



Center for Urban & Real Estate Management – Zurich

Masterthesis
zur Erlangung des
Master of Science in Real Estate (CUREM)

Raumplanung als Wertsteigerungspotential in Immobilienportfolios

***Einfluss systematischer Potentialanalysen und proaktiver
Verhandlungen der Investoren***

Name: Barbara Rentsch
Adresse: Vogesenstrasse 27 4056 Basel
Eingereicht bei:

- *Dr. Christopher Bahn*
- *Alfred Hersberger*

Abgabedatum: 20. Juli 2007

Vorwort

Es ist mir ein Anliegen, mich bei allen zu bedanken, die mich bei der Erstellung der vorliegenden Masterthesis unterstützt haben. In erster Linie danke ich meinem Betreuer Christopher Bahn und meinem Koreferenten Alfred Hersberger für die positive und fachlich kompetente Auseinandersetzung mit dem Thema. Trotz grosser beruflicher Belastung haben sich beide Zeit für meine Anliegen genommen. Ebenfalls danke ich dem anonymen institutionellen Investor für das zur Verfügung Stellen der Untersuchungsobjekte, für die interessanten Diskussionen und die Kontakte zu den ausführenden Architekten und Planern. Judith Kessler, Lilian Pfaff und Esther Zumsteg für die konstruktiven Fragen und die fruchtbaren Diskussionen. Almut Rembges für die Transkription der Experteninterviews und Isabel Zürcher für das Lektorat. Der grösste Dank gebührt meinem Mann, der sich in dieser Zeit liebevoll um mich gekümmert hat.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Gegenstand und Ziel der Arbeit.....	1
1.2	Vorgehensweise und Eingrenzung der Arbeit.....	3
1.3	Thesen und Kernfragen.....	4
1.4	Begriffe	5
1.4.1	Raumplanung.....	5
1.4.2	Investor.....	5
1.4.3	Aktives Immobilienmanagement.....	6
1.4.4	Systematische Potentialanalysen	6
2	Theoretische Grundlagen	7
2.1	Einleitung und Aktualität.....	7
2.2	Grundlagen der Raumplanung.....	10
2.2.1	Differenzierung Raumplanungsrecht und öffentliches Baurecht ...	10
2.2.2	Potentiale der Raumplanung	11
2.2.3	Neue Instrumente der Raumplanung	11
2.3	Aktives Immobilienmanagement.....	12
2.3.1	Nachverdichtung als Potential für Bestandesliegenschaften.....	13
2.3.2	Potentialanalysen von Bestandesliegenschaften.....	13
2.3.3	Methoden proaktiven Vorgehens.....	13
2.4	Weiche Faktoren der Raumplanung	15
2.4.1	Steigerung der Wertschöpfung mittels städtebaulicher Qualität ...	15
2.4.2	Verschiedene Prozesse der Umsetzung.....	16
2.4.3	Voraussetzungen für Kooperationen	17
2.5	Zwischenfazit	18
3	Umgang der Investoren mit Potentialen der Raumplanung.....	20
3.1	Einleitung	20
3.2	Auswahl der Interviewpartner	20
3.3	Auswertung der Experteninterviews.....	20
3.3.1	Umgang mit Raumplanung im aktiven Immobilienmanagement...	21
3.3.2	Potentiale durch proaktive Verhandlungen der Investoren.....	25
3.4	Zwischenfazit	31
4	Analyse der Entwicklungen von vier Bestandesliegenschaften	33
4.1	Einleitung	33
4.2	Umnutzung / Revitalisierung (ZH).....	34
4.3	Nachverdichtung/Ergänzungsneubau (BL).....	36
4.4	Bebauungsplan/Ersatzneubau (BS).....	39
4.5	Quartierplanung/Ersatzneubau (BL).....	41
4.6	Zwischenfazit	43
5	Fazit und Ausblick.....	46
5.1	Bewertung der Thesen und Kernfragen	46
5.2	Weitere Forschungsfragen.....	49
5.3	Einschätzungen	50

6	Anhang	51
6.1	Objektblätter	51
6.2	Interviewpartner	55
6.3	Interviewleitfaden	56
7	Literaturverzeichnis	57
8	Ehrenwörtliche Erklärung	

1 Einleitung

1.1 Gegenstand und Ziel der Arbeit

In der Schweiz wird die Siedlungsfläche durch Hochbauten und Verkehrsflächen pro Sekunde annähernd um 1 m² ausgedehnt.¹ Diese Entwicklung zur Zersiedelung der Landschaft ist aus umwelt- und verkehrspolitischer Sicht problematisch. Die Raumplanung will ihr entgegenwirken, indem sie unter anderem die Siedlungsräume zu verdichten sucht. Zur Erreichung dieses Ziels wird nach neuen Lösungen gesucht. Die Thematik wird in den Medien breit diskutiert.² Umweltverbände unter Federführung von Pro Natura lancieren eine Volksinitiative mit dem Titel „Eidgenössische Volksinitiative Raum für Mensch und Natur“, die so genannte „Lebensrauminitiative“. Mit dem Thema beschäftigten sich nicht nur Raum- und Stadtplaner in Berichten wie „ARE Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002“ und „ARE Raumentwicklungsbericht 2005“³. Auch Architekten tragen Wesentliches zur Diskussion bei mit Studien wie „Die Schweiz ein städtebauliches Portrait“⁴, Autoren im Auftrag von Wirtschaft und Politik mit „Stadt – Land Schweiz“⁵, „Baustelle Föderalismus“⁶, „Raumentwicklung im Verborgenen“⁷ oder „Städte Bauen“⁸, um nur eine Auswahl jüngster Studien zu nennen.

Diese Untersuchungen zeigen eine Disparität zwischen Raumplanung und Raumentwicklung. Die Raumentwicklung hat nicht nur entscheidenden Einfluss auf die Umweltpolitik und den haushälterischen Umgang mit der Bodennutzung, sondern ebenso auf die nachhaltige Wertentwicklung der Immobilienportfolios der institutionellen Investoren. Die Bedeutung wird in der von der Pensimo Management AG in Auftrag gegebene Studie „EFICAS Langfristige Perspektiven im Schweizer Immobilienmarkt“⁹ deutlich. Darin wird die Raumplanung als Risiko der Assetallokation und Assetakquisition diskutiert. Entstehen daraus auch Potentiale für Investoren?

Die zunehmende Professionalisierung der Immobilienwirtschaft führt zu verschiedenen Veränderungen. Erstens werden durch Investoren proaktiv Wertsteigerungspotentiale ihrer Immobilienportfolios realisiert. Zweitens ergreifen Investoren aktiv Massnahmen

¹ Vgl. Bundesamt für Raumentwicklung ARE 2005

² Pfeifer Tagesanzeiger 26.09.05, P.S. NZZ 23.02.07, Bösiger BaZ 29.03.07

³ Vgl. Bundesamt für Raumentwicklung ARE 2002 / ARE 2005

⁴ Vgl. Diener et al. 2006

⁵ Vgl. Eisinger / Schneider 2005

⁶ Vgl. Blöchliger 2005

⁷ Vgl. Thierstein et al. 2006

⁸ Vgl. Eisinger 2004

⁹ Vgl. Fahrländer et al. 2007

zur Aufwertung der Lagequalität ihrer Bestandesliegenschaften. Ausserdem investieren aufgrund der heutigen Marktsituation institutionelle Investoren im Core-Bereich vorwiegend in den eigenen Immobilienbestand. Dies erläutern Zeitungsartikel wie jener in der Sonderbeilage „Immobilienwirtschaft“ der NZZ vom 16. Januar 2007¹⁰, in dem die Professionalisierung in der Immobilienwirtschaft und ihren Berufsfeldern beschrieben wird, oder die Berichte „Heute diskutieren Investoren auch über städtebauliche Fragen“ in der NZZ vom 26. April 2007¹¹ und „PSP setzt auf Kleinarbeit – statt zu wachsen, wird ins bestehende Portfolio investiert“ in der NZZ vom 3./4. März 2007¹².

Die Ziele der Investoren und der Raumplaner stellen keinen grundsätzlichen Gegensatz dar. Um das Ziel der Raumplanung nach Verdichtung der Siedlungsgebiete zu erreichen, bietet sich eine Zusammenarbeit mit Bestandeshaltern von Liegenschaften an. Eine Kooperation zwischen Planern und Investoren mit dem Ziel des Gleichgewichts öffentlicher und privater Interessen scheint sinnvoll. Der qualitätvolle Umgang mit Bestandesliegenschaften führt zur besseren Vermietbarkeit und einer nachhaltigen Wertentwicklung. Die Verantwortung der Investoren gegenüber Gesellschaft und Städtebau wird inzwischen breit anerkannt.

Das Thema der Potentiale der Raumplanung für Wertsteigerungen von Bestandesliegenschaften wird bisher in der Literatur nicht behandelt. Deshalb soll die vorliegende Arbeit aufzeigen, wie gleichzeitig ein Beitrag zur Lösung raumplanerischer Probleme und eine Wertsteigerung in Immobilienportfolios erreicht werden können. Es gilt, die Potentiale der Raumplanung für die Immobilienwirtschaft aufzuzeigen und einen Beitrag zur Diskussion über das aktive Immobilienmanagement zu leisten. Verschiedene Akteure wie Raum- und Städteplaner, Urbanisten, Architekten und Politiker tragen zur Stadtentwicklung, zur Standortqualität und Aufwertung von Quartieren bei. Durch proaktive Verhandlungen der Investoren kann darüber hinaus ein koordinierter, positiver Prozess in Gang gesetzt werden. Das Zusammenspiel zwischen Investoren und Raumplanern führt zu Win-Win-Situationen, indem das gemeinsame Ziel der Verdichtung von Siedlungsgebieten erreicht und gleichzeitig gesellschaftlicher Mehrwert geschaffen wird.

¹⁰ Martel NZZ 16.01.2007

¹¹ mju. NZZ 26.04.2007

¹² am. NZZ 03./04.03.2007

1.2 Vorgehensweise und Eingrenzung der Arbeit

Im **ersten Teil** der vorliegenden Arbeit werden Thesen zum Thema formuliert und Kernfragen aufgeworfen. Dies erfolgt vor der Reflexion einer breiteren Theorie, da zu den Potentialen der Raumplanung auf Bestandesliegenschaften und proaktiven Verhandlungen von Investoren noch keine theoretische Diskussion vorliegt. Es werden Begriffe definiert und eine Abgrenzung des Themas vorgenommen.

Im **zweiten Teil** werden die theoretischen Grundlagen zum Thema ausgelegt. Einer Zusammenfassung der aktuellen Diskussion zur Raumplanung folgen die einzelnen Themengebiete „Grundlagen der Raumplanung“, „aktives Immobilienmanagement“ und „weiche Faktoren der Raumplanung“. Diese Aspekte sind für die Fragestellung der Arbeit relevant. Einige Antworten können dadurch bereits formuliert werden, weitere werden anschliessend untersucht.

Im **dritten Teil** werden die anfangs gestellten Kernfragen durch explorative Leitfadeninterviews mit sechs Experten diskutiert. Mit dieser qualitativen Methode werden Erkenntnisse über den Umgang der institutionellen Investoren mit Potentialen der Raumplanung und proaktiven Verhandlungen mit Planungsämtern rekonstruiert. Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden herausgearbeitet und mit Äusserungen der Interviewpartner dokumentiert. Da „Investieren im Bestand“ in der Raumplanung relevant ist, wurden sechs Investoren im Core-Bereich als Gesprächspartner ausgewählt. Die Auswahl ist also exemplarisch und nicht repräsentativ.

Um die Aussagen der Investoren und die in den Gesprächen gewonnenen Erkenntnisse zu überprüfen, werden im **vierten Teil** die Erfolgsfaktoren und Wertsteigerungspotentiale von erfolgreichen Entwicklungen bei vier Bestandesliegenschaften eines aktiven Investors empirisch erarbeitet. Dazu wurden mit Hintergrundgesprächen durch offene Interviews mit den Projektleitern oder dem Raumplaner der Objekte die Abläufe und Aushandlungsprozesse erfragt. Die Objekte wurden bewusst und exemplarisch zum Thema „Investieren im Bestand“ im Bereich Umnutzung/Revitalisierung, Nachverdichtung/Ergänzungsneubau, Bebauungsplan/Ersatzneubau und Quartierplanung/Ersatzneubau ausgewählt.

Abschliessend werden im **fünften Teil** die aufgestellten Thesen bestätigt oder verworfen und die Kernfragen unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus Theorie, Interviews und den Objektanalysen neu gestellt. Um auch die behördliche Seite einzubeziehen, wurde zusätzlich ein Hintergrundgespräch mit einem Vertreter des Baudepartements Basel-Stadt in Form eines offenen Interviews geführt.

Akteure wie Architekten, Raum- und Städteplaner, Urbanisten und Politiker üben Einfluss auf die Entwicklung von Städten aus. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf die Frage, wie weit Investoren durch systematische Potentialanalysen und proaktive Verhandlungen die Wertentwicklung ihrer Liegenschaften positiv beeinflussen können und wie gleichzeitig ein raumplanerisches Ziel der Verdichtung realisiert wird. Der Fokus der Arbeit liegt auf dem aktiven Immobilienmanagement vor dem Hintergrund der Raumplanung in der Schweiz.

In dieser empirischen Arbeit werden, ausgehend vom untersuchten Sachverhalt und einer theoretischen Recherche, Beobachtungsaussagen formuliert. Gegenstand der Untersuchung bildet das „Investieren im Bestand“ institutioneller Investoren, denn dabei ist der Zusammenhang zur Raumplanung direkt gegeben.¹³ Da der Praxisbezug ein Anliegen und der zeitliche Rahmen eine Begrenzung vorgibt, wird eine gewisse Unschärfe bewusst in Kauf genommen.

1.3 Thesen und Kernfragen

These 1 Die Potentiale der Raumplanung im Rahmen des Realisierens bestehender oder neu entstandener Nutzungsreserven sind den Investoren bekannt.

Wie werden diese durch die interviewten Investoren genutzt? Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein? Erscheinen diese Potentiale in der Bewertung der Liegenschaften? Wenn ja, welche Potentiale werden abgebildet und welche nicht?

These 2 Bestandesliegenschaften werden durch Investoren systematisch analysiert, jedoch nur im Hinblick auf die Steigerung des Ertrags (Mietzinspotential). Die Angebotsseite (Mehrnutzung/Flächenerweiterung) wird nur analysiert, wenn die Liegenschaft nicht den gewünschten Ertrag abwirft. Die Analyse erfolgt dann reaktiv, nicht proaktiv.

Entwickeln die befragten Investoren eine Systematik zur Erkennung von Potentialen der Raumplanung? Besteht eine strategische Ausrichtung dafür?

These 3 Die Potentiale der weichen Faktoren der Raumplanung – Aushandlungsprozesse zwecks Ausschöpfung der Ausnahmen in der Regelbauweise, Sondernutzungsplanung oder Mehrwert aus städtebaulicher Qualität – sind ebenfalls erkannt.

Was ist der Auslöser für Verhandlungen? Werden diese Verhandlungen durch Investoren proaktiv geführt, und wo liegen die Risiken?

¹³ Vgl. Van Wezemaal 2005

These 4 Das Ausschöpfen der Potentiale der weichen Faktoren der Raumplanung kann durch proaktive Verhandlungen der Investoren als Prozess ausgelöst, jedoch nur in Zusammenarbeit mit den Behörden realisiert werden.

Welche Voraussetzungen sind nötig, um Win-Win-Situationen und damit Mehrwert für die Gesellschaft zu generieren? Welche Interessen bestehen von Seiten der Behörden?

1.4 Begriffe

Um Klarheit über die Verwendung einiger Begriffe in dieser Arbeit zu schaffen, seien diese nachfolgend geklärt. Es handelt sich vorwiegend um Begriffe, wie sie im Titel vorweggenommen sind.

1.4.1 Raumplanung

Der Begriff „Raumplanung“ wird in dieser Arbeit breit gefasst und im Zusammenhang mit Stadt- und Raumentwicklung besprochen, da nicht nur die raumplanerischen, sondern auch die demographischen und wirtschaftlich-politischen Entwicklungen Einfluss haben auf die Wertentwicklung von Bestandesliegenschaften.¹⁴ Die Raumplanung hat auf die Raumentwicklung nur geringen Einfluss. Der Raumentwicklungsbericht 2005 des Bundesamtes für Raumentwicklung ARE beschreibt die Bedeutung der bestehenden Bauten für die nachhaltige Raumentwicklung wie folgt: *“In den Bauzonen sollten die bestehenden Bauten genutzt, allenfalls ersetzt oder saniert werden, bevor neue Bauten errichtet werden. Wo dies möglich ist, soll die Gebäudenutzung verdichtet werden, beispielsweise durch Anbauten, den Ausbau von Dachgeschossen usw.”*¹⁵ Grosses Gewicht liegt auf der Siedlungsverdichtung nach innen, wobei diese durch Anreize ausgelöst und erreicht werden soll. Das Potential der Raumplanung kann zur Wertsteigerung in Immobilienportfolios der Bestandhalter genutzt werden.

1.4.2 Investor

Als „Investoren“ werden in dieser Arbeit institutionelle Investoren bezeichnet, welche das Anlagekapital in Immobilienportfolios halten. Sie lassen sich nicht durch risikoreiches Verhalten, sondern durch langfristige Sicherung der Gelder leiten. Die Liegenschaften werden grundsätzlich erstellt, unterhalten, bewirtschaftet und entwickelt. Selbstverständlich kann aus Portfolioüberlegungen die Strategie auch der Verkauf einzelner Objekte sein. Die Liegenschaften gelten als Wertanlage und sind mehrheitlich aus Eigenkapital finanziert. Diesbezüglich unterscheiden sich Investoren

¹⁴ Vgl. Fahrländer et al. 2007

¹⁵ Zitat Bundesamt für Raumentwicklung ARE 2005 S. 65

von Projektentwicklern, welche mit hohem Anteil an Fremdkapital Land kaufen und entwickeln, um zu verkaufen und momentan den Leverageeffekt nutzen.

1.4.3 Aktives Immobilienmanagement

Unter „aktivem Immobilienmanagement“ wird das gezielte, tatkräftige Gestalten der Immobilienportfolios verstanden: ein proaktives Vorgehen, um Wertsteigerungen im Immobilienvermögen zu erzielen.¹⁶ Das aktive Immobilienmanagement schliesst die Durchführung systematischer Potentialanalysen und aktive Verhandlungen mit kantonalen und kommunalen Behörden ein. Der Investor wird zum Akteur und zum Initiator von Entwicklungen im Bestand wie auch von Lageverbesserungen der Bestandesliegenschaften durch Quartieraufwertungen.

1.4.4 Systematische Potentialanalysen

Regelmässig führen Investoren in ihren Portfolios auf Objektebene die „systematischen Potentialanalysen“ durch. Einerseits suchen sie auf der Ertragsseite nach Mietzinspotentialen und andererseits auf der Mietflächenangebotsseite nach Flächenerweiterung, den Potentialen der Raumplanung. Bei Immobilienanalysen ist zu unterscheiden zwischen Basisanalysen und Spezialanalysen:

*„Die **Basisanalysen** sind ‚reine‘ Immobilienanalysen mit spezieller Ausrichtung auf die einzelnen Charakteristika, Potentiale und Probleme der jeweiligen Liegenschaft. Die Untersuchungsgebiete umfassen Standort-, Markt- und Gebäudeanalysen; im Fall von Anlageobjekten tritt die detaillierte Mietanalyse als viertes Untersuchungsfeld hinzu. Dagegen integrieren **Spezialanalysen** die Ergebnisse der Basisanalysen mit dem Ziel, immobilienbezogene Entscheidungen vorzubereiten und zu unterstützen. Daher erstrecken sie sich über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie, angefangen von Machbarkeitsstudien bei Projektentwicklungen über Bewertungen, Investitions- und Finanzierungsanalysen bis hin zu Machbarkeitsstudien für Re-Developments und Revitalisierungen.“¹⁷*

Der Fokus der vorliegenden Arbeit ist auf Spezialanalysen im Zusammenhang mit Raumplanung gerichtet, um darzulegen, wie über Entwicklungen der Bestandesliegenschaften Wertsteigerungen erzielt werden können.

¹⁶ Vgl. Kloess 1999

¹⁷ Zitat Hofmann et al. 2005 Schulte Band I S. 393

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Einleitung und Aktualität

Die Recherchen haben ergeben, dass zu den Potentialen der Raumplanung für Bestandesliegenschaften noch keine theoretischen Grundlagen erarbeitet sind. Im Folgenden sollen Themen genannt werden, die Teilbereiche theoretisch behandeln, um Antworten zu den im ersten Teil gestellten Thesen und Kernfragen zu geben. Diese werden in zwei Bereiche gegliedert; das aktive Immobilienmanagement und die weichen Faktoren der Raumplanung.

Die theoretische Basis bildet die wissenschaftliche Diskussion über das **aktive Immobilienmanagement**. Die Professionalisierung im Immobilienmanagement führt zusehends vom passiven zum aktiven Management. Die Untersuchung hinterfragt den Umgang der Investoren mit Potentialen der Raumplanung. Die Entwicklungen und Tendenzen in der Immobilienwirtschaft werden vor dem Hintergrund der zur Diskussion stehenden Erneuerung der Raumplanung diskutiert.

Raumplanerische Fragestellungen wie die Verdichtung des Siedlungsraums und der qualitätvolle Städtebau haben für die Investoren an Bedeutung gewonnen. Es besteht eine Disparität zwischen Raumplanung und Raumentwicklung; Ortschaften werden nicht mehr entworfen, vielmehr entstehen sie sozusagen eigengesetzlich an guten Lagen, deren Erreichbarkeit gegeben ist. Die Vision und Identität solcher Orte fehlt weitgehend. Die Raumplanung greift nicht – bei mangelhafter Koordination zwischen Gemeinden und Kantonen ist ein unverhältnismässiger Landverbrauch festzustellen. Die Raumplanung wird in der wirtschaftspolitischen Diskussion im Zusammenhang mit Raumentwicklung als unbefriedigend erfahren. Höhere Dichte in Wirtschaftsräumen zu Gunsten der Freihaltung von unbebautem Land wird postuliert. Die Verdichtung von Standorten wird überdies als Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum angesehen.¹⁸ Die Aktualität des Themas zeigt sich auch in einer breiten Diskussion an Schulen und in der Öffentlichkeit. Folgende Aspekte sind nach Themenbereichen ausgewählt, die für die Themenstellung diese Arbeit eine zentrale Rolle spielen:

Städtische Dichte: Avenir Suisse und die ETH Zürich organisierten 2003 ein Symposium zum Thema „Städtische Dichte in der Schweiz – Chancen und Potentiale einer wirtschaftlichen Ausnutzung“.¹⁹ Die Referenten forderten auch da eine räumliche

¹⁸ Vgl. Eisinger/Schneider 2005, Thierstein et al. 2006, Blöchlinger 2005

¹⁹ Red. NZZ 06.12.2003

Verdichtung, obwohl darauf hingewiesen wurde, dass neben der baulichen Dichte auch auf die soziale zu achten sei und dass eine ‚verdichtete Stadt‘ in jedem Fall die Lebensqualität nach sozialen, wirtschaftlichen und städtebaulichen Gesichtspunkten erhöhen müsse.²⁰

Urbanität: Das ETH Studio Basel untersucht in der exemplarisch angelegten Momentaufnahme „eine Sekunde Schweiz“²¹ die spezifisch schweizerische Urbanität. Diese erweist sich als eine Art Kultur der Verweigerung und Verhinderung von Dichte, Höhe, Masse, Konzentration oder auch Zufall. In einer Siedlungstopographie mit fünf Typologien – Metropolitanregionen, Stadtnetze, Stille Zonen, Alpine Brachen und Alpine Resorts – werden die aktuelle Besiedelung transparent gemacht und Differenzen verstärkt (Wirklichkeitsdruck). Die Begrifflichkeiten und Ansätze sind in den ARE Raumentwicklungsbericht 2005 eingeflossen.

Urban Management: Das CUREM (Center for Urban & Real Estate Management) in Zürich führte im Rahmen der Veranstaltungsreihe CUREM*horizonte* am 21. Juni 2007 einen Abend zum Thema „Urban Management“ durch. Die wertschöpfungsorientierte Steuerung des urbanen Transformationsprozesses wurde aus verschiedenen Perspektiven diskutiert. Die Veranstalter gingen davon aus, dass mit der Maximierung des Landwerts eine ökonomisch optimale Dichte erreicht werden kann.²²

Neue Instrumente der Raumplanung als Anreizsystem: Das Bundesamt für Raumentwicklung ARE beauftragte eine ausländische Expertengruppe, Einschätzungen und Strategien zur Raumplanung der Schweiz zu entwickeln. Der Artikel „Raum und Mobilität gemeinsam planen – Anregungen internationaler Experten zur Raumentwicklung“²³ in der NZZ vom 23. Februar 2007 legte diese Ideen dar, unter anderem wie die räumliche Entwicklung durch Anreize beziehungsweise ökonomische Instrumente gesteuert werden kann.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit: Im Rahmen des 2003 lancierten nationalen Forschungsprogramms NFP 54 „Nachhaltige Siedlungs- und Infrastrukturentwicklung“²⁴ setzte 2005 die wissenschaftliche Arbeit ein. Für den hier diskutierten Zusammenhang ist das Projekt „Investoren bauen Lebensstile“ zu erwähnen, in dem die Wichtigkeit der interdisziplinären Zusammenarbeit zur Lösung des Problems deutlich

²⁰ Vgl. Eisinger et al., Frey, Lamugnani, Häussermann 2004

²¹ Vgl. Diener et al. 2006

²² Vgl. Bahn / Loepfe 2007

²³ P.S NZZ 23.02.2007

²⁴ NFP54 download vom 28.05.2007

wird. Die Raumplanung setzt die jeweilige Nutzung fest, doch Investoren prägen Lebensstile, indem sie diese realisieren.

Ausbildung: Die fachliche und soziale Kompetenz in Kommunikation und Koordination beziehungsweise die Prozessbegleitung ist bei grösseren Bauprojekten eine anerkannte Voraussetzung. In der Schweiz setzten 2005 verschiedene Ausbildungsgänge in Immobilienmanagement ein, um den Bedarf an gut ausgebildeten Fachleuten zu decken. Zudem werden interdisziplinäre Studiengänge in Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung und in Urban Management lanciert.

Der zweite Bereich betrifft die raumplanerische Diskussion um die so genannten **weichen Faktoren der Raumplanung**. Weder Investoren noch die Planungsämter sind verpflichtet, Verhandlungen zu führen. Doch sind es oft die Aushandlungsprozesse, die zu nachhaltigen und auch wirtschaftlich sinnvollen Lösungen führen. Entwicklungen auf diesem Gebiet entstehen durch Zusammenarbeit von Investoren und Planungsämtern. Sie können durch Investoren in Gang gesetzt werden, die dann jedoch auf Goodwill und Kompetenz von Seiten der Behörden angewiesen sind. Inzwischen wird vermehrt in interdisziplinären Teams zusammengearbeitet, was zu kreativer Wertschöpfung führt. Als wertvoll erweist sich dabei die Verständigung und die interdisziplinäre Prozessgestaltung.

Kommunikation: TEC21, die Zeitschrift des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins SIA, widmet dem Thema „Verständigung“²⁵ ein ganzes Heft. Der Artikel „Vernetztes Kommunizieren“²⁶ erläutert die Bedeutung der Kommunikation als Basis jeder sozialen, wirtschaftlichen, politischen, rechtlichen und sonstigen Handlung in unserer Wissensgesellschaft. Die frühe interdisziplinäre Kommunikation bildet die Basis, um überhaupt neue Ideen zu generieren.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit: Stadtentwicklung verlangt nach einem interdisziplinären, integrierten Ansatz und ist als politisch-normative Disziplin zukunftsgerichtet. Um Veränderungen und Verdichtungsprozesse in Gang zu setzen, ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit unerlässlich. Dies weisen Zeitschriften wie die durch NSL Netzwerk Stadt und Landschaft der ETH Zürich veröffentlichte DISP nach, die Themen aus dem Bereich Raumordnung, Stadtplanung oder Städtebau aus unterschiedlichen fachlichen Perspektiven zur Diskussion stellt.²⁷ Ebenso birgt die

²⁵ TEC 21 12/2007

²⁶ Vgl. Krieger 2007

²⁷ Vgl. Zibell, Lendi, Selle, in DISP106 1991, Muggli in DISP 148 2002 und Frey/Zimmermann in DISP161 2005

Zusammenarbeit zwischen Planern und Investoren im Austausch von fachlichen Kompetenzen grosse Potentiale.

2.2 Grundlagen der Raumplanung

Artikel 75 der Bundesverfassung wurde 1969 vom Volk angenommen. Dieser beinhaltet derzeit erstens den Auftrag zur „zweckmässigen und haushälterischen“ Nutzung des Bodens und der geordneten Besiedelung des Landes. Zweitens die Förderung und Koordination des Bundes zur Zusammenarbeit unter den Kantonen. Drittens sollen Bund und Kantone bei der Erfüllung ihrer Aufgaben die Erfordernisse der Raumplanung berücksichtigen. Das Bundesgesetz über die Raumplanung (Raumplanungsgesetz RPG), das 1979 verabschiedet wurde, ist derzeit in Überarbeitung. Es soll 2008 dem Bundesrat vorgelegt werden und 2011 in Kraft treten. Auf verschiedensten Ebenen werden Ideen für die Neuorganisation entwickelt und Untersuchungen zur räumlichen Entwicklung durchgeführt. Vom Bundesamt für Raumentwicklung ARE erschienen die Resultate daraus in „Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002“, „Forum Raumentwicklung 2002“ und „Raumentwicklungsbericht 2005“.²⁸ Der öffentliche Druck ist gross, was sich auch in der nachfolgend beschriebenen Volksinitiative zeigt.

Lebensrauminitiative: Eine grössere Zahl von Umweltverbänden unter Federführung von Pro Natura lancierte am 10. Juli 2007 die „Eidgenössische Volksinitiative Raum für Menschen und Natur“, die eine auf zwanzig Jahre befristete Begrenzung der Gesamtfläche der Bauzonen auf dem heutigen Stand verlangt. Es wird ein 1:1-Ersatz für Ein- und Auszonungen gefordert. Die Annahme der Initiative beziehungsweise die Diskussion zu ihrer Umsetzung wird mit hoher Wahrscheinlichkeit den marktwirtschaftlichen Instrumenten wie Flächennutzungszertifikaten Vorschub leisten.

2.2.1 Differenzierung Raumplanungsrecht und öffentliches Baurecht

Wichtig ist die Unterscheidung von Raumplanungsrecht und öffentlichem Baurecht. Beim Planungsrecht wird auf drei Ebenen agiert. Auf Bundesebene in der Grundsatzgesetzgebung, auf kantonaler Ebene in der Ausführungsgesetzgebung und auf Ebene der Gemeinden in der Umsetzung. Das öffentliche Baurecht behandelt Nachbarrecht, bauliches Sicherheitsrecht, Erschliessungsrecht und gestaltendes Baurecht, wobei dieses ebenfalls kantonal und kommunal verschieden geregelt ist. Deshalb hat der SIA 2006 die Norm 421 zur Klärung und Begriffsdefinition „Normen für die Raumplanung-Nutzungsziffern“ mit dem Ziel der Harmonisierung der Begriffe und der Bemessung,

²⁸ Vgl. Bundesamt für Raumentwicklung ARE 2002, ARE 2/2005, ARE 2005

erarbeitet.²⁹ Überdies ist durch die schweizerische Bau-, Planungs- und Umweltdirektorenkonferenz BPUK die interkantonale Vereinbarung zur Harmonisierung der Begriffe (IVHB) in Arbeit.

2.2.2 Potentiale der Raumplanung

Nachfolgend werden auf der Grundlage des Raumplanungsrechts und des öffentlichen Baurechts Möglichkeiten aufgezeigt, die für nachhaltige Wertsteigerungen in Portfolios genutzt werden können. Die Bezeichnungen und Möglichkeiten unterscheiden sich kantonal, die Aufzählung beansprucht keine Vollständigkeit.

1. *Ausnahmen in der Bauordnung*: Da die Gesetzgebung offen formuliert ist, können durch Aushandlungsprozesse in der Regelbauweise Ausnahmen im Sinne einer besseren Gestaltung erzielt werden. In den meisten Städten bestehen Kommissionen zur Beurteilung der städtebaulichen und architektonischen Qualität, die solche Ausnahmen für eine bessere Lösung genehmigen können.

2. *Befreiung von Nutzung*: Die von der baulichen Nutzung befreiten Dach- und Untergeschosse oder die Nutzungsumlagerungen von nutzungsfreien Attika- auf Regelgeschosse gemäss Zonenreglement der Kantone können als zusätzlich vermietbare Fläche bei Bestandesliegenschaften realisiert werden.

3. *Nutzungsübertrag*: Die bauliche Nutzung von anderen Parzellen in derselben Zone kann, als privatrechtliches Instrument etwa bei Arrondierungskäufen, auf bestehende Liegenschaften übertragen werden, um beispielsweise einen Anbau zu ermöglichen.

4. *Sondernutzungsplanung*: Durch Arealüberbauungen kann ab einer Minimalfläche, die in der Bauordnung festgelegt ist, im Sinne einer guten Qualität 1% Mehrnutzung mit einem vereinfachten Verfahren (Gemeinderatsbeschluss) erreicht werden. Durch einen Bebauungsplan, Quartierplan oder Gestaltungsplan können Gebäudehöhen und Nutzungsmass nach städtebaulichen Vorgaben festgelegt werden. Diese Sonderbauvorschriften müssen durch das Volk genehmigt (ordentlicher Gemeindebeschluss) und deshalb gut kommuniziert werden.³⁰

2.2.3 Neue Instrumente der Raumplanung

Neu soll die Raumplanung nicht mehr als verhindernde, sondern als gewährende Instanz wahrgenommen werden. Dazu stehen neue Instrumente zur Diskussion, die mit Anreizen arbeiten.

1. *Flächennutzungszertifikat*: die Verteilung der Bodennutzung soll demnach auf ökonomische Weise nach Angebot und Nachfrage geregelt werden. Die Idee beruht auf dem Handel von kontingentierten Rechten zur Bebauung von Flächen. Dadurch soll die

²⁹ Vgl. SIA 2006

³⁰ Vgl. Gilgen 2005

Verdichtung von Wirtschaftsräumen erreicht werden, bei gleichzeitiger Reduktion der Bauzonen in den ländlichen Gebieten.³¹

2. *Mehrwertabschöpfung*: Der Mehrwertabgabefonds, der in Basel und Neuenburg bereits existiert, basiert auf Artikel 5 des Raumplanungsgesetzes³². Dieser fordert von den Kantonen einen Ausgleich für erhebliche Vor- und Nachteile aus planerischen Massnahmen zu schaffen. Der Abgabefonds könnte als Anreiz für Planer zur Verdichtung nach innen gedeutet werden. Für die Verwendung der Mittel sollte jedoch ein Konzept vorliegen, das zum Beispiel den Ausgleich bei Auszonungen in ländlichen Gebieten, das heisst die Abgeltung der materiellen Enteignung regelt.³³

2.3 Aktives Immobilienmanagement

Die Professionalisierung im Immobilienbereich scheint zu einem grossen Teil vollzogen und wird öffentlich diskutiert. Als Beispiel sei nur „UBS Immobilienfonds: Rendite mit Qualität“³⁴ in der Beilage zum Hochparterre Nr. 5 dieses Jahres genannt. Der Anlagedruck der Investoren und die Konkurrenz aus dem Ausland lassen die Preise der Kaufobjekte in die Höhe schnellen, hohe Kosten mit tiefen Renditen werden in Kauf genommen. Diese momentane Situation veranlasst viele Investoren zum Investieren im Bestand. Ebenso wird festgestellt, dass die Investments die Standorte aufwerten und einen Beitrag zur Stadtentwicklung leisten können.³⁵ Daraus ergibt sich häufig eine bessere Vermietbarkeit und dadurch eine Wertsteigerung der Liegenschaft. Gleichzeitig besteht ein umweltpolitisches Potential zur energietechnischen Sanierung der Bestandesliegenschaften und zur Verjüngung der Portfolios.

Der Wandel und die künftigen Herausforderungen in den Immobilienmärkten sowie die Entwicklung vom passiven zum aktiven Immobilienmanagement sind erkannt. Die Bewirtschaftung der Immobilienportfolios wird neu zunehmend proaktiv betrieben. Dies beinhaltet die Entwicklung eines durch Diversifikation auf Rendite-Risiko optimiertes Immobilienportfoliomanagement.³⁶ Das aktive Immobilienmanagement wird in der theoretischen Diskussion als Voraussetzung und Basis für das heutige Management bestätigt.³⁷ Nachfolgend sind Themen der Theorie knapp zusammengefasst, soweit sie für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit relevant sind.

³¹ Vgl. Bundesamt für Raumentwicklung ARE 2006

³² Vgl. Bundesgesetz über die Raumplanung

³³ Vgl. Bundesamt für Raumentwicklung ARE 2005 S. 106

³⁴ Vgl. Beilage Hochparterre Nr. 5/2007

³⁵ Vgl. Huber in Hochparterre 5/2007

³⁶ Vgl. Wellner 2002, Bohne-Winkel et al. in Schulte Band 1 2005 S. 233

³⁷ Vgl. Kloess 1999, Van Wezemaal 2005, Bahn 2006

2.3.1 Nachverdichtung als Potential für Bestandesliegenschaften

Die Immobilienportfolios der Investoren beinhalten grosse Bestände aus den 1950er- bis 1970er-Jahren, die vom Lebenszyklus her Erhaltmassnahmen, Sanierungen oder auch Umnutzungen zur besseren Vermietbarkeit erfordern. Die Nachverdichtung ist ein grosses Potential im Umgang mit der Sanierung von Bestandesliegenschaften. Gleichzeitig wird damit dem raumplanerischen Ziel der Verdichtung des Siedlungsgebiets Rechnung getragen. Der Qualität solcher Verdichtungs- und Sanierungsmassnahmen kommt eine wichtige Stellung zu.³⁸ Ebenso stellt die Verdichtung nach innen ein Wertsteigerungspotential durch Ausweitung der vermietbaren Flächen und die Möglichkeit zur Verjüngung der Immobilienportfolios dar.

2.3.2 Potentialanalysen von Bestandesliegenschaften

Bei der Portfoliobildung werden der Top-down- und der Bottom-up-Ansatz unterschieden. Zur Strukturierung und Umgestaltung der Bestände wird der Bottom-up-Ansatz favorisiert. Somit ist im Zusammenhang mit Potentialen der Raumplanung die Kompetenz der Personen, durch welche die Potentiale der Liegenschaften untersucht und analysiert werden, sehr wichtig.

Gemäss Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung gif in Wiesbaden wird das Immobilieninvestmentmanagement in Investoren-, Portfolio- und Objekt-Ebene unterteilt. Die Eruiierung der Potentiale der Bestandesliegenschaften und deren Entwicklung finden danach auf Objektebene statt.

In der heutigen Marktsituation und dem Sanierungsstau in den Liegenschaftsportfolios konzentrieren sich Investoren auf Investitionen im Bestand. Dabei steht die Untersuchung der Potentiale des Einzelobjektes im Vordergrund und somit der Bottom-up-Ansatz auf Objektebene. In der vorliegenden Arbeit wird dies hinterfragt, da die strategische Ausrichtung zur Erreichung von Wertsteigerungspotentialen im Zusammenhang mit Raumplanung wichtig ist und in das aktive Immobilienmanagement integriert werden sollte.³⁹

2.3.3 Methoden proaktiven Vorgehens

Best Owner-Ansatz: Die theoretische Diskussion⁴⁰ um den Best Owner-Ansatz wertet diesen als ein proaktives Verhalten des Investors. Der Investor entwickelt Fähigkeiten, um durch Finanzierung, Bewirtschaftung oder Entwicklung einer bestimmten Immobilie Nutzen und Mehrwert zu schaffen. Investoren, welche Kompetenzen im Erkennen von

³⁸ Vgl. Van Wezemaal 2005

³⁹ Vgl. Binder / Kantowsky 1999

⁴⁰ Vgl. Loepfe in Handelszeitung vom 01.11.06 und Immobilien Business Juli/August 2004

Potentialen der Raumplanung und der aktiven Verhandlungsführung aufbauen, können im Bereich der Entwicklung von Bestandesliegenschaften als „Best Owner“ bezeichnet werden.

Studie „EFICAS Langfristige Perspektiven im Schweizer Immobilienmarkt“: Dasselbe proaktive Vorgehen wählt die Pensimo Management AG, indem sie diese Untersuchung bei Ecoplan & Fahrländer Partner 2007⁴¹ in Auftrag gibt, um die Nachhaltigkeit ihrer Investitionen zu untersuchen. Gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeitsthemen sind strategische Herausforderungen. Neben der Demographie ist die räumliche Segregation (Raumentwicklung) wichtig, um Entscheidungen über die Positionierung der Immobilienportfolios und über die Asset Akquisition zu treffen. Die Raumplanung wird als Risikofaktor eingestuft. Laut Einschätzung der Autoren von EFICAS wird sich in den nächsten Jahrzehnten an der aktuellen räumlichen Entwicklungstendenz nur wenig verändern. Insbesondere deshalb nicht, weil die territoriale Entwicklung ausserordentlich stark durch die kleinräumigen, föderalistischen Strukturen (Gemeindeautonomie) geprägt ist und sich der politische Konsens für die Einführung von marktwirtschaftlichen Instrumenten (zum Beispiel handelbare Flächenzertifikate oder Road Pricing) zur Steuerung der räumlichen Entwicklung derzeit kaum abzeichnet.

Aushandlungsprozesse: Die hierarchische Trennung zwischen den Prozessen der Asset Allokation und der Asset Akquisition kann als Ursache für den eingeschränkten Einfluss der Raumplanung auf die Raumentwicklung gewertet werden. Eine erfolgreiche Optimierung der gegenseitigen Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten dürfte sich jedoch eher durch Aushandlungsprozesse auf lokaler Ebene durchsetzen.⁴² Das proaktive Vorgehen der Behörden und Investoren kann Entwicklungsprozesse auslösen und zu nachhaltigen Lösungen führen.

Urban Management: Ebenso ist dieser ökonomische Ansatz in der Stadtentwicklung erkennbar als proaktives Vorgehen zur Maximierung des Landwertes. Durch die wertschöpfungsorientierte Steuerung des urbanen Transformationsprozesses sollen Partikularinteressen der verschiedenen Akteure auf einen Nenner gebracht werden. Die externen Effekte können durch ein übergeordnetes Management internalisiert werden. Die öffentliche Hand löst Landwertsteigerungen durch Investitionen in Infrastruktur aus, ohne diese zu kontrollieren.⁴³ Machbarkeitsstudien können als Konzeptions- und Entscheidungsgrundlage bei Projektentwicklungen dienen. Die entsprechende Konzeption wird im angelsächsischen Raum als „Highest and best use“ bezeichnet und soll den

⁴¹ Vgl. Fahrländer et al. 2007

⁴² Vgl. Bahn 2006

⁴³ Vgl. Hilber in DISP 129 1997

Bodenwert als Residualgrösse maximieren.⁴⁴ Der „Residual Approach“ ist der Ansatz, um bei Renditeberechnungen für einen Ersatzneubau den Bodenwert zu ermitteln. Wichtig wird das Urban Management auch im Zusammenhang mit schrumpfenden Städten, wo der wirtschaftliche Druck fehlt.⁴⁵

2.4 Weiche Faktoren der Raumplanung

Wie bereits hergeleitet, stellen die raumplanerischen Ziele der qualitätvollen Verdichtung und jene von Seiten der Investoren zur Schaffung von Mehrwert in ihren Immobilienportfolios keinen Gegensatz dar. Die Ziele können durch Aushandlungsprozesse, angestossen durch Investoren- oder behördliche Instanzen, erreicht werden, und zwar nur dann, wenn eine Win-Win-Situation entsteht. Die Diskussion über Aushandlungsprozesse wird in der Theorie auf verschiedenen Ebenen geführt. Diese unterscheiden sich im Hinblick auf Möglichkeiten der Steigerung der Wertschöpfung mit gleichzeitig städtebaulicher Qualität, auf verschiedene Prozesse der Umsetzung und auf die Voraussetzungen, die eine kompetente Kommunikation sichern.

2.4.1 Steigerung der Wertschöpfung mittels städtebaulicher Qualität

Nach Wertsteigerungspotentialen in Immobilienportfolios wird aktiv gesucht. Durch Aushandlungsprozesse können bereits in der Regelbauweise durch qualitätvolles Bauen Ausnahmen zu besserer Nutzung erwirkt werden. Mehr Potential, doch auch erhöhte Risiken beinhalten Sondernutzungsplanungen. Die Kooperation mit den Behörden kann als aktives Verhalten der Investoren zur Steigerung der Lagequalität ihrer Bestandsliegenschaften im Portfolio gelesen werden.

Auslegung der Bauordnung und Ausnahmen der Regelbauweise: Bei einem Baugesuch nach Regelbauweise sind die Auslegung der Bauordnung und die darin bestehenden Ausnahmen Gegenstand der Aushandlung. Die Aushandlungsprozesse werden als notwendiger Ausweg aus dem Dilemma der Komplexitätssteigerung gesellschaftlicher Bedingungen und der zunehmenden Regulationsdichte interpretiert. Ein Grund der Verhandlungen ist der Einzelfallcharakter jedes Planungs- und Baugesuchs. Je grösser ein Projekt bezüglich Investitionsvolumen, städtebaulicher Bedeutung oder Öffentlichkeitsresonanz ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für Verhandlungsprozesse.⁴⁶

Sondernutzungsplanung: Dabei sind die Aushandlungsprozesse mit den verschiedensten Ämtern der kantonalen und kommunalen Behörden und der Öffentlichkeit zu führen.

⁴⁴ Vgl. Hofmann et al. in Schulte Band I 2005

⁴⁵ Vgl. Weidner 2005

⁴⁶ Vgl. Bachmann 1993

Die Koordination der Ämter und die Prozessgestaltung sind wichtig. Die Sondernutzungsplanung wird normalerweise vom Grundbesitzer oder Investor ausgelöst und in Zusammenarbeit mit den Behörden erarbeitet. Um Quartierentwicklungsprozesse in Gang zu setzen, ist es sinnvoll, den Fokus der Behörden von kommunalen auf institutionelle Akteure zu erweitern. Der Vorteil von deren Einbezug liegt in der Möglichkeit, grössere Entwicklungen gemeinsam zu realisieren. Voraussetzung ist aber eine proaktive Kommunikation der geplanten Umfeld-Entwicklung, sodass diese in die Kalkulationen der Investoren einfließen kann.⁴⁷

Aufwertung von Standorten: Im Standortwettbewerb der Städte tragen die weichen Faktoren⁴⁸, etwa das Image und die spezifische Atmosphäre, zu einer Ansiedlungsentscheidung bei. Investoren können durch Zusammenarbeit mit Behörden Fachwissen einbringen und gemeinsam Quartieraufwertungen und dadurch Lageverbesserungen von Bestandesliegenschaften herbeiführen. Es bestehen Ansätze, „Public Private Partnership“ (PPP) auf eine breitere Basis zu stellen und in ein Modell des „Urban Processing“ zu überführen, bei dem die Grenzen zwischen Stadtentwicklung und Projektentwicklung aufgehoben und die Prozesse gesteuert werden.⁴⁹

2.4.2 Verschiedene Prozesse der Umsetzung

Um Quartierentwicklungen und Kooperationen zu realisieren, gibt es verschiedene Ansätze. Diese sind auf politischer, partnerschaftlicher oder städtebaulicher Ebene zu finden. Dementsprechend kann der Prozess auch von verschiedenen Akteuren ausgelöst werden. Es zeigt sich, dass die Interaktion aller Akteure am ehesten zu nachhaltigen Lösungen führt.

Urbane Regime: Dieser Ansatz beschreibt Prozesse und Strukturen der Kooperation von öffentlichen und privaten Akteuren im städtischen Raum, es sind Arrangements, die ihre Handlungs- und Regierungsfähigkeit stärken.⁵⁰ Dadurch werden Partikularinteressen auf einen Nenner gebracht, um politische Entscheide konsensfähig zu machen.

Kooperationen: Die theoretische Diskussion über die Stadtentwicklungspolitik erachtet Kooperationen als sinnvoll und auch für die Wirtschaft von Wichtigkeit. Über Kooperationen wie „Public Private Partnership“ (PPP) gibt es einige Untersuchungen, in denen die Potentiale der Kooperation in den Bereichen Hochbau, Verkehr, Standortentwicklung und Standortförderung dargestellt werden. Im Gegensatz zu

⁴⁷ Vgl. Van Wezemaal 2005

⁴⁸ Vgl. Wachten/Nadrowski in Schulte Band III, 2005

⁴⁹ Vgl. Bohne-Winkel/Gerster in Schulte Band III, 2005

⁵⁰ Vgl. Bahn et al. 2005

Deutschland und England sind solche Kooperationen in der Schweiz erst im Entstehen. Eine Voraussetzung ist die hohe fachliche Kompetenz auf beiden Seiten.⁵¹ 2006 entstand bei CUREM eine Masterthesis zum Thema PPP im Hochbau, die Prozess-Standardisierung als Erfolgsfaktor für die öffentlichen Verwaltungen der Schweiz untersuchte.⁵²

Interaktion zwischen verschiedenen Akteuren in der Stadtplanung: Als Lösungsansatz für Raum- und Stadtplanung wird in der Theorie ein Städtebau mit dem Bewusstsein proklamiert, dass Raum viele Zuschreibungen erfährt und städtische Wirklichkeit immer Ergebnis vielschichtiger Entwicklungs- und Aushandlungsprozesse ist, bei welchen die gebaute Stadt nur einen von vielen Parametern bildet.⁵³ Durch den Einfluss der gesellschaftlichen Veränderungen auf den Städtebau wird nach neuen Methoden gesucht. *„Das städtebauliche Konzept entsteht aus der Interaktion zwischen den verschiedenen Akteuren im städtischen Raum: Behörden, Einwohner und Besucher der Stadt, Investoren, Grundeigentümer und Organisationen, die öffentliches Interesse vertreten. Wesentliche Aufgabe des städtebaulichen Konzepts ist die Abwägung der divergierenden Interessen.“*⁵⁴

Proaktives Vorgehen der Behörden: Die Behörden werden als einer dieser Akteure aktiv, indem sie „Entwicklungsgebiete“ ausscheidet. Ihr proaktives Verhalten initiiert die Kommunikation über Stadtentwicklung. In diesen Gebieten reagieren die Behörden bei Baugesuchen für Sanierungen oder Ersatzneubauten mit Auflagen, die für Bauwillige oft willkürlich erscheinen. Bei grösseren Projekten wird deshalb von Anfang an und gegenseitig der Kontakt gesucht. *„Private und öffentliche Akteure sind von vornherein aufeinander angewiesen. Weder der Staat noch der Markt können als Steuerungssysteme je für sich allein den Anspruch erheben, Grossprojekte realisieren zu können.“*⁵⁵ Für Investoren wird die Kooperation mit öffentlichen Institutionen erst interessant, wenn die Behörden rechtlich abgesicherte Verhandlungsfähigkeit aufbauen können. Die politische Angreifbarkeit ist dabei ein Problem.

2.4.3 Voraussetzungen für Kooperationen

Voraussetzung für Kooperationen ist die Fähigkeit zur Kommunikation, der kompetente Umgang mit Komplexität und ganzheitlichen Problemlösungen.⁵⁶ Ein breites

⁵¹ Vgl. Bolz 2005, Corrigan et al. 2005

⁵² Vgl. Durisch 2006

⁵³ Vgl. Eisinger 2006

⁵⁴ Zitat Fingerhuth 2004 S. 155

⁵⁵ Zitat Cattacin 1994 S. 155

⁵⁶ Vgl. Gomez/Probst 1995

Fachwissen bildet das Fundament der Kommunikation, das Verstehen der Interessen des anderen ist eine Voraussetzung.⁵⁷ Ohne Kommunikation kann das Wissen der Experten nicht angewendet werden. *„Die Gesellschaft besteht nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation.“*⁵⁸

2.5 Zwischenfazit

Die Recherche hat gezeigt, dass das Thema aktuell ist und in Fachkreisen diskutiert wird. Die raumplanerischen Ziele der Verdichtung und das Anliegen der Investoren nach Schaffung von Mehrwert in ihren Immobilienportfolios stellen keinen Gegensatz dar. Somit bietet sich eine interdisziplinäre Zusammenarbeit bis zu Kooperationen wie „Public Private Partnership“ und „Urban Processing“ an. Die Notwendigkeit der Diskussion ist von Investoren- und Behördenseite anerkannt und wird gewünscht.

Im aktiven Immobilienmanagement steht das proaktive Vorgehen zur Realisierung von Wertsteigerungspotentialen im Vordergrund. Ebenso können Investitionen getätigt, das Portfolio verjüngt und gleichzeitig eine Verdichtung des Siedlungsgebiets realisiert werden. In der heutigen Marktsituation besteht durch Investieren im Bestand die Möglichkeit, Bauten aus den 1950er- bis 1970er-Jahren zu sanieren oder zu ersetzen. Da die Eruiierung der Potentiale der Bestandesliegenschaften und deren Entwicklungen auf Objektebene stattfinden, ist die strategische Ausrichtung (Top-down) der Potentialanalysen im Zusammenhang mit Raumplanung von Bestandesliegenschaften in Immobilienportfolios in Entwicklung. Durch den vorwiegend angewendeten Bottom-up-Ansatz ist die Kompetenz der Bewerter oder Bewirtschafter der Immobilien ausschlaggebend, um diese Potentiale zu erkennen.

Der Einzelfallcharakter der Bestandesliegenschaften veranlasst zu Verhandlungen auf verschiedenen Ebenen. Diese Aushandlungsprozesse, die weichen Faktoren der Raumplanung, beginnen bei Verhandlungen mit der Bewilligungsbehörde über Ausnahmen in der Regelbauweise. Sie gehen weiter über Sondernutzungsplanungen, bei denen über Verhandlungen mit kantonalen und kommunalen Behörden und guter Öffentlichkeitsarbeit die verschiedenen Partikularinteressen auf einen Nenner zu bringen sind. Für Investoren werden die Verhandlungen erst interessant, wenn die Behörde rechtlich abgesicherte Verhandlungsfähigkeit besitzt. Die Aushandlungsprozesse können durch die Interaktion aller Akteure zur Aufwertung von Standorten beitragen, wobei Kooperationsformen wie „Public Private Partnership“ oder „Urban Processing“ zur Anwendung kommen. Diese sind in der Schweiz erst im Entstehen.

⁵⁷ Vgl. Fisher et al. 2006

⁵⁸ Zitat Luhnemann 2006

Einerseits werden die Behörden aktiv, andererseits kann auch durch proaktives Vorgehen der Investoren ein Prozess in Gang gesetzt werden. Für solche Zusammenarbeit ist die fachliche und soziale Kompetenz auf beiden Seiten Voraussetzung.

3 Umgang der Investoren mit Potentialen der Raumplanung

3.1 Einleitung

Auf die Thesen und Kernfragen der Arbeit gibt die Theorie bisher keine konkrete Antwort. Um zu erfahren, ob die Potentiale der Raumplanung erkannt und aktiv durch Investoren realisiert werden, folgt eine empirische Untersuchung mit Experteninterviews und anschliessender Überprüfung anhand der Erfolgsfaktoren von vier Objekten – Entwicklungen im Bestand. Es gilt, Sachinformationen zu erhalten über den Umgang von Investoren mit den Potentialen der Raumplanung für ihre Bestandesliegenschaften. Die Befragung erfolgte anhand eines Interviewleitfadens. Die Auswertung ist mittels interpretativer Auswertungsstrategie vorgenommen, wobei einzelne Aussagen durch Originalzitate belegt sind.

3.2 Auswahl der Interviewpartner

Im Theorieteil hat sich der Zusammenhang zwischen der Realisierung von Zielen der Raumplanung und dem derzeitigen Investieren im Bestand durch Investoren als ausschlaggebend erwiesen. Deshalb wurden sechs grosse institutionelle Investoren mit direkten Immobilienanlagen im Core-Bereich, die Liegenschaften mit wenigen Projektentwicklungen halten, als Interviewpartner gewählt. Da das aktive Immobilienmanagement im Vordergrund der Untersuchung steht, wurden keine Vertreter der Raum- und Stadtplanung und keine Projektentwickler interviewt. Die Sicht der verschiedenen Akteure auf Basis von einzelnen Gesprächen einzubeziehen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Konkret handelt es sich um Immobilienverantwortliche dreier Versicherungs-Gesellschaften (Versicherungsportfolio und Anlagestiftungsportfolio) und einer Anlagestiftung. Um Differenzen zu erkennen, wurde zusätzlich je ein Vertreter eines Fonds sowie der Christoph Merian Stiftung in Basel als Grundbesitzer und Bestandshalter von Immobilien interviewt.

3.3 Auswertung der Experteninterviews

Die Interviews werden über die Beantwortung der Kernfragen und Thesen zu folgenden zwei Themenbereichen ausgewertet. Einerseits werden Thesen 1 + 2 unter „Umgang mit Raumplanung im aktiven Immobilienmanagement“ und andererseits Thesen 3 + 4 unter „Potentiale durch proaktive Verhandlungen der Investoren“ diskutiert.

3.3.1 Umgang mit Raumplanung im aktiven Immobilienmanagement

These 1 Die Potentiale der Raumplanung im Rahmen des Realisierens bestehender oder neu entstandener Nutzungsreserven sind den Investoren bekannt.

Wie werden diese durch die interviewten Investoren genutzt? Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein? Erscheinen diese Potentiale in der Bewertung der Liegenschaften? Wenn ja, welche Potentiale werden abgebildet und welche nicht?

Nutzung der Potentiale durch Investieren im Bestand

Durch Assetallokationsentscheide wird der Druck auf Liegenschaften in den Agglomerationen der Metropolitanregionen gross. Somit sind die Preise gestiegen und die Renditen gefallen. Alle interviewten Investoren erachten daher Investitionen im Bestand in der momentanen Marktsituation als zentral.⁵⁹ Die Raumplanung zielt auf die Verdichtung des Siedlungsraums und unterstützt mit bestehenden Instrumenten diesen Verdichtungsprozess. Die Wertsteigerungspotentiale, die durch Änderungen der Bauordnung entstehen, wie zum Beispiel freie Nutzung der Dach- oder Untergeschosse, können erst durch Realisierung ausgeschöpft werden. Ebenso sind bestehende Nutzungsreserven erst ab einem gewissen Mass rentabel zu realisieren. Die Ausführung von Aus- oder Anbauten zahlt sich meist erst bei einer Gesamtanierung aus. Es wird durch die interviewten Investoren bewusst nach Massnahmen gesucht, um durch Verdichtung eine Wertsteigerung ihrer Bestandesliegenschaften zu erreichen. Dabei wollen sie die Maximierung der Nutzung nicht spekulativ angehen, denn im Vordergrund steht die Qualität und damit die Vermietbarkeit. In Zusammenarbeit mit den Behörden und im Hinblick auf mögliche Arrondierungskäufe realisieren Investoren Quartierentwicklungen und Aufwertungen. Dies schliesst die Partizipation an der Wertsteigerung der Lage ein.

Voraussetzung: Rentabilität einer Investition

Die Potentiale der Raumplanung werden nur realisiert, wenn sich die Investition rechnet. Meist tritt dieser Fall in Kombination mit notwendigen Sanierungen auf. Um Sanierungen und damit verbunden das Realisieren von Nutzungsreserven abzuschätzen, haben verschiedene Investoren Mittel, um mit kleinem Aufwand die Rentabilität zu errechnen und Varianten zu prüfen. *„Wir verwenden als Grobapproach das Modell STRAPS. Man gibt Kennwerte von Sanierungen und den Standard ein. Es ist eine Eingabemaske von nur zehn Informationen, und dann kommt ein ganzer Baubeschrieb mit allen Kosten raus. [...] Da wir sehr viele Projekte haben, arbeiten wir viel mit Analogien. Daraus kann man sehr schnell etwas schliessen. Wenn ich in Lausanne einen Fall habe, wo wir in jedem Quartier mehrere Blöcke haben und mit dem Asset*

⁵⁹ Vergleich Fahrländer et al. 2007

*Manager und dem Projektleiter zusammen sitzen, dann wissen die aus Analogien sehr schnell, was möglich ist.*⁶⁰

Abbildung der Potentiale in der DCF- Bewertung

Alle interviewten Investoren lassen ihre Liegenschaften jährlich anhand des „Discounted Cashflow“ (DCF) bewerten. In der DCF-Bewertung sind die Mietzinspotentiale ersichtlich, die Potentiale aus der Raumplanung (Flächenausweitung) sind jedoch erst bei konkreten Projekten durch Investitionen abgebildet. Um eine Investition vorzubereiten, können gemäss International Financial Reporting Standards (IFRS) Rechnungslegung im Gegensatz zum Obligationenrecht (OR) keine Abschreibungen mehr vorgenommen werden. Eine Projektentwicklung muss geplant werden, damit die Investition und das Mietpotential in die Bewertung einfließen. Somit erwähnen Investoren planbare Prozesse zur Vorbereitung einer rentablen Investition als positiv. Die Christoph Merian Stiftung bildet eine Ausnahme, da bei der Stiftung der Buchwert im Jahresabschluss erscheint; die Liegenschaften werden nur für den Marktvergleich mit der DCF-Methode bewertet.

Es besteht eine Debatte über die Berücksichtigung von nicht gesicherten Potentialen. Gemäss IFRS Rechnungslegung werden diese Potentiale nicht gerechnet, da der Fortführungswert, der „True+Fair View“ beziehungsweise ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild dargestellt werden soll. Dies entspricht heute nicht dem Marktwert einer Liegenschaft, da der Käufer das Potential bezahlt. *„Die Schwierigkeit liegt darin, dass je nach Marktsituation das Potential unterschiedlich ‚gepriced‘ wird. Ich toleriere kein ‚Nicht-Pricen‘ von Potentialen zurzeit. Jedoch kann eine normale Immobilienbewertung keine Due Diligence vorweg nehmen.*⁶¹ Somit sind Potentiale der Raumplanung, die nicht gesichert sind, in der Liegenschaftsbewertung nicht abgebildet und müssen bei einem Verkauf separat ermittelt werden.

These 2 Bestandesliegenschaften werden durch Investoren systematisch analysiert, jedoch nur im Hinblick auf die Steigerung des Ertrags (Mietzinspotential). Die Angebotsseite (Mehrnutzung/Flächenerweiterung) wird nur analysiert, wenn die Liegenschaft nicht den gewünschten Ertrag abwirft. Die Analyse erfolgt dann reaktiv, nicht proaktiv.

Entwickeln die befragten Investoren eine Systematik zur Erkennung von Potentialen der Raumplanung? Besteht eine strategische Ausrichtung dafür?

⁶⁰ Zitat Interview vom 11.05.07 mit Interviewpartner 6

⁶¹ Zitat Interview vom 20.04.07 mit Interviewpartner 2

Systematische Potentialanalysen

Alle interviewten Investoren führen systematische Potentialanalysen durch. Die Bestandesliegenschaften werden geratet (technisch und wirtschaftlich) und einer Strategie zugeteilt; Halten, Sanieren, Entwickeln/Umnutzen, Verkaufen. Dieser Top-down-Ansatz wird durch das Portfoliomanagement geleitet. Darauf folgt der Bottom-up-Ansatz, indem die Liegenschaften periodisch besichtigt, nötige Sanierungen festgestellt oder Veränderungen raumplanerischer, baurechtlicher oder nachbarrechtlicher Art erkannt werden. Daraus eine Systematik abzuleiten ist schwierig, da Massnahmen sehr objektspezifisch getroffen werden.

Die Massnahmen fliessen als Investition in ein 10-Jahres-Budget ein. Dabei findet eine Abstimmung der beiden Ansätze statt, ein Abwägen und Priorisieren. Jährlich werden die Liegenschaften mit der DCF-Methode bewertet und Investitionsbudgets berücksichtigt. Es gibt Investoren, die selbst aktiv nach Potentialen der Raumplanung suchen und andere, die dies den Bewertern (Experten) oder den Bewirtschaftern überlassen. Die Potentiale der Raumplanung sind jedoch durch alle interviewten Investoren bekannt: *„Die Raumplanungsfragen gehören in ein gutes Rating. Aus dem Raumplanungsgesetz ergibt sich die Forderung nach verdichtetem Bauen, und das sollte man nutzen. Ich bin für Erneuerung, zukunftsorientierte Stadtplanung, man sollte das Potential, das in der Stadt vorhanden ist, nutzen.“*⁶²

Um Potentiale auszumachen, ist wie oben erwähnt keine klare Systematik vorhanden, Probleme werden objektspezifisch eruiert und daraufhin nach Potentialen gesucht. *„Meiner Meinung nach gibt es keine systematische Möglichkeit, Potentiale im Zusammenhang mit Raumplanung zu eruieren. Wenn es einmal nicht so ist, dass ein Problem der ‚Driver‘ ist – und man versucht ja proaktiv zu sein –, ist unser Hauptmerkmal der Unterschied zwischen der Retro-Soll-Miete und einer möglichen Marktmiete.“*⁶³ Im Sinne einer proaktiven Vorgehensweise werden durch das Portfoliomanagement Kennzahlen ermittelt, die Probleme erkennen lassen. Durch die DCF-Bewertung werden auf der Ertragsseite Mietzinspotentiale erkannt, indem eine Differenz zwischen Marktmiete und Retro-Sollmiete entsteht. Die Marktanalysen werden daher immer wichtiger. Der Liegenschaftswert wird als Barwert der zukünftig erwarteten Mietzinsen, dem Cashflow mittels Diskontierung ermittelt. Selbstverständlich spielt bezüglich Realisierbarkeit der Mieten für die Investoren zusätzlich das Mietrecht eine grosse Rolle.

⁶² Zitat Interview vom 02.05.07 mit Interviewpartner 4

⁶³ Zitat Interview vom 20.04.07 mit Interviewpartner 2

Erkennung von Potentialen der Raumplanung (Systematik)

Einzelne Investoren versuchen durch Kennzahlen – ermittelt zum Beispiel mit Ertragswert und Grundstückfläche – festzustellen, ob die Wertschöpfung der Liegenschaft nahe am Landwert oder sogar darunter liegt. Dies ist ein Indikator, um aktiv zu werden und eine Entwicklung der Liegenschaft in Angriff zu nehmen. Die Flächenausweitung beziehungsweise Mehrnutzung durch Nutzungsreserven oder baurechtliche Potentiale werden erst bei schlechten Renditen analysiert. Gleichzeitig kommt die Meldung der Bewirtschafter über Probleme wie Leerstände oder anstehende Sanierungen. Die Bewirtschafter sind dem Objekt am nächsten und sollten somit kreative Ideen entwickeln. Proaktive Vorgehen sind somit oft vom Bottom-up-Ansatz geprägt und von der Kompetenz des Bewerter abhängig. *„Potentiale, die man entdeckt, systematisch oder zufällig. Systematisch, indem man mögliche Liegenschaften identifiziert, die allenfalls Potential haben könnten, meistens ein baurechtliches, im Hinblick auf die Nutzungsänderung oder im Hinblick auf eine Arrondierung. Man muss das systematisch wählen, aber es ist immer wieder so, dass in einem Portfolio zufällig Potentiale entdeckt werden, je nach Kreativität der Leute, die die Liegenschaft besichtigen.“*⁶⁴

Strategische Ausrichtung im Zusammenhang mit Potentialen der Raumplanung

Ob die Raumplanung als Risikofaktor oder als Potential bewertet wird, hängt von individuellen Erfahrungen ab. Um Potentiale und Risiken abzuschätzen, werden Studien in Auftrag gegeben. *„Die Potentialanalyse beinhaltet eigentlich das Potential des Objektes, und das steht natürlich im Kontext von Ortsplanungsgegebenheiten, aber im übergeordneten Sinn. Genau darum haben wir EFICAS gemacht, damit man zum Beispiel die räumliche Entwicklung voraussehen kann, auf einen längeren Zeitraum hin.“*⁶⁵ Die Raumplanung und das öffentliche Baurecht sind eine Planungsunsicherheit, da Verzögerungen durch Einsprachen im Bewilligungsverfahren unberechenbar sind und Kosten verursachen. *„Grundsätzlich ist es eher der Fall, dass man Unsicherheiten mit öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen als Negativum bewertet. Man sieht das eher als Planungsunsicherheit, nicht als Spielraum, wo man vielleicht etwas Besseres erreichen könnte.“*⁶⁶ Obwohl das Bewusstsein um den Einfluss von Veränderungen der Zonenordnung auf die Wertentwicklung der Bestandesliegenschaften der Investoren vorhanden ist, wird nicht aktiv daran mitgearbeitet. *„Sobald es eine Zonenänderung gibt oder sonst eine baurechtliche Änderung, kann es positive oder negative Auswirkungen auf die Liegenschaft haben. Wir sind natürlich interessiert daran, an den öffentlich-rechtlichen Prozessen in der Raumplanung mitzuwirken. Unsere*

⁶⁴ Zitat Interview vom 11.05.07 mit Interviewpartner 6

⁶⁵ Zitat Interview vom 20.04.07 mit Interviewpartner 1

⁶⁶ Zitat Interview vom 20.04.07 mit Interviewpartner 2

*Möglichkeiten sind beschränkt, aber man kann da auch mit dem Netzwerk arbeiten. Zonenplanung ist ja nicht Sache der Investoren, sondern eine politische Angelegenheit.*⁶⁷ Die strategische Ausrichtung der meisten interviewten Investoren ist in Bezug auf Raumplanung demnach eher auf die Reduktion von Risiken als auf die Erkennung von Potentialen fokussiert.

3.3.2 Potentiale durch proaktive Verhandlungen der Investoren

These 3 Die Potentiale der weichen Faktoren der Raumplanung – Aushandlungsprozesse zwecks Ausschöpfen der Ausnahmen in der Regelbauweise, Sondernutzungsplanung oder Mehrwert aus städtebaulicher Qualität – sind ebenfalls erkannt.

Was ist der Auslöser für Verhandlungen? Werden diese Verhandlungen durch Investoren proaktiv geführt, und wo liegen die Risiken?

Auslöser für Verhandlungen

Proaktiv gehen weder die Behörden noch die interviewten Investoren aufeinander zu. Sobald eine Liegenschaft oder ein Areal Probleme verursacht, wird nach Wertsteigerungspotentialen gesucht. Erst, wenn raumplanerische Potentiale vorhanden sind, erfolgt die Kontaktaufnahme mit den Behörden. Die Investoren entwickeln Strategien für ihre Liegenschaften und versuchen diese mit einem „Anspruchgruppenmanagement“ durchzusetzen. Es werden Allianzen gebildet und die entsprechenden Ämter ins Boot geholt. In einem objektspezifischen Vorgehen wird durch informelles Abtasten die Entwicklung im Bestand angegangen. *„Wir stellen Fragen: wie ist die richtige Nutzung am richtigen Ort, und können wir, wenn das Baurecht eine Falschnutzung vorschreibt, Massnahmen ergreifen und zum Beispiel auch über einen politischen Prozess dieses Baurecht hinterfragen.“*⁶⁸

Proaktive Verhandlungsführung

Das Planungsrecht bietet grossen Ermessens- und Auslegungsspielraum, um im beidseitigen Interesse und im Sinne von städtebaulicher Qualität Ausnahmen zu genehmigen. Die proaktiven Verhandlungen der Investoren dienen dazu, ein Netzwerk im Hinblick auf Risikominimierung, aufzubauen. Mit Netzwerken steigt die Bereitschaft zu Verhandlungen, und das gegenseitige Vertrauen nimmt zu. Fachliche und soziale Kompetenz auf beiden Seiten ist Voraussetzung für Verhandlungen. *„Grundsätzlich wäre ich dafür, dass sinnvolle Gegenleistungen vereinbart würden, denn da wäre viel Wertschöpfung drin. Voraussetzung ist, dass von der öffentlichen Hand viel mehr Kompetenz da wäre, flexibel auf die Situation einzugehen, die*

⁶⁷ Zitat Interview vom 11.05.07 mit Interviewpartner 6

⁶⁸ Zitat Interview vom 20.04.07 mit Interviewpartner 2

Rechtssicherheit muss natürlich gewahrt bleiben. ⁶⁹ Die Investoren sind sich einig, dass Verhandlungen wichtiger Projekte direkt mit den Behörden geführt werden müssen. Dies verdeutlichen folgende zwei Zitate: *„Es ist eine Philosophie- und Haltungsfrage, dass die Verhandlungen vom Investor direkt mit der Stadt geführt werden, da wir auch eine Verantwortung tragen. Man muss Präsenz zeigen, was man wirklich will, dann steht die Stadt auch dahinter. Es ist wichtig, dass man die persönliche Beziehung aufbaut, denn die Beziehung über die Liegenschaft dauert ja dann auch dreissig, fünfzig oder hundert Jahre.* ⁷⁰

„Bei Schlüsselprojekten ist es sehr entscheidend, selbst zu verhandeln. So ergibt sich eine Kontinuität auf der Chefbeamtenebene, die wir frühzeitig mit einbeziehen, in die Jury nehmen und dann immer wieder in Kontakt sind. ⁷¹

Risiken

Einige Investoren bauen lieber in Regelbauweise, da die Sondernutzungsplanung unberechenbarer ist. Sie benötigt Zeit und kostet durch Auflagen der Behörden Geld. *„In der heutigen Zeit, wo jeder die Möglichkeit hat, Einsprachen zu erheben, sind die ganzen Quartierplanverfahren/Gestaltungsplanverfahren eine ziemliche Hypothek. So lange das so ist, haben wir daran kein Interesse; zu zeitaufwändig. Ausserdem ist die Nutzung, die heute drauf ist, völlig genügend, wenn Sie einen ansprechenden Bau machen wollen. Wir bauen ja nicht spekulativ, weil wir ja auf Nachhaltigkeit setzen. Ich baue lieber in der Regelbauweise und nutze innerhalb dessen die Ausnahmen, die man machen kann.* ⁷²

Einige Investoren jedoch erachten die Sondernutzungsplanung als kreativen Bereich, wo qualitativ hochwertige und nachhaltige Lösungen und die grössten Potentiale realisiert werden können. Die langen Prozesse werden in Kauf genommen, da diese durch das gegenseitig aufgebaute Vertrauen oder Beziehungsnetze berechenbar geworden sind. Somit kann das Risiko kalkuliert und in die Renditeberechnung integriert werden. Es werden Vorleistungen erbracht, etwa in Form von Studien oder Wettbewerben, die bei einer Ablehnung der Stimmbürger abgeschrieben werden müssen. Deshalb ist die gute Kommunikation mit der Öffentlichkeit, um zum Beispiel eine Quartieraufwertung und den wirtschaftlichen Vorteil für die Gemeinde zu vermitteln, sehr wichtig. Dass durch Sondernutzungsplanungen – mit einem durch Verhandlungen kalkulierbaren Risiko – hohe Wertschöpfung zu erreichen ist, bestätigen folgende Äusserungen: *„Wir haben mit Sondernutzungsplanungen nur gute Erfahrungen gemacht. In Frick haben wir auch ein Projekt, wo wir mit der Gemeinde, sogar mit dem Verkäufer diskutieren und wo wir*

⁶⁹ Zitat Interview vom 20.04.07 mit Interviewpartner 2

⁷⁰ Zitat Interview vom 26.04.07 mit Interviewpartner 3

⁷¹ Zitat Interview vom 11.05.07 mit Interviewpartner 6

⁷² Zitat Interview vom 02.05.07 mit Interviewpartner 4

durch ein städtebaulich attraktives Projekt auch Nutzungszuschläge bekommen. Wir arbeiten natürlich vorderhand so, dass für uns die Rendite stimmt, aber die Gemeinde hat ja auch ein Interesse daran, dass wir ein gutes Projekt bringen, denn so bringen wir ja auch Steuerzahler auf ihren Boden.“⁷³

„Wir sind gerade an einem Projekt im Wettsteingebiet in Basel, wo wir Verdichtung auf einem Areal suchen und das über einen Bebauungsplan machen, weil die Zonenordnung schlechte Voraussetzungen schafft. Dies nicht nur in Bezug auf die Nutzungsmaximierung, sondern vor allem aufgrund städtebaulicher Qualität. Das Dreispitz-Projekt ist ein anderes Thema. Hier versuchen wir, durch eine neue Nutzungsplanung eine Optimierung hinzubekommen, die punktuell zu Verdichtungen führt und punktuell zu Nutzungsänderungen, durch die das Areal auch als Quartier aufgewertet wird.“⁷⁴

These 4 Das Ausschöpfen der Potentiale der weichen Faktoren der Raumplanung kann durch proaktive Verhandlungen der Investoren als Prozess ausgelöst, jedoch nur in Zusammenarbeit mit den Behörden realisiert werden.

Welche Voraussetzungen sind nötig, um Win-Win-Situationen und damit Mehrwert für die Gesellschaft zu generieren? Welche Interessen bestehen von Seiten der Behörden?

Voraussetzung

Voraussetzung sind Ansprechpartner mit Blick auf das Ganze und dem Willen, gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Beide Seiten sollten Ihre Interessen anhand „Geben und Nehmen“ verwirklichen können. Kompetenz im Sinne von fachlichen und kommunikativen Fähigkeiten und die Koordination der Ämter im Bewilligungsverfahren werden von den Investoren als ausserordentlich wichtig erfahren. Die interviewten Investoren haben wenig Zeit, sich um Stadtentwicklung zu kümmern, wenn jedoch ein Problem mit einer Liegenschaft besteht, werden sie aktiv. *„Stadtentwicklung ist eigentlich nicht Aufgabe der Investoren, doch Anliegen einzubringen ist wichtig, denn wenn es Bestandesliegenschaften betrifft, besteht ein grosser Einfluss auf das Portfolio.“⁷⁵*

Projekte, in denen Behörden aktiv auf Investoren zugehen, um Ortsplanungen oder die Entwicklung von Quartieren gemeinsam anzugehen, werden wahrgenommen, und es entstehen Netzwerke, die dann Investitionen eher möglich machen. Die Regulationsdichte einer Stadt kann sehr abschreckend wirken, und die Investitionen reduzieren (Welsch-Effekt). Das Arbeiten über interdisziplinäre Netzwerke wird als wichtig erachtet, da dort informelle Gespräche stattfinden. Dabei wird gegenseitiges Vertrauen

⁷³ Zitat Interview vom 26.04.07 mit Interviewpartner 3

⁷⁴ Zitat Interview vom 03.05.07 mit Interviewpartner 5

⁷⁵ Zitat Interview vom 20.04.07 mit Interviewpartner 1

aufgebaut und Interessen eingebracht. *„Früher hat man im Dorf mitgemacht, war im Turnverein, hatte ein viel besseres Netzwerk, weil die Gemeinderäte auch dabei waren. Da hatte man bei solchen Dingen automatisch mehr Einfluss. Auch ein grosses Beispiel ist die Armee, da hatten alle Ihre Netzwerke untereinander. Ebenfalls durch die Globalisierung gibt es viele Leute in den Gremien, die überhaupt keinen Bezug zur Schweiz haben. Da gibt es Manager, die gar kein Netzwerk suchen.“*⁷⁶

Einzelne Investoren arbeiten bereits öfters mit den Behörden zusammen und erfahren die Zusammenarbeit und das Resultat als Win-Win-Situation. Speziell ist die Christoph Merian Stiftung mit der Stadt verbunden und hat bereits einige Basler Stadtentwicklungsprojekte mit der Behörde gemeinsam realisiert. Beispiele sind das St. Alban-Tal, die Claramatte, der Brückenkopf Dreirosenbrücke und das aktuelle Projekt Dreispitz⁷⁷ in Kooperation mit der Stadt Basel, dem Kanton Baselland und der Gemeinde Münchenstein. Die Verhandlungen mit Behörden werden als nicht unproblematisch erfahren. Ein grosses Problem stellt die fehlende Koordination zwischen den Ämtern in der Planungs- und Bewilligungsphase dar. *„Die Verhandlungen mit Behörden sind zwiespältig. Auf der einen Seite sehe ich, dass die Behörden durchaus Willens sind kooperativ, Projekte zu unterstützen, voranzutreiben und Sachen zu ermöglichen, wenn man sie früh genug einschaltet. Das Problem sind die unglaublich vielen Instanzen, die sich mit den Projekten befassen. Dies führt oft dazu, dass sich die Ziele der einzelnen Amtsstellen widersprechen, bzw. dass die sich überlagernden Auflagen Lösungen erschweren oder gar verunmöglichen. Eine bessere Koordination wäre wichtig, aber auch ein grosszügigerer Umgang in der Auslegung von Vorschriften um so gute Projekte auch zu ermöglichen.“*⁷⁸ Laut den interviewten Investoren bestehen grosse Unterschiede zwischen den kantonalen und kommunalen Behörden, nicht überall sind die Voraussetzungen für Win-Win-Situationen gegeben. *„Voraussetzung für Kooperationen ist Kompetenz oder Kultur. Es gibt Kantone, wo ich mir das gar nicht vorstellen kann, dass sie die Energie oder den Willen haben, so was zu machen. Wichtig ist auch, dass man sich persönlich kennt.“*⁷⁹ Die bereits thematisierten persönlichen Kontakte bauen sich über verschiedene Projekte im Laufe der Zeit mit bestimmten Gemeinden auf. *„Es ist schon entscheidend, wie aktiv eine Gemeinde dahintergeht. Letztlich geht es darum, dass man mit den Gemeinden, die aktiv Pläne betreiben, einfach bessere Kontakte pflegt.“*⁸⁰

⁷⁶ Zitat Interview vom 02.05.07 mit Interviewpartner 4

⁷⁷ Vgl. Herzog&De Meuron 2006

⁷⁸ Zitat Interview vom 03.05.07 mit Interviewpartner 5

⁷⁹ Zitat Interview vom 11.05.07 mit Interviewpartner 6

⁸⁰ Zitat Interview vom 20.04.07 mit Interviewpartner 1

Die Investoren können sich mehrheitlich Kooperationen mit der Stadt als Public Private Partnership, wie sie in Deutschland und England besteht, in der Schweiz noch nicht vorstellen. Sie erachten kooperative Planung als eine Mode und die aus Verhandlungen entstehenden Auflagen der Behörden als diktatorische Verhinderung.

Interesse der Behörden

Die Stadtplanung hat die Verpflichtung, raumplanerische Ziele, nachhaltige Stadtentwicklung beziehungsweise die Aufwertung von Quartieren zu erreichen und somit die Stadt zu bewirtschaften. Laut Aussage der Investoren gehen jedoch Planer selten aktiv auf diese zu. Das Bewusstsein einer Zusammenarbeit ist zwar behördenseitig vorhanden, dazu sind auch gute Beispiele bekannt. Doch wird von den Investoren ein ökonomisches Verständnis der Behörden vermisst. *„Meistens sind es Problemfälle, die Behörden dazu bringen, kreativ zu werden. Jedoch die Stadt Thun schaut das Immobilienmanagement als eine der kraftvollsten Standortmanagement-Fragen an. Für mich ist die Kernfrage die Kompetenz der anderen Seite bezüglich ökonomischer Wertung. Kooperationsverfahren bestehen aus Geben und Nehmen, das Eingehen auf gegenseitige Bedürfnisse – diese Kompetenz sehe ich auf der anderen Seite nicht. Solange dies so ist, bin ich nicht interessiert, bin aber überzeugt, dass Win-Win möglich wäre.“*⁸¹

Die Behörden schreiben Investorenwettbewerbe aus, von denen dann primär Projektentwickler profitieren. Die Ausschreibungen sind laut den Interviewpartnern nicht auf die Bedürfnisse der Investoren im Core-Bereich abgestimmt. *„Ich selber habe Mühe damit, weil die Gemeinden sehr hohe Auflagen machen, die zeitlich nicht realisierbar sind und zum Teil auch widersprüchliche Auflagen beinhalten, wie zum Beispiel: Es soll städtebaulich hochstehend sein, und gleichzeitig soll man ein normales Mietersegment ansprechen. Das beisst sich. Ich denke aber, für die Gemeinde ist das fast die einzige Möglichkeit, aktiv raumplanerisch tätig zu werden. Von daher schon eher für Projektentwickler. Beispiel Investorenwettbewerbe am Voltaplatz in Basel: Richtet sich von der Attraktivität her nicht an Investoren, sondern an Projektentwickler, die dann verkaufen.“*⁸²

Zu den wirtschaftlichen Instrumenten der Raumplanung äussern sich die Investoren unterschiedlich.

Flächennutzungszertifikate: Alle interviewten Investoren stimmen darin überein, dass die Raumplanung zu wenig greift und dass neue Lösungen zu suchen sind. Bei den Flächennutzungszertifikaten sehen alle eine Chance, das Gleichgewicht zwischen zu

⁸¹ Zitat Interview vom 20.04.07 mit Interviewpartner 2

⁸² Zitat Interview vom 26.04.07 mit Interviewpartner 3

verdichtenden und freizuhaltenden Regionen zu finden. Doch besteht für einzelne Investoren die Gefahr einer Verstaatlichung, einer so genannten Planwirtschaft.

Mehrwertabgabefonds: Den in Basel und Neuenburg eingeführten Mehrwertabgabefonds erachten alle als schwierig, weil er kein Konzept für die Verwendung der Gelder einschliesst und diese nicht dort, wo sie generiert werden, Verwendung finden. Die Auflage zu qualitativem Bauen bei einem Gestaltungsplan wertet die Liegenschaft auf und steigert dadurch die Vermietbarkeit. Die Abgabe wird als verkappte Steuer erachtet. *„Grundsätzlich bin ich dagegen, dass man überall unternehmerischen Handlungsspielraum durch Steuern wieder zunichte macht.“*⁸³ Andere Investoren sehen die Abgabe als unproblematisch, wenn sie kalkulierbar ist und rechtzeitig in die Investitionsrechnung einfließen kann. *„Wenn man es weiss und in die Kalkulation einplanen kann, ist es kein Thema. So erhält die Stadt den Mehrwert und wir die Nutzung, jedoch auch ohne Mehrwert käme die Stadt auf höhere Einnahmen durch Steuern.“*⁸⁴ Sogar bei Quartieraufwertungen, bei denen alle Akteure bereits profitieren, kommt die Mehrwertabgabe zum Tragen. Die Investoren erachten deshalb den Einsatz der Gelder vor Ort als gerechtfertigt. *„Das Thema kommt im Zusammenhang mit dem Dreispitz neu auf uns zu. Ich bin diesbezüglich zweigeteilt. Wenn die Stadt durch ein neues Bau- und Planungsrecht für Grundstücke tatsächlich einen Mehrwert ermöglicht, dann ist bei dessen Realisierung der Anspruch auf einen gewissen Teil von diesem Mehrwert durchaus legitim. Ich finde es auch richtig, dass die daraus der Stadt zufließenden Mittel zielgerichtet eingesetzt werden sollen. Dazu braucht es aber ein Konzept. Für den Dreispitz beispielsweise müsste daraus verbindlich ablesbar sein, dass Gelder aus dem Mehrwertabgabefonds für den Bau von öffentlich zugänglichen Grünräumen zur Verfügung stehen.“*⁸⁵

Ein- und Auszonungen werden im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt, da der Fokus auf Investitionen im Bestand liegt. Ausserdem sind die interviewten Investoren gesetzlich oder reglementarisch gebunden und können deshalb nur „bewilligungsfähige“ Grundstücke und kein Erwartungsland kaufen. Selbstverständlich haben diverse Investoren Erwartungsland bereits im Bestand, insbesondere die Christoph Merian Stiftung als Grundbesitzerin.

⁸³ Zitat Interview vom 11.05.07 mit Interviewpartner 6

⁸⁴ Zitat Interview vom 26.04.07 mit Interviewpartner 3

⁸⁵ Zitat Interview vom 03.05.07 mit Interviewpartner 5

3.4 Zwischenfazit

Die Potentiale der Raumplanung im aktiven Management sind den interviewten Investoren bekannt. Durch derzeitiges Investieren im Bestand kann das Potential realisiert werden, doch Voraussetzung ist die Rentabilität der Investition. Es wird oft den Bewertern (Experten) oder den Bewirtschaftern der Liegenschaften überlassen, die Potentiale zu erkennen. Die Potentialanalysen sind stark auf die Steigerung der Ertragsseite, die Mietzinspotentiale fokussiert und weniger auf die Potentiale der Raumplanung (Flächenerweiterung). Durch die DCF-Bewertung liegt der Fokus hauptsächlich auf den Mietzinspotentialen. Die Bewertung beruht auf dem Barwert, der sich aus künftigen Mieteinnahmen abzüglich Investitionen (Cashflow) durch Diskontierung ergibt. Die Marktanalysen zur Ermittlung von Mietzinspotentialen sind deshalb breit ausgebaut. Im Bereich der Potentialanalysen der Raumplanung sind die Investoren erst am Anfang. Analysen sind nur teilweise durch Kennzahlen systematisiert, und oft ist ein Problem am Objekt Auslöser, um Ideen zu entwickeln und aktiv zu werden. Der Einfluss der Raumplanung ist sehr vom einzelnen Objekt abhängig und folgt keinen klaren Regeln, eine Systematik ist daher kaum zu formulieren. Das Erkennen von Potentialen der Raumplanung wird als kreativer Prozess beschrieben, womit sich einmal mehr die Kompetenz der Akteure als ausserordentlich wichtig erweist. Die strategische Ausrichtung auf das Erkennen von Potentialen der Raumplanung ist im Aufbau. Einige Investoren nehmen die Raumplanung als gegeben und nicht beeinflussbar wahr, sie schätzen sie eher als Risiko der Assetallokation ein. Andere Investoren gehen durch Verhandlungen proaktiv vor und schlagen den Behörden Massnahmen zur Nutzungsänderung oder eine Zusammenarbeit bei Quartierentwicklungen vor. *„Wir entwickeln zum Beispiel einen Ergänzungsneubau durch Arrondierungskäufe, um an der Wertveränderung der Lage oder einer Quartieraufwertung zu partizipieren.“⁸⁶*

Bei Sondernutzungsplanungen liegt das Risiko in langen und unberechenbaren Genehmigungsverfahren. Die Ablehnung durch das Stimmvolk oder nachbarschaftliche Einsprachen im Bewilligungsverfahren sind nicht kalkulierbare Faktoren, die sich jedoch durch Zusammenarbeit mit den Behörden und durch gezielte Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit beeinflussen lassen. Einige Investoren halten diese Risiken für vergleichbar mit jenen des Baugrunds oder mit technischen Faktoren, die ebenfalls kalkuliert werden müssen. Die Dauer eines Prozesses sei nicht problematisch, wenn sie kalkulierbar sei. Die Vorbereitung und Planung einer Investition erfordert Zeit und verursacht Kosten, die bei Ablehnung abgeschrieben werden müssen. Jedoch sind die Potentiale bei einer Sondernutzungsplanung nicht zu unterschätzen.

⁸⁶ Zitat Interview vom 26.04.07 mit Interviewpartner 3

Die Investoren können sich teilweise Kooperationen mit den Behörden vorstellen, doch ist Kompetenz auf beiden Seiten Voraussetzung und ebenso eine bessere Koordination der Ämter. Persönliche Kontakte und Netzwerke bilden die Vertrauensbasis, die die Zusammenarbeit oder Kooperationsformen wie Public Private Partnership erleichtern. Im Moment scheint diese Partnerschaft in der Schweiz noch nicht weit verbreitet zu sein. Die Investoren erwähnen gute Beispiele der Zusammenarbeit mit Behörden, die sich herumsprechen und dadurch eher zu Investitionen an diesen Orten führen. Die Regulationsdichte einer Stadt erachten die Investoren als problematisch. Die neuen Instrumente der Raumplanung werden zwiespältig diskutiert. Flächennutzungszertifikate sehen sie als Chance, doch auch als zusätzliche Regulierung. Der Mehrwertabgabefonds benötigt ein Konzept für die Verwendung der Gelder und wird als zusätzliche Steuer ausgelegt.

Obwohl die Behörden Interesse an der Realisierung ihrer Planungen haben, sind die Investorenwettbewerbe, welche durch sie veranstaltet werden, nicht auf Investoren abgestimmt und werden deshalb von Projektentwicklern realisiert. Fritz Schuhmacher Kantonsbaumeister von Basel erachtet in seinem Interview im TEC21 Investorenwettbewerb erst als sinnvoll, wenn ein rechtskräftiger Bebauungsplan vorhanden sei, aber bei Nutzungsfragen noch Spielraum bleibt, wo der Investor seine Kompetenzen einbringen könne.⁸⁷

Um die Erkenntnisse aus den Experteninterviews zu überprüfen, werden nachfolgend beispielhaft vier Bestandesliegenschaften analysiert, die in den Bereichen Umnutzung/Revitalisierung, Nachverdichtung/Ergänzungsneubau, Bebauungsplan/Ersatzneubau und Quartierplanung/Ersatzneubau erfolgreich entwickelt wurden.

⁸⁷ Vgl. Haueter/Pfaff in TEC21 15/2007

4 Analyse der Entwicklungen von vier Bestandesliegenschaften

4.1 Einleitung

Die Analyse der Entwicklung von Bestandesliegenschaften dient dem Aufzeigen von Erfolgsfaktoren, von Wertsteigerungspotentialen im Zusammenhang mit proaktiven Verhandlungen der Investoren. Es gilt gleichzeitig, die Ergebnisse aus den Experteninterviews anhand der vier Fallstudien zu überprüfen. Die vier Entwicklungen der Bestandesliegenschaften stellte ein Investor zur Untersuchung zur Verfügung (vgl. Objektblätter im Anhang). Er bleibt anonym, damit keine Geschäftsinteressen verletzt werden und offener mit Daten umgegangen werden kann. Die Kontakte zu den entsprechenden Architekten, Projektleitern und dem Raumplaner hat er hergestellt. Im Rahmen von Hintergrundgesprächen (offene Interviews) mit ihnen wurden Abläufe und Aushandlungsprozesse ermittelt. Die Objekte sind zu vier typischen Möglichkeiten einer Entwicklung im Bestand ausgewählt worden:

Umnutzung/Revitalisierung (4.2): Aushandlungsprozesse während dem Bewilligungsverfahren in der Regelbauweise zwecks Erreichung von Ausnahmen unter Beteiligung der Denkmalpflege.

Nachverdichtung/Ergänzungsneubau (4.3): Konsumieren von Nutzungsreserven mit zusätzlich realisierten Potentialen durch Aushandlungsprozesse und kreative Ideen.

Bebauungsplan/Ersatzneubau (4.4): Durch frühzeitige Kommunikation mit der Stadt werden gemeinsam Rahmenbedingungen mit Ausnahmen zur Regelbauweise, für einen städtebaulichen Wettbewerb ausgearbeitet, der als Grundlage des Bebauungsplans und somit der Genehmigung dient.

Quartierplanung/Ersatzneubau (4.5): Realisiertes Potential durch Sondernutzungsplanung, Zusammenarbeit mit allen beteiligten Akteuren, städtebauliche Qualität und Quartieraufwertung.

Die Auswahl ist nicht repräsentativ, die Objekte wurden aus oben erwähnten Gründen ebenfalls anonymisiert. Jeder Fall wird objektbezogen in einem Kurzbeschrieb erfasst, es folgen die Aushandlungsprozesse, die Erfolgsfaktoren und das realisierte Potential. Themenschwerpunkte sind skizziert und Informationen aus den Hintergrundgesprächen mit Zitaten belegt. Im Fazit wird versucht, ausgehend vom Einzelfall allgemein anwendbare Muster und Regeln zu benennen.

4.2 Umnutzung / Revitalisierung (ZH)

Kurzbeschreibung

Die Gewerbeliegenschaft mit Baujahr 1955 und 6'500 m² Nutzfläche hatte nach Auszug eines grossen Mieters Leerstand. Da die Räumlichkeiten nicht mehr den heutigen Anforderungen entsprechen, ist die Vermietung schwierig. Ein Team aus Architekturbüro und Projektentwickler entwirft die Idee, gemeinsam mit dem Investor die Büros zu Loftwohnungen umzubauen. Es entstehen 29 Wohnungen mit 3'770 m² Fläche und 3'590 m² neue Bürofläche. Da die Zone Mischnutzung zulässt, kann der Umbau in der Regelbauweise mit Ausnahmen realisiert werden. Über intensive Verhandlungen mit dem Amt für Städtebau und der Denkmalpflege (betreffend der 1959 prämierten Fassade) wird eine optimale Lösung gefunden und genehmigt. Mit dem veränderten Erscheinungsbild wird ein neuer Impuls im Quartier gesetzt. Damit erfährt wiederum die Lage der Bestandesliegenschaft eine Aufwertung. Die begrenzten finanziellen Mittel forderten weitere Ideen heraus, wodurch Teile des bestehenden Gebäudes erhalten blieben. Dies trägt zum ausgeprägten speziellen Charakter des Gebäudes bei und bildet sich gleichzeitig in den Mietzinsen ab. Bezug: 2005.

Aushandlungsprozesse

Bewilligungsbehörde: Durch das frühzeitige Einbeziehen des Kreisarchitekten durch das Architektenteam unterstützt dieser das Projekt und koordiniert das Amt für Städtebau, die Denkmalpflege und die Abteilung behindertengerechtes Bauen. Die Partikularinteressen wurden dadurch auf einen Nenner gebracht.

Die Denkmalpflege erachtete die Fassade als schützenswert, da diese 1959 für gutes Bauen prämiert worden war. *„Das Gebäude aus den 1950er-Jahren trug den Geist der Moderne, der in der heutigen Zeit nicht mehr gegeben ist. Die Idee war eine Aufwertung der Liegenschaft, das Ganze neu zu ordnen und einen Impuls durch die französischen Fenster im Wohnbereich auch nach aussen zu setzen. Da wirds schwierig für die Denkmalpflege. Deshalb lohnt es sich, früh mit der Behörde Kontakt aufzunehmen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Es ist ein Geben und ein Nehmen.“*⁸⁸

Bei Umbauten besteht die Gesetzesauflage, Massnahmen im Sinne von behindertengerechtem Bauen zu treffen. Durch intensive Gespräche zwischen Architekt und Abteilung für behindertengerechtes Bauen wurde gemeinsam eine für beide Seiten vertretbare Lösung gefunden.

Nach dieser Vorabklärung erfolgte die Baueingabe im Frühjahr 2004, das Gebäude konnte nach abgeschlossener Sanierung bereits im Mai 2005 bezogen werden.

⁸⁸ Hintergrundgespräch vom 20.04.07 mit dem Projektleiter des Objekts „Umnutzung/Revitalisierung in Zürich“

Planungsbehörde: Da die Umnutzung durch die anerkannte Qualität der Architektur, die Aufwertung des Quartiers und die Lage im Übergang von Wohnen zu Gewerbe Unterstützung fand, liess sich auf Basis von Verhandlungen die Nutzung zwischen Wohnen und Büro flexibel gestalten. Das Gebäude bildet einen Übergang von Wohnen zur Industrie. Die vielfältige Nutzung mit einem Laden im Erdgeschoss, Büros im 1. Obergeschoss, Loftwohnungen im 2. + 3. Obergeschoss und Wohnen im Attikageschoss ergibt eine hohe Durchmischung und ermöglicht den Nutzern eine Kombination von Arbeiten und Wohnen am selben Ort.

Das Amt für Städtebau genehmigte durch die Bewilligungsbehörde im Sinne einer guten gestalterischen Qualität die Überschreitung der Traufhöhe in den Randbereichen des neuen Längsriegels, die Aufstockung der Attika, als Ausnahme der Regelbauweise. Die bestehenden Querriegel der Attika wurden erweitert und insgesamt Mehrwert in Form von rund 800 m² zusätzlicher Nutzung erreicht. Die Attikawohnungen mit Dachterrasse und attraktiver Aussicht sind ausserordentlich gut vermietbar. Ohne diese Ausnahme wäre die Ergänzung des Attikas in dieser Form nicht möglich gewesen, denn die fünf Geschosse mit einer Raumhöhe von 3 m hatten die Traufhöhe ohne Attika fast erreicht.

Zonenplanänderung: Es war keine Zonenplanänderung nötig, da Zentrumszone 5A Mischnutzung zulässt.

Erfolgsfaktoren/Risiken

Erkennen von Potentialen/Entwickeln von Ideen: Einerseits sind Potentiale betreffend Nutzung zur besseren Vermietbarkeit erkannt worden. Die bestehenden Grossraumbüros sind heute nicht mehr zeitgemäss, es sind an dieser Lage speziellere und kleinere Einheiten gefragt. Andererseits musste durch die Kostenlimite des Investores als Vorgabe zur rentablen Investition ein Umgang mit begrenzten Mitteln gefunden werden. Dies hat zum Erhalt der Grundstruktur des Gebäudes mit Treppenhäusern und Warenlift geführt. Die innere Gestaltung hat dadurch eine Einzigartigkeit und den speziellen Charakter bewahrt. Durch die Nutzung der bestehenden Innenhöfe als gemeinsamer Bezugspunkt der Wohnungen wird die räumliche Nähe der einzelnen Mietparteien überspielt.

Gute Kommunikation: Früh mit Behörden und Partnern Gespräche zu führen ermöglicht gute Lösungen und eine effiziente Abwicklung des Bewilligungsverfahrens. „Wenn das Projekt als städtebaulich qualitativ voll wahrgenommen wird und früh Gespräche geführt werden, kommt man mit den Behörden gut klar. Wenn nicht konventionelle Projekte vorgesehen sind, ist es nötig, in einem gemeinsamen Prozess mit den Behörden bis zur

Bauabnahme zu gehen. ⁸⁹ Das Risiko besteht im Scheitern der Gespräche und kann zu Auflagen mit hohen Folgekosten führen.

Lageaufwertung: Durch die Revitalisierung der Liegenschaft entsteht ein Impuls im Quartier. Das neue Erscheinungsbild ist Indikator für einen Aufbruch, der sich auf die umgebenden Liegenschaften übertragen kann. *„Das Gebäude hat sich in seiner Art gewandelt und einen Wohncharakter erhalten. Somit gibt es dem Quartier einen Impuls, und das Gebäude der 1950er-Jahre ist neu besetzt.“* ⁹⁰

Realisiertes Potential

Durch die Entwicklung wird Mehrwert von CHF 1.5 Mio und 800 m² zusätzliche Nutzfläche geschaffen.

4.3 Nachverdichtung/Ergänzungsneubau (BL)

Kurzbeschreibung

Die Wohnüberbauung mit Baujahr 1954 besteht aus drei Gebäuden mit insgesamt 36 Wohnungen. Sie wird durch drei Neubauten mit 18 Wohnungen und einer Tiefgarage (44 PP + 13 Besucher) nachverdichtet. Die Nutzungsreserve besteht seit der Erstellung des Zonenplans 1966, indem das Areal der Wohnzone 3A zugeteilt wurde. Nachdem bereits 1995 eine Studie durchgeführt wurde, hat der Investor die Nachverdichtung wieder aktiviert und ein aktualisiertes Projekt erarbeiten lassen. Die drei Neubauten werden um 90 Grad gedreht zu den bestehenden Bauten in die Parkanlage eingeflochten und mit nur drei Geschossen ohne Attika in der Höhe zurückgenommen. Durch die Genehmigung der Ausnahme gemäss Zonenordnung (ZR 5/63) der Gemeinde war eine Nutzungsumlagerung vom Attika auf die Regelgeschosse möglich. Als materieller und ideeller Bezug zum Park werden die Gebäude im Minergiestandard in Holzbau ausgeführt. Dies ist ein Vermietungsargument, achten doch Mieter zunehmend auf ökologische Bauweise. Die Mieten werden dadurch etwas höher, doch die Nebenkosten tiefer. Dadurch lässt sich eine angemessene Rendite erreichen, die Bauzeit ist kürzer und die Massnahmen verursachen weniger Belästigungen für die Anwohner. Bezug: 2008.

⁸⁹ Hintergrundgespräch vom 20.04.07 mit dem Projektleiter des Objekts „Umnutzung/Revitalisierung in Zürich“

⁹⁰ Hintergrundgespräch vom 20.04.07 mit dem Projektleiter des Objekts „Umnutzung/Revitalisierung in Zürich“

Aushandlungsprozesse

Bewilligungsbehörde: Die kommunalen Behörden koordinieren und organisieren alle Ämter. Durch Verhandlungen mit dem Fachgremium für Stadtentwicklung kann die Nutzungsumlagerung durch qualitätvolles Bauen erreicht und die behördlichen Auflagen im gegenseitigen Einvernehmen zur Steigerung der Qualität des Projektes und der Umgebung genutzt werden. *„Die Ausnahme und die behördlichen Auflagen konnten im gemeinsamen Gespräch optimiert werden und kamen schlussendlich dem Projekt zu Gute, auch die offene Parkanlage hat gewonnen. Es ist eigentlich optimal gelaufen. Hätte man, um diese Nutzung zu erreichen, einen Sondernutzungsplanung gemacht, hätte das durch den öffentlichen Prozess mindestens ein Jahr gedauert.“*⁹¹ Trotz der langen Vorbereitung der Baueingabe haben Nachbarn Einsprache erhoben. Die kommunale Behörde veranstaltet eine Aussprache zwischen den Einsprechern und dem Bauherrn auf neutralem Terrain.

Planungsbehörde: Die Gemeinde, in der das beschriebene Projekt realisiert wurde, besitzt eine eigene Planungsbehörde. Im kommunalen Richtplan verpflichtet sich der Gemeinderat, innerhalb der Wohnquartiere eine sanfte qualitative Nachverdichtung zu unterstützen. Da das Projekt laut Gemeinderat den hohen qualitativen Anforderungen entspricht, wird es unterstützt und die Ausnahme des Nutzungsübertrags durch den Gemeinderat genehmigt. *„Diese Gemeinde ist sehr aktiv in Sachen Verdichtung. Nicht jede Gemeinde hat diese Fähigkeit und auch Kapazität, andere müssen durch die kantonale Behörde unterstützt werden.“*⁹²

Zonenplanänderung: ZR 5/63 konnte angewendet werden, um die freie Nutzung der Attika auf die Regelgeschosse umzulagern. Die bauliche Nutzung konnte von 0.6 auf 0.71 gesteigert werden. Ebenso sind in der kommunalen Zonenordnung die eingeschriebenen Wintergärten nutzungsfrei.

Erfolgsfaktoren/Risiken

Erkennen von Potentialen/Entwickeln von Ideen: Das Potential der Raumplanung ist hier einfach zu erkennen, denn es besteht im reinen Konsumieren der bestehenden Nutzungsreserven. Es wurden jedoch Ideen entwickelt in Bezug auf die Nutzungsumlagerung von der Attika auf die Regelgeschosse, um die neuen Baukörper niedriger zu halten als die bestehenden Bauten und dadurch in den Park einzubinden. Auch mit der Holzbauweise wird dieses Ziel verfolgt, was überdies die Bauzeit verkürzt. Die

⁹¹ Hintergrundgespräch vom 03.04.07 mit dem Architekten des Objektes „Nachverdichtung/ Ergänzungsneubau in Baselland“

⁹² Hintergrundgespräch vom 03.04.07 mit dem Architekten des Objektes „Nachverdichtung/ Ergänzungsneubau in Baselland“

minimierte Belästigung beziehungsweise geringere Mietzinsreduktion bei den bestehenden Mietern wird ergänzt um frühzeitige Mieteinnahmen in den neu erstellten Wohnungen. Durch die gute Anordnung der nutzungsfreien Wintergärten wird zusätzliche Wohnfläche generiert. Zur Steigerung der Vermietbarkeit wird Minergiestandard gewählt, da die kontrollierte Lüftung Komfort bietet und vielen Mietern ökologische Bauweise wichtig ist. *„Es ist eine Haltungsfrage, das ökologische Bauen, in Holzbau oder Minergie. Es zeigt das langfristige, nachhaltige Denken eines Investors, es ist toll, wenn einer so denkt. Er sollte dies in der Öffentlichkeit auch zur Imagesteigerung nutzen können.“*⁹³ Das Risiko liegt bei den Kosten, sie müssen bei den Mieten aufgefangen werden können, damit sich die Investition rechnet. Für den Mieter ist die Gesamtmiete wichtig. Dass die Nebenkosten tiefer liegen, generiert etwas Handlungsspielraum bei den Mieten.

Gute Kommunikation: Die Gespräche und Aushandlungsprozesse sind in dieser Gemeinde gut koordiniert, da eine eigene Planungsabteilung besteht. Es fanden vier Gespräche mit dem Fachgremium für Stadtentwicklung statt, zusätzlich wurden auch Mieterinformationen durchgeführt. Nach Einsprachen von Seiten der Nachbarn gegen das Baugesuch organisiert die Behörde eine Aussprache. Da eine Ausnahme bewilligt wurde, könnte der Verhandlungsprozess länger dauern.

Lageaufwertung: Die Verhandlungen garantieren eine Qualitätssteigerung des Projektes und der offenen Parkanlage. Die oberirdischen Parkplätze sind in den Untergrund verlegt worden. *„Es entsteht ein neues Ganzes mit qualitätvollen Aussenräumen und neuen Bezügen der Gebäude untereinander. Eine städtebauliche Figur, welche dem Quartier eine neue Identität verleiht.“*⁹⁴

Realisiertes Potential

Durch die Entwicklung werden CHF 1 Mio Mehrwert generiert und 900 m² zusätzliche Bruttogeschossfläche in den Regelgeschossen geschaffen. Die gezielte Anordnung der nutzungsfreien Wintergärten generieren zusätzliche 200 m² Wohnfläche.

⁹³ Hintergrundgespräch vom 03.04.07 mit dem Architekten des Objektes „Nachverdichtung/ Ergänzungsneubau in Baselland“

⁹⁴ Hintergrundgespräch vom 03.04.07 mit dem Architekten des Objektes „Nachverdichtung/ Ergänzungsneubau in Baselland“

4.4 Bebauungsplan/Ersatzneubau (BS)

Kurzbeschreibung

Das unternutzte Garagengebäude in städtebaulich wichtiger Lage wurde im Hinblick auf eine Projektentwicklung 2001 vom Investor gekauft. 2002 wurde unter Einbezug des Planungsamtes ein städtebaulicher Wettbewerb für ein Dienstleistungsgebäude mit acht Geschossen mit Büros und Ladenfläche im Erdgeschoss, somit total 4'850 m² Nutzfläche durchgeführt. Das Siegerprojekt bildete die Grundlage zur Erstellung des Bebauungsplans mit Sonderbewilligung der Mehrhöhe um einen Meter durch das Planungsamt. Dieser wurde bereits 2004 bewilligt, im folgenden Jahr konnte die bestehende Garage abgebrochen und mit dem Neubau begonnen werden. Bezug: 2007.

Aushandlungsprozesse

Bewilligungsbehörde: Die Bewilligung erfolgte innert zehn Monaten parallel zum Bebauungsplan. Durch die vorgängig festgelegten Vorgaben zum Wettbewerb war in der Bewilligungsphase bereits alles fixiert, die noch auszuhandelnden Fragen waren begrenzt. Die Sonderbewilligung der Mehrhöhe um einen Meter führte zur Überschreitung der feuerpolizeilichen Vorschrift von 22 Meter für Nicht-Hochhäuser. In den Verhandlungen konnte der Einbau einer Brandmeldeanlage vereinbart werden, womit keine weiteren Auflagen (Fluchttreppen etc.) erhoben werden mussten. Durch einen Nutzungstransfer konnten ca. 15 Parkplätze zusätzlich erstellt werden; insgesamt 65 Parkplätze. Während der Bauphase wurde als Nachtrag zur Baubewilligung die Nutzung des Dachs als Terrasse eingegeben. Der Ausgang wurde halb versenkt, sodass er als technischer Aufbau genehmigt werden konnte. *„Der eingeschnittene Dachhof, mit rollstuhlgängigem Zugang durch den Lift als technischer Aufbau, ermöglicht mit der Treppe das Nutzen des Dachs. Das war ein grosser Gewinn für das Haus; dank der Raucher wurde die Idee entwickelt.“*⁹⁵

Planungsbehörde: Die Vorgaben der Stadt und des Investores konnten bereits ins Wettbewerbsprogramm einbezogen werden. *„Einerseits müssen mit dem Studienauftrag hohe städtebauliche und architektonische Qualitäten erzielt werden. Andererseits muss eine wirtschaftlich tragfähige Lösung aufgezeigt werden. Der Wirtschaftlichkeit ist daher eine grosse Aufmerksamkeit zu schenken. Für den Fall, dass die Teilnehmer/innen von der Möglichkeit, ein Hochhaus zu erstellen, Gebrauch machen, ist der Nachweis zu erbringen, dass trotz der durch die feuerpolizeilichen Bestimmungen zu erwartenden Mehrkosten eine wirtschaftliche Lösung erzielt werden kann.“*⁹⁶ Es wird

⁹⁵ Hintergrundgespräch vom 11.05.07 mit der Projektleiterin des Objektes „Bebauungsplan/Ersatzneubau Basel“

⁹⁶ Zitat Wettbewerbsprogramm vom 12.04.02

ein Bebauungsplan mit Sondergenehmigung der Mehrhöhe um einen Meter und der Anpassung der Strassenlinie durch das Planungsamt erarbeitet und innert zehn Monaten genehmigt.

Zonenplanänderung: Durch den Regierungsrat wird auf Basis des Siegerprojektes aus einem städtebaulichen Wettbewerb der Bebauungsplans genehmigt.

Erfolgsfaktoren/Risiken

Erkennen von Potentialen/Entwickeln von Ideen: Die Stadtplaner beabsichtigten, mit der Option eines Hochhauses, an diesem Ort einen Akzent zu setzen, dem Investor war hingegen die Wirtschaftlichkeit prioritäres Anliegen. Somit mussten Ideen entwickelt und die Interessen austariert werden. „Wir wollten wegen den teuren Auflagen nicht in die Hochhausregelung kommen, und da der Boden des obersten Geschosses für die 22 Meter als Grenze zum Hochhaus zählt, haben wir das oberste Geschoss überhöht.“⁹⁷ Das Gebäude wird mit neuestem Heizsystem (Tabs) ausgerüstet, jedoch nicht in Minergiestandard ausgeführt. Da die Betondecken als „träge Masse“ eingesetzt werden, bleibt die Raumhöhe ohne heruntergehängte Decken garantiert.

Gute Kommunikation: Der frühzeitige Einbezug der Behörden bildete Vertrauen und schuf die Voraussetzung, bereits vor der Baueingabe im Wettbewerbsprogramm den Architekten Rahmenbedingungen zur Projektierung vorzugeben. Das Risiko lag bei der Genehmigung des Bebauungsplans durch den Regierungsrat. Durch die Unterstützung der Behörden wurde dieses minimiert. Die Verhandlung mit Nachbarn eröffnete die Möglichkeit, durch eine Nutzungsumlagerung zusätzlichen Parkraum zu schaffen.

Lageaufwertung: Das unternutzte Garagegebäude an städtebaulich wichtiger Lage konnte durch einen ansprechenden Neubau ersetzt werden, der als eigener Akzent die Platzsituation klärt. Der Wert der Liegenschaft selbst wird durch die technische, architektonische und städtebauliche Qualität erhöht.

Realisiertes Potential

Durch die Entwicklung wird Mehrwert von CHF 12.9 Mio generiert.

⁹⁷ Hintergrundgespräch vom 11.05.07 mit der Projektleiterin des Objektes „Bebauungsplan/ Ersatzneubau Basel“

4.5 Quartierplanung/Ersatzneubau (BL)

Kurzbeschreibung

Die Liegenschaft aus dem Jahr 1956 erzielt mit 14 Wohnungen und 1'410 m² Nutzfläche eine gute Rendite. Sie liegt im Quartierplan, der 1992 genehmigt und 2002 mutiert wurde. Das Ziel der Mutation war eine Aufwertung des Quartiers und eine bessere Etappierbarkeit, um die Bebauung realisierbar zu machen. Damals bestand vom Investor kein Interesse, an der Liegenschaft etwas zu ändern. Der Grund lag bei der guten Rendite. Gemäss Quartierplan wurde in diesem Bereich die Nutzung von heute 3.8 auf 1.3 reduziert. Die Verhandlungen des Investors mit dem unabhängigen Raumplaner, der Gemeinde, dem Kanton, der SBB führten zu einer neuen Gestaltung des Bahnhofplatzes. Dazu war zusätzlich ein Arrondierungskauf nötig. Durch die Gespräche ergab sich zusätzlich die Möglichkeit Räumlichkeiten für die Gemeindeverwaltung bereit zu stellen. Zu Gunsten eines städtebaulichen Akzents wurde ein Hochhaus vorgeschlagen. Die Renditeberechnungen ergaben, dass eine Lösung ab 14 Geschossen rentabel wird. 2007 kommt es unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse zu einem eingeladenen Wettbewerb wobei zwei Drittel Wohnnutzung und eine Drittel Nutzung durch die Gemeindeverwaltung vorgesehen sind. Bezug: 2010.

Aushandlungsprozesse

Bewilligungsbehörde: Da noch keine Baueingabe erfolgt ist, haben noch keine konkreten Verhandlungen stattgefunden. Doch in die Prozesse des Quartierplanmutations-Verfahrens sind alle beteiligten Akteure einbezogen, was das Bewilligungsverfahren und die anschliessende Koordination vereinfacht.

Planungsbehörde: Der unabhängige Planer koordiniert die Interessen der kantonalen und kommunalen Planungsbehörden, der SBB und der beteiligten Investoren. Er erarbeitet zusammen mit der Arealbaukommission des Kantons städtebauliche Varianten, woraus die städtebaulich beste Lösung als Grundlage für die Ausschreibung des Wettbewerbs dienen wird. Das Siegerprojekt bildet die Basis für die definitive Quartierplanmutation und die Kommunikation gegenüber der Bevölkerung.

Zonenplanänderung: Durch das Quartierplanverfahren (Mutation) und dem vorgängigen Arrondierungskauf wurden 14 Geschosse anstelle 5 plus Attika genehmigt. Die bauliche Nutzung von 3.8 bestehend (1.3 gemäss Quartierplan) auf 5.5 gemäss Mutation des Quartierplans erhöht.

Erfolgsfaktoren/Risiken

Erkennen von Potentialen/Entwickeln von Ideen: Als 2001 das Quartierplanverfahren wieder aufgenommen wurde, hatte der Investor kein Interesse daran, da die Rendite des Gebäudes gut und die bauliche Nutzung von 3.8 auf 1.3 gemäss Quartierplan reduziert würde. Deshalb wurde die in der 2002 bewilligten Mutation das Gebäude des Investors ausgeklammert. „Die Liegenschaftsverwaltung hat zum Fondmanagement gewechselt, da spürte man den Wechsel vom Verwalter zum aktiven Manager. Es wurden plötzlich Machbarkeitsstudien in Auftrag gegeben.“⁹⁸ Durch das neue Management, das die Tatsachen der baulichen Nutzung mit 1.3 nicht als gegeben annimmt und durch Verhandlungen Potentiale entdeckte, wurde die Aufwertung des Bahnhofplatzes möglich. Das unter den Akteuren aufgebaute Vertrauen führte dazu, dass die Gemeindeverwaltung als solvente Mietpartei bereits vor Baubeginn gewonnen werden konnte.

Gute Kommunikation: Die Aushandlungsprozesse bei einer Sondernutzungsplanung mit allen beteiligten Akteuren bergen grösstes Potential und gleichzeitig höchstes Risiko durch das öffentliche Verfahren. „Die Kommunikation mit der Bevölkerung ist ausserordentlich wichtig. Es ist meine Aufgabe, das Positive des Projekts zu kommunizieren, damit die Bevölkerung realisiert, dass es der Gemeinde etwas bringt und zu einer so genannten Win-Win-Situation führt.“⁹⁹ Die vertrauensbildenden Verhandlungen erreichten, dass in Form einer Art Public Private Partnership im neuen Gebäude Räumlichkeiten für die Gemeindeverwaltung erstellt werden. Somit besteht öffentliches Interesse, und das Risiko einer Ablehnung der Quartierplanmutation durch den Suverän wird minimiert.

Lageaufwertung: Der Akzent durch den Neubau gibt durch die Aufwertung des Bahnhofplatzes einen Impuls an die ganze Gemeinde.

Realisiertes Potential

Durch die Entwicklung wird CHF 440'000.- Mehrwert generiert.

⁹⁸ Hintergrundgespräch vom 11.04.07 mit dem unabhängigen Planer des Objektes „Quartierplanung/ Ersatzneubau Baselland“

⁹⁹ Hintergrundgespräch vom 11.04.07 mit dem unabhängigen Planer des Objektes „Quartierplanung/ Ersatzneubau Baselland“

4.6 Zwischenfazit

Allen Objekten gemeinsam ist das strategische Vorgehen des Investors (Top-down). Teilweise wurden auch Bottom-up-Leerstände angekündigt, doch alle Beispiele wurden mit Strategie angegangen. Der Investor suchte aktiv nach Potentialen der Objekte und erkannte diese. Gemeinsam mit Architekten und Planern wurden über Studien Ideen entwickelt, um das jeweilige Potential zu optimieren. Die Verhandlungen mit den kantonalen und kommunalen Behörden führten die Investoren teils selbst, oder sie kommunizierten durch die Vermittlung der Planer.

Aushandlungsprozesse

Bewilligungsbehörde: Allen Fallbeispielen gemeinsam ist – bei unterschiedlichen Gremien – die gute Koordination der Ämter. Im ersten Fall ist es die Bewilligungsbehörde, die die Ämter koordinierte, im zweiten Fall hat die Gemeinde eine eigene Planungsabteilung, die diese Funktion übernimmt. Bei den Fällen Bebauungsplan/Quartierplanung sind es die Planer, die alle Akteure koordinieren und damit die erforderlichen Grundlagen für die Bewilligungsbehörde schaffen. Das Risiko bleibt jedoch bestehen, dass in der Bewilligungsphase Einsprachen eingehen.

Planungsbehörde: Die Behörden werden selten aktiv, doch genehmigen sie Ausnahmen der Regelbauweise oder erstellen Bebauungspläne, um Projekte mit architektonischer Qualität bewilligungsfähig zu machen. Die Planer sind offen für Verdichtungsmassnahmen, da diese dem raumplanerischen Ziel nach Verdichtung entspricht. Durch gute Zusammenarbeit kann bei der Sondernutzungsplanung das grösste Potential realisiert werden, doch auch das Risiko ist durch das öffentliche Verfahren am grössten. Bei städtebaulichen Wettbewerben können planerische und ökonomische Vorgaben bereits im Wettbewerbprogramm formuliert werden und dienen den Architekten als Grundlage zur Projektierung. Die Siegerprojekte bilden somit die Basis für die Sondernutzungsplanung.

Zonenplanänderung: In den ersten zwei Fallbeispielen war keine Zonenplanänderung nötig, um die Potentiale zu realisieren. Es wurde durch Verhandlungen mit den städtebaulichen Kommissionen Ausnahmen der Regelbauweise erreicht. Die beiden Sondernutzungsplanungen sind ausserhalb der Regelbauweise, womit mehr Spielraum besteht. Der Bebauungsplan ist als eingeschränktes Verfahren durch den Regierungsrat, die Quartierplanmutation durch einen ordentlichen Gemeindebeschluss zu genehmigen.

Erfolgsfaktoren/Risiken

Erkennen von Potentialen/Entwickeln von Ideen: In allen Fällen wurden zwecks Wertsteigerung der Liegenschaft objektspezifisch Ideen entwickelt. Als Voraussetzung der Wertsteigerung erweist sich das Vertrauen in den Standort und die Lage (Landwert und Mietzinspotential) als wichtig. Die Auslöser sind nicht in jedem Fall die schlechte Rendite gegenüber dem Markt. Es werden Ideen zur Nutzung oder Ökologie und somit besseren Vermietbarkeit entwickelt. Verhandlungen des Investors mit den Planungsbehörden werden meisst persönlich geführt. Diese können zu unerwarteten Lösungen führen, wie das Beispiel „Quartierplanung/Ersatzneubau“ zeigt.

Bei Sondernutzungsplanungen liegt das Risiko im öffentlichen Verfahren, das Verzögerungen durch die Ablehnung in der Gemeindeversammlung und zusätzlich nachbarrechtliche Einsprachen im Bewilligungsverfahren einschliessen kann. Diese Verfahren sind zeitaufwändig: ein bis ein einhalb Jahre sind die Regel.

Diese Zeit kann, wenn der Prozess kalkulierbar ist, genutzt werden. Denn eine Voraussetzung für die rentable Investition ist die Vorbereitung der Entwicklungen von Bestandesliegenschaften, damit die Investitionen und Mietzinspotentiale frühzeitig in die Liegenschaftsbewertung (DCF) einfliessen können.

Gute Kommunikation: Bei allen beschriebenen Entwicklungen wurden frühzeitig mit Behörden und Planern Gespräche geführt und damit ein Vertrauen in die Zusammenarbeit aufgebaut. In allen Fällen war ein Zusammenspiel von verschiedenen Gegebenheiten Auslöser für die Entwicklung der Bestandesliegenschaft. Jedoch ist in den untersuchten Entwicklungen immer der Investor aktiv geworden und entweder selbst oder über das beauftragte Architekturbüro auf die Behörde zugegangen und hat in Aushandlungsprozessen einige Verbesserungen im Sinne der Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit durchgesetzt.

Alle vier Objekte wären in Regelbauweise ohne Verhandlungen in dieser Form nicht möglich gewesen. Nur durch architektonische und städtebauliche Qualität und Aushandlungsprozesse mit Behörden wurden diese Ausnahmen erreicht.

Lageaufwertung: Gemeinsam ist allen Objekten, dass sie durch die architektonisch qualitätvolle Entwicklung einen städtebaulichen Akzent setzen und durch diesen Impuls das Quartier aufwerten, somit aktiv die Lage und das Mietzinspotential verbessern.

Realisiertes Potential

Bei allen Objekten wurde Mehrwert geschaffen. Als Mehrwert in CHF der einzelnen Objekte wurde die Differenz zwischen Verkehrswert vor der Entwicklung zuzüglich Investition und dem Verkehrswert nach Fertigstellung errechnet. Die zusätzlich

generierte Mietfläche bildet sich ebenso in der DCF-Bewertung ab, wie auch die Lageaufwertung über die möglichen Mietzinsen. Für eine Sanierung ist es bereits gut, wenn nicht ein grosser Teil abgeschrieben werden muss.

5 Fazit und Ausblick

5.1 Bewertung der Thesen und Kernfragen

These 1 Die Potentiale der Raumplanung im Rahmen des Realisierens bestehender oder neu entstandener Nutzungsreserven sind den Investoren bekannt.

Wie werden diese durch die interviewten Investoren genutzt? Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein? Erscheinen diese Potentiale in der Bewertung der Liegenschaften? Wenn ja, welche Potentiale werden abgebildet und welche nicht?

Die Potentiale sind erkannt, sie werden durch Investitionen im Bestand genutzt, jedoch nur, wenn die Investition rentiert. Dies ist erst bei grösseren Nutzungsreserven oder anstehenden Gesamtsanierungen einer Liegenschaft der Fall. Im Theorieteil wurde darauf hingewiesen, dass in der Sanierung von Bestandesliegenschaften aus den 1960er- bis 1970er-Jahren verschiedene Potentiale vorhanden sind. In den Portfolios der Investoren befinden sich einige solcher Liegenschaften, die bald ein Vermietungsproblem darstellen. Die Fallstudien haben aufgezeigt, dass durch Entwickeln von Ideen im Zusammenhang mit Entwicklungen im Bestand Wertsteigerungen und gleichzeitig Lageaufwertungen realisierbar sind. Diese ungesicherten Potentiale erscheinen nicht in der DCF-Bewertung. Erst wenn konkrete Projekte kalkuliert werden, können die Investitionen und Mietzinspotentiale einfließen und somit der Vorbereitung von Investitionen dienen. Es besteht eine Debatte über die Berücksichtigung von ungesicherten Potentialen. *„Aus Optik der Rechnungslegung sind künftige potentielle Mehrwerte von objektiven zusätzlichen Assets zu unterscheiden. Erstere sollen gemäss Rechnungslegung IFRS nicht vorweg genommen werden und werden nicht bilanziert, es wird eine Bewertung auf Fortführung gemacht. Letztere, wie beispielsweise Landreserven, sind jedoch zu Marktwert zu bilanzieren. Die Abgrenzung ist teilweise etwas unscharf.“*¹⁰⁰ Danach sind ausschliesslich beim Objekt „Nachverdichtung/Ergänzungsneubau“ die objektiven Potentiale, das heisst die ausgewiesenen Nutzungsreserven im Liegenschaftswert bilanziert.

These 2 Bestandesliegenschaften werden durch Investoren systematisch analysiert, jedoch nur im Hinblick auf die Steigerung des Ertrags (Mietzinspotential). Die Angebotsseite (Mehrnutzung/Flächenerweiterung) wird nur analysiert, wenn die Liegenschaft nicht den gewünschten Ertrag abwirft. Die Analyse erfolgt dann reaktiv, nicht proaktiv.

¹⁰⁰ Gemäss Mailanfrage vom 29.05.07 an Wüest und Partner

Entwickeln die befragten Investoren eine Systematik zur Erkennung von Potentialen der Raumplanung? Besteht eine strategische Ausrichtung dafür?

Diese These wird nicht vollständig bestätigt. Die Systematik der Potentialanalysen der Ertragsseite, den Mietzinspotentialen, ist durch Marktanalysen weiter ausgebaut. Der Ertrag wird kapitalisiert und in der Liegenschaftsbewertung abgebildet. Doch die Investoren sind auf der Angebotsseite ebenfalls auf der Suche nach Systematiken, dem Entwickeln von Kennzahlen, um Probleme bei Liegenschaften und die Potentiale der Raumplanung zu erkennen. Durch Studien zwecks Erhöhung der vermietbaren Fläche werden die Potentiale belegt und fliessen als Investition in die Bewertung ein. Oft sind es noch Zufälle, auch persönliche Netzwerke und proaktive Verhandlungen der Investoren, die Potentiale zu Tage fördern. Im Theorieteil wurde hergeleitet, dass die Kompetenz des Bewerter oder Bewirtschafters zur Erkennung von Potentialen durch den Bottom-up-Ansatz wichtig ist. Die Strategische Ausrichtung Top-down ist bei den befragten Investoren in Entwicklung. Doch liegt der Fokus im Bezug auf Raumplanung meistens noch auf der Minimierung der Risiken und weniger auf der Nutzung raumplanerischer Potentiale. Die Fallstudien zeigten, dass das systematische Suchen nach Potentialen der Raumplanung grosse Erfolge verspricht.

These 3 Die Potentiale der weichen Faktoren der Raumplanung – Aushandlungsprozesse zwecks Ausschöpfen der Ausnahmen in der Regelbauweise, Sondernutzungsplanung oder Mehrwert aus städtebaulicher Qualität – sind ebenfalls erkannt.

Was ist der Auslöser für Verhandlungen? Werden diese Verhandlungen durch Investoren proaktiv geführt, und wo liegen die Risiken?

Auslöser für Gespräche ist in der Regel ein Problem, sei es am Objekt seitens des Investors oder seitens Behörden in der Stadtplanung. Aktiv gehen beide Seiten selten vor, gute Beispiele behördlichen Engagements werden jedoch wahrgenommen. Die Personen und ihre Netzwerke sind wichtig bei Verhandlungen.

Verhandlungen sind für beide Seiten von Interesse und bauen gegenseitiges Vertrauen auf. In aktiven Gemeinden kann dies zu vermehrten Investitionen führen. Alle Investoren erachten das persönliche Verhandeln mit Behörden bei grösseren Projekten als unerlässlich, was in der Theorie belegt wird. Für Investoren liegt das Risiko frühzeitiger Verhandlungen in den zu Mehrkosten führenden Auflagen seitens der Behörden. In der Theorie wird die Verhandlung als notwendiger Ausweg aus dem Dilemma der Komplexitätssteigerung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und der zunehmenden Regulierungsdichte interpretiert. Die Verhandlungen werden durch die befragten Investoren nur teilweise proaktiv geführt. Einige verzichten auf die

Zusammenarbeit mit Behörden und bevorzugen das Entwickeln von Bestandesliegenschaften in Regelbauweise. In den Objektanalysen haben sich die proaktiven Verhandlungen als fruchtbar erwiesen und objektspezifisch Vorteile gebracht. Bei Sondernutzungsplanungen stellen die finanziellen Vorleistungen für Studien oder Wettbewerbe ein Risiko dar, da die Entwicklungen nicht gesichert sind und die Kosten im Falle einer Ablehnung durch den Souverän abgeschrieben werden müssen.

These 4 Das Ausschöpfen der Potentiale der weichen Faktoren der Raumplanung kann durch proaktive Verhandlungen der Investoren als Prozess ausgelöst, jedoch nur in Zusammenarbeit mit den Behörden realisiert werden.

Welche Voraussetzungen sind nötig, um Win-Win-Situationen und damit Mehrwert für die Gesellschaft zu erreichen? Welche Interessen bestehen auf Seiten der Behörden?

Wertsteigerungspotentiale im Zusammenhang mit Raumplanung bestehen in verschiedenster Form sehr objektspezifisch. Investoren können durch proaktive Verhandlungen mit kantonalen oder kommunalen Behörden ein raumplanerisches Ziel nach Verdichtung und gleichzeitig Wertsteigerungen ihrer Bestandesliegenschaften erreichen. So werden Prozesse in Gang gesetzt, die den Standort der Bestandesliegenschaften aufwertet. Die Zusammenarbeit zwischen Investor und Behörden bildet gegenseitig Vertrauen, womit Risiken reduziert und für Investoren kalkulierbar werden.

In der Theorie wird die Interaktion zwischen allen Akteuren als Lösungsansatz zur Stadtplanung empfohlen. Die Investoren können sich jedoch Kooperationen in Form einer Public Private Partnership in der Schweiz noch nicht vorstellen.

Für Kooperationen sind die fachlichen und sozialen Kompetenzen auf beiden Seiten Voraussetzung; es ist wichtig, die Sprache und die Ziele des Kommunikationspartners zu kennen und zu verstehen. Um Win-Win-Situationen zu erreichen, müssen die Partikularinteressen auf einen Nenner gebracht und dadurch ein Gleichgewicht zwischen „Geben und Nehmen“ gefunden werden. Dies sehen die befragten Investoren nicht bei allen Behörden als gegeben.

Zur Hinterfragung der Sicht der Investoren wurde anhand eines Hintergrundgesprächs ein Interview mit einem Vertreter des Baudepartements Basel-Stadt geführt. Dabei stellte sich heraus, dass eine Diskrepanz besteht zwischen der Wahrnehmung der Investoren und jener der Behörden. Von Seiten der Stadtplanung wird die Zusammenarbeit mit Investoren positiv bewertet. In Basel-Stadt etwa werden ein Viertel der Baugesuche nach Regelbauweise eingegeben, jedoch drei Viertel sind Arealüberbauungen mittels Sonderbauvorschriften. Dabei ist die Kooperation mit den Grundbesitzern Voraussetzung. Es werden informelle Anlässe organisiert, Logis Bâle etwa ist sehr aktiv, Investoren zur Zusammenarbeit zu gewinnen. Die Bedeutung der

Koordination der Ämter im Bewilligungsverfahren ist bei den Behörden erkannt. Ab 2009 wird in Baselstadt ein Präsidialdepartement analog zur Stadt Zürich in die Verfassung aufgenommen. Dieses wird unter anderem departementübergreifend Stadtentwicklung betreiben und grössere Bauvorhaben koordinieren.¹⁰¹

Das Interesse der Behörden an einer Zusammenarbeit mit Investoren besteht im Realisieren ihrer Planungen und einer Verdichtung der Stadt nach innen. Die qualitätvolle Verdichtung generiert Mehrwert der Bestandesliegenschaften. Die Entwicklung spezieller Nutzungsideen steigert Mietzinspotentiale und die Realisierung der Nutzungsreserven Flächenpotentiale. Die architektonische und städtebauliche Qualität einer Entwicklung hat meistens die Aufwertung der Lage einer Bestandesliegenschaft zur Folge. Sie führt zu so genannten Win-Win-Situationen.

5.2 Weitere Forschungsfragen

Die vorliegende empirische Arbeit ist breit angelegt und kann nicht in die Tiefe gehen. Sie will die Möglichkeiten und den Umgang der Investoren mit Potentialen der Raumplanung aufzeigen und einen Beitrag zur Diskussion über das aktive Immobilienmanagement leisten. Folgende Fragestellungen und Themen sind für eine fortgesetzte Recherche interessant:

1. Das Entwickeln einer Systematik oder Hilfsstruktur zur Ermittlung von Potentialen der Raumplanung ist für die Investoren von grossem Interesse. Da die Potentiale der Raumplanung sehr objektspezifisch auftreten, sind im Rahmen dieser Arbeit bis auf die erwähnten Erfolgsfaktoren keine Standards erkennbar. Als weiteres Forschungsthema sollte anhand der Analyse einer grösseren Zahl von positiv und negativ verlaufenen Entwicklungen Erfolgsfaktoren/Risiken und systematische Vorgehensweisen zur Erkennung von Potentialen und Risiken der Raumplanung gefunden und anhand einer Matrix dargestellt werden.
2. Die Entwicklung einer Systematik oder Hilfsstruktur zur Verkürzung und besseren Koordination von Verfahren zur Anwendung für die Behörden ist ein weiteres, wichtiges Feld. Die angesprochenen Verfahren, wie Public Private Partnership, Urban Processing oder Urban Management sollten weiterentwickelt und mit Erfahrungen an Pilotprojekten abgeglichen werden.
3. Die vorliegende Arbeit ist auf die Sicht der Investoren zur Erreichung von Wertsteigerungspotentialen in ihren Immobilienportfolios fokussiert. Um Win-Win-Situationen zu garantieren, ist es unerlässlich, die Sicht aller Akteure der Stadtentwicklung einzubeziehen und zu untersuchen.

¹⁰¹ Hintergrundgespräch vom 06.06.07 mit einem Vertreter des Hochbau- und Planungsamtes Basel-Stadt

5.3 Einschätzungen

Die systematische Analyse der Immobilien im Portfolio der Bestandhalter auf Wertsteigerungspotentiale stellt einen wichtigen Bereich im aktiven Immobilienmanagement dar. Das Bewusstsein über die Potentiale im Zusammenhang mit Raumplanung ist vorhanden. Durch wirtschaftlichen Druck wird ein aktives Immobilienmanagement betrieben und Kompetenzen im Bereich Projektentwicklung von Bestandesliegenschaften im Zusammenhang mit Raumplanung intern oder extern aufgebaut. Analog, wie die Erstellung von Marktanalysen zur Erkennung von Mietzinspotentialen ausgebaut wurde, ist damit zu rechnen, dass zukünftig eine Systematik entwickelt wird zur Erkennung der Potentiale der Raumplanung. Diese werden einige Investoren eigenständig und andere durch private Anbieter erarbeiten lassen.

Durch die Entwicklung der Bestandesliegenschaften besteht die Möglichkeit zur Verjüngung der Immobilienportfolios, denn die Sanierung ist eine Voraussetzung zur rentablen Nutzung der raumplanerischen Potentiale. Somit ist nicht nur die Marktlage ausschlaggebend für Investitionen im Bestand, sondern der Sanierungsstau der Bestandesliegenschaften aus den 1950er- bis 1970er-Jahren.

Zukünftig wird die strategische Ausrichtung zur Erkennung von raumplanerischen Potentialen verstärkt. Sie wird nicht mehr der Kreativität von Bewirtschaftern oder Bewertern überlassen, sondern mit der Erweiterung eigener Kompetenzen gestärkt. Investoren werden vermehrt durch Raumplaner oder Architekten unterstützt, die intern oder extern mit Studien Ideen für die Entwicklung vorlegen. Die Organisation oder Firmenstrukturen der Bestandhalter müssen dementsprechend angepasst und die Entwicklung im Bestand als Strategie integriert werden. Die Entwicklungen im Bestand werden proaktiv angegangen.

Interdisziplinäre Kooperationen werden zunehmen. Durch Formen wie Public Private Partnership, Urban Processing oder Urban Management werden die Abläufe und Prozesse bei grösseren Entwicklungen gestrafft und die verschiedenen Kompetenzen eingebracht. Voraussetzung ist eine vertrauensbildende Kommunikation. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit führt zur Maximierung der gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrt und somit zu Win-Win-Situationen für alle Akteure.

6 Anhang

6.1 Objektblätter

OBJEKTBLATT

UMNUTZUNG/REVITALISIERUNG
GEWERBE- ZU BÜRO- UND WOHNBAU IN ZÜRICH

LIEGENSCHAFTSINFORMATION	VOR PE	NACH PE
Wohnungen	0 Stk.	29 Stk.
Büros	6'500 m ²	3'590 m ²
Autoabstellplätze	41 Stk.	41 Stk.
Baujahr	1955	
Kaufdatum	1966	
Projektentwicklung	2003 -	2005
Investition	CHF 8.4 Mio	

KURZBESCHRIEB

Die Gewerbeliegenschaft mit Baujahr 1955 und 6'500 m² Nutzfläche hatte nach Auszug eines grossen Mieters Leerstand. Da die Räumlichkeiten nicht mehr den Anforderungen der heutigen Zeit entsprechen, ist die Vermietung schwierig. Ein Team aus Architekturbüro und Projektentwickler entwirft die Idee, die Büros gemeinsam mit dem Investor zu Loftwohnungen umzubauen. Es entstehen 29 Wohnungen mit 3'770 m² Fläche und 3'590 m² neue Bürofläche. Da die Zone Mischnutzung zulässt, kann der Umbau in der Regelbauweise mit Ausnahmen realisiert werden. Über intensive Verhandlungen mit dem Amt für Städtebau und der Denkmalpflege (betreffend prämierter Fassade) wird gemeinsam eine optimale Lösung gefunden und genehmigt. Mit dem veränderten Erscheinungsbild erhält das Quartier einen neuen Impuls. Damit erfährt wiederum die Lage der Bestandesliegenschaft eine Aufwertung. Durch die begrenzten finanziellen Mittel sind ebenfalls Ideen entwickelt worden, wodurch Teile des bestehenden Gebäudes erhalten blieben. Dies trägt zu einer grossen Individualität des Gebäudes bei und bildet sich gleichzeitig in den Mietzinsen ab. Bezug: 2005.

DATEN	VOR PE	NACH PE
Verkehrswert (vor Leerst. 27 Mio)	CHF 21'460'000.-	CHF 31'460'000.-
Gestehungskosten (Kaufp. + Aktivierung)	CHF 5'307'000.-	CHF 12'047'411.-
Landwert	nicht, da in VW enthalten	-
Nutzfläche Wohnen	0 m ²	3'770 m ²
Nutzfläche Büros	6'500 m ²	3'590 m ²
Mietertrag (Sollmiete)	CHF 1'400'000.-	CHF 1'691'650.-
Bruttorendite auf VW	6.50 %	5.40 %
Nettorendite auf VW	5.60 %	4.90 %
IPD total return	-9.11 % (2003) -13.84 % (2006)	19.62 % (2006) 5.98 % (2006)
Makrolage	A	A
Mikrolage	A	A
Spezielles	1959 Fassade Preis für gutes Bauen	
Zusammenarbeit Planungsamt	Amt für Städtebau / Denkmalschutz / Behinderten. Bauen	
Zonenplanänderung	nein Zentrum 5A Mischnutzung	
Persönliche Kontakte	Architekt	

POTENTIAL IN CHF

MEHRWERT CHF 1.5 Mio

POTENTIAL WEICHER FAKTOREN

MEHRNUTZUNG 800 M² BGF

OBJEKTBLATT

NACHVERDICHTUNG / ERGÄNZUNGSNEUBAU
WOHNÜBERBAUUNG BASELSTADT

LIEGENSCHAFTSINFORMATION	VOR PE	NACH PE
Wohnungen	36 Stk.	54 Stk.
Büros	0	0
Autoabstellplätze	33 Stk.	44 Stk. + 13 BPP
Baujahr	1954	
Kaufdatum	1959	
Projektentwicklung	2006	bis 2008
Investition	8'250'000.-	

KURZBESCHRIEB

Die Wohnüberbauung mit Baujahr 1954 besteht aus drei Gebäuden mit insgesamt 36 Wohnungen. Sie wird durch drei Neubauten mit 18 Wohnungen und einer Tiefgarage (44 PP + 13 Besucher) nachverdichtet. Die Nutzungsreserve besteht seit der Erstellung des Zonenplans 1966, in dem das Areal der Wohnzone 3A zugeteilt wurde. Die Gebäude werden im Minergiestandard in Holzbau ausgeführt. Dies ist ein Vermietungsargument, da Mieter zunehmend Wert legen auf ökologisches Bauen. Die Mieten werden dadurch etwas höher, die Nebenkosten im Gegenzug tiefer. Es wird eine angemessene Rendite, eine kürzere Bauzeit und damit geringere Belästigung der Anwohner erreicht. Bezug: 2008.

DATEN	VOR PE	NACH PE
Verkehrswert	9'070'000.-	18'350'500.-
Gestehungskosten (Kaufp. + Aktiv.)	6'211'400.-	14'387'110.-
Landwert	in VW	in VW
Nutzfläche Wohnen	3'120 m ²	5'390 m ²
Nutzfläche Büros	0	0
Mietertrag (Sollmiete)	CHF 570'000.-	1'068'000.-
Bruttorendite auf VW	6.10 %	5.82 %
Nettorendite auf VW	5.26 %	4.85 %
IPD total return	0.20 % (2005) – 0.51 % (2006)	Ab 2008 ?
Makrolage	A	A
Mikrolage	B	B
Spezielles	Der Kommunale Richtplan unterstützt qualitätvolle Nachverdichtung	
Zusammenarbeit Planungsamt	ZR 5/63 Nutzungsumlagerung von Attika auf die Regelgeschosse	
Zonenplanänderung	nein, Zone 3A	
Persönliche Kontakte	Architekt mit Fachgremium Stadtentwicklung	

POTENTIAL IN CHF

MEHRWERT CHF 1 MIO

POTENTIAL WEICHER FAKTOREN

NUTZUNGSUMLAGERUNG NUTZUNG 0.6 AUF 7.1

OBJEKTBLATT

BEBAUUNGSPLAN / ERSATZNEUBAU
GARAGE ZU DIENSTLEISTUNGSGEBÄUDE IN BASEL

LIEGENSCHAFTSINFORMATION	VOR PE	NACH PE
Verkaufsflächen	377 m ²	578 m ²
Büros	80 m ²	4'854 m ²
Autoabstellplätze	Garage	65 Stk.
Baujahr	1938	
Kaufdatum	2001	
Projektentwicklung	2005 bis ...	2007 (Wettbewerb 2002)
Investition	CHF 19.8 Mio	

KURZBESCHRIEB

Das unternutzte Garagengebäude in städtebaulich wichtiger Lage wurde im Hinblick auf eine Projektentwicklung 2001 vom Investor gekauft. 2002 wurde unter Einbezug des Planungsamtes ein städtebaulicher Wettbewerb für ein Dienstleistungsgebäude mit acht Geschossen mit Büros und Ladenfläche im Erdgeschoss, somit total 4'850 m² Nutzfläche durchgeführt. Das Siegerprojekt bildete die Grundlage zur Erstellung des Bebauungsplans mit Sonderbewilligung der Mehrhöhe um einen Meter durch das Planungsamt. Dieser wurde bereits 2004 bewilligt, im folgenden Jahr konnte die bestehende Garage abgebrochen und mit dem Neubau begonnen werden. Bezug: 2007.

DATEN	VOR PE	NACH PE
Verkehrswert	CHF 6'270'000.-	CHF 39'000'000.-
Gestehungskosten (Kaufp. + Aktivier.)	CHF 6'500'000.-	CHF 26'300'000.-
Landwert	CHF 6'190'000.-	CHF 6'190'000.-
Nutzfläche Garage / Laden EG	996 m ²	578 m ²
Nutzfläche Büros	80 m ²	4'854 m ²
Mietertrag (Sollmiete)	CHF 148'620.-	CHF 1'470'000.-
Bruttorendite auf VW	2.40 %	5.58 % auf Anlagekosten
Nettorendite auf VW	2.08 %	5.03 % auf Anlagekosten
IPD total return	-	-
Makrolage	A	A
Mikrolage	B	A ?
Spezielles	Durch Nutzungstransfer zus. Parkplätze (4. UG) bewilligt	
Zusammenarbeit Planungsamt	Ausnahme 1m Gebäudemehrhöhe ohne Mehrnutzung	
Zonenplanänderung	Bebauungsplan Zone 6	
Persönliche Kontakte	Investor mit Stadt	

POTENTIAL IN CHF
POTENTIAL WEICHER FAKTOREN

MEHRWERT CHF 12.9 Mio
MEHRNUTZUNG 0 M²

ABWICKLUNG DES BEBAUUNGSPLANS UND DER BAUBEWILLIGUNG INNERT 10 MT.

OBJEKTBLATT

ABBRUCH / NEUBAU QUARTIERPLANUNG / PPP
WOHN- UND GESCHÄFTSHAUS IN BASELSTADT

LIEGENSCHAFTSINFORMATION	VOR PE	NACH PE
Wohnungen	14 Stk.	ca. 35 Stk.
Büros	1'410 m ²	2'100 m ²
Autoabstellplätze	0	ca. 60 Stk. (AEH unterirdisch)
Baujahr	1956	
Kaufdatum	1969	
Projektentwicklung	2005 bis ...	2010 (Projektwettbewerb 2007)
Investition	CHF 18.4 Mio	

KURZBESCHRIEB

Die Liegenschaft aus dem Jahr 1956 mit 14 Wohnungen und 1'410 m² Nutzfläche erzielt eine gute Rendite. Sie liegt im Quartierplan, der 1992 genehmigt und 2002 mutiert wurde. Das Ziel der Mutation war eine Aufwertung des Quartiers und eine bessere Etappierbarkeit, damit die Bebauung realisierbarer würde. Damals bestand vom Investor kein Interesse, an der Liegenschaft etwas zu ändern. Der Grund lag in der guten Rendite. Gemäss Quartierplan wurde in diesem Bereich die Nutzung von heute 3.8 auf 1.3 reduziert. Die Verhandlungen des Investors mit dem unabhängigen Raumplaner, der Gemeinde, dem Kanton, der SBB führten zu einer neuen Gestaltung des Bahnhofplatzes. Dazu war zusätzlich ein Arrondierungskauf nötig. Durch die Gespräche ergab sich zusätzlich die Möglichkeit Räumlichkeiten für die Gemeindeverwaltung bereit zu stellen. Der Vorschlag eines Hochhauses setzt einen städtebaulichen Akzent. Die Renditeberechnungen ergaben ab 14 Geschossen eine rentable Lösung. Auf dieser Basis wird 2007 ein eingeladener Wettbewerb durchgeführt, worin zu zwei Dritteln Wohnnutzung und zu einem Drittel die Gemeindeverwaltung vorgesehen sind. Bezug 2010.

DATEN	VOR PE	NACH PE
Verkehrswert	CHF 3'540'000.-	CHF 25'950'000.-
Gestehungskosten (Kaufp. + Invest.)	CHF 1'820'000.-	CHF 23'790'000.-
Landwert	CHF 3'540'000.-	CHF 3'540'000.-
Nutzfläche Wohnen	ca. 1'000 m ²	3'800 m ²
Nutzfläche Büros	1'410 m ²	2'100 m ²
Mietertrag (Sollmiete)	CHF 316'152.-	CHF 1'555'000.-
Bruttorendite auf VW	9.30 %	5.99 %
Nettorendite auf VW	7.66 %	5.39 %
IPD total return	4.16 % (5J) 4.11 % (2J)	ab 2010 ?
Makrolage	A	A
Mikrolage	B	A ?
Spezielles	Quartieraufwertung, Minergiestandard, Verwaltung als Mieter in Neubau	
Zusammenarbeit Planungsamt	Behörden kantonal, kommunal – Kommunikation mit Bevölkerung	
Zonenplanänderung	Quartierplanverfahren (Mutation) – vorgängig Arrondierungskauf	
Persönliche Kontakte	Investor und unabhängiger Raumplaner	

POTENTIAL IN CHF

POTENTIAL WEICHER FAKTOREN

MEHRWERT CHF 440'000.-
BESTAND ZU 1.3 (QP) 3.8
NUTZUNG 5.5
VERWALTUNG ALS MIETER

6.2 Interviewpartner

1. Richard Hunziker
CEO der Pensimo Management AG
Delegierter des Verwaltungsrates der Adimosa AG
Mandatsleiter Turidomus und Testina
20. April 2007
2. Anonym
Abteilungsleiter Strategieentwicklung
Mitglied der Direktion
Schweizer Versicherungsgesellschaft
20. April 2007
3. Thomas Hasse Biniash
Leiter Immobilien
Mitglied der Direktion
Nationale Suisse – Immobilien
26. April 2007
4. Urs Degen
Leiter Bereich Immobilien
Mitglied der Direktion
Basler Versicherung
02. Mai 2007
5. Felix Leuppi
Leiter Immobilien
Christoph Merian Stiftung
03. Mai 2007
6. Alfred Hersberger
Real Estate Funds – Head of Construction & Development
Director
UBS Fund Management (Switzerland) AG
11. Mai 2007

6.3 Interviewleitfaden

LEITFADEN FÜR EXPERTENINTERVIEWS

VORBEMERKUNG

Untersucht werden Einfluss und Potential der Raumplanung auf Wertsteigerungen der Bestandesliegenschaften von Immobilienportfolios.

Das Ziel des Interviews ist es, von Ihnen als Investor den Umgang mit Bestandesimmobilien in Bezug auf die Raumplanung zu erfahren.

FRAGEN ZUM INTERVIEWPARTNER

1. Name
2. Alter
3. Unternehmen und Anschrift
4. Position und Funktion (Tätigkeitsbereich)
5. Datum und Art der Interviewerteilung (anonym?)

FRAGEN ZU AKTIVEM IMMOBILIENMANAGEMENT UND POTENTIALANALYSEN

1. Wie positionieren Sie Ihre Anlagestrategie betreffend Risiko/Rendite (core, core plus, value added, opportunistic)
2. Wo liegt Ihr Fokus bei Investitionen, eher auf „Investieren im Bestand“ oder in Neuentwicklungen? Wenn „Investieren im Bestand“: Umnutzung, Nachverdichtung durch Ergänzungsbau, Quartierplanung oder Ersatzneubau?
3. Wie werden Ihre Bestandesliegenschaften auf Potentiale untersucht? Auf der Ertragsseite (Mietpotentiale/Marktanalysen) oder auch auf der Angebotsseite (Mehrnutzung/Flächenerweiterung)?
4. Wer untersucht welche Objekte und mit welchem System?
5. Haben sich bestimmte Voraussetzungen/Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Bestandesliegenschaften herausgestellt?

FRAGEN ZUM EINFLUSS DER RAUMPLANUNG AUF DAS IMMOBILIENPORTFOLIO

1. Ist der Einfluss durch Raumplanung bei Potentialanalysen ein Thema?
2. Haben Veränderungen in der Raumplanung Einfluss auf den Wert der Bestandesliegenschaften? Sind diese Potentiale in Ihrer Liegenschaftsbewertung (DCF) abgebildet?
3. Nutzen Sie raumplanerische Möglichkeiten wie Sondernutzungsplanung, Gestaltungsplanung oder Nutzungsübertrag, oder setzen Sie auf Verhandlungen, um Ausnahmen innerhalb der Regelbauweise zu erhalten?
4. Was halten Sie von dem Instrument des „Mehrwertabgabefonds“, das in Baselstadt und Neuenburg zur Aufwertung öffentlicher Räume genutzt wird?
5. Was halten Sie von neuen Instrumenten der Raumplanung wie Nutzungszertifikate, die eine ökonomische Verteilung der Nutzung anstreben?

FRAGEN ZU DEN WEICHEN FAKTOREN DER RAUMPLANUNG / AUSHANDLUNGSPROZESSE

1. Welche Erfahrungen haben Sie in Verhandlungen mit Behörden? Wer verhandelt?
2. Können vom Investor durch Verhandlungen aktiv gewisse Tendenzen der Raumplanung (Verdichtung der Siedlungsräume) vorweggenommen werden, damit eine Standortaufwertung und somit Wertsteigerungen Ihrer Liegenschaften erreicht wird?
3. Sind Planungsbehörden bereits aktiv geworden, um durch Sie die Verwirklichung Ihrer raumplanerischen Ziele zu erreichen? Könnte es in Zukunft vermehrt zu kooperativen Planungen, sowie zur Zusammenarbeit zwischen Investoren und Behörden kommen? (PPP)
4. Arbeiten Sie an Netzwerken / Projekten zur Stadtentwicklung mit? Wenn ja, an welchen?
5. Bevorzugen Sie beim Kauf oder der Entwicklung von Immobilien bestimmte Orte aufgrund guter Zusammenarbeit mit den Behörden? Gibt es Unterschiede in der Schweiz und daraus hervorgehende Standortvorteile?

7 Literaturverzeichnis

a.m: PSP setzt auf Kleinarbeit – statt zu wachsen, wird ins bestehende Portfolio investiert, NZZ, 3./4.03.07, S. 27

Bachmann, Bernd: Verhandlungen (mit) der Bauverwaltung – Aushandlungsprozesse im Grenzbereich von Planungs- und Ordnungsrecht, Opladen 1993

Bahn, Christopher/Loepfe Andreas: *CUREMhorizonte* vom 21.06.07, Workingpaper Urban Management: Wertschöpfungsorientierte Steuerung des urbanen Transformationsprozesses, 2007

Bahn, Christopher/Potz, Petra/Rudolph, Hedwig: Investition und Planung im Einzelhandel – Einfluss von Raumplanungssystemen und institutionellen Investoren auf den Strukturwandel des metropolitanen Einzelhandels, Wiesbaden 2006

Bahn, Christopher, et al.: Metropolen handeln, Einzelhandel zwischen Internationalisierung und lokaler Regulierung, Wiesbaden 2005

Binder, Volker/Kantowsky, Jan: Potentialorientiertes Management – Eine Standortbestimmung, Institut für Betriebswirtschaft, Diskussionsbeiträge Nr. 15, St. Gallen 1999

Blöchliger, Hansjörg/Avenir Suisse (Hrsg.): Baustelle Föderalismus, Zürich 2005

Bohne-Winkel, Stephan/Hofmann, Philip/Isenhöfer, Björn: Projektentwicklung, in Schulte, Karl-Werner: Immobilienökonomie – Betriebswissenschaftliche Grundlagen, Band I, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 2005, S. 233–296

Bohne-Winkel, Stephan/Gerster, Nicolai: Projektentwicklung und Stadtentwicklung, in Schulte, Karl-Werner: Immobilienökonomie – Stadtplanerische Grundlagen Band III, München/Wien 2005, S. 751–776

Bolz, Urs (Hrsg.): Public Private Partnership in der Schweiz, Grundlagenstudie-Ergebnis einer gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Verwaltung, Zürich/Basel/Genf 2005

Bösiger, Robert: Cleveres Instrument für die Stadtentwicklung – der Mehrwertabgabefonds – eine Basler Spezialität schafft Grünflächen, BaZ, 29.03.07 S. 17

Bundesamt für Raumentwicklung ARE, Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002, Bern 2002

Bundesamt für Raumentwicklung ARE, Raumentwicklungsbericht 2005, Bern 2005

Bundesamt für Raumentwicklung ARE, Forum Raumentwicklung 2/2005, Bern 2005

Bundesamt für Raumentwicklung ARE, Flächennutzungszertifikate. Systemdesign und wirtschaftliche Auswirkungen, Bern 2006

Bundesgesetz über die Raumplanung, Raumplanung – BG 700 vom 22.07.1979

Bundesgesetz über die Raumplanung, Raumplanungsverordnung – 700.1 vom 28.06.2000

Cattacin, Sandro: Stadtentwicklungspolitik zwischen Demokratie und Komplexität – Zur politischen Organisation der Stadtentwicklung: Florenz, Wien und Zürich im Vergleich, Wien 1994

Corrigan, Mary Beth/Hambene, Jack/Hadnut III, William/Levitt, Rachelle L./Stainback, John/Ward, Richard/Witenstein, Nicole: Ten Principles for Successful Public/Private Partnerships, Washington 2005

Diener, Roger/Herzog, Jacques/Meili, Marcel/De Meuron, Pierre/Schmid, Christian: Die Schweiz – ein städtebauliches Portrait, ETH Studio Basel, Institut Stadt der Gegenwart, 4 Bände, Basel/Boston/Berlin 2006

Durisch, Claudio: Public Private Partnership im Hochbau, Prozess-Standardisierung als Erfolgsfaktor für die öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz, Masterthesis CUREM 2006

Eisinger, Angelus/Schneider, Michel: Avenir Suisse (Hrg.): Stadt – Land Schweiz, Zürich 2005

Eisinger, Angelus/Frey, René/Gartmann, Samuel/Hutter René/Lampugnani, Vittorio/Messerli, Paul/Wüest, Hannes: Funktionalität und Ökonomie städtischer Dichte, Schriftliche Fassung des Referats anlässlich des Symposium „Städtische Dichte in der Schweiz – Chancen und Potenziale einer wirtschaftlichen Ausnützung“ Avenir

Suisse und ETHZ vom 06.12.03, Zürich 2004 [download vom 05.01.07 www.avenir-suisse.ch]

Eisinger, Angelius: Städte Bauen – Städtebau und Stadtentwicklung in der Schweiz 1940–1970: Zürich 2004

Eisinger, Angelius: Die Stadt der Architekten: Anatomie der Selbstdemontage, Basel/Boston/Berlin 2006

Fingerhuth, Carl: Learning from China – das Tao der Stadt, Basel 2005

Fahrländer, Stefan/Marti, Michael/Matter Michael/Oleschak, Robert: Pensimo AG (Hrsg.): EFICAS Langfristige Perspektiven im Schweizer Immobilienmarkt, Zürich 2007

Fisher, Roger/Patton Bruce / Ury, William: Das Harvard – Konzept – Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Handelsblatt Karriere und Management, Band 1, Frankfurt/New York 2006

Frey, René L./Zimmermann Horst: Neue Rahmenbedingungen für die Raumordnung als Chance für marktwirtschaftliche Instrumente, NSL – Netzwerk Stadt + Landschaft ETHZ, DISP 161 2/2005, S. 5–15

Frey, René L.: Städtewachstum in die Breite oder in die Höhe? Überlagerungen und Standpunkte der Stadt- und Regionalökonomie, Schriftliche Fassung des Referats anlässlich des Symposium „Städtische Dichte in der Schweiz- Chancen und Potenziale einer wirtschaftlichen Ausnützung“ Avenir Suisse und ETHZ vom 06.12.03, Zürich 2004 [download vom 05.01.07 www.avenir-suisse.ch]

Gilgen, Kurt: Kommunale Raumplanung in der Schweiz, 2. durchgesehene Auflage, Zürich 2005

Gomez, Peter/Probst, Gilbert: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens – Vernetzt denken – Unternehmerisch denken – Persönlich überzeugen, 2. überarbeitete Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1997

Haueter, Renate/Pfaff, Lilian: Hybride Verfahren, in TEC21 15/2007 S. 23 bis 25

Häussermann, Hartmut: Phänomenologie und Struktur städtischer Dichte, Schriftliche Fassung des Referats anlässlich des Symposium „Städtische Dichte in der Schweiz-Chancen und Potenziale einer wirtschaftlichen Ausnützung“ Avenir Suisse und ETHZ vom 06.12.03, Zürich 2004 [download vom 05.01.07 www.avenir-suisse.ch]

Herzog & de Meuron Architekten Basel: Vision Dreispitz – eine städtebauliche Studie, Basel 2006

Hilber, Christian: Die unsichtbare Umverteilung: Beeinflussung der Bodenpreise durch staatliche Tätigkeit, NSL - Netzwerk Stadt + Landschaft ETHZ, DISP 129, S. 10–15, 1997

Hofmann, Philipp/Isenhöfer, Björn/Väth, Arno: Immobilienanalyse, in Schulte, Karl-Werner: Immobilienökonomie – Betriebswissenschaftliche Grundlagen, Band I, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 2005, S. 393–449

Huber, Werner: UBS Immobilienfonds: Rendite mit Qualität, Beilage zu Hochparterre Nr. 5/2007 S. 8–12

Kloess, Stephan G.C.: Konzeption eines Aktiven Immobilien-Managements als Dienstleistung für institutionelle Investoren, Diss. Nr. 2231, St. Gallen 1999

Krieger, David J.: Vernetztes Kommunizieren, TEC21 12/2007 S. 23–25

Lampugnani, Vittorio M.: Die Ästhetik der Dichte, Schriftliche Fassung des Referats anlässlich des Symposium „Städtische Dichte in der Schweiz – Chancen und Potenziale einer wirtschaftlichen Ausnützung“ Avenir Suisse und ETHZ vom 06.12.03, Zürich 2004 [download vom 05.01.07 www.avenir-suisse.ch]

Lendi, Martin: Die bestehende Baute, Institut für Orts-, Regional- und Landesplanung ETH Zürich, DISP 106 Juli/1991, S. 20–27

Loepfe, Andreas: Finde mir den Besten!, Das Schweizer Immobilienmagazin, Immobilien Business, Ausgabe Juli/August 2004, S. 67

Loepfe, Andreas: „Mit Fachwissen den Mangel bekämpfen“, Handelszeitung, 01.11.06, S. 84

Luhnemann, Niklas: Soziale Systeme, 12. Auflage, Frankfurt 2006

Martel, Andrea et al.: Sonderbeilage Immobilienwirtschaft, NZZ, 16.01.07, S. B1–B19

Mt.: Zertifikate gegen Zersiedelung, NZZ, 11.07.07 S. 26

Muggli, Rudolf: Raumplanung unter veränderten Rahmenbedingungen, NSL – Netzwerk Stadt + Landschaft ETHZ, DISP 148, 2002, S. 24–28

mju: Heute diskutieren Investoren auch über städtebauliche Fragen – Buchautor Angelus Eisinger über die Qualität der Zürcher Stadtplanung, NZZ, 26.04.07, S. 52

Nadrowski, Steffen/Wachten, Kunibert: Aufwertung von Standorten als Zukunftsaufgabe, in Schulte, Karl-Werner: Immobilienökonomie – Stadtplanerische Grundlagen Band III, München/Wien 2005, S. 719 bis 744

NFP 54 Nationales Forschungsprogramm, Nachhaltige Siedlungs- und Infrastrukturentwicklung [download vom 28.05.07 www.investoren-bauen-lebensstile.ch]

Pfeifer, Anne: Der gesichtslosen Zersiedelung Einhalt gebieten, Tagesanzeiger, 26.09.05, S. 55

P.S: Raum und Mobilität gemeinsam planen – Anregungen internationaler Experten zur Raumentwicklung, NZZ, 23.02.07, S. 15

Red.: Städtische Dichte und Lebensqualität – Symposium von Avenir Suisse und ETHZ, NZZ, 06.12.03

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.): Ordnung SIA 421/2006, Raumplanung-Nutzungsziffern

Selle, Klaus: Planung im Wandel – Vermittlungsaufgaben und kooperative Problemlösungen, Institut für Orts-, Regional- und Landesplanung ETH Zürich, DISP 106 Juli/1991, S. 34–43

Thierstein, Alain / Kruse, Christian /Glanzmann, Lars/Gabi, Simone/Grillon, Natalie: Raumentwicklung im Verborgenen: Die Entwicklung der Metropolregion Nordschweiz, Zürich 2006

Van Wezemaal, Joris Ernest: Investieren im Bestand – Eine handlungstheoretische Analyse der Erhalts- und Entwicklungsstrategien von Wohnbau-Investoren in der Schweiz, Diss., St. Gallen 2005

Weidner, Silke: Stadtentwicklung unter Schrumpfungsbedingungen: Leitfaden zur Erfassung dieses veränderten Entwicklungsmodus von Stadt und zum Umgang damit in der Stadtentwicklungsplanung, Diss., Leipzig 2005

Wellner, Kristin: Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems, in Immobilienmanagement, Band III, Diss., Leipzig 2003

Zibell, Barbara: Der Gestaltungsplan als Instrument zur Steuerung innerstädtischer Entwicklungsreserven, Institut für Orts-, Regional- und Landesplanung ETH Zürich, DISP 106 Juli/1991, S.12–18

8 Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

Raumplanung als Wertsteigerungspotential in Immobilienportfolios

Einfluss systematischer Potentialanalysen und proaktiver Verhandlungen der Investoren

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Basel, den *20. Juli 2007*

Unterschrift