Universität Zürich

Masterthesis

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Projektentwicklung im Bestand.
Viel Potential – wenige Realisierungen?

Name:	Caspar Kemper
Adresse:	Stauffacherstrasse 96, CH 8004 Zürich
Eingereicht bei:	Ulrike Gölker
	Dr. Richard Wolff
Abgabedatum:	13.08.2010

I. Inhalt

I. Inhalt 2
II. Abbildungsverzeichnis 4
III. Abkürzungsverzeichnis 5
IV. Vorwort 6
1 Einleitung 8
1.1 These 9
1.2 Methode 9
2 Grundlagen der Projektentwicklung im Bestand 11
2.1 Der Lebenszyklus der Immobilie 11
2.2 Begriffe und Definitionen 12
2.3 Potentiale und Chancen der Projektentwicklung im Bestand 16
2.3.1 Ökonomische Potentiale 16
2.3.2 Standortpotentiale 17
2.3.3 Ausnützungsreserven 18
2.3.4 Historische Substanz 18
2.3.5 Potentiale innerhalb einer Portfoliostruktur 19
2.3.6 Soziale Potentiale 20
2.4 Risiken und Probleme von Projektentwicklungen im Bestand 20
2.4.1 Marktrisiken 20
2.4.2 Finanzielle Risiken 21
2.4.3 Juristische Risiken 21
2.4.4 Bautechnische Risiken 22
3 Strategien und Kriterien für Projektentwicklungen im Bestand 24
3.1 Der richtige Zeitpunkt des Eingriffs 24
3.2 Einfluss von Lage und Marktsituation 24
3.3 Die Tiefe des Eingriffs 26
3.4 Überalterung der Substanz 26
3.5 Demodierung 27
3.6 Flexibilität der Gebäudestruktur 28
3.7 Neue gesellschaftliche Anforderungen 29
3.8 Antizipation von zukünftigen Entwicklungen 30
3.9 Typische Fallbeispiele einer Projektentwicklung im Bestand 30
4 Die Alterung der Substanz 33
4.1 Die Wirtschaftlichkeit des Eingriffs 33
4.2 Potentiale und Probleme von Gebäuden bestimmter Epochen 34
4.3 Aktuelle Entwicklungen der Projektentwicklung im Bestand 36
4.4 Die Altersstruktur der Bebauung 36
4.5 Zielgruppenorientierte Neupositionierung 40
5 Spezielle Formen von Projektentwicklungen im Bestand 42

5.1 Ersatzneubau ... 42
5.2 Methoden und Werkzeuge zur Evaluation und Entscheidungsfindung ... 42
5.3 Retrofit Advisor ... 42
5.4 Kritik am Ersatzneubau ... 45

6 Interviews ... 49
6.1 Genossenschaften und Stiftungen ... 49
6.1.1 Interview mit Bertram Ernst, Vorstandsmitglied der Genossenschaft Wogeno Zürich ... 49
6.1.2 Interview mit Urs Baumann, Geschäftsleiter der BEP Baugenossenschaft, Zürich ... 53
6.2 Pensionskassen und Stiftungen ... 56
6.2.1 Interview mit Klara Kläusler, Immobilienverantwortliche der Pensionskasse Stiftung Abendrot in Basel ... 56
6.2.2 Interview mit Jörg Koch, Chief Construction Officer der Pensimo Management AG in Zürich ... 58
6.3 Architekten ... 61
6.3.1 Interview mit Vera Gloor, Architektin in Zürich ... 61

7 Beispiele für Entwicklungen im Bestand ... 65
7.1 Wohnsiedlung „Industrie I“ Röntgenstrasse, Zürich ... 65
7.2 Hochhaus Lyoner Strasse 19, Frankfurt am Main ... 66

8 Projektentwicklung im Bestand im Kontext von Gentrification und soziodemografischen Prozessen ... 68
8.1 Der „doppelte Invasions-Sukzessions-Zyklus“ ... 68
8.2 Änderung des Angebots: value-gap und rent-gap Theorien ... 69
8.3 Änderung der Nachfrage ... 69
8.4 Tertiäre Nutzungen als Auslöser der Gentrification ... 70
8.5 Regionale und gesellschaftliche Unterschiede ... 70
8.6 Interview mit Brigit Wehrli-Schindler, Direktorin Stadtentwicklung Zürich ... 71

9 Fazit ... 77

10 Anhang ... 81
10.1 Interview Leitfaden Architekten ... 81
10.2 Interview Leitfaden Anlagestiftungen ... 82
10.3 Interview Leitfaden Stadtentwicklung Zürich ... 84

11 Literaturverzeichnis ... 86

12 Ehrenwörtliche Erklärung ... 92

II. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der Immobilienlebenszyklus 11
Abb. 2: Ausgangssituationen der Projektentwicklung 13
Abb. 3: Verlauf des Cashflows und der Cashflowrendite ohne Landwertsteigerung 34
Abb. 4: Nachhaltigkeitsrating des Wohnungsbestandes nach Bauperiode 35
Abb. 5: Verbesserungsmöglichkeiten im Bestand durch Eigentümer nach Bauperiode 35
Abb. 6: Anzahl der abgebrochenen Wohnungen im Kanton Zürich 36
Abb. 7: Wohnungsbestand der Stadt Zürich nach Bauperioden 37
Abb. 8: Altersklassen von Bestandesgebäuden in Deutschland. Bewohnte reine Mieteinheiten 37
Abb. 9: Ersatzneubau: Wohnungszahl vorher und nachher, nach Art des Vorgängerbaus 38
Abb. 10: Ersatzneubau nach Vorgängerbau und Neubau auf unüberbautem Land 38
Abb. 11: Umbaupotential versus effektive Umbauinvestitionen 39
Abb. 12: Gesamte Hochbauinvestitionen mit Prognose 39
Abb. 13: Gebaute Wohnfläche und Energiekennzahl Wärme der Wohnbauten des Kantons ZH 43
Abb. 14: Bildschirmdarstellung der Auswertungsseite des Excel-Tools *Retrofit Advisor* 44
Abb. 15: Wogeno Wohnhaus Grüngasse Zürich 51
Abb. 16: Siedlung Industrie I. Grundrisse und Photos 54
Abb. 17: Siedlung Industrie I. Neue Hofgestaltung mit vorgestellten Balkonen 65
Abb. 18: Hochhaus Lyoner Strasse 19. Ansicht des Umbaus und Grundrisse 67

III. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AHB	Amt für Hochbauten der Stadt Zürich
BEP	Baugenossenschaft des eidgenössischen Personals, Zürich
BGF	Bruttogrundfläche
BZO	Bau- und Zonenordnung
CCEM	Competence Center Energy and Mobility
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
CUREM	Center for Urban & Real Estate Management, UZH
DCF	Discounted Cash Flow / abgezinster Zahlungsstrom
EMPA	Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt
EPFL	École Polytechnique Fédérale de Lausanne
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
EUR	Euro
Hg.	Herausgeber / herausgegeben von
RE	Real Estate
RES	Räumliche Entwicklungsstrategie der Stadt Zürich
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
USP	unique selling proposition / Alleinstellungsmerkmal
UZH	Universität Zürich
Wogeno	Wohnbaugenossenschaft Zürich
ZH	Zürich

IV. Vorwort

Die Idee zu dieser Arbeit ist entstanden aus der Beobachtung, dass es zwar immer wieder einzelne, intelligente, sehenswerte und auch publizierte Umnutzungen von bestehenden Liegenschaften gibt, dass aber der weitaus grösste Teil aller Bestandesimmobilien im Status quo verbleibt und lediglich der nötige Unterhalt und allenfalls etwas Renovation betrieben wird.

Oft steht man als Architekt vor einem älteren Gebäude mit dem Gedanken „Hier könnte man etwas machen!“ und fragt sich, ob nur noch niemand auf die Idee gekommen ist? Auch wenn der äussere Zustand einer Immobilie schlecht ist, so lässt doch die Substanz oder die Struktur des Hauses oft deutliche Potentiale für eine Umnutzung oder eine Neuinterpretation innerhalb der alten Tragstruktur erkennen.

Es muss also neben den fehlenden Ideen noch andere Gründe geben, warum - zumindest subjektiv von mir empfunden - so wenig im Bestand entwickelt wird. Im Verlauf des CUREM Masterstudiums wurde zunehmend klar, dass es in der Immobilienwirtschaft vielfältige Abhängigkeiten und zahlreiche Erklärungsversuche für Vorgänge gibt, die auf den ersten Blick nicht unbedingt plausibel oder rational erscheinen. Insbesondere die unterschiedlichen Interessen, Perspektiven und Strategien der jeweiligen Eigentümer lassen einen sehr unterschiedlichen Umgang mit dem Bestand vermuten.

Die Arbeit soll aber nicht nur die theoretischen Erkenntnisse untersuchen und darstellen, sondern auch ganz bewusst die Erfahrungen der Praxis der Theorie gegenüberstellen. Aus diesem Grund habe ich Interviews mit Vertretern von verschiedenen Interessengruppen geführt. Bei allen Gesprächspartnern möchte im mich ganz herzlich bedanken:
Urs Baumann (BEP Baugenossenschaft), Bertram Ernst (ENF Architeken), Vera Gloor (Vera Gloor Architekten), Dr. Heinrich Guggerli (AHB Stadt Zürich), Klara Kläusler (Stiftung Abendrot), Jörg Koch (Pensimo Management AG), Andreas La Roche (HLS Architekten), Mark Ludwig (Qualicasa AG), Michael Martin (A65 Architekten), Brigit Wehrli-Schindler (Stadtentwicklung Zürich). Zwei weitere geplante Interviews sind leider aus Zeitgründen der Gesprächspartner nicht zustande gekommen.

Ausserdem möchte ich mich herzlich bedanken für die Gespräche und die konstruktive Kritik von meiner Betreuerin Ulrike Gölker, meinem Korefenten Dr. Richard Wolff sowie bei Astrid Heymann, Christoph Schindler, Dr. Elisabeth Scherwey und Rainer Scherwey.

Caspar Kemper
Zürich, 11. August 2010

1 Einleitung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit „Projektentwicklung im Bestand“. Gemeint sind mit diesem ganz bewusst weit gefassten Begriff alle denkbaren Formen einer geplanten, strategischen Veränderung von bestehenden Immobilien. Ausgehend von der einfachen Renovation, über kleinere Eingriffe bis hin zu grossen Umbauten, welche die Struktur und/oder die Nutzung massiv verändern, sowie auch Entkernungen, Anbauten, Ergänzungen bis hin zum Abriss und Ersatzneubau.

Der Verfasser stellt die These auf, dass das Potential für Projektentwicklungen im Bestand heute bei weitem nicht ausgeschöpft wird und will den konkreten Ursachen dafür nachgehen. Verschiedene Gründe sprechen dafür, dass dieses Thema in naher Zukunft stark an Bedeutung gewinnen wird. Durch die zunehmende Überalterung der Bausubstanz steigt der Sanierungsbedarf theoretisch an, statistische Zahlen belegen allerdings das Gegenteil. Der Unterhaltsstau, d.h. die Diskrepanz zwischen dem Sanierungsbedarf und den tatsächlichen Sanierungen, hat sich in den letzten zehn Jahren stetig vergrössert. Bereits heute entfallen 50-70% aller Bauaufgaben und ungefähr die Hälfte der Bausummen auf Architekturleistungen im Bestand.[1] Dieser Handlungsbedarf wird sich hier weiter erhöhen, im Raum Zürich kündigt sich dies derzeit bereits an durch die Zunahme von Abrissen mit Ersatzneubauten.

Verschiedene Gründe können vermutet werden für die Vernachlässigung und Nicht-Entwicklung der Altbau-Substanz:

- Langsame und beinahe unmerkliche Alterungs- und Demodierungsprozesse der Immobilien, welche die Besitzer und Benutzer einer Liegenschaft nicht erkennen lassen, dass sich ihre Objekte über die Jahre weit entfernt haben von einer optimalen Nutzung und Ausnutzung.
- Sogenannte „Cash-Cow-Effekte“, die gerade bei älteren Liegenschaften manche Besitzer oder Investoren dazu verleiten könnten, die Mieteinnahmen zu kassieren, aber nur den minimal nötigen Unterhalt auszuführen und so die Rendite zu optimieren.

[1] Vgl. Cramer / Breitling (2007) Seite 9

- Vermutlich sind auch die Mieter beteiligt, die primär an möglichst günstigen Mieten interessiert sind und dafür bereit sind, in veralteten, abgenutzten oder ungünstigen Objekten zu leben oder zu arbeiten.

Das Beharrungsvermögen von Bestandesimmobilien im Status quo scheint jedenfalls gross zu sein – dementsprechend gross kann auch der volkswirtschaftliche Schaden sein durch nicht optimale Ausnutzung von Ressourcen, durch Verfall und Wertverlust der Substanz. Dazu kommen privatwirtschaftliche Schäden durch entgangene Gewinne und ökologische Schäden durch hohen Energieverbrauch einer überalterten Substanz.

Ziel dieser Masterthesis ist es, den aktuellen Stand, die Merkmale und Einflussfaktoren der Projektentwicklung im Bestand zu untersuchen, die spezifischen Anforderungen und Probleme dieser Aufgabe zu verstehen und das Zukunftspotential zu erfassen. Die These dieser Arbeit, dass das Potential bisher nur unzureichend erkannt oder genutzt wird, soll anhand von Interviews mit verschiedenen Akteuren und Fallbeispielen überprüft werden.

1.1 These

Viele Bestandesimmobilien haben ein ökonomisches, architektonisches, technisches und soziales Potential für Optimierungen, Anpassungen und Projektentwicklungen, welches entweder gar nicht, oder nicht vollständig ausgeschöpft wird. Durch die Nicht-Entwicklung dieser Möglichkeiten wird nicht nur die potentielle finanzielle Wertschöpfung verschenkt, sondern auch mögliche Wohn- und Gewerbefläche nicht realisiert und die ökologisch sinnvolle Nachverdichtung von bereits bebauten Parzellen verhindert. Durch die zunehmend strengeren energetischen Anforderungen und die steigenden Energiepreise werden in Zukunft Bestandesimmobilien vermehrt saniert werden.

1.2 Methode

Zunächst sollen die theoretischen Grundlagen, Abhängigkeiten und Mechanismen der Projektentwicklung im Bestand anhand einer Literatur- und Internetrecherche untersucht und bewertet werden. Die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse werden danach in

Interviews mit Architekten, Vertretern von Baugenossenschaften, Anlagestiftungen etc. auf ihren Bezug zur Praxis überprüft.

2 Grundlagen der Projektentwicklung im Bestand

2.1 Der Lebenszyklus der Immobilie

Immobilien werden im Sinne einer holistischen und nachhaltigen Betrachtung einer Lebenszyklusbetrachtung unterzogen. Der theoretische Lebenszyklus einer Immobilie besteht aus Entwicklungsphase, Nutzungsphase und Verwertungsphase und dauert in der Regel 80-100 Jahre, er kann in Einzelfällen aber auch deutlich kürzer oder deutlich länger ausfallen. Innerhalb der Nutzungsphase läuft der Instandsetzungszyklus mehrmals nacheinander ab, der Abstand zwischen den fälligen grossen Renovationen kann mit ca. 25-30 Jahren angegeben werden, je nach Typ, Nutzung und Qualität der Immobilie variiert auch er.

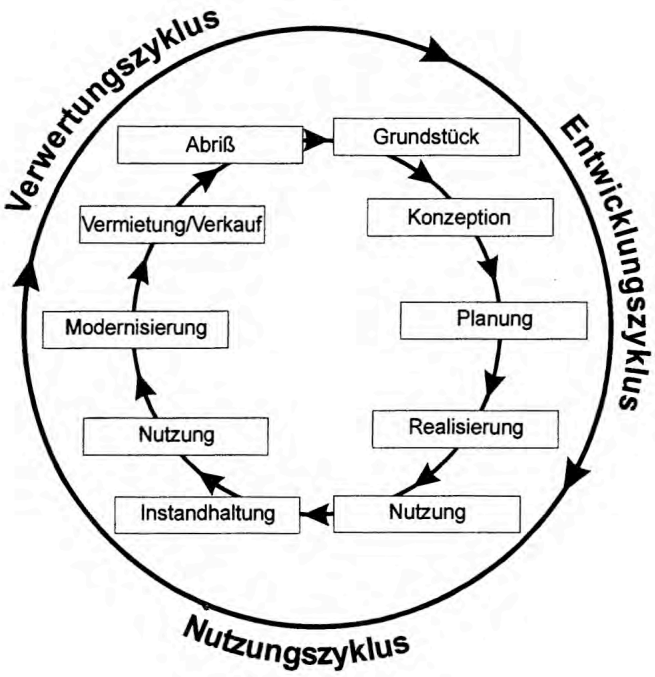

Abb. 1: Der Immobilienlebenszyklus.
Aus: Homann (2001), Seite 33.
(Anzumerken ist, dass die Instandhaltung bzw. Instandsetzung auch als ein sich wiederholender Zyklus abläuft und mehrmals nacheinander innerhalb des Lebenszyklus der Immobilie abläuft.)

Spätestens gegen Ende eines Instandsetzungszyklus stellt sich die strategische Frage, ob mit der kommenden Renovation der ursprüngliche Zustand der Immobilie wieder hergestellt werden soll, d.h. ob sie den aktuellen Marktanforderungen noch optimal entspricht, oder aber ob Veränderungen, Anpassungen oder eine Repositionierung vorgenommen werden sollen.

Ergeben sich bei einer Immobilie schon vor dem Ende des Instandsetzungszyklus deutliche Probleme mit der Performance, z.B. Leerstände oder ein Abrutschen aus der ge-

wünschten Positionierung, so wird der nötige Eingriff in der Regel früher durchgeführt, um einen nachhaltigen Wertverlust zu vermeiden.

Ein gegenteiliges Szenario bietet die Abbruchbewirtschaftung oder die Exit-Strategie. Hier wird die fällige Instandsetzung bewusst nicht durchgeführt, weil die Immobilie in absehbarer Zeit ersetzt oder verkauft werden soll. Diese Strategie kann für Eigentümer und Mieter kurzfristig sehr attraktiv sein, da der Eigentümer den „Cash-Cow-Effekt" nutzt und die Mieter von tiefen Mieten profitieren. Im Falle einer „unbewussten" Abbruchbewirtschaftung (d.h. der Besitzer verfolgt überhaupt keine Strategie und investiert nicht mehr in seine Immobilie) kann dieses Szenario allerdings zu einem nachhaltigen Wertverlust der Immobilie führen, der sich bei einem Verkauf im Preis abbilden wird.

Es besteht also prinzipiell eine ausgeprägte Langfristigkeit des Investments, die eigentlich zu vorausblickendem Handeln und möglichst nachhaltigen Entscheidungen führen sollte. Dies ist jedoch aus anderer Perspektive betrachtet absolut nicht zwingend, denn nicht alle Investoren halten ihre Liegenschaften mit langfristiger Perspektive ohne Exit-Option. Bei *Tradern*, die Immobilien kurzfristig kaufen und wieder verkaufen und dabei explizit Markt- und Wirtschaftszyklen ausnutzen, ist zu beobachten, dass Immobilien strikt nach kurzfristigen Rendite- oder Verkaufsüberlegungen bewirtschaftet werden, d.h. vor dem Weiterverkauf oder der Wiedervermietung werden oft kurzfristige Investitionen ausgelöst mit dem Ziel, zum richtigen Zeitpunkt maximale Preise lösen zu können.

Die bewusste oder unbewusste *Strategie* eines Eigentümers oder Investors hat also entscheidenden Einfluss auf Instandsetzungs- und allfällige Entwicklungsentscheidungen.

2.2 Begriffe und Definitionen

Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft kann nach *Diederichs (1994)* wie folgt definiert werden: „Durch Projektentwicklungen sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und -sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und um-

weltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“[2]

Schulte / Bone-Winkel / Rottke (2002) erweitern diese Definition um die Dimension der Zeit und den Lebenszyklusgedanken eines Gebäudes und fokussieren die Ausgangssituation der Projektentwicklung auf die vier Faktoren Standort, Nutzung, Kapital und Zeit[3]:

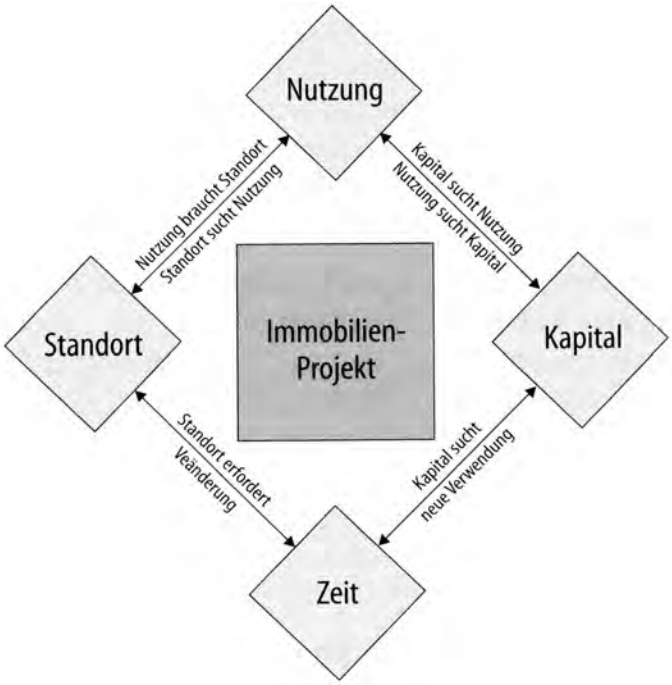

Abb. 2: Ausgangssituationen der Projektentwicklung nach *Schulte / Bone-Winkel / Rottke (2002)*, Seite 32

Ausgehend von diesem Modell lassen sich sechs Grundmotive für Projektentwicklungen ableiten:

- Standort sucht Nutzung
- Nutzung sucht Standort
- Kapital sucht Nutzung
- Nutzung sucht Kapital
- Standort erfordert Veränderung
- Kapital sucht neue Verwendung

Auch für Projektentwicklungen im Bestand sind grundsätzlich alle sechs Motive denkbar, insbesondere rückt der Punkt „Standort erfordert Veränderung“ bei älteren oder demodierten Liegenschaften in das Zentrum des Interesses.

[2] vgl. Diederichs (1994) Seite 46
[3] vgl. Schulte / Bone-Winkel / Rottke (2002), Seite 32

Betrachtet man die Immobilien-Projektentwicklung aus einer rein ökonomischen Perspektive, so geht es immer um den Prozess der Wertschöpfung: ein Gut wird transformiert in ein anderes Gut mit höherem Geldwert, der Output übersteigt den Input, es resultiert ein Gewinn. Diese rein ökonomische Betrachtung der Immobilie ausschliesslich als ein Investment mit Rendite greift jedoch zu kurz, weil Immobilien wegen ihrer jeweiligen Nutzung (z.B. Wohnen, Produktion, Gewerbe) immer auch verknüpft sind mit sozialen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Aspekten und aus diesen Gründen vielfach reguliert sind. Die Immobilien-Projektentwicklung agiert in einem Umfeld mit vielen Beschränkungen und Auflagen und folgt praktisch nie den rein ökonomischen Motiven einer optimalen Kapitalanlage.

Für die unterschiedlichen Formen des Umgangs mit Bestandesimmobilien werden verschiedene Fachbegriffe benutzt, die nicht immer deckungsgleich sind, teilweise ähnlich, aber durchaus unterschiedlich und missverständlich sein können. Für die verschiedenen Formen einer „Projektentwicklung im Bestand“ wird z.B. in Deutschland meist die Terminologie nach *Lederer (2008)*[4] verwendet:

- **Instandhaltung** meint alle Massnahmen zur Bewahrung oder Wiederherstellung eines Soll-Zustands einer Immobilie. Als Oberbegriff umfasst die Instandhaltung in diesem Sinne auch *Wartung, Instandsetzung und Modernisierung*, d.h. allein durch eine Instandsetzung kann ein Objekt mit aufgestautem Unterhalt deutlich verbessert und gegebenenfalls sogar neu positioniert werden. Die Art der Instandsetzung oder auch eine fehlende Instandhaltung kann also durchaus auch strategische Implikationen für eine Immobilienentwicklung haben.
- **Revitalisierung** beschreibt alle Massnahmen, die einem technisch, funktional oder wirtschaftlich veralterten Gebäude eine neue materielle Funktion geben. Oft sind dazu wesentliche Eingriffe in die Konstruktion und in die Bausubstanz nötig. Revitalisierung hat die *Wiederbelebung* oder auch die *Weiterentwicklung* einer Immobilie unter Beibehaltung der ursprünglichen Nutzungsart zum Ziel.
- **Redevelopment** schliesst zusätzlich zu den Massnahmen einer Revitalisierung immer auch eine *Nutzungsänderung* einer Immobilie ein. Die Zweckänderung

[4] vgl. Lederer (2008), Seite 31-35

der Immobilie hat in der Regel noch tiefergehende Eingriffe in die Bausubstanz zur Folge als bei einer reinen Revitalisierung. Als quasi radikalste Form des Redevelopments kann der **Ersatzneubau** bezeichnet werden, d.h. ein bestehendes Gebäude wird bei schwerwiegenden Mängeln abgerissen, um Platz zu schaffen für ein neues. Diese Form wird zusätzlich attraktiv, wenn das Grundstück noch Ausnützungsreserven aufweist, die mit einem Neubau aktiviert werden können. Dies ist insbesondere bei Redevelopments von grösseren Industriearealen der Fall, da hier in der Regel sowieso eine Zonenänderung mit der Gemeinde verhandelt werden muss und zusätzlich bei Arealüberbauungen der Grad der Ausnützung zumindest teilweise verhandelbar ist.

In der Schweiz werden dagegen in der Regel eher die folgenden Begriffe verwendet:

- **Instandsetzung** beschreibt eine minimale Erneuerungsvariante, das Haus bleibt in Form und Funktion erhalten.
- **Gesamterneuerung** meint einen grossen, umfassenden Eingriff, der das Gebäude grundlegend erneuert und es auch verändern kann.
- Bei einem **Ersatzneubau** wird das bestehende Gebäude abgerissen und durch ein neues Gebäude mit gleicher oder auch anderer Nutzung ersetzt. Gründe hierfür sind meist ungünstige Gebäudestrukturen, die nicht verändert werden können oder aber ein hoher finanzieller oder technischer Umbau-Aufwand, der sich bereits den Kosten eines Neubaus annähert. In der Literatur findet sich gelegentlich der Hinweis, dass ein Ersatzneubau geprüft werden soll, wenn die Erneuerungskosten 70% der Erstellungskosten eines Neubaus übersteigen.[5] Dieses Verhältnis kann lediglich als sehr grobe Orientierung dienen, es gibt heute aber bereits präzise Tools, mit denen die Wirtschaftlichkeit eines Ersatzneubaus gegenüber anderen Varianten überprüft und bewertet werden kann. (vgl. Kapitel 5.3, Retrofit Advisor)

[5] vgl. Pichler (2010) Seite 204

2.3 Potentiale und Chancen der Projektentwicklung im Bestand

Projektentwicklungen im Bestand können verschiedene Potentiale von Immobilien aktivieren, die bisher gar nicht, nur teilweise oder ungenügend genutzt wurden. Es muss sich dabei nicht immer nur um Renditeverbesserungen handeln, sondern auch soziale, energetische, ökologische, architektonische und städtebauliche Potentiale können Ziele einer Bestandesentwicklung sein.

2.3.1 Ökonomische Potentiale

Das ökonomische Ziel einer Entwicklung von Bestandesimmobilien wird aus Perspektive des Eigentümers oder Investors in der Regel eine Verbesserung der Wertschöpfung einer Liegenschaft sein. Wertschöpfung kann nach *Falk (2004)* als „der im Rahmen des betrieblichen Transformationsprozesses erzielte Wertzuwachs“ definiert werden. „Dieser Wertzuwachs wird als die Differenz zwischen den in einer Periode abgegebenen Leistungen (Umsatzerlöse) und den übernommenen Leistungen (Vorleistungen) definiert“.[6]

Lederer (2008) präzisiert die verschiedenen Möglichkeiten einer Verbesserung der Wertschöpfung bei einem Redevelopment: „Optimierung und Aufwertung der Mietflächen, die qualitative Verbesserung von Mietverträgen, der Abbau von Leerstand, die Steigerung der Flexibilität, die Nutzung bestehender bautechnischer Potentiale sowie einer im Vergleich zum Neubau sehr flexibel steuerbaren und u.U. auch geringeren Kapitalbindung.“[7] Vor einer Projektentwicklung im Bestand müssen also die möglichen Potentiale lokalisiert, untersucht und bewertet werden. Dazu werden analog zu einer „normalen“ Projektentwicklung auch bei Entwicklungen im Bestand zahlreiche Analysen durchgeführt: Standortanalyse (Mikro- und Makrolage), Marktanalyse, Wettbewerbsanalyse, Gebäudeanalyse, Nutzungskonzeptanalyse, Risikoanalyse, Wirtschaftlichkeitsanalyse und andere.[8]

[6] vgl. Falk (2004) Seite 919
[7] vgl. Lederer (2008) Seite 65
[8] vgl. den ausführlichen Überblick über alle Analyseformen bei Zimmermann (2006) Seite 72-105

Man unterscheidet zwischen *werterhaltenden Massnahmen* (d.h. Instandsetzungen mit dem Ziel, den Soll-Zustand eines Bauteils wieder zu erreichen) und *wertsteigernden* Massnahmen, die „die erhöhten Ansprüche des bestehenden Nutzersegments zufrieden stellen, um dessen Verbleib im Gebäude langfristig zu sichern und darüber hinaus neue Nutzerschichten anzusprechen."[9]

Bestandesliegenschaften sind in der Regel voll oder teilweise vermietet und generieren einen laufenden Cashflow schon während der Projektentwicklung, der zur Sicherung der Projektfinanzierung genutzt werden kann.[10] Durch geschickte Zwischennutzungen können während der Repositionierung Einnahmen erzielt und Leerstände vermieden werden.

2.3.2 Standortpotentiale

Projektentwicklungen im Bestand haben gegenüber Projekten auf noch nicht überbautem Land den nicht unerheblichen Vorteil, dass die Liegenschaften in der Regel in bereits bebauten Quartieren liegen, teilweise an zentralen Lagen, und daher meist in einen Kontext einer schon bestehenden Infrastruktur eingebunden sind, von der sie in der Regel profitieren können, z.B. Anschluss an den öffentlichen Verkehr, Läden und Geschäfte in kurzer Distanz, etc. Im Gegensatz zu noch nicht existierenden Quartieren kann ausserdem die Struktur der bestehenden Umgebung analysiert werden, um daraus Rückschlüsse auf mögliche Nachfragemuster und Zielgruppen zu ziehen. Die Positionierung des Objektes kann somit besser auf vorhandene Angebote und Defizite im unmittelbaren Umfeld reagieren als bei einem Neubau auf der grünen Wiese. Der Standort oder die Immobilie selber kann gegebenenfalls bereits ein positives Image besitzen, das für die Vermarktung der neuen Nutzung benutzt und weiterentwickelt werden kann.[11] Zusätzlich kann u.U. durch den im Baurecht verankerten *Bestandesschutz* eine höhere Bruttogeschossfläche erreicht werden als bei Neubauten, wenn z.B. Ausnutzungsziffern oder Baulinien seit Erbauung der Bestandesliegenschaft verändert wurden. Auch die

[9] vgl. Lederer (2008) Seite 65
[10] vgl. Bohne-Winkel in Santifaller (2008) Seite 23
[11] vgl. Zimmermann (2006) Seite 27

maximalen oder minimalen Parkplatzanforderungen können oft durch Bestandesschutz-Richtlinien abgewehrt werden.[12]

2.3.3 Ausnützungsreserven

Zusätzlich interessant wird eine Projektentwicklung im Bestand, wenn das Grundstück „unternutzt" ist und eine noch nicht beanspruchte *Ausnützungsreserve* aufweist, also noch eine Erhöhung der Baumasse zulässt. Nicht nur wegen Skaleneffekten der vergrösserten Nutz- und damit Mietflächen: bei geschickter Ergänzung mit synergetischen oder auch komplementären Nutzungen lassen sich unter Umständen dichte, urbane Strukturen mit den gewünschten Überlagerungen erzeugen, die lebenswerte städtische Räume ausmachen. *Nutzungsänderungen* können oft höherwertige Nutzungen ermöglichen, wenn z.B. aus einer Fabrik Büroflächen entstehen. Hochwertige Mietflächen erzielen höhere Mieten.

2.3.4 Historische Substanz

Bestandesimmobilien besitzen durch ihr Alter nicht nur Nachteile und Risiken, sondern bieten oft auch Vorteile einer gewissen Grosszügigkeit (Geschosshöhen, Raumgrössen etc.) und einer besonderen Aura des Gebäudes. Gerade bei Gründerzeithäusern oder industriellen Objekten können Bestandesimmobilien spezifische Emotionen vermitteln[13] und so einen deutlichen Marketingvorteil des Besonderen gegenüber Neubauten ausspielen. Die Patina und die Aura eines Altbaus bieten einen nicht zu unterschätzenden Mehrwert, der nicht durch eine übereifrige, zu sehr auf umfassende Erneuerung und Makellosigkeit bedachte Sanierung beschädigt werden sollte. Für das Verhältnis zwischen Alt und Neu und für den Umgang mit der historischen Substanz sind jeweils verschiedene Strategien möglich, die am konkreten Objekt auf ihre ästhetischen, funktionalen, denkmalpflegerischen und ökonomischen Qualitäten überprüft und gegeneinander abgewogen werden müssen. *Cramer und Breitling (2007)* untersuchen den emotionalen

[12] Ein bekanntes Beispiel für Bestandesschutz ist z.B. das Einkaufszentrum Glattzentrum in Wallisellen bei Zürich. Das Glattzentrum wurde 1975 eröffnet und bietet für seine Kunden 4750 Parkplätze, eine extrem grosse Zahl, die nach heutigen Parkplatzvorschriften weit geringer ausfallen würde. Weil aber die ausreichende Verfügbarkeit von Parkplätzen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Einkaufszentrum ist, kommt ein Ersatzneubau für das Glattzentrum nicht in Frage, es wird lediglich immer wieder renoviert und umgebaut.

[13] vgl. Interview mit Ulrich Höller in Santifaller (2008) Seite 14

Wert alter Gebäude in Bezug auf Identität und Veränderung und stellen fest, dass „*Das Alte*“ durchaus widersprüchliche, fast dialektische Bedeutungen hat:

„Die Einstellung der meisten Menschen zu alten Gegenständen ist zwiespältig. Das Alte steht häufig für Stagnation und Verfall. Andererseits bringt man dem Alten auch eine gewisse Verehrung entgegen und würdigt die Tatsache, dass das Altern mit der Überwindung von Schwierigkeiten verbunden war. Die blosse Tatsache der Erhaltung regt zum Wundern und zur Bewunderung an. Vielleicht schätzt man auch das Gewohnte im Alten, die Erfahrungen, die zum Überwinden der Zeit beigetragen haben. Die Spuren des Alterns werden jedenfalls oft als Formen kultureller Identität wahrgenommen.“ [14]

Alte Immobilien müssen für die Wertschätzung ihrer Qualitäten nicht uralt sein, längst hat man auch die Qualitäten gewisser Gebäude der 1960er und 1970er Jahre wiederentdeckt und es wird nur eine Frage der Zeit sein, bis auch die heute noch eher unbeliebte Postmoderne, die 1980er und 1990er Jahre als kulturelle Identitätsfaktoren neu bewertet werden und wieder interessant werden. Das Alter einer Immobilie kann somit in vielen Fällen auch als positive, spezifische Qualität und *USP* für Marketingzwecke benutzt werden.

2.3.5 Potentiale innerhalb einer Portfoliostruktur

Handelt es sich bei der Immobilie um einen Teil eines Immobilienportfolios, so kann durch gezielte Projektentwicklung im Bestand die Portfoliostruktur an die strategischen Ziele angepasst werden. Die *Verjüngung des Altbestandes* erhöht den Wert eines Portfolios, es entsteht ein *Wertzuwachs* durch Verlängerung der Restnutzungsdauer. Die zukünftigen *Bewirtschaftungskosten* lassen sich verringern durch Modernisierung und energiesparende Massnahmen. Aktiv genutzt werden sollte auch die *Antizipierung von zukünftigen Entwicklungen,* etwa wenn es Anzeichen gibt, dass ein Quartier in Zukunft aufgewertet werden könnte oder sich schon in einem Aufwertungsprozess befindet. Insbesondere bei einem strategisch langfristig gehaltenen Portfolio sollten die Immobilien laufend an den Strukturwandel und an soziodemographische Entwicklungen angepasst werden.

[14] vgl. Cramer / Breitling (2007) Seite 24-25

2.3.6 Soziale Potentiale

Für Genossenschaften und gemeinnützige Eigentümer wie Städte und Gemeinden sind auch soziale Zielsetzungen wichtig: Die Immobilien sollen den spezifischen Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppen entsprechen und dadurch bestimmte erwünschte soziale Strukturen unterstützen. Im Wohnungsbereich handelt es sich dabei oft um Angebote von genügend grossen Wohnungen für Familien mit Kindern, um altersgerechte Wohnungen oder um behindertengerechte Wohnungen. Aber nicht nur die reine Verfügbarkeit ist wichtig, auch der zur Verfügung gestellte „Wohnungsmix“ hat einen Einfluss, denn der daraus resultierende „soziale Mix“ ist wesentlich für die Attraktivität einer Wohnsiedlung. Auch er ist steuerbar über die strategische Entwicklung des Bestandes. Gerade bei grossen Wohnsiedlungen kann eine ungünstige und einseitige Mieterstruktur (z.B. ausschliesslich kleine Sozialwohnungen) Probleme der Segregation und Ghettobildung mit sich bringen und eine Abwertung einer Liegenschaft bewirken.

2.4 Risiken und Probleme von Projektentwicklungen im Bestand

Die Risiken einer Projektentwicklung im Bestand entsprechen grundsätzlich den bekannten Risiken einer „normalen“ Projektentwicklung: Vermarktungsrisiko, Marktrisiko, Finanzierungsrisiko etc. Jedoch sind einige Risiken signifikant höher und müssen vorab sorgfältig abgeklärt, einkalkuliert und eingepreist werden.

2.4.1 Marktrisiken

- Das *Zeitrisiko* ist speziell bei Umbauarbeiten im Bestand höher, weil aufwendige Anpassungsarbeiten nötig sein können und ausserdem Unvorhergesehenes den Terminplan beeinträchtigen kann. Es müssen grosszügige Reservezeiten einkalkuliert werden. *Bauzeitverzögerungen* können zu erhöhten Fremdkapitalkosten führen, diese können die Rentabilität des Projektes deutlich verringern. Ausserdem kann sich die Marksituation während der Bauphase ändern und zu Veränderungen im Nutzerverhalten und bei der Nachfrage führen, d.h. Bauzeitverzögerungen erhöhen auch das *Vermarktungsrisiko*.
- Jede Projektentwicklung im Bestand geht von verschiedenen *Annahmen* aus, die sich bei der Realisierung als falsch herausstellen können, es besteht also ein *Prognoserisiko*.

2.4.2 Finanzielle Risiken

- Sowohl die Planung als auch die Ausführung wird wegen der vielen Schnittstellen teurer, ist aufwendiger und dauert in der Regel länger als bei Neubauten. Die notwendige *Finanzierungsdauer* kann sich durch Verzögerungen während der Entwicklung verlängern, die *Finanzierungskosten* können dadurch deutlich ansteigen, es kann u.U. eine Nachfinanzierung nötig werden.
- Das *Nachtragskostenrisiko* ist bei Umbauten deutlich höher, da in der Regel deutlich mehr Nachträge für unerwartete Anpassungsarbeiten fällig werden, als bei Neubauten üblich.

2.4.3 Juristische Risiken

- Ist das Bestandesobjekt vermietet, muss bei Kündigungen wegen einer Sanierung oder Projektentwicklung mit *Einsprachen* und *Verzögerungen durch die Mieter* gerechnet werden. Je nach Mietvertrag und anwendbarem Mietrecht sind sogar mehrjährige Verzögerungen möglich, wenn keine Einigung erzielt werden kann. Einvernehmliche Lösungen mit den Mietern sind einem langen Rechtsstreit vorzuziehen. Entwickler mit einem grösseren Immobilienportfolio können ihren Mietern oft einen Ersatz für ihre Wohnung anbieten, Wohnbaugenossenschaften verfahren bei Sanierungen in der Regel ebenfalls so.
- Das *Planungs- und Genehmigungsrisiko* ist höher als bei Neubauten, insbesondere wenn eine Umnutzung der Liegenschaft geplant wird oder es sich um ein Objekt im Inventar der Denkmalpflege handelt.
- Auflagen des *Denkmalschutzes* können die gewünschten Änderungen gegebenenfalls nur unter Auflagen zulassen oder sogar ganz verhindern.[15] Da der Denkmalschutz aber auch an einer sinnvollen Nutzung der geschützten Immobilien interessiert ist, sind durchaus Kompromisse zu erreichen[16]. Eine frühzeitige Kontaktaufnahme ist schon in der Konzeptphase zu empfehlen.

[15] vgl. Lederer (2007) Seite 146
[16] vgl. dazu Kapitel 7.1: Sanierung der Wohnsiedlung Industrie I

2.4.4 Bautechnische Risiken

- Bauen im Bestand kann u.U. aufwendiger und deutlich teurer sein als neu zu bauen. Alte Substanz muss entfernt werden und es sind oft aufwendige Anpassungsarbeiten zwischen den alten und neuen Teilen nötig. Es kann ausserdem während des Bauprozesses zu unerwarteten Überraschungen kommen, deswegen sind grosszügige Reserven vorzusehen.
- Das *Bausubstanzrisiko* beschreibt die Unsicherheiten über den tatsächlichen Zustand des Bestandes, der teilweise erst während des Bauprozesses ersichtlich wird und negative Überraschungen bieten kann, z.B. schlechterer Zustand der Materialien als erwartet, Schadstoffe (Asbest), Schäden durch Hausschwamm etc.
- Das *Baugrundrisiko* meint alle Belastungen durch Schadstoffe oder Altlasten im Boden des Grundstücks, deren Beseitigung unter Umständen aufwendig, langwierig und teuer sein kann. Insbesondere bei Flächenkonversionen ehemaliger Industrieareale können hohe Kosten für die vorschriftsmässige Beseitigung von Schadstoffen anfallen, d.h. die Kosten einer Entwicklung sind hier oft deutlich höher als bei freien Flächen.[17] Hier empfiehlt es sich, schon bei geringstem Verdacht, eine professionelle und umfassende Voruntersuchung durchführen zu lassen.[18]
- Gewisse *strukturelle Defizite* eines bestehenden Gebäudes lassen sich häufig nicht beheben. Ungünstige Achsmasse, geringe Tragfähigkeit, ungünstige Proportionen des Gebäudes (z.B. zu grosse oder zu kleine Raumtiefen, ungünstige Belichtungssituationen) können in der Regel nicht verbessert werden und müssen akzeptiert werden, sofern sie eine sinnvolle Nutzung des Gebäudes noch zulassen.

Risiken lassen sich niemals komplett abwenden, sie können aber in einer *Risikoanalyse* identifiziert werden und müssen dann mit einer *Risikobewertung* auf Eintrittswahrscheinlichkeit und den Umfang eines möglichen Schadens überprüft werden. Anschliessend kann gegebenenfalls versucht werden, die Risiken zu minimieren. Während des

[17] vgl. Interview mit Jörn Walter in Santifaller (2008) Seite 9
[18] vgl. Lederer (2007) Seite 142-143 und Zimmermann (2006) Seite 57

ganzen Projektverlaufes sollten *Risikokontrolle* und *Risikoverfolgung* ständig nachgeführt werden.[19]

[19] vgl. Bielefeld / Wirths (2010) Seite 32

3 Strategien und Kriterien für Projektentwicklungen im Bestand

3.1 Der richtige Zeitpunkt des Eingriffs

Drei Punkte beeinflussen primär den ökonomisch „richtigen“ oder sinnvollen Zeitpunkt für einen Eingriff:

1. Die Liegenschaft hat das Ende eines Instandsetzungszyklus oder des Lebenszyklus erreicht und benötigt sowieso eine Renovation oder einen anderen Eingriff.
2. In der Liegenschaft haben sich im Laufe der Zeit Probleme mit der Performance, grössere Leerstände oder eine negative Veränderung der Mieterstruktur ergeben.
3. Im umgebenden Quartier haben sich die Nachfragestrukturen verändert, sei es durch Aufwertung, Abwertung oder durch eine Veränderung der Nutzungs-, Arbeitsplatz- oder Bewohnerstruktur. In diesem Fall kann die Liegenschaft durch Anpassungen oder Neupositionierung besser der Marktnachfrage angepasst werden.

Allerdings ist das Aufschieben eines nötigen Eingriffs in der Regel wegen der ansteigenden Cashflow-Rendite für den Eigentümer zumindest kurzfristig durchaus attraktiv. (vgl. Kapitel 4.1)

3.2 Einfluss von Lage und Marktsituation

Die Rentabilität von Projektentwicklungen im Bestand ist abhängig von der jeweiligen Lage des Objekts und der aktuellen Marktsituation. An zentralen Lagen oder in Märkten mit hoher Nachfrage sind grundsätzlich zwei gegenläufige Szenarien denkbar:

- Durch die Projektentwicklung kann das Bestandesobjekt deutlich besser positioniert werden als vorher, so dass die Erträge und Renditen steigen. Dies kann als klassische und häufigste Motivation für eine Bestandesentwicklung bezeichnet werden.
- Die hohe Marktnachfrage und/oder die zentrale Lage erlauben auch ohne jeden Eingriff eine problemlose Vermietung bei hoher Rendite. Das Objekt wird als „Cash Cow“ betrieben und im Status quo belassen.

Umgekehrt sind bei schlechter Lage oder tiefer Nachfrage ebenfalls zwei gegensätzliche Szenarien möglich:

- Das Objekt steht leer, ist schwer zu vermieten oder ist deutlich unter dem Marktpreis vermietet. Eine Projektentwicklung erscheint zwingend nötig, um das Objekt besser zu positionieren und aus der Verlustzone zu kommen.
- Die Lage und/oder die Marktsituation sind so schlecht, dass auch mit einer Investition in das Objekt keine Verbesserung zu erwarten ist. Das Objekt wird weiter betrieben wie bisher und die mageren Erträge werden akzeptiert - oder das Objekt wird verkauft.

Im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklung hin zu einer *Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft*[20] mit fortschreitender Globalisierung und Mobilität zeichnet sich bereits heute ab, dass die heute bestehenden wirtschaftlichen Zentren weiter an Attraktivität gewinnen werden und Randlagen an Bedeutung verlieren werden. Negative Entwicklungen verbunden mit einem Bevölkerungsrückgang betreffen aber nicht nur die absoluten Randlagen in der tiefsten Provinz, das Phänomen der „shrinking cities"[21] ist nicht nur in Ostdeutschland, sondern in vielen Regionen weltweit zu einem ernstzunehmenden Problem geworden. Es kann durchaus auch ehemals „zentrale Städte" treffen und die Immobilienwirtschaft und Gemeinden vor grosse Herausforderungen stellen. Rückbau und Umbau in diesen Regionen stellen auch eine Form der Projektentwicklung im Bestand dar, wenn auch unter negativem Vorzeichen.

In diesem Zusammenhang sind auch die grossen Wohnsiedlungen aus den 1960er und 1970er Jahren zu erwähnen, die sich heute – auch in wirtschaftlichen Zentren - oft als „nicht mehr marktfähig" erweisen und von sozialen Problemen und Leerständen geprägt sind. Eine Studie von *Kirchhoff und Jacobs (2007)* [22] untersucht die Entwicklungsmöglichkeiten dieser Siedlungen und stellt fest, dass eine Projektentwicklung mit dem Ziel der Aufwertung der Siedlungen und einer erwünschten Veränderung der Sozialstruktur

[20] „Daniel Bell spricht in seinen Überlegungen zu „The Coming of the Postindustrial Society" (1971; 1973) von der Bedeutung theoretischen Wissens, das explizites, methodisches und innovatives Wissen umfasst. Das theoretische Wissen ist nach Bell zur zentralen Achse der Gesellschaft geworden, wichtiger als jene von Arbeit und Kapital. Bell stellt den Rückgang der Beschäftigten im primären und sekundären Sektor gegenüber den Beschäftigten im Dienstleistungssektor als wesentlichen Indikator für diese Entwicklung heraus. Bei ihm finden sich aber auch zwei andere wichtige Reflexionen auf die Struktur der Wissensgesellschaft: Die von ihm als „postindustriell" bezeichnete Gesellschaft ist gekennzeichnet durch Zukunftsorientierung."
Vgl. de Haan / Poltermann (2002) Seite 7-8

[21] Vgl. http://www.shrinkingcities.com/ Das Projekt der deutschen „Kulturstiftung des Bundes" bietet eine gute Übersicht, sowie Analysen, Prognosen und Interventionen für schrumpfende Städte weltweit.

[22] Vgl. Kirchhoff / Jacobs (2007)

aufwendig ist und häufig scheitert. Oft bleibt als Lösung des Problems nur der Abriss oder zumindest der teilweise „Rückbau“ dieser Problemliegenschaften.

In den letzten fünf Jahren ist z.B. im Raum Zürich bereits ein starker Anstieg von Ersatzneubauten zu beobachten. Dabei handelt es sich bei der Mehrheit um Gebäude aus den 1960er und 1970er Jahren, deren strukturelle oder technische Defizite so gross sind, dass sie durch einen Umbau nicht behoben werden können. Oder das Grundstück besitzt Ausnützungsreserven, die durch einen Neubau voll ausgeschöpft werden können.

3.3 Die Tiefe des Eingriffs

Die nötige Tiefe des Eingriffs ergibt sich aus der gewählten Strategie, der Struktur des Bestandes und den zur Zielerreichung notwendigen herbeizuführenden Veränderungen. Teilweise können schon durch verhältnismässig kleine Eingriffe vergleichsweise grosse Verbesserungen erreicht werden z.B. durch den Abbau eines *aufgestauten Unterhalts* bei heruntergekommenen Häusern mit eigentlich guter Bausubstanz. Grosse und aufwendige Eingriffe wird man dagegen in der Regel nur dann durchführen, wenn man überzeugt ist, dadurch eine nachhaltige Performancesteigerung zu erreichen, die mit anderen Mitteln nicht zu erreichen ist. Dies ist insbesondere der Fall bei zentralen Lagen, kommerziell interessanten Objekten, bei historischen und denkmalgeschützten Immobilen oder bei Umnutzungen von industriellen Liegenschaften verbunden mit einem Funktionswechsel.

3.4 Überalterung der Substanz

Für einen Grossteil der bestehenden Bausubstanz mit Baujahren von vor 1970 stehen bald lebenszyklusabhängige oder energetische Sanierungen an, die sich unter anderem auch wegen immer strengerer Energievorschriften nicht mehr aufschieben lassen. Diese fälligen Sanierungen bieten oft gleichzeitig attraktive Chancen, das Gebäude aufzuwerten, umzuwidmen oder strategisch neu zu positionieren.

Ausserdem nimmt an zentralen Orten der Druck zu Nachverdichtung der bereits bebauten Gebiete aus ökologischen und auch ökonomischen Gründen stetig zu. Aus ökologischen Gründen deswegen, weil in den letzten Jahren als allgemeiner Konsens immer

deutlicher anerkannt wird, dass es ressourcenschonender und nachhaltiger ist, in dichter bebauten Städten und Gemeinden zu wohnen, als zersiedelt in der Agglomeration oder „auf dem Land". Die *Nachverdichtung* der bestehenden Siedlungsstruktur, auch als „*Wachstum oder Entwicklung nach Innen*" bezeichnet, wird von immer mehr Städten als explizites planerisches Ziel formuliert und gefördert.[23]

Denkt man diesen Gedanken zu Ende, könnte es eine reale Chance sein, die seit 50 Jahren ausufernde, oft beklagte aber bis heute nicht zu stoppende *Zersiedlung* zu stoppen durch eine grosszügige Erhöhung der *Ausnützungsziffern* in den überbauten Zentren und an den Nahverkehrsknoten.

Ökonomisch interessant für die Immobilienwirtschaft ist dieser Wandel deswegen, weil durch die Skaleneffekte einer höheren Ausnutzung natürlich auch die Landwerte und Renditen für Investoren in den Zentren weiter steigen werden. Aber nicht zuletzt erlebt auch der Wunsch, wieder in einer dichten, vielschichtigen Stadt mit vielfältigen Angeboten zu leben, seit ca. zehn Jahren in Westeuropa eine Renaissance. Dies ist kulturell aber auch soziodemographisch zu verstehen als Folge des fortlaufenden Wandels der entwickelten Gesellschaften hin zu Wissens-, Informations- und Dienstleistungsgesellschaften, die auf attraktive Zentren mit hochqualifizierten Arbeitskräften und Vernetzungen angewiesen sind.

3.5 Demodierung

Der Begriff *Demodierung*[24] beschreibt verschiedene Formen von Altersentwertungen bei Immobilien. Unterschieden wird zwischen *technischer Demodierung* von Bauteilen und der *funktionalen Demodierung* von Immobilien allgemein, d.h. die Gebäude sind nicht mehr zeitgemäss in Bezug auf die funktionalen Anforderungen an ihre Nutzungen. Beide Formen sind häufig bei Bürogebäuden anzutreffen, da sich im Bürosektor in den letzten 30 Jahren die Anforderungen an Technik, Komfort, Arbeitsplatzqualität und Design kontinuierlich erhöht haben. Verbunden mit der starken Abhängigkeit vom Kon-

[23] vgl. Stadt Zürich (2010) Seite 18
[24] vgl. Beschreibung der *Demodierung* unter:
http://www.hev-sg.ch/home/schaetzungen/schaetzungsecke/artikel/?tx_ttnews[tt_news]=3421&cHash=ef682c5fc6fc94054cbd52b7b2651536. Abfrage vom 22.07.2010

junkturzyklus im Büromarkt ergeben sich hier immer wieder grosse Leerstände, von denen dann besonders die demodierten Bürogebäude betroffen sind.

Aber auch Wohngebäude können demodieren, speziell Grosssiedlungen aus den 1960er und 1970er Jahren sind davon betroffen[25] bzw. allgemein Gebäude, die zu spezifisch und unflexibel auf bestimmte Wohnformen zugeschnitten sind, die heute weniger oder nicht mehr gefragt sind.[26]
Mit Demodierung ist in der Regel eine deutliche Wertminderung des Gebäudes verbunden, denn die Immobilie kann nur noch unter dem Marktpreis vermietet werden, erfährt häufige Mieterwechsel oder steht schliesslich teilweise oder ganz leer und kann im Extremfall gar nicht mehr vermietet werden.

3.6 Flexibilität der Gebäudestruktur

Gewisse architektonische Typologien der bestehenden Bausubstanz eignen sich besser für Umnutzungen und Entwicklungen als andere. Industrieanlagen mit repetitiven Tragstrukturen in einem grosszügigen Raster oder auch Wohngebäude der Gründerzeit mit nutzungsneutralen Zimmern und hohen Geschossen sind offen für Veränderungen und bieten zahlreiche Möglichkeiten für Eingriffe. Andere Typologien z.B. Strukturen in Schottenbauweise mit tragenden Wänden oder zu kleinen Zimmern lassen eine sinnvolle Weiterentwicklung oft gar nicht zu und weichen deswegen in der Regel einem Ersatzneubau.

Ein besonders wichtiges Kriterium für eine Projektentwicklung im Bestand stellt also die *Flexibilität* der Gebäudestruktur dar. Nur in seltenen Fällen ist es z.B. möglich in der gleichen Gebäudestruktur ohne Probleme Büro- und auch Wohnnutzungen anzubieten. Eine flexible und veränderbare *Mischnutzung* oder zumindest aber die theoretische Möglichkeit, bei einer späteren Entscheidung die eine oder die andere Nutzung wählen zu können, wäre ein attraktives Mittel um z.B. dem Leerstand von Büroliegenschaften zu begegnen. Verursacht durch den immer wiederkehrenden sogenannten „Schweinezy-

[25] vgl. Kapitel 3.3
[26] vgl. Buchwalder / Wyss (2007)

klus“[27] hinkt das Angebot von Büroflächen der Nachfrage meist hinterher und überschiesst bei einem Konjunktureinbruch alle Zielgrössen. Diese theoretisch wünschenswerte Nutzungsflexibilität ist aber nicht nur baulich, sondern auch wegen der Langfristigkeit der Wohnungsmietverträge nur schwer zu erreichen.

3.7 Neue gesellschaftliche Anforderungen

Haars und Leeger[28] benennen neue gesellschaftliche Anforderungen, auf die eine nachfrageorientierte Bestandesentwicklung heute ausgerichtet werden sollte:

- Durch den wachsenden Wohlstand werden grössere Wohnflächen pro Person möglich. Dieser Trend ist zwar raumplanerisch nicht erwünscht, faktisch aber eine Realität.
- Die Gesellsaft entwickelt zunehmend in Richtung von pluralistischen Gesellschaftsformen, es gibt keine einheitlichen Nachfragegruppen mehr. Das Wohnen wird immer mehr Ausdruck eines individuellen Lebensstils.
- Der zunehmenden Überalterung der Gesellschaft steht nur ein sehr kleines Angebot an altersgerechten Wohnungen gegenüber. In Deutschland z.B. ist nach Schätzungen nur 1% aller Wohnungen als vollständig altersgerecht zu bezeichnen. [29] Es besteht noch ein sehr grosses Potential für den Umbau und die Anpassung von Bestandeswohnungen.
- Durch die zunehmende Emanzipation sind immer mehr Frauen im Arbeitsmarkt tätig, es resultiert daraus ein höheres Einkommen für Paare.
- Migration und Mobilität werden weiter zunehmen.
- Durch die Entwicklung der IT-Technologie wird *Telearbeit* [30] immer selbstverständlicher, es entstehen neue Kombinationsformen von Wohnen und Arbeiten.

Diese gesellschaftlichen Veränderungen können wichtige Kriterien und Anhaltspunkte geben auch für die *zielgruppenorientierte Entwicklung* von Bestandesobjekten.

---

[27] Der Begriff *Schweinezyklus* bezeichnete ursprünglich eine periodische Schwankung auf der Angebotsseite auf dem Markt für Schweinefleisch, wird aber mittlerweile auch in den Wirtschaftswissenschaften für sich stetig wiederholende Konjunkturzyklen verwendet.

[28] Vgl. Haars / Leger (2008) Seite 88-90

[29] vgl. http://www.avivre-consult.com/root/index.php?page_id=143& Abfrage vom 07.06.2010

[30] Als Telearbeit definieren *Schwarb und Vollmer (2000):* „[…] Tätigkeiten, die unabhängig vom Standort des Arbeit- oder Auftraggebers mit Hilfe von Informations- und Kommunikationsmitteln ausgeübt werden. Die Telearbeitenden sind durch elektronische Kommunikationsmittel mit der zentralen Betriebsstätte verbunden. Dabei ist entscheidend, dass erst die modernen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten die räumliche und teilweise zeitliche Unabhängigkeit dieser Tätigkeiten ermöglichen, die Arbeiten also prinzipiell auch zentral möglich wären.“ vgl. Schwarb/Vollmer (2000) Seite 31

3.8 Antizipation von zukünftigen Entwicklungen

Wenn es erste Anzeichen gibt, dass ein bestimmtes Stadtquartier in Zukunft eine positive Veränderung erfahren könnte, (z.B. durch die Verkehrsberuhigung einer stark befahrenen Strasse oder die Planung einer neuen Tramlinie), dann ist es aus Sicht eines Projektentwicklers interessant, möglichst früh ein Grundstück oder Gebäude im Quartier zu erwerben, bevor durch eine *Aufwertung* die Preise steigen.[31] Kritiker verwenden dafür in der Regel den abwertenden Begriff *Spekulation*. Spekulation ist allerdings ein durchaus normaler Vorgang in vielen Bereichen der Ökonomie, der auf unterschiedlichen Einschätzungen eines Marktes beruht.

Das Ziel einer wirtschaftlichen Spekulation ist, einen finanziellen Vorteil durch die künftige Realisierung einer erwarteten Markteinschätzung zu erzielen. Das finanzielle Ergebnis der Spekulation besteht in der Differenz zwischen Kaufpreis und Verkaufspreis eines Marktgegenstandes, bereinigt um die Transaktionskosten.

Erfolgreiche Spekulationen sind primär auf das frühzeitige Erkennen und Ausnutzen von vermuteten Fehleinschätzungen des Marktes durch Marktbeteiligte über künftige Entwicklungen zurückzuführen, die sich durch ungleich verteiltes Wissen und Können zwischen Käufern und Verkäufern erklären lassen *(asymmetrische Informationen)*. Wenn der Markt anschließend diese Fehleinschätzungen korrigiert, ergeben sich daraus *Spekulationsgewinne*. Schlägt die Spekulation fehl, entstehen *Spekulationsverluste*.

Projektentwickler werden sich in jedem Fall bei der Einschätzung der Chancen und der Rentabilität einer geplanten Projektentwicklung mit den Prognosen zur zukünftigen Entwicklung der Mikro- und Makrolage beschäftigen, die Spekulation gehört damit gewissermassen zum Kern jeder Projektentwicklung.

3.9 Typische Fallbeispiele einer Projektentwicklung im Bestand

Es gibt Beispiele, die mittlerweile zum typischen Repertoire der Projektentwicklung im Bestand gehören und bei denen das Sinnvolle und die Wertschöpfung des Eingriffs unmittelbar ersichtlich ist: Umnutzungen von obsoleten Industrieliegenschaften in Büros,

[31] Der Vorgang der Aufwertung wird im Kapitel über *Gentrification* genauer beschrieben.

in Loftwohnungen oder in kulturelle Nutzungen. Die Zusammenlegung von zwei zu kleinen Altbauwohnungen zu einer grossen Wohnung. Der Ausbau von Dachböden oder die Aufstockung von Altbauten.

Ausserdem gibt es Spezialfälle, d.h. seltene oder spezielle Arten von Immobilien, für die überhaupt erst sinnvolle Nutzungsideen und Konzepte gefunden werden müssen. Die Umnutzung von Kirchen, Gasbehältern, Flughafenarealen und ganzen Hafengebieten verlangt viel Kreativität und längere Zeithorizonte. Insbesondere grössere Industrieareale wie etwa *Le Flon* in Lausanne[32] oder das *Sulzerareal* in Oberwinterthur werden oft über mehrere Jahre entwickelt und benötigen attraktive und funktionierende *Zwischennutzungen*[33] zur Zwischenfinanzierung und auch, um neue Mieter anzuziehen.

Alda und Hirschner (2005) benennen ein weiteres grosses Aufgabenfeld für Projektentwicklungen im Bestand: die Revitalisierung von bestehenden Büroimmobilien. Da auf vielen lokalen Märkten ein massives Überangebot an Büroflächen bestand oder besteht, sind viele Mieter aus bestehenden, demodierten Bürogebäuden in neuere Gebäude umgezogen, die moderne und zeitgemässe Ausstattungen bieten. Es entstanden dadurch grosse Leerstände in älteren Bürogebäuden, die oft nur mit einer aufwendigen Revitalisierung oder Repositionierung behoben werden können.

Eine Umnutzung von Bürogebäuden in Wohnungen ist heute immer noch selten anzutreffen, aber es gibt auch hier erfolgsversprechende Beispiele, von denen eines in Kapitel 7.2 vorgestellt wird. Der Grund für die geringe Zahl dieser Umnutzungen sind einerseits die höheren Renditen für Büroflächen, die eine Umnutzung von Büros in Wohnungen für einen Investor auf den ersten Blick nicht unbedingt attraktiv erscheinen las-

[32] Eine ausführliche Beschreibung des langjährigen Umnutzungsprozesses und der Zwischennutzungen von *Le Flon* findet sich bei Rivier / Rambert (2009)

[33] „Zwischennutzungen sind befristete, flexible Nutzungen von brachgefallenen Flächen, die mit geringen Investitionen durchgeführt werden können. Seit Anfang des neuen Jahrtausends werden Zwischennutzungen nicht mehr nur als spontane, informelle und kreative Aktionen gewertet, sondern die positiven Effekte von Zwischennutzungen erfahren im Kontext von Stadtentwicklung eine neue Wertschätzung. Diese schlägt sich sowohl in der Modifizierung planungsrechtlicher Grundlagen als auch in der öffentlichen Wahrnehmung sowie der Professionalisierung von Vermittlern und Zwischennutzern selbst nieder. Die Stärke der Zwischennutzung liegt in ihrem symbiotischen Charakter für Nutzer, Eigentümer und Stadtentwickler. Zwischennutzungen stellen für die Zwischennutzer als Akteure eine Strategie zur Verwirklichung ihrer Ideen dar, während sie für den Eigentümer eine Möglichkeit zur befristeten Beseitigung von Leerstand und Vermeidung von Schäden durch Vandalismus bedeuten kann. Durch die Anwesenheit eines Nutzers werden einerseits die Räume im Sinne des Eigentümers teilweise bewirtschaftet sowie eine Beaufsichtigung der baulichen Anlagen erreicht, um sie vor Zerstörung zu schützen.“

sen. Zusätzlich sind die hierfür nötigen Anpassungen der Struktur in der Regel aufwendig und nicht in jedem Fall möglich. Spätestens aber wenn die Möglichkeit besteht, dass ein Bürogebäude auch nach Renovationen nicht mehr rentabel am Markt zu positionieren ist, muss über Abriss oder Umnutzung nachgedacht werden.

4 Die Alterung der Substanz

4.1 Die Wirtschaftlichkeit des Eingriffs

Spätestens dann, wenn durch die Alterung des Gebäudes Kosten für Renovationen und Unterhalt entstehen, die durch die zukünftigen, erwarteten Mieteinnahmen nicht mehr gedeckt werden, wird klar, dass ein dringender Handlungsbedarf für die Neupositionierung der Liegenschaft besteht. Diese kann natürlich auch in einem Abriss mit Neubau bestehen.

Pichler (2010) hat die Wirtschaftlichkeit von Erneuerungsmassnahmen im Wohnungsbau mit verschiedenen Berechnungsmodellen untersucht. Über *Cashflow-Analysen* verbunden mit Überlegungen zur Kapitalamortisation und Wiederherstellungskosten vergleicht Pichler verschiedene Szenarien von Instandsetzungen. Die jeweils unterschiedlichen *Cashflow-Renditen* werden, unter Berücksichtigung der Tragbarkeit, in Differenzmodellen gegenübergestellt. Schliesslich werden erneut Szenarien gebildet und in einem detaillierten Differenzmodell ausgewertet. Das Ergebnis zeigt, dass die Zusammenhänge vielschichtig und komplex sind. Eine grosse Zahl von Parametern hat Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit: Rückstellungen, Teuerung, Hypothekarzinssatz, Kalkulationszinssatz, Überwälzungssatz, Amortisationszeit. Eine allgemeingültige und einfache Antwort auf die komplexe Frage nach der optimalen Wirtschaftlichkeit ist kaum möglich. Als grundlegende Erkenntnis stellt Pichler abschliessend fest, dass insbesondere der Landwert und die Landwertsteigerung bei wertvermehrenden Massnahmen zu berücksichtigen sind: Wertvermehrende Massnahmen machen ökonomisch nur dann Sinn, wenn auch eine Landwertsteigerung erwartet wird. Bei stagnierendem oder sinkendem Landwert ist hingegen ökonomisch betrachtet nur eine reine Werterhaltung sinnvoll.

Pichler zeigt ausserdem, dass es für Eigentümer und Mieter zumindest kurzfristig sehr attraktiv ist, den Zeitpunkt einer Sanierung hinauszuschieben: die Cashflow-Rendite steigt bis zur Sanierung exponentiell an, die Miete sinkt (zumindest theoretisch) kontinuierlich bis zum Zeitpunkt der Sanierung.

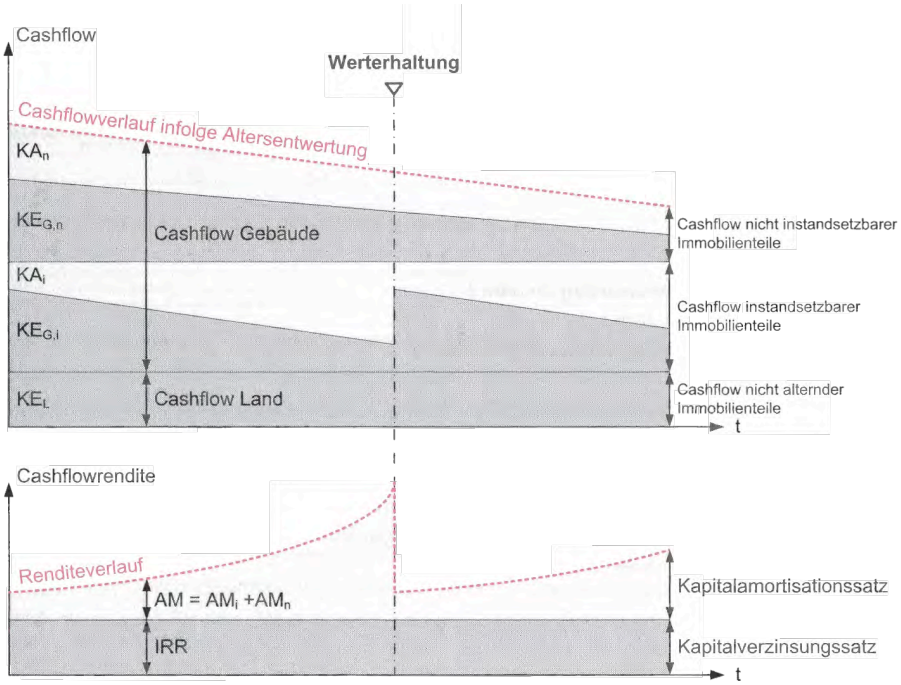

Abb. 3: Verlauf des Cashflows und der Cashflowrendite ohne Landwertsteigerung (real).
Aus: Pichler (2010) Seite 167

Insbesondere dieser Mechanismus dürfte massgeblich verantwortlich sein für den Unterhaltsstau und die Unwilligkeit privater Eigentümer, bestehende Häuser zu sanieren oder weiterzuentwickeln. Verbunden mit fehlendem Wissen über Immobilien-Lebenszyklen und/oder fehlendem Kapital ist besonders der „Cash-Cow Charakter“ von Immobilien in diesem Stadium der massgebliche Punkt, eben keine Projektentwicklung im Bestand zu betreiben und den attraktiven Status quo weiter zu belassen. Nur Investoren, die langfristig denken und entsprechende Investitionsrechnungen anstellen wissen, dass eines Tages der Punkt kommt, an dem sie investieren müssen, um ihre Immobilien wieder nachhaltig für die nächsten 30 Jahre zu positionieren.

4.2 Potentiale und Probleme von Gebäuden bestimmter Epochen

An Gebäuden aus gleichen Zeitepochen lassen sich spezifische Potentiale und Probleme beobachten, die typisch und vergleichbar sind und die auch die Verbesserungspotentiale dieser Gebäude charakterisieren. So sind Gebäude mit Baujahren von vor 1950 oftmals an heute zentralen Lagen zu finden und besitzen daher Vorteile von guter Lage, Erreichbarkeit und Infrastruktur. Grösster Nachteil ist hier meist eine geringe Energieeffizienz und schlechte Ökobilanz. In den Baujahren von 1950-70 finden sich viele Gebäude, speziell Wohnungen, die Einschränkungen der Struktur, Nutzbarkeit und speziell der

Umnutzbarkeit aufweisen. Das klassische Beispiel sind zu kleine Wohnungen mit zu kleinen, nutzungsspezifischen Räumen (Bad, Küche, aber z.B. auch zu kleine Kinderzimmer), die in einer Struktur errichtet wurden, die kaum Änderungen zulässt (z.B. Schottenbauweise mit tragenden Wänden). Dieser „Rückschritt" gegen über den relativ nutzungsneutralen Gebäuden der Gründerzeit ist in einer Untersuchung von *Wüest & Partner* deutlich als Einbruch im Nachhaltigkeitsrating[34] zu erkennen.

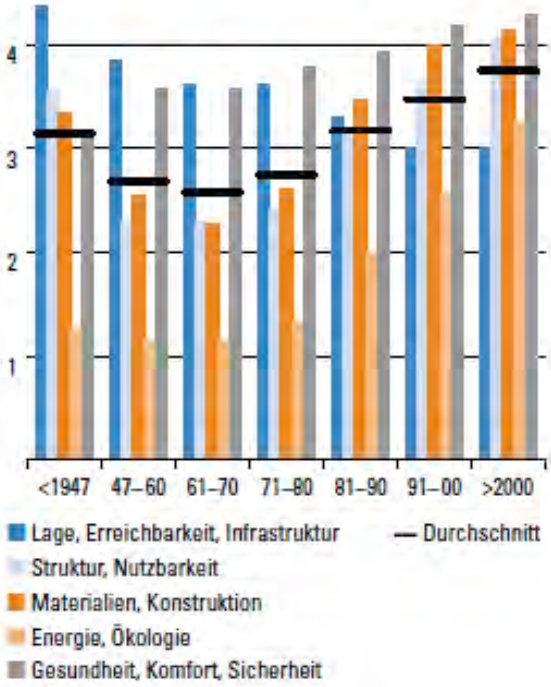

Abb. 4: Nachhaltigkeitsrating des Wohnungsbestandes nach Bauperiode. Aus: Wüest & Partner (2010) Seite 61

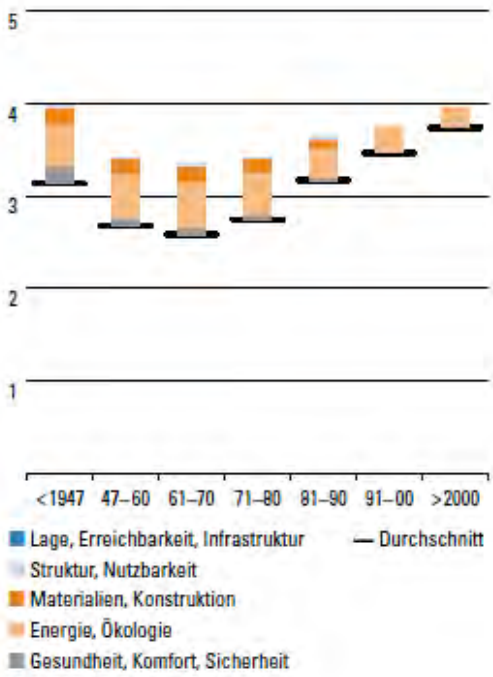

Abb. 5: Verbesserungsmöglichkeiten im Bestand durch Eigentümer nach Bauperiode. Aus: Wüest & Partner (2010) Seite 61

Die grössten Verbesserungsmöglichkeiten für Bestandesimmobilien (Potentiale) werden im Energiebereich und bei Materialien und Konstruktion gesehen. Auffallend ist, dass Altbauten (Baujahr vor 1947) nicht nur das höchste Nachhaltigkeitsrating erhalten, sondern auch das grösste Verbesserungspotential haben und zumindest theoretisch bei voll ausgeschöpften Verbesserungen das Nachhaltigkeitspotential von Neubauten (Baujahr nach 2000) erreichen können.

[34] Die *Nachhaltigkeit von Immobilien* ist ein aktuelles und vieldiskutiertes Thema. Ein guter Überblick über die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit findet sich hier: Wüest & Partner (2010) Seite 58-67

4.3 Aktuelle Entwicklungen der Projektentwicklung im Bestand

Die allgemeinen Thesen zur aktuellen Marktentwicklung sollen nun anhand lokaler Marktdaten verifiziert werden. Betrachtet man die Statistik des Baugeschehens im Kanton Zürich, zeichnen sich in den letzten Jahren u.a. drei Tendenzen deutlich ab: Die Überalterung des Baubestandes nimmt stetig zu, gleichzeitig steigt die Zahl der abgerissenen Wohnungen - und auch die Zahl der Ersatzneubauten.
Ab ca. 2003 ist eine starke Zunahme des Abbruchs von Wohngebäuden festzustellen.

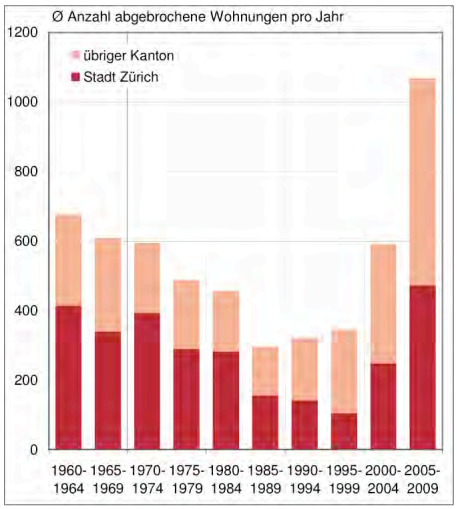

Abb. 6: Anzahl der abgebrochenen Wohnungen im Kanton Zürich.
Aus: Statistik Info 03/10. Statistisches Amt des Kantons Zürich, Seite 4

Die meisten der abgerissenen Wohnimmobilien werden durch Ersatzneubauten mit höherer Ausnutzung ersetzt. Nach Schätzungen auf Grundlage der kantonalen Statistik von *Rey (2010)* sind inzwischen bereits ein Viertel bis ein Drittel aller neu erstellten Wohnungen im Kanton Zürich Ersatzneubauten.[35] 40% aller Ersatzneubauten im Kanton Zürich befinden sich in der Stadt Zürich. Dies ist ein Indikator dafür, dass sich Ersatzneubauten an zentralen, teuren Lagen besser amortisieren als an peripheren Lagen mit tieferen Preisen.

4.4 Die Altersstruktur der Bebauung

Die Altersstruktur der Gebäude vieler europäischer Städte weist einen hohen Anteil an Immobilien auf, die älter sind als 60 Jahre. In der Stadt Zürich z.B. sind im Jahr 2008

[35] Vgl. Rey (2010) Seite 6

bereits 29,4% aller Wohnungen älter als 79 Jahre und immerhin noch 49% älter als 60 Jahre.

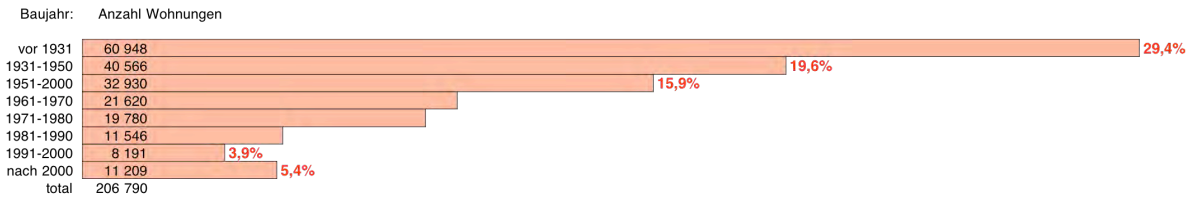

Abb. 7: Wohnungsbestand der Stadt Zürich nach Bauperioden, Stand 2008
Aus: Statistisches Jahrbuch der Stadt Zürich, Ausgabe 2010

Zeitlich noch deutlich stärker fokussiert ist die Verteilung der Altersstruktur in Ländern mit starker Kriegszerstörung und anschliessendem Wiederaufbau, so z.B. in Deutschland.

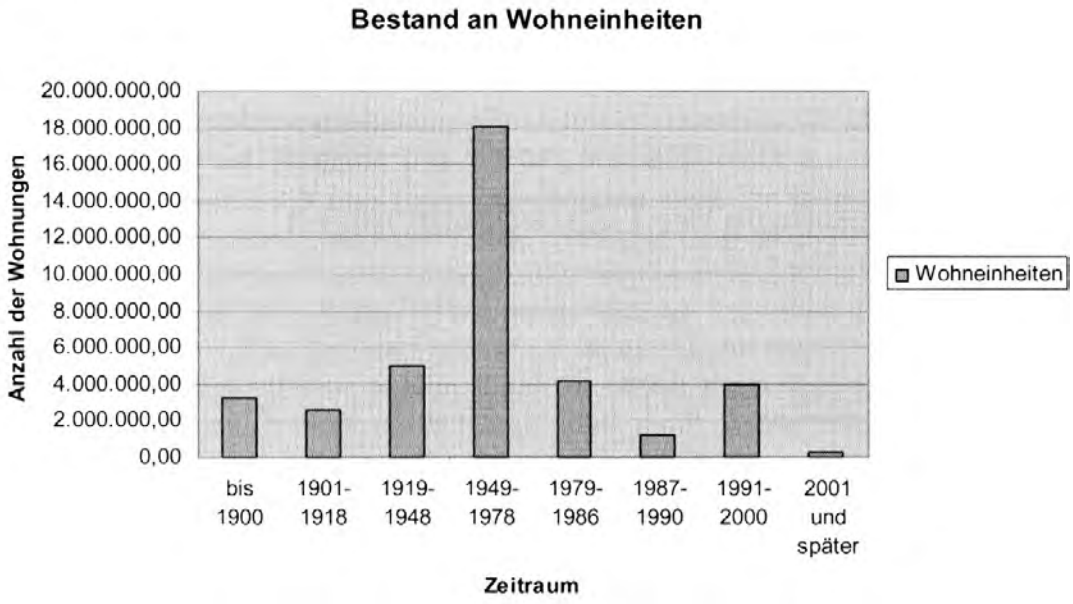

Abb. 8: Altersklassen von Bestandesgebäuden in Deutschland. Bewohnte reine Mieteinheiten.
Aus: Statistisches Jahrbuch 2006. Hg. Statistisches Bundesamt, Tab. 11.8

Bei einer durchschnittlichen Lebensdauer von Wohnimmobilien von 80-100 Jahren wird sofort deutlich, dass allein schon wegen der Überalterung des Bestandes in Zukunft ein stark zunehmender Handlungsbedarf für den Ersatz und auch für die Renovation und Weiterentwicklung von Immobilien entstehen wird. Der Beginn dieser Entwicklung hat bereits begonnen. Seit 2003 ist im Kanton Zürich eine starke Zunahme des

Abbruchs von Wohnungen zu beobachten, gleichzeitig entstanden auf denselben Flächen beinahe doppelt so viele Wohnungen durch Ersatzneubauten.[36]

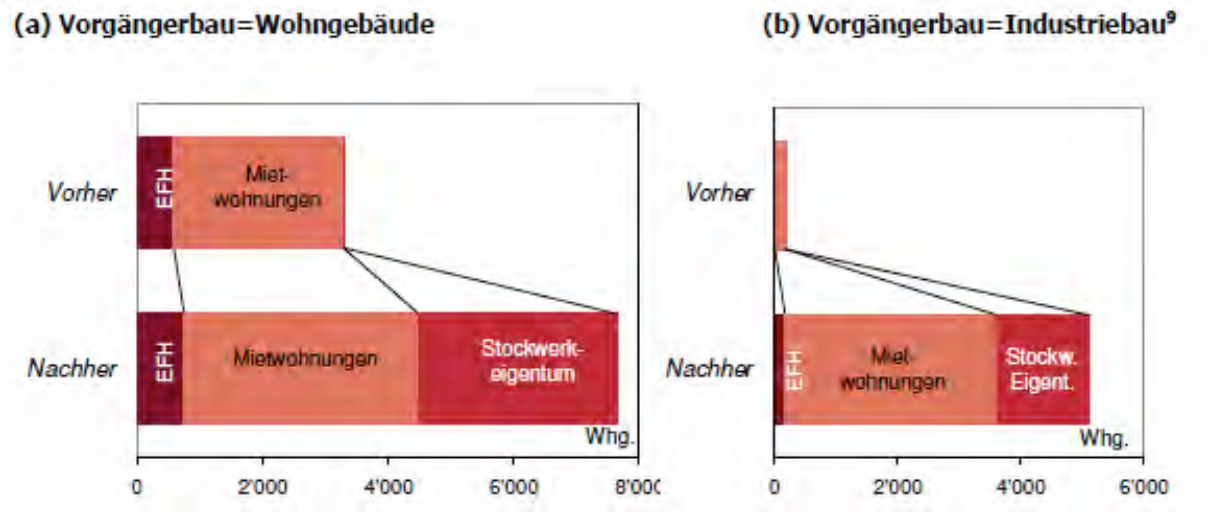

Abb. 9: Ersatzneubau: Wohnungszahl vorher und nachher, nach Art des Vorgängerbaus, Kanton Zü rich 2003-2008.
aus: Gebäude- und Wohnungsregister Kanton ZH, Gebäudeversicherung Kanton ZH. Berechnung: Statistisches Amt Kanton ZH

Auffällig ist ausserdem die starke Zunahme von Eigentumswohnungen bei Ersatzneubauten. Dies lässt darauf schliessen, dass Ersatzneubauten oft eher an teuren Lagen realisiert werden, wo die Rentabilität eher gegeben ist als an preiswerten Lagen. Rund ein Viertel aller Neubauwohnungen sind im Kanton Zürich derzeit bereits Ersatzneubauten.

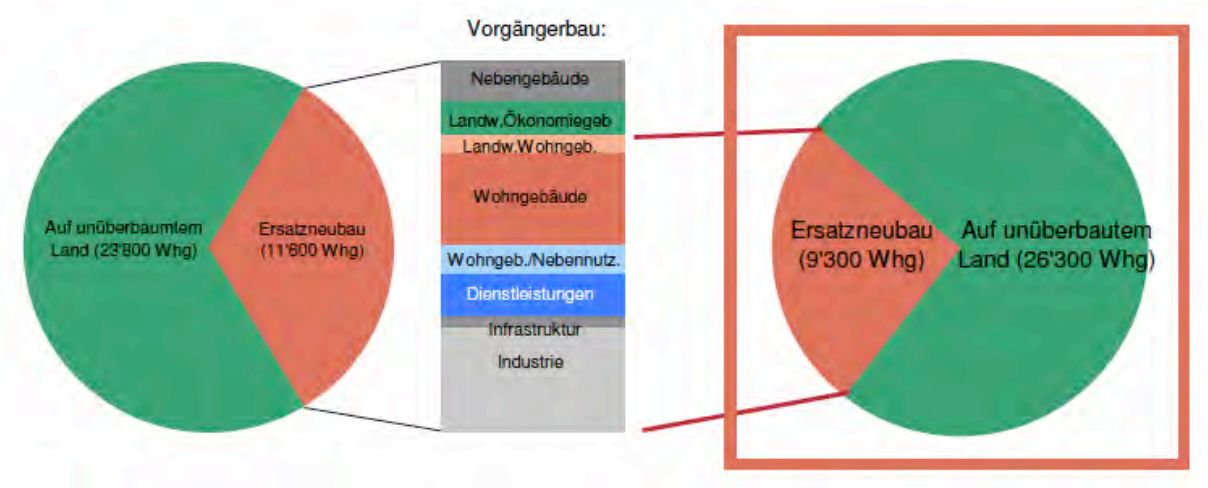

Abb. 10: Ersatzneubau nach Vorgängerbau und Neubau auf unüberbautem Land. Zusätzlich entstandene Wohnungen, Kanton ZH 2003-2008, Ersatzneubauten nach Vorgängerbau. Aus: Gebäude- und Wohnungsregister Kanton ZH, Gebäudeversicherung Kanton ZH. Berechnung: Statistisches Amt des Kantons Zürich

[36] vgl. Statistisches Amt des Kantons Zürich (2010) Seite 1-3, Die Definition „Ersatzneubau“ wird in den jeweiligen statistischen Quellen teilweise unterschiedlich gebraucht.

Untersuchungen von *Wüest & Partner* zeigen allerdings auch, dass allein die steigende Zahl der Ersatzneubauten die Diskrepanz zwischen dem Renovationsbedarf und den tatsächlichen Renovationen noch nicht verringert, im Gegenteil, die Diskrepanz (in der Grafik als „*Umbaupotential*" bezeichnet) wird von 1994 bis 2008 stetig grösser.

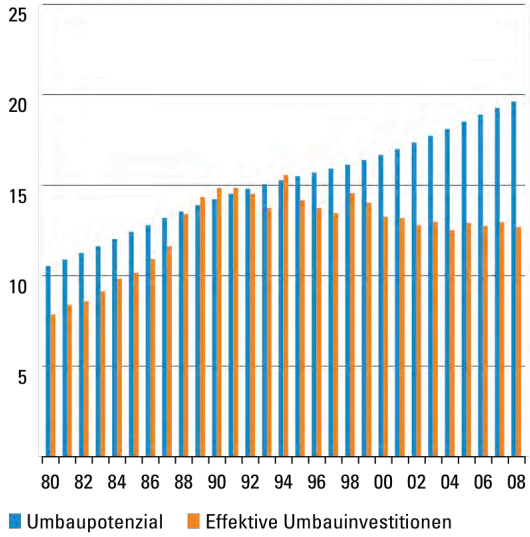

Abb. 11: Umbaupotential versus effektive Umbauinvestitionen (real; in Mrd CHF; zu Baupreisen von 2007) aus: Wüst & Partner (2010) Seite 65

Diese Beobachtung deckt sich damit, dass die Investitionen in Umbau- und Erneuerungsprojekte von 1990 bis 2009 relativ konstant sind. Berücksichtigt man dabei die *zunehmende Überalterung* der Substanz, wird klar, dass die *Umbauinvestitionen eigentlich ansteigen* müssten. Dies ist jedoch nicht der Fall.

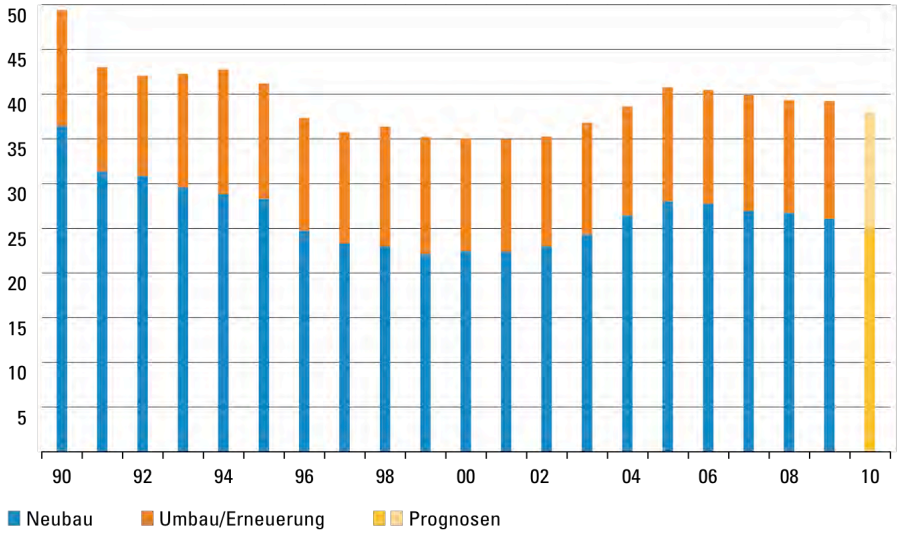

Abb. 12: Gesamte Hochbauinvestitionen mit Prognose (in Mrd. CHF, Baupreise 2009) aus: Wüst und Partner (2010) Seite 20

Zusätzlich zur Alterung geraten die älteren Liegenschaften auch unter Druck durch die stetig steigenden Anforderungen an Energieeffizienz und Energieeinsparung. Einerseits durch steigende ökologische Grenzwerte, die in Zukunft in irgendeiner Form auch auf Altbauten angewendet werden. Andererseits durch den ökonomischen Druck steigender Energiepreise, welche die Nebenkosten deutlich erhöhen können. Gerade Altbauten aus der Gründerzeit werden dadurch verstärkt in den Fokus von Renovationen und Umnutzungen geraten. Denn oft ist die Substanz dieser Altbauten qualitativ gut und hochwertig, die Raumstrukturen sind grosszügig und flexibel.

Modellrechnungen von *Wüst & Partner*[37] zeigen, dass sich allein mit energetischen Sanierungen bei Umbauten in der Regel kein Mehrwert auf der Einnahmenseite erzielen lässt, d.h. die Einsparungen bei den Energiekosten sind oft geringer als die Sanierungskosten und deshalb für rein renditeorientierte Eigentümer nicht interessant. Nur an zentralen Lagen lassen sich höhere Instandsetzungsinvestitionen auf die Mieten überwälzen.

4.5 Zielgruppenorientierte Neupositionierung

Bei grösseren Neubauentwicklungen ist es heute weitgehend üblich, im Anschluss an eine eingehende Markt- und Umfeldanalyse eine detaillierte zielgruppenspezifische Synthese der Anforderungen, Kennwerte und Bedingungen zu erstellen, welche die zukünftige Immobilie erfüllen soll. Aus diesen Erkenntnissen kann dann ein genaues Pflichtenheft und schliesslich das Bauprogramm der neuen Liegenschaft entwickelt werden. Gleiches gilt natürlich auch für Entwicklungen im Bestand. Denn die neuen Nutzer und neuen Nutzungen werden nicht unbedingt identisch sein mit den alten.

Trotz der unbestrittenen Vorteile von *USP (unique selling propositions)* für die Vermarktung von Immobilien sollte als Kontrapunkt auch die Nutzungsneutralität als wichtige Qualität für eine spätere erleichterte Umnutzbarkeit bedacht werden. Zu spezifische und zu eindeutige Strukturen können bei Änderungen der gesellschaftlichen Formen oder Arbeitsweisen schneller als erwartet die totale Untauglichkeit einer Immobilie bewirken. Beispielsweise lassen sich Wohnungen aus den 1960er Jahren mit eindeutig

[37] vgl. Wüst & Partner (2010) Seite 64

nutzungsspezifischen Räumen, die exakt und knapp auf die damalige Standardfamilie zugeschnitten waren, heute oftmals nicht an derzeitige Wohnvorstellungen anpassen. Im Gegensatz dazu ist die hundertjährige Altbauwohnung mit grossen, nutzungsneutralen, schaltbaren Zimmern vielfältig nutzbar und sowohl als Büro als auch als Wohnung für verschiedenste Wohnformen gleichermassen ideal und begehrt. Die Balance zwischen extrem spezifisch und allgemein brauchbar sollte also in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

Zukunftsoffenheit und Flexibilität sind zentrale Qualitäten für die langfristige Nutzbarkeit und Verwertbarkeit von Immobilien, die durch einige einfache Regeln charakterisiert werden können. Die Struktur des Gebäudes muss möglichst klar und grosszügig sein. Der Ausbau muss von der Tragstruktur klar getrennt sein und leicht austauschbar, er kann dann an kurzfristige Bedürfnisse und Moden angepasst werden. Raumhöhen sollen sowohl Wohnen als auch Arbeiten zulassen.

5 Spezielle Formen von Projektentwicklungen im Bestand

5.1 Ersatzneubau

Als *Ersatzneubau* werden Immobilien bezeichnet, die als Ersatz von Altbauten erstellt werden, welche abgerissen werden, weil ihr baulicher oder struktureller Zustand eine Sanierung nicht mehr ökonomisch oder technisch sinnvoll erscheinen lässt. Gründe dafür sind entweder unverhältnismässig hohe Aufwendungen für die nötigen technischen, energetischen oder architektonischen Anpassungen oder aber eine funktionale Demodierung des Gebäudes an sich, die auch durch Umbaumassnahmen nicht behoben werden kann.

5.2 Methoden und Werkzeuge zur Evaluation und Entscheidungsfindung

Die *Gebäudeanalyse* und die Evaluation der verschiedenen Sanierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für eine Bestandesimmobilie sind anspruchsvolle und komplexe Aufgaben, da zahlreiche Parameter berücksichtigt werden müssen. Verschiedene kommerzielle Anbieter des Real Estate Controllings haben zu diesem Zweck eigene Tools entwickelt, um einen ersten groben Vergleich der vier Grundvarianten *Erhalt, Instandstellung, Gesamterneuerung und Ersatzneubau* zu ermöglichen[38]. Ein besonders vielversprechendes Tool, das ausserdem frei zugänglich und transparent ist, soll hier kurz vorgestellt werden.

5.3 Retrofit Advisor

Der *Retrofit Advisor* ist ein excelbasiertes Bewertungswerkzeug für den Vergleich der Entwicklungs- und Erneuerungsmöglichkeiten von Bestandesimmobilien, das vom CCEM, dem *Competence Center Energy and Mobility*, einer Forschungsgemeinschaft aus ETH, EPFL, EMPA, einiger Fachhochschulen und der Bauwirtschaft entwickelt wurde.[39] Dabei werden nicht nur wirtschaftliche Überlegungen, sondern auch ökologische und gesellschaftliche Aspekte berücksichtigt.

[38] Vgl. dazu die Tools „QualiCheck“ und „QualiControl“ der Firma QualiCasa AG, Wiesendangen, http://www.qualicasa.ch
[39] Vgl. http://www.empa-ren.ch/ccem-retrofit.htm, Abfrage vom 06.07.2010

Ausgangspunkt dieses Tools ist die Feststellung, dass Neubauten heute in der Regel energiesparend erbaut werden, der Grossteil des Energieverbrauchs jedoch in Altbauten anfällt, dort also das grösste Einsparpotential zu finden ist:

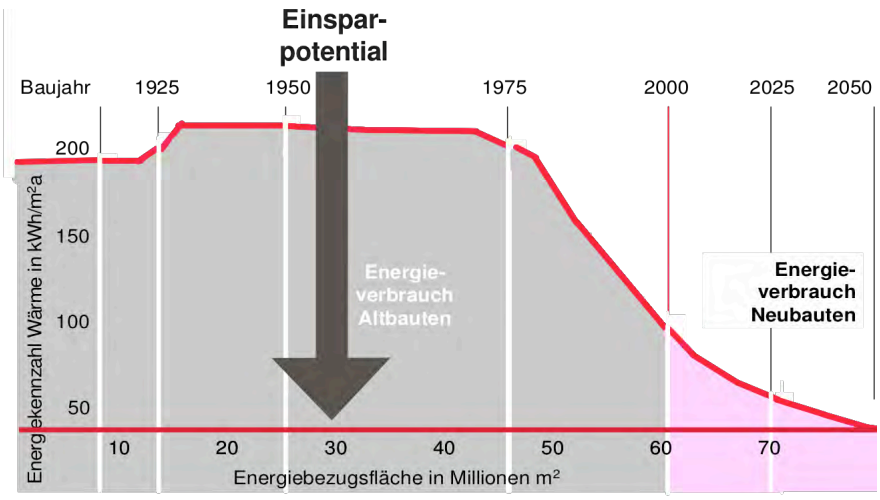

Abb. 13: Gebaute Wohnfläche und Energiekennzahl Wärme der Wohnbauten des Kantons Zürich und Sanierungsziel für nachhaltige Renovationen. Aus: PDF File auf der Seite http://www.empa-ren.ch/ccem-retrofit.htm Abfrage vom 02.07.2010

„Der erneuerungsbedürftige Gebäudebestand wächst laufend, durch die hohen Energiepreise verlieren ineffiziente Altbauten zunehmend an Attraktivität. Dort wo Altbauten noch attraktiv sind, ist es vor allem wegen ihrer guten Lage und Bausubstanz. Dies rechtfertigt jedoch erst recht eine marktkonforme Vermietung, was wiederum einen guten Gebäudezustand bedingt. Sobald die starke Nachfrage nach Wohnraum sinkt, werden Altbauten zunehmend schwieriger vermietbar sein.“[40]

Der *Retrovit Advisor* verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und untersucht getrennt verschiedene Kriterien der drei Bereiche *Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft* und vergleicht abschliessend die jeweiligen Ergebnisse für die vier Szenarien *Erhalt, Instandstellung, Gesamterneuerung und Ersatzneubau***.** Ausgehend vom aktuellen Gebäudezustand wird mit der DCF-Methode zunächst der aktuelle Marktwert und die Rendite berechnet, zusätzlich wird über den Energieverbrauch die gegenwärtige Umweltbelastung bestimmt und auch die soziale Situation anhand einer Kriterienliste erfasst. Für den Fall *Instandsetzung* sind die anzunehmenden Kosten und Ökobilanzen in einer Datenbank (*Ecoinvent* [41]) hinterlegt. Für die *Gesamterneuerung* können verschiedene Erneuerungs-

[40] vgl. Zimmermann / Ott / Bertschiger / Christen (2008) Seite 2
[41] vgl. www.ecoinvent.ch

szenarien untersucht werden, der zukünftige Marktwert, die Rendite und die Investitionskosten werden ausgewiesen. Im Fall des *Ersatzneubaus* wird die Analyse nach der neuen Kubatur, dem Ausbaustandard und den erwarteten Mieten bestimmt, die Umweltbelastung wird über Vergleichsbauten und Vergleichswerte des angestrebten Energiestandards ermittelt.

Die ökonomische und ökologische Analyse erzielt sehr genaue Ergebnisse, weil eine umfangreiche Datenbank hinterlegt ist und eine breit abgestützte Berechnungsmethode verwendet wird. Etwas weniger genau ist die soziale Analyse, da hier die Kriterien mit Punkten bewertet werden, die nicht exakt quantitativ gemessen werden können: Wohnungsmix, Kontaktmöglichkeiten, Flexibilität der Grundrisse, Behindertengerechtigkeit, Kinderfreundlichkeit, Aussenraumgestaltung etc. Die berechneten Kennwerte werden abschliessend für die vier Szenarien in Balkendiagrammen übersichtlich dargestellt, so dass ein direkter Vergleich ermöglicht wird.

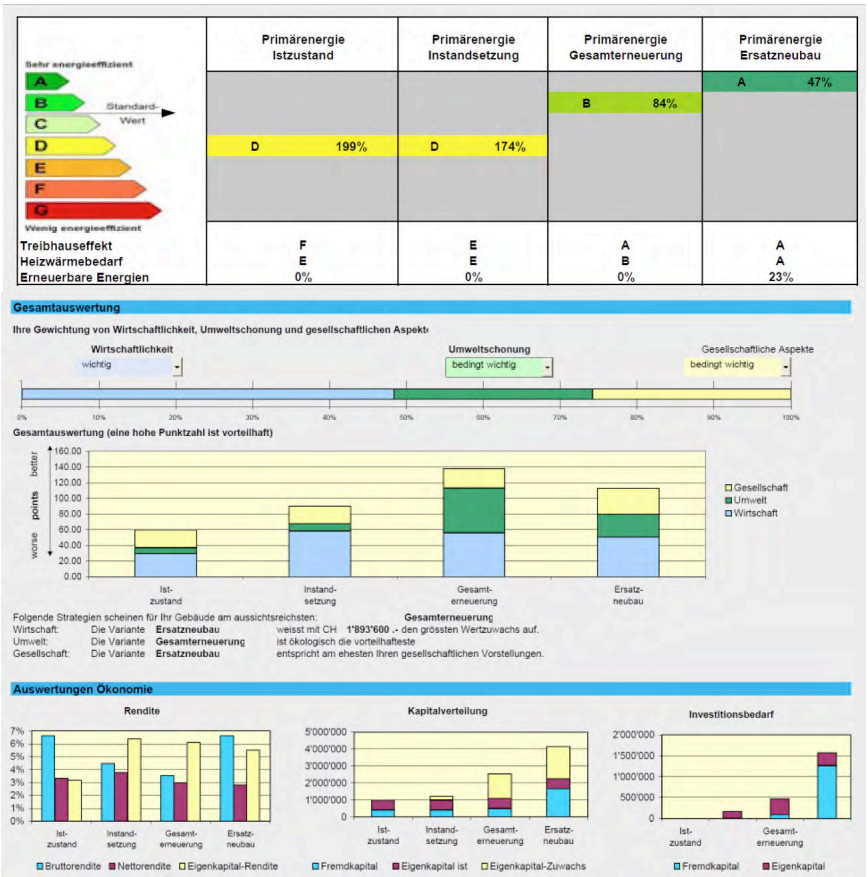

Abb. 14: Bildschirmdarstellung der Auswertungsseite des Excel-Tools *Retrofit Advisor*, Testversion Juli 2010
Aus: PDF File auf der Seite http://www.empa-ren.ch/ccem-retrofit.htm Abfrage vom 02.07.2010

Die finale Bewertung und Wahl der Bestvariante ist allerdings abhängig von der Gewichtung der Kriterien durch die Bauherrschaft, d.h. dem Verhältnis zwischen Ökonomie – Ökologie – Sozialem. Es lässt sich also die Bestvariante für eine Immobilie nach den Kriterien der Bauherrschaft ermitteln, untereinander sind die Objekte in der Regel nicht vergleichbar, nur bei exakt gleicher Kriterienwahl. Positiv zum *Retrovit Advisor* ist anzumerken, dass das Tool transparent und nachvollziehbar arbeitet und zudem kostenlos erhältlich ist. Die meisten vergleichbaren Tools werden von Real Estate Controlling Firmen betrieben und sind nicht frei zugänglich. Die aktuelle Version des *Retrovit Advisor* wird im Juli 2010 noch als Testversion bezeichnet, Ende 2010 soll die definitive Version erhältlich sein.[42]

5.4 Kritik am Ersatzneubau

Die Zahl der Ersatzneubauten steigt seit einigen Jahren zunehmend an. Aus ökonomischen und ökologischen Überlegungen rechnet sich diese Form insbesondere bei schlechter Substanz, ungünstiger Struktur des Vorgängerbaus, bei vorhandenen Ausnutzungsreserven und bei langfristigen Anlagestrategien der Eigentümer. Auch für die „Verdichtung nach Innen“ wird der Ersatzneubau oft als adäquates Mittel angesehen und wird mehrheitlich positiv bewertet. Kritik am Ersatzneubau ist selten, deswegen soll hier als Kritiker der Zürcher Architekt Michael Martin zu Wort kommen:

(Interview vom 07.07.2010 mit Michael Martin, Architekt und Vorstandsmitglied der Genossenschaft ABZ)

In der ABZ Wohnsiedlung Zürich Wollishofen möchte der Vorstand der ABZ Ersatzneubauten realisieren mit dem Argument, die Substanz sei schlecht und müsse ersetzt werden. Michael Martin kritisiert die Argumentation des Vorstands als rein technokratisch: „Heute baut man so und so, diese Häuser hier brauchen am meisten Energie und müssen ersetzt werden.“

Es gibt sehr wohl ein soziales Segment an Mietern, die 300 Franken mehr Mietzins nicht tragen können. Die Tendenz zur sozialen Entmischung und Ghettobildung nimmt in Zürich weiter zu. Jemand der 1500 Franken Miete zahlen kann, fällt noch nicht unter das Existenzminimum und erhält in der Regel keine Mietzinsförderung. Das Interesse

[42] Download-Möglichkeit und weitere Informationen auf www.empa-ren-ch/ccem-retrofit.htm
Abfrage vom 07.07.2010

der Bauwirtschaft ist gross, die Gebäudeproduktion hoch zu halten. Verdichtung ist zwar grundsätzlich ein guter Gedanke, denn wir können uns Landverschleiss in der Peripherie nicht leisten. Man sollte im urbanen Körper verdichten, aber man muss sich überlegen *wie* man verdichten will, Verdichtung als Ziel an sich reicht nicht aus. Niemand kann genau nachweisen, was es genau bedeutet ein *Minergie-P-Eco*[43] *Haus* zu errichten, wieviel *graue Energie*[44] dadurch verbraucht wird.

Die reine Lebenszyklusbetrachtung der Immobilienwirtschaft führt zum automatischen Ersatz aller Siedlungen nach einem rein ökonomischen Zeitplan, ohne aber die sozialen Folgen zu beachten.
Maximale Ausnützung kann nicht das alleinige Ziel sein. Es fehlt eine ganzheitliche Betrachtung. Zwar gibt es einen Masterplan, mit dem das ganze Quartier räumlich strukturiert und optimiert werden soll.
Was bedeutet es überhaupt energetisch, ein Haus abzureissen, wieviel Energie wird dazu benötigt?
Es wird nicht personenbezogen, sondern nur infrastrukturbezogen gedacht. Ausserdem wird nicht nach den Wünschen der Bewohner gefragt, sondern rein technokratisch argumentiert. Auch wird nicht über die erwünschten Qualitäten gesprochen: Was gefällt uns, was nicht? Wer kann und will sich das leisten?

Als Alternative zum Abriss hat der Ingenieur Hans-Jürg Leibundgut für die bestehenden Häuser der ABZ Siedlung Wollishofen ein ganz einfaches energetisches Konzept zur Sanierung vorgeschlagen: die Fassaden könnten mit einer zweiten Haut überzogen wer-

---

[43] „Der MINERGIE-Standard ist ein freiwilliger Baustandard, der den rationellen Energieeinsatz und die breite Nutzung erneuerbarer Energien bei gleichzeitiger Verbesserung der Lebensqualität, Sicherung der Konkurrenzfähigkeit und Senkung der Umweltbelastung ermöglicht. Die folgenden Anforderungen müssen eingehalten werden: Primäranforderung an die Gebäudehülle, Ganzjährig kontrollierbarer Luftwechsel, MINERGIE-Grenzwert (gewichtete Energiekennzahl), Nachweis über den thermischen Komfort im Sommer Zusatzanforderungen, je nach Gebäudekategorie betreffend Beleuchtung, gewerbliche Kälte und Wärmeerzeugung, Begrenzung der Mehrkosten gegenüber konventionellen Vergleichsobjekten auf maximal 10%. Bei MINERGIE wird das Ziel als Grenzwert im Energieverbrauch definiert.“ Vgl. www.minergie.ch

[44] „Die Graue Energie ist der kumulierte Aufwand an energetischen Rohstoffen, die erforderlich sind um ein Produkt oder eine Leistung an einem bestimmten Ort zu einem bestimmten Zeitpunkt bereitzustellen. Er umfasst alle vorgelagerten Prozesse bis zum Rohstoffabbau (Primärenergie) und setzt eine Stoffbuchhaltung dieser Prozesse voraus. Die Graue Energie wird in Energieeinheiten ausgedru□ckt und bezieht sich auf eine physikalische Einheit des Produktes oder der Leistung. Es ist ein Indikator fü r den „ökologischen Rucksack“, der von der Technologie, von Produktionsstandorten, Systemgrenzen und anderen Systemfaktoren abhängig ist.” Vgl. SIA (2004) Seite 2

den, in der alle Installationen und Leitungen geführt werden können, mit Erdsonden und Kollektoren kann die Energieeffizienz gesteigert werden.

Der Anteil des genossenschaftlichen Wohnens ist in Zürich sehr gross, fast alle Genossenschaften planen zur Zeit Projekte für Ersatzneubauten. Ein grosser Teil des Stadtkörpers wird in den nächsten Jahren umgebaut werden, aber es gibt keine weitgreifende Diskussion darüber, es wird auch im politischen Prozess ausgeblendet oder schlicht und einfach als „Ersatz" betrachtet, obwohl es die Stadt stark verändern wird. Im Vorstand der ABZ hat man realisiert, dass man sich das ursprünglich geplante Tempo der Ersatzneubauten finanziell nun doch nicht leisten kann, also hat man das Tempo reduziert, hält aber weiter an den geplanten Ersatzneubauten fest. Die Mieter der ABZ organisieren sich nun und verknüpfen sich mit Politikern, Heimatschutz etc. Es besteht die Gefahr, dass sich die Genossenschaft in zwei Lager spaltet, Pro und Contra, aber niemand scheint einen Überblick über diese Prozesse zu haben. Vielen Genossenschaften fehlt heute der verbindende Inhalt, es geht für viele hauptsächlich um die günstige Wohngelegenheit und nicht mehr um die Qualitäten des genossenschaftlichen Wohnens an sich. Heute versuchen auch die Genossenschaften die professionellen Immobilienverwaltungen nachzuahmen, wenn auch in Form einer *Non-Profit Organisation.*

Die Sanierungsfrage sollte nicht primär eine architektonisch-bauliche Frage sein, sondern eine sozialverträgliche Frage. Städtebau bildet auch immer die Werte-Bilder der jeweiligen Gesellschaft ab, und heute scheinen diese Werte zu wenig klar zu sein. Es gibt viele Möglichkeiten, man kann z.B. auch experimentell sein und sagen, wir machen nun etwas radikal Neues.

(Ende der Zusammenfassung des Interviews)

Als Fazit der Ausführungen von Michael Martin kann festgehalten werden, dass eine *ganzheitliche* Betrachtung der unterschiedlichen Potentiale und Risiken von Ersatzneubauten vermutlich allen beteiligten Stellen (Eigentümern, Mietern und Stadt) am meisten Nutzen und Erkenntnis bringen würde. Die technokratische Fixierung auf den Ersatzneubau als „Qualität an sich" und die ausschliessliche Fokussierung auf das Energieproblem ist kritisch zu überdenken. Zurecht weist Martin darauf hin, das Wohnfor-

men eben auch mit sozialen und gesellschaftlichen Wünschen und Qualitäten zu tun haben, die zuallererst formuliert und diskutiert werden sollten.

6 Interviews

Nach dem Überblick über die theoretischen Voraussetzungen und Grundlagen der Projektentwicklung im Bestand sollen nun weitere Vertreter aus der Praxis mit ihren konkreten Erfahrungen und individuellen Überlegungen zu Wort kommen. Als Form wurden Interviews gewählt, die vom Autor sinngemäss zusammengefasst und leicht gekürzt wurden. Alle wesentlichen Aussagen bleiben erhalten. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte entweder rein nach ihrer Funktion (z.B. Brigit Wehrli-Schindler als Direktorin der Stadtentwicklung Zürich) oder weil sie dem Autor bekannt waren oder weil sie dem Autor empfohlen wurden als kompetente Gesprächspartner und Repräsentanten der gewünschten Kategorie.

6.1 Genossenschaften und Stiftungen

6.1.1 Interview mit Bertram Ernst, Vorstandsmitglied der Genossenschaft Wogeno Zürich

(*Zusammenfassung des Interviews vom 07.06.2010)*
Die Genossenschaft *Wogeno*[45] hält in ihrem Portfolio ca. 50 Liegenschaften, fast alle sind in der Stadt Zürich gelegen, der Rest in der näheren Umgebung. Die meisten Häuser sind klein, d.h. sie haben weniger als zehn Wohnungen. Eine Besonderheit ist, das jedes Haus über einen Hausverein organisiert ist und sich selber verwaltet. Viele Liegenschaften sind durch die Mieter selber zur Wogeno gekommen, d.h. die Mieter haben den Verkauf an die Wogeno aktiv unterstützt oder angeregt. Hauptobjekt und Ausgangspunkt der Wogeno war der Ersatzneubau der so genannten „Hellmi“ an der Hellmutstrasse in Zürich im Jahr 1991, die abgerissen werden sollte, um Platz für ein Postverteilzentrum zu schaffen. Der Ursprung der Wogeno liegt also in einem politischen Widerstand der damaligen Bewohner für den Erhalt ihrer preisgünstigen Wohnungen.

Die Altersstruktur der Wogeno ist von zahlreichen Bauten aus der Jahrhundertwende geprägt, viele klassische Blockrandstrukturen, aber inzwischen auch einzelne neuere Gebäude aus den 1980er Jahren. Die Nutzung besteht fast ausschliesslich aus Wohnun-

[45] genaue Informationen zum Portfolio unter http://www.wogeno-zuerich.ch

gen. Die Strategie der Wogeno kann seit einigen Jahren als „verstärkt ökologisch“ beschrieben werden und steht damit dem ursprünglichen Wunsch nach günstigem Wohnraum teilweise entgegen.

Es wird immer eine *Vollkostenrechnung pro Objekt* durchgeführt, also nie eine Quersubventionierung innerhalb des Portfolios betrieben, jedes Objekt muss sich also vollständig selber tragen. Da die meisten Häuser noch nicht lange im Besitz der Wogeno sind, sind die Häuser noch nicht völlig abgeschrieben, d.h. der Landwert pro Haus ist tendenziell hoch.

Alle denkbaren Formen von Veränderungen und Entwicklungen wurden und werden durchgeführt. Ein Beispiel für eine Grundrissanpassung findet sich in der Gartenhofstrasse: Die Mieter bleiben in der Wohnung, Küche und Bad werden saniert, die Grundrisse werden optimiert. Eine Totalsanierung findet in der Magnusstrasse, wo wegen sehr schlechter Bausubstanz bis zum *Minergie P Standard* saniert wurde. Ein Ersatzneubau entstand in der Grüngasse: Zwei alte Häuser mit schlechter Substanz wurden gekauft, abgerissen und durch einen innovativen Ersatzneubau ersetzt. Die Anzahl und Grösse der Zimmer sind flexibel veränderbar durch grosse Schrankmöbel-Trennwände, die nach den Bedürfnissen der Mieter verschoben werden können.

Abb. 15: Wogeno Ersatzneubau Grüngasse Zürich. Flexible Grundrissgestaltung durch verschiebbare Schrankmöbel. Andreas Zimmermann Architekten AG. © Fotos: Roger Frei, Zürich.

Die Bewertung der Liegenschaften erfolgt durch einen ausgewiesenen Baufachmann (Architekten), der als Freelancer für die Wogeno arbeitet. Die Bestandesuntersuchung wird für jedes Objekt separat durchgeführt und laufend nachgeführt. Früher wurden oft viele kleine, unkoordinierte Einzelmassnahmen durchgeführt, heute werden fast nur noch abgestimmte Sanierungen, wenn möglich Gesamtsanierungen der Liegenschaften durchgeführt. Alle Häuser im Bestand werden regelmässig bewertet und in fünf Klassen A-E eingeteilt. Es gibt kaum aufgestauten Unterhalt, vieles wurde in den letzten Jahren bereits saniert.

Alle Liegenschaften im Portfolio der Wogeno werden auf mögliche Potentiale untersucht, Ziel ist immer die maximale Ausnützung der möglichen Mietfläche pro Objekt. Mögliche Mietzinspotentiale werden allerdings wegen des Genossenschaftscharakters und -zwecks in der Regel nicht ausgenutzt. Im Zuge von fälligen energetischen Sanierungen werden häufig auch andere Anpassungen und Verbesserungen ausgeführt.

Es gibt einen Solidaritätsfond für Quersubventionierungen bei ökologischen Sanierungsmassnahmen. Allerdings werden nur ökologisch sinnvolle, energetische Mass-

nahmen, die auch Kostensenkungen bringen, durch den Fond subventioniert. Das häufigste „Killerkriterium“ für Sanierungen ist in der Regel der Preis, zu hohe Mieten werden wegen des Zwecks der Genossenschaft nicht akzeptiert. Die Mieten sind durchaus unterschiedlich.

Wichtige Kriterien für die Potentialabschätzungen beim Kauf sind: Gute Lage, gute öV-Anbindung, innerstädtische Lage. Das Gebäude sollte nicht „verbastelt“ sein und eine möglichst klare Struktur aufweisen. Die Potentiale bestehender Liegenschaften werden mit einem eigenen Bewertungstool erhoben. Wegen der Nutzerstruktur befinden sich viele inventarisierte Bauten im Portfolio, es handelt sich um eine homogene Mieterklientel, die meist schon in den Gebäuden waren, als die Liegenschaft zur Wogeno kam.

Die Wogeno sucht aktiv nach Liegenschaften mit Potentialen, auf allen verfügbaren Kanälen. Eine zielgruppenspezifische Planung wurde z.B. bei der Neubausiedlung Schwammendingen betrieben, grosse Wohnungen für Familien mit Kindern waren hier die Zielgruppe. Im anderen Haus nebenan wurden nur Kleinwohnungen realisiert um insgesamt ein ausgewogenes Angebot zu erreichen. Die klassische Belegungsvorschrift der Genossenschaften („Anzahl Personen pro Wohnung = Anzahl Zimmer minus eins“) wurde von der Wogeno leicht revidiert und gelockert, insbesondere bei kleinen Wohnungen mit vielen Zimmern.

Finanziell ist die Wogeno gut aufgestellt, d.h. es besteht ein grosser Anlagedruck. Die gewünschte Strategie und Zukunftsperspektive ist, weiter zu wachsen und neue Objekte zu kaufen oder zu erstellen, dies ist derzeit allerdings kaum zu erreichen wegen zu hoher Preise, die mit dem Zweck der Genossenschaft, der Bereitstellung von günstigem Wohnraum, nicht vereinbar sind. Die Frage, ob ein Anstieg der Ersatzneubauten in der Zukunft erwartet wird wegen der zunehmenden Überalterung des Portfolios wird verneint, da die meisten der „schlechten“ Liegenschaften im Portfolio in den letzten Jahren bereits ersetzt wurden.

(Ende der Zusammenfassung des Interviews)

Als Fazit der Ausführungen von Bertram Ernst kann festgehalten werden, dass die Genossenschaft Wogeno Erfahrung hat mit allen Formen der Projektentwicklung im Bestand. Das Portfolio wird langfristig und nachhaltig gepflegt und entwickelt, die ökologische und soziale Verantwortung wird bewusst wahrgenommen, z.B. durch eine weitgehende Selbstverwaltung der Hausgemeinschaften. Die Genossenschaft kann derzeit nur langsam wachsen, weil sie die aktuellen, hohen Marktpreise oft nicht zahlen kann.

6.1.2 Interview mit Urs Baumann, Geschäftsleiter der BEP Baugenossenschaft, Zürich

(Zusammenfassung des Interviews vom 22.06.2010)

Die Baugenossenschft des Eidgenössischen Personals BEP[46] besitzt in Zürich 1304 Wohnungen aus den Baujahren von 1913-1974, die meisten liegen in Wipkingen und im Industriequartier. Die BEP ist die sechstgrösste Wohngenossenschaft in Zürich. Ein Grossteil der Häuser ist jetzt am Ende des ersten oder am Ende des zweiten Erneuerungszyklus angekommen, d.h. es fallen derzeit viele Erneuerungsmassnahmen gleichzeitig an. Ersatzneubauten wurden bis jetzt noch nicht realisiert, sind aber durchaus ein Thema. In den 1980er/90er Jahren hat man viele Teilsanierungen durchgeführt, heute tendiert man aber eindeutig zu Gesamterneurungen. Die Bewertung der Häuser wird intern in Zusammenarbeit mit den Hauswarten durchgeführt, auch die Langzeitplanung wird selber erstellt. Der Zeitpunkt der Sanierung wird in der Regel vorgegeben durch den notwendigen Ersatz von Küche und Bad nach spätestens 40 Jahren, die Feineinteilung erfolgt im Vergleich der Liegenschaften untereinander im Portfolio.

Ausnutzungsreserven wurden bis jetzt noch nicht aktiviert, beim der Sanierung der Siedlung „Industrie II“ wird aber demnächst im Hof eine Raumschicht mit Balkon und Esszimmer angebaut. Für die Siedlung „Seebahn“ ist ein Ersatzneubau geplant, über den bereits seit fünf Jahren mit der Stadt verhandelt wird. Allen Mietern, die wegen Renovationen oder Ersatzneubauten ausziehen müssen, wird eine Ersatzwohnung im Bestand angeboten. Es gab teilweise auch Widerstand bei den betroffenen Mietern, seit die BEP aber frühzeitig über geplante Massnahmen informiert, stösst man auf deutlich weniger Widerstand. Es sind aber durchaus Ängste vorhanden, auch die Presse berichtet derzeit vermehrt über die „Vernichtung von günstigem Wohnraum“, so dass an Ver-

[46] genaue Informationen zum Portfolio unter www.bep-zuerich.ch/

sammlungen ausführlich über die Beweggründe für die Sanierungen informiert werden muss.

Projektentwicklungen im Bestand werden für die BEP erschwert durch diverse Vorschriften, z.B. Auflagen der Denkmalpflege und Kostenüberlegungen. Bei der Sanierung der Siedlung „Industrie 1“ hat ein Quadratmeter Hauptnutzfläche 3500 Franken gekostet, ein Ersatzneubau wäre in diesem Fall günstiger gewesen, war aus Denkmalschutzgründen aber nicht möglich. In diesem Fall wurden, ausgelöst durch eine Studie von „Planpartner“, jeweils zwei Kleinwohnungen zu einer grossen Familienwohnung zusammengelegt. Zudem wurden Aufzüge und Balkone auf der Hofseite ergänzt.

Abb. 16: Siedlung Industrie I. Grundrisse und Photos vor und nach der Wohnungszusammenlegung
Aus: TEC21, Heft 6/2008, Seite 18 © Bilder: Pfister Schiess Tropeano Architekten, Zürich

Die Sanierungskonzepte der BEP werden immer auch geplant mit Blick auf die Bedürfnisse der umliegenden Gebäude, d.h. der ganze Siedlung. Neubauten sind derzeit nur geplant *Auf der Waid*. Ein weiteres Wachstum oder auch Fusionen mit anderen Genossenschaften sind ausdrücklich erwünscht. Die BEP ist ausserdem beteiligt an der „IG Neues Wohnen“, die nach geeigneten Grundstücken und Projekten für Genossenschaften sucht. Der ursprünglich vorhandene ausgeprägte Fokus auf Familienwohnungen wurde inzwischen gelockert, die BEP möchte nun Wohnungen für alle Lebensphasen

anbieten. Grosswohnungen sind nach wie vor begehrt, aber auch Kleinwohnungen sollen weiterhin angeboten werden.

(Ende der Zusammenfassung des Interviews)

Als Fazit der Ausführungen von Urs Baumann kann festgehalten werden, das die BEP sich aus einer klassischen Arbeiter-Wohnbaugenossenschaft entwickelt hat. Obwohl sich die Genossenschaft inzwischen vom Leitbild einer klassischen Familienwohnungsgenossenschaft emanzipiert und geöffnet hat, war im Gespräch unterschwellig festzustellen, dass die anstehenden Renovationen und Ersatzneubauten primär als Herausforderung in Form einer strategischen, möglichst ausgeglichenen Bauterminplanung und Kostenplanung der kommenden Jahre gesehen werden. Das Bespiel der Siedlung Industrie I zeigt aber eindrucksvoll, das die BEP innovative und kreative neue Formen aus ihrer alten Substanz schöpfen kann.

6.2 Pensionskassen und Stiftungen

6.2.1 Interview mit Klara Kläusler, Immobilienverantwortliche der Pensionskasse Stiftung Abendrot in Basel

(Zusammenfassung des Interviews vom 08.06.2010)

Die Pensionskasse *Stiftung Abendrot*[47] ist eine ökologisch, sozial und nachhaltig orientierte Pensionskassen-Sammelstiftung mit Sitz in Basel, die im Jahr 1984 gegründet wurde. Das Immobilien-Anlagevolumen beträgt derzeit ca. CHF 140 Mio., die Portfolio- und Nutzungsstruktur ist gemischt, Wohnnutzungen stehen mit etwa 60% im Vordergrund. Auch die Altersstruktur der Gebäude ist gemischt, genauere Angaben dazu werden nicht gemacht.

Das Portfolio ist über 28 Jahre gewachsen, am Anfang wurden Gebäude eher zufällig bei Gelegenheit erworben, heute werden Objekte ab einer Anlagesumme von CHF 8-9 Mio. bevorzugt. Kleinere Objekte wurden bereits wieder verkauft. Bis heute wurden noch keine Ersatzneubauten realisiert. Eine interne „Fachgruppe Immobilien“ bewertet alle Immobilien. Einmal im Monat wird über Ideen und mögliche „Richtungswechsel“ der einzelnen Immobilien diskutiert. Teilweise werden auch externe Berater zugezogen. Alle Liegenschaften werden mit einer Klassifizierung in Stufen von 1-3 bewertet und positioniert. Es gibt keinen aufgestauten Unterhalt.

Mögliche Konzepte werden pro Liegenschaft mit einer Potentialanalyse analysiert. Allerdings ergeben sich dabei Umnutzungspotentiale meist nur im kleinen Rahmen, wie z.B. Dachausbauten, deren Realisierung sich aber nicht markant auswirken würde und deswegen oft nicht durchgeführt wird. Ein Schwerpunkt wird bei energetischen Sanierungen gesehen, man ist überzeugt, dass sich energetische Sanierungen langfristig sicher lohnen werden, auch finanziell.[48]

Das Portfolio der Stiftung Abendrot weist auch spezielle Liegenschaften auf, z.B. die Inselstrasse in Basel, die aus der Besetzerszene entstanden ist und ganz bewusst nur

[47] Informationen zur Stiftung und zum Portfolio unter www.abendrot.ch Abfrage vom 08.08.2010

[48] Diese Aussage steht im Widerspruch zur Einschätzung der Beratungsfirma *Wüest & Partner*: „Mit der energetischen Sanierung allein lässt sich bei einem Umbau oder einer Sanierung in der Regel kein Mehrwert erzielen. (...) Die Einsparungen bei den Nebenkosten (...) sind aber sicher geringer als die gesamten Sanierungskosten.“ vgl. Wüest & Partner (2010) Seite 64

minimal saniert wurde, um die niedrigen Mieten und damit auch die ursprünglichen Mieter halten zu können. Die Wünsche der Mieter werden respektiert, deswegen wird das Potential dieser Immobilie nicht aktiviert. Die Angebotsstruktur bei Wohnungen habe sich in den letzten zehn Jahren extrem geändert, es gäbe heute auf dem Markt fast keine günstigen Wohnungen mehr. Im Objekt Inselstrasse wäre eindeutig Potential für höhere Erträge vorhanden, es wurde aber bewusst nicht realisiert, um die niedrigen Mieten zu halten, ein Ersatzneubau ist später immer noch möglich.

Bauen auf der grünen Wiese ist für Abendrot aus ökologischen Gründen nicht interessant, ein guter Anschluss an den öffentlichen Verkehr ist sehr wichtig. Es werden aktiv Immobilien mit Potential für eine Projektentwicklung gesucht, über alle verfügbaren Kanäle. Hier ist ganz besonders eine breite Vernetzung wichtig, Angebote erhält Abendrot von ganz verschiedenen Seiten. Zur Zeit sind die geforderten Preise aber häufig zu hoch, um Objekte zu erwerben. Zielgruppenspezifische Planung ist kein besonders wichtiges Thema, im Gegenteil, es werden eindeutig neutrale Wohnungsgrundrisse bevorzugt, die sich für ganz verschiedene Nutzergruppen eignen. Bei Gewerbeobjekten entwickelt man das Angebot eher nachfrageorientiert und oft spezifisch auf Wünsche der Nutzer oder des Ortes. Quersubventionierungen gibt es nur selten, z.B. bei zu teuer gekauften Liegenschaften, die aus strategischen oder ideologischen Gründen erworben wurden. Subventionen sollen aber abgebaut werden, jedes Haus soll sich selber tragen.

Der Landwert wird nicht als Marktwert, sondern als Buchwert geführt, er ist weniger wichtig, weil es in der Regel keine Verkäufe gibt und die Renditen nur über die Mieten generiert werden. Mieten sind als Kostenmieten gestaltet und je nach Objekt unterschiedlich. Im Neubauobjekt in Bülach werden ortsübliche Marktmieten von ca. 230 CHF erreicht. Alle Gewerbemieten sind indexiert und ebenfalls nahe den Marktmieten.

Umnutzungen werden oft in Form von Zwischennutzungen bei ehemaligen Industriearealen realisiert, z.B. der Lagerplatz Winterthur oder das Gundelinger Feld in Basel. Umnutzungen entstehen meist in einem Prozess zusammen mit den Ideen und Bedürfnissen der Nutzer.

Die Mieter können während der Sanierungen immer in ihrer Wohnung bleiben, es gibt in der Regel keine Kündigungen wegen Sanierungen. Die Mieterstruktur bleibt immer

erhalten, es wird keine Verdrängung angestrebt, soziale Verantwortung und Rücksichtnahme auf die Mieter sind wichtig.

Das „Dreamland“ Altstetten ist ein gemeinsames Projekt, entstanden aus einem Zusammenschluss der Besetzerszene des Globus zusammen mit der „Nest Pensionskasse“ und der Genossenschaft der Mieter. Die Mietzinse werden hier extrem tief gehalten. Der Kurs der Stiftung Abendrot ist weiterhin auf Wachstum ausgerichtet, es herrscht derzeit grosser Anlagedruck. Zur Zeit hat die Stiftung erst wenig pensionierte Mitglieder, d.h. es sind noch nicht hohe Auszahlungen fällig. Für die nächsten zehn Jahre wird noch weiteres Wachstum erwartet. Gesamtsanierungen werden wenn irgend möglich in Etappen realisiert. Die Mieter können immer in den Wohnungen bleiben oder „werden in die Ferien geschickt“.

(Ende der Zusammenfassung des Interviews)

Als Fazit der Ausführungen von Klara Kläusler kann festgehalten werden, dass die Stiftung Abendrot grössten Wert legt auf einen sozialen Umgang mit ihren Mietern, je nach Mieterstruktur wird sogar auf Sanierungen verzichtet, wenn die Mieter sich die Mietsteigerung nicht leisten können. Ökologische und energetische Sanierungen werden als nachhaltig betrachtet und werden wenn möglich ausgeführt. Die Stiftung hat viel Erfahrung mit Bestandesentwicklungen, insbesondere mit Umnutzungen von Industrieareal-en. Die Nutzungskonzepte werden nach den Wünschen der Nutzer bzw. im Dialog mit den Nutzern entwickelt.

6.2.2 Interview mit Jörg Koch, Chief Construction Officer der Pensimo Management AG in Zürich

(Zusammenfassung des Interviews vom 24.06.10)

Die Pensimo Management AG[49] führt mehrere Anlagestiftungen und Immobilienfonds und hat sich auf institutionelle Anleger mit Vorsorgegeldern spezialisiert. Sie bewirtschaftet diverse Gefässe, die entweder als Stiftung, börsenkotierte Fonds oder als Anlagestiftung, die indirekt im Ausland investiert, organisiert sind. Das Anlagevolumen be-

[49] Informationen zur Pensimo Management AG und zum Portfolio unter: www.pensimo.ch Abfrage vom 08.08.2010

trägt insgesamt ca. CHF 5 Milliarden. Es gibt ausserdem eine neue Stiftung, *Adimora*, die sich mit dem Thema „affordable Housing“ beschäftigt.

Die Potentiale von Bestandesliegenschaften sind sehr unterschiedlich. Ein grosses Problem von Entwicklungen im Bestand ist, dass sich die Potentiale von Bestandesliegenschaften nicht an allen Standorten ausschöpfen lassen, weil die Wertschöpfung nicht an allen Orten ausreicht. Teilweise würden dadurch auch Werte vernichtet. Weniger als 1% des Bestandeswertes wird re-investiert, darin eingeschlossen ist aber auch die bewusste Bewirtschaftung auf Abbruch. Dies muss in der Wertentwicklung der Immobilie abgebildet werden, sonst muss der zu hohe Wert abgeschrieben werden, was auch oft passiert. Dies ist ein Problem der Verkehrswertschätzung, der Blick des Schätzers ist anders als der Blick des Investors. Strategische Überlegungen des Investors bilden oft nicht die Sicht der Fortführung und des *Fair Value* ab.

Es gibt heute noch nicht viele Investoren, die das Thema Ersatzneubau und Entwicklung im Bestand systematisch im Griff haben und damit arbeiten. Die ganzheitliche Betrachtung fehlt oft, häufig steht das Bewirtschaftungsdenken im Vordergrund. Dazu kommt das Problem, dass die einzelnen Bauteile oft nicht synchronisiert sind, d.h. die Immobilie ist über die Jahre zu einem Flickwerk unterschiedlicher Renovationszustände geworden. Bei einer Gesamtsanierung werden oft Bauteile ersetzt, deren Lebensdauer eigentlich noch nicht erreicht ist. Dazu kommt, dass es sich oft schlicht nicht rechnet, der Anleger zahlt ein zu hohes „Premium“, das eigentlich nicht rational zu vertreten ist.

Ein wichtiges Instrument ist die Portfolioanalyse, der gesamte Bestand wurde und wird gescannt auf mögliche Potentiale, mit der Frage Sanierung oder Ersatz?

Die jährlichen externen Verkehrswertschätzungen durch *Wüest & Partner* ergeben erste Einschätzungen zum Sanierungs- und Entwicklungspotential einer Liegenschaft. Zusätzlich wird mit externen Bautreuhändern eine Zehn-Jahre-Bedarfsplanung erstellt, die mit eigenen Softwaretools bearbeitet werden. Daraus wird dann die Drei- und Ein-Jahresplanung abgeleitet. Die Immobilienstrategie wird jährlich auch auf Objektebene diskutiert. Ein weiteres Element sind die Begehungen aller Liegenschaften, die alle drei Jahre stattfinden. Bei „Verdacht auf Potentiale“ wird eine *Feasibility Studie* durch ein

Planungsbüro erstellt, auch bei energetischen Sanierungen wird immer zuerst eine *Feasibility Studie* gemacht.

Die Pensimo hat ausserdem eine prospektive Studie („*EFICAS*“[50]) in Auftrag gegeben, um zu untersuchen, an welchen Standorten es eine Bereitschaft der zukünftigen Mieter gibt, einen guten oder einen höheren Preis zu zahlen. Dies insbesondere auch in Hinsicht auf zukünftige Projektentwicklungen.

Es finden sich z.B. viele gute Beispiele der „modernistischen“ Architektur der 1960er Jahre in der Westschweiz. Eine thermische Sanierung dieser Gebäude ist aber oft kaum möglich, ohne die Substanz nachhaltig zu beschädigen, z.B. durch eine Aussendämmung. In diesen Fällen ist eine energetisch sinnvolle Sanierung oft nicht möglich, ohne die Ästhetik des Hauses völlig zu zerstören. Je nach Abwägung kann es also durchaus sinnvoll sein, diese Häuser unsaniert weiter zu betreiben.

Die Diskussion über Nachhaltigkeit wird heute oft nur auf Ebene der baulichen Ökologie geführt und nicht ganzheitlich. Das Energiethema allein ist jedoch uninteressant, man muss auf die zukünftigen Bedürfnisse der Gesellschaft fokussieren. Robuste typologische Strukturen sind gefragt. Makro- und Mikrolage, Erschliessung und Versorgung sind extrem wichtig. Pensimo Produkte sind klassische „Core-Produkte“ (sichere Anlagen mit durchschnittlichen Renditen), deswegen wird auch nicht aktiv nach Problemimmobilien gesucht, die abgerissen und neu gebaut werden könnten. Das aus regulatorischen Gründen bestehende „Development-Verbot“ wurde allerdings inzwischen leicht gelockert. Das Kaufen von Abrissliegenschaften wird für die Pensimo ausserdem erschwert, weil Immobilien für Eigentumswohnungen in der Regel höhere Preise erzielen und so diese Grundstücke in der Regel für Mietliegenschaften nicht erreichbar sind. Regulatorisch stellt sich ausserdem die Frage, was die Baugesetzgebunden der Städte machen, wie viel Verdichtung zugelassen wird. Zum Problem der DCF Bewertung bei Ersatzneubauten müsste auch das strategische Element hinzugenommen werden. Die vorübergehende Wertvernichtung im DCF bei einem Ersatzneubau ist in der Tat ein Problem für die Rechnungslegung.

[50] vgl. Pensimo Management AG (2007)

Wenn man aber an den Standort und an die zukünftige Wertsteigerung glaubt, wird trotzdem ein Ersatzneubau realisiert. Zielgruppenspezifische Planung ist wichtig, aber auf der strukturellen Ebene sollte man nicht zu spezifisch bauen. Die Zielgruppe ist absolut entscheidend, eine Standortanalyse sehr wichtig. „Wir bauen nicht für die Leute von heute, sondern für morgen“. Gentrifizierung hat auch positive Effekte.

(Ende der Zusammenfassung des Interviews)

Als Fazit der Ausführungen von Jörg Koch kann festgehalten werden, das die Pensimo als grosser, institutioneller Investor wie erwartet sehr professionell, strategisch, rational und langfristig mit dem Thema Projektentwicklung im Bestand umgeht. Immobilen werden genau auf ihre Potentiale überprüft und je nach individueller Marktlage und Erwartungshaltung sehr selektiv entwickelt oder eben auch nicht entwickelt. Prospektive Studien und langfristige Planungen sind wichtige Entscheidungskriterien, die Immobilien werden nach Portfoliokriterien unterhalten. Die langfristige, sichere Rendite ist das wesentliche Ziel.

6.3 Architekten

6.3.1 Interview mit Vera Gloor, Architektin in Zürich

(Zusammenfassung des Interviews vom 08.06.2010. Das Büro Vera Gloor [51] hat in Zürich bereits viele Projektentwicklungen von Bestandesimmobilien realisiert. Mit der ZH Immobilien AG bietet Vera Gloor seit 2007 auch eine Beteiligungsgesellschaft für Projektentwicklungen im Bestand an.)

Viele Eigentümer von älteren Liegenschaften denken eher „minimalistisch“ und machen nur den nötigen Unterhalt. In der Regel werden grössere Eingriffe nur dann angegangen, wenn die Grundrissstruktur nicht mehr marktgängig ist und man handeln muss. Bei Gründerzeitbauten sind Eingriffe einfacher zu realisieren als z.B. bei 60er-Jahre-Bauten, die in der Struktur viel stärker determiniert sind und oft nur schwer verändert werden können.

[51] Informationen zum Architekturbüro Vera Gloor unter www.veragloor.ch und zur ZH Immobilien AG unter www.zhimmo.ch Abfrage vom 03.08.2010

Ersatzneubauten und Aufstockungen sind wegen neuer Grenzabstände oder Neubaubedingungen oft nicht attraktiv, die Lösung besteht dann darin, die alte Hülle zu behalten und innen umzugestalten. Es wird immer eine Gesamtkalkulation gemacht und die Zielgruppen werden definiert.

Oft muss auch über Näherbaurechte mit den Nachbarn verhandelt werden. Gespräche mit Nachbarn sind bei Projektentwicklungen im Bestand allgemein sehr wichtig, allerdings oft langwierig und kompliziert. Wichtig ist ausserdem Erfahrung im Umgang mit Mieterproblematiken, Schlichtungsbehörden und Kündigungen. Grosse Eingriffe sind in der Regel ohne Kündigungen nicht zu realisieren. Grösse Investitionen müssen in irgendeiner Form durch Mietzinssteigerungen aufgefangen werden.

Die angewendete Methode hat sich aus der Erfahrung entwickelt. Zur Vorbereitung wird eine Zustandsanalyse durchgeführt, genauere Abklärungen werden anhand selbstentwickelter Checklisten erledigt. Es müssen immer Reserven eingeplant werden für allfällige Risiken. Allgemein muss man vorsichtig kalkulieren bei Umbauten.

Die Überprüfung und Einhaltung von gewissen Kennzahlen ist wichtig, aber auch das „Bauchgefühl“ für eine Liegenschaft muss stimmen, eine gründliche Besichtigung der Liegenschaft und der Umgebung gehört deswegen immer dazu. Mit einfachen selbstgebauten Excel-Tools werden dann einfache Kalkulationstabellen erstellt (Kubatur, Kubaturpreis, Altersentwertung, vermietbare Flächen, verkaufbare Flächen etc.) und damit ähnliche Rechnungen angestellt wie Banken sie machen, einfach und nachvollziehbar, weil über Banken finanziert wird. (Kosten für Sanierung, Finanzierungsübersicht, Bruttorendite, Nettorendite, Verzinsungskosten etc.)

Zwar wird keine eigentliche DCF-Berechnung erstellt, aber die zukünftigen Mietentwicklungen und die möglichen Mietzinsüberwälzungen werden kalkuliert. Eine vorsichtige Kalkulation ist wichtig. Rückstellungen und Mietzins-Überwälzung werden pragmatisch kalkuliert, das Mietzinspotential wird bestimmt.

Das Büro erhält keine Projektentwicklungsprovision, es wird nach Aufwand abgerechnet. Der Gewinn besteht aus dem Architektenhonorar und auch aus Verwaltungsein-

nahmen, denn viele Häuser werden oft auch nach der Entwicklung vom Büro Vera Gloor weiter verwaltet. Eine umfassende Betreuung ist wichtig für die Kunden. Die Potentialabschätzung einzelner Objekte erfolgt durch baurechtliche Studien und Gespräche mit den Kreisarchitekten. Attraktiv wird eine Immobilie für Entwicklungen in der Regel durch die Probleme der Immobilie. Der Kaufpreis darf nicht zu hoch sein. Die Suche nach geeigneten Immobilien läuft primär über bestehende persönliche Kontakte und entwickelt sich häufig im Lauf des Projektes weiter über neue Kontakte. Oft kommt man mit Nachbarn ins Gespräch, die auch Interesse haben, ihre Immobilie zu verändern. Wichtig bei der Suche nach geeigneten Immobilien ist die Sensibilität bei der Kontaktaufnahme mit dem Eigentümer.

Zielgruppenspezifische Entwicklung ist auch bei der Projektentwicklung im Bestand wichtig, die nötigen Einschätzungen werden selber vorgenommen, ohne externe Berater. Wohnkonzepte für spezifische Gruppen sind zwar wichtig, aber „Top-Down"-Planungen sollten vermieden werden. Die Konzepte werden immer mit den Leuten vor Ort entwickelt. Zielgruppenanalysen werden mit Hilfe der *Sinus Milieus* durchgeführt, aber das eigene „Bauchgefühl" bleibt trotzdem sehr wichtig.

Jedes Projekt muss einerseits neutral sein, gleichzeitig aber auch lokal und spezifisch, um die Identifikation der Mieter mit dem Objekt zu ermöglichen. Die nötige Neutralität muss immer auch verbunden werden mit einer spezifischen Stellungnahme zum Ort.

Zur Kritik der Verdrängung der ursprünglichen Mieter durch Projektentwicklung im Bestand: Hier kursieren viele Gerüchte und Missverständnisse, diese Kritik tut weh. Alle Eingriffe werden immer mit Respekt vor den Mietern und dem Quartier durchgeführt. Die Angriffe sind oft durch Nonchalance und Respektlosigkeit gekennzeichnet, auf Polemiken lässt man sich nicht ein. Wir haben sehr vernünftige Investoren, die keine maximale Rendite verlangen, aber die ihre Projekte auch fremdfinanzieren müssen. Das schafft gewisse Bedingungen, die man akzeptieren muss. Wir versuchen immer, die Baukosten mit aller Kreativität so tief wie möglich zu halten, mit dem Ziel, dass die Mieten auch so tief wie möglich sein sollten. Dieses Engagement wird von Kritikern absolut nicht gesehen. Es ist nicht so, dass wir die Mieter aus einer Überbauung hinauswerfen und nachher mit möglichst exklusiven Mietern ersetzen.

Es ist häufig so, dass die betroffenen Häuser einen Unterhaltsrückstand aufweisen und deswegen höhere Investitionen benötigen. Teilweise sind sogar die alten Mieten viel zu hoch in Relation zum schlechten Zustand der Gebäude, d.h. zum Teil sind die neuen Mieten gar nicht so viel höher als die alten übersetzten Mieten für einen sehr schlechten Zustand. Aber es kommt natürlich auch vor, dass langjährige Mieter die Mietzinssteigerung nicht tragen können und ausziehen müssen. Lediglich ein wohltätiger Investor, der auf seine Rendite verzichten würde, kann sich eine Sanierung ohne jede Mietzinsanpassung leisten. Auch Genossenschaften müssen in diesem Fall ihre Mieten anpassen. Sie rechnen im Prinzip genau gleich, sind aber durch tiefere Verzinsung des Eigenkapitals, das von den Mietern kommt, etwas besser gestellt. Sie erhalten leicht bessere Konditionen bei der Finanzierung und allenfalls beim Baurechtszins. Der private Markt hat diese Vergünstigungen nicht und muss entsprechend kalkulieren.

(Ende der Zusammenfassung des Interviews)

Als Fazit der Ausführungen von Vera Gloor kann festgehalten werden, das hier eine sehr individuelle Methode der Projektentwicklung verwendet wird, die ihren Erfolg schöpft aus der eigenen Erfahrung und einem hohen Einfühlungsvermögen in die jeweilige Immobilie und ihre möglichen Potentiale. Zusätzlich wird das Konzept abgesichert durch eine strikte Kostenkontrolle, Benchmarks aus Erfahrungswerten und eine vorsichtige Kalkulation. Aber auch die kommunikative und glaubwürdige Art von Vera Gloor trägt sicherlich bei zum Erfolg der Akquisition immer wieder neuer Projekte. Ein interessantes, individuelles Modell für Projektentwicklungen im Bestand, dass aber nicht ohne weiteres zu kopieren ist.

7 Beispiele für Entwicklungen im Bestand

7.1 Wohnsiedlung „Industrie I“ Röntgenstrasse, Zürich

Die Wohnsiedlung „Industrie I“ wurde 1913-15 von der damaligen Eisenbahner Baugenossenschaft an der Röntgenstrasse im Zürcher Industriequartier auf einem ehemaligen Bahntrassee errichtet. Der leicht geschwungene Blockrandbau bot ursprünglich 80 kleinere Wohnungen in einer soliden aber einfachen Ausstattung. Etwa ab 1990 wurde die Vermietung der kleinen Wohnungen zunehmend schwieriger, auch der Ausbaustandard und die Energieeffizienz waren nicht mehr zeitgemäss. Ein Ersatzneubau kam nicht in Frage, da die Siedlung im Inventar der Denkmalpflege eingetragen und geschützt ist. Der Wunsch der heutigen Genossenschaft BEP nach einem grösseren Angebot an Familienwohnungen führte zu dem Konzept, jeweils zwei kleine Wohnungen zu einer grossen zusammenzulegen. Auf der Hofseite entstanden so jeweils grosszügige Wohn-Ess-Zimmer mit einer offenen Küchenzeile, verbunden mit neuen, vor die Fassade gestellten Balkonen. Mit der Denkmalpflege konnte als Kompromiss ausgehandelt werden, dass die Strassenfassade in den Originalzustand zurückversetzt wurde, und im Gegenzug auf der Hofseite moderne Eingriffe wie die Balkone und eine neue Hofgestaltung erlaubt wurden. Alle Wohnungen erhielten private Aussenräume, entweder auf den Balkonen oder den ehemaligen, zum Wäschetrocknen benutzten Dachterrassen.

Abb. 17: Siedlung Industrie I. Neue Fassaden- und Hofgestaltung mit vorgestellten Balkonen.
Aus: TEC21, Heft 6/2008, Seite 14 © Bild: Jacqueline Häusler, Zürich

Ausserdem wurden Lifte eingebaut und alle Wohnungen an die aktuellen Anforderungen der Feuerpolizei, des Schallschutzes und des behindertengerechten Bauens angepasst. Die Erfüllung aller geforderten Auflagen hatte ihren Preis: 3500 CHF wurden pro Quadratmeter investiert, ein günstiger Ersatzneubau hätte nur 2800 CHF pro Quadratmeter gekostet, diese Option stand aber wegen der Inventarisierung nicht zur Diskussion. Trotz der relativ hohen Umbaukosten sind die neuen Mietzinse in Relation zum guten Angebot und zur zentralen Lage sehr massvoll und attraktiv: 1780 CHF kostete eine 4.5-Zimmer-Wohnung nach der Renovation im Jahr 2008. Alle Wohnungen waren sofort vermietet. Obwohl sich die Anzahl der Wohnungen durch die Zusammenlegung von 80 auf 50 reduziert hat, wohnen heute mehr Personen in der Siedlung als vor der Renovation. Ein Drittel davon sind Kinder uns Jugendliche.[52] Der Wandel der Siedlung Industrie I ist ein gutes Beispiel für die Entwicklung sozialer Potentiale einer Bestandesliegenschaft.

7.2 Hochhaus Lyoner Strasse 19, Frankfurt am Main

In vielen europäischen Grossstädten stehen phasenweise sehr grosse Büroflächen leer[53], gleichzeitig ist Wohnraum dort oft knapp, begehrt und teuer. Dass es dennoch nur selten zu Umnutzungen von Büroimmobilien in Wohnimmobilien kommt, liegt primär an drei Gründen: Erstens sind die Mieten und Renditen bei Büroflächen in der Regel höher als bei Wohnimmobilien - vorausgesetzt die Büroflächen können vermietet werden. Eine Umwandlung ist aus Sicht des Eigentümers also nicht unbedingt attraktiv. Lieber wartet man einen Wirtschaftsabschwung ab und hofft auf eine lukrative Neuvermietung zu einem späteren Zeitpunkt. Zweitens sind die Mietverträge für Wohnräume stärker reglementiert und auf den Mieterschutz ausgerichtet. Drittens sind die Strukturen vieler Bürohäuser nicht ohne weiteres in Wohnungen umzuwandeln, der Umbau-Aufwand ist oft sehr gross oder die Struktur eignet sich grundsätzlich nicht für eine Wohnnutzung.

[52] alle Zahlenangaben aus: TEC21, Heft 6/2008, Seite 14-18
[53] In Frankfurt am Main stehen im Jahr 2010 mehr als 2 Millionen Quadratmeter Bürofläche leer. Vgl. Santifaller (2010) Seite 20

Abb. 18:
Hochhaus Lyoner Strasse 19, Ansicht des Umbaus und Grundrisse der neuen Wohnungen.
aus: http://www.deutsches-architektur-forum.de/forum/showpost.php?p=203035&

Dass dies trotzdem ökonomisch und architektonisch gelingen kann, zeigt die Umnutzung eines unauffälligen Bürohochhauses im Frankfurter Stadtteil Niederrad, Lyoner Strasse 19. Nach mehrjährigem Leerstand zeichnete sich ab, dass das Haus aufgrund von Demodierung und grossen Leerständen in der Umgebung nicht mehr zu vermieten war. Der vierzehngeschossige Büroturm aus den 1970er Jahren wurde um drei Etagen aufgestockt und in den Bereichen Schallschutz und Brandschutz aufwendig saniert. Die ehemaligen Büroflächen wurden in 98 hochwertige Wohnungen mit 48-160 Quadratmetern Nutzfläche umgewandelt. Im grosszügigen Foyer im Erdgeschoss empfängt nun ein Concierge die Bewohner. Der Mietzins liegt mit 14 Euro pro Quadratmeter etwa 4 Euro höher als die Mietzinse der umstehenden, vom Leerstand geprägten Bürohochhäuser. Die Vermietung ist gut angelaufen.

8 Projektentwicklung im Bestand im Kontext von Gentrification und soziodemografischen Prozessen

Der Begriff *Gentrification* (auf deutsch seltener: Gentrifizierung) beschreibt Prozesse sozialen Wandels der Bewohnerstruktur in einem bestimmten Stadtviertel. Dabei werden „sozialstatustiefere" Bewohner verdrängt durch „sozialstatushöhere" Personen[54]. Dieser Prozess einer „qualitativen Veränderung" kann je nach persönlichem Standpunkt des Betrachters unterschiedlich wahrgenommen werden, sei es positiv als „Aufwertung" eines ehemals heruntergekommenen Quartiers oder auch negativ als „Vertreibung" der ursprünglichen, sozialschwachen Bewohner. Der Begriff Gentrification wurde erstmals von der britischen Soziologin Ruth Glass im Jahr 1964 benutzt, in ihrem Bericht über die Aufwertung innerstädtischer Wohnquartiere in London.[55]

Projektentwicklung im Bestand ist oft zu beobachten sowohl als Auslöser als auch als Folge von Gentrification und soll deswegen im Kontext dieser Zusammenhänge hier dargestellt werden. Zur Erklärung dieser sozialräumlichen Veränderungsprozesse in Stadtquartieren, die oftmals nach einem ähnlichen Schema ablaufen und weltweit an vielen Orten zu beobachten sind, haben sich drei Erklärungsmodelle etabliert:

8.1 Der „doppelte Invasions-Sukzessions-Zyklus"

Dieses sozial-ökonomische Modell geht davon aus, dass der Gentrifizierungs-Prozess durch so genannte *Pioniere* ausgelöst wird (oft Künstler, Studenten, Nonkonformisten, etc.), die primär aus ökonomischen Gründen in ein preiswertes, oft ein wenig heruntergekommenes Quartier ziehen und dieses dann durch neue Infrastrukturen wie Bars, Cafés, Kunstgalerien so weit aufwerten, bis dieses Viertel schliesslich von wohlhabenden Bevölkerungsschichten als attraktiv entdeckt wird. Die Nachfrage nach Wohnungen steigt dadurch an. Durch Erneuerungsmassnahmen und Eigentümerwechsel erhöht sich schliesslich die Zahl einkommensstarker Bewohner eines Quartiers und durch steigende Mieten oder durch die Umwandlung von Miet- in Eigentumswohnungen werden die ursprünglichen Bewohner schliesslich teilweise oder ganz verdrängt. Sie können sich die gestiegenen Mieten nicht mehr leisten. Wenn zahlreiche einkommensstarke Perso-

[54] vgl. Krajewski (2006) Seite 36-37
[55] vgl. Glass (1964) Seite XVIII

nen dorthin umziehen, und viele ehemalige Bewohner verdrängt werden, kann sich die Sozialstruktur im Quartier unter Umständen in kurzer Zeit massiv verändern.

8.2 Änderung des Angebots: value-gap und rent-gap Theorien

Dieses rein ökonomische Marktmodell geht von Renditedifferenzen der Gebäude- und Grundstückswerte aus: Durch Erneuerungsmassnahmen steigt der Gebäudewert, aus der Differenz zwischen der potentiellen und der tatsächlichen Bodenrente eines Grundstücks entsteht ein *value-gap*, das eine Erhöhung des Grundstückwertes nach sich zieht, dadurch entsteht schliesslich auch ein *rent-gap*. Es handelt sich also um Differenzen zwischen der tatsächlichen und der potentiellen Bodenrente, die allerdings auch ausgelöst werden können durch eine Veränderung der Nachfrage nach Wohnraum, durch Interventionen im Wohnraumangebot oder auch im Umfeld von Quartieren entstehen können, in denen eine hohe Nachfrage durch zahlungskräftige Mieter generiert wird.[56] Diese Theorie erklärt allerdings nicht genau, welche gesellschaftlichen Strukturen und Akteure die Wertentwicklung von Boden und Wohnraum beeinflussen.

8.3 Änderung der Nachfrage

Neben den angebotsorientierten Theorien gibt es auch nachfrageseitige Theorien, die von den Bedürfnissen der „*Gentrifier*“ als Erklärungsmuster ausgehen. Begründet wird eine veränderte Nachfrage im Allgemeinen durch eine veränderte Arbeitsplatzstruktur in der „postfordistischen“ Produktionsweise, in der die Industriearbeitsplätze der „blue collar workers" durch dienstleistungsorientierte Arbeitsplätze für „white collar workers" ersetzt worden sind:

„I see gentrification not as an inevitable consequence of the prior existence of a rent gap, but primarily as a result of the continuing economic transformation of major western cities from manufacturing centres to centres of business services and the creative and cultural industries, with consequent changes in occupational structure, income distribution, gender relations, the housing market, and cultural tas-tes.“ [57]

[56] vgl. Breckner (2010) Seite 28
[57] vgl. Brigde / Watson (2003) Seite 333

8.4 Tertiäre Nutzungen als Auslöser der Gentrification

Gentrification kann ausserdem ausgelöst werden durch einzelne Grossprojekte prestigeträchtiger Arbeitgeber, die in oder am Rande eines Wohnviertels errichtet werden. *Herrmann (1996)* weist nach, wie durch den Neubau des Pressehauses des Verlags *Gruner & Jahr* die Bewohnerstruktur der südlichen Neustadt in Hamburg nachhaltig verändert wurde.[58] *Hardt (1996)* hat eine ähnliche Studie im Kölner Friesenviertel durchgeführt, die eine Veränderung durch die zahlreichen Bürogebäude des *Gerling* Versicherungskonzerns im Quartier untersucht und belegt.[59]

8.5 Regionale und gesellschaftliche Unterschiede

Gentrification kann in sehr ähnlicher Ausprägung in vielen Städten weltweit beobachtet werden (z.B. Berlin Prenzlauer Berg; London Hoxton & Shoreditch; Zürich Seefeld & Kreis 4 und 5). Der Prozess kann auch mehrmals nacheinander auftreten und die einstmals Verdrängten ein zweites Mal verdrängen. So mussten in New York in den Jahren 1970-1990 viele Bewohner von Soho ins damals noch preiswerte Williamsburg ausweichen und wurden später durch die folgende Aufwertung von Williamsburg etwa ab dem Jahr 2000 abermals weiter ins östliche Brooklyn verdrängt.

Zahlreiche empirische Fallstudien untersuchen diese Phänomene meist anhand lokaler Beispiele aus soziologischer Perspektive[60]. Ein Grossteil der Literatur über *Gentrification* ist im angelsächsischen Raum anzutreffen, was dadurch erklärt werden kann, dass dieses Phänomen dort noch ausgeprägter anzutreffen ist als in Kontinentaleuropa. Einerseits ist die Teilung der Gesellschaft in „Klassen“ deutlich stärker ausgeprägt, andererseits auch das Bewusstsein dafür, verbunden mit der Tendenz, den Wohnsitz oft in einem Quartier mit Personen ähnlichen Sozialstatus zu suchen. Die Segregation dieser Klassen zeichnet sich in den einzelnen Stadtvierteln oft sehr deutlich ab, d.h. die Quartiere sind weniger durchmischt. Die Wahl eines Wohnortes innerhalb einer Stadt sagt - bewusst oder unbewusst - häufig etwas aus über die vermeintliche „Klassenzugehörigkeit“ einer Person. Aus eigener Erfahrung, während einem zweijährigen Aufenthalt in New York City, wurde mir bewusst, dass diese stärkere Segregation der Bevölkerung in

[58] vgl. Herrmann (1996) Seite 261ff
[59] vgl. Hardt (1996) Seite 283ff
[60] vgl. Blasius (1993)

einzelne Stadtviertel in den USA durchweg als normal empfunden wird, während in Europa das Bild einer sozial durchmischten Stadt deutlich stärker die Realität und auch die Leitbilder der Stadtentwicklung bestimmt.

Zusätzlich ist die Art und Weise der Projektentwicklung in angelsächsischen Ländern oft radikaler und grossmassstäblicher als in Kontinentaleuropa. Erlebt ein Quartier eine Aufwertung, aus welchen Gründen auch immer, wird es also attraktiv für Projektentwicklungen, werden oft in relativ kurzer Zeit mehrere grosse Neubauten z.B. mit *„luxury condomeniums*“, also teuren Eigentumswohnungen, gebaut und verkauft. Als Gegengewicht zu dem in aller Regel recht teuren privaten Wohnungsmarkt hat sich z.B. in New York City seit 1943 ein umfangreiches System von mietpreisgeschützten Wohnungen etabliert, die über komplizierte Regelungen entweder „rent controlled“ oder „rent stabilized“ werden. [61]

8.6 Interview mit Brigit Wehrli-Schindler, Direktorin Stadtentwicklung Zürich

Auch in Zürich laufen derzeit in einigen Quartieren Gentrifizierungsprozesse ab, die von den Bewohnern und den Medien kritisch verfolgt werden. In einem Interview mit der Direktorin der Stadtentwicklung Zürich soll die Wahrnehmung dieser Prozesse und die Haltung der Stadt Zürich zu diesen Vorgängen erfragt werden und über mögliche Strategien und Massnahmen diskutiert werden.

(Zusammenfassung des Interviews vom 20.07.2010)
Verdichtung und „Entwicklung nach Innen“ ist ein erklärtes Ziel der Stadt Zürich. Es sind heute immer noch Reserven innerhalb der BZO (Bau- und Zonenordnung) vorhanden. Verdichtung ist raumplanerisch notwendig, stösst aber im Quartier oft an die Grenzen der Akzeptanz bei der Bevölkerung. Die Ausnutzung allgemein zu erhöhen erscheint nicht sinnvoll, vielmehr muss man je nach Quartier unterschiedlich reagieren. Ausgehend von den räumlichen Entwicklungsstrategien (RES) sollen ab dem nächsten Jahr neue Quartierentwicklungsleitbilder entwickelt werden. An gewissen Orten lässt die BZO noch viele Veränderungen zu, an anderen weniger. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit, über Gestaltungspläne eine höhere Ausnutzung zu erreichen, speziell bei Nut-

[61] vgl. Arnott, (1995) (1997) und Block (2010)

zungsänderungen. Es gibt allerdings nicht mehr viele umnutzbare Liegenschaften in Zürich, die Stadt steht deswegen derzeit an einem Wendepunkt in ihrer Entwicklung. Unbebaute Grundstücke im Eigentum der Stadt sind ebenfalls kaum mehr vorhanden.

Um die nachhaltige Quartiererneuerung zu untersuchen, wurde z.B. eine Studie[62] über das Zürcher Quartier Seefeld durchgeführt, das derzeit einen Veränderungsprozess durchläuft, der in der Bevölkerung kritisch verfolgt wird. Der lokale Begriff „Seefeldisierung“ wurde geprägt für Gentrifizierungserscheinungen, die auch in andern Quartieren Zürichs zu beobachten sind. Per Telefonbefragung wurde eine Untersuchung der Renovationen und Mietpreisentwicklungen durchgeführt. Dabei ergab sich, dass es im Seefeld zwar nicht mehr Erneuerungen gibt als in anderen Quartieren, dass aber, wenn Erneuerungen durchgeführt werden, diese in der Regel gravierender sind und höhere Mietzinssteigerungen zur Folge haben als in anderen Quartieren.

Von einer Sanierung betroffene Personen müssen in der Regel ausziehen und es ist fraglich, ob sie im Quartier wieder eine Wohnung in einem ähnlichen Preissegment finden werden. Die Stadt entwickelt sich dauernd, auch Quartiere bewegen sich dauernd, entweder nach oben oder nach unten, sie bleiben selten einfach stehen. Das hat zu tun mit der Immobiliendynamik, die zur Zeit (2010) sehr stark ist. Es gibt vielleicht ein Tempo, das nicht mehr sozialverträglich ist, die Frage ist, ob dieser Punkt schon erreicht ist? Subjektiv für die Betroffenen ist dies immer ein Problem, aber ab wann wird es zu einem generellen Problem? Die Stadtentwicklung hat den Eindruck, dass es derzeit noch nicht so weit ist. Diese Dynamik ist aus baulichen Gründen erwünscht, denn der Immobilienbestand der Stadt ist überaltert und die Erneuerungsquote ist immer noch sehr tief. Sie ist höher bei den Siedlungen am Stadtrand: Die Baugenossenschaften, die viele alte Siedlungen haben, erneuern mit sehr langfristiger Perspektive und bauen deutlich mehr Ersatzneubauten als anderswo in der Stadt.
Die Stadt hat kaum Möglichkeiten, um in den privaten Wohnungsmarkt einzugreifen, sie kann hier nur punktuell reagieren. Im Zürcher Seefeld besitzt die Stadt noch ein Grundstück mit einem Werkhof, auf dem nun ganz bewusst zur Dämpfung der aktuellen Entwicklung im Quartier eine städtische Wohnsiedlung gebaut wird.

[62] vgl. Studie „Wohnungsmarkt Kreis 8 / Stadt Zürich, Februar 2010 (PDF, 27 Seiten, 267 KB)“ http://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/stadtentwicklung/publikationen/publikationen_nach_thema/wo nen .html Abfrage vom 22.07.2010

Juristisch überprüft für eine eventuelle Anwendung in Zürich werden derzeit ausserdem sogenannte *Erhaltungssatzungen*[63], wie sie z.B. in München[64] und anderen deutschen Städten üblich sind. Mit diesem Instrument kann die Entwicklung in Gebieten gedämpft werden, in denen die bestehende Bausubstanz erhalten werden soll. Die Eigentümer, welche ihre Häuser „richtig" sanieren und sich gleichzeitig verpflichten, die Mieten für 15 Jahre tief zu halten, erhalten einen finanziellen Zuschuss von der Stadt. Es handelt sich dabei allerdings nur um ein Anreizsystem. Eine Verschärfung des Mietrechts wie z.B. in der Stadt Genf[65], hält man in Zürich nicht für sinnvoll, da dieses System letztendlich zu noch teureren Wohnungen und einem qualitativ schlechten Bestand führt.

Die Realität der *Gentrification* in Zürich wird von Seiten der Stadtentwicklung als nicht so dramatisch eingeschätzt, wie sie in der Presse oft beschrieben wird. Im Kreis 4 und 5 wurde vor zehn Jahren das Projekt „Langstrasse Plus" [66] gestartet, das damals vehement

---

[63] Ein Beispiel einer Erhaltungssatzung ist z.B. der § 172 „Erhaltung baulicher Anlagen und der Eigenart von Gebieten (Erhaltungssatzung)" aus dem deutschen Baugesetzbuch: (1) Die Gemeinde kann in einem Bebauungsplan oder durch eine sonstige Satzung Gebiete bezeichnen, in denen 1. zur Erhaltung der städtebaulichen Eigenart des Gebiets auf Grund seiner städtebaulichen Gestalt (Absatz 3), 2. zur Erhaltung der Zusammensetzung der Wohnbevölkerung (Absatz 4) oder 3. bei städtebaulichen Umstrukturierungen (Absatz 5) der Rückbau, die Änderung oder die Nutzungsänderung baulicher Anlagen der Genehmigung bedürfen. In den Fällen des Satzes 1 Nr. 1 bedarf auch die Errichtung baulicher Anlagen der Genehmigung. Auf die Satzung ist § 16 Abs. 2 entsprechend anzuwenden. Die Landesregierungen werden ermächtigt, für die Grundstücke in Gebieten einer Satzung nach Satz 1 Nr. 2 durch Rechtsverordnung mit einer Geltungsdauer von höchstens fünf Jahren zu bestimmen, dass die Begründung von Sondereigentum (Wohnungseigentum und Teileigentum gemäß § 1 des Wohnungseigentumsgesetzes) an Gebäuden, die ganz oder teilweise Wohnzwecken zu dienen bestimmt sind, nicht ohne Genehmigung erfolgen darf. Ein solches Verbot gilt als Verbot im Sinne des § 135 des Bürgerlichen Gesetzbuchs. § 20 Abs. 2 bis 4 ist entsprechend anzuwenden."

[64] Die 14 in München gültigen Erhaltungssatzungen (betreffen derzeit 93.200 Wohnungen mit 168.300 Einwohnern/ Stand April 2008) sollen die gebietsansässige Bevölkerung vor Verdrängung aus ihrem Viertel schützen. Dies geschieht dadurch, dass alle baulichen Maßnahmen oder Modernisierungen abgelehnt werden, die zu einem überdurchschnittlichen Standard der Wohnungen führen würden. Ob dies der Fall ist, wird ebenfalls in einem Genehmigungsverfahren geprüft. Verstöße können dabei auch hier mit einem Bußgeld bis zu 25.000,- Euro geahndet werden. Weitere Informationen unter: http://www.muenchen.de/Rathaus/plan_/bebplanung/erhaltungssatzungen/222717/index.html Abfrage vom 20.07.2010

[65] Verkürzt dargestellt: Es gibt zwar billige Wohnungen, aber diese werden fast nie gekündigt, so dass sie kaum auf den Markt gelangen.

[66] "Das vom Stadtrat beschlossen Massnahmenpaket für das Langstrassenquartier setzt sich zum Ziel, kurzfristig eine rasche und deutliche Verbesserung der öffentlichen Ordnung und Sicherheit zu erreichen. Mittel- und langfristig sollen soziokulturelle und planerische Massnahmen nachhaltige Verbesserungen der Lebensqualität bewirken. Unter dem gemeinsamen Dach «Langstrasse PLUS» werden die verschiedenen kleineren und grösseren Aufwertungsmassnahmen in den vier Teilprojekten «Sicherheit im öffentlichen Raum», «Leben im Quartier», «(Liegenschaften-) Nutzungen» und «Gebietsentwicklung» zusammengefasst."Vgl.http://www.stadt-zuerich.ch/pd/de/index/das_departement/strategie_politik/projekte/langstrasse_ plus.html Abfrage vom

aus dem Quartier gefordert wurde. Drogenmillieu und Prostitution sollten sich nicht weiter ausbreiten. Zehn Jahre später sind nun die Veränderungen spürbar. Das Geographische Institut der Universität Zürich hat in einer Studie[67] das Langstrassenquartier untersucht und festgestellt, dass tatsächlich eine „inselhafte Gentrifizierung" stattfindet. Aber hätte man damals nicht eingegriffen, wäre es zu einer „Verslumung" gekommen. Die Frage ist: will man das oder will man das nicht? Im Einzelfall ist es sicher bedauerlich, wenn z.B. einzelne Läden schliessen müssen weil sie die doppelte Miete bezahlen müssen. Es gibt vielleicht ein ideales Gleichgewicht, aber es ist sehr schwierig, dieses Gleichgewicht in der Realität zu erreichen. Zur Zeit ist eine sehr starke Erneuerung zu beobachten, aber wenn die Konjunktur zurückgeht, dann nimmt diese Entwicklung sofort wieder ab. Es ist durchaus auch denkbar, das der derzeitige „Hype" auf die Innenstadtquartiere eines Tages wieder abnimmt, und der Stadtrand wieder an Attraktivität gewinnt. Es stellt sich grundsätzlich die Frage, wie stark man in den Markt eingreifen möchte.

Die Stadt Zürich betreibt ihre Wohnungspolitik hauptsächlich über den genossenschaftlichen gemeinnützigen Wohnungsbau. Das Ziel ist, dass mindestens ein Viertel aller Wohnungen Genossenschaftswohnungen sein sollen. Im Gegenzug hat man den privaten Wohnungsbau mehr oder weniger in Ruhe gelassen. Zusätzlich gibt es die Stiftung PWG, die preiswerten Wohn- und Gewerberaum anbietet. Es stellt sich immer die Frage: Wer soll profitieren? Es wäre fragwürdig, wenn die Stadt überteuerte Grundstücke kaufen würde, und dieser Profit an Private gehen würde. Auch die Landreserven der Stadt sind begrenzt, zwar wird es immer wieder kleinere Grundstücke geben, auf denen städtischer Wohnungsbau realisiert werden kann, aber irgendwann kommt man auch hier an eine Grenze. Projekte mit dem Ziel einer baulichen Verdichtung werden oft durch Rekurse und Einsprachen der Nachbarn um Jahre verzögert. Ein bekanntes aktuelles Beispiel dafür ist die Rautistrasse[68] in Zürich.

Es stellt sich also die Frage: Wie geht es weiter? Kann die Stadt überhaupt noch wachsen? Könnte man grundsätzlich überall verdichten? Die Stadt Wien z.B. erlaubt auch in der historischen Altstadt Aufstockungen auf bestehende Häuser. Solche Überlegungen

[67] vgl. Craviolini / Heye / Odermatt (2008)
[68] vgl. http://www.projectconsult.ch/2009/03/25/stadt-zuerich-die-naechste-rautistrasse-kommt-bestimmt/ Abfrage vom 22.07.2010

wären grundsätzlich auch für Zürich denkbar. Zur Zeit brauchen wir aber keine weiteren Anreizsysteme in Zürich weil schon viel gebaut und renoviert wird. Die energetischen Sanierungen tragen zusätzlich zur Bautätigkeit in Zürich bei, allerdings wird die Nachhaltigkeit von energetischen Altbausanierungen derzeit kontrovers diskutiert, weil Altbausubstanz zum Teil unnötig verteuert wird und dann doch keine gewaltigen Einspar-Effekte erzeugt. Hier macht vermutlich eine Umsetzung mit dem Ziel von 80% des maximal Erreichbaren mehr Sinn als eine radikale Erneuerung bis hin zum *Minergie-P-Standard.*

Im März 2010 wurde eine neue strategische Studie abgeschlossen, die „Räumliche Entwicklungsstrategie (RES)“, die im Auftrag des Stadtrates von verschiedenen Departementen bearbeitet wurde. In der neuen Legislatur sollen die Erkenntnisse dieser Studie vom Niveau der Richtplanung umgesetzt werden in einzelne Quartierleitbilder, um daraus schliesslich Anpassungen der BZO umzusetzen.

Nach den Erfahrungen der *Stadtentwicklung Zürich* mit den öffentlichen „Forum“-Veranstaltungen im Zürcher Seefeld erscheint es sinnvoll, eine offensive Beratung und Aufklärung für private Immobilien-Eigentümer durch die Stadt anzubieten. Private Hauseigentümer erhalten oft eine „falsche Rendite“ für ihr Haus, d.h. es wird oft gar nicht oder zu wenig in den Unterhalt investiert oder Geld zurückgestellt sondern einfach die Miete kassiert. Dies hat oft mit mangelndem Kapital und/oder mit mangelndem Wissen zu tun. Dann kommt irgendwann ein Erbgang, die Erben wissen nichts mit dem Haus anzufangen oder benötigen Geld, das Haus wird verkauft, aufwendig saniert und es entstehen schliesslich teure Miet- oder Eigentumswohnungen. Es gibt auch Fälle, bei denen 30 Jahre lang viel zu billig vermietet wurde und überhaupt keine Rückstellungen gebildet wurden. Der Eigentümer hat 30 Jahre auf Rendite verzichtet und holt sich dann schliesslich seine Rendite über den Verkauf des Hauses. Irgendwann kommt aber der „Punkt X“, an dem etwas mit dem Haus gemacht werden muss.

(Ende der Zusammenfassung des Interviews)

Als Fazit des Gesprächs mit Frau Wehrli-Schindler kann festgehalten werden, dass die Stadt Zürich die lokalen Gentrifizierungsprozesse erkannt hat und aufmerksam beobachtet. Die Folgen werden bis jetzt aber als nicht so gravierend eingeschätzt, dass so-

fort ein Handlungsbedarf bestehen würde. Gleichwohl wird aber die Machbarkeit von Erhaltungssatzungen derzeit juristisch überprüft und intern diskutiert. Die Stadtentwicklung Zürich glaubt weiterhin an das bisher bewährte System der Koexistenz von freiem Wohnungsmarkt und einem hohem Genossenschaftsanteil von ca. 25% aller Wohnungen. Der Ausbau der Genossenschaften bei allgemein steigender Wohnungszahl wird aber zunehmend schwieriger, weil die Stadt Zürich immer weniger eigenes Bauland besitzt. Nachverdichtung wird theoretisch positiv bewertet und auch gefordert, in der Praxis aber noch sehr zögerlich und nur lokal realisiert.

9 Fazit

Projektentwicklung im Bestand wird in den kommenden Jahren allein schon aus Gründen der zunehmenden Überalterung der bestehenden Bebauung immer wichtiger werden. Architektonisch und städtebaulich wertvolle Gebäude mit ausreichenden oder guten Nutzungsmöglichkeiten können mit Sanierungen und Umbauten an heutige Anforderungen angepasst werden und dabei gleichzeitig ökologisch und ökonomisch profitieren. Unflexible und qualitativ schlechte Immobilien werden vermehrt durch Ersatzneubauten ersetzt werden.

Private, nichtprofessionelle Immobilieneigentümer tendieren eher dazu, ihre Immobilien länger im Status quo zu belassen als professionelle Eigentümer. Gründe dafür sind: Wissensdefizite über den Lebenszyklus von Immobilien, gute oder zufriedenstellende Renditen auch ohne Investitionen (dies ist jedoch nur möglich bis zu einem gewissen Gebäudezustand), Mangel an Kapital (wegen zu geringer oder fehlender Bildung von Rückstellungen) und die positive Bewertung von tiefen Mieten durch die Bewohner. Dieses Konzept ist zwar langfristig nicht nachhaltig, kurz und mittelfristig jedoch attraktiv für beide Parteien. Langfristig führt dieses Verhalten häufig zum Verfall und Verkauf der Liegenschaft, welche vom neuen Eigentümer in der Regel renoviert wird und oft in deutlich teurere Miet- oder Eigentumswohnungen umgewandelt wird.

In den Interviews wurde deutlich, dass die professionellen Immobilieneigentümer mit langfristiger Perspektive die Bedeutung der Bestandesentwicklung erkannt haben und zunehmend strategisch umsetzen. Bei Genossenschaften und Stiftungen mit einer Ausrichtung auf soziale Kriterien ist eine stärkeren Fokussierung auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mieter zu beobachten sowie auf ökologische und energetische Nachhaltigkeit. Bei renditeorientierten Investoren steht dagegen eine deutliche strategische Ausrichtung auf aktuelle und zukünftige Marktpotentiale und die Möglichkeiten einer Portfoliooptimierung im Zentrum. Der Begriff des *individuellen Nutzens einer Immobilie* erscheint also durchaus variabel vor dem Hintergrund unterschiedlicher Zeithorizonte, Strategien und Bedürfnisse der Eigentümer.

Weiterhin wurde deutlich, dass die gewählten Strategien für eine Bestandesentwicklung sehr von der individuellen Situation der jeweiligen Immobilie abhängen. Pauschale

Strategien können hier kaum formuliert werden, wichtig ist die intensive und ganzheitliche Beschäftigung mit den Potentialen und Problemen jeder einzelnen Liegenschaft.

Projektentwicklung im Bestand kann ein wirksames Mittel sein gegen die fortschreitende *Zersiedelung* der Peripherie, insbesondere dann, wenn Städte und Gemeinden sich für eine spürbare Ausnützungserhöhung entscheiden würden, die signifikante Anreize für Eigentümer und Investoren setzen würde. Auch die energetische Sanierung des Bestandes kann durch diese Anreize gefördert werden. Wenn diese ökonomischen Anreize fehlen, ist nicht zu erwarten, dass sich die Bestandesentwicklung markant positiv entwickeln wird. Lediglich die Tatsache, dass zunehmend mehr Gebäude das Ende ihres Lebenszyklus erreichen werden, spricht für ein Anstieg der Bestandesentwicklung.

Gentrification und Projektentwicklung im Bestand sind eng miteinander verknüpft, sie beeinflussen sich gegenseitig als Ursache und Wirkung. In einem freien Immobilienmarkt folgt die Gentrification den Erwartungen des Marktes und den realen Entwicklungen bestimmter Gebiete. Aus immobilienwirtschaftlicher Sicht und aus ökonomischem Interesse der Eigentümer und Investoren werden diese Vorgänge in der Regel positiv als „Aufwertung“ bezeichnet, während sie aus persönlicher Sicht der Betroffenen und aus Gründen der sozialen Durchmischung und Entwicklung der Gesellschaftsstruktur kritisch gesehen werden. Begrenzungen der Gentrification durch politische Instrumente (Erhaltungssatzungen, Sanierungsgebiete, Rent control, etc.) sind möglich und werden in verschiedenen Ländern in unterschiedlicher Form praktiziert. In nahezu allen entwickelten Ländern gibt es Förderungssysteme für preisgünstigen Wohnraum für bestimmte Bevölkerungsschichten.

Gentrification kann durch gesetzliche Regelungen wie Erhaltungssatzungen oder spezielle Mieterschutzgesetze zumindest teilweise begrenzt werden, wenn dies politisch erwünscht ist. Allerdings ist die Gradwanderung zwischen freiem Markt und restriktiven Regelungen[69] mit Augenmass anzugehen. Das Beispiel eines sehr strengen Mieter-

[69] vgl. Frey (2003) Seite 9-10: „Regulierungen in Form von Nutzungsbeschränkungen, restriktive Bauvorschriften und Bewilligungsverfahren, Bodenmarkt- und Wohnungsmarkteingriffe (z.B. Mieterschutz) usw. Solche Markteingriffe haben auf dem Wohnungsmarkt zwei Konsequenzen. Angebotsseitig sinkt die Rendite fu□r private Investoren, so dass der Neu- und Umbau von Wohnraum gehemmt wird. Nachfrageseitig haben Wohnungsmarkteingriffe zur Folge, dass das effektive Mietzinsniveau fü r Altwohnungen unter das Marktniveau zu liegen kommt. Auf eine solche Marktverzerrung reagieren die Bewohner durch Vergrösserung der Wohnfläche. Es kommt zur Unterauslastung von knappem Wohnraum und zur Ver-

schutzgesetzes mit strikten Begrenzungen von Mieterhöhungen aus dem Kanton Genf zeigt, dass die Investitionen in den freien Wohnungsmarkt praktisch zum erliegen kommen können und zudem die bestehenden Wohnungen schlecht unterhalten werden. Zwar gibt es in Genf eine grosse Zahl von günstigen Wohnungen, aber diese Wohnungen gelangen kaum auf den freien Wohnungsmarkt, sie werden entweder vom Mieter behalten, weil sie so günstig sind oder unter der Hand weitergegeben oder untervermietet. Volkswirtschaftlich betrachtet entsteht ein *Allokationsproblem*, d.h. die Ressourcen, hier Bestandesliegenschaften, werden nicht optimal genutzt. Das volkswirtschaftliche Wohlfahrtsergebnis ist suboptimal.

Dieser Konflikt zwischen *Marktmechanismus* und *staatlicher Regulierung* ist ein Grundkonflikt der Ressourcenallokation. Beide Systeme können versagen[70] und haben spezifische Schwächen, so dass in vielen Bereichen der Grundversorgung mit wichtigen Gütern Mischsysteme aus beiden Formen existieren. Besonders im Wohnungsmarkt finden immer wieder harte Auseinandersetzungen zum Thema Regulierung statt, die insbesondere von den jeweiligen Interessenlagen und von den politischen Überzeugungen der Teilnehmer geprägt sind.

Weiterhin ist zu beobachten, dass derzeit insbesondere an zentralen und teuren Lagen Mietwohnungen im Falle eines Ersatzneubaus häufig durch Eigentumswohnungen ersetzt werden. Durch die anhaltend hohe Nachfrage nach Stockwerkeigentum[71] und die dadurch resultierenden hohen Preise, können Entwickler von Eigentumswohnungen in der Regel deutlich höhere Landpreise bezahlen als für Mietwohnungen.

Der zunehmende Anteil des Stockwerkseigentums wird sich aber langfristig zu einem weiteren Problem für Bestandesentwicklungen entwickeln. Eine grössere Zahl von Eigentümern pro Liegenschaft erschwert Sanierungen und Entwicklungen erheblich, da es wegen divergierender Einzelinteressen oft kaum möglich ist, sich auf ein einheitliches Gesamtkonzept für das Gebäude zu verständigen. Speziell die Frage eines Ersatzneu-

drängung von Personen und Betrieben aus der Kernstadt. Folge: Der Sub- und Periurbanisierungsprozess wird verstärkt und mit ihm die Segregation und Entmischung."

[70] Ein Marktversagen kann z.B. auftreten bei asymmetrischen Informationen, öffentlichen Gütern, externen Effekten oder bei grosser Marktmacht (Monopole und Kartelle)

[71] *Stockwerkeigentum* ist der in der Schweiz übliche Begriff für Eigentumswohnungen. Die Schweiz hatte lange eine tiefe Wohneigentumsquote, weil die entsprechenden Gesetze zur Begründung von Stockwerkeigentum (Schweizerisches ZGB Art 712 a-t) erst 1965 in Kraft getreten sind. Seit einigen Jahren ist ein deutlicher Anstieg der Wohneigentumsquote zu beobachten.

baus wird beim Stockwerkseigentum beim Erreichen des Endes des Lebenszyklus komplizierte juristische Regelungen und Einzelfallprüfungen nach sich ziehen. Stockwerkseigentum ist auch aus Perspektive der Raumplanung sehr kritisch zu sehen, da es den Status quo der Bebauung festschreibt und Veränderungen der Siedlungsstruktur, z.B. auch Verdichtungen, massiv erschwert.

10 Anhang

10.1 Interview Leitfaden Architekten

1. Eine Grundthese meiner Arbeit ist die Annahme, dass das Potential für „Projektentwicklungen im Bestand“ allgemein grösser ist als die tatsächlichen Realisierungen. Sehen Sie das auch so?

2. Was könnten Ihrer Meinung nach die Gründe dafür sein?

3. Sie haben in den letzten Jahren zahlreiche „Projekte im Bestand“ bearbeitet. Können Sie kurz sagen, welcher Art? *(z.B. Renovationen, Grundriss-Anpassungen, Totalsanierungen, Abriss und Ersatzneubauten)*

4. Mit welchen Mitteln bewerten und beurteilen Sie Gebäude in Bezug auf die Notwendigkeit und den Zeitpunkt von Renovationen / Umbauten / Ersatzneubauten? Welche Kriterien sind wichtig oder ausschlaggebend? - Haben Sie externe Berater ?

5. Wie untersuchen Sie Liegenschaften auf ungenutzte Potentiale? Haben Sie vielleicht eigene Tools entwickelt zur Beurteilung? *(z.B. vorhandene Ausnutzungsreserven, mögliche Aufstockungen, Umnutzungspotentiale...)*

6. Halten Sie es für wahrscheinlich, dass im Zuge der anstehenden energetischen Sanierungen der kommenden Jahre auch die Zahl der „Projektentwicklungen im Bestand“ deutlich ansteigen wird?

7. Welche Methoden und Mittel wenden Sie an, um eine erste grobe Potentialabschätzung einer Immobilie für eine Entwicklung vorzunehmen? Welche Eigenschaften machen eine Immobilie attraktiv für Entwicklungen? Und was sind „Killer-Kriterien“ für Entwicklungen?

8. Suchen Sie aktiv nach Immobilien mit Potential für eine Projektentwicklung? Wie gehen Sie dabei vor? Oder halten Sie eine aktive Suche nicht für sinnvoll und ergiebig?

9. Wie wichtig finden Sie eine zielgruppenspezifische Planung? Wie spezifisch sollte/muss diese Planung sein? Oder kann eine zu spezifische Festlegung auch zum Problem werden? Sind Nutzungsneutralität und Flexibilität in Zukunft wichtig, bzw. können sie wieder wichtiger werden?

10. Was sagen Sie zur Kritik, dass die ehemaligen Bewohner in der Regel durch Projektentwicklungen im Bestand aus den Häusern verdrängt werden, weil sie sich die Mieten nach der Renovation nicht mehr leisten können? Dieses Thema wird ja derzeit mit der „Seefeldisierung“ und Herrn Ledermann kontrovers diskutiert. Auch Sie wurden teilweise schon angegriffen. Wie gehen Sie damit um?

11. Haben Sie noch Hinweise oder Erkenntnisse zum Thema, nach denen ich Sie nicht gefragt habe?

10.2 Interview Leitfaden Anlagestiftungen

1. Können sie kurz die Stiftung und ihr Portfolio vorstellen? *(Anzahl Objekte, Art der Nutzungen, Altersstruktur der Gebäude, Besonderheiten, Strategie etc.)*

2. Eine Grundthese meiner Arbeit ist die Annahme, dass das Potential für „Projektentwicklungen im Bestand“ eigentlich grösser wäre als die tatsächlichen Realisierungen. Sehen Sie das auch so?

3. Was könnten Ihrer Meinung nach die Gründe sein dafür sein?

4. Haben Sie in den letzten Jahren „Projektentwicklungen im Bestand“ bearbeitet? Können Sie kurz sagen, welcher Art? *(z.B. Renovationen, Grundriss-Anpassungen, Totalsanierungen, Abriss und Ersatzneubauten)*

5. Mit welchen Mitteln bewerten und beurteilen Sie Gebäude in Bezug auf die Notwendigkeit und den Zeitpunkt von Renovationen / Umbauten / Ersatzneubauten? Welche Kriterien sind wichtig oder ausschlaggebend? Werden alle Liegenschaften regelmässig klassifiziert? Haben Sie externe Berater?

6. Wie untersuchen Sie Liegenschaften auf ungenutzte Potentiale? Haben Sie vielleicht eigene Tools entwickelt zur Beurteilung? *(z.B. vorhandene Ausnutzungsreserven, mögliche Aufstockungen, Umnutzungspotentiale...)*

7. Halten Sie es für wahrscheinlich, dass im Zuge der anstehenden energetischen Sanierungen der kommenden Jahre auch die Zahl der „Projektentwicklungen im Bestand" deutlich ansteigen wird?

8. Welche Methoden und Mittel wenden Sie an, um eine erste grobe Potentialabschätzung einer Immobilie für eine Entwicklung vorzunehmen? Welche Eigenschaften machen eine Immobilie attraktiv für Entwicklungen? Und was sind „Killer-Kriterien" für Entwicklungen?

9. Suchen Sie aktiv nach Immobilien mit Potential für eine Projektentwicklung? Wie gehen Sie dabei vor? Oder halten sie eine aktive Suche nicht für sinnvoll und ergiebig?

10. Sie sind als Anlagestiftung, wie auch andere institutionelle Anleger, einer jährlichen Neubewertung des Portfolios unterworfen. Kann man behaupten, dass Ersatzneubauten oft nicht realisiert werden, weil sie sich im DCF von W&P nicht rechnen? (Weil der Marktwert nicht zeitgemäss reduziert wird)

11. Als Anlagestiftung sind Sie in ihrer Strategie vermutlich extrem langfristig orientiert. Spiegelt sich dieser Ansatz in der Pflege ihres Portfolios wieder? Oder werden Problemimmobilien verkauft und die Lösung des Problems dem nächsten Eigentümer überlassen?

12. Wie wichtig ist für Sie eine zielgruppenspezifische Planung? Wie spezifisch sollte/muss diese Planung sein? Oder kann eine zu spezifische Festlegung auch zum Problem werden? Sind Nutzungsneutralität und Flexibilität in Zukunft wichtig bzw. können sie wieder wichtiger werden?

13. Was sagen Sie zur Thematik, dass die ehemaligen Bewohner in der Regel durch Projektentwicklungen im Bestand aus den Häusern verdrängt werden, weil sie sich die

Mieten nach der Renovation nicht mehr leisten können? Dieses Thema wird ja derzeit mit der „Seefeldisierung“ und Herrn Ledermann kontrovers diskutiert.

14. Haben Sie noch Gedanken, Hinweise, Erkenntnisse zum Thema, nach denen ich Sie nicht gefragt habe?

10.3 Interview Leitfaden Stadtentwicklung Zürich

1. Projektentwicklung im Bestand in der Stadt Zürich: Fördert die Stadt Zürich die „Verdichtung nach Innen“, den Umbau der Stadt, die Erneuerung der Substanz?

2. Was sind Mittel und Werkzeuge?

3. Welche Möglichkeiten hat die Stadt, die Entwicklung zu steuern?

4. Hat die Stadt überhaupt einen genauen Überblick über die jeweiligen Veränderungen in den Quartieren?

5. Bedeutet eine sogenannte „Aufwertung“ der Quartiere unter Umständen auch eine „Abwertung“ für die ehemaligen Bewohner dieser Quartiere? (D.h. manche müssen ausziehen und in einem anderen Quartier eine neue Wohnung suchen.)

6. Wie geht man mit der Verdrängung der ehemaligen Bewohner um? Wird dies aus der Perspektive der Stadtentwicklung eher als soziales Problem oder als notwendige Begleiterscheinung der Entwicklung gesehen?

7. Ist die Realität wirklich so dramatisch wie in der Presse beschrieben? (Stichwort "Seefeldisierung")

8. Vertraut man auf den freien Wohnungsmarkt? Wie viel Regulierung braucht es, wie viel ist schädlich?

9. In Deutschland erlassen manche Städte Regeln für sogenannte „Sanierungsgebiete“, in denen dann gewisse Auflagen gelten, z.B. bezüglich der maximalen Mieterhöhungen bei Renovationen. Halten Sie solche Massnahmen für sinnvoll oder kontraproduktiv?

10. Zürich fördert primär Wohnbaugenossenschaften, um günstigen Wohnraum zu schaffen und zu erhalten. Gibt es Überlegungen, dieses recht erfolgreiche System weiter auszubauen? Z.B. durch eine deutlich steigende Vergabe von städtischen Grundstücken zu günstigen Baurechtszinsen? Wie gross sind die Landreserven der Stadt noch?

11. Wäre es denkbar, die Ausnützungsziffern in der Stadt Zürich allgemein zu erhöhen? Z.B. durch ein ganz einfaches System: in jeder Bauzone wird jeweils ein Geschoss mehr gestattet als bisher. Könnte eine solche Änderung des Systems einen Stimulus ergeben für mehr Verdichtung und Erneuerung? (Es ist ja kaum zu erwarten, dass sofort überall aufgestockt wird, aber der Anreiz zur Erneuerung würde immerhin vergrössert.)

11 Literaturverzeichnis

Alda, Willi / Hirschner, Joachim (2009)
Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft: Grundlagen für die Praxis, Wiesbaden: Vieweg + Teubner, 2009.

Arnott, Richard (1995)
"Time for Revisionism on Rent Control?," Journal of Economic Perspectives, American Economic Association, vol. 9(1), pages 99-120, Winter 1995.

Arnott, Richard (1997)
"Rent Control" Boston College Working Papers in Economics 391. Boston College Department of Economics 1997

Basten, Ludger (Hrsg.) (2009)
Metropolregionen - Restrukturierung und Governance : deutsche und internationale Fallstudie. Dortmund: Verlag Dorothea Rohn 2009 (Metropolis und Region; Band 3)

Bielefeld, Bert / Wirths, Mathias (2010)
Entwicklung und Durchführung von Bauprojekten im Bestand: Analyse - Planung - Ausführung. Wiesbaden: Vieweg + Teubner 2010

Blasius, Jörg (1993)
Gentrification und Lebensstile. Eine empirische Untersuchung. Wiesbaden: DUV, Deutscher Universitäts-Verlag, 1993

Block, Walter (2010)
Rent Control. The Columbia Concise Encyclopedia of Economics.
http://www.econlib.org/library/Enc/RentControl.html Abfrage vom 03.08.2010

Bosselmann, Peter (2008)
Urban transformation. Understanding city design and form. Washington: Island Press 2008

Brauer, Kerry-U. (Hg.) (2009)
Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht - Steuern - Marketing - Finanzierung - Bestandsmanagement – Projektentwicklung. 6., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler (2009)

Breckner, Ingrid (2010)
Gentrifizierung im 21. Jahrhundert, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Bundeszentrale für politische Bildung. Heft 17/2010, S. 27–32

Bridge Gary / Watson, Sophie (Hg.) (2000)
A Companion to the City. Oxford: Blackwell Publishers, 2000

Brown-Saracino, Japonica (Hg.) (2010)
The gentrification debates. New York: Routledge, 2010 (Metropolis and modern life)

Buchwalder, Stefan / Wyss, Christian (2007)
Demodierung von Liegenschaften im Stockwerkeigentum. Masterarbeit, Institut für Finanzdienstleistungen, Hochschule für Wirtschaft Luzern, 2007

Büch, Christiane (2009)
Bewertung von Investitionen in der immobilienwirtschaftlichen Projektentwicklung anhand eines modularen Realoptionsmodells. Lohmar: Eul Verlag 2009

Byrne, Peter / Cadman, David (1984)
Risk, Uncertainty and Decision-Making in Property Development. London / New York 1984

Cramer, Johannes / Breitling Stefan (2007)
Architektur im Bestand. Planung – Entwurf – Ausführung. Basel: Birkäuser 2007

Craviolini, Christoph / Heye, Corinna / Odermatt, André (2008)
Das Langstrassenquartier. Veränderungen, Einflü sse, Einschätzungen. 1990 bis 2007. Publikation der Stadt Zü rich. Zü rich 2008

de Haan, Gerhard / Poltermann, Andreas (2002)
Funktion und Aufgaben von Bildung und Erziehung in der Wissensgesellschaft. Berlin: Verein zur Förderung der Ökologie im Bildungsbereich 2002

DeSena, Judith N. (2009)
Gentrification and inequality in Brooklyn: the new kids on the block. Lanham: Lexington Books 2009

Diederichs, C. J. (1994)
Grundlagen der Projektentwicklung. Teil 1. In: Bauwirtschaft 1994, Heft 11, Seite 46

Diniawarie, Dawud (2008)
Urban Living : Visionen neuen Wohnens. Berlin: Jovis, 2008

Douglas, James (2006)
Building Adaption. Second Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann 2006

Dransfeld, Egbert et al. (2007)
Grundstückswertermittlung im Stadtumbau: Verkehrswertermittlung bei Schrumpfung und Leerstand. Projektbearbeitung. Bonn: Selbstverlag des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung, 2007.

Ehrat, Markus (2004)
31 Lofts. Wohnen in der Alten Spinnerei. Zürich: Offizin, 2004

Frey, René L. (2003)
Städtewachstum in die Breite oder in die Höhe? Überlegungen und Standpunkte der Stadt- und Regionalökonomie. Institut für Städtebau der ETH Zü rich und Avenir Suisse. Symposium „Städtische Dichte: Chance und Potenziale einer wirtschaftlichen Ausnutzung“ , Zurich, 05.12.2003

http://www.avenirsuisse.ch/content/themen/effizienz-der-institutionen/staedtewachstum/mainColumnParagraphs/0/document1/031205_staedtewachstum_frey.pdf. Abfrage vom 09.08.2010

Friedrichs, Jürgen / Kecskes, Robert (Hrsg.) (1996)
Gentrification. Theorie und Forschungsergebnisse. Opladen: Leske + Budrich, 1996

Fries, Nicola / Luge, Stephanie / Raabe Stefanie Raabe (2009)
StadtQualitäten. Nachhaltiges und lebenswertes Wohnen in der Stadt. Weimar : Bauhaus-Universität Weimar, 2009

Glass, Ruth (1964)
London: aspects of change. London: MacGibbon & Kee, 1964

Götzen, Reiner (2008)
Ganzheitliche Projektentwicklung im Wohnungsbau. Lebenswelten - eine Unternehmensstrategie. Hg. Institut für Lebenswelten. Berlin: DOM Publishers 2008

Haars, Anne / Leger, Anja (2008)
Die nachfrageorientierte Bestandsentwicklung in den Niederlanden. in: Schmitt (2008) Seite 88-90

Häussermann, Hartmut / Läpple, Dieter / Siebel, Walter (2008)
Stadtpolitik. Frankfurt am Main: Suhrkamp 2008

Hausberg, Thomas (2008)
Stadtleben. Neues Wohnen und Arbeiten in alten Gewerbebauten. München: DVA, 2008

Hardebusch, Christoph (2003)
Die Zukunft liegt im Bestand. In: Immobilien Manager, Heft 7-8/2003, S. 10-11

Held, Torsten (2010)
Immobilien-Projektentwicklung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Prozessmanagement. Berlin: Springer 2010

Homann, Klaus (2001)
Immobiliencontrolling. Ansatzpunkte einer lebenszyklusorientierten Konzeption. Wiesbaden, Dt. Univ.-Verlag (Gabler Edition Wissenschaft) 2001

Jäger, Peter (2002)
Projektentwicklung auf Altstandorten. Strategie zur phasenbezogenen Einbindung eines integrierten Boden- und Umweltmangements. (IBU-Management-Strategie) 2002

Jenzer Bieri, Martina (2009)
Industriedenkmäler - neu genutzt. Erfolgsfaktoren für ein Gelingen aus städtebaulicher, denkmalpflegerischer und ökonomischer Sicht. Zürich: Dissertation ETH 2009

Kempf, Petra (2009)
You are the city: observation, organization and transform of urban settings. Baden: Lars Müller 2009

Kirchhoff, Jutta / Jacobs, Bernd (2007)
Erhalt oder Abriss. Perspektiven für nicht marktfähige Wohngebäude aus den späten 1960er und den 1970er Jahren. Stuttgart: IRB Verlag, 2007

Krajewski, Christian (2006)
Urbane Transformationsprozesse in zentrumsnahen Stadtquartieren. Gentrifizierung und innere Differenzierung am Beispiel der Spandauer Vorstadt und der Rosenthaler Vorstadt in Berlin. Münster: Institut für Geographie der Westfälischen Wilhelms Universität, 2006

Kyrein, Rolf (2002)
Immobilien - Projektmanagement, Projektentwicklung und -steuerung.
Köln: Müller, 2002

Lederer, Marijan-Maximilian (2008)
Redevelopment von Bestandsimmobilien: Planung, Steuerung und Bauen im Bestand.
Berlin: Bauwerk 2008

Lees, Loretta / Slater, Tom / Wyly Elvin (Hg.) 2010
The gentrification reader. London: Routledge 2010

Liebchen, Jens Hendrik (2002)
Die Umsetzung marktspezifischer Zielanforderungen mit einer differenzierten Kostenplanung für die Projektentwicklung von Immobilien. Berlin : Techn. Univ. Berlin, Universitätsbibliothek, Abt. Publikationen, (Bauwirtschaft und Baubetrieb Heft 17)

Litscher, Monika (2004)
Wohnen und Freizeit im Kreis 5. Eine ethnographische Untersuchung zur Gentrifizierung in der Stadt Zürich. Monika Litscher. Zürich 2004

Müller, Kai / Weber, Kirstin (2002)
Städtebauliche Projektentwicklung. Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch Methoden der Immobilienökonomie. Regensburg: Transfer-Verlag 2002 (Volkswirtschaftliche Schriften / Universität Kaiserslautern; Band 24)

Nielen, Klaus (2001)
Immobilien-Marketing: Vermarktung von Bauträgermassnahmen und Bestandsimmobilien. Teil 1., 3. Auflage. Düsseldorf: Klaus Nielen Institut, 2001

Pensimo Management AG (Hg.) (2007)
EFICAS. Langfristige Perspektiven im Schweizer Immobilienmarkt. Studie von Ecoplan & Fahrländer Partner. Zürich: Selbstverlag Pensimo Management AG, 2007

Pichler, Veronika (2010)
Wirtschaftlichkeit von integralen Erneuerungsmassnahmen im Wohnungsbau. Dissertation. Zürich: VDF Fachverlag 2010

Porter, Libby / Shaw Kate (2009)
Whose urban renaissance? An international comparison of urban regeneration strategies. London: Routledge 2009

Rey, Urs (2010)
Ersatzneubau von Wohnungen immer wichtiger. Wohnbautätigkeit und bauliche Verdichtung im Kanton Zürich 2003-2008. Statistik Info 03/10. Statistisches Amt des Kantons Zürich, 2010

Rivier, Laurent / Rambert, Paul / et al. (2009)
N46°31' E06°37'. Quartier du Flon. Lausanne: Editions du Flon 2009

Samuelson, Paul Anthony / Nordhaus, William D. (2008)
Volkswirtschaftslehre. Band 2. Grundlagen der Makro- und Mikroökonomie. Köln: Bund-Verlag 2008

Santifaller, Enrico (2008)
Transform. Zur Revitalisierung von Immobilien. München: Prestel 2008

Santifaller, Enrico (2010)
Apartmenthaus Lyoner Strasse 19. Die Konversion eines Bürohochhauses im Stadtteil Niederrad erfährt in Frankfurt am Main grosse Aufmerksamkeit. In: Bauwelt, Heft 20/2010

Schmitt, Gisela / Selle Klaus (2008)
Bestand? Perspektiven für das Wohnen in der Stadt. Unter Mitwirkung von Verena Dolfus [et al.] Dortmund : Dorothea Rohn, 2008

Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Fischer, Carsten (2002)
Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. 2., aktualisierte und erw. Aufl. - Köln: Müller 2002

Schwarb, Thomas M. / Vollmer, Albert (2002)
Mobile Arbeit in der Schweiz. Zürich 2002

SIA (2004)
SIA Effizienzpfad Energie. Statusbericht Graue Energie. Grundlagen zur Dokumentation SIA D 0216. Ein Projekt von Swiss Energycodes der KHE des SIA. Zürich 2004

Smith, Neil (1996)
The new urban frontier. Gentrification and the revanchist city. London: Routledge 1996

Smith, Neil (2007)
Gentrification in Berlin and the Revanchist State. Interview mit Prof. Dr. Neil Smith
http://web.archive.org/web/20071025004516/http://www.policing-rowds.org/news/article/neil-smith-gentrification-in-berlin-and-the-rechvanchist-state.html

Stadt Zürich (2010)
RES. Räumliche Entwicklungsstrategie des Stadtrats für die Stadt Zürich. Hrsg. Hochbaudepartement und Amt für Städtebau der Stadt Zürich, 2010 (auch online unter: http://www.stadt-zuerich.ch/hbd/de /index /staedtebau_u_planung/planung/raeumliche_entwicklungsstrategie/publikation.html)

Statistisches Amt des Kantons Zürich
statistik.info 03/10, Zürich: März 2010m (auch online unter: http://www.statistik.zh.ch/themenportal/themen/aktuell_detail.php?id=6172&&mt=0&tb=3)

Woeckener, Bernd (2010)
Einführung in die Mikroökonomik. Gütermärkte, Faktormärkte und die Rolle des Staates. Berlin: Springer Verlag 2010

Wüest & Partner (Hg.) (2010)
Immo-Monitoring 2010/1 Herbstausgabe. Ausgabe in zwei Bänden. Zürich: W&P Verlag 2010

Yildiz, Erol / Mattausch Birgit (Hg.) (2009)
Urban Recycling. Migration als Grossstadt-Ressource. Basel: Birkhäuser 2009

Zimmermann, Matthias (2006)
Projektentwicklung im Immobilienbestand. In: Schriften zur Immobilienökonomie, Köln 2006

Zimmermann, Mark / Ott, Walter / Bertschiger, Hans / Christen, Kurt (2008)
Retrofit Advisor. Enscheidungshilfe für die nachhaltige Bauerneuerung www.forumenergie.ch/.../OttWalterBauerneuerung_wirtschaftlich_000.pdf Abfrage vom 15.07.2010

12 Ehrenwörtliche Erklärung

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

„ Projektentwicklung im Bestand
Viel Potential – wenige Realisierungen? “

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.

Zürich, den *13.08.2010*

_____

Unterschrift