsfindung (Kahneman & Tversky, 1979, S. 263). Bei einer anstehenden Entscheidung geht es grundsätzlich immer um die Wahl einer Alternative (Prospects). Sind die Auswirkungen der einzelnen Alternativen bekannt, spricht man von einer Unsicherheit. Sind die Auswirkungen jedoch nicht bekannt, spricht man von einem Risiko (Beck, 2014, S. 102; Kahneman & Tversky, 1984, S. 341). Bei einer eigentümerübergreifenden Projektentwicklung hat der Eigentümer zahlreiche Entscheide zu fällen. Oftmals sind die Auswirkungen dabei nicht bekannt.

#### 3.2.1.1 Entscheidungsfindung und Bewertung

Die Prospect Theorie betrachtet die Handlung des „Entscheids“ als Prozess, welcher mit der Editierphase beginnt. In diesem Schritt geht es darum die angebotenen Alternativen einer ersten Einschätzung zu unterziehen. Für diesen Zweck und um sie untereinander vergleichbar zu machen, werden die Alternativen respektive die Auswirkungen durch den Entscheidungsträger (Eigentümer) vereinfacht und abstrahiert (Beck, 2014, S. 126). Innerhalb der Editierphase werden nach Kahneman und Tversky (1979, S. 274-275) durch den Entscheidungsträger verschiedene Operationen getätigt. Untersuchungen haben gezeigt, dass Menschen bei der Auswirkung der Entscheidung nicht den absoluten Wert wahrnehmen, sondern einen Gewinn oder Verlust. Ausgehend von einem selbst gesetzten Referenzpunkt werden Alternativen mit dem Ziel geprüft, die Differenz zum Referenzpunkt auszumachen. Eine Differenz nach oben wird als Gewinn und eine Differenz nach unten als Verlust angesehen (Beck, 2014, S. 126). Grundsätzlich ist unser

Wahrnehmungsapparat eher auf die Bewertung von Änderungen oder Differenzen als auf die Bewertung von absoluten Grössen abgestimmt.

„In der Prospect Theory sind also nicht absolute Werte, sondern die Veränderungen dieser Werte in Bezug auf einen Referenzpunkt die Träger von Nutzen. Damit ist der Wert einer Alternative abhängig von zwei Elementen: dem Referenzpunkt und der Höhe der Abweichung vom Referenzpunkt (Beck, 2014, S. 129).“

### **3.2.1.2 Wahrnehmung von Verlust und Gewinn**

Die Wahl der Alternative wird abhängig gemacht von der Differenz zum Referenzpunkt. Damit spielt der Referenzpunkt bezüglich der Verlust- oder Gewinnwahrnehmung eine zentrale Rolle. Kahneman und Tversky (1979) sagen, dass zwei Personen bei gleicher Fragestellung den Referenzpunkt komplett unterschiedlich festsetzen können (S. 277-278). Wo ein Punkt zu liegen kommt, ist unter anderem abhängig von dem sozialen Hintergrund, dem Wertesystem und den gemachten Erfahrungen in ähnlichen Situationen der jeweiligen Person. In Bezug auf eine eigentümerübergreifende Projektentwicklung bedeutet dies, dass bei mehreren Eigentümern eine heterogene Ausgangslage entsteht. Neben dem persönlichen Hintergrund jedes Eigentümers, spielt auch die Ausgangslage der Parzelle respektive der Bestandsliegenschaft eine Rolle.

Gewinn und Verlust können dabei nicht nur monetär sein. Es können alle Arten von Themen sein, die als Gewinn oder Verlust wahrgenommen werden (Kahneman & Tversky, 1979, S. 279). Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass beim Menschen ein Verlust „x“ im Vergleich zu einem gleichgrossen Gewinn „y“ schwerer wiegt (Kahneman & Tversky, 1992, S. 299-303). Aus diesem Grund sind die Menschen eher daran interessiert Ressourcen in die Verlust-Vermeidung zu investieren als in die Gewinn-Generierung. Zeichnet sich ein Verlust ab, ist der Mensch eher risikofreudig mit dem Ziel diesen aus zu glätten. Bei einem absehbaren Gewinn zeigt sich beim Menschen jedoch eher die risikoaverse Seite. Es werden kaum verstärkte Anstrengungen unternommen, um diesen zusätzlich zu steigern (Beck, 2014, S. 144; Kahneman & Tversky, 1986, S. 259-263).

### **3.2.2 Auswirkungen der Prospect Theorie**

Basierend auf dem vorangegangenen Kapitel kann festgehalten werden, dass die Entscheidungsfindung und die Bewertung der Alternativen sich primär auf einer subjektiven Ebene abspielen. Das gleiche gilt auch für das Empfinden einer Alternative, ausgehend von einem Referenzpunkt hinsichtlich eines Gewinns oder eines Verlusts. Wurde im vorhergehenden Kapitel der generelle Mécano der Prospect Theorie erläutert, geht es im

Folgenden darum, die Einflussfaktoren die auf die Entscheidungsfindung wirken, zu erläutern.

### **3.2.2.1 Anker Effekt**

In der Entscheidungsfindung werden für die Bewertung der Alternativen unter anderem auch Schätzungen vorgenommen. Der Anker Effekt (anchoring) beschreibt ein Phänomen, bei welchem sich Menschen bei einer Schätzung an einem Ausgangswert orientieren. Der Ausgangswert hat direkten Einfluss auf den Ausgang der Schätzung. Der Ausgangswert muss dabei keinen direkten Zusammenhang mit dem schätzenden Fall haben. (Beck, 2014, S. 145). Der Effekt wurde durch die Autoren Kahneman und Tversky (1974, S. 1124-1131) erstmals wissenschaftlich untersucht.

Für die Entscheidungsfindung könnte der Mensch alle für ihn relevanten Unterlagen zusammentragen und basierend darauf eine Bewertung zuhanden der für ihn richtigen Alternativen vornehmen. Weil das sehr aufwendig sein kann, bedient sich der Mensch bei Ausgangswerten, die ihm die Entscheidungsfindung signifikant vereinfachen (Furnham & Boo, 2011, S. 37). Der Einfluss respektive die Auswirkung des Ankers auf die Schätzung ist mitunter abhängig von der Komplexität der Situation und dem bestehenden Wissen der Person (Furnham & Boo, 2011, S. 35). Ist die Entscheidungssituation aus der Sicht der Person überdurchschnittlich komplex und die Informationssuche aufwendig, so hat ein Anker einen grossen Einfluss auf die Schätzung und wird wenig hinterfragt. Bei einfachen Situationen oder einem grossen Vorwissen, verlieren die Anker an Wirkung. Sie nehmen jedoch immer noch Einfluss auf eine Schätzung (Furnham & Boo, 2011, S. 37; Van Exel, Brouwer, van den Berg, & Koopmanschap, 2006, S. 846-849). Weiter haben Anker bei der ersten Situation (komplex, wenig Vorwissen) eine langanhaltende Wirkung. Sprich bei einer erneuten Schätzung zu einem ähnlichen Thema, wird der frühere Bezugspunkt wieder zu Rate genommen (Blankenship, Wegner, Petty, Detweiler-Bedell, & Macy, 2008, S. 1467-1473).

Ein Anker kann auch dafür benutzt werden, einen Aktivierungsprozess einzuleiten. Liegt zum Beispiel eine verfahrenere Situation vor, kann ein Anker im Sinne eines Lösungsvorschlags helfen, das vorliegende Problem zu lösen. Der Anker muss in diesem Fall nicht zwingend von den involvierten Parteien kommen, sondern kann auch durch eine neutrale Drittpartei eingebracht werden. Neben dem Setzen des Ankers wird empfohlen, den weiteren Verlauf durch die Drittpartei zu begleiten (Chapman & Johnson, 1999, S 119-121; Strack & Mussweiler, 1997, S. 438-439).

### 3.2.2.2 Status Quo Bias

Wenn Menschen die Möglichkeit erhalten zwischen einem bestehenden Zustand oder einer Veränderung zu entscheiden, dann wird oft der bestehende Zustand bevorzugt. Dieses Verhalten nennt man Status Quo Bias (Samuelson & Zeckhauser, 1988, S. 7-59; Beck, 2014, S. 163). Der Hauptgrund für den Status Quo kommt von der Verlustaversion, die bereits näher erläutert wurde. Personen werten einen Verlust höher ein als einen möglichen Gewinn (Thaler, 1980, S. 51-54; Kahneman & Tversky, 1984, S. 341-342). Aus diesem Grund wird tendenziell am Status Quo festgehalten, weil die Angst besteht, dass die Nachteile bei einer Veränderung höher ausfallen, als die Vorteile (Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1991, S. 197-198).

Als Ausgangspunkt einer Entscheidungsfindung stellt sich für die Person die Frage, ob eine neue Situation, den Verlust des Status Quo signifikant verbessern mag. Ist das schon mal nicht der Fall, bleibt man eher beim Ist-Zustand (Ritov & Baron, 1992, S. 49). Das kommt auch davon, dass Unterlassungssünden weniger stark gewichtet werden, als Fehler, die aus einer aktiven Handlung entstanden sind (Beck, 2014, S. 164). Besonders klar zeigt sich der Status Quo Bias bei komplexen Entscheidungssituationen, in welcher ein signifikanter Aufwand nötig wäre, um sich einen Überblick zu verschaffen. Aus Effizienzgründen entscheidet man sich in diesem Fall eher für den Status Quo (Boxall, Adamowicz, & Moon, 2009, S. 512-515). Aufgrund der Komplexität haben die Autoren Hartman, Doane und Woo (1991) herausgefunden, dass sogar dann der Status Quo bevorzugt wird, wenn auch die Alternative einen signifikanten Mehrwert gebracht hätte (S. 158-160). Wird eine Person aufgefordert zwischen zwei Optionen zu wählen, dann wird sie sich eher für jene entscheiden, welche der Ist-Situation entspricht (Beck, 2014, S. 166).

Auch die Zeitspanne hat einen Einfluss auf den Beibehalt des Status Quo. Je länger ein Status Quo schon besteht, desto weniger ist man bereit diesen aufzugeben. Das gleiche gilt auch, wenn ein Entscheid gefällt wurde. Die Menschen sind ungern bereit, kurz nach einer Entscheidung auf diese zurückzukommen, da sie die Befürchtung haben, sich gegenüber dem Umfeld erklären zu müssen (Beck, 2014, S. 166-167).

### 3.2.2.3 Besitztumseffekt

Menschen geben einem Gut im eigenen Besitz einen höheren Wert als wenn sie diesen nicht besitzen. Der Reservationspreis (minimaler Preis für den man den Gegenstand verkaufen würde) liegt daher oftmals höher, als ein Kaufwilliger bereit ist zu zahlen (Beck,



2014, S. 170). Bei der Preisbildung kommt es also darauf an, ob sich der Gegenstand im Besitz des Verkäufers befindet oder nicht.

Wenn Menschen ausgehend von einem Referenzpunkt einen Verlust höher werten als einen potentiellen Gewinn, so lassen sich die erhöhten Preisforderungen erklären. Der Verkauf eines Gutes wird als Verlust wahrgenommen und aus diesem Grund wird der Preis höher angesetzt, um den Verlust möglichst zu kompensieren (Beck, 2014, S. 174). Wird ein Gegenstand nicht verkauft, entgehen der Person die daraus möglichen Einnahmen. Diese Einnahmen sind als Opportunitätskosten zu betrachten. Werden diese Opportunitätskosten oder möglichen Einnahmen jedoch von der Person mit den Verkaufsabsichten unterschätzt, verliert dieses Argument an Bedeutung und der Verkaufspreis steigt in die Höhe (Thaler, 1980, S. 43-47). Wenn der Verkaufsnutzen unterschätzt wird, heisst dies, dass der Haltenutzen überschätzt wird. Loewenstein, O'Donoghue und Rabin (2003) sprechen in diesem Zusammenhang von einem „Projecton Bias“ (S. 1212-1216). Die Autoren gehen davon aus, dass die Besitzer den Verlust eines Gutes überschätzen und darum den Preis höher ansetzen. Auf der anderen Seite unterschätzt der Käufer den möglichen Nutzen des Gutes und setzt deshalb die Zahlungsbereitschaft zu tief an (S. 1237-1239). Diese Reaktion ist auch auf das fehlende Wissen bezüglich des allfälligen zukünftigen Nutzens zurückzuführen. Das fehlende Wissen führt zu einer Unsicherheit und diese wird durch eine Risikoprämie in den Preisvorstellungen abgebildet. Etwas Bekanntes, das sich bewährt hat, wird nur dann gegen etwas Neues, das man nicht kennt, eingetauscht, wenn man dafür entschädigt wird (Beck, 2014, S. 176-177).

Die Tragweite des Besitztumseffekt ist mitunter abhängig von dem Vorwissen der einzelnen Personen. Bei Personen, die ein umfangreiches Wissen über das zu verkaufende Gut haben und sich über die Konsequenzen des Verkaufs respektive des Kaufs bewusst sind, fällt das Preisdelta tiefer aus. Weiter kommt hinzu, dass sich bei Laien, die einen Gegenstand im Laufe der Zeit mehrmals Verkaufen respektive Kaufen, ein Lernerfolg einstellt. Damit werden sie auch eine Art Experten und das Delta senkt sich (Camerer, 2003, S. 10-19). Möglich ist auch, dass sich unerfahrene Personen von Anfang an einen Berater beiziehen, der die Konsequenzen aufzeigt (Marshall, Knetsch, & Sinden, 1986, S. 12).

### 3.3 Equity Theorie

#### 3.3.1 Grundlagen

In sozialen Austauschbeziehungen spielt die Fairness für das Erreichen von gemeinsamen Zielen eine zentrale Rolle. Das trifft für zeitlich unbegrenzte wie auch temporäre Beziehungen zu. Temporäre Beziehung sind bei eigentümerübergreifenden Projektentwicklungen anzutreffen, die einen definierten Start und ein definiertes Ende haben. Wie der Name Austausch sagt, geht es in dieser Art der Beziehung um ein Geben und Nehmen. Weiter kann es auch um das Aufteilen von Gütern gehen. Mikula (1980) hält fest, dass solche Beziehungen geprägt sind von einem relativ komplexen Entscheidungsprozess, der von den involvierten Parteien bewusst angegangen werden muss (S. 147-155). Gelingt es den Parteien nicht über den ganzen Beziehungsprozess die Gerechtigkeit aufrechtzuerhalten, ist die Gefahr gross, dass zum Beispiel bei einem Projekt ein Teil der Parteien aussteigen.

Das Phänomen der Gerechtigkeit fällt unter den Bereich der sozialen Gerechtigkeit und wird da im Rahmen der Equity Theorie (Fairness-Theorie) beschrieben. Die Equity Theorie baut auf vier ineinandergreifende Thesen auf. Erstens versucht jede Person seine persönlichen Ergebnisse zu maximieren. Zweitens können Gruppen das gemeinsame Ergebnis maximieren, indem sie auf einem gemeinsam vorher entwickelten System den Profit und die Kosten ausgewogen untereinander verteilen. Drittens werden sich Personen in der Gruppe nicht mehr wohl fühlen, wenn sie denken, dass die Beziehung unausgewogen ist. Viertens werden diese Personen dann versuchen, den ausgewogenen Zustand wiederherzustellen (Walster, Berscheid, & Walster, 1978, S. 6-21).

Wenn keine Fairness vorliegt, hat das direkten Einfluss auf das Verhalten der beteiligten Personen. Eine Unausgewogenheit liegt vor, wenn eine Person benachteiligt und dementsprechend die andere Person bevorteilt wird. Bei der benachteiligten Person können sich Frustration und Ärger einstellen, die bei der bevorteilten Person je nachdem Schuldgefühle auslösen (Adams, 1965, S. 267-299; Walster, Berscheid & Walster, 1973, S. 151-176).

Eine ausgewogene respektive faire Beziehung bedingen eine distributive und prozedurale Gerechtigkeit. Die Fairness liegt dann vor, wenn aus Sicht der beteiligten Personen eine distributive oder eine prozedurale Gerechtigkeit oder eine Kombination vorliegen (Brockner & Wiesenfeld, 1996, S. 200-203). Im Folgenden sollen die distributive und prozedurale Gerechtigkeit näher erläutert werden.

### 3.3.1.1 Distributive Gerechtigkeit

Die distributive Gerechtigkeit betrachtet, wie in Abbildung 4 dargestellt, die Verteilung des individuellen Ergebnisses im Verhältnis der jeweils eingebrachten Beiträge. Distributive Gerechtigkeit besteht dann, wenn die Beiträge und die Ergebnisse mehrheitlich gerecht unter den Gruppenmitglieder verteilt sind (Van Yperen & Van de Vliert, 2002, S. 638).

$$\frac{\text{Eigene Ergebnisse}}{\text{Eigene Beiträge}} = \frac{\text{Ergebnisse anderer}}{\text{Beiträge anderer}}$$

Abbildung 4: Prinzip einer fairen Verteilung in einer Austauschbeziehung (in Anlehnung an Van Yperen & Van de Vliert, 2002, S. 638)

Ob in der Austauschbeziehung eine Gleichheit besteht, hängt allein von den einzelnen Personen ab. Für gewisse Personen kann das Verhältnis stimmen für andere hingegen liegt ein Missverhältnis vor. Ob ein ausgewogenes Verhältnis vorliegt, hat deshalb nicht nur mit objektiven Merkmalen zu tun, sondern insbesondere damit, auf welche Art und Weise die jeweiligen Personen die Ergebnisse und Beiträge bewerten. In der Theorie wird diesbezüglich zwischen der Gleichheits- und Bedürfnisregel unterschieden. Für gewisse Personen liegt Gleichheit vor, wenn alle unabhängig von den Beiträgen, die in etwa gleichen Ergebnissen erhalten (Gleichheitsregel). Für die anderen hingegen ist die Grösse des Ergebnisses abhängig von den eingebrachten Beiträgen (Bedürfnisregel) (Van Yperen & Van de Vliert, 2002, S. 638).

Als Beiträge gelten alle Arten von Investitionen, welche der Austauschbeziehung und deren Zielen behilflich sind. Die Beiträge können einen aktiven oder passiven Charakter haben. Eine Aktiva berechtigt den Geber einen Lohn zu erhalten. Eine Passiva verpflichtet ihn als Beitrag die Kosten zu tragen. Die Ergebnisse sind positive wie auch negative Konsequenzen, die aus der Austauschbeziehung entstehen und den beteiligten Personen zustehen (Austin & Hatfield, 1980, S. 28).

Wie bereits erwähnt, wird bei einem Ungleichgewicht insbesondere aus Sicht der Benachteiligten wieder versucht ein Gleichgewicht herzustellen. Grundsätzlich gibt es die Möglichkeit offen oder latent zu reagieren. Im ersten Fall können die Personen ihre eigenen Beiträge oder Ergebnisse anpassen, indem sie versuchen ihre Beiträge nach unten zu korrigieren oder ihre Ergebnisse nach oben zu optimieren. Im zweiten Fall werden die Beiträge und Ergebnisse so lange „schön geredet“, bis ein mehrheitlich subjektives Gleichgewicht wieder hergestellt ist. Eine weitere Möglichkeit ist die Beziehung zu

beenden oder mit anderen Personen in Kontakt zu treten (Müller & Hassebrauck, 2001, S. 223-224).

### **3.3.1.2 Prozedurale Gerechtigkeit**

Im Kontext der Austauschbeziehung rückt die prozedurale Gerechtigkeit unabhängig von den Beiträgen und Ergebnissen den Prozess in den Vordergrund. Bei einem Ungleichgewicht hinsichtlich distributiver Gerechtigkeit löst dies bei den Personen etwas aus, jedoch ohne bestimmte, wertbare Richtung. Die prozedurale Gerechtigkeit bestimmt dagegen den Verlauf, der positiv oder negativ verlaufen kann (Van Yperen & Van de Vliert, 2002, S. 641). Levental (1976) schlägt Massnahmen vor, die einen gerechten Prozess sicherstellen sollen. Getroffene Zuweisungen sollen über die ganze Zeit der Beziehung konsistent sein. Weitere sollen Eigeninteressen und vorgefasste Meinungen in der Zuweisung unterlassen werden. Weiter gilt es den Prozess auf eine fundierte Grundlage zu stellen und bei Bedarf einen themenbezogenen Experten beizuziehen. Da in einem Prozess Korrekturen möglich sein sollen, gilt es Fenster zu schaffen, wo bewusst Reflexionen und Anpassungen vorgenommen werden können. Im Prozess gilt es sämtliche betroffenen Personen respektive Parteien gleichermassen zu berücksichtigen und gleichwertig in den Prozess einzubeziehen. Als letztes soll der Prozess nach moralischen und ethischen Wertvorstellungen verfolgt werden (S. 23-33).

Eine faire Vorgehensweise kann dazu führen, dass auch ein negativ behafteter Befund in einer Austauschbeziehung einen verhältnismässig guten Ausgang nimmt. Dies setzt jedoch voraus, dass die Vorgehensweise (prozedurale Gerechtigkeit), die zum negativen Ergebnis geführt hat, von den beteiligten Personen transparent und nachvollziehbar wahrgenommen wird (Brockner & Wiesenfeld, 1996, S. 205-206).

### **3.4 Thesen**

Basierend auf dem Kapitel zwei und drei werden im Folgenden die Herausforderungen entlang der Prozessschritte Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung anhand von vier Thesen akzentuiert. Die Teilkapitel sind so gegliedert, dass zuerst die jeweilige Phase beschrieben und anschliessend anhand einer Herleitung die These erläutert wird.

#### **3.4.1 These Anbahnung**

##### **3.4.1.1 Erörterung Phase Anbahnung**

Der Prozess der eigentümerübergreifenden Projektentwicklung beginnt mit der Anbahnung der möglichen Projektbeteiligten. Aufgrund einer Initialhandlung auf Seiten der Eigentümer oder der öffentlichen Hand wird die Idee einer gemeinsamen Planung angestossen. Unabhängig davon ob die Initiierung von aussen oder aus den Reihen der Eigentümer kommt, geht es in einem ersten Schritt darum zu klären, wie die Eigentümer zur Idee einer gemeinsamen Planung stehen. Hierbei gibt es keine klare Vorgabe zu der Anzahl von Eigentümern, die positiv zur Idee stehen müssen. Grundsätzlich steht im Zentrum, für den jeweiligen spezifischen örtlichen Kontext eine kritische Masse zu erhalten, die aus raumplanerischer Sicht Sinn macht. Je nach Eigentümerverhältnissen und Parzellenflächen können bereits zwei Eigentümer eine kritische Masse bilden. In der Anbahnung bekunden die Eigentümer Ihre individuellen Absichten. Beispiele dafür sind beispielsweise welche planerischen Vorstellungen bereits vorliegen, welche Nutzungsvorstellungen gibt es oder auch was sind die zeitlichen Vorstellungen. Diese können je nach Eigentümer schon sehr konkret oder noch fast gar nicht vorhanden sein. Gemeinsam mit der öffentlichen Hand oder noch unter sich, werden die möglichen Potentiale einer übergreifenden Planung evaluiert. Gibt es eine mögliche Mehrausnutzung gegenüber der Bau- und Zonenordnung? Welche Synergien könnten genutzt werden? Gibt es von Seiten Eigentümern oder von Gesetzeswegen zu beachtende Rahmenbedingungen? Zu diesen und weiteren Fragen werden Antworten gesucht.

Sofern eine eigentümerübergreifende Projektentwicklung immer noch sinnvoll erscheint, wird in einem letzten Schritt der mögliche Planungs- und Bewilligungsprozess sowie ein mögliches Organisationsmodell für die Zusammenarbeit skizziert. Aufgrund der Abhängigkeit werden die beiden Themen zumeist parallel behandelt. Die Ergebnisse daraus, die sinnvollerweise auch ein erstes Projektbudget enthalten, werden in einem Dokument festgehalten. In dieser frühen Phase steht nicht die rechtliche Verbindlichkeit im

Vordergrund, sondern viel mehr das Kommitment der beteiligten Parteien zu der gemeinsamen Planung.

### 3.4.1.2 These

Die Anbahnungsphase hat zum Ziel herauszufinden, ob eine kritische Masse von Eigentümern für eine parzellenübergreifende Projektentwicklung vorliegt. Die Motivation sich mit einer übergreifenden Planung auseinander zu setzen, hängt mitunter davon ab, wie das Handlungsmotiv des jeweiligen Eigentümers gelagert ist. So individuell die einzelnen Eigentümer sind, so verschieden ist oftmals auch das Handlungsmotiv (Fischer et al. 2016, S. 18). Bei einer mehrheitlich geringen Motivation kann dies bereits zu einer Entwicklungsblockade führen. Ein Grund liegt wahrscheinlich darin, dass es insbesondere den privaten Eigentümern schwerfällt, das mögliche Potential einer gemeinsamen Entwicklung zu diesem frühen Zeitpunkt einzuschätzen. Das kann unter anderem daran liegen, dass die meisten privaten Eigentümer im Planungsmetier nur bedingt Fachwissen haben und damit das Potential in der vorliegenden Abstraktion für sie schwer greifbar ist.

Auf Basis der Prospect Theorie gibt es für die Eigentümer im Grundsatz zwei Möglichkeiten zum Entscheiden. Im ersten Fall sieht man von einer gemeinsamen Planung ab. Im zweiten Fall stellt man sich positiv zu einer übergreifenden Entwicklung. Wie der Entscheid ausfällt, hängt damit zusammen, wie der Referenzpunkt in der Editierphase gesetzt wird. Je nach Setzpunkt geht der Eigentümer eher von einem Gewinn oder von einem Verlust aus (Kahneman & Tversky, 1979, S. 274-275; Beck, 2014, S. 126). Beck (2014) sagt, dass für die Entscheidungsfindung zwischen den Alternativen die vorliegenden Grundlagen und Auswirkungen abstrahiert werden (S. 126). Das mögliche Potential einer eigentümerübergreifenden Projektentwicklung unter Berücksichtigung der Kleinteiligkeit der Parzellen und des Bestands einschätzen zu können, ist sehr komplex. Um das räumliche und monetäre Potential zu diesem frühen Zeitpunkt einzuschätzen, setzt einen planerischen Erfahrungsschatz voraus. Unter diesem Gesichtspunkt ist für die Entscheidungsfindung der Eigentümer ein hoher Aufwand nötig, um sich einen Überblick zu verschaffen. Aus Effizienzgründen neigt dieser in solch einer Situation jedoch eher dazu, den Status Quo beizubehalten (Boxall et al. 2009, S. 512-515; Ritov & Baron, 1992, S. 49). Dies verstärkt die Annahme, dass der Referenzpunkt hoch angesetzt wird und die mögliche Verlustwahrnehmung damit überproportional zum Gewinn ist.

Basierend auf den Erkenntnissen hinsichtlich des privaten Eigentümers, der Innenentwicklung und den theoretischen Grundlagen stellt der Autor folgende These auf, die die Herausforderung in der Zusammenarbeit in der Phase Anbahnung begründen:

## **These 1 Anbahnung**

*«Zu Beginn einer möglichen gemeinsamen Planung setzt jeder beteiligte Eigentümer aufgrund seiner individuellen Ausgangslage seinen Referenzpunkt an einer anderen Stelle. Weil das Potential einer möglichen gemeinsamen Planung von den privaten Eigentümern aufgrund der fehlenden Erfahrung zu diesem frühen Zeitpunkt nur schwer eingeschätzt werden kann, wird der Verlust höher eingeschätzt als ein möglicher Gewinn. Diese Ausgangslage erschwert das Zusammenbringen der Eigentümer und die Zusammenarbeit in einem frühen Stadium.»*

### **3.4.2 These Vereinbarung**

#### **3.4.2.1 Erörterung Phase Vereinbarung**

Die Phase Vereinbarung hat zum Ziel für alle Projektbeteiligten Verbindlichkeiten und damit Sicherheit zu schaffen. Analog zur Planung werden Vereinbarungen stufengerecht dem Prozessstand abgeschlossen. Der Nutzen der Vereinbarung liegt darin, zu einem frühen Zeitpunkt klare Verhältnisse zu schaffen und die Rechte und Pflichten aller Projektbeteiligten aufzuzeigen. Es geht zumindest in der Anfangsphase nicht darum, einen rechtlich wasserdichten Vertrag zu erstellen.

Die Vereinbarungsphase ist ein iterativer Teilprozess zur eigentlichen Planung und zieht sich über den ganzen Prozess hin. Die Inhaltsdichte sowie die Verbindlichkeiten nehmen mit dem Fortschritt der Planung zu. Haben sich die Eigentümer im Grundsatz entschieden, eine gemeinsame Planung anzustossen, wird dies oftmals in einer Planungsvereinbarung festgehalten. Diese regelt die Absichten, den Prozess (zum Beispiel Testplanung) und hält ein Budget mit Verteilschlüssel fest. Sobald sich abzeichnet, dass Planungsrecht geschaffen werden soll (Gestaltungs-, Bebauungsplan, Sonderbauvorschriften, etc.), wird ein rechtlich verbindlicher Vertrag aufgesetzt. Je nach Organisationsmodell gibt es einen konventionellen Vertrag oder aber die Eigentümer organisieren sich zum Beispiel in einer einfachen Gesellschaft oder als juristische Person.

Vertragsparteien sind grundsätzlich immer die beteiligten Eigentümer und je nach Konstellation die öffentliche Hand. Die öffentliche Hand kann dabei als Planungsbehörde wie auch Eigentümer auftreten. Die Abmachungen zwischen den Eigentümern als eine Vertragspartei und die Planungsbehörde als andere Vertragspartei werden oftmals in einem separaten Vertrag geregelt.

### 3.4.2.2 These

Die eigentümerübergreifende Projektentwicklung hat das wesentliche Merkmal, dass alle Eigentümer ihr Gebäude und ihre Parzelle als Wert in die Entwicklung geben. Dieser individuelle Wert soll mittels der gemeinsamen Planung gesteigert werden. Ein wesentlicher Teil der privatrechtlichen Vereinbarung regelt den Umgang mit den eingebrachten Werten und darauf aufbauend das Aufteilen der erzielten Ergebnisse auf die beteiligten Eigentümer. Für die Planungssicherheit benötigt es einen rechtskräftigen Vertrag. Dieser liegt nur vor, wenn sämtliche beteiligte Eigentümer diesen unterzeichnen, da das eigene Eigentum geschützt ist. Wie Fischer et al. (2016) festhalten, hat jeder Eigentümer damit ein Veto-Recht und kann damit das Projekt stückweise blockieren oder zumindest verzögern (S. 18).

Die Basis der Vereinbarung bildet damit das eingebrachte Gut jedes Eigentümers und der damit verbundene Wert. Institutionelle Investoren haben tendenziell einen sachlichen Zugang zu ihren Gebäuden und sind aufgrund Ihrer Aufgabe hauptsächlich monetär getrieben. Viele private Eigentümer haben indes oft auch eine emotionale Verbindung zum Gebäude, wie auch der Region, wo die Liegenschaft steht (Sturm et al. 2014, S. 20). Das kann auf die eigene Einschätzung des Gebäudewertes einen Einfluss haben.

Eine Auswirkung der Prospect Theorie ist der Besitztumseffekt. Aufgrund des Gegenstandes (Gebäude, Parzelle) und der Haltedauer wird die eigene Liegenschaft wahrscheinlich höher eingeschätzt als das die übrigen Eigentümer sehen. Gleichzeitig werden die Nachbargebäude wahrscheinlich eher zu tief bewertet. Beim privaten Eigentümer wirkt dieser Effekt eher stärker, da noch subjektive und emotionale Komponenten dazu kommen. Ein zusätzlicher Werttreiber könnte die Erkenntnis von Thaler (1980) darstellen, dass der Nutzen einer Einbringung überschätzt wird und damit der Preis zusätzlich steigt (S. 43-47).

Für das Gelingen einer Austauschbeziehung weist die Equity Theorie insbesondere auf die Wahrung der Fairness zwischen den involvierten Parteien hin. Dies setzt voraus, dass der Profit und die Kosten ausgewogen untereinander verteilt werden respektive die distributive Gerechtigkeit gegeben sein muss (Walster et al. 1978, S. 6-21). In Anlehnung an die Gleichheits- und Bedürfnisregel (Van Yperen & Van de Vliert, 2002, S. 638) bedeutet dies, dass die Eigentümer die eingebrachten Beiträge und die daraus erzielten Ergebnisse in Bezug zu den übrigen Eigentümern setzen. In Zusammenhang mit dem Besitztumseffekt ist die Gefahr nun gross, dass für einen Teil der Eigentümer ein Missverhältnis vorliegt und damit die Fairness nicht mehr gegeben ist.



Basierend auf den Erkenntnissen hinsichtlich des privaten Eigentümers, der Innenentwicklung und den theoretischen Grundlagen stellt der Autor folgende These auf, die die Herausforderung in der Zusammenarbeit in der Phase Vereinbarung begründen:

### **These 2 Vereinbarung**

*«Die privaten Eigentümer geben dem eigenen Gebäude einen höheren Wert als dies die übrigen Eigentümer tun würden. Umgekehrt gibt der Eigentümer den Gebäuden der anderen Eigentümer einen zu tiefen Wert. Dies führt in der Festsetzung von Beiträgen und Ergebnissen zu teilweise offensichtlichen Differenzen, was die privatrechtliche Einigung erschwert.»*

### **3.4.3 These Abwicklung**

#### **3.4.3.1 Erörterung Phase Abwicklung**

Die Phase Abwicklung umfasst die verschiedenen Arbeitsschritte die nötig sind, um die Projektidee in eine Planungssicherheit zu überführen. Im Wesentlichen sind das die öffentlich- und privatrechtliche Sicherheit.

Eigentümerübergreifende Projektentwicklungen im bebauten Umfeld weisen oft eine räumliche Komplexität auf, was für die Klärung des Potentials eine Testplanung erfordert. Die Testplanung hat zum Ziel das mögliche Potential und die Auswirkungen (Umgang Bestand, Infrastruktur, Erschliessung, Parzellenanpassungen, etc.) sichtbar zu machen. Die Resultate der Testplanung dienen als Grundlage, ob und in welcher Form die angestrebte Projektentwicklung fortgeführt werden soll.

Aus öffentlich-rechtlicher Sicht wird bei dieser Art von Projekten die gültige Bau- und Zonenordnung oftmals beschnitten, was zur Folge hat, dass Sonderrecht geschaffen werden muss (Gestaltungsplan, Bebauungsplan, etc.) Je nach Kanton und Gemeinde sind diese Pläne durch das Parlament beziehungsweise das Stimmvolk zu genehmigen.

Auf privatrechtlicher Seite gilt es die räumlichen Auswirkungen unter den Eigentümern zu klären. Eine Erhöhung der möglichen Geschossfläche kann aufgrund städtebaulicher und raumplanerischer Kriterien oftmals nicht gleichmässig auf alle Eigentümer verteilt werden. Im Extremfall fungiert eine Parzelle in Zukunft als unbebauter Platz und angrenzend dazu kommen Hochhäuser zu stehen. Diese (Um)verteilungen gilt es zu klären. Ein weiteres Beispiel ist die Einstellhallenzufahrt, die als Last von einer Parzelle respektive einem Eigentümer zu tragen und von den Übrigen zu entgelten ist.

Die Abwicklung steht in einem iterativen Verhältnis zur Vereinbarung-, Kontroll- und Anpassungsphase. Fortlaufende Erkenntnisse aus der Abwicklung haben Einfluss auf die Vereinbarung und umgekehrt. Kontrollen werden stetig vorgenommen und führen wiederum zu Anpassungen in den übrigen Phasen.

### **3.4.3.2 These**

Eigentümerübergreifende Projektentwicklungen in urbanen Lagen mit einer gewachsenen räumlichen Struktur brauchen in der Regel überproportional lange bis zur Planungssicherheit. Für die Projektbeteiligten bedeutet dies, dass sie von der Anbahnungsphase bis zur Planungssicherheit an das Vorhaben glauben und motiviert in der Zusammenarbeit sind. Aus diesem Grund spielen die Prozessgestaltung und das Erkennen des Mehrwerts aus der gemeinsamen Planung aus der Sicht jedes Eigentümers eine wichtige Rolle. Im Vergleich zu institutionellen oder öffentlichen Eigentümern sind sich die privaten Eigentümer in der Regel gewohnt, Entscheide selbständig zu fällen und unabhängig von anderen zu agieren. Die Zusammenarbeit mit anderen Eigentümern sind sie sich in der Regel nicht gewohnt und deshalb ist ein geordneter Prozess und das Erkennen des Mehrwerts umso wichtiger.

Wie bereits erwähnt, bringen die Eigentümer für die gemeinsame Planung ihr Gebäude und ihre Landparzelle ein. Grundsätzlich sind Personen und damit die Eigentümer tendenziell verlustavers und werten einen Verlust höher als einen Gewinn. Dies führt dazu, dass auch die Eigentümer eher dazu neigen den Status Quo beizubehalten, anstelle in einen Prozess einzuwilligen, der zu einer Veränderung führt (Thaler, 1980, S. 51-54; Kahneman & Tversky, 1984, S. 341-342). In der Anbahnungsphase aber auch während der Abwicklung stellen sich die Eigentümer die Frage, welchen Mehrwert die Veränderung gegenüber dem Status Quo bringt und ob dieser signifikant besser ist (Ritov & Baron, S. 164). Im Zweifelsfall geht man lieber das Risiko einer Unterlassungssünde ein als durch eine aktive Handlung einen Fehler zu begehen (Beck, 2014, S. 164). Aus diesen Gründen ist es wichtig, dass aus der Gruppe heraus oder durch eine externe Begleitung der Mehrwert sukzessive für jeden Eigentümer aufgezeigt werden kann. Der Sachverhalt, dass Personen den Status Quo bevorzugen, wenn auch die Alternative einen klaren Mehrwert bringen würde (Hartman et al. 1991, S. 158-160), gibt in diesem Zusammenhang dem Prozess eine zentrale Bedeutung. Der Prozess ist auch deshalb von Bedeutung, weil bei einem Missverhältnis der distributiven Gerechtigkeit eine gute Prozessführung die Fairness wieder herstellen kann (Van Yperen & Van de Vliert, 2002, S. 641).

Die heutigen für die öffentlich-rechtliche Planungssicherheit vorgegebenen Planungsinstrumente sind oftmals komplex und nur bedingt für die Förderung der Innenentwicklung geeignet (Fischer et al. 2016, S. 10-11). Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, dass der privatrechtliche Prozess die individuellen Bedürfnisse der Eigentümer berücksichtigt. Zum Beispiel ist es von Relevanz, dass Entscheidungen bewusst und gut vorbereitet gefällt werden. Der Eigentümer ist avers gegenüber stetigen Richtungsänderungen, da auf der einen Seite der Status Quo Bias zum Tragen kommt und jedes Mal der Bezugsanker neu justiert werden muss.

Eine prozedurale Gerechtigkeit, wie sie Leventhal (1976, S. 23-33) beschreibt, ist daher wesentlich für eine faire Abwicklung. So muss es das Ziel sein, dass individuelle persönliche Eigeninteressen zwar bestehen, den Prozess aber nicht negativ beeinflussen dürfen. Ein weiteres Augenmerk ist auf die Qualität der Entscheidungsgrundlagen zu legen. Nur fundierte, ausgewogene sowie transparent hergeleitete Informationen und Fakten verhelfen zu allseits tragfähigen Beschlüssen. In diesem Zusammenhang gilt es auch in der gesamten Abwicklungsphase alle Eigentümer und deren Sichtweisen gleichwertig zu berücksichtigen und ernst zu nehmen. Unabhängig davon, welche Beiträge der Eigentümer einbringt.

Basierend auf den Erkenntnissen hinsichtlich des privaten Eigentümers, der Innenentwicklung und den theoretischen Grundlagen stellt der Autor folgende These auf, welche die Herausforderung in der Zusammenarbeit in der Phase Abwicklung begründen:

### **These 3 Abwicklung**

*«Die Prozessgestaltung und das stetige Aufzeigen des Mehrwerts sind die wesentlichen Kennzeichen, welche darüber entscheiden ob die Zusammenarbeit und Abwicklung ziel führend verläuft und die Planungssicherheit erreicht wird. Schwachpunkte, die den Prozess und das Aufzeigen des Mehrwerts stören, sind die fehlende prozedurale Gerechtigkeit sowie ein unzureichendes loslassen des Status Quo.»*

#### **3.4.4 These Kontrolle und Anpassung**

##### **3.4.4.1 Erörterung Phase Kontrolle und Anpassung**

Die Kontrolle und Anpassung erfolgt von Beginn an von der Anbahnungsphase bis zum Vorliegen der Planungssicherheit. Gleichermassen wie bei der Abwicklung erfolgt die Kontrolle und Anpassung auf der öffentlich- und privatrechtlichen Ebene. Die Kontrolle erfolgt aus der Sicht des einzelnen Eigentümers wie auch dem Kollektiv. Dem einzelnen

Eigentümer geht es darum, dass seine Interessen gewahrt und umgesetzt werden. Das gleiche Prinzip gilt für die Eigentümer als Gemeinschaft gegenüber den Bewilligungsbehörden und anderen relevanten Anspruchsgruppen.

Kontrollen und Anpassungen können den Planungsinhalt, den Prozess, die Rechte und Pflichten sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit betreffen. Beim Planungsinhalt geht es hauptsächlich um die städtebaulichen und räumlichen Auswirkungen auf die einzelnen Parzellen der Grundeigentümer sowie auf den Planungssperimeter als Ganzes. Die Prozesskontrolle prüft, ob das Projekt noch mit den zuvor definierten Zielen übereinstimmt und man zeitlich und finanziell noch im Rahmen liegt. Die Rechte und Pflichten werden wie bereits erwähnt in der Vereinbarung festgehalten. Hier finden die Kontrolle und Anpassung im Sinne der Verhandlungen statt. Die Qualität der Zusammenarbeit hat wiederum viel zu tun, wie das Projekt an sich verläuft. Je nach Projektverlauf wird die Zusammenarbeit mehr oder weniger angepasst.

Kontrollen können einen formellen und informellen Charakter aufweisen. Auf der öffentlichrechtlichen Seite finden Kontrollen von Gesetzeswegen statt. Die Planungsinhalte werden von den Behörden geprüft und öffentlich aufgelegt. Die daraus resultierenden Anpassungen haben zumeist einen zwingenden Charakter. Auf der privatrechtlichen Ebene haben die Kontrollen hingegen einen eher informellen Charakter. Sie findet alleine oder gemeinsam im Rahmen von Sitzungen und Gesprächen statt. Die daraus resultierenden Anpassungen sind oftmals Resultat von Verhandlungsergebnissen.

#### **3.4.4.2 These**

Eigentümerübergreifende Projektentwicklungen haben eine verhältnismässig lange Zeitdauer bis zum Vorliegen der Planungssicherheit. Kontrollen der Zwischenergebnisse und der Zusammenarbeit sowie die daraus folgenden Anpassungen sind wichtig für den Erfolg des Prozesses. Wie in anderen Bereichen hat die Individualität der Eigentümer für die Kontrolle und die daraus abgeleiteten Anpassungen einen Einfluss auf das Empfinden dieser Tätigkeiten. Die von Fischer et al. (2016, S. 18) genannten Herausforderungen wie die Einstimmigkeit, Ressourcenverteilung und das Handlungsmotiv machen die Kontrolle besonders anspruchsvoll. Aus diesem Grund ist es nötig, dass Kontrollen bewusst in den Prozess implementiert werden und Anpassungen von allen beteiligten Eigentümern getragen werden.

Eine bewusste Kontrollmechanismus soll insbesondere dazu beitragen, dass die Eigentümer getroffene Entscheide modifizieren und Anpassungen vornehmen können. Damit soll

am Ende auch die wahrgenommene Fairness aus der Sicht aller Eigentümer bewahrt werden. Oftmals finden in der Planung Kontrollen nur statt, wenn sich ein Eigentümer nicht mehr fair behandelt fühlt und dieser die distributive Gerechtigkeit wiederherstellen möchte (Walster et al. 1978, S. 6-21). In solchen Situationen stellt es eine Herausforderung dar, die richtigen Massnahmen zu finden und zu treffen, damit die Fairness für den intervenierenden Eigentümer wiederhergestellt ist, ohne die Situation bei den übrigen Eigentümern zu verändern. In diesem Zusammenhang liegt der Fokus der Kontrolle oftmals nur auf den Inhalten des jeweiligen Eigentümers. Das Gesamtbild, respektive das Gesamtprojekt, wird zu wenig berücksichtigt.

Anpassungen respektive deren Auswirkungen können aus der Sicht des Eigentümers einen aktiven oder passiven Charakter aufweisen. (Austin & Hatfield, 1980, S. 28). Eine Aktivia wird als Gewinn empfunden, wohingegen eine Passivia den Eigentümer zur Kostenübernahme verpflichtet. Empfindet der Eigentümer aus der Kontrolle, dass er mehr Kosten als Gewinn zu tragen hat, wird er dies als ungerecht taxieren. Das hat wiederum zur Folge, dass die Stabilität der Fairness gefährdet ist.

Basierend auf den Erkenntnissen hinsichtlich des privaten Eigentümers, der Innenentwicklung und den theoretischen Grundlagen stellt der Autor folgende These auf, welche die Herausforderung in der Zusammenarbeit in der Phase Kontrolle und Anpassung begründen:

#### **These 4 Kontrolle und Anpassung**

*«Während einer eigentümerübergreifenden Projektentwicklung werden Kontrollen hinsichtlich des Inhalts und der Zusammenarbeit zu wenig fundiert und zu wenig vorausschauend umgesetzt. Dies führt dazu, dass die Fairness nicht über die ganze Projektdauer aufrechterhalten werden kann und Anpassungen nicht im Sinne aller beteiligten Eigentümer sind.»*

## 4 Empirische Untersuchung

Das vorliegende Kapitel beschreibt den Aufbau und die angewendete Methode für die empirische Untersuchung. Wie in Abbildung 5 dargestellt, hatte die empirische Untersuchung zum Ziel, die in Kapitel 3 verfassten Thesen zu plausibilisieren. Auf der Basis der Thesen wurde der Interviewleitfaden erstellt und die Interviews mit den privaten Eigentümern durchgeführt. Nach einer strukturierten Datenauswertung wurden die Thesen plausibilisiert und die Schlussfolgerungen hinsichtlich der Forschungsfrage gezogen.

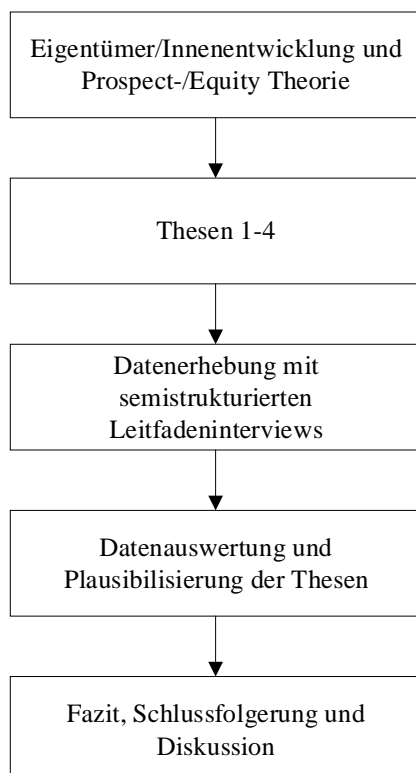


Abbildung 5: Schematische Darstellung der empirischen Untersuchung

### 4.1 Methode

Kern der Forschungsfrage ist die Untersuchung der Zusammenarbeit der Eigentümer im Rahmen einer eigentümerübergreifenden Projektentwicklung mit Fokus auf den privaten Eigentümer. Für die Beantwortung und damit der empirischen Untersuchung eignete sich die qualitative Methode. Der qualitative Ansatz orientiert sich stark am Wissen und den gemachten Erfahrungen der Untersuchten (privater Eigentümer) im Kontext zur Forschungsfrage (Flick, Ernst, & Steinke, 2013, S. 17).

#### 4.1.1 Verwendetes Design

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den Eigentümern zu untersuchen. Es geht um die Untersuchung und Beschreibung der Schwierigkeiten, die von der Anbahnungsphase bis zur Planungssicherheit entstehen

können. In der Literatur wird diese Art von Forschungsfrage als fallzentriertes Untersuchungsdesign beschrieben, das nach einer detaillierteren Erklärung und nach einem genaueren Verständnis sowie einem präzisen Bild sucht (Blatter, Janning, & Wagemann, 2007, S. 127). Dabei wird, ausgehend von einer existierenden Theorie, in diesem Fall die Prospect und Equity Theorie, ein genau umschriebenes Forschungsfeld untersucht und im Feld die Plausibilität der Ergebnisse überprüft. Die Leitfadeninterviews legen damit die Basis für die Plausibilisierung der Thesen. Blatter et al. (2007) beschreiben dieses Vorgehen als strukturierter und deduktiver Prozess innerhalb der Fallstudie (S. 123-127).

#### **4.1.2 Erhebungsmethode**

Entlang der Phasen Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung hat der Autor vier Thesen hergeleitet, welche die Herausforderungen beschreiben sollen. Um die Thesen zu plausibilisieren, wurden zehn Experteninterviews durchgeführt. Experteninterviews eignen sich dann, wenn wie in der vorliegenden Arbeit eine spezifische Situation oder ein Prozess rekonstruiert werden soll (Gläser & Laudel, 2010, S. 11-13). Bei den Experten handelt es sich um private Eigentümer, die selbst in einer eigentümerübergreifenden Projektentwicklung involviert waren oder noch sind.

Experteninterviews haben zum Ziel, die Handlungen, die Erfahrungen und das Wissen aus der eigentümerübergreifenden Projektentwicklungen abzuholen. Für die systematische Rekonstruktion sowie die Erklärung der sozialen Situationen und Prozessen eignet sich das Leitfadeninterview (Gläser & Laude, 2010, S. 111-113; Hopf, 2010, S. 349 - 350). So können innerhalb eines abgesteckten Rahmens (Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung) verschiedene Themen bei den Eigentümern abgefragt werden. Die Fragen werden so gestellt, dass ein möglichst natürlicher Gesprächsverlauf entsteht. Deshalb kann sich die Fragenreihenfolge während des Interviews verändern. Sofern nötig, kann für ein umfassendes Bild mehrmals nachgefragt oder zusätzliche Fragen gestellt werden.

#### **4.1.3 Aufbau Interviewleitfaden**

Grundlage für den Interviewleitfaden bildeten die vier Thesen entlang des Prozesses und damit auch aus den Erkenntnissen der Kapitel zwei und drei. Das theoretische Framework legte die Basis. Die Erkenntnisse aus der Raumplanung sowie dem Eigentümer an sich kontextualisierte die Fragen auf das Forschungsfeld. Gläser und Laudel (2010) nennen diesen Ansatz theoriegeleitetes Vorgehen (S. 115). Die Fragen wurden so formuliert, dass sie dem Interviewten die Möglichkeit gaben, seinem Wissensstand entsprechen zu antworten.

Um die Stringenz und Schlüssigkeit des Interviewleitfadens sicherzustellen, wurde vor dem ersten Interview ein Pre-Test durchgeführt. Neben dem Interview wurden die Fragen auf ihre Verständlichkeit und Zielsetzung überprüft. Der Pre-Test hat ergeben, dass gewisse Fragen etwas zu technisch formuliert waren und die Reihenfolge noch etwas angepasst werden musste.

## **4.2 Untersuchung**

### **4.2.1 Sampling**

Das Sampling umfasste zehn private Eigentümer. Für die Evaluierung der Personen lehnte sich der Autor an die folgende Kriterien-Checkliste von Gläser und Laudel (2010, S. 117) und Merkens (2012, S. 294)

- Wer war bereits in eigentümerübergreifenden Projektentwicklungen tätig und kann damit inhaltreiche Informationen geben?
- Sind die Personen bereit über die Zusammenarbeit und den Prozess Auskunft zu geben?

Die gewählten Personen haben allesamt in unterschiedlichen eigentümerübergreifenden Projektentwicklung mitgewirkt oder wirken noch mit. Bei acht Eigentümern handelte es sich um Personen, die im Besitz einer Renditeliegenschaft sind. Eine Person war im Rahmen einer Stockwerkeigentümergeinschaft involviert und eine Person ist Eigentümer und Nutzer einer Betriebsliegenschaft.



#### 4.2.2 Datenerhebung, Durchführung Interviews

Die Interviews wurden zwischen Ende Mai und Ende Juni 2019 durchgeführt und sind in Tabelle 4 aufgeführt. Allfällige Erkenntnisse aus den Interviews wurden in den nachfolgenden Interviews berücksichtigt.

Person	Datum	Dauer	Ort
Stockwerkeigentümer	25.05.2019	32 Minuten	Restaurant
Eigentümer einer Immobilienengesellschaft	27.05.2019	35 Minuten	Arbeitsort Eigentümer
Eigentümer einer Betriebsimmobilie	29.05.2019	31 Minuten	Arbeitsort Eigentümer
Eigentümer	03.06.2019	37 Minuten	Arbeitsort Eigentümer
Eigentümer einer Immobilienengesellschaft	04.06.2019	38 Minuten	Arbeitsort Eigentümer
Eigentümer	05.06.2019	25 Minuten	Restaurant
Eigentümer einer Immobilienengesellschaft	06.06.2019	60 Minuten	Arbeitsort Eigentümer
Eigentümer	06.06.2019	32 Minuten	Arbeitsort Eigentümer
Eigentümer einer Immobilienengesellschaft	06.06.2019	38 Minuten	Arbeitsort Eigentümer
Eigentümer einer Immobilienengesellschaft	25.06.2019	33 Minuten	Restaurant

Tabelle 4: Übersicht der geführten Interviews

#### 4.2.3 Transkription der Interviews

Ziel war es aus den Interviews einen möglichst hohen Informationsgehalt zu gewinnen. Für diesen Zweck wurden die Interviews aufgenommen und in einem zweiten Schritt transkribiert. Die nachfolgenden Transkriptionsregeln halten fest, wie die gesprochene Sprache in eine schriftliche Form überführt wurde (Kuckartz, 2014, S. 136). Trotz der Möglichkeit wurde auf eine Zusammenfassung der Interviews verzichtet, weil sonst die Gefahr bestanden hätte, dass Informationen frühzeitig verlogen gingen. Bei der Transkription lag der Schwerpunkt auf der inhaltlich thematischen Ebene.

- Sämtliche Interviews wurden in schweizerdeutsch gehalten. Die Interviews wurden jedoch textnah in das Hochdeutsche transkribiert.

- Die Satz- und die grammatikalische Form wurden auch dann beibehalten, wenn sie Fehler enthielten.
- Zustimmung und bestätigende Äußerungen des Interviewers wurden nicht mit transkribiert.
- Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person oder Projekt erlauben, wurden anonymisiert.

#### 4.2.4 Datenauswertung

Für die Datenauswertung wurde die Methode der strukturierten Inhaltsanalyse angewendet. Kern der Inhaltsanalyse bilden Codes mit denen die Interviews kodiert wurden. Die Codes leiten sich von Kapitel zwei und drei ab. Diese Herangehensweise wird deduktive Kodebildung genannt (Kuckartz, 2014, S. 59). Das Kodieren verfolgte den Zweck, Textbausteine herauszufiltern, die dazu beigetragen haben, die Thesen zu plausibilisieren und damit eine Antwort auf die Forschungsfrage zu geben. Zu jeder These gibt es eine gewisse Anzahl Codes, die in einem „Kode-Buch“ festgehalten wurden (Anhang 2). Das Kode-Buch enthält die Kodedefinition, die Kodierregeln sowie ein Beispiel pro Kode. Die Kodedefinition stellt die Nachvollziehbarkeit sicher und verhindert die inhaltliche Überschneidung innerhalb der Codes. Die Kodierregeln sind massgebend für die Reliabilität der Arbeit. Bei den Codes und der Kodierung hat sich der Autor an den Empfehlungen von Kuckartz (2014) orientiert. Die Codes richten sich an der Forschungsfrage aus und müssen theoretisch begründbar sein. Die Kodierung muss nachvollziehbar sein, was mit dem Kode-Buch sichergestellt wurde (S. 77 - 78).

Abbildung 6 (nächste Seite) veranschaulicht den durchlaufenen Kodierprozess. Zuerst wurden die transkribierten Interviews aller Eigentümer mittels Kode-Buch kodiert. Für das Kodieren und Zusammentragen der daraus resultierenden Quotes nutzte der Autor die Software atlas.ti Version 8. Für das Kodieren wurde der Text sequenziell durchgearbeitet und die Textabschnitte den Codes zugewiesen. Textpassagen, die nicht einem Kode zugewiesen werden konnten oder für die Arbeit irrelevant waren, wurden nicht kodiert. Eine Textpassage konnte auch mehr als einem Kode zugewiesen werden. Voraussetzung war, dass in jedem Fall die jeweiligen Kodierregeln eingehalten wurden. Die Kodiereinheit wurde so gewählt, dass sie auch unabhängig von dem Interview verstanden wurde. Des Weiteren orientierte sich der Autor beim Kodieren an den Fragen von Kuckartz (2014, S. 94) „Was wird zu diesem Thema (Kode) alles gesagt?“ und „was kommt nicht oder nur am Rande zur Sprache?“.

Resultat der Kodierung war eine Sammlung von Quotes pro Kode. Aus den Quotes wurde in einem zweiten Schritt die wesentlichen Kernbefunde herausgefiltert. Die Kernbefunde pro Kode konnten dabei unterschiedlich ausfallen. Weiter bildeten die Kernbefunde der Kodes die Grundlage für die Plausibilisierung der Thesen. Abschliessend wurden die Kernbefunde den Thesen gegenübergestellt und damit konnte die Plausibilität der These überprüft werden.

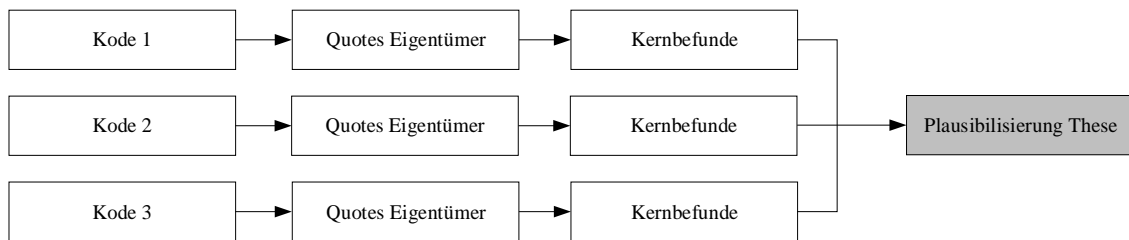


Abbildung 6: Ablauf kodebasierte Auswertung

### 4.3 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

#### 4.3.1 Kernbefunde Datenauswertung

Nachfolgend werden die Kernbefunde aus den Interviews erläutert. Die Befunde sind nach den Kodes strukturiert, die sich wiederum an den vier Phasen Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung orientieren.

##### 4.3.1.1 Phase Anbahnung

###### Handlungsmotiv

Neben dem Handlungsmotiv gilt es die Frage zu klären, wer die Initiative für eine eigentümerübergreifende Projektentwicklung übernimmt. Etwa die Hälfte der befragten Eigentümer haben selbst die Initiative ergriffen und sind auf die anderen Eigentümer und die Gemeinde zugegangen. Umgekehrt wurde rund die Hälfte der befragten Eigentümer von einem Nachbar oder der Gemeinde kontaktiert. Das Handlungsmotiv an einer eigentümerübergreifenden Projektentwicklung teilzunehmen, kann in drei Kategorien unterteilt werden. Bei einem Teil der Eigentümer war die Liegenschaft in einem schlechten Zustand in Kombination mit einem hohen Sanierungsstau. Damit hat es sich angeboten in eine gemeinsame Entwicklung zu investieren, weil so Synergien genutzt werden konnten. Bei der zweiten Kategorie änderte sich etwas an der übergeordneten Situation, die Einfluss auf das Gebäude hatte. Zum Beispiel war man aus Altersgründen froh, sich einer übergreifenden Entwicklung anzuschließen oder bei Betriebsimmobilien haben räumliche, gesetzliche und nachbarschaftliche Eingrenzungen eine langfristige Weiterführung des Betriebs verunmöglicht. Diese Umstände führten dazu, dass die betroffenen Eigentümer eine Entwicklung initiiert oder eben sich daran beteiligt haben. Beim dritten Motiv ging es darum, eine Optimierung aus dem heutigen Bestand zu erreichen. Der bestehende Gebäudebestand sollte verdichtet werden, um die Erträge nachhaltig zu steigern. Weiter bestand teilweise auch die Absicht, nach der Planungssicherheit das Gebäude mit dem gesicherten Potential zu veräussern.

*„Als wir entschieden, dass wir unsere Areale selbst entwickeln, ist tatsächlich mehr Tempo reingekommen. Zuvor hat man sich vielmehr in der passiven Rolle befunden und erst einmal schauen wollen, was die anderen überhaupt machen.“*  
(Eigentümer)

Ein weiterer Einflussfaktor auf das Handlungsmotiv hatte der persönliche Bezug zur Liegenschaft. Handelte es sich um eine Liegenschaft, welche bereits seit Generationen in Familienbesitz ist, war der Eigentümer tendenziell proaktiv und hat die Entwicklung

initiiert respektive aktiv mitgestaltet. Weiter konnte festgestellt werden, dass beim Zusammentreffen von mehreren Faktoren (zum Beispiel altes Gebäude und Optimierungspotential) der Wille nach einer eigentümerübergreifenden Projektentwicklung grösser war.

Aufgrund der Interviews können auch Gründe für eine Abneigung gegenüber einer übergreifenden Entwicklung festgehalten werden. Wurde die Liegenschaft vor kurzem saniert, handelte es sich um eine zukunftsfähige Betriebsimmobilie oder hatte das Gebäude aus strategischer Sicht keine hohe Relevanz, war man gegenüber einer gemeinsamen Entwicklung eher skeptisch respektive passiv eingestellt.

### **Chancen und Risiken**

Die Chance für eine eigentümerübergreifende Projektentwicklung wird insbesondere dann gesehen, wenn die äusseren Einflüsse positiv gerichtet sind. Ein wesentlicher Einflussfaktor ist dabei die Gemeinde. Hat diese einer Entwicklungsabsicht ein besonderes Augenmerk geschenkt und die beteiligten Eigentümer in ihrem Vorhaben bestärkt, wird das von den beteiligten Eigentümern hoch angerechnet.

*„Man weiss und wusste auch von Anfang an, dass die Gemeinde ein Interesse daran hat, dass dort eine Entwicklung durchgeführt wird. Das war für jeden Stockwerkeigentümer eine Chance bei dieser Entwicklung partizipieren zu können.“  
(Eigentümer)*

Ein zweiter wesentlicher Einflussfaktor ist die Möglichkeit anhand der Projektentwicklung etwas zu planen, das in einem Gesamtkontext steht. Ein Beispiel dafür ist im Rahmen einer Quartierentwicklung. Verstärkt wird dies, wenn gleichzeitig eine möglichst grosse Unabhängigkeit in der späteren Realisierung in Aussicht gestellt wird. Die persönliche Beziehung zu den weiteren Planungspartnern ist ein weiterer Faktor, der für eine übergreifende Entwicklung spricht. Entsprechend wird es auch als Risiko gesehen, wenn sich die Eigentümer im vornherein nicht kennen.

Als grösstes Risiko sehen die Eigentümer jedoch den Ausstieg eines anderen Eigentümers aus dem Projekt. Je nach Konstellation könnte das im schlimmsten Fall zum Projektabbruch führen. Ein weiteres Risikofeld wird hinsichtlich unerwarteter Auflagen von Seiten der Bewilligungsbehörden und möglichen Einsprachen verortet.

*„Die Risiken haben wir insofern gesehen, dass wir auf zwei Parteien zugegangen sind, die man als Schicksalsparteien hat. Wir haben sie ja nicht aktiv ausgewählt,*

*da sie für unsere Sache dienliche Eigenschaften aufgewiesen hätten, sondern mehr ein notwendiges Übel waren – dass sich durchaus zum positiven entwickeln kann.“*  
(Eigentümer)

### **Einschätzung Potential**

Für die räumliche Potentialabschätzung ist das Instrument der Machbarkeitsstudie ein bewährtes Mittel. In vielen Fällen lag diese schon zu einem frühen Zeitpunkt vor, damit sich die Eigentümer von Anfang an ein Bild über das Potential machen konnten. In den anderen Fällen haben die Befragten einen Planer beauftragt, das Potential räumlich abzuschätzen. Ähnlich verhält es sich mit der ökonomischen Abschätzung. Mittels übergeordneten oder individuellen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen wurde das ökonomische Potential eruiert. Aus dem Vergleich der Antworten wird ersichtlich, dass das räumliche und das ökonomische Potential für die Entscheidungsfindung gleich stark gewichtet werden. Die Eigentümer verfügten somit zu einem sehr frühen Zeitpunkt über fundierte Unterlagen zum möglichen Potential. Gerade bei der räumlichen Potentialabschätzung sind sich die Eigentümer bewusst, dass ihnen dazu das Fachwissen fehlt und daher einen Architekten damit beauftragen. Die ökonomische Abklärung ist eher im Verständnis der Eigentümer und wird in den meisten Fällen selbst durchgeführt.

*„Der Ideenwettbewerb war bereits vorbei, genau. Man hat das Volumen gekannt, man hat die Flächen gekannt, die man vermieten kann sowie die ungefähre Anzahl Wohnungen.“* (Eigentümer)

#### **4.3.1.2 Phase Vereinbarung**

##### **Stellenwert Liegenschaft**

Anhand der Interviews lässt sich festhalten, dass die durch den Eigentümer eingebrachte Liegenschaft einen Einfluss auf die Zusammenarbeit hat. Die Einflussgrösse ist abhängig von der Grösse (eingebrachter Landanteil) oder der strategischen Lage innerhalb des Planungsperrimeters.

Eigentümer, die im Vergleich zu den anderen Eigentümern einen geringen Anteil der Gesamtfläche eingebracht haben oder strategisch abseits gelegen waren, waren bei den Fragen zum Stellenwert bescheiden. Jene Eigentümer, welche hingegen einen wesentlichen Landanteil einbrachten oder strategisch gut gelegen waren, waren sehr selbstbewusst in ihren Antworten.

*„Wir haben halt auch immer gesagt, dass wir das Projekt ohnehin durchziehen werden. Daher haben wir auch den Takt vorgegeben und der Nachbar hat etwas spüren müssen.“ (Eigentümer)*

Trotz den selbstbewussten Antworten sind sich jene Eigentümer bewusst, dass eine gemeinsame Entwicklung nur erfolgreich sein kann, wenn alle Eigentümer mitziehen. Daher wird der Grössenvorteil dazu eingesetzt, tragfähige Lösungswege aufzuzeigen und umzusetzen. Dies soll geschehen ohne dabei die eigenen Interessen zu vernachlässigen. Weil in den meisten Projektkonstellationen alle Eigentümer zur Entwicklung stehen müssen, gehen die Lösungen nicht zulasten der kleinen Eigentümer.

Tendenziell lässt sich festhalten, dass die Eigentümer mit dem geringeren Anteil sich dem bewusst sind und gerne bereit sind sich führen zu lassen. Gerade wenn ein grosser Eigentümer auch ein institutioneller Eigentümer ist, sehen es die kleinen Eigentümer als Chance von dessen Knowhow zu profitieren.

*„Ich hatte nicht das Gefühl, dass beispielsweise die Pensionskasse mit viel Land mehr Druck gemacht hätte. Sie haben das eigentlich gut gemacht.“ (Eigentümer)*

### **Verhältnis Liegenschaftswert zu Ergebnissen**

Die Wahrnehmung des möglichen Potentials unter Berücksichtigung des eingebrachten Guts wird durch ein mögliches Bewertungsgutachten wesentlich beeinflusst. Dies ist unabhängig davon der Fall, ob die Gutachten für alle einsehbar waren oder nicht. Projekte bei denen ein Bewertungsgutachten gemacht wurde, hatten langwierige Diskussionen zur Folge. Im Fokus stand dabei der heutige Wert, der mögliche zukünftige Wert sowie die Wertsteigerung untereinander. Der Grund lag insbesondere darin, dass die Wertsteigerung bei den jeweiligen Eigentümern unterschiedlich hoch ausfiel. Jedes Gebäude, respektive Grundstück, ist individuell (Zustand, Bauzone, Erschliessung, etc.) anzuschauen. Der Gebäudezustand, die Bauzone, die Art der Erschliessung und die Nutzungsqualitäten sind bei jeder Parzelle unterschiedlich und entsprechend ist der Einfluss auf den heutigen und zukünftigen Wert.

*„Wir hatten von Anfang an ein ganz anderes Potential gehabt und es bis anhin einfach nicht genutzt. Da es nun genutzt wird, ist der Gap natürlich viel grösser als bei einem anderen Eigentümer. Aber das hat einige Diskussionen gebraucht, weil es nicht auf Anhieb begreiflich war.“ (Eigentümer)*

Eine weitere Herausforderung der Bewertung ist der Zeithorizont. Bei einer kurzfristigen Sichtweise rechnet sich eine einschneidende Veränderung am Gebäude im Vergleich zum Vorführungswert oftmals nicht. Eine langfristige Sichtweise unter Berücksichtigung des möglichen Mehrwerts einer Gesamtplanung wird von den Eigentümern kaum beachtet. Das kann dazu führen, dass eine gemeinsame Planung in Frage gestellt wird.

*„Da sind wir auch an einen Punkt gekommen, wo wir uns für Go oder No-Go entscheiden mussten. Ob das Projekt überhaupt weitergeht, insbesondere ob alle vier Parteien weitermachen oder ob es vielleicht einen gibt, der sich aufgrund der Bewertungen gesagt hat, dass es gescheiter ist nichts zu tun, da der Fortführungswert für ihn lukrativer ist.“ (Eigentümer)*

Bei Projekten, bei denen nur mit der Grundstück- und Geschossfläche operiert wurde, wurde schneller ein Konsens zum individuellen Mehrwert pro Eigentümer gefunden. Dies mag daran liegen, dass jeder Eigentümer für sich die ökonomische Betrachtung angestellt hat und die Vergleichsmöglichkeiten gefehlt haben.

### **Einfluss auf Zusammenarbeit**

Einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf den Verlauf der Zusammenarbeit kann ein übergeordnetes Bewertungsgutachten haben. In den Fallbeispielen mit Gutachten war das Projekt phasenweise gefährdet. Der Grund lag in der distributiven Ungerechtigkeit hinsichtlich des möglichen Mehrwerts. Eine zeitaufwendige Moderation, hinsichtlich Einordnung der Zahlen in Bezug auf die unterschiedliche Ausgangslage, konnte den Knoten lösen. Einen erkennbaren Mehrwert haben die Bewertungen für das Projekt jedoch nicht gebracht. Dies im Vergleich zur eigenständigen ökonomischen Betrachtung, die jeder Eigentümer für sich selbst gemacht hat.

*„In dieser Phase hat die Liebe zueinander relativ rasch ein Ende gefunden. [...] Zum anderen haben wir diese Bewertung unter einem etwas anderen Zeithorizont betrachtet. So haben wir uns dann auch wiedergefunden.“ (Eigentümer)*

Unabhängig von der Gebäudebewertung hat eine offensichtliche Überbeurteilung eines Grundstückseigentümers einen negativen Einfluss auf die Zusammenarbeit. In diesem Fall geht es nicht um die Verteilung des Mehrwerts, sondern darum, wie ein einzelner Eigentümer im Prozess behandelt wird. Der Grund für eine einseitige Bevorteilung konnte in der übergeordneten Moderation und deren Art und Weise identifiziert werden.



*„Ich bin ganz klar der Meinung, dass die anderen Parteien einen Vorteil hatten. Es ist auch einfach kompliziert gewesen und schlecht moderiert worden. Teilweise sind die Eigeninteressen gewisser Parteien vorangestellt worden.“ (Eigentümer)*

#### **4.3.1.3 Phase Abwicklung**

##### **Wahrnehmung Mehrwert**

Die Abwicklung respektive die Projektarbeit bis zur Planungssicherheit kann mehrere Jahre in Anspruch nehmen. In dieser Zeit stellt sich für den Eigentümer immer die Frage, ob die aufwendigere gemeinsame Planung einen Mehrwert gegenüber einer Einzelplanung einbringt. Die Interviews haben gezeigt, dass das Aufzeigen des Mehrwerts einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Dieser ist jedoch einer gewissen Komplexität unterworfen. Er setzt sich aus mehreren Faktoren zusammen und muss in der Summe als Mehrwert wahrgenommen werden. Das kann bedeuten, dass gewisse Faktoren negativ gerichtet sind, in der Summe aller Faktoren jedoch immer noch eine positive Summe aufweisen. Zu den Faktoren können namentlich eine bewilligungsfähige Mehrausnutzung, Klärung einer städtebaulichen schwierigen Situation, Synergien-Nutzung, Ressourceneinsparung, politisches Gewicht, abgestimmtes Gesamtkonzept, etc. gezählt werden. Die Fähigkeit, die einzelnen Faktoren zu verstehen und zu deuten, ist bei den Eigentümern unterschiedlich ausgereift. Der Erfolg stellt sich da ein, wo es gelingt, die Komplexität abzubauen und verständlich den Eigentümern über den ganzen Prozess hinweg zu kommunizieren. Umgekehrt konnte festgestellt werden, dass die Wahrnehmung getrübt wird, wenn der Mehrwert gegenüber den Eigentümern im Laufe der Zeit nicht mehr aufgezeigt werden konnte.

*„Zu Beginn wurde uns eine Ausnutzungsziffer von etwa 1,1 in Aussicht gestellt. Diese ist unterdessen deutlich herunterdimensioniert worden. Die ursprünglichen Versprechungen, welche die Gemeinde gemacht hat, haben sie nicht einhalten können.“ (Eigentümer)*

##### **Prozessgestaltung**

Die Auswertung der Interviews hat gezeigt, dass die Prozessgestaltung ein wichtiges Element in der eigentümerübergreifenden Projektentwicklung ist. Die Eigentümer bevorzugen eine Führungsperson, welcher die Prozessgestaltung und -steuerung in die Hand nimmt und umsetzt. Solange die Kontinuität gegeben ist und die Resultate stimmen, ist das Interesse der Eigentümer sich in Ausgestaltung des Prozesses einzumischen geringer.

Sie sind dann eher froh, das jemand übernimmt und sie sich auf den eigentlichen Inhalt konzentrieren können.

*„Der Prozess war gut organisiert. Wobei das auch der Verdienst des Vorsitzenden der Pensionskasse war, der sich wirklich gut darum gekümmert hat.“ (Eigentümer)*

Eine wichtige Rolle nimmt in der Prozessgestaltung die Gemeinde ein. Die Auswertung der Interviews hat gezeigt, dass ein Kommitment zur Entwicklung allein nicht reicht. Erwartet wird eine aktive Mitwirkung auf Prozessebene. Hierbei ist zu unterscheiden, ob die Gemeinde mitwirkt oder effektiv im Lead ist. Wenn die Gemeinde den Lead hat zeigt sich, dass sie entsprechend aufgestellt sein muss. Kann sie die dazu nötigen Ressourcen aus zeitlichen oder fachlichen Gründen nicht sicherstellen, hat das einen negativen Einfluss auf den Prozess.

*„Während der Planung hat die Gemeinde zusammen mit dem Planer eine relativ starke Eigendynamik entwickelt und das Ganze hat sich in eine Richtung entwickelt, die wir Eigentümer nicht mehr verstanden haben.“ (Eigentümer)*

Erstaunlicherweise haben sich die wenigsten Eigentümer zu Beginn der Planung über gemeinsame Ziele und Vorstellungen unterhalten. Dies gilt sowohl für den Inhalt als auch für die Art und Weise der Zusammenarbeit. Wurden Ziele gesetzt, wurden diese im Laufe der langen Planung kaum mehr auf ihre Aktualität und Erreichung überprüft. Im Rahmen der Interviews wurde jedoch bei den entsprechenden Fragen der Hinweis gemacht, dass die Definition von Zielen und deren Überprüfung wichtig wären für einen positiven Projektverlauf.

*„Mir persönlich erscheinen zwei Punkte sehr wichtig. Das Erste ist, dass eine Zielharmonisierung stattfindet zwischen allen Grundeigentümern inklusive Gemeinde. Dass die Zielharmonisierung nicht hundert Prozent deckungsgleichend sein kann, ist naheliegend, aber je höher man mit den Zielen zusammenkommt desto sicherer ist eine gemeinsame Stossrichtung.“ (Eigentümer)*

#### **4.3.1.4 Phase Kontrolle und Anpassung**

##### **Kontrollmechanismus**

Bei der Kontrolle ist zwischen der inhaltlichen Kontrolle und der Kontrolle der Zusammenarbeit zu unterscheiden. Es lässt sich festhalten, dass die inhaltliche Kontrolle im Projekt regelmässig stattfindet. Dies hat unter anderem auch mit dem Bewilligungsprozess zu tun. Der Fokus der Kontrolle liegt bei den Eigentümern primär auf dem Inhalt,

der sie direkt betrifft. Die Übersicht über das Gesamtprojekt hat in den meisten Fällen nur jene Person, die den Lead hat.

Die Zusammenarbeit an sich spielt bei der Kontrolle bis auf wenige Ausnahmen eine untergeordnete Rolle. Dies mag daran liegen, dass die befragten Eigentümer bis auf Ausnahmen, den Projektlead nicht innehatten und dies entsprechend nicht aktiv mitbekommen haben oder sich bereits gekannt und Probleme bilateral gelöst haben. In diesen Fällen, wo die Eigentümer im Lead waren, war die Reflexion der Zusammenarbeit durchaus ein Thema. Waren die Eigentümer neben der Projektorganisation zusätzlich in einem Eigentümerverein organisiert, wurde die Zusammenarbeit auch mal in diesem Gefäss besprochen. Generell kann aber festgehalten werden, dass eine aktive und systematische Kontrolle während dem Planungsprozess einen positiven Einfluss auf das Projekt hat und als das auch von den Eigentümern wahrgenommen wird.

*„Das war die Aufgabe des Experten – also die anderen Player zu spüren, die Sitzungen einzuberufen und die Korrekturen vorzunehmen, genauso wie die Justierungen.“ (Eigentümer)*

Problematisch wird es dann, wenn weder zum Inhalt noch zur Zusammenarbeit eine systematische Kontrolle stattfindet. Dies wird von den Eigentümern als negativ empfunden und hat sich auch nachteilig auf das Projekt ausgewirkt.

*„Wenn etwas besonders schlecht gemacht worden ist, dann war es dieses Projekt Controlling. Das war einer der grössten Fehler, die gemacht worden sind.“ (Eigentümer)*

### **Wahrnehmung Anpassung**

Wie die Anpassung von den Eigentümern wahrgenommen wird, ist primär abhängig von der Art und Weise wie während eines Projektes kommuniziert wird. Bei einer transparenten und stetigen Kommunikation werden für den einzelnen Eigentümer relevante Richtungsänderungen respektive Anpassungen gut aufgenommen. Das mag mitunter aber nicht nur an der Kommunikation liegen, sondern auch am Status Quo. Mehrere Interviews wiesen eine Häufigkeit auf, dass solange nichts unterschrieben ist, durchaus auch wieder auf den Status Quo zurückgegriffen werden kann.

*„Also vom Inhalt her und der Zusammenarbeit ist alles gut. Da bin ich zufrieden. Man ist auf die Eigentümer eingegangen. Die Planer sind immer wieder auf uns zugekommen und haben nachgefragt.“ (Eigentümer)*

Wie beim „Kontrollmechanismus“ kann ein zwischengeschalteter Eigentümerverein Auswirkungen einer Anpassung abfedern und aufkeimende Konflikte zu einem frühen Zeitpunkt lösen. Bei wenigen Eigentümern können schon bilaterale Gespräche oder ein gelegentlicher informeller Austausch zur Lösungsfindung beitragen.

*„Als die Stadt vor etwa ein bis zwei Jahren den aktuellen Planungsprozess vorgestellt hat, gab es von einigen Eigentümern ziemlich unflätige Bemerkungen, aber auch das konnten wir im Rahmen von Eigentümerprozessen immer wieder abholen und es wurde dann auch wieder besser.“ (Eigentümer)*

### 4.3.2 Plausibilisierung Thesen

#### 4.3.2.1 These 1 Anbahnung

*«Zu Beginn einer möglichen gemeinsamen Planung setzt jeder beteiligte Eigentümer aufgrund seiner individuellen Ausgangslage seinen Referenzpunkt an einer anderen Stelle. Weil das Potential einer möglichen gemeinsamen Planung von den privaten Eigentümern aufgrund der fehlenden Erfahrung zu diesem frühen Zeitpunkt nur schwer eingeschätzt werden kann, wird der Verlust höher eingeschätzt als ein möglicher Gewinn. Diese Ausgangslage erschwert das Zusammenbringen der Eigentümer und die Zusammenarbeit in einem frühen Stadium.»*

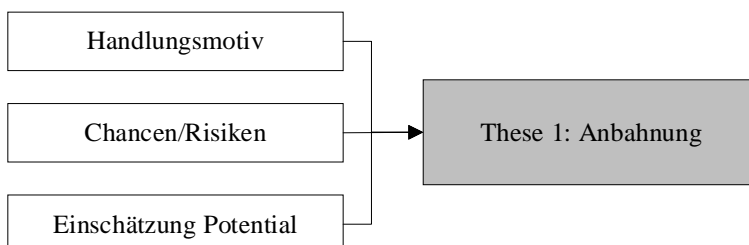


Abbildung 7: Die Codes für die Plausibilisierung der These Anbahnung

Die Untersuchung hat gezeigt, dass aufgrund der individuellen Ausgangslage die Referenzpunkte der beteiligten Eigentümer an unterschiedlicher Stelle liegen. Entsprechend scheint die These in diesem Bereich plausibel zu erscheinen. Ausgehend von den Ergebnissen der durchgeführten Erhebung kann gesagt werden, dass die privaten Eigentümer in der Anbahnungsphase einen Grundsatzentscheid treffen, ob für sie eine Entwicklung in Frage kommt. Dieser Entscheid wird in der weiteren Planung nicht mehr geändert.

Bei jenen Eigentümern, die sich eine eigentümerübergreifende Projektentwicklung vorstellen können, spielen die äusseren Einflussfaktoren für die Setzung des Referenzpunkts eine wichtige Rolle. Wenn die äusseren Einflussfaktoren positiv gestimmt sind, wird der

Gewinn höher gewichtet als ein potentieller Verlust. Die Eigentümer erkennen auch die Chance, dass eine gemeinsame Planung für das Produkt eine höhere Ausstrahlungskraft haben kann, als wenn unabhängig voneinander geplant wird. Einen wesentlichen Einflussfaktor spielt dabei die Gemeinde. Ist sie von der Idee einer eigentümerübergreifenden Planung überzeugt und unterstützt sie diese aktiv, dann hat das eine hohe Implikation auf die Bereitschaft der Eigentümer, sich an der Entwicklung zu beteiligen. Das bedeutet nicht, dass sich die Eigentümer zu diesem Zeitpunkt keine Gedanken zu den möglichen Risiken machen. Jedoch werden diese gerne in Kauf genommen, sofern die Grundkonstellation, wie beschrieben, positiv gestellt ist.

Boxall et al. (2019, S. 512-515) sowie Ritvov und Baron (1992, S. 49) schreiben, dass bei einer komplexen Ausgangslage der Entscheidungsträger für die Entscheidungsfindung dazu tendiert, aus Effizienzgründen die Ausgangslage zu abstrahieren. Durch die Abstraktion neigt man dann eher dazu, beim Status Quo zu bleiben. Weiter wird der Referenzpunkt so angesetzt, dass die Verlustwahrnehmung überproportional zum Gewinn ist. Die Auswertung hat gezeigt, dass das bei den Eigentümern in dieser Form nicht zutrifft. Entsprechend erscheint auch dieser Aspekt der These als nicht plausibel. Wenn bereits eine räumliche Potentialanalyse erstellt wurde, ist entsprechend auch die Ausgangssituation nicht mehr in dem Masse komplex, dass das Potential nicht gefasst werden könnte. Aber auch im Fall, wenn keine Potentialanalyse vorliegt, ziehen die Eigentümer tendenziell einen Architekten bei, der ihnen das Potential aufzeigt. Aus diesem Grund kann man nicht sagen, dass der Eigentümer die Situation abstrahiert und den Status Quo favorisiert.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass hinsichtlich des Setzens des Referenzpunkts die These plausibel erscheint. Dies gilt hingegen nicht, was die Eruiierung des Potentials und der Einfluss auf die Zusammenarbeit betrifft. Sind die äusseren Einflussfaktoren sowie das räumliche und ökonomische Potential positiv gestellt, dann basiert auch die Zusammenarbeit auf einer guten Ausgangslage.

#### **4.3.2.2 These 2 Vereinbarung**

*«Die privaten Eigentümer geben dem eigenen Gebäude einen höheren Wert als dies die übrigen Eigentümer tun würden. Umgekehrt gibt der Eigentümer den Gebäuden der anderen Eigentümer einen zu tiefen Wert. Dies führt in der Festsetzung von Beiträgen und Ergebnissen zu teilweise offensichtlichen Differenzen, was die privatrechtliche Einigung erschwert.»*

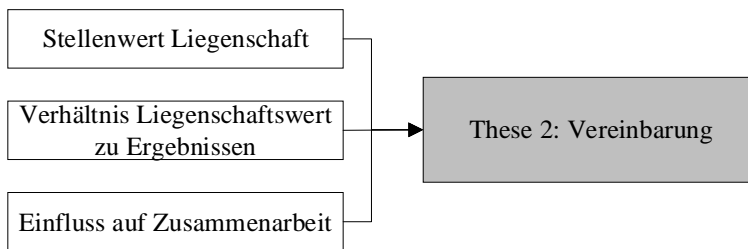


Abbildung 8: Die Kodes für die Plausibilisierung der These Vereinbarung

Eine eigentümerübergreifende Entwicklung kann nur geschehen, wenn mindestens zwei Eigentümer bereit sind, ihr Land zur Verfügung zu stellen. Die Untersuchung hat gezeigt, dass jene Eigentümer, die flächenmässig oder von der Lage her einen relevanten Anteil zur Entwicklung beisteuern, ein durchaus selbstbewusstes Auftreten haben. Dem gegenüber haben die anderen Eigentümer ein eher bescheidenes Auftreten. Bezogen auf die These bedeutet dies, dass die Eigentümer durchaus in der Lage sind, ihren Beitrag für die gemeinsame Entwicklung einzuordnen. Trotz den unterschiedlichen Kräfteverhältnissen sind sich die erst genannten Eigentümer bewusst, dass die Entwicklung nur gelingen kann, wenn alle miteinbezogen werden und die Ergebnisse sowie Beiträge angelehnt an Walster et al. (1978, S. 6-21) fair verteilt werden. Dies bestätigt die Aussage jener Eigentümer, die zu der zweiten Kategorie gehört haben und sich aufgrund der Flächen- und Lageunterschieden in der Zusammenarbeit nicht benachteiligt behandelt gefühlt haben.

Ein wesentliches Konfliktpotential in dieser Phase birgt das Instrument der Liegenschaftsbewertung. Für die quantitative Beurteilung der eingebrachten Beiträge und der möglichen resultierenden Erträge aus der gemeinsamen Entwicklung werden verschiedentlich Liegenschaftsbewertungen durchgeführt. Ein Bewertungsbüro bewertet die eingebrachten Liegenschaften und Parzellen und zeigt damit transparent auf, welcher Werte eingebracht wird und welche zukünftigen Erträge zu erwarten sind. Die Untersuchung hat gezeigt, dass in Projekten mit Bewertungen der Besitztumseffekt zum Tragen kommt und oftmals zu Konflikten führt. Unabhängig davon ob die Bewertungen der anderen Eigentümer einsehbar sind oder nicht<sup>1</sup>, hat sich gezeigt, dass die Eigentümer sich hinsichtlich des erzielten Mehrwertes ungerecht behandelt fühlen. Die Ursache liegt auf der Bewertungsseite oftmals darin, dass die Ausgangslage (Lage, Gebäudealter, Potential, etc.) der einzelnen Eigentümer unterschiedlich und der Mehrwert entsprechend differenziert ausfällt. Dies den Eigentümern verständlich zu vermitteln, ist jedoch aufgrund des fachlichen Hintergrunds und dem zum Teil emotionalen Bezug zur Liegenschaft nicht ganz einfach. Die Eigentümer sind oftmals der Ansicht, dass sie mindestens den gleichen

<sup>1</sup> Anhand der eigenen Bewertung ist es relativ einfach möglich den Wert des Nachbars abzuschätzen.

Mehrwert erzielen müssen wie der Nachbar. Dies weil sie ihre Ausgangslage analog zum Nachbar einstufen. Die unterschiedliche Gebäudesubstanz, die etwas andere Lage und der unterschiedliche Zuschnitt der Parzelle werden dabei ausgeblendet. Ein zusätzlicher negativer Treiber in diesem Zusammenhang bringt die Erkenntnis von Thaler (1980, S. 43-47), dass der Nutzen des eingebrachten Guts überschätzt wird. Dies steigert die Erwartungshaltung zusätzlich. Werden hingegen für die Verteilung nur die Geschoss- und Parzellenflächen der Eigentümer hinzugezogen, dann hat sich gezeigt, dass es kaum Konflikte gibt bezüglich distributiver Gerechtigkeit. Die ökonomische Bewertung ist in diesem Fall Sache des Eigentümers. Ein Grund für die mehrheitlich ausbleibenden Konflikte mag mit der Erkenntnis am Anfang des Kapitels liegen. Die Eigentümer sind sich bewusst, wer wieviel Fläche an welcher Lage einbringt und damit erscheint es als fair, dass dementsprechend auch die Mehrwerte pro Eigentümer unterschiedlich ausfallen.

Zusammengefasst kann bezüglich der Plausibilität der These folgendes gesagt werden. Wenn in der Entwicklung eine gesamtheitliche Bewertung durchgeführt wird, erscheint die These plausibel. Ist die Bewertung respektive die ökonomische Betrachtung Sache jedes Eigentümers und nur die Geschoss- und Parzellenfläche von Relevanz, dann trifft die These nicht zu.

#### 4.3.2.3 These 3 Abwicklung

*«Die Prozessgestaltung und das stetige Aufzeigen des Mehrwerts sind die wesentlichen Kennzeichen, welche darüber entscheiden ob die Zusammenarbeit und Abwicklung ziel führend verläuft und die Planungssicherheit erreicht wird. Schwachpunkte, die den Prozess und das Aufzeigen des Mehrwerts stören, sind die fehlende prozedurale Gerechtigkeit sowie ein unzureichendes loslassen des Status Quo.»*

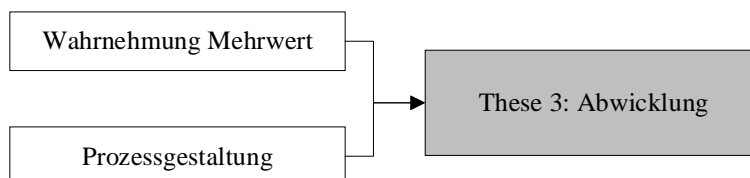


Abbildung 9: Die Codes für die Plausibilisierung der These Abwicklung

Bis die Planungssicherheit bei eigentümerübergreifenden Projektentwicklungen vorliegt, vergehen je nach Komplexität mehrere Jahre. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass die Eigentümer der Prozessführung und der prozeduralen Gerechtigkeit einen hohen Stellenwert beimessen. Weiter stellte sich heraus, dass die Eigentümer insbesondere bei größeren Entwicklungen ab vier bis fünf Eigentümern gerne bereit sind, sich einem

vorgegebenen Prozess unterzuordnen. Dabei wird vorausgesetzt, dass der Prozess gut strukturiert ist und kompetent geführt wird. Die Eigentümer haben wenig Interesse, Einfluss darauf zu nehmen und sich in den Vordergrund zu stellen. Mit gut strukturiert sind insbesondere die prozedurale Gerechtigkeit und die Grundsätze von Leventhal (1977, S. 23-33) gemeint. Neben der kompetenten Prozessführung spielt das Handeln der Gemeinde eine wichtige Rolle. Neben der Unterstützung in der Anbahnungsphase wird von den Eigentümern auch eine aktive Mitwirkung in der Abwicklungsphase erwartet. Die Befragungen haben gezeigt, dass bei Projekten, bei denen die Gemeinde kompetent mitgewirkt hat, weniger Störungen aufgekommen sind. Dies im Gegenzug zu dort, wo die Gemeinde kaum in Erscheinung getreten ist oder sie sich ungeschickt verhalten hat. Liegen die Parameter wie beschrieben vor, fällt es den Eigentümern relativ leicht, sich vom Status Quo zu lösen und sich auf die Veränderungen einzulassen.

Im Zusammenhang mit der These, stellt sich angelehnt an Ritov und Baron (1992, S. 164) noch die Frage bezüglich des stetigen Aufzeigens des Mehrwerts im Vergleich zum Status Quo. Basierend auf der Befragung kann gesagt werden, dass der Mehrwert von den Eigentümern differenziert wahrgenommen und sich aus unterschiedlichen Elementen zusammensetzt. Entsprechend ist die Herausforderung für die Führungsperson den jeweiligen Eigentümern den individuellen Mehrwert aufzuzeigen und dies über die gesamte Projektdauer.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die These dahingehend plausibel erscheint, was die Prozessgestaltung in Zusammenhang mit der prozeduralen Gerechtigkeit und das stetige Aufzeigen des Mehrwerts betrifft. Hingegen erscheint die These bezüglich dem unzureichenden loslassen des Status Quo nicht plausibel zu sein. Die Eigentümer sind sehr wohl bereit den Status Quo loszulassen, wenn die Parameter für eine prozedurale Gerechtigkeit in der Abwicklungsphase gegeben sind.

#### **4.3.2.4 These 4 Kontrolle und Anpassung**

*«Während einer eigentümerübergreifenden Projektentwicklung werden Kontrollen hinsichtlich des Inhalts und der Zusammenarbeit zu wenig fundiert und zu wenig vorausschauend umgesetzt. Dies führt dazu, dass die Fairness nicht über die ganze Projektdauer aufrechterhalten werden kann und Anpassungen nicht im Sinne aller beteiligten Eigentümer sind.»*



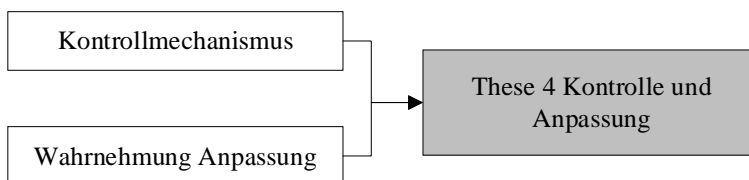


Abbildung 10: Die Codes für die Plausibilisierung der These Kontrolle und Anpassung

Die Erhebung hat bestätigt, dass systematische Kontrollen einen positiven Einfluss auf den Projektverlauf haben. Unterschiede konnten zwischen der inhaltlichen Kontrolle und der Kontrolle der Zusammenarbeit festgestellt werden. Im Vergleich zur Zusammenarbeit hat die inhaltliche Kontrolle eine klar höhere Gewichtung. Demzufolge wird jene der Zusammenarbeit eine tendenziell untergeordnete Rolle zugewiesen. Die inhaltliche Kontrolle unterliegt schon von Natur aus einer gewissen Systematik. Kanton und Gemeinde geben relativ genau vor, welche Inhalte in welcher Form vorliegen müssen und wie sie behördenseitig geprüft werden. In der Ausgestaltung der Zusammenarbeit ist man hingegen frei. Die Aussage von Walster et al. (1978, S. 6-21), dass Kontrollen oft nur dann stattfinden, wenn sich eine Person nicht mehr fair behandelt fühlt, konnte in der Erhebung in dieser Art nicht festgestellt werden.

Während in der Anbahnungsphase der Nutzen einer Gesamtplanung durch den Eigentümer hervorgehoben wird, schränkt sich die Kontrolle und die Auswirkungen der Anpassungen in der Planung auf die eigene Parzelle ein. Die Eigentümer legen den Fokus der Kontrolle und Anpassung klar auf ihre Parzelle und haben in dieser Phase bedingt noch den Überblick über das Gesamtprojekt. Der hat zumeist nur noch die führende Instanz. Die Auswirkung davon kann sein, dass übergeordnete Entscheide für einzelne Eigentümer schwierig nachvollziehbar werden. Generell kann basierend auf der Erhebung festgehalten werden, dass es kaum Anpassungen gegeben hat, die nicht mitgetragen wurden. Neben einer vorbildlichen Prozessführung könnte ein Grund auch darin liegen, dass die Eigentümer je nach Projektstand sich im schlimmsten Fall wieder auf den Status Quo berufen können.

Eine wesentliche Erkenntnis aus der Erhebung ist der Nutzen von informellen, respektiven alternativen Gefässen ausserhalb der Projektorganisation. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn es Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit gibt oder Anpassungen weitreichende Folgen haben. Bei Projekten, bei denen die Eigentümer zusätzlich in einem Eigentümerverein organisiert sind oder sich regelmässig ausserhalb des Projekts treffen, konnten aufflammende Konflikte oder unerwartete Anpassungen zielführend gelöst werden. Das war in ähnlich gelagerten Fällen ohne solche Gefässe signifikant schwieriger.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die These nur teilweise plausibel erscheint. Der Inhalt wird zumeist fundiert und auch vorausschauend kontrolliert. Wogegen die Zusammenarbeit eher einer gewissen Zufälligkeit unterliegt. Dabei können alternative Gefässe für einen positiven Projektverlauf einen relevanten Beitrag leisten. Wenn dagegen die Zusammenarbeit und der Inhalt dem Zufall überlassen werden, dann hat sich gezeigt, dass dies früher oder später auch negativ auf den Projektverlauf auswirkt, respektive die Fairness und der Rückhalt von Seiten Eigentümer darunter leiden.

### 4.3.3 Handlungsempfehlungen

Für das Gelingen einer eigentümerübergreifende Projektentwicklung kann das Veranschaulichungsbeispiel eines Uhrwerks herangezogen werden. Sämtliche beteiligte Akteure sowie die Planung und die äusseren Einflussfaktoren stellen die Zahnräder dar, die für einen positiven Ausgang aufeinander abgestimmt und ineinandergreifen müssen. Wenn nur ein Zahnrad falsch dreht, kann dies den ganzen Prozess blockieren.

Die theoretischen Grundlagen und die empirische Untersuchung haben gezeigt, dass zahlreiche Faktoren nötig sind, damit ein Projekt erfolgreich von der Anbahnung bis zur Planungssicherheit durchgezogen werden kann. Die in Abbildung 11 dargestellten zehn Handlungsempfehlungen sollen einen Beitrag zum Gelingen von eigentümerübergreifenden Projektentwicklungen leisten.

Anbahnung	<b>1. Motive und Ziele</b> <b>2. Passive Eigentümer aktivieren</b> <b>3. Gesamtheitliches Denken, unabhängig handeln</b> <b>4. Gemeinde als Chancengenerator</b>
Vereinbarung	<b>5. Fläche vor Wert</b> <b>6. Alternative Austauschgefässe</b>
Abwicklung	<b>7. Wahrnehmen von Führungsverantwortung</b> <b>8. Aktive Mitwirkung Gemeinde</b> <b>9. Mehrwert als stetige Konstante</b>
Kontrolle und Anpassung	<b>10. Übergeordnet und spezifisch</b>

Tabelle 5: Übersicht der Handlungsempfehlungen

#### 1. Motive und Ziele

Je besser man das Handlungsmotiv der möglichen beteiligten Eigentümer kennt, desto zielgerichteter und fairer kann der Prozess gestaltet werden. Neben dem Inhalt gilt es das Handlungsmotiv zusätzlich in einen zeitlichen Kontext zu stellen. Ein Eigentümer mit einer frisch sanierten Liegenschaft kann an einer gemeinsamen Entwicklung interessiert sein, wenn ihm ein langfristiger Zeithorizont für den Gebäudeeingriff gewährt wird. In einem weiteren Schritt gilt es basierend auf den individuellen Handlungsmotiven gemeinsame Projektziele abzuleiten und die Rahmenbedingungen für die Planung festzusetzen.

Dabei ist auch ein Augenmerk auf die distributive Gerechtigkeit zu legen. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass eine Etappierung zwingend vorzusehen ist und bestimmte bestehende Gebäude respektive Nutzungen mittel- bis langfristig bestehen bleiben.

## **2. Passive Eigentümer aktivieren**

Potentielle Eigentümer treffen für gewöhnlich in der Anbahnungsphase den Grundsatzentscheid, ob sie sich an der gemeinsamen Planung beteiligen oder nicht. Anhand der Handlungsmotive lässt sich feststellen, ob ein Eigentümer eher positiv gegenüber einer Planung steht oder eben negativ und dadurch eine passive Haltung einnimmt. Ziel muss es sein, die für das Projekt relevanten passiven Eigentümer soweit für das Projekt zu aktivieren, dass sie sich gegenüber der Planung nicht verschliessen und womöglich Widerstand leisten. Zum Beispiel die Entwicklung eines frühzeitigen Etappierungskonzeptes oder das Sicherstellen des Bestandschutzes kann helfen, dass ein passiver Eigentümer sich gegenüber der Planung offen zeigt. Um dem Trittbrettfahrer-Symptom entgegenzuwirken, kann eine finanzielle Beteiligung an der Planung an eine zukünftigen Baueingabe gekoppelt werden.

## **3. Gesamtheitliches Denken, unabhängig handeln**

Das Ziel einer eigentümerübergreifenden Planung ist ein gesamtheitliches Projekt zu erhalten, das qualitative und quantitative Vorteile gegenüber mehreren Einzelplanungen aufweist. Dem gegenüber ist es jedoch von zentraler Bedeutung, dass jeder Eigentümer für sich isoliert betrachtet wird. In den wesentlichen Punkten, wie beispielsweise der Nutzungswahl oder dem Baustart, sollte der Eigentümer eine möglichst hohe Unabhängigkeit und Handlungsfreiheit geniessen. Wird er darin wesentlich eingeschränkt, besteht die Gefahr, dass er sich auf den Status Quo zurückbesinnt und sich von der gemeinsamen Planung abwendet.

## **4. Gemeinde als Chancengenerator**

Die Haltung der betroffenen Gemeinde zu einem eigentümerübergreifenden Projektvorhaben und die Art und Weise der Mitwirkung haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Verhalten der Eigentümer. Steht die Gemeinde positiv zum Projekt, hat das einen Einfluss auf die Chancen-Wahrnehmung der Eigentümer respektive die Setzung des Referenzpunktes. Dieser wird so gesetzt, dass die Chancen (Gewinn) für eine gemeinsame Entwicklung spürbar höher ausfallen, als die möglichen Risiken (Verluste). Entsprechend empfiehlt es sich in der Anbahnungsphase Massnahmen zu treffen, dass die Gemeinde für das Vorhaben gewonnen respektive begeistert werden kann.

## **5. Fläche vor Wert**

Die Theorie der distributiven Gerechtigkeit hält fest, dass eine Person das Verhältnis der eingebrachten Beiträge mit den erzielten Erträgen mit dem Verhältnis der anderen Personen vergleicht. Empfindet die Person die Resultate als unfair, hat das einen negativen Einfluss auf die Zusammenarbeit. Gleich verhält es sich bei einer gemeinsamen Entwicklung. Die Untersuchung hat gezeigt, dass eine ökonomische Wertermittlung der Beiträge und der zukünftigen erzielten Ergebnisse zumeist als unfair wahrgenommen wird und einen entsprechend negativen Einfluss auf die Zusammenarbeit hat. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, dass für die Ermittlung der Beiträge und Ergebnisse vorzugsweise die Geschoss- und Parzellenflächen beigezogen wird. Die ökonomische Berechnung soll von den Eigentümern individuell vorgenommen werden.

## **6. Alternative Austauschgefässe**

In vielen Fällen kennen sich die beteiligten Eigentümer nur oberflächlich und bilden im Rahmen des Projekts eine Zweckgemeinschaft. Die Untersuchung hat gezeigt, dass Differenzen innerhalb der Eigentümer eher gelöst werden können, wenn es neben der Projektorganisation noch ein alternatives Gefäss mit einem informellen Charakter gibt. Die Spannweite geht dabei von einem Eigentümerverein bis zu gelegentlichen gemeinsamen Mittagessen. Relevant ist, dass sich die projektbeteiligten Eigentümer in einem regelmäßigen Abstand ausserhalb der Projektorganisation treffen, um damit eine Beziehung untereinander aufzubauen und die über den Charakter einer Zweckgemeinschaft hinausgeht. Der informelle Rahmen bietet die Möglichkeit aufkeimende Differenzen bereits zu einem frühen Zeitpunkt gütlich zu klären.

## **7. Wahrnehmen von Führungsverantwortung**

Wie bereits erwähnt, kann eine eigentümerübergreifende Projektentwicklung mit einem Uhrenwerk verglichen werden. Nur wenn alle Rädchen ineinandergreifen, kann das Projektziel der Planungssicherheit erreicht werden. Um das sicherzustellen hat die Untersuchung gezeigt, dass eine von allen beteiligten Eigentümern eingesetzte Führungsperson einen signifikanten Nutzen bringt. Kurz gefasst ist es die Aufgabe der Führungsperson, die prozedurale und distributive Gerechtigkeit zu wahren sowie den angestrebten Projekttinhalt und die Kommunikation gegenüber Dritten sicherzustellen.

## **8. Aktive Mitwirkung Gemeinde**

In der Anbahnungsphase hat die Gemeinde einen Einfluss auf die Chancen-Wahrnehmung der Eigentümer. Bietet die Gemeinde im Prozess Hand zur punktuellen Mitwirkung, hat das zumeist einen positiven Einfluss auf die Projektabwicklung. Voraussetzung dabei ist, dass die Gemeinde nicht nur die personellen Ressourcen hat, sondern diese auch fachlich kompetent sind. Wie weit eine Mitwirkung aussehen könnte und was die Rahmenbedingungen sind, kann bereits zu einem frühen Zeitpunkt mit den verantwortlichen Personen ausgelotet und definiert werden.

## **9. Mehrwert als stetige Konstante**

Eigentümerübergreifende Projektentwicklungen gehen in vielen Fällen über mehrere Jahre und sind damit generell gesehen oftmals länger als Einzelplanungen. Dies bedingt einen gewissen „Durchhaltewillen“ von Seiten der Eigentümer und somit der Glaube an das gemeinsame Ziel. Um zu verhindern, dass Eigentümer im Laufe des Prozesses wider erwarten sich auf den Status Quo besinnen, ist es insbesondere die Aufgabe der Führungsperson, den Mehrwert und dessen unterschiedliche Facetten stetig zu kommunizieren. Hierbei gilt es neben dem übergeordneten Mehrwert insbesondere auch ein Augenmerk auf den individuellen Mehrwert jedes einzelnen Eigentümers zu legen.

## **10. Übergeordnet und spezifisch**

Insbesondere für die Sicherstellung der prozeduralen Gerechtigkeit im Prozess gilt es für die Führungsperson die Kontrolle und Anpassung auf zwei Ebenen zu kommunizieren. Der Eigentümer hat den Fokus zumeist auf seiner Parzelle und den übergeordneten Prozess nur rudimentär im Blickfeld. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass insbesondere inhaltliche Anpassungen von übergeordneter Natur, jedem Eigentümer verständlich vermittelt und die Auswirkungen für ihn und die Anderen erläutert werden. Weiter ist durch die Führungsperson auch die eigentliche Zusammenarbeit im Blick zu behalten, um all-fällige negative Strömungen frühzeitig zu erkennen und Massnahmen zu ergreifen.

## 5 Schlussbetrachtung

### 5.1 Fazit

Für eine qualitätsvolle Innenentwicklung wird es in Zukunft noch wichtiger sein, dass die konkrete Planung und Umsetzung eigentümerübergreifend angedacht werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass man zwar eine höhere bauliche Dichte vorliegen hat, die Nutzungsqualität der Räumlichkeiten und des Aussenraums jedoch auf der Strecke bleiben.

Die vorliegende Arbeit mit Fokus auf den privaten Eigentümer hat gezeigt, dass die Antwort auf die Forschungsfrage respektive die Herausforderungen in der Zusammenarbeit facettenreich ist. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die privaten Eigentümer durchaus gewillt sind, sich einer übergreifenden Planung anzuschliessen und tendenziell mehr Chancen als Risiken darin sehen. Weiter hat sich gezeigt, dass die Eigentümer bereits in einer frühen Phase gut informiert sind und damit das mögliche Potential einer übergreifenden Entwicklung erkennen. Demgegenüber ist es den Eigentümern jedoch wichtig, dass sie trotz der gemeinsamen Planung weitestgehend unabhängig agieren können. Dies betrifft insbesondere den Zeitpunkt des Baustarts und die Wahl der Nutzung. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die distributive Gerechtigkeit, die auf den Prozessverlauf eine einschneidende Wirkung haben kann. Ist erst mal eine subjektive Ungerechtigkeit vorhanden, ist der Aufwand für die Herrichtung signifikant.

Generell kann gesagt werden, dass es für den Projekterfolg viele Elemente in der Zusammenarbeit zu berücksichtigen gibt und diese von Projekt zu Projekt unterschiedlich sein können. Der bewusste Umgang mit jenen Faktoren, die nicht auf einem Plan oder einer Tabelle abgebildet werden können, sind dabei ein besonderes Augenmerk zu schenken. Durch sie kann eine laufende Planung schnell mal ins Hintertreffen geraten.

Der letzte Aspekt, der in diesem Fazit aufgeführt wird, ist die zeitliche Komponente. Auf der einen Seite bezieht sie sich auf die Planungsdauer, die eigentümerübergreifende Entwicklungen mit sich bringen und auf der anderen Seite die bereits angesprochene Flexibilität für den Eigentümer. Gerade die Planungsdauer von mehreren Jahren ist nicht zu unterschätzen und kann ein Projekt zum Erliegen bringen, wenn es nicht gelingt, die Motivation und der Glaube an das Projekt aufrecht zu erhalten.

## 5.2 Diskussion

Im Kontext der Innenentwicklung hat die eigentümerübergreifende Projektentwicklung eine wichtige Position, der in Zukunft noch weiter an Relevanz gewinnen wird. Für die Beantwortung der Forschungsfrage leitete der Autor ausgehend von zwei Theorien vier Thesen ab, die sich an vier Phasen orientieren. Diese wurden im Rahmen von qualitativen Leitfadeninterviews mit privaten Eigentümern auf ihre Plausibilität geprüft. Die abschliessenden Handlungsempfehlungen orientieren sich wiederum an den gewonnenen Erkenntnissen aus der Theorie und Empirie.

Ein wichtiger Aspekt einer wissenschaftlichen Arbeit ist die Generalisierbarkeit. Aufgrund der theoretischen Herleitung und den gewonnenen Erkenntnissen aus den Leitfadeninterviews ist eine gewisse Generalisierbarkeit gegeben. Es wäre jedoch vermessen zu sagen, dass die Resultate für sämtliche übergreifenden Entwicklungen gelten. Dies liegt insbesondere daran, dass jede eigentümerübergreifende Projektentwicklung von anderen Personen besetzt wird und damit differenzierte Eigenheiten im Prozess vorliegen.

Neben der theoretischen Herleitung bildet die empirische Untersuchung einen wichtigen Pfeiler in dieser Arbeit. Wie bereits erläutert, können übergreifende Entwicklungen mehrere Jahre dauern. Die Ergebnisse der Erhebung spiegelten wider, dass gewisse Geschehnisse, wie zum Beispiel die Anbahnungsphase, manchmal mehrere Jahre her sind. Entsprechend konnten sich die Befragten an das Vergangene teilweise nur noch oberflächlich erinnern. Weiter wurden die Geschehnisse möglicherweise positiver beschrieben, als sie dazumal effektiv waren (kognitive Verzerrung). Hier wäre es hilfreich gewesen, wenn von dem gleichen Projekt mehrere Eigentümer befragt worden wären.

## 5.3 Ausblick

Das Forschungsfeld der eigentümerübergreifenden Projektentwicklung bietet noch viele Möglichkeiten für weitere Untersuchungen. Aus Autorensicht könnten folgende Szenarien von Interesse sein.

Der Fokus der Arbeit liegt bei privaten Eigentümern, von der Anbahnungsphase bis zur Planungssicherheit. Hier würde es sich anbieten, das Feld der Eigentümerarten zu öffnen sowie den Planungsprozess bis zur realisierten Fertigstellung zu erweitern. Neben den Eigentümern könnten auch die weiteren involvierten Parteien wie die kommunalen und kantonalen Behörden sowie Fachstellen in die Untersuchung miteinbezogen werden.



Im Kapitel «Diskussion» wurde die Problematik kognitiven Verzerrung beschrieben. Um dem zu begegnen würde es sich anbieten, ein Projekt von der Anbahnungsphase bis zur Planungssicherheit wissenschaftlich zu begleiten. Selbsterklärend würde es sich hierbei um ein langjähriges Forschungsprojekt handeln.

Ausgehend von der vorliegenden Arbeit könnte in einem nächsten Schritt eine quantitative Herangehensweise gewählt werden. Basierend auf einem standardisierten Fragebogen und einer erhöhten Stichprobe, könnte die wissenschaftliche Generalisierbarkeit gesteigert werden.

## Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*(2), S. 267-299.
- Austin, W., & Hatfield, E. (1980). Equity-Theorie, Macht und soziale Gerechtigkeit. In G. Mikula, *Gerechtigkeit und soziale Interaktion* (S. 25-68). Bern: Verlag Hans Huber.
- Barsuglia, M., Sturm, U., & Schumacher, J. (2014). *Qualitätsvolle Innenentwicklung von Städten und Gemeinden Durch Dialog und Kooperation*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Bauer, C., & Wolf, P. (2011). *7 Tools zur Innenentwicklung: die Metron Dichtebox*. Brugg: Metron AG.
- Beck, H. (2014). *Behavioral economics eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Blankenship, K. L., Wegner, D. T., Petty, R. E., Detweiler-Bedell, B., & Macy, C. (2008). Elaboration and consequences of anchored estimates: An attitudinal perspective on numerical anchoring. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(6), S. 1465-1476.
- Blatter, J. K., Janning, F., & Wagemann, C. (2007). *Qualitative Politikanalyse Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Boxall, P., Adamowicz, W. L., & Moon, A. (2009). Complexity in choice experiments: choice of the status quo alternative and implications for welfare measurement. *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 53(4), S. 503-5019.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), S. 189-208.
- Camerer, C. F. (2003). The behavioral challenge to economics: Understanding normal people. *Federal Reserve of Boston*, (S. 1-34).
- Campi, A., & von Büren, C. (2005). *Bauen in der Schweiz Handbuch für Architekten und Ingenieure*. Basel: Birkhäuser.

- Chapman, G., & Johnson, E. J. (1999). Anchoring, Activation, and the Construction of Values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(2), S. 115-153.
- Eisinger, A., & Loepfe, M. (Oktober 2014). Wenn der Ausnahmefall zum Normalfall wird - Eckpunkte der Planung im Zeitalter der Innenentwicklung. *Collage*, S. 7-9.
- Fischer, K., Thoma, M., & Salked, R. (2016). *Organisationsmodelle für Umstrukturierungs- und Verdichtungsgebiete*. Zürich: Ernst Basler+Partner AG.
- Flick, U., Ernst, v. K., & Steinke, I. (2013). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung Ein Handbuch* (S. 13). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Furnham, A., & Boo, H. C. (2011). A literature review of the anchoring effect. *The Journal of Socio-Economics*, 40(1), S. 35-42.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hartman, R. S., Doane, M. J., & Woo, C.-K. (1991). CONSUMER RATIONALITY AND THE STATUS QUO. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(1), S. 141-162.
- HEV Schweiz. (Februar 2019). Von HEV Schweiz: [www.hev-schweiz.ch/news/detail/News/wem-gehoren-die-schweizer-immobilien/](http://www.hev-schweiz.ch/news/detail/News/wem-gehoren-die-schweizer-immobilien/) abgerufen
- Hollenstein, D., Müller, H., Neuhaus, F., Stark, H.-J., Drilling, M., Gatzju Grivas, S., . . . Jerome, R. (2015). *ePartizipation Demokratische Stadtentwicklung*. Muttenz: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Hopf, C. (2013). Qualitative Interviews - Ein Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung, Ein Handbuch* (S. 349-350). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), S. 1124-1131.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), S. 263-292.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, Values, and Frames. *American Psychologist*, 39(4), S. 341 - 350.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *Journal of Business*, 59(4), S. 251-278.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1992). Advances in Prospect Theory; Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4), S. 297-323.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *JOURNAL OF ECONOMIC PERSPECTIVES*, 5(1), S. 193-206.
- Kofler, A. (2018). *Dichtelust Formen des urbanen Zusammenlebens in der Schweiz*. Basel: Christoph Merian Stiftung.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Basel: Beltz Juventa.
- Leventhal, G. S. (1976). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. *National Science Foundation, Washington, D.C.*, (S. 1-52).
- Loewenstein, G., O'Donoghue, T., & Matthew, R. (2003). Projection bias in predicting future utility. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), S. 1209-1249.
- Marshall, J. D., Knetsch, j. L., & Sinden, J. A. (1986). Agents' evaluations and the disparity in measures of economic los. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 7(2), S. 115-127.
- Merkens, H. (2013). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung Ein Handbuch* (S. 286-299). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Mikula, G. (1980). Zur Rolle der Gerechtigkeit in Aufteilungsentscheidungen. In G. Mikula, *Gerechtigkeit und soziale Interaktion* (S. 141-178). Bern: Verlag Hans Huber.

- Müller, G. F., & Hassebrauck, M. (2001). Gerechtigkeitstheorie. In D. Frey, & M. Irle, *Theorien der Sozialpsychologie* (S. 217-240). Bern: Verlag Hans Huber.
- Ritov, I., & Baron, J. (1992). Status-Quo and Omission Biases. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(1), S. 49-61.
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, S. 7-59.
- Strack, F., & Mussweiler, T. (1997). Explaining the enigmatic anchoring effect: Mechanisms of selective accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), S. 437-446.
- Sturm, U., Schwehr, P., & Peter, C. (Oktober 2014). Smart Density – Verdichtung als dialogischer und kooperativer Prozess. *Collage*, S. 17-20.
- Sulzer, J., & Desax, M. (2015). *Stadtwerdung der Agglomeration Die Suche nach einer neuen urbanen Qualität*. Zürich: Verlag Scheidegger & Spiess AG.
- Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), S. 39-60.
- Van Exel, N., Brouwer, W., van den Berg, B., & Koopmanschap, M. (2006). With a little help from an anchor: Discussion and evidence of anchoring effects in contingent valuation. *The Journal of Socio-Economics*, 35(5), S. 836-853.
- Van Yperen, N. W., & Van de Vliert, E. (2002). Sozialpsychologie in Organisationen. In W. Stroebe, K. Jonas, & M. Hewstone, *Sozialpsychologie Eine Einführung* (S. 623-652). Berlin: Springer.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, W. G. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), S. 151-176.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, W. G. (1978). *Equity Theory & Research*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Wehrli-Schindler, B. (2015). *Urbane Qualität für Stadt und Umland Ein Wegweiser zur Stärkung einer nachhaltigen Raumentwicklung*. Zürich: Verlag Scheidegger & Spiess AG.

## Anhang

### Anhang 1: Interviewleitfaden

Schritte	Fragen / Bemerkungen
<b>Einstiegsfragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Was für eine Liegenschaft haben Sie?</li> <li>2. Wie viele Parteien sind dabei?</li> <li>3. Wo steht die gemeinsame Projektentwicklung aktuell?</li> </ol>
<b>Kernfragen</b>	<p><b>Anbahnung</b> (wird im Interview nicht genannt)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Wer hat Sie und die anderen Eigentümer für eine gemeinsame Planung begeistert?</li> <li>5. Waren alle Eigentümer gleichermassen motiviert?</li> <li>6. Wer hat den Prozess geleitet? (Sie, ein anderer Eigentümer, die öffentliche Hand)?</li> <li>7. Was war für Sie ausschlaggebend, dass Sie sich der Planung angeschlossen haben?</li> <li>8. Was sind zu diesem Zeitpunkt die Chancen und Risiken von der gemeinsamen Planung gewesen?</li> <li>9. Was haben Sie damals angemacht, um das Potential der gemeinsamen Planung herauszufinden (für Sie und Gesamtheitlich) und was waren die Erkenntnisse?</li> </ol> <hr/> <p><b>Vereinbarung</b> (wird im Interview nicht genannt)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Welche Ziele/Nutzen verfolgen sie mit der Liegenschaft?</li> <li>11. Welchen Stellenwert hat ihre Liegenschaft/Parzelle im Vergleich zu den anderen Liegenschaften in der Planung?</li> <li>12. Welche Rolle hat der finanzielle Wert der Liegenschaften für die Planung und die vertragliche Vereinbarung gespielt?</li> <li>13. Wie wurde die Wertermittlung durchgeführt?</li> <li>14. Hat die Wertermittlung ihrer Gebäude/Parzellen mit den eigenen Vorstellungen übereinstimmt? (Warum Ja, warum nein)</li> <li>15. Wie transparent wurden die anderen Werte offengelegt?</li> <li>16. Wie sind sie zu den Werten der anderen Gebäude gestanden?</li> <li>17. Hatte der finanzielle Wert einen Einfluss auf die weitere Zusammenarbeit? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparenz, Effizienz, etc.</li> </ul> </li> </ol>

	<p><b>Abwicklung</b> (wird im Interview nicht genannt)</p> <p>18. Welche Vorteile hat für Sie die eigentümerübergreifende Projektentwicklung bis heute gebracht?</p> <p>19. Im Vergleich zur Ausgangslage, wie würden Sie den Mehrwert beschreiben?</p> <p>20. Im Vergleich zu einer eigenständigen Planung, welchen Vorteile bringt für sie die gemeinsame Planung?</p> <p>21. Haben Sie sich eingeschränkt gefühlt in der Planung?</p> <p>22. Wie zufrieden waren sie mit dem (bisherigen) Planungsprozess in Bezug auf die Zusammenarbeit und den Planungsfortschritt?</p> <p>23. Haben Sie sich im Vergleich zu den anderen Eigentümern in der Gruppe gleichwertig und gut aufgehoben gefühlt?</p> <p>24. Hatte die Grundstückgröße einen Einfluss auf die Zusammenarbeit?</p> <p>25. Hatten Sie das Gefühl, dass der Prozess fair verlaufen ist?</p> <p>26. Wer hat den Prozess geführt (externer, Eigentümer, etc.)?</p> <hr/> <p><b>Kontrolle und Anpassung</b> (wird im Interview nicht genannt)</p> <p>27. Wie wurden die Inhalte der Planung während dem Prozess überprüft?</p> <p>28. Hat man am Anfang (gemeinsame) Ziele definiert?</p> <p>29. Ist man auf Ihre Wünsche und Anliegen eingegangen?</p> <p>30. Gab es in der laufenden Planung aus ihrer Sicht Richtungsänderungen, mit welchen sie so nicht gerechnet hätten?</p> <p>31. Gab es Veränderungen in der Planung, welche Sie nicht mittragen konnten?</p> <p>32. Von wem wurden diese Richtungsänderungen initiiert?</p> <p>33. Hatten die Auswirkungen für Sie einen Einfluss auf die gemeinsame Planung? (hinsichtlich was)</p>
<b>Schluss</b>	<p>34. Rückblickend, Was hätte aus Ihrer Sicht anders gemacht werden können?</p> <p>35. Habe ich in Bezug auf die eigentümerübergreifende Projektentwicklung etwas wesentliches vergessen?</p> <p>36. Welche Relevanz hat für Sie die die Innenverdichtung für die Raumentwicklung in der Schweiz?</p>

## Anhang 2: Kode Buch

Kode	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
<b>Anbahnung</b>			
Handlungsmotiv	Beschreibt das Motiv, das den Eigentümer veranlasst, sich einer eigentümerübergreifenden Projektentwicklung anzuschliessen. Je nach Handlungsmotiv der einzelnen Eigentümer wird die Zusammenarbeit erschwert (Fischer et al. 2016, S.1).	Textstellen, die Aussagen machen zum Handlungsmotiv sich einer eigentümerübergreifenden Projektentwicklung anzuschliessen.	«Gerade auch weil es eine Familienliegenschaft ist, denkt man da ja auch an die nächsten Generationen. Das Projekt muss sicherlich ökonomisch sein. Es muss einen substanziellen Mehrwert geben. Nach allen Kosten von Abbruch, Baukosten und Finanzierung der Übergangszeit muss ein Nutzen daraus resultieren.»
Chancen / Risiken	Beschreibt den möglichen Gewinn (Chancen) und Verlust (Risiken), welche die Eigentümer angelehnt an die Theorie (Beck, 2014, S.126) bei der Wahl von Alternativen (Teilnahme oder nicht) tätigen.	Textstellen, die Aussagen machen zu der Chancen- und Risikoabwägung, welche die Eigentümer im Rahmen der Anbahnung vorgenommen haben.	«Es ist aber so, dass das Grundstück direkt am S-Bahnhof liegt, also mit optimaler Lage. Man weiss, und wusste auch von Anfang an, dass die Gemeinde ein Interesse daran hat, dass dort eine Entwicklung durchgeführt wird. Das war für jeden Stockwerkeigentümer eine Chance bei dieser Entwicklung partizipieren zu können.»  «Das Hauptrisiko war von Anfang an, und ist es auch heute noch, dass nicht jeder Eigentümer mitmachen möchte. Wenn natürlich einer aussteigt, dann zerfällt das ganze Projekt.»
Einschätzung Potential	Eine Veränderung muss einen Mehrwert gegenüber dem Status Quo bringen. Bei komplexen Situationen wird die Potentialabschätzung jedoch oft unzureichend durchgeführt und damit wird der mögliche Verlust höher gewertet (Boxall et al. 2009, S. 512-515)	Textstellen, die Aussagen machen, wie das Potential eingeschätzt wurde und was die Erkenntnisse daraus waren.	«Ich habe mich mit einem Architekten zusammengesetzt – ausserhalb der Jury und den beteiligten Architekten – und wir haben uns überlegt, wo man an meiner eigenen Liegenschaft expandieren kann.»
<b>Vereinbarung</b>			
Stellenwert Liegenschaft	Angelehnt an die Theorie des Besitztumseffekt (Beck, 2014, S. 170) nimmt die Liegenschaft/Parzelle einen wesentlichen Stellenwert in der Eigentümergemeinschaft ein und spielt eine wichtige Rolle für das Gesamtgelingen.	Textstellen, die Aussagen machen zum Stellenwert der Liegenschaft/Parzelle im Gesamtkontext der eigentümerübergreifenden Planung.	«Es ist keine entscheidende Einheit, im Sinne davon, dass es die Grösste oder die Bestgelegenste ist. Sie bleibt natürlich entscheidend, da wir am Schluss ebenfalls zustimmen müssen.»
Verhältnis Liegenschaftswert zu Ergebnissen	Für die distributive Gerechtigkeit haben die Beiträge und Ergebnisse in einem ausgewogenen Verhältnis zu stehen (Van Yperen & Van de Vliert, 2002, S. 638). Dies auch hinsichtlich Aktiva und Passiva (Austin&Hatfield, 1980, S. 28)	Textstellen, die Aussagen machen zum Liegenschaftswert in Bezug auf die erhaltenen Beiträge (Aktiva und Passiva).	«Wir hatten damals ziemlich intensive Diskussionen. Vor allem als man Substanz zerstört hat, war das nicht bei allen Grundeigentümern dasselbe. Damit kommt man unweigerlich in eine schwierige Situation, dass der Fortführungswert der interessantere ist, als der Neuwert.»
Einfluss auf Zusammenarbeit	Liegt aus Sicht eines oder mehrerer Eigentümer eine distributive Ungerechtigkeit vor, so kann das zu Konflikten führen bei der Wiederherstellung (Van Yperen & Van de Vliert, 2002, S. 638)..	Textstellen, die Aussagen machen über die Zusammenarbeit in Bezug auf die distributive Gerechtigkeit.	«Die Zusammenarbeit war soweit eigentlich gut. Da gab es schon die einen oder anderen Interessen seitens der Stadt – oder zumindest der Delegierten –, die nicht unbedingt deckungsgleich mit unseren waren.»



<b>Abwicklung</b>			
Wahrnehmung Mehrwert	Der Eigentümer stellt sich stetig die Frage, ob die übergreifende Entwicklung gegenüber dem Status Quo einen Mehrwert bietet (Ritov & Baron, 1992, S. 49).	Textstellen, welche die Wahrnehmung des Mehrwerts des Eigentümers umschreiben.	«Zwar hat es zwei bis drei Versammlungen gebraucht, jedoch war man sich danach relativ einig, dass man dieses Projekt angehen möchte.»
Prozessgestaltung	Die prozedurale Gerechtigkeit ist wesentlich für eine intakte Austauschbeziehung. Entsprechend strukturiert sollte der Prozess gestaltet werden (Levental, 1976, S. 23-33).	Textstellen, welche Aussagen machen, wie der Prozess im Grundsatz geführt und wie er hinsichtlich fairness wahrgenommen wurde.	«Später wurde sogar noch klar, dass ich sogar mitgestalten durfte, aber in erster Linie wollte ich einfach beobachten, was gemacht wird.»
<b>Kontrolle und Anpassung</b>			
Kontrollmechanismus	Kontrollen sind von Anfang an bewusst im Prozess einzuplanen und dürfen nicht dem Zufall überlassen werden. (Levental, 1976, S. 23-33).	Textstellen, welche die Art und Weise und die Grundlage der Kontrolle beschreibt.	«Es hat immer wieder Unterlagen seitens des Planers gegeben, die wir anschauen konnten und dann hat es ungefähr einmal im Jahr eine Sitzung unter den Gesellschaftern gegeben, wo man wieder auf den aktuellsten Stand gebracht worden war.»
Wahrnehmung Anpassung	Eine aus der Kontrolle vollzogene Anpassung muss für den Eigentümer als fair wahrgenommen werden. Ansonsten wird er sie nicht tragen (Walster et al. 1978, S. 6-21).	Textstellen, welche die Wahrnehmung von möglichen Anpassungen in der Planung beschreiben.	«Also vom Inhalt her und der Zusammenarbeit ist alles gut. Da bin ich zufrieden. Man ist auf die Eigentümer eingegangen. Die Planer sind immer wieder auf uns zugekommen und haben nachgefragt.»

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Eigentümerübergreifende Projektentwicklungen im Kontext der Innenverdichtung: Empirische Untersuchung der Eigentümerzusammenarbeit von der Anbahnungsphase bis zur Planungssicherheit“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

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

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

Zürich, den 24.08.2019

---

Claudio Däscher