



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR  
**Office fédéral du logement OFL**



## réseau vieille ville



Rapport sur les activités de recherche  
2007 - 2012  
*juillet 2013*

## **Avant-propos**

**Comment, pour une petite ville ou un centre historique, tirer son épingle du jeu face à la concurrence des grands centres commerciaux situés en rase campagne? Comment animer le centre des villes et renforcer leurs bases économiques? Et comment intégrer les citoyens et les citoyennes à ce processus de développement? L'évolution structurelle de nos vieilles villes et les tendances pour ces prochaines années réclament des réponses variées et adaptées aux différents contextes locaux.**

La vieille ville de Berne met depuis des décennies son inscription au patrimoine mondial de l'Unesco en valeur; la vieille ville de Zurich est un creuset culturel, social et historique et celle de Genève est l'une des plus grandes d'Europe. Les centres historiques des grandes villes suisses sont des lieux d'habitation et de commerce recherchés en raison de leur richesse architecturale et de leur concentration en offres culturelles et en enseignes diverses. Mais qu'en est-il de ceux qui, à l'instar de Liestal, de Wiedlisbach ou de Delémont, se situent à l'écart des grandes villes? Les centres des petites villes et des villes de moyenne importance ont souvent l'air vide et morne. Le commerce de détail déplace ses activités dans les grands centres commerciaux en périphérie, quand il ne met pas la clé sous le paillason. Du coup, les locaux commerciaux vides, les immeubles vétustes et le manque d'animation deviennent un véritable casse-tête pour les propriétaires immobiliers et les autorités communales.

### **Présentation de la recherche**

C'est à cette problématique qu'a été consacré un travail de recherche portant sur plusieurs années (2006-2013), réalisé sur mandat de l'Office fédéral du logement (OFL). Le but était d'étudier les causes et les formes de ce phénomène, ainsi que les perspectives de renaissance des centres historiques. A partir des travaux préalables réalisés par la *Fachstelle Altstadt-Entwicklung* à Berthoud, les auteurs de ce travail ont commencé par développer une vue d'ensemble des instruments d'analyse, de communication et d'intervention qui peuvent être mobilisés pour faire face à l'évolution constatée dans les vieilles villes. Dans un premier temps, on a commencé par mettre l'accent sur la valorisation du potentiel en termes d'habitat. Des offres de logements attrayantes sont en effet à même de compenser les pertes de revenu causées par la disparition des commerces et de contribuer à rétablir la rentabilité économique d'immeubles devant être réhabilités.

Dans un deuxième temps, il convenait de choisir les outils appropriés et de les développer en collaboration avec les villes partenaires. Les processus lancés dans ces localités devaient être fondés sur des analyses et des objectifs clairs, et visaient à motiver les acteurs locaux à prendre l'initiative. Pour ce faire, l'OFL et les mandataires ont décidé d'adopter une démarche originale, qui a consisté à tester divers instruments dans plusieurs villes et communes dans le cadre d'activités de conseil réalisées sous forme de mandats rétribués. Les expériences ainsi réalisées ont enrichi le travail de recherche et contribué à améliorer et à rendre plus efficaces les quatre outils employés, à savoir l'analyse de la ville, la stratégie de valorisation, l'analyse d'immeuble et le club de rue.

Par ailleurs, le travail de recherche a permis de mettre sur pied un réseau, le *Réseau vieille ville* (RVV), qui devait servir d'interface et permettre la discussion des changements structurels, l'échange de solutions et la diffusion de ces dernières. Plus de 150 villes et centres régionaux de tout le pays ont été invitées à répondre à un questionnaire ; un site Internet et une newsletter ont été créés, une série de plusieurs cahiers thématiques a été publiée, et plusieurs séminaires ont été organisés. Le *Réseau vieille ville* s'est ainsi fait connaître de larges milieux et a suscité l'intérêt des médias.

Cependant, après cette phase très productive et malgré sa présence dans les médias, le RVV n'a pas réussi à trouver de partenaires prêts à s'engager pour en assurer la viabilité, notamment sur le plan financier. Cela a incité l'OFL à prendre un temps de réflexion pour évaluer les résultats atteints, revoir les objectifs et définir une stratégie pour l'avenir du réseau.

Une dernière phase a été consacrée à la mise au point finale des quatre instruments. L'OFL, l'Office fédéral du développement territorial (ARE), l'Union des villes suisses et le RVV se sont efforcés de développer une structure viable à long terme. Depuis 2012, le destin du *Réseau vieille ville* se trouve entre les mains du secrétariat de l'Association suisse pour l'aménagement national (VLP-ASPAN), où il a été intégré au centre de conseil SITES EN DIALOGUE.

## Conclusion

Le développement de nouveaux instruments implique un énorme travail de réflexion conceptuel! Les connaissances et les expériences acquises ont été mises en forme de manière appropriée afin de permettre à des tiers de les utiliser et de les adapter à leurs propres besoins. L'aiguillage des outils et l'habileté à les utiliser sont les garants de la qualité! Il ne suffit pas de développer des instruments, encore faut-il les employer à bon escient, ce qui présuppose des connaissances et de l'expérience. Des manuels ont été développés à cette fin à l'intention des experts et des autorités dans le cadre du travail de recherche. Désormais proposés par VLP-ASPAN, ils peuvent être obtenus par toute personne intéressée. En outre, le RVV a formé des spécialistes triés sur le volet pour transmettre le savoir acquis de manière efficace et contribuer à assurer la qualité des résultats lors de la mise en œuvre des instruments.

Aujourd'hui, le *Réseau vieille ville* est devenu un centre de conseil et de compétences spécialisé dans l'évolution structurelle des centres des vieilles villes et des centres historiques. Bien que constituant rarement une priorité politique et publique, ces centres ont développé une personnalité et des atouts qui leur sont propres et proposent une qualité de vie et d'habitat élevée ; ils contribuent à la diversité du territoire, jouent un rôle essentiel sur le plan régional, marquent le paysage culturel de leur empreinte et sont un facteur d'identification important d'une génération à l'autre.

Office fédéral du logement OFL

Le rapport dans son intégralité est disponible en allemand uniquement. Page Internet du réseau vieille ville en français: [http://www.netzwerk-altstadt.ch/Netzwerk\\_Altstadt/le\\_reseau\\_vieille\\_ville.html](http://www.netzwerk-altstadt.ch/Netzwerk_Altstadt/le_reseau_vieille_ville.html)

# Inhalt

1.	Vorwort und Ausgangslage .....	6
1.1.	Von der Handwerkerstadt zur Einkaufsstadt .....	6
1.2.	Das Bahnhofquartier .....	7
1.3.	Wandel .....	10
1.4.	Aufbruch .....	14
2.	Projektchronik .....	19
2.1.	Vorgeschichte .....	19
2.2.	Erster Forschungsauftrag 2007 .....	21
2.3.	Zweiter Forschungsauftrag 2010 .....	24
2.4.	Geschäftsstelle und Begleitgruppe .....	25
2.5.	Jahrestagung 2012 .....	26
3.	Werkzeugentwicklung .....	28
3.1.	Toolbox Altstadt 2007 .....	28
3.2.	Werkzeugentwicklung 2008 - 2012 .....	30
4.	Das Werkzeug „Stadtanalyse“ .....	32
4.1.	Chronik der Entwicklung .....	32
4.2.	Aufbau des Werkzeuges .....	33
4.3.	Akquisition und Auftragsabwicklung .....	36
4.4.	Schnittstellen .....	37
5.	Das Werkzeug „Nutzungsstrategie“ .....	40
5.1.	Entwicklungsgeschichte .....	40
5.2.	Aufbau der Nutzungsstrategie .....	44
5.3.	Praktische Erfahrungen .....	52
6.	Das Werkzeug „Gassenclub“ .....	55
6.1.	Chronik der Entwicklung .....	55
6.2.	Aufbau und Einsatz des Werkzeuges .....	58
7.	Das Werkzeug „Haus-Analyse“ .....	63
7.1.	Chronik der Entwicklung .....	63
7.2.	Aufbau und Betrieb der Trägerschaft .....	65
7.3.	Durchführung des Werkzeuges .....	68
7.4.	Erfahrungen mit der Anwendung .....	73
8.	Schulung und Qualitätssicherung .....	74
8.1.	Grundsätzliche Überlegungen .....	74
8.2.	Stadtanalyse .....	74
8.3.	Nutzungsstrategie .....	77
8.4.	Gassenclub .....	77
8.5.	Haus-Analyse .....	78
9.	Kommunikation .....	82
9.1.	Kommunikationswerkzeuge .....	82
9.2.	Präsentation zum Strukturwandel .....	83
9.3.	Kommunikation in Städten .....	84
9.4.	Newsletter .....	85
9.5.	Kommunikation nach innen .....	85
10.	Austausch und andere Projekte .....	87

Der Anhang befindet sich in einem separaten Dokument.

## Zusammenfassung

Das Bundesamt für Wohnungswesen (BWO) hat in der Zeit von 2007 bis 2012 ein Forschungsprojekt zur Unterstützung kleinerer und mittlerer Gemeinden und Städte unterstützt (Originalname: „Toolbox Altstadt“). Das Resultat des Forschungsprojektes etablierte sich unter dem Namen „Netzwerk Altstadt“ und widmete sich den Folgen des Strukturwandels, wie er vor allem im Auszug des Detailhandels aus den Ortskernen beobachtet werden kann.

Kern des Projektes war die Entwicklung von standardisierten Werkzeugen zum Eingreifen in die Entwicklung in Städten und Ortschaften. Im Rahmen eines Forschungsprojektes des BWO entstanden vier Werkzeuge:

- Stadtanalyse
- Nutzungsstrategie
- Gassenclub
- Haus-Analyse

Die Werkzeugentwicklung erfolgte in enger Zusammenarbeit mit Testgemeinden, sodass ein direkter Wissenstransfer möglich war. Über Beratungsaufträge der Gemeinden konnten Erfahrungen in die Entwicklung der Werkzeuge fliessen. Bis Ende 2012 wurden total 17 Städte und Gemeinden mittels einem oder mehrerer Werkzeuge beraten. Dabei zeigte sich, dass die Anwendung der Werkzeuge mit Vorteil von externen Fachleuten umgesetzt werden muss:

- Es braucht den vergleichenden Blick von aussen.
- Die Verwaltung fand praktisch nirgends die Zeit, sich dieser zusätzlichen Aufgabe zu stellen.
- Die Aussagen zum Strukturwandel und zur Lage des Zentrums stellen oftmals eine Ernüchterung dar, die leichter von Externen eingebracht werden kann.

Das Netzwerk Altstadt entwickelte sich zur einer Kompetenz- und Beratungsstelle mit folgendem Aufgabengebiet:

- Beratungsaufträge von Städten: Anwenden der Werkzeuge mittels zertifizierter Experten.
- Austausch und Vermittlung von Wissen und Erfahrungen unter den Städten und Gemeinden: Newlsetter, Tagungen.

Die Geschäftsstelle des Netzwerkes Altstadt ist seit 2012 bei der Schweizerischen Vereinigung für Landesplanung (VLP-ASPAN) angesiedelt. Die vier Werkzeuge sind Teil ihres Beratungsangebotes für Gemeinden und Städte.

Der vorliegende Bericht schildert die Entstehung der vier Werkzeuge und geht auf Fragen rund um die Arbeit mit Städten ein.

## Vorwort und Ausgangslage

Die Stadt als Hülle hat wechselnde Inhalte. Wenn wir von Strukturwandel reden, so meinen wir letztlich den Wandel dieses Inhaltes und seine Folgen: die baulichen und wirtschaftlichen Konsequenzen, die Eigentumsverhältnisse, die Erschliessung etc. Eine Veränderung des Nutzungs-mixes ist nie isoliert zu haben. Immer auch reagieren die soziale, die wirtschaftliche und die bauliche Struktur mit einer gewissen Verzögerung.



Abbildung 1

*Momentaufnahme.  
Was uns vertraut, „richtig“ oder schön erscheint in einer Stadt, ist nur eine Momentaufnahme. Es war vorher nicht so und wird auch nachher nicht mehr so sein. Der Strukturwandel ist eine Herausforderung an unser Bild der Stadt.*

Rheinfelden

Das typische Schweizer Stadtzentrum hat sich in den letzten hundertfünfzig Jahren mehrmals verändert, hat sich auch zuvor mehrmals verändert. Auch das scheinbar stabilste, die Altstadt, ist einem Wandel unterworfen, der früher vielleicht noch dramatischer war, als der hier beschriebene Strukturwandel. Abgesehen von den Stadtbränden, die eine Stadt oft neu entstehen liessen, sind auch frühere Nutzungsänderungen am Gesicht der Stadt abzulesen gewesen. Der Übergang von der Handwerkerstadt zur Handelsstadt Mitte des 19. Jahrhunderts veränderte die Stadt schnell. Die Werkstätten und Ställe im Erdgeschoss wurden ausgeräumt und machten Handlungen Platz, die neuen Türen, Fensterfronten und „Läden“ bekamen. Das für uns oft typisch wirkende, kleinteilige Altstadtbild war geboren. Dem gegenüber war die Handwerkerstadt weniger romantisch, ja derber. Nicht nur waren die Gerüche markanter, es war auch eine ärmlichere, dreckigere Strassenwirkung, obwohl in den Obergeschossen durchaus prächtige Wohnräume zu finden waren.

### 1.1. Von der Handwerkerstadt zur Einkaufsstadt

Aus der Handwerkerstadt mit offenen Märkten entwickelte sich im 19. Jahrhundert die Detailhandelsstadt (Ladengeschäfte in kleinteiliger Struktur) und daraus im 20. Jahrhundert die Einkaufsstadt (Ladengeschäfte mit

Schaufenstern). Der Übergang war oft graduell, es wurde erweitert, modernisiert, die Fronten geöffnet, transparenter gemacht. Einschneidend waren die baulichen Veränderungen ab 1950. Aus den einladenden grossen Fenstern wurden Schaufensterfronten mit möglichst grossen Auslagen. Höhepunkt der Eingriffe waren Schaufensterlabyrinthe, die bis tief in das Haus hinein ragten, um den Passanten einen Gang in den Laden ohne merkliche Schwelle zu ermöglichen. Ein Konzept, das später im Einkaufszentrum weiter perfektioniert wurde.

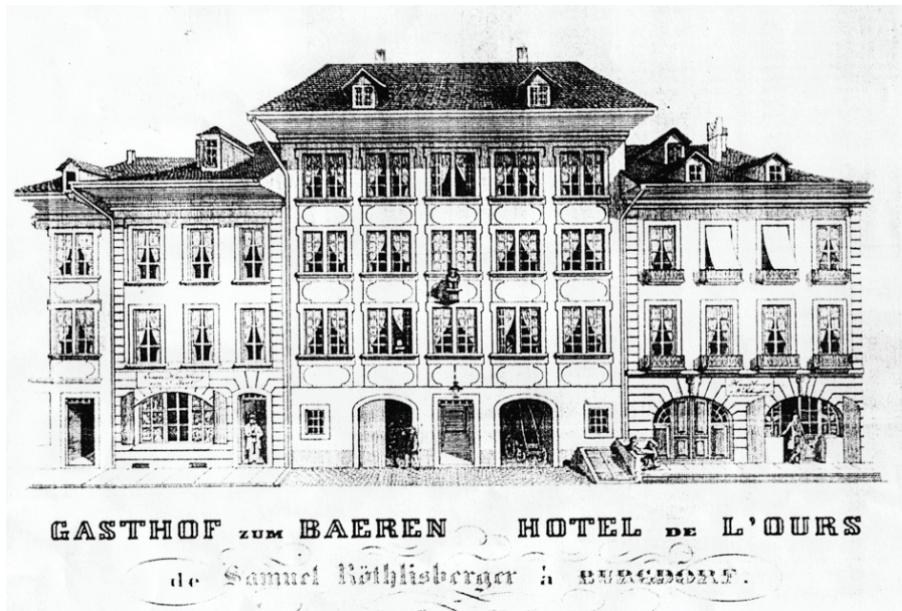


Abbildung 2

Das Erdgeschoss war nicht immer Laden. Lange Zeit waren hier Handwerker, Fuhrwerke oder das Vieh untergebracht. Die guten Räume befanden sich in der ersten Etage, so auch die Restauration.

Burgdorf, Ende 18.Jh.

Nicht alle Innenstädte haben den Schritt von der Detailhandelsstadt zur Einkaufsstadt mitgemacht. Nicht überall war die Altstadt der Ort der unbremsten Konsumentwicklung. Gerade die Plazierung der Bahnhöfe hat hier entscheidende Weichen gestellt. Zwischen 1850 und 1900 von der Eisenbahn erschlossen, ignorierten die Städte diesen Verkehrsträger als Publikums- und Kaufkraftquelle lange. Bei wenigen Zügen am Tag und pro Richtung verständlich, wie das z.B. 1870 noch der Fall war. Das Leben fand woanders statt und die Kunden kamen zu Fuss, per Fuhrwerk oder auf einem Gaul des Weges. Der Bahnhof war Zierde, Tor zur Welt und die Einfahrt des Zuges noch ein Ereignis.

So kam es, dass zuerst die Grosshändler und Fabrikanten den Standort am Bahnhof suchten. Sie liessen zumindest ihre Lager, Bürokontore und oft auch ihre Villen in Bahnhofsnahe bauen, um die Eisenbahn als Frachtverkehrsträger zu nutzen. Land war reichlich vorhanden, die Eisenbahn wurde nicht ins Zentrum gebaut; die Bahn wurde mit einem vernünftigen Sicherheitsabstand zu den Zentren auf die grüne Wiese gebaut. Man traute der neuen Technologie nicht ganz. Dadurch entstand Raum für die Entwicklung der späteren Bahnhofquartiere.

## 1.2. Das Bahnhofquartier

Einem trojanischen Pferd gleich, ahnten die Bewohner und Stadtstrategen lange nicht, was dereinst aus diesem Geschenk der Zivilisation, dem Bahnhof, erwachsen würde. Sie geschäfteten im angehenden 20. Jahrhundert erfolgreich in den alten Zentren, während der Bahnhof ein Ort blieb, der

bewusst aufgesucht werden musste, ähnlich dem Flughafen 50 oder 100 Jahre später.

Je mehr aber die Mobilität zunahm und der Bahnhof an Bedeutung gewann, umso offensichtlicher wurde es, dass auch dieses Quartier für Geschäfte und Handel gut sein würde, und zwar nicht nur für den Gross- sondern auch für den Detailhandel. Zudem war hier Boden nach wie vor zu günstigeren Konditionen käuflich. Im Gegensatz dazu wurde in den Handel treibenden Altstädten die Preise der Handelsfläche enorm in die Höhe getrieben durch deren Verknappung. In den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts platzen die alten Kernzonen aus ihren Nähten. Der steigende Autoverkehr der Kundschaft und der Lieferanten überforderten die kleinräumige Struktur.



Abbildung 3

*Während Jahrzehnten sahen die Stadtzentren so aus. Es dominierte der Laden in der noch wenig veränderten Fassade. Das Schaufenster mit seiner Sogwirkung war noch nicht erfunden.*

Burgdorf 1940

Es waren neue Lösungen gefragt. Diese kamen auf eine Art und Weise, wie man sie nicht kannte. Der heutige Grossverteiler im Gewand eines Migros oder Coop („Konsum“) eroberte den Markt und veränderte das Einkaufsverhalten. Die Revolution im Detailhandel war voll im Gange, die Fronten hart. Das „Lädelisterben“ setzte in den Aussenquartieren ein. Bäckerei, Milchladen und Metzgereien gab es in jedem Wohnquartier. Sogar die Kon-

sumgenossenschaften basierten anfänglich auf dezentraler Versorgung. Diese Läden der Grundversorgung fielen dem Wandel im Detailhandel zuerst zum Opfer.

Stadtväter und Detaillisten reagierten auf diese Entwicklung oft mit Protektionismus. Die Grossverteiler wurden durch entsprechende Bauvorschriften in ihrer Entwicklung behindert in der Absicht, die Spezialgeschäfte in den alten Kernzonen zu schützen. Vielerorts existierte in der Überbauungsordnung fürs Bahnhofquartier noch bis in die 80er Jahren eine Verkaufsflächenbeschränkung. Trotzdem bauten die Grossverteiler in den Bahnhofquartieren, ausserhalb der historischen Kerne. Nach und nach verlagerte sich die Einkaufsaktivität über die Einkaufsgewohnheiten, die Mobilität und die Werbung. Den Läden in den alten Zentren fehlten diese Kundenmagnete, die Abwanderung der Kunden und der Kaufkraft setzte ein.



Abbildung 4

*Aufbruch in die Neuzeit.  
Unweit der Altstadt, oft  
in der Nähe des Bahnhofs  
begann in den 60er und  
70er-Jahren die neue  
Zeitrechnung des Detail-  
handels.*

*Delémont  
Avenue de la gare*

Die Entwicklung aber geht noch weiter. Die Grossverteiler konkurrenzieren sich mittlerweile selber mit ihrem neuesten Verkaufsmodell, dem Shoppingcenter auf der grünen Wiese. Hier werden erneut neue Massstäbe geschaffen, neue Möglichkeiten geboten und das Verhalten hin zum automobilen Kunden gefestigt.

Die Folgen in der Innenstadt sind spürbar, nicht nur in der Altstadt auch im Bahnhofquartier. Man bemerkte erste Zeichen des Ladenleerstandes, des Mietzinszerfalls, des Kundenrückgangs. Die Grossverteiler sind nach wie vor präsent, aber man spürt, dass ihre wahre Leidenschaft nicht mehr der Innenstadt gilt, sondern den Zentren ausserhalb. Konsequenz für den Ortskern: Ausbaupläne der Grossverteiler werden auf Eis gelegt, die Entwicklung findet aussen statt, verbunden mit einer neuen Umgehungsstrasse, die die Kunden vom Hinterland an der Stadt vorbei ins Shoppingparadies bringen soll.



*Abbildung 5*

*Die Verkaufsarchitektur der 60er und 70er Jahre bedeutete oft einen massiven Eingriff in die alten Fronten. Stehen die Läden heute leer, wirkt das doppelt bedrohlich.*

*Burgdorf*

### 1.3. Wandel

Zurück zur Altstadt. Der Detailhandelsstandort bröckelt vielerorts und ist in den kleinen Zentren schon arg eingebrochen. Die Leerstände sind bedrückend und auf eine Ladeneröffnung kommen drei Schliessungen. Es ist offensichtlich, dass hier etwas Neues entstehen muss.

Die Leerstände wirken um so bedrohlicher, je grösser damals die Schaufensterfronten in die oft kleinen Altstadthäuser hinein gebrochen wurden. Ohne Auslagen, ohne Beleuchtung ist die Leere doppelt sichtbar. Hinzu kommen die oft ausgeräumten Erdgeschosse zwecks Erschliessung der Raumtiefe, die nun wie dunkle Gänge ins Nirgendwo verlaufen. Die Altstadt ist nicht nur leer, sie ist auch fremd geworden.

Städte, die bereits Anfang/Mitte des 20. Jahrhunderts einen Wechsel des Detailhandels in Richtung Bahnhofquartier vollzogen haben, stehen heute oft besser da. Ihre Altstadt-Fronten sind weniger rigoros aufgebrochen und verändert worden, ihre Gebäudestruktur intakter, da schon zu Beginn der Detailhandels-Boomzeit der 50er und 60er Jahre der Standort Altstadt nicht mehr gefragt war. Man kehrte daraufhin wieder zurück zum kleinen Laden mit Wohnnutzung in den Obergeschossen, was oft bis heute so geblieben ist. Biel hat zum Beispiel diese Kleinteiligkeit in der Altstadt behal-

ten, weil die Nidaugasse bald einmal die Rolle der Einkaufsstrasse übernommen hatte.



Abbildung 6

*Entwicklung ohne Ende?  
Die Grossverteiler treiben sich mittlerweile selbst aus den traditionellen Stadtzentren, indem sie noch grössere Konsumtempel ausserhalb bauen.*

Sihlcity Zürich

In Städten aber, wo die Detailhandelszonen der 60er, 70er und 80er noch in den Altstädten angesiedelt waren, sind die Folgen gravierender. Der Nutzungsdruck des Detailhandels war oft so stark, dass der Ertrag aus der Ladenfläche als wirtschaftliche Basis fürs ganze Haus reichte. Obergeschosse wurden entweder vom Ladeninhaber, seiner Familie und den Angestellten bewohnt oder dienten als Lager- und Produktionsfläche oder blieben gar ungenutzt. In Belgien war es üblich, die ganze Erdgeschossfläche als Laden zu nutzen, in dem das Treppenhaus entfernt wurde. Oben dämmerte das Haus hinter leicht vergilbten Vorhängen vor sich hin.

Auch wenn in den Schweizer Städten nie diese Extreme erreicht wurden, so sind die Konsequenzen teilweise doch ähnlich. Man hat mit dem Erdgeschoss so viel Geld verdient, dass man die Obergeschosse nicht zu nutzen brauchte. Das Wohnen in der Altstadt war etwas für Studenten und Zurückgeblieben und brachte nicht viel Ertrag. In der Folge standen ganze Etagen

über Jahre und Jahrzehnte leer, oder es wurden Ausbauten mit billigen Werkstoffen gezimmert, um dem Wohnen eine zeitgemäße Note zu verleihen. Ein Gespür für die Altbausubstanz war oft nicht vorhanden.



Abbildung 7

Viele Innenstädte reagieren mit Kosmetik auf den Detailhandelsauszug. Am Strukturwandel ändert das wenig.

Delémont

Jetzt, wo der Detailhandel sich neu orientiert und aus der Altstadt abwandert, fehlt den Eigentümern das Geld für grundsätzliche Eingriffe. Die Liegenschaft weist einen dermassen hohen aufgestauten Modernisierungs- und Unterhaltsbedarf auf, dass das ganze Haus wirtschaftlich aus dem Lot geraten ist. Oft kommt hinzu, dass der Hausbesitzer zugleich der Ladeninhaber war und sein Geschäft in den schlechten Jahren auf Kosten der Haussubstanz weiter betrieb, bis beides nicht mehr ging. Die bittere Pille ist neben dem Verlust von Haus und Geschäft oft der bescheidene Erlös aus dem Hausverkauf, der die Altersvorsorge hätte darstellen sollen.

Noch ist der Wandel nicht abgeschlossen. Viele Innenstädte oder Altstädte sind heute aber so weit, dass man die Entwicklung erkennen kann, was nicht in allen Fällen heißt, dass man darüber reden oder gar entsprechend handeln kann. Der Strukturwandel wird oft als persönliches oder örtliches Versagen empfunden, eine Art Schande, nachdem es unsere Väter ja viel besser konnten und aus der Stadt ein blühendes Zentrum gemacht haben. Haben wir versagt?

Diese Schmach des Verlustes und des Niederganges macht es schwierig, über Perspektiven und gemeinsame Lösungen zu reden. Viel zu schnell muss ein Sündenbock her, sei es die misslungene Verkehrsplanung aus den 70ern, sei es der zu wenig wirtschaftsfreundliche Gemeinderat oder die verblendete Kundschaft, die nichts mehr von Qualität und Bedienung versteht.

Strukturwandel bedeutet daher auch Umdenken, weg von der Opferrolle, weg von bestehenden Bildern, wie es eben sein müsste, hin zu einer ehrlichen Standorteinschätzung und möglichen Perspektiven, auch wenn diese im Detailhandel heute kaum mehr einladend wirken. Es geht weniger um ein Herumreissen des Ruders in einem nicht mehr funktionierenden System, sondern um ein schrittweises Anpassen der Strategie und der Spielräume. Gerade die Altstadt mit ihrem hohen Identifikationswert kann nicht

mit einfachen Rezepten der Modernität angepasst werden. Weder lassen sich Strukturen schaffen, welche eine radikale Umkehr ermöglichen, noch kann die Bausubstanz wirtschaftlich konkurrenzieren mit der Ausgangslage in anderen Teilen der Stadt.



Abbildung 8

*Mut zur Innenstadt.  
Wenn der Detailhandel ausbleibt, braucht es neue Formen der Lebendigkeit und der Nutzung.  
Das Wohnen kann dabei wichtige Impulse liefern.*

Rheinfelden

Was also kann gemacht werden? Wäre es nur irgend ein Stück Stadt ohne weiteren Identifikationswert, würde man es dem Markt überlassen. Die Mietpreise würden sinken, die Ladennutzungen in der Qualität ebenfalls, der Restpostenmarkt würde dem Trödler Platz machen, das Restaurant dem Imbiss und der Rotlichtbar. Aufgrund der sich nun ausbreitenden schlechten Umgebung wären die Preise noch billiger, sogar das Wohnen wäre nicht mehr sehr begehrte. Häuser könnte man für ein Schnäppchen erstehen, was denn auch gemacht würde, zum Teil von Idealisten, zum Teil aber auch von Leuten, die aus der Situation Profit schlagen wollen mittels Wohnräumen für Migranten, Illegale, Leute, die keine Fragen mehr stellen.

Das „Laisser-faire“ regelt sich zwar irgendwann ebenfalls, der Markt richtet es in der Tat, doch der entstandene Schaden ist je nach dem enorm. Soziale Strukturen werden umgepflügt, eine ehemals bürgerliche Besitzerschaft wird ersetzt, das ehemalige emotionale Zentrum der Stadt destabilisiert. Und weil man eine Stadt oft über ihre Altstadt identifiziert, leidet das gesamte Image.

## 1.4. Aufbruch

Die Arbeit am Strukturwandel ist daher nötig. Sie soll vermeiden, dass die Talfahrt ins Bodelose geht, dass sie sich auf eine Abwärtsspirale begibt, aus der es lange kein Zurück gibt. Dazu muss nicht der Markt verzerrt, sondern der Fokus auf die Qualitäten der Altstadt gelegt werden, die sie weiterhin hat, unabhängig davon, ob sie den Detailhandel beherbergt oder nicht.

Inzwischen ist klar, dass es mit Stadtmarketing und Werbeoffensiven nicht getan ist. Der Strukturwandel ist eine Herausforderung, die das Zentrum an sich in Frage stellt und daher grundsätzliche Antworten erfordert. Welche Bedeutung hat das Wohnen? Wie weit sind Parkplätze ein Mittel gegen den Kaufkraftverlust? Was bringen Verschönerungen im Außenraum?

Die anstehenden Massnahmen sind breitgefächert, langfristig und teuer. Sie erfordern ein weitsichtiges Planen seitens der Gemeinde und ein Einbezug der Akteure in der Innenstadt, vor allem der Eigentümer und Geschäftsbetreibenden. Erst über einen qualifizierten Prozess lässt sich eine Stabilisierung erreichen, wobei die Resultate oft Jahre auf sich warten lassen. Entsprechend stehen nicht Erfolgsgeschichten im Zentrum sondern Anleitungen, wie überhaupt ein Prozess ins Rollen gebracht werden kann.

Wo ist nun das Patentrezept? Wie sieht sie aus, die Innenstadt von morgen? Wie viel Einkauf? Wie viel Parkplätze? Wie viel Wohnen? Wie viel Kultur?

Drei Hauptfunktionen helfen uns, auch in Zukunft ein Zentrum zu haben, das sich trägt, das lebt und das uns wichtig ist:

- **Wohnnutzung:** Das Wohnen ist die beständigste Nutzung seit es unsere Städte gibt. Die Wohnnutzung ist auch jetzt, im Wandel, stabil. Diese Stabilität hilft uns. Sie erlaubt uns, die Städte ökonomisch zu stützen. Und sie hilft uns, andere Funktionen zu ermöglichen, die unsere Stadt ebenso ausmachen.
- **Begegnung / Austausch:** Stadt heißt Austausch und Begegnung. Darin enthalten ist auch der Handel als Austausch. Aber es gibt noch andere Formen von Begegnung und Austausch: Kultur, Cafés, Plätze, Spielplätze, Verwaltung, Schulen. Diese Funktionen sind wichtig in der Stadt, im Zentrum. Der Detailhandel war lange die wichtigste Begegnungs- und Austauschnutzung. Heute muss sie teilweise ersetzt werden.
- **Identifikation:** Eine sehr statische Funktion, und doch so wichtig. Unsere Innenstädte verkörpern unsere Verankerung mit dem Ort. Sie sind der Hort unserer Wurzeln, und der unserer Vorfahren. Das historische Gesicht der Innenstädte zeugt von dieser Bedeutung. Wir müssen dieses Gesicht lebendig erhalten. Es darf altern, aber es soll echt bleiben. Die Funktion der Identifikation ist bedeutsam und gleichzeitig gefährdet durch den Wandel.

## Chance Wohnen

Zentraler Faktor in diesem neu zu findenden Gleichgewicht ist die Stabilität. Je instabiler eine Altstadt wird, um so hektischer werden die Reaktionen der Eigentümer, um so weniger besonnen und strategisch lässt sich das eigentliche Problem angehen. Aus diesem Grund kommt dem Wohnen eine zentrale Rolle zu. Es ist nicht Ersatz für die Erdgeschossnutzung sondern für die Stabilität, die bisher von der Erdgeschossnutzung ausging. Unter dem Mantel dieser neu gefundenen Stabilität kann der Nutzungsmix der Altstadt neu verhandelt und betrachtet werden.

Die Qualität des Wohnens muss in der urbanen Dichte gesucht werden. Sie kann sich nicht messen mit den Angeboten in der Peripherie, wo Licht, Platz und Parkplatz zu ähnlichen Preisen winken. In der Stadt muss die Stadt zelebriert werden, bis hinein ins historische Detail. Bei geschickter Kombination von Innen- und Außenräumen sind in der Altstadt attraktives Wohnen möglich, auch für Familien.



Abbildung 9

*Die Altstadt ist voller Nischen. Erst das Zusammenwirken von Innenräumen und Außenräumen, von Privat und Öffentlich (und Halböffentliche) macht aus der Altstadt eine einladende Struktur.*

Sempach

Was in grossen Städten schon lange hip, teuer und in ist, muss in den kleinen Städten sorgsam als Wert aufgebaut werden. Hier ist die Nachfrage nach dem Wohnen in der Altstadt noch verhalten. Meist fehlt es den Ortsansässigen an Bildern, wie in der Altstadt eigentlich gelebt werden könnte, und wie das umzusetzen wäre. Zu lange haben sie mit einer Altstadt gelebt, die als Wohnort zweitrangig war, weil der Handel im Zentrum stand. Dazu kommt, dass der Aufbruch der Moderne hin zu mehr Licht, Raum und Bewegungsfreiheit in der Altstadt nur begrenzt vollzogen werden konnte. Je ländlicher eine Gegend, um so mehr wirkt noch das Schwere, Düstere als Bild der Altstadt in den Köpfen nach. Es ist der mit der Moderne übersättigte Städter, der den Charme der Altbausubstanz lesen und wieder erwecken kann.

Die Förderung der Wohnnutzung muss zuerst bei den Bildern, den Werten ansetzen. Sie müssen neu belebt, neu gesetzt, neu positioniert werden. Es reicht nicht, vom Wohnen zu reden. Es reicht auch nicht, aufzuzeigen, dass sich Sanierungen rechnen können oder dass es Interessenten dafür gibt.

Erst wenn die Überzeugung wächst, dass die alte Stadt auch wieder die neue Stadt sein wird, kann sich etwas ändern.

Dieser Wandel von Bildern, Haltungen, Einstellungen und Überzeugungen ist eine Aufgabe, die Zeit und Energie braucht. Wie immer, wenn es um emotionale Werte geht, braucht es mehrere Quellen der Überzeugung, am besten Menschen, die von aussen kommen und sagen, wie sie die Stadt erleben und was sie darin an Werten sehen.

Dieser Wandel geht von den Obergeschossen aus. Hier lassen sich aufgrund der stabilen Nachfrage nach Wohnen Impulse generieren und Sicherheiten erzeugen. Wenn der Eigentümer erkennt, wie es mit seiner Liegenschaft auch ohne Ladennutzung weiter geht, ist er zu Investitionen bereit, auch in das Erdgeschoss. Dieses wird wohl über längere Zeit nicht mehr die Erträge bringen, die er einst erzielte, es soll aber doch Teil der Stadt bleiben und einen öffentlichen Charakter wahren, wenn irgend möglich. Ziel ist also nicht die Privatisierung der Altstadt durch das Wohnen, sondern seine Stabilisierung. Mit einer neuen ökonomischen Basis lassen sich auch die anderen Aspekte der Altstadt neu fassen: Begegnung und Identifikation.

Die Erdgeschosse sollen dieser Begegnungsfunktion zugänglich bleiben. In kleineren Städten gelingt dies am ehesten über einen Mix aus kleinteiligen Nutzungen von öffentlichem oder halböffentlichen Charakter: Kindertagesstätten, Bibliotheken, Cafés und sogenannte „Para-Läden“. Letztere stellen ein neues Element dar, das sich gut in die Altstadt einfügt, auch wenn es von der Begegnungsqualität keinen „echten“ Laden ersetzen kann. Para-Läden sind ladenartige Strukturen, betrieben aus einem nur teilweise ökonomischen Motiv. Trödler, Nähatalier, Kunsthandwerker etc. beziehen ihre Motivation immer auch über eine Leidenschaft. Da sich unsere Gesellschaft zudem mehr ins Alter verlagert, dort aber jünger bleibt, ist die Aktivität der Senioren in solchen Para-Läden eine oft gesehene Perspektive.

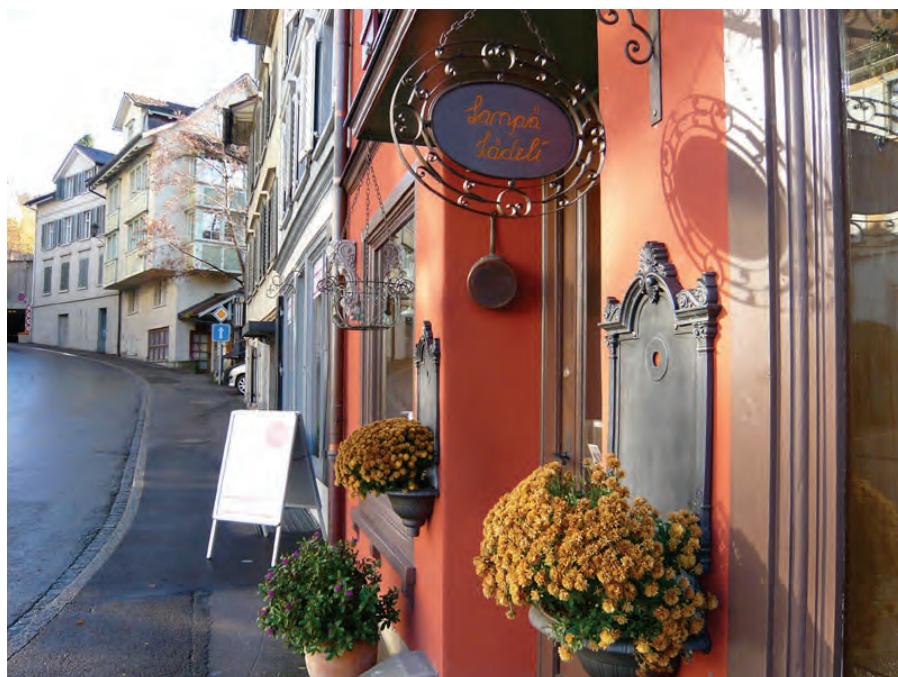


Abbildung 10

„Para-Läden“ sind Geschäfte mit reduzierten Öffnungszeiten, mit einem nicht rein kommerziellen Charakter und mit einem grossen Anteil Leidenschaft und sozialer Dynamik. Sie sind eine neue Erscheinung und passen gut in unsere Altstädte, auch wenn sie einen „echten“ Laden nicht ersetzen können.

Lichtensteig

Je früher dieses Aufleben der „alten-neuen“ Qualitäten der Stadt gelingt, um so einfacher ist es, die Tiefpunkte des Strukturwandels und seine Konsequenzen zu umschiffen. Eine Innenstadt, die sich schon heute ihrer Bedeutung als Wohn- und Begegnungsort bewusst ist, kann flexibler auf Veränderungen in der Nachfrage nach Flächen reagieren. Sie wird damit ge-

genüber dem Markt aber auch gegenüber den Banken und Investoren zeigen, dass die Altstadt einen Wert darstellt. Ausgehen von den besten Potentialen gilt es, eine Strategie entwickeln, wie über die Positionierung dieser herausragenden Nutzungen eine flächige Entwicklung der Innenstadt möglich ist. Der Strukturwandel darf nicht dazu verleiten, das Tafelsilber zu verscherbeln, sondern soll Anlass sein, generell über Werte, Potentiale und Herausforderungen zu reden.

Die Arbeit, die auf uns wartet, ist eine mehrschichtige, die vor allem eines bieten soll: Sie muss die Akteure der Stadt zusammenführen zu einer Vision, die Stadt zu erhalten und neu zu erschaffen. Noch nie war es so beliebig, wo man einkaufen, wohnen und arbeiten soll. Die Stadt kann nur dann eine zentrale Rolle spielen, wenn es gelingt zu erklären, warum es sie braucht, was sie unverwechselbar und einzigartig macht. Das Zeitalter der selbstverständlichen Stadt scheint vorbei.

Das Forschungsprojekt „Netzwerk Altstadt“ hat mit den darin entwickelten Werkzeugen eine Befähigung zum Handeln erarbeitet, die diesen Wandel in den Städten begleiten kann. Es scheint gelungen, mittels verständlicher und partizipativer Arbeitsabläufe an den wesentlichen Stellen des Veränderungsprozesses anzusetzen, um ihn beeinflussen zu können. Dabei hat sich die Kleinstadt als richtiger Adressat dieser Werkzeuge erwiesen: Hier zeigen sich die Herausforderungen, hier sind gleichzeitig die Möglichkeiten beschränkt, ihnen zu begegnen. Der Einsatz des Bundesamtes für Wohnungswesen hat in diesem Sinn Pionierarbeit ermöglicht und einen wichtigen Beitrag für die Lebendigkeit unserer Ortskerne geleistet.

### Dank der Autoren

Wir möchten dem Bundesamt für Wohnungswesen für sein entgegengenommenes Vertrauen in diesen Jahren der Entwicklungsarbeit danken. Wir haben gemeinsam einen Prozess durchgestanden, dessen genaues Resultat nicht immer klar definiert war, über die Jahre aber recht genau dem entsprach, wofür wir uns damals auf den Weg gemacht haben.

Wir danken in diesem Zusammenhang den beiden Direktoren Dr. Peter Gurtner und Dr. Ernst Hauri für ihr Weitsicht und Entschlossenheit diesem Forschungsanliegen gegenüber. Wir danken ebenso der Projektleiterin und uns betreuenden Fachperson Verena Steiner vom BWO für die qualifizierte Zusammenarbeit und den engagierten Austausch.

Ein weiterer Dank sei ausgesprochen:

- unserer Begleitgruppe für den wertvollen fachlichen und strategischen Dialog, der diesem Projekt die nötige Form und Stossrichtung gab (siehe dazu auch Kapitel 3.4.).
- dem Schweizerischen Städteverband und ihrer Direktorin Renate Amstutz, die durch ihre Unterstützung das Netzwerk Altstadt in einer wichtigen Phase gefördert hat.
- unserer neuen Trägerschaft, der Vereinigung für Landesplanung VLP-ASPAN und dem ganzen Team, das uns dort unterstützt hat, besonders dem Direktor Lukas Bühlmann, der Projektleiterin Heidi Haag und der Vice-Directrice Christa Perregaux du Pasquier.
- allen Städten für die wir arbeiten durften.
- unseren angehenden Experten für ihre Unterstützung und Mitarbeit.
- Thomas Gfeller für seine strategische Beratung.

Urs Brülisauer, Paul Dominik Hasler  
Burgdorf, Juni 2013



## 2. Projektchronik

### 2.1. Vorgesichte

#### Der Strukturwandel

Wir bezeichnen mit „Strukturwandel“ einen Veränderungsprozess bei den Lebens- und Einkaufsgewohnheiten hin zu einer mobileren, selektiveren Gesellschaft. Schlüsselkriterien für diesen Wandel sind:

- eine steigende Kaufkraft verbunden mit dem Bedürfnis nach einer grösseren Sortimentsvielfalt
- eine flächigere Siedlungsweise und erhöhte Mobilität, sei es durch private oder öffentliche Verkehrsmittel.
- eine vernetzte, teilweise globalisierte Wirtschaft, die sich auf den Detailhandel auswirkt.

Der Strukturwandel ist ein schlechender Prozess, der sich nur anhand von Indizien feststellen lässt. Erkennbar ist er vor allem über den Auszug der Läden aus den Zentren und die Verschiebung der Kaufkraft an die Peripherie. Dabei hat sich gezeigt, dass die Entwicklung in kleineren und mittleren Ortschaften (bis 30'000 Einwohner) schneller abläuft bzw. früher einsetzt als in grösseren. Kleine Orte bis 2000 Einwohner haben teilweise gar keine Nahversorgung mehr.

Innerhalb des dauernden Veränderungsprozesses in unseren Ortskernen nimmt der Strukturwandel eine Sonderstellung ein:

- Er ist verbunden mit einem wirtschaftlichen Abstieg und einem Verlust von Zentrumsfunktionen.
- Er verändert das gewohnte Bild der Stadt als belebtes Einkaufszentrum.
- Im Gegensatz zu früheren Strukturwändeln zeigt er kaum bauliche Effekte.

Der Strukturwandel ist schon seit 20 oder 30 Jahren am Laufen, allerdings unbemerkt. Das hat mehrere Gründe:

- Es handelt sich um einen langsamen aber stetigen Prozess.
- Das stetige Wirtschaftswachstum und der steigende Wohlstand haben parallele Versorgungsinfrastrukturen (Zentrum und Peripherie) lange ermöglicht.
- Viele Geschäfte lebten lange noch von der Substanz, bevor sie die Konsequenzen ziehen mussten. Oft ist es der Generationenwechsel, welcher die Schliessung mit sich bringt.

#### Lernen von Burgdorf

Burgdorf verzeichnet seit den 1990er Jahren einen stark spürbaren Strukturwandel. Dieser wird von mehreren Faktoren beschleunigt:

- Die Nähe zu Bern und die steigende Mobilität (S-Bahn) liessen viele Branchen in diesem Regionalzentrum zugunsten der nur 15 Minuten entfernten Stadt verschwinden.
- Das Shoppingcenter „Shoppyland“ (12km) und die «Shoppingmeile» in Lyssach (4km) boten für die automobile Kundschaft wichtige Einkaufsdestinationen.
- Der bisherige Einkaufsschwerpunkt in der oberen Altstadt (Oberstadt) ist durch eine merkliche Distanz und Höhendifferenz vom

neuen Zentrum am Bahnhof getrennt, sodass der Kundenstrom nie gut zirkulierte.

Die Stadt reagierte auf diese Entwicklung mit mehreren Offensiven zugunsten der Altstadt, die wichtigste davon war das Konzept „Zukunft Altstadt Burgdorf“<sup>1</sup>. Die darin koordinierten Massnahmen zielen auf eine Belebung des Zentrums mit mehr Kunden ab. Schwerpunkte bildeten Massnahmen im Bereich Außenraum, Sauberkeit, Verkehrsanbindung und Stadtmarketing. Eine Sonderstellung nahm darin die „Fachstelle Altstadt-Entwicklung“ ein, die 2002 eingerichtet wurde, um die Liegenschaftseigentümer zu beraten und Investitionen auszulösen. Die Leitung der Fachstelle wurde dem Architekten Urs Brülisauer übertragen, der bereits Erfahrung im Umbau von Altstadtstrukturen gesammelt hatte.



Abbildung 11

Die in Burgdorf eingerichtete „Fachstelle Altstadt-Entwicklung“ darf aus heutiger Sicht als Beispiel einer Kompetenzstelle „City-Management“ mit starker strategischer Ausrichtung gesehen werden. Vor allem Haus-Eigentümer wurden von dieser Beratungsstelle direkt angegangen und zum Handeln aufgefordert, um einem Abstieg der Wohn- und Geschäfts-lage zuvor zu kommen.

Urs Brülisauer stellte einige grundlegende Thesen auf, die sich nach und nach als zutreffend erwiesen:

- Die beobachtbaren Probleme sind typisch und spielen sich in ähnlicher Form in vielen anderen Städten auch ab.
- Die Probleme sind nicht hausgemacht, sondern werden von aussen an die Städte herangetragen. Das macht Gegenmassnahmen schwierig.
- Der Strukturwandel lässt sich nicht aufhalten oder rückgängig machen. In vielen Fällen bedeutet das, dass die Ladennutzungen im historischen Zentrum verloren gehen oder auf einem nur noch bescheidenen Niveau gehalten werden können.
- Dies hat zur Konsequenz, dass die Erträge auf den Ladenflächen merklich zurückgehen und die Häuser ihrer oft wichtigsten Einnahmequelle verlustig gehen.
- Um das Haus ökonomisch zu stabilisieren, ist es nötig, die Erträge auf den Obergeschossen zu stärken und die dort oft schlummern-den Potentiale für das Wohnen zu nutzen.
- Eine mögliche Nische für die Erdgeschosse bietet sich in Form kleinteiliger Ladennutzungen an, die aber das grundsätzliche Prob-lem der ökonomischen Neuorientierung der Häuser nicht löst.

<sup>1</sup> Konzept Zukunft Altstadt Burgdorf, 3. nach Mitwirkung überarbeitete Auflage, Dezember 2000, Stadt Burgdorf. Das Konzept wurde als Eingabe beim kantonalen Wettbewerb „Attraktivierung von Kernzonen in Regionalzentren“ 1999 eingereicht und prämiert.

- Als zentrale Erkenntnis daraus folgt: Die Detailhandelsentwicklung und die ökonomische Neuorientierung der Altstädte sind zwei separate Aufgaben.

Mit der Fachstelle Altstadt-Entwicklung kam auch Paul Dominik Hasler ins Spiel, der mit seinem „Büro für Utopien“ massgeblich am Konzept Zukunft Altstadt Burgdorf mitgearbeitet hatte. Zusammen mit Urs Brülisauer entwickelte er kommunikative und prozessorientierte Hilfsmittel, um Städten oder Eigentümern im Umgang mit dem Strukturwandel zu helfen. Ein erstes gemeinsames Produkt war die Broschüre „Altstadt im Umbruch“ für die Städte Thun und Burgdorf. Darin wurden die grundsätzlichen Handlungsoptionen für Liegenschaftsbetreiber beschrieben<sup>2</sup>.



Abbildung 12

Die Broschüre „Altstadt im Umbruch“ stellte den ersten Versuch dar, die Thematik des Strukturwandels an die Liegenschaftseigentümer heranzutragen. Dazu wurde gemeinsam für die Städte Thun und Burgdorf ein Beratungsangebot aufgebaut, welches den Eigentümern bei der strategischen Ausrichtung ihrer Liegenschaften behilflich war.

## 2.2. Erster Forschungsauftrag 2007

Urs Brülisauer erkannte, dass das Wohnen eine zentrale Chance innerhalb der Problematik des Strukturwandels darstellte. Es schien in der Lage, die zurückgehenden Erträge auf den Erdgeschossen teilweise zu kompensieren und die Liegenschaften wirtschaftlich zu stabilisieren. 2007 gelangte er an das Bundesamt für Wohnungswesen, um ein Forschungsprojekt vorzuschlagen. Dieses sollte zeigen, ob sich mittels standardisierter Werkzeuge den Hauptproblemen des Strukturwandels begegnen werden konnte.

Der erste Forschungsauftrag „Toolbox Altstadt, Phase 1“ vom September 2007 lautete daher:

*„Den schweizerischen Städten soll ein Set an erprobten Analyse-, Kommunikations- und Interventionswerkzeugen zur Verfügung stehen, um beim Wandel ihrer Altstädte offensiv agieren zu können. Im vorliegenden ersten Teil sollen die bestehenden Werkzeuge gesichtet, beurteilt und klassifiziert und der Bedarf an neuen Werkzeugen geortet werden. Es soll ein Wirkungsgefüge erarbeitet werden, das beim Einsatz der Werkzeuge helfen wird. Die Arbeit*

<sup>2</sup> Altstadt im Umbruch. Anleitung für das Beleben und Renovieren von Altstadtliegenschaften. Städte Thun und Burgdorf 2005. Die Broschüren wurden an alle Hauseigentümer der beiden Altstädte versandt, zusammen mit einem konkreten Beratungsangebot, das sich damals noch „Liegenschaftsbericht“ nannte und die heutige „Haus-Analyse“ begründete.

*zum ersten Teil endet mit einer Empfehlung zur weiteren Ausarbeitung der Werkzeuge.“*

## Umfrage 2008

Die gesuchten Werkzeuge fokussierten sich auf eine Stärkung des Wohnens in einem schwächeren Detailhandelsflächen-Markt in den Zentren. Die zugrundeliegende Hypothese lautete: „Das Wohnen kann die Ökonomie der Liegenschaften verbessern und die Ausfälle bei den Ladenerträgen teilweise kompensieren.“

Um diese Hypothese zu erläutern, wurde 2007/08 eine Umfrage unter 155 kleineren und mittleren Ortschaften in der Schweiz durchgeführt<sup>3</sup>. Die Resultate der Umfrage zeigten<sup>4</sup>: Der „Strukturwandel“ ist ein Thema. Die Ladennutzungen im Zentrum nehmen ab, das Wohnen bleibt stabil.

Weitere Erkenntnisse waren:

- Der Strukturwandel und seine Folgen manifestieren sich anders in kleinen als in mittleren oder grösseren Orten. Klar ist der Trend zu Leerständen in den Hauptgassen, der zuerst die kleinen Orte erfasst (71%). Mittlere und grössere Ortschaften sind von diesem Zustand noch nicht so stark betroffen (35% resp. 17%). Umgekehrt sind die Folgen von flächigen Leerständen bei mittleren und grösseren Orten gravierender, sei es aus optischen Gründen (kleine Orte sind meist nicht so stark für den Detailhandel umgebaut worden), sei es, weil die Liegenschaftserträge traditionell mehr auf diese Einnahmen abstützen.
- Der Einfluss der regionalen Wirtschaftskraft scheint für die Förderung der Wohnnutzung von zentraler Bedeutung. In der Nähe von Agglomerationen ist das Wohnen im Ortskern sehr gut nachgefragt. In wirtschaftlich schwachen Umgebungen ist dies nicht der Fall. Trotzdem schien die Wohnnutzung von den Erträgen her auch dort stabil.
- Viele Orte haben fortschrittliche Verkehrskonzepte im Zentrum (43% Fußgängerzonen, 43% Begegnungszonen). Diese geraten aber mit nachlassendem Geschäftserfolg im Zentrum zunehmend unter Druck, weil dem Auto vor dem Laden eine zentrale geschäftsfördernde Rolle zugeschrieben wird.
- Erstaunlich schien die Haltung, dass über die Hälfte der Orte davon ausgehen, dass sie auf gutem Weg sind oder kein Handlungsbedarf besteht. Nimmt man noch die Aufteilung nach Ortsgrösse, so war diese Haltung nicht etwa bei den mittleren und grösseren sondern bei den kleineren am verbreitetsten.

Die Umfrage zeigte in ausreichender Deutlichkeit, dass dem Wohnen eine wichtige Rolle beigemessen werden kann bei der Arbeit an den Folgen des Strukturwandels. Umgekehrt wurde auch deutlich, dass die primäre Sorge der Städte beim Erhalt der Läden lag, was mit den Werkzeugen des Netzwerkes Altstadt berücksichtigt werden musste.

---

<sup>3</sup> Die Umfrage wurde brieflich an 155 kleinere und mittlere Orte versandt. Dabei wurden wenn möglich der zuständige Exekutivpolitiker (Bauvorsteher), der administrative Bereichsleiter Bau und Planung und falls vorhanden der Verantwortliche für Stadtmarketing angeschrieben. Die Idee hinter diesem mehrfachen Ansatz war ein Vergleich von Einschätzungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln. In der Praxis wurde aber meist nur ein Fragebogen retourniert.

<sup>4</sup> Die Resultate wurden in der Broschüre „Umfrage zum Strukturwandel 2008. 70 Orte in der Schweiz geben Auskunft zum Zustand ihrer Kernzone“ zusammengestellt und beschrieben. Die Broschüre ist als PDF auf der Homepage des Netzwerkes Altstadt verfügbar.

Abbildung 13



Die Karte zeigt eine Übersicht über die 2008 angekündigten Orte. Von den gelben kam eine Antwort, von den roten nicht. Die Auswahl der Orte erfolgte nach der mutmasslichen Problem-  
lage aufgrund des Strukturwandels: max. 30'000 Einwohner, ehemalige oder noch bestehende Zentrumsfunktion, historisches Zentrum.

## Grenchner Wohntage 2008

Der jährliche Fachtagung des Bundesamtes für Wohnungswesen im Rahmen der Grenchner Wohntage standen 2008 im Zeichen des Strukturwandels in den kleineren und mittleren Städten der Schweiz<sup>5</sup>. An der Veranstaltung wurden die zentralen Thesen der Strukturwandels und die möglichen Lösungsansätze präsentiert. Am Anlass wurden drei Broschüren aufgelegt:

- Der Strukturwandel in den kleineren und mittleren Städten der Schweiz<sup>6</sup>
- Umfrage zum Strukturwandel<sup>7</sup>
- Wohnen in der Altstadt fünf gute Beispiele<sup>8</sup>

Die Broschüren zeigten je einen zentralen Aspekt des Strukturwandels und mögliche Lösungsansätze auf. Sie waren bewusst kurz und verständlich gehalten und richteten sich sowohl an Laien wie an Fachleute.

Abbildung 14



Die Grenchner Wohntage 2008 boten einen ersten Auftritt für die Thematik des Strukturwandels und des zukünftigen Netzwerkes Altstadt. Neben einer Einführung in die Thematik wurden vor allem Lösungsansätze aus dem Ausland präsentiert, wo der Strukturwandel teilweise schon länger andauert oder deutlicher sichtbare Folgen zeitigte.

<sup>5</sup> [www.grenchner-wohntage.ch/2008](http://www.grenchner-wohntage.ch/2008)

<sup>6</sup> Der Strukturwandel in den kleineren und mittleren Städten der Schweiz, Netzwerk Altstadt 2008

<sup>7</sup> Umfrage zum Strukturwandel 2008, 70 Orte in der Schweiz geben Auskunft zum Zustand ihrer Kernzone, Netzwerk Altstadt 2008

<sup>8</sup> Wohnen in der Altstadt. Fünf gute Beispiele. Strategien zur Aufwertung von Wohnraum in der Altstadt, Netzwerk Altstadt 2008

Im Vorfeld der Tagung wurde dem Thema Strukturwandel mediales Interesse zuteil. Zum einen haben diverse Printmedien das Thema Strukturwandel aufgegriffen<sup>9</sup> <sup>10</sup>, zum anderen wurde eine Sendung von DRS1 zum Thema Strukturwandel ausgestrahlt<sup>11</sup>.

## 2.3. Zweiter Forschungsauftrag 2010

Für die Jahre 2010 bis 2012 wurde ein Rahmenvertrag ausgearbeitet, innerhalb welchem sich die Forschungsarbeit entwickeln soll. Im Zentrum standen folgende Punkte:

- Fertigstellen und erproben der Werkzeuge
- Sammeln und auswerten weiterer Erfahrungen bei der Arbeit mit Städten
- Schaffen einer Organisationsstruktur für das Netzwerk Altstadt und überführen desselben in ein dauerhaftes Beratungsangebot.

In der Folge wurde eine Begleitgruppe gebildet, welche aus folgenden Organisationen bzw. Vertretern bestand (teilweise in wechselnder Zusammensetzung):

- Bundesamt für Wohnungswesen BWO
- Bundesamt für Raumentwicklung ARE
- Staatssekretariat für Wirtschaft seco, bis 2011
- Schweizerischer Städteverband
- Schweizerische Vereinigung für Landesplanung VLP-ASPA, ab 2012
- Urs Brülisauer und Paul Hasler, Auftragnehmer

Die Begleitgruppe tagte ca. viermal im Jahr und bildete die strategische Steuerungs- und Controlling-Instanz des Projektes.

---

<sup>9</sup> Die Zeitschrift TEC21 hat in ihrer Ausgabe 40/2008 einen Schwerpunkt „Im Sog der Autobahn“ geboten. Darin wird dem Strukturwandel und der Arbeit des Netzwerkes Altstadt grosszügig Raum geboten.

<sup>10</sup> So hat zum Beispiel die Zeitschrift „Zeitpunkt“ in ihrer Nummer 94 / April 2008 einen mehrseitigen Bericht von Paul Dominik Hasler zum Thema Strukturwandel verfasst.

<sup>11</sup> Radio DRS1, Doppelpunkt. Sendung vom 29. Oktober 2008. Die Sendung wurde live aus der Altstadt Zofingen gesendet, unter Einbezug von lokalen Stimmen und den Thesen des Netzwerkes Altstadt.

Abbildung 15



Die Nummer 1/10 der Schweizer Planerzeitschrift *COLLAGE* widmete sich dem Thema des Strukturwandels in den Zentren. Das Heft wurde mehrheitlich vom Netzwerk Altstadt geprägt unter Zuhilfenahme von Artikeln ausländischer Fachleute.

## 2.4. Geschäftsstelle und Begleitgruppe

Neben dem Forschungsanliegen war es immer klar, dass die Erkenntnisse in eine konkrete und dauerhaft wirkende Institution übergeführt werden sollen. Dazu wurde 2009 eine Vision formuliert<sup>12</sup>:

*„Im Jahr 2015 ist in der Schweiz das Potential für die Entwicklung der Altstadt erkannt. Die beteiligten Parteien in den Zentren kleinerer und mittlerer Städte haben eine geteilte Wahrnehmung des Wandels in den Innenstädten sowie der Herausforderungen. Sie teilen ein gemeinsames Verständnis für zukunftsgerichtete Lösungen für das Wohnen in diesen Zentren und für die Zentrumsentwicklung. Verschiedene Akteure engagieren sich für zukunftsfähige Nutzungsformen der Zentrumsliegenschaften fürs Wohnen und für die wirtschaftliche (gewerbliche) Nutzung. Mehrere Kantone der deutschen und der französischsprachigen Schweiz haben die Instrumente des Netzwerks Altstadt übernommen und stellen diese ihren kleinen und mittleren Städten zur Verfügung. Insgesamt sind rund 200 Städte und Gemeinden Knüpfpunkte im Netzwerk Entwicklung Altstadt.“*

In dieser Vision wurde deutlich, dass im Zentrum eine Geschäftsstelle stehen muss, welche die Vernetzungsarbeit wahrnehmen und die Qualität der geleisteten Arbeit sicherstellen muss. Diese Funktion wurde mit „Netzwerk Altstadt“ umschrieben, aber nie wirklich konkretisiert, da es bisher an einer klaren Ausrichtung fehlte:

- Sollte das Netzwerk ein mehr informeller Organismus sein, wo sich Städte austauschen können?
- Soll das Netzwerk eine eigene Organisation (Verein etc.) sein oder liesse sich eine bestehende Struktur dafür finden?

<sup>12</sup> Netzwerk Altstadt, Strategie 2010-2012, Synthesepapier der Zwischenevaluation des Projektes durch die externe Beraterin Monika Egger, Oktober 2009

- Soll sich die Arbeit der Experten innerhalb von klaren Lizenzstrukturen bewegen, oder sollen die Erkenntnisse der Privatwirtschaft ohne Auflagen zur Verfügung gestellt werden?
- Welche Rolle sollte der Bund langfristig darin spielen? Parallelen wie „Energiestadt“ zeigten interessante Möglichkeiten.



*Abbildung 16*

*Die Begleitgruppe des Netzwerkes Altstadt.  
Oben von links nach rechts:  
Paul Dominik Hasler  
Lukas Bühlmann  
Christa Perregaux du Pasquier  
Ernst Hauri  
Urs Brülisauer  
Unten von links nach rechts:  
Renate Amstutz  
Matthias Howald  
Verena Steiner  
Heidi Haag*

Mit dem Engagement des Schweizerischen Städteverbandes SSV als Geschäfts- und Anlaufstelle zeigte sich 2010 zum ersten Mal ein Strukturan-satz. Der SSV war fortan Sekretariat des Netzwerkes Altstadt und nahm eine Art Drehscheiben- und Vernetzungsfunktion wahr.

2011 zeigte sich, dass die Arbeit der Experten in einem Lizenzsystem organisiert sein würde, was eine weit aufwändigeren Geschäftsstelle nötig machte. Neu ging es darum, die fachliche Arbeit zu betreuen und die Experten zu koordinieren. Damit war auch ein Wechsel der Geschäftsstelle vom Schweizerischen Städteverband zur Schweizerischen Vereinigung für Landesplanung VLP-ASPAN angezeigt.

## 2.5. Jahrestagung 2012

Unter Federführung der VLP-ASPAN wurde die erste Jahrestagung zum Thema Altstadt durchgeführt. Am 28. November 2012 fanden sich im Kongresshaus Biel über 200 Vertreter von Städten, Gemeinden oder Planungsbüros ein, um sich über die Thematik des Strukturwandels auszutauschen. Der Titel war dabei bewusst plakativ gesetzt: „Die Läden ziehen aus – was nun?“.

Mit der Tagung sollte einem breiten Kreis die Problematik des Strukturwandels und der heute bekannten Lösungsansätze bewusst gemacht werden. Die Werkzeuge des Netzwerkes Altstadt nahmen dabei als Lösungsstrategien einen wichtigen Platz ein. Es zeigte sich, dass die Thematik des Strukturwandels in den Zentren stark verknüpft ist mit den Anliegen der Raumplanung, die sich für starke Zentren einsetzt.



Abbildung 17

Die Jahrestagung 2012 in Biel brachte einen grossen Erfolg für das Netzwerk Altstadt. 220 Fachleute und Gemeindevertreter liessen sich über die aktuellen Möglichkeiten im Umgang mit dem Strukturwandel informieren.

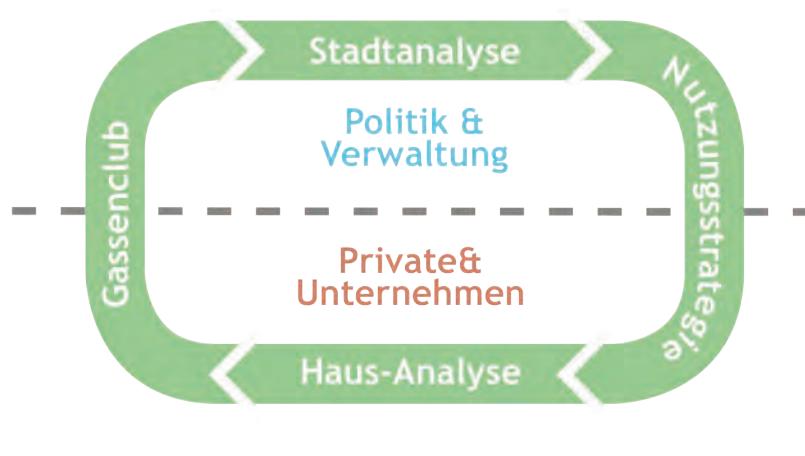
### 3. Werkzeugentwicklung

Die Entwicklung der Werkzeuge nahm die zentrale Stellung im Forschungsprojekt „Toolbox Altstadt“ bzw. „Netzwerk Altstadt“ ein, weshalb in den Kapiteln 5 bis 8 detailliert auf die vier realisierten Werkzeug eingegangen werden soll.

In einem generellen Sinn kann über die Werkzeugentwicklung folgendes gesagt werden:

- Die vier realisierten Werkzeuge repräsentieren einen guten Teil der ursprünglich avisierten Breite. Sie vereinen in meist pragmatischer Weise unterschiedliche Aspekte der Arbeit, sodass heute von einem kompletten Set gesprochen werden kann.
- Die vier Werkzeuge haben auf eine interessante Weise gezeigt, dass die Arbeit vor Ort von „unten“ wie auch von „oben“ erfolgen sollte. Das rein planerische Herangehen stösst bald einmal an Grenzen, da die Altstadt kein öffentliches Gut ist, sondern aus privaten Interessen und Unternehmen besteht. Die Entwicklung der Werkzeuge hat diesem Umstand Rechnung getragen, indem Gassenclub und Haus-Analyse beim Privaten ansetzen, wohingegen Stadtanalyse und Nutzungsstrategie eher strategische Werkzeuge in den Händen der Verwaltung und Politik sind. Die Nutzungsstrategie nimmt dabei eine wichtige Übergangsfunktion ein, indem ihr partizipativer Ansatz einen bewussten Brückenschlag zwischen Verwaltung und privaten Akteuren vollzieht.

Abbildung 18



Die vier Werkzeuge des Netzwerkes Altstadt nehmen unterschiedliche Positionen im Zusammenspiel zwischen Öffentlichkeit (Verwaltung und Politik) und Privaten (vor allem Grundeigentümer und Detailhändler) ein. Diese unterschiedliche Positionierung erlaubt es, von „beiden Seiten“ am Problem zu arbeiten und so ein gemeinsames Problemverständnis sowie gemeinsame Lösungen zu schaffen.

#### 3.1. Toolbox Altstadt 2007

Mit dem ersten Forschungsauftrag 2006-2007 wurde die Basis für die Entwicklung der Werkzeuge gelegt. Die zu entwickelnden Werkzeuge wurden in drei Bereichen gesucht, entsprechend einer ersten Arbeitshypothese:

- Analysewerkzeuge: Klären des Zustandes einer Altstadt
- Sensibilisierungswerkzeuge: Vernetzen der Betroffenen, Solidarisieren
- Interventionswerkzeuge: Eingriffe von privater und öffentlicher Seite

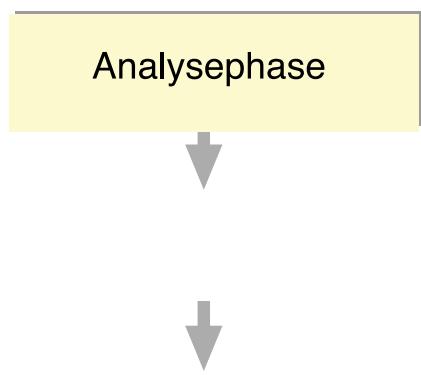


Abbildung 19

Dem Werkzeugkasten „Toolbox Altstadt“ lag die Arbeitshypothese eines dreiteiligen Vorgehens zugrunde. In der Praxis zeigte sich, dass es zwar alle drei Schritte braucht, dass die Abgrenzung aber nicht scharf ist, da der Prozess iterativ verläuft und sich über mehrere Zielgruppen erstreckt. Trotzdem können die Werkzeuge grob nach diesem Schema klassifiziert werden.

Während der Arbeit zeigte sich, dass es einen vierten Typ von Instrumenten braucht, der der Verbreitung und Anwendung der Werkzeuge dient:

- Metatools: Vernetzen der Städte, Anwenden der Werkzeuge

Es folgte eine erste Auslegeordnung an möglichen Werkzeugen<sup>13</sup>:

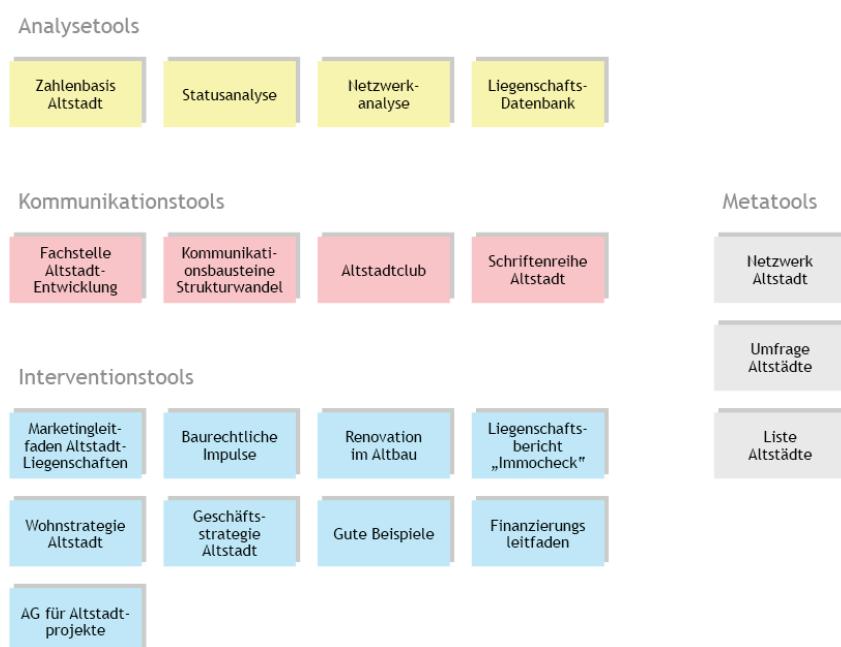


Abbildung 20

Die Auslegeordnung an möglichen Werkzeugen zeigte noch eine enorme Breite, wobei aus heutiger Sicht die Thematik umfassend erkannt wurde. Viele Anliegen wurden aus praktischen Gründen fallen gelassen, auch wenn sie durchaus als Werkzeug wünschenswert gewesen wären. So blieb der Wunsch nach mehr handwerklicher Kompetenz im Umgang mit historischer Bausubstanz ein offenes Anliegen „Renovation im Altbau“.

Die Fülle der möglichen oder wünschenswerten Werkzeuge war zu breit, um realisiert zu werden. Für die weitere Entwicklung wurden daher zwei grundsätzliche Empfehlungen abgegeben:

- Es sollen Gruppen ähnlicher Werkzeuge gebildet werden, die sich gemeinsam entwickeln lassen, bzw. deren Anwendung vor allem in Kombination Sinn macht.

<sup>13</sup> Interner Bericht Toolbox Altstadt Phase 1, September 2007, Bundesamt für Wohnungswesen. Eine detailliertere Darstellung der Werkzeuge findet sich im Anhang, Kapitel 11.1.

- Die weitere Entwicklung soll in der Praxis erfolgen, indem man mit einer ausgewählten Anzahl interessierter Städte einzelne Werkzeuge zur Anwendung bringt.

Diese beiden Empfehlungen führten zu nachfolgender Entwicklungsstrategie der Werkzeuge und zu einem Vorgehensansatz für die zweite Forschungsphase:

- Modul 1: Netzwerk aufbauen*
- Modul 2: Schriftenreihe starten*
- Modul 3: Arbeit mit Städten*

### **3.2. Werkzeugentwicklung 2008 - 2012**

Die praxisorientierte Entwicklung in Zusammenarbeit mit Städten beeinflusste den weiteren Werkzeug-Entwicklungsprozess maßgeblich und darf im Rückblick als glückliche Entscheidung gesehen werden:

- Es wurde schnell klar, welche Art von Werkzeugen Städte verstehen und brauchen können.
- Es wurde klar, dass es ein handliches Set an einfachen Werkzeugen braucht und nicht eine zu grosse Auswahl an spezialisierten Tools.
- Die Unterteilung in Analyse, Sensibilisierung und Intervention erwies sich richtig, in der Praxis allerdings nicht klar abgrenzbar. Gerade von der Stadtanalyse ging eine grosse Sensibilisierungswirkung aus, in dem sie die Probleme offensichtlich machte, aber auch Strategien nannte.

Eine weitere Erkenntnis betraf die Anwendung der Werkzeuge vor Ort:

- Das Angebot an die Vertreter der Städte, die Werkzeuge selber oder unter Mithilfe eigener Experten anzuwenden, wurde nie wahrgenommen. Immer stand der Wunsch im Zentrum, die Leistungen von aussen erbringen zu lassen statt interne Kräfte zu binden. Dies formte letztlich das heutige „Geschäftsmodell“, in welchem Experten des Netzwerkes Altstadt die Werkzeuge zur Anwendung bringen.

In der Folge wurden aus den ursprünglich 24 Werkzeugideen deren sechs und durch eine weitere Verdichtung deren vier. Aufgegeben wurde die „Liegenschaften-Datenbank“, die als einfaches Hilfsmittel die Erfassung und Betreuung der Liegenschaften in der Altstadt vereinfacht hätte. Da nach und nach aber die meisten Verwaltungen mit GIS-Systemen arbeiteten, schien dieses Werkzeug nicht mehr nachgefragt zu werden. Ebenfalls aufgegeben wurde der Werkzeug „Präsentation zum Strukturwandel“. Mehr dazu im Kapitel Kommunikation.

Die nachfolgende Grafik gibt eine Übersicht über die Mutation der ursprünglichen 24 Werkzeuge zu den heute vorliegenden 4 Werkzeugen und den publizierten Broschüren. Die vier Werkzeuge übernehmen eine breite Palette an Funktionen der ursprünglich angedachten 24 Werkzeuge.

Projekt Toolbox Altstadt  
Stand Toolentwicklung Ende 2012

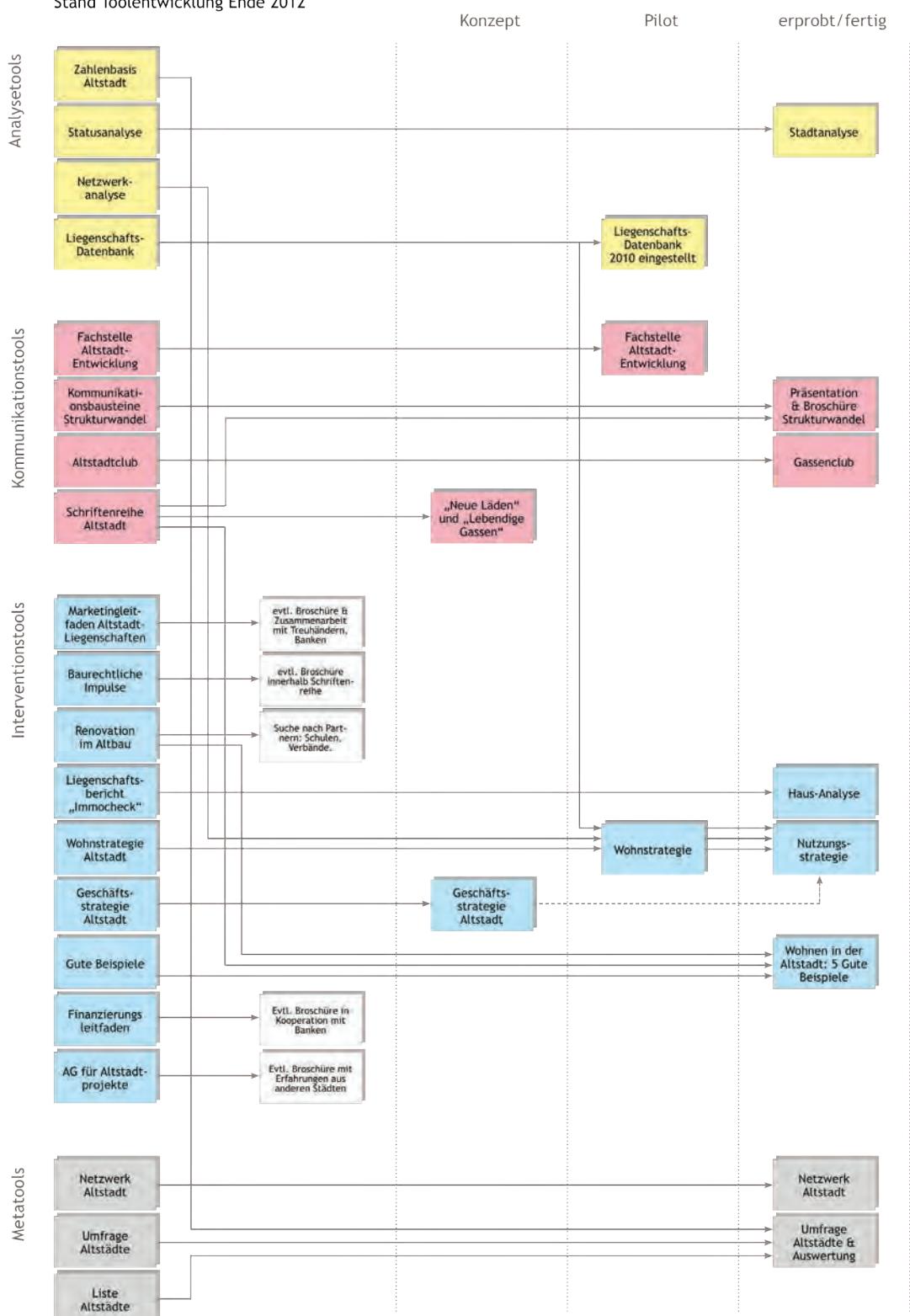


Abbildung 21: Die Mutation der ursprünglichen Werkzeugideen aus der ersten Forschungsphase zu den heute realisierten Produkten und Publikationen zeigt die Dynamik des Projektes auf. Nur einzelne Ideen haben keine weitere Bearbeitung gefunden.

## **4. Das Werkzeug „Stadtanalyse“**

### **4.1. Chronik der Entwicklung**

Die Stadtanalyse fußt auf der ursprünglichen Werkzeugidee „Statusanalyse“. Diese wurde wie folgt skizziert:

*Wie kann eine Altstadt charakterisiert werden? Wo steht sie in der Entwicklung? Was wird in Zukunft geschehen?*

*Diese Fragen kann man zu einem guten Teil beantworten, indem man den Status der Altstadt und ihrer Umgebung bestimmt. Dazu gehören die bekannten Instrumente aus den Richtplänen sowie neue Blickwinkel.*

Die Statusanalyse war als Sammlung meist vorhandener Unterlagen gedacht, die zu einem Gesamtbild verknüpft wurden. Eng mit dieser Idee verknüpft war das Werkzeug „Zahlenbasis Altstadt“:

*Um eine Altstadt und ihren Zustand quantitativ erfassen zu können, bedarf es einiger Kennzahlen, die man zum Teil direkt erlangen kann, zum Teil über Schätzungen erfährt, zum Teil auch über Erhebungen erarbeiten muss. Ziel ist es, Vergleiche ziehen zu können und eine Entwicklung abzuschätzen.*

*Das Werkzeug bietet einen Erhebungsraster und Zugriff auf die Daten anderer Städte (via Netzwerk Altstadt).*

In einem weiteren Sinn sollte auch eine Kategorisierung der Städte möglich werden, welche sich in der Werkzeugidee „Liste Städte“ andeutete:

*Eine laufend aktualisierte Liste der Schweizer Altstädte soll zeigen, wo sich diese innerhalb des Wandels befinden und auf welche Weise dieser Wandel überhaupt stattfindet. Die Liste soll helfen, Vergleiche zu ziehen und Entwicklungen abzuschätzen.*

*Als Datenbasis dient eine erste Zusammenstellung und Grobeinschätzung (siehe unten), danach sollen die Resultate der Umfrage (Tool Umfrage) und der Austausch über das Netzwerk Altstadt verfeinert werden.*

Die Stadtanalyse hat sich entgegen dieser Ausgangslage nicht in eine formale Richtung entwickelt, sondern wurde zu einer beschreibenden Aussenansicht, verfasst von erfahrenen Experten. Dies brachte dem Werkzeug eine hohe Umsetzungsorientiertheit, machte die Anwendung aber von einem guten Fachwissen und der Kenntnis anderer Städte abhängig, was sich bei der Schulung neuer Experten als Erschwernis erweisen sollte.

Die wichtigsten Anpassungen im Laufe der Anwendung der Stadtanalyse waren folgende:

- Die Beschreibung der Ausgangslage bzw. der angetroffenen Situation nimmt heute mehr Raum ein. Es hat sich gezeigt, dass die Zusammenhänge und Gründe, warum es zur heutigen Situation gekommen ist, wichtig sind für die Nachvollziehbarkeit der Analyse und die Akzeptanz der Massnahmen.
- Die Analyse und die Empfehlungen wurden ins gleiche Kapitel gesetzt, um den Zusammenhang leichter zu zeigen. In den ersten Berichten bildete die Analyse einen Block und die Empfehlungen einen anderen Block.

## Stadtanalyse Aarau

Juli 2008



Abbildung 22

In Aarau wurde 2008 die erste Stadtanalyse eingesetzt. Der Bericht erwies sich für die Stadt als fruchtbar und wichtig für die weitere Auseinandersetzung mit der Altstadt. Im Nachgang zum Bericht wurde ein Workshop mit dem gesamten Stadtrat (Exekutive) zu den Hauptthesen der Stadtanalyse durchgeführt.

## 4.2. Aufbau des Werkzeuges

Das Werkzeug Stadtanalyse zeigt sich heute (2013) in folgendem Aufbau:

Es wird ein ca. 20-Seitiger Bericht abgeliefert, der zu folgenden Themen Stellung nimmt:

- Informationen zum Werkzeug Stadtanalyse und seiner thematischen Abgrenzung
- Informationen zum Thema Strukturwandel: Phänomen, Ursachen, Konsequenzen
- Thema Region und Stadt: Einbettung in das Umfeld, wirtschaftliche Dynamik, Perspektiven, vorhandene strategische Planungen
- Thema Altstadt: Rolle innerhalb Stadtkontext. Empfehlungen zum Thema Altstadt
- Thema Wohnnutzung: Zustand, Aussichten und Empfehlungen.
- Thema Ladennutzung: Zustand, Aussichten und Empfehlungen.
- Thema Öffentlicher Raum / Verkehr: Potential und Empfehlungen.
- Zusammenfassung

Die Stadtanalyse zeigt des Weiteren folgende Eigenschaften:

- Der Bericht ist in einer verständlichen Sprache abgefasst und richtet sich vor allem an die Politik und Verwaltung. Es geht darum, Verständnis zu schaffen für die sichtbaren Veränderungen, für die Gründe dahinter und für die zu erwartende Entwicklung. Es kann bei den Betroffenen und Beteiligten ein Bewusstsein für die grosse Komplexität des Themas aufgebaut werden.
- Der Bericht wird in der Regel von zwei Personen verfasst, die gemeinsam die Analyse vornehmen. Die Arbeit zu zweit bietet Gewähr, dass eine breite Sichtweise erfolgt und hebt die Qualität der Ausführung. Eine Erarbeitung alleine erscheint uns nicht empfehlenswert.
- Die Herleitung der Aussagen gründet sich primär auf dem Vergleich mit anderen Städten und den sich daraus ergebenden Schlüssen. Die Qualifikation der Erarbeitenden stützt sich somit stark auf deren Erfahrung, was bei der Schulung neuer Experten ein zentrales Anliegen ist.
- Das knappe Budget erlaubt kein erschöpfendes Studium der bestehenden Planungsdokumente.

## **Inhalt des Berichtes**

Der Bericht ist mehr oder weniger standardmässig aufgebaut und berührt folgende Themenbereiche und Fragen:

### Einführung

- Was will die Stadtanalyse?
- Was bedeutet „Strukturwandel“?
- Welche Trends wirken auf die Innenstadt ein?
- Warum ist die Altstadt ein besonderes Spannungsfeld?
- Was hat im vorliegenden Fall zum Auftrag zu einer Stadtanalyse geführt?

### Stadt und Region

- Welche Entwicklungen prägen die Stadt und Region?
- Wie positioniert sie sich wirtschaftlich, gesellschaftlich, politisch?
- Welche geschichtliche Entwicklung steht dahinter?
- Welche Stärken und Schwächen sind bedeutsam?
- Wo sind die nächsten Bezugsorte und wie ist das Verhältnis dorthin (Distanz, Bedeutung, Anbindung mittels ÖV und MIV)?
- Welche Entwicklungen sind abzusehen oder in Leitzielen bereits definiert (aktuelle / geplante baurechtliche Grundordnung)?

### Altstadt und Innenstadt

- Wie ist das Gesamtbild der Innenstadt bzw. Altstadt?
- Welche Nutzungen sind vorherrschend? Wo?
- Welche Dynamik ist erkennbar?
- Welche Entwicklungen im restlichen Stadtbereich und in der Region haben einen Einfluss auf die Altstadt?
- Auf welche Entwicklungen muss die Stadt Einfluss nehmen, um die Interessen der Altstadt zu wahren?
- Wo bieten sich in einem grösseren Zusammenhang Potentiale?

### Wohnnutzung

- Welche Stellung hat das Wohnen in der Altstadt?
- Wo ist es die Leitnutzung, wo ist es anderen Nutzungen untergeordnet?
- Welche Potentiale hat es?
- Wie ist der Wohnungsmarkt und die Nachfrage nach Altstadtwohnen?
- Was kann zu seiner Förderung oder Stabilisierung getan werden?
- Wo zeigen sich ungenutzte Wohnpotentiale?
- Wo zeigen sich problematische Wohnlagen mit Tendenz zur Verschlumung?
- Welche Themen müsste man bei der nächsten Ortsplanungsrevision ansehen?
- Dient das Baureglement oder das Altstadtreglement der weiteren qualitätsvollen Entwicklung des Wohnens?
- Wo lässt sich das Wohnen mit einer Aufwertung von Aussenräumen verbessern (Balkone, lebendige Gassen)?

### Geschäfts Nutzung

- Wie geht es dem Detailhandel in der Altstadt?
- Welche Tendenzen sind erkennbar?
- Welche Gassen haben als Leitnutzung den Detailhandel? Aus welchen Gassen zieht er sich zurück?
- Welche Massnahmen können zu seiner Belebung / Stabilisierung getroffen werden?

- Wie können allfällig leer stehende Ladenlokale genutzt werden?
- Wie können die Ertragsausfälle aus den Erdgeschossen kompensiert werden?
- Wie weit hat das Verkehrsregime einen Zusammenhang mit dem Detailhandel?
- In welchem Wechselspiel steht die Altstadt zum Bahnhofquartier oder zu einem anderen Einkaufsquartier der Innenstadt?

#### Öffentlicher Raum und Verkehr

- Wie ist die heutige Verkehrslösung (Zufahrt, Parkplätze) aus Sicht der Wohnnutzung und der Ladennutzung zu beurteilen?
- Wo sind Potentiale erkennbar punkto motorisiertem Individualverkehr (MIV), Langsamverkehr (LV), öffentlichem Verkehr (ÖV)?
- Welche Konflikte sind in der Nutzung des öffentlichen Raumes erkennbar (Events, Restauration, Parkplätze)? Wo muss allenfalls mit Regelungen vorgebeugt werden?
- Wo lässt sich die Lebens- und Aufenthaltsqualität in der Altstadt verbessern?

#### Zusammenfassung

- In wenigen Worten: Was sollte die Politik an Kernbotschaften dar-aus mitnehmen?
- Wofür muss sie sich einsetzen?

#### Literaturverweise

- Benutzte Grundlagen
- Weiterführende Literatur mit direktem Bezug zum Thema



*Abbildung 23*

*Die Stadtanalyse Sempach 2010 bot interessante Aussagen für die weitere Ausrichtung der Altstadt. Aus diesem Grund entschloss sich die Gemeinde, eine öffentliche Diskussion zu den darin formulierten Thesen durchzuführen. Diese wurde mit 140 Personen sehr gut besucht.*

### **4.3. Akquisition und Auftragsabwicklung**

Die bisherigen Stadtanalysen kamen über folgende Wege zustande:

- Die Umfrage unter 155 Ortschaften im Jahr 2008 hat einige Städte auf das Netzwerk Altstadt aufmerksam gemacht. Innerhalb dieser Umfrage wurden Partnerstädte für die Pilotphase gesucht. Aus den damaligen Rückmeldungen wurden Arbon, Trogen, Herisau und Lichtensteig ausgewählt, wobei nur Aarau den Auftrag zu einer Stadtanalyse erteilte. Arbon folgte zwei Jahre später und Herisau und Trogen entwickelten sich ohne Hilfe des Netzwerkes Altstadt weiter.
- Die periodischen Newsletter haben die Adressaten in den Städten an das Netzwerk Altstadt erinnert und ihnen nach und nach die Werkzeuge näher gebracht. Nach jedem Newsletter-Versand erfolgte ein mehr oder weniger spürbares Echo und eine Nachfrage nach Zusammenarbeit. Die Newsletter dürfen in diesem Zusammenhang als sehr effizientes Marketinginstrument des Netzwerkes Altstadt gesehen werden.
- Eine dritte Akquisitionsmethode liess sich über die mediale Präsenz erwirken, die teilweise über Publikumsmedien, teilweise über Fachmedien verlief. Bei den Publikumsmedien (z.B. Sendung Doppelpunkt auf DRS vom 28.10.2008) wurden vor allem Politiker oder aktive Bürger erreicht, die das Netzwerk Altstadt als möglichen Partner für ihre Stadt erkannten. Bei den Fachmedien (Collage, TEC21) waren es mehr die Planer oder Bauverantwortlichen, die auf die Botschaften ansprachen und das Netzwerk kontaktierten.
- Einen weiteren Akquisitionsweg boten die Fachtagungen (Grenchner Wohntage 2008, Jahrestagung 2012), die im Zeichen des Strukturwandels in den kleinen und mittleren Städten standen.
- Wie weit bereits eine Vernetzung und ein Austausch unter den Städten direkt stattfindet, kann schwer beurteilt werden. Es ist möglich, dass das Netzwerk mehr und mehr auch von Empfehlungen lebt, die von einer Stadt zur anderen weitergereicht werden. Gerade die Positionierung des Netzwerkes innerhalb des Städteverbandes und neuerdings innerhalb der VLP-ASPAN dürfte diesem Austausch Auftrieb gegeben haben.

Es existiert keine systematische Untersuchung, welche Methode zu welchem Anteil an den einzelnen Aufträgen beteiligt war. Dies dürfte auch nicht immer leicht zu eruieren sein, da viele Verantwortliche in den Städten über mehrere Arten mit dem Netzwerk Altstadt in Berührung kommen und daher nach und nach Interesse an einer Zusammenarbeit aufbauen.

Die Auftragsabwicklung der Stadtanalyse zeigt sich heute in folgender Form:

- Die Kontaktaufnahme zum Netzwerk Altstadt erfolgt in der Regel über die Planungsabteilung einer Stadt. In kleinen Orten ist es der Bauverwalter, der diesen Schritt unternimmt. In wenigen Fällen ist es auch der lokale Gewerbeverein, der eine Analyse erstellen will, gelegentlich in Zusammenarbeit mit der Stadt.
- Seitens Netzwerk Altstadt existiert eine Normofferte mit Auftragsbeschrieb, welche die wesentlichen Punkte der Stadtanalyse beschreibt, aber auch die Aufgaben nennt, die seitens der Stadt oder der Auftragnehmer angegangen werden müssen. Dies sind vor allem Aufgaben der Grundlagenbeschaffung. Die Offerte dient gleichzeitig als Auftrag, indem diese von der Stadt unterzeichnet wird.

- Nach Erteilen des Auftrages wird ein gemeinsamer Termin vereinbart, an welchem eine Begehung und ein Gespräch vor Ort stattfinden soll. Es handelt sich um einen halben Tag unter der Beteiligung der Stadt und allenfalls weiterer Akteure. Seitens Netzwerk Altstadt teilen sich zwei Personen die Arbeit.
- Das Gespräch vor Ort nimmt ca. 2-3 Stunden Zeit in Anspruch und erfolgt in der Regel auf der Bauverwaltung unter Anwesenheit der massgeblichen Personen. Gewünscht seitens Netzwerk Altstadt werden in der Regel:
  - Bauverwalter oder Stadtplaner
  - In kleineren Orten: Gemeindepräsident
  - evtl. Vertreter des Gewerbes
- Die Themen des Gespräches sind die allgemeine Entwicklung des Ortes, der Stand der Planungen, die Probleme und Sorgen und allfällige konkrete Anliegen.
- Im nachfolgenden Rundgang wird die Innenstadt besucht und Themen diskutiert. Anlässlich des Rundganges ist es denkbar, eine oder zwei Liegenschaften von innen zu sehen, was im Vorfeld durch die Stadt organisiert werden müsste. Während des Rundgangs werden Fotos gemacht.
- Nach dem gemeinsamen Rundgang verabschieden sich die Auftragnehmenden und verbringen den Rest des Tages alleine in der Stadt. Dabei werden Fotos gemacht, es werden Orte besucht und gemeinsam über Beobachtungen gesprochen. Diese Dialoge sind der Ausgangspunkt für die Zusammenfassung, die später jeder für sich macht.
- Die Zusammenfassung entsteht nach der Begehung und soll in Stichworten die wichtigsten Erkenntnisse zusammentragen. Hier sollten sich die Aussagen zu Analyse und Empfehlungen im Grundzug finden lassen. Die Zusammenfassungen werden untereinander ausgetauscht und bilden die Grundlage für den Berichtsentwurf.
- Der Berichtsentwurf wird in der Regel von einem der beiden Bearbeiter verfasst. Er folgt dem definierten Raster und wird je nach Situation um ein Kapitel wie „Tourismus“ oder „Verkehr“ ergänzt, wenn sich das aufgrund der speziellen Situation aufdrängt.
- Der Berichtsentwurf wird vom anderen Bearbeiter gegengelesen und ergänzt, bzw. korrigiert und gelangt als Bericht an die Stadt. In der Regel werden drei Exemplare in Papierform zusammen mit der Rechnung und einer Version als PDF auf CD gesandt. In der Rechnung wird noch einmal auf die Möglichkeit hingewiesen, dass die Resultate gerne in einem grösseren Gremium präsentiert werden, wobei dies in Form eines separaten Auftrages zu erfolgen hätte.
- Nach dem Verfassen des Berichtes wird im Abstand von einigen Monaten bei der auftraggebenden Person nachgefragt. Es interessiert vor allem, was der Bericht ausgelöst hat und wie es weitergehen soll.

#### **4.4. Schnittstellen**

Es gibt drei zentrale Schnittstellen für die Durchführung und Umsetzung der Stadtanalyse (und sinngemäss auch für die anderen Werkzeuge):

- Wer ist Auftraggeber? Wer übernimmt die Federführung?
- Wie wird die Stadtanalyse in den Planungsprozess eingegliedert?
- Was geschieht nach der Stadtanalyse?

## Auftraggeber / Umsetzung

Wir haben eher schlechte Erfahrungen gemacht, wenn nur der Planungsverantwortliche oder nur der Gewerbeverein hinter dem Auftrag stehen. Im ersten Fall ist die Chance gross, dass es zu einer Arbeit für die Schublade wird, im zweiten Fall ist die Gefahr da, dass die Stadtanalyse als Parteiengutachten instrumentalisiert wird. Deshalb wird die Beteiligung der Exekutive einer Stadt und damit ein klares politisches Bekenntnis zur Auseinandersetzung mit dem Strukturwandel für das Auftragsverhältnis vorausgesetzt. Das hat zwei Gründe:

- Traditionellerweise ist das Gewerbe stark vertreten in der Exekutive, was dazu führt, dass ein Nachdenken über die Situation nur begrenzt möglich ist. Die Themen Läden, Parkplätze, Verkehr oder Grossverteiler sind oft mit Tabus oder Vorurteilen besetzt. Wird die Stadtanalyse nur von einem Teil der Exekutive oder nur vom Planungsleiter ausgelöst, besteht die Gefahr, dass die Resultate angezweifelt und die Umsetzung erschwert werden.
- Die Aussagen der Stadtanalyse tangieren praktisch immer die langfristige Positionierung der Altstadt und die strategische Bewertung einzelner Handlungsoptionen der gesamten Stadt. Je näher die Exekutive in den Prozess einbezogen wird, umso wahrscheinlicher ist es, dass es überhaupt zu einer Umsetzung von Massnahmen kommt. Als Illustration dient folgende nicht repräsentative Übersicht der ersten 11 Stadtanalysen:

Stadt	Auftraggeber	Einbezug Exekutive	Intensität Umsetzung
Aaberg	Gewerbe + Exekutive	mittel	bescheiden
Aarau	Stadtplaner	stark	mässig
Altdorf	Stadtplaner	stark	mittel
Altstätten	Marketingbeauftragte	gering	bescheiden
Arbon	Stadtplaner	mittel	mittel
Delémont	Stadtplaner	stark	stark
Lichtensteig	Stadtpräsident	stark	stark
Liestal	Stadtplaner	gering	bescheiden
Thun	Leiter Sicherheitsdirektion	gering	bescheiden
Wiedlisbach	Exekutive (Gemeindepräsident)	stark	stark
Zofingen	Stadtplaner	gering	bescheiden

Wenn der Gewerbeverein Auftraggeber ist, darf davon ausgegangen werden, dass der Kraftschluss zu den Läden gut ist und die Botschaften ernsthaft diskutiert werden. Aus diesem Grund wird diese Konstellation gerne gesehen aus Sicht des Netzwerkes Altstadt. Aber auch hier braucht es ein Bekenntnis der Exekutive, idealerweise über eine Beteiligung an den Kosten oder über einen vorher definierten Diskussionsprozess der Ergebnisse zwischen den beiden Gremien.

## Positionierung im Planungsprozess

Die Stadtanalyse ist ein strategisches Werkzeug und macht grundsätzliche Aussagen zur Stadt, zu Planungsthemen und langfristigen Veränderungsprozessen. Sie wird daher eine Auswirkung auf den Zonenplan und teilweise auch auf das Baureglement haben. Je nach Stand der Planung wird diese Einflussnahme unterschiedlich ausfallen können, was in einem gewissen Sinn bei der Beratung und Erarbeitung berücksichtigt werden sollte. Von einer Durchführung der Stadtanalyse abzusehen, weil sie in einen ungünstigen Planungsmoment fällt, wäre unangemessen. Aber es lohnt sich, die zeitliche Koordination mit den Auftraggebern zu diskutieren und nach den konkreten Einflussmöglichkeiten der Empfehlungen zu fragen.

Grob kann folgende Sichtweise als Basis dienen:

Planungsphase	Einflussmöglichkeit Stadtanalyse	Mögliche Form der Interaktion
Jahre vor neuem Zonenplan (oder Revision)	gross: Strategische Inputs	Strategieworkshops mit Exekutive und Bevölkerung
Entwurfsphase Zonenplan	mittel: Planerische Inputs	Diskussion in Projektgruppe
Mitwirkungsphase Zonenplan	gering: korrigierende Inputs	Stadtanalyse als Mitwirkungselement
Abstimmungsphase Zonenplan	keine	keine

In der Arbeit mit Städten hat sich gezeigt, dass die Einflussnahme in einer späten Phase der Revision der Bau- und Zonenordnung heikel ist. Zwar sind die Aussagen der Stadtanalyse nach wie vor wichtig, aber sie laufen Gefahr, einer durch Exekutive und Öffentlichkeit vertretenen Meinung zu widersprechen und den Gesamtprozess zu stören.

### Nachbetreuung

Ein wichtiger Aspekt ist die Begleitung der Umsetzung. In der Regel bietet sich die Nutzungsstrategie an (siehe Kapitel 5), um die Umsetzung strategisch und örtlich zu konkretisieren und die Sensibilisierung für den Strukturwandel weiter voran zu treiben. Aber auch dieses Werkzeug endet mit der Abgabe des Berichtes und der Präsentation vor dem auftraggebenden Gremium.

Vergleiche mit anderen Organisationen, vor allem der kanadischen „Foundation Rue Principales“<sup>14</sup> oder der US-amerikanischen „Main Street Foundation“<sup>15</sup> zeigen, dass die Nachbetreuung und Prozessbegleitung wichtige Themen sind und ein grosses Potential bieten. Dieses kann über langjährige Partnerschaften, über Auszeichnungen und Qualitätskontrollen angegangen werden. Dem bisher verfolgten werkzeugbasierten Ansatz steht also ein partnerschaftlich-beratender zur Seite, der sich ergänzend auswirken würde. Mit der VLP-ASPAN als Träger der Umsetzung ist eine Basis gefunden, um diese Betreuungsseite langfristig bieten zu können.

---

<sup>14</sup> [www.fondationruesprincipales.qc.ca](http://www.fondationruesprincipales.qc.ca)

<sup>15</sup> [www.mainstreet.org](http://www.mainstreet.org)

## 5. Das Werkzeug „Nutzungsstrategie“

Die Nutzungsstrategie geht der Frage nach, welche Nutzungen in Zukunft wo möglich sind und welches Umfeld sie brauchen, um dort existieren zu können. Die Nutzungsstrategie ist damit eine Konkretisierung der Stadtanalyse und bedingt diese als vorgängigen Arbeitsschritt. Sie geht aber über einen rein planerischen Ansatz hinaus und strebt über eine starke Dialogebene mit den Betroffenen (Eigentümer / Geschäfte) eine konkrete Dynamik an.

### 5.1. Entwicklungsgeschichte

Die Nutzungsstrategie setzt sich aus zwei Stossrichtungen oder Teilinstrumenten zusammen:

- Wohnstrategie: Potentialanalyse und Massnahmenempfehlung für das Wohnen in der Altstadt
- Geschäftsstrategie: Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen des Detailhandels in der Altstadt

#### Wohnstrategie

Die Wohnstrategie fußt auf der Idee „Wohnstrategie Altstadt“ aus dem Bericht „Toolbox Altstadt“ 2008:

*„Das Werkzeug „Wohnstrategie Altstadt“ soll ein Planungs- und Strategiewerkzeug für das koordinierte Vorgehen in der Altstadt bieten. Es richtet sich vor allem an die Stadtplanung, in zweiter Linie aber auch an die Liegenschaftsbesitzer. Es soll aufzeigen, wo welche Potentiale stecken und welche Massnahmen möglich sind, um sie zu nutzen.“*

Diese ursprüngliche Ausrichtung hat sich als brauchbar erwiesen. Das Instrument braucht diese duale Ausrichtung auf Verwaltung und private Akteure, um wirkungsvoll zu sein. Umgekehrt hat sich gezeigt, dass eine reine Betrachtung des Wohnens ohne Beurteilung der Ladennutzung zu wenig schlüssig und zu wenig befriedigend für die Auftraggeber ist. Die Frage nach der Zukunft der Ladennutzung im Ortskern kann mit der Aufwertung des Wohnens allein nicht geklärt werden. Aus diesem Grund wurde die Wohnstrategie mit der Geschäftsstrategie verknüpft und das Werkzeug „Nutzungsstrategie“ entwickelt.

#### Dreiteiliges Betrachtungsmodell

In Lichtensteig, der ersten Anwendung der Wohnstrategie, wurde mit einem dreiteiligen Betrachtungsmodell gearbeitet. Es sollte die Frage beantworten, wo welches Wohnpotential in der Altstadt anzutreffen ist und wie es zu realisieren wäre:

- Marktsicht: In welchem Marktumfeld bewegt sich die Altstadt? Welche lokalen und regionalen Zielgruppen spielen eine Rolle? Welche Arten von Wohnen werden nachgefragt?
- Stadtsicht oder Gassensicht: Wie muss die Stadt gegliedert werden? Welche unterschiedlichen Wohnquartiere und Stimmungen weist sie auf? Was kann für die einzelnen Quartiere an Empfehlungen abgegeben werden?
- Haussicht: Wie steht es um die Potentiale im einzelnen Haus? Welche Art Wohnen lässt sich hier realisieren? Wer sind die Zielgruppen? In welche Richtung liess es sich entwickeln?

## Entwicklungstypen

Für die Haus-Sicht wurden acht verschiedene Entwicklungstypen in Abhängigkeit von vier Faktoren bestimmt<sup>16</sup>:

- Markt: In welchem Markt befindet sich das Objekt?
- Lage: Wie gut ist die Lage in Bezug auf das Wohnen?
- Haustyp: wie grosszügig ist das Haus (Grundriss, Garten, Balkone, Raumhöhe)?
- historischer Gehalt: Wie weit ist das Haus noch als Antiquität erlebbar? Hier ist die historische Substanz im Inneren von Bedeutung.

Je nach zugewiesenen Entwicklungstypus haben die Häuser in etwa die gleichen Möglichkeiten am Markt und bieten ähnliche Potentiale für die Entwicklung und Erneuerung. Abweichende Entwicklungsstrategien sind ebenfalls möglich, entsprechen dem Haus aber weniger und bieten eine weniger gute Rendite. Die Systematik der Typen verweist auf eine Zielgruppe, die sich für dieses Haus als Mieter oder Käufer interessieren könnte. Sie zeigt ferner auf, wo Problemliegenschaften liegen, welche sich nur schwer entwickeln lassen oder heikle Zielgruppen ansprechen.

Die Systematik mit acht Entwicklungstypen zeigt sich wie folgt:

Entwicklungs-typ	Beschrieb	Entwicklungsstra-tegie	Zielpublikum	Chancen	Gefahren	Beispiel
Kostbarkeit	Historisch wertvolles, repräsentatives Haus in gutem Umfeld	Herausarbeiten der Qualität auf luxuriösem Niveau	Statusorientierte Kundschaft mit grossem Portemonnaie	Luxusgut durch Alleinstellungs-potential	Kleines Marktseg-ment mit hohem Risiko	Herrschaftliches Stadthaus mit Gartenanlage
Liebhaberobjekt	Hochwertiges Haus mit historischem Gehalt	Herausarbeiten der Qualität auf hohem Niveau	Qualitätsbewusste Kundschaft mit einem Hang zum Besonderen	Zeitloses Objekt mit hohem Grund-wert	Hohe Erhal-tungskosten, braucht gute Lage	Bürgerliches Stadthaus mit historischem Gehalt
Idealistenob-jekt	Historisch wertvolles Gebäude in einem schwierigen Umfeld	Pragmatische Aufwertung durch Handwerker oder Heimwerker mit historischem Geschick	Idealisten mit einem Flair für das Individuelle	Nischenmarkt durch eigen-ständigen Charme	Kann nicht konven-tionell entwi-ckelt werden	Weitgehend unrenoviertes Handwerkerhaus
Altstadtwoh-nen mit Charme	Altstadthaus mit historischen Ele-menten in mittlerem Umfeld	Geschicktes Aufwerten der prägenden Ele-mente, Moderni-sierung von Küche & Bad	Stilbewusster Mittelstand mit einem urbanen Flair	Wertbeständig-keit durch individuelle Ausstrahlung	Mässige Rendite durch auf-wändige Bausub-stanz	Altes Stadthaus mit zusammenge-legtem Vorder- und Hinterhaus
Einfaches Altstadtwoh-nen mit Flair	Einfaches Altstadthaus mit mittlerem Gehalt	Pragmatisches Instandstellen der Nasszellen und Küche	Leute mit gerin-gem Einkommen aber urbanem Flair	Stimmungsvolle Entwick-lungsbasis	Tiefe Rendi-te, Rand-gruppen	Altes Handwer-kerhaus an schwieriger Lage
Hochwertiges konventionel-les Wohnen	Grosszügiges Altstadthaus ohne histori-schen Gehalt	Regelmässige Instandhaltung auf hohem Niveau	Bürgerliche Kund-schaft mit Quali-tätsansprüchen	Kombination von Komfort und Altstadt-stimmung	Grosse Konkurrenz-situation im Umfeld	Neubau in der Altstadt
konventionel-les Wohnen	Haus in der Altstadt mit mittlerem	Pragmatische Instandhaltungen mit Ziel Dauermie-	Bürgerliche Kund-schaft mit prag-matischem	Zeitgemäßes Wohnen im Altstadtmfeld	Geringe Rendite, Randgrup-	Ersatzbau in der Altstadt aus den 50ern

<sup>16</sup> Basis: Netzwerk Altstadt: Entscheidungsbaum Altstadt Liegenschaften vom 15.7.2010. Inter-nes Papier.

	Komfort	ter	Wohnanspruch		pen	
einfaches konventionelles Wohnen	Einfaches Haus in der Altstadt ohne historischen Charme	Pragmatische Instandhaltung mit Ziel Dauermieter	Einfache aber verlässliche Mieterschaft, meist Ausländer	Günstiger Wohnraum in der Altstadt	Randgruppen	Altstadthaus ohne Charme an einer befahrenen Strasse

Im Verlauf der Entwicklung der Wohnstrategie in Richtung Nutzungsstrategie wurden die acht Entwicklungstypen aus Gründen der Vereinfachung auf fünf reduziert. Diese haben sich in der Anwendung grundsätzlich bewährt. Sie liessen sich auf alle Häuser anwenden und haben die Wohnsituation in einem neuen Licht gezeigt. Im Laufe der Entwicklung der Nutzungsstrategie wurde auf die weitere Anwendung der Entwicklungstypen aber verzichtet.

## Geschäftsstrategie

Die Geschäftsstrategie wurde ebenfalls bereits im Forschungsteil „Toolbox Altstadt“ 2008 beschrieben:

*„Das Werkzeug „Geschäftsstrategie Altstadt“ soll einen Dialog über das weitere Vorgehen betreffend Geschäftsnutzung in der Altstadt ermöglichen. Es bietet Werkzeuge und Szenarien zu möglichen Wegen und bietet eine prozesshafte Entscheidungsbasis. Ausgeführt als Buch mit Beispielen und Vorlagen ist es als Leitfaden für ein Coaching gedacht.“*

Man erkennt, dass die Geschäftsstrategie ursprünglich nicht als Planungsinstrument sondern nur als Leitfaden gedacht war. Das hat folgende Gründe:

- Die Beratung des Detailhandels war nicht im Kompetenzbereich des Netzwerkes Altstadt.
- Die Situation im Detailhandel ist komplex und abhängig von unterschiedlichsten Faktoren.
- Da der Detailhandel traditionell gut vertreten ist in den politischen Gremien, ist die Altstadtpolitik meist geprägt von den Gewerbeinteressen. Mit klaren Aussagen zum Detailhandel würde man Gefahr laufen, die Entwicklung der Altstadt generell zu blockieren.

Die Verlagerung des Werkzeuges in Richtung eines „Handbuches“ war der Versuch, dieser eher schwierigen Situation aus dem Weg zu gehen. Im folgenden Entwicklungsprozess (Zeitraum 2009 - 2011) des Werkzeuges «Geschäftsstrategie» gab es folgende Phasen oder Stossrichtungen:

## Externe Kompetenz

Das Netzwerk Altstadt versuchte, Detailhandelskompetenz „einzukaufen“, indem ein Experte für die Zusammenarbeit gesucht wurde. Dieser sollte auftragsweise sein Wissen in die Geschäftsstrategie bzw. im Gesamtwerkzeug „Nutzungsstrategie“ beisteuern. Die Bemühungen waren nicht erfolgreich aus folgenden Gründen:

- Leider kam keine Zusammenarbeit zustande, weil alle angefragten Experten eigene Geschäftsfelder in diesem Beratungssegment besetzten.
- Die von den Experten angebotenen Vorgehensweisen im Bereich Detailhandel sprengten allesamt den vorgesehenen Budgetrahmen. Typische Analyse- und Strategieprozesse der Experten lagen bei Fr. 30'000 und darüber.
- Auch die reine Begleitfunktion eines externen Experten kam nicht zustande. Hier waren vor allem die vollen Terminkalender ein Hin-

dernis, letztlich aber auch die Weigerung, das gesammelte Fachwissen über solche Beratungsprozesse preiszugeben.

### **Externes Werkzeugmodul „Potentialabschätzung“**

Eine weitere Stossrichtung ergab sich aus der Frage, ob nicht zumindest eine Analyse der Detailhandelssituation vor Ort mit einfachen Mitteln zu machen sei. Diese funktionieren über das Abfragen von Ist-Zustand und Potential und beinhalten üblicherweise repräsentative Umfragen bei Kundenschaft und Läden. Die Modelle sind relativ aussagekräftig aber teuer. Eine Integration dieser umfangreichen Analysemodelle kam für die Geschäftsstrategie nicht in Frage. Der Preis wäre zu hoch, und es würden Arbeiten gemacht, die besser durch Detailhandelsexperten vollzogen würden.

Mit dem Standortexperte Dr. Hans Naef von der GSP AG in Zürich<sup>17</sup> bot sich eine vielversprechende Lösung an. Mittels einer Potentialabschätzung des lokalen Detailhandels bzw. des Einzugsgebietes auf Basis einfach zu erhebender Kennzahlen wurde ein Modul entwickelt, das Teil der Nutzungsstrategie wurde. Es gab Auskunft darüber, wie weit sich der Einkaufsstandort im heutigen und zukünftigen Umfeld wird halten oder entwickeln können. Folgende Kennzahlen mussten dazu erhoben werden:

- Anzahl, Typ und Fläche der Läden und wichtiger Dienstleister im Perimeter Innenstadt<sup>18</sup>
- Typische Umsatzzahlen pro Fläche (Normwerte)<sup>19</sup>
- Bevölkerungszahl und relevantes Einzugsgebiet<sup>20</sup>
- Konkurrierende Standorte im Umfeld
- Entwicklungsperspektiven des Ortes<sup>21</sup>

Der Output des Werkzeugs erlaubt eine Beurteilung in drei Stufen mit je einem Kommentar, abhängig von den Trends und Einflussfaktoren.

Wichtig sind die vom Entwickler genannten Rahmenbedingungen für die Potentialabschätzung<sup>22</sup>:

- Sie ist begrenzt auf Orte von 1500 bis ca. 8000 Einwohner
- Das Modul eignet sich nur für einfache Situationen; d.h. die Einkaufszone muss zusammenhängend sein (Radius 10 Fussminuten).
- Zusammengewachsene Orte können nicht mit diesem Modul beurteilt werden
- Weitergehende Aussagen lassen sich mit diesem Modul nicht ableiten.

Das Modul „Potentialabschätzung“ wurde in Laufen und Delémont getestet, dann aber aus der Nutzungsstrategie wieder entfernt. Die Gründe dazu sind:

- Das Modul konnte keine genug wirkungsvollen Aussagen generieren. Die damit erzielbaren Aussagen sind gegenüber der Stadt oder dem Gewerbe schwer zu begründen. Sie fussen zwar auf konkreten Zahlen, lassen aber einen zu grossen Interpretationsspielraum zu.

---

<sup>17</sup> Gesellschaft für Standortanalysen und Planungen AG, Forchstrasse 60, 8008 Zürich, gsp.naef@bluewin.ch

<sup>18</sup> Der Perimeter Innenstadt umfasst die Altstadt plus das direkt angrenzende Einkaufsgebiet, z.B. das Bahnhofquartier. „Direkt“ heisst hier fußläufig erreichbar.

<sup>19</sup> Diese Werte wurden uns vom Ersteller des Werkzeuges angegeben und stellen ein Schweizerisches Mittel dar.

<sup>20</sup> Das Einzugsgebiet wird über einen Algorithmus aus der Grösser der Nachbargemeinden ermittelt.

<sup>21</sup> Hier wird vor allem auf die Bevölkerungsentwicklung und die Arbeitsplatzentwicklung abgestellt.

<sup>22</sup> Anmerkungen des Modul-verfassers Dr. Hans Naef im Brief vom 4. Januar 2011

- Der Aufwand für die Durchführung der Potentialabschätzung ist erheblich.
- Das vom Netzwerk Altstadt entwickelte Hilfsmittel „Detailhandelsbarometer“ (siehe Beispiel Nutzungsstrategie Delémont im Anhang) erwies sich als gesamthaft besser in der Anwendung. Es bietet zwar keine Berechnung oder Beweisführung, ist in der Herleitung aber klarer und erlaubt eine Diskussion mit allen Beteiligten.

### **Konsultative Analyse**

Die dritte Stossrichtung wird als „konsultative Analyse“ bezeichnet. Diese stützt sich auf eine Umfrage, auf Kennzahlen und auf Einzelgespräche mit Vertretern von Läden, Eigentümern, Politik und Verwaltung. In der Summe entsteht ein Bild, das sich mit den eigenen Eindrücken und Begehungen überlagern lässt und eine Deutung des Geschehens zulässt. Aber auch diese Synthese steht nicht für sich alleine, sondern wird über die Diskussion mit den beiden Akteursgruppen Eigentümer und Ladenbetreiber validiert.

Dieser konsultative Weg hat folgende Vorteile:

- Die Einschätzungen stammen von allen und werden nicht nur von den Experten geliefert.
- Negative Befunde entstammen einem gemeinsamen Prozess, den alle beeinflusst haben (Umfrage).
- Die Betroffenen identifizieren sich mit den Fragestellungen und formulieren selber mögliche Massnahmen oder Strategien.
- Die Experten treten nicht mit einem Detailhandelswissen sondern mit einem Vergleichswissen aus unterschiedlichen Diskussionen und Städten an. Das macht sie weniger angreifbar und gibt den Ball zurück in die Gruppe.

Die Konsultative Analyse (und Strategie) hat sich bisher als tauglich erwiesen und scheint eine Basis zu bieten für die weitere Entwicklung der Nutzungsstrategie.

Die Nutzungsstrategie kam zum ersten Mal 2011 in Laufen zum Einsatz und stellt eine Synthese von Wohnstrategie und Geschäftsstrategie dar. Sie hat den Anspruch, eine flächige Betrachtung der Nutzungsperspektiven für die Altstadt zu bieten und eine Strategie mit möglichen Massnahmen zu zeigen.

Das Instrument ist weiter entwicklungsfähig.

## **5.2. Aufbau der Nutzungsstrategie<sup>23</sup>**

### **Generelle Ausrichtung**

Die Nutzungsstrategie soll eine Stadt befähigen, auf die veränderte Markt-situation bei den Erdgeschossnutzungen zu reagieren und einen neuen stabilen Zustand der Innenstadtnutzung zu finden. Die Nutzungsstrategie greift dazu sowohl bei den Erdgeschossen (Ladennutzungen) wie auch bei den Wohnnutzungen an. Dazu werden die Potentiale betrachtet und in Übereinstimmung mit den lokalen Möglichkeiten gebracht: Wie kann sich die Geschäftsnutzung entwickeln? Wie kann sich die Wohnnutzung entwickeln? Welches sind die Aufgaben im Bereich Begegnung und Identifikation? Ziel ist eine lokal getragene, den Möglichkeiten angepasste Strategie.

---

<sup>23</sup> Dieses Kapitel entspricht in wesentlichen Teilen dem „Leitfaden“, der Experten zur Ausführung der Nutzungsstrategie zur Verfügung steht.

## Ziele

Die Nutzungsstrategie verfolgt folgende Ziele:

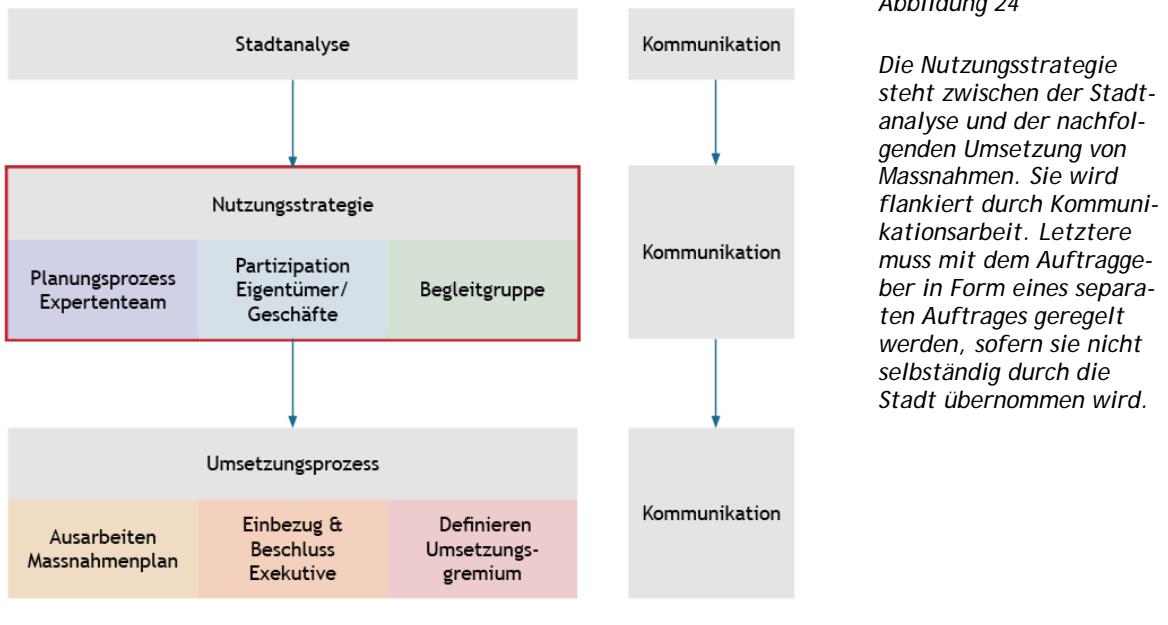
- Generell:
  - Vermitteln eines Problembewusstseins bei den Betroffenen und der Bevölkerung: Die Altstadt ist im Wandel, die Erträge aus den Erdgeschossen nehmen ab, das Wohnen ist eine wichtige Stütze für den Fortbestand der Liegenschaft.
  - Schaffen von Solidarität unter den Betroffenen: Man sitzt im gleichen Boot, es geht nicht um Schuldzuweisungen, der Wandel muss aktiv und gemeinsam angegangen werden.
- Ladenbetreiber:
  - Vermitteln eines Problembewusstseins bezüglich des Wandels im Detailhandel: Trends, Kennzahlen.
  - Vergleich mit anderen Städten in ähnlichen Situationen.
  - Selbstbeurteilung der Lage und Ziehen von Schlüssen: Wo stehen wir, was kommt noch auf uns zu?
  - Entwickeln einer gemeinsamen Entwicklungsstrategie für den Geschäftsstandort.
  - Entwickeln von alternativen Szenarien: Paraläden, Shop-in-Shop, Handwerk.
- Eigentümer:
  - Erkennen der Potentiale ihrer Liegenschaft.
  - Bewusstwerden des Potentials beim Wohnen.
  - Wertschätzen der historischen Substanz, Erkennen ihres Potenciales für die weitere Entwicklung.
  - Erkennen von Chancen und Gefahren von Nachnutzungen im Erdgeschoss.
  - Finden einer gemeinsamen Entwicklungsstrategie für die Gasse.

## Ablauf und Leistungsumfang

Die Nutzungsstrategie basiert auf der Stadtanalyse. Diese weist in Form von Thesen grundsätzliche Potentiale und Problemfelder aus. Die Nutzungsstrategie nimmt diese Thesen auf und entwickelt sie auf drei Ebenen weiter:

- Der planerische Prozess des Expertenteams: Analysen, Pläne, Handlungsempfehlungen
- Der partizipative Prozess mit den Eigentümern / Geschäften und der Bevölkerung
- Der begleitende Prozess mit der Verwaltung / Politik, meist in Form einer Begleitgruppe

Abbildung 24



Die Nutzungsstrategie steht zwischen der Stadtanalyse und der nachfolgenden Umsetzung von Massnahmen. Sie wird flankiert durch Kommunikationsarbeit. Letztere muss mit dem Auftraggeber in Form eines separaten Auftrages geregelt werden, sofern sie nicht selbstständig durch die Stadt übernommen wird.

## Planungsprozess Expertenteam

Der Plaungsprozess der Experten verläuft in drei Schritten:

- Analyse: Verfeinerte Untersuchung der Situation
- Synthese: Schlussfolgerungen aus Analyse und partizipativem Prozess
- Empfehlungen: Ausarbeiten der Handlungsfelder und Massnahmen

Die Analyse stützt sich erneut auf die drei Betrachtungswinkel Wohnen, Geschäfte und Außenraum/Verkehr. Statt einer rein vergleichenden Betrachtung kommen detailliertere Methoden zum Einsatz:

- Plan Gassentypen: Einordnen der Gassen nach vier Nutzungsdynamiken: Kommerz, Handel, Mischung, Wohngasse, Randzone. Zudem werden instabile Zonen gekennzeichnet.
- Nutzungskarte EG: Zeigt die Detailhandelsaktivität in der Altstadt und im angrenzenden Zentrum (kommerziell / parakommerziell / privat). Ebenso werden die Gassen nach Attraktivität der Schaufenster beurteilt.
- Konfliktpläne Wohnen: Zeigen die negativen Faktoren zuungunsten der Wohnlage auf: Verkehr, Nachtlärm, Beschattung / Dichte.

In der Synthese (Diagnose und Empfehlungen) werden die Ergebnisse aus den Umfragen und Workshops verwertet. Es entsteht ein Bild der Potentiale und Grenzen für die drei Nutzungstypen Wohnen, Einkauf und Kultur/Begegnung. Auch hier stehen standardisierte Methoden zur Verfügung:

- Detailhandelsbarometer: Standardisiertes Bewertungsraster für einen Einkaufsbereich, z.B. die Altstadt
- Beispiele Wohnen: Zeigt exemplarisch die Potentiale auf im Bereich Außenraum, Balkone/Terrassen / Verkehr.

Abbildung 25

		günstig	neutral	ungünstig
Aspekt	Kommentar	Vergleich		
		Solo-thurn 16'000 Einw.	Lichten-steig 1'800 Einw.	
<b>heutiges Angebot</b>				
Anzahl Geschäfte	68 Ladengeschäfte, Restaurants & Dienstleister in der Altstadt			
Dichte	gute Konzentration entlang Hauptstrasse			
Geschäftsgrössen	Es fehlen grosse Flächen			
Mix	fehlende Angebote für Junge, fehlende zeitgemässe Anbieter			
gemeinsamer Auftritt	Nachlassender Elan der Läden, Bescheidener Jahresbeitrag IG. (200.-) gute Präsenz an Märkten			

Das „Detailhandelsbarometer“ (Ausschnitt) ist ein Element der Nutzungsstrategie. Darin soll ein Profil der heutigen Einkaufssituation in der Altstadt erkennbar sein, das sich auf unterschiedliche Bereiche und Aspekte abstützt. Quelle für diese Beurteilung sind die Workshops und Einzelgespräche mit den Detailhandelsvertretern sowie eigene Einschätzungen.

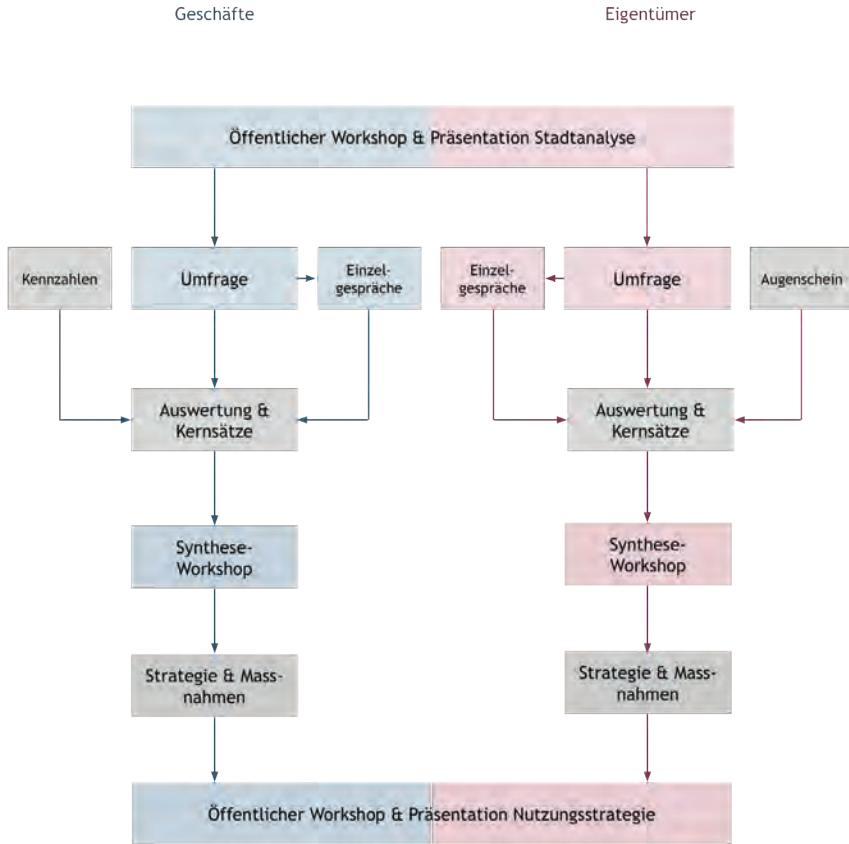
Bei den Strategien/Empfehlungen werden die Handlungsfelder, Akteure und Zusammenhänge benannt, die für die Formulierung eines Massnahmenplanes nötig sind. Einzelne Massnahmen werden erläutert und nach Relevanz gewichtet. Wichtig ist eine Zusammenfassung aller Aktionen in ca. drei Stossrichtungen, um dem Schlussresultat ein erkennbares Profil zu geben.

## Partizipation

Die Nutzungsstrategie verfolgt einen partizipativen Ansatz und unterscheidet in der Regel zwei Zielgruppen: Ladenbesitzer und Eigentümer. Ziel dieser Unterteilung ist eine problemspezifische Diskussion und Sensibilisierung. Bei den Ladenbetreibern spielt auch eine gewisse Diskretion hinein. Sie möchten ihre Probleme nicht mit ihren Kunden teilen.

Der gewählte Ansatz versucht, den beiden Gruppen gerecht zu werden, indem es ihre Möglichkeiten und Grenzen (Interesse, zeitliche Verfügbarkeit) respektiert.

Abbildung 26



Der partizipative Prozess wird in zwei Strängen geführt, wobei am Anfang und am Schluss die Resultate der Stadtanalyse bzw. Nutzungsstrategie öffentlich diskutiert werden sollen.

## Umfrage

Die Umfrage ist eines der zentralen Mittel für die partizipative Arbeit der Nutzungsstrategie. Sie wird in je einer Version an Eigentümer und Geschäftstreibende versandt und verfolgt drei Ziele:

- Kontaktaufnahme mit den Betroffenen. Wecken des Interesses. Sie zu Beteiligten machen.
- Abholen von Informationen, Wünschen, Ideen, Problemen.
- Übermitteln von Informationen (via beigelegtes Material)

Beispiele für Umfragebögen finden sich im Anhang.

Die Umfrage läuft nach folgendem Schema ab:

- Es ist ein Perimeter zu definieren, innerhalb welchem die Eigentümer und Geschäfte angeschrieben werden. In der Regel ist das die eigentlich Altstadt, gelegentlich auch gewisse Teile der Vorstadt oder altstadtnahe Gebiete, die zum Zentrum gehören.
- Der Fragebogen wird vom Netzwerk Altstadt vorgegeben; die Stadt kann den Entwurf prüfen und evtl. durch eine spezifische Frage ergänzen.
- Der Versand wird durch die Stadt übernommen. Der Begleitbrief trägt den Absender der Stadt und erklärt kurz den Ablauf der Nutzungsstrategie.
- Der Rücklauf wird über ein vorfrankiertes Rückantwortcouvert an das Netzwerk Altstadt sichergestellt.
- Die Auswertung der Umfrage geschieht über das Netzwerk Altstadt. Die Fragebögen verbleiben nach der Auswertung beim Netzwerk Altstadt.

Die Resultate der Umfrage werden den Betroffenen an den beiden Syntheseworkshops (siehe Abbildung 25) präsentiert und bilden die Basis für die weitere Diskussion.

### **Einzelgespräche**

Das Führen von Einzelgesprächen kann innerhalb der Nutzungsstrategie nur punktuell erfolgen, im Gegensatz zum Gassenclub, wo mit möglichst allen Beteiligten das persönliche Gespräch gesucht wird.

Die Einzelgespräche sind aufschlussreich, wenn mit wichtigen Exponenten der Altstadt gesprochen werden kann. Die Auswahl der Gesprächspartner ergibt sich oft aus persönlichen Dialogen anlässlich der öffentlichen Veranstaltung (Präsentation Stadtanalyse) oder durch Empfehlung seitens Stadt. Die Einzelgespräche sind vor allem in kleineren Gemeinden oder Städten wichtig. Dort ist es oft eine Frage der „Chemie“, wie sich eine Nutzungsstrategie in konkrete Massnahmen umsetzen lässt. Über die Einzelgespräche lässt sich viel über die „Funktionsweise“ einer Gemeinde oder Altstadt erfahren, was man über die offiziellen Kanäle oft nicht so leicht in Erfahrung bringen kann.

### **Kommunikation / Medienarbeit**

Die Wirkung der Nutzungsstrategie baut auf den Einbezug der Direktbetroffenen und der Bevölkerung. Dazu sind die Medien ein unerlässlicher Dialogpartner. Eine offene Kommunikation ist wichtig.

Folgendes Vorgehen hat sich bewährt: Vorgängig zu den beiden öffentlichen Veranstaltungen sind die Medien einzuladen und mit Material zu versorgen. Es geht darum, ihnen ein Verständnis für die Zusammenhänge zu zeigen und auf ihre Fragen einzugehen. Nach den Veranstaltungen soll Raum für Fragen gegeben werden. Während der Arbeit an der Nutzungsstrategie soll eine Serie von Artikeln über die Altstadt erscheinen, z.B. in Form von „Haus-Geschichten“ (siehe Kapitel „Kommunikation in Städten“). Dazu kann ein Medium ausgewählt werden, welches sich für die Aufgabe interessiert. Die Haus-Geschichten zeigen exemplarische Entwicklungsmöglichkeiten in der Altstadt auf und porträtieren innovative Personen mit ihren Häusern, Umbauprojekten oder Ladenprojekten. Die Medien können an die Workshops der Eigentümer und Geschäfte eingeladen werden, wenn ein gutes Medienverhältnis vorhanden ist. Sie verpflichten sich, keine Namen von Anwesenden zu nennen.

Die Medienarbeit ist nicht Teil der Nutzungsstrategie, kann aber als separater Auftrag erteilt werden (siehe Abbildung 24).

## Sitzungsraster

Die Nutzungsstrategie basiert auf einem definierten Sitzungsraster. Dieser orientiert sich an nachfolgendem Schema:

		Experten	Verwaltung	Begleitgruppe	Eigentümer	Geschäfte	Bevölkerung	Medien
1	Koordinationssitzung : Termine, Zuständigkeiten, Ablauf, Medienarbeit	•	•					
2	Erste Sitzung Begleitgruppe : Präsentation des Ablaufs, ggf. Präsentation Stadtanalyse	•	•	•				
3	Öffentliche Veranstaltung : Präsentation Stadtanalyse, Präsentation partizipativer Prozess Nutzungsstrategie (Anschliessen : Versand der Fragebogen an Eigentümer und Geschäfte/Restaurateure)	•	•	•	•	•	•	•
4	Zweite Sitzung der Begleitgruppe : Präsentation der Resultate aus den Umfragen, Schlüsse für die Strategiebildung	•	•	•				
5a	Workshop mit den Eigentümern	•		G	•			E
5b	Workshop mit den Geschäften /	•		G		•		E
6	Arbeitssitzung betreffend Strategie und Massnahmen	•	•					
7	Dritte Sitzung der Begleitgruppe: Präsentation der Strategie und Massnahmen	•	•	•				
8	Öffentliche Veranstaltung: Präsentation der Nutzungsstrategie und der Massnahmen	•	•	•	•	•	•	•

G = Gast. Die Mitglieder der Begleitgruppe sind als Zuhörer eingeladen.

E = Eventuell: Die Medien können unter gewissen Bedingungen zu den Workshops zugelassen werden.

## Bericht Nutzungsstrategie

Der Bericht soll verständlich und kompakt sein. Er soll aufzeigen, wie die Nutzungen sich verschoben haben, wo die Stadt heute steht und welche Optionen sie hat. In den Anhängen wird der Prozess dokumentiert, der zu den gemachten Empfehlungen geführt hat.

Der Bericht weist folgende Struktur auf:

Kapitel	Inhalt	Plan / Diagramm
Einleitung	Beschrieb der Aufgabenstellung und Einbettung dieser Strategie in den Stadtentwicklungsprozess	
	Beschrieb des Vorgehens: Einbezug der Betroffenen, Umfragen, Workshops, Medienarbeit	Ablaufdiagramm
	Hinweise auf andere Werkzeuge des Netzwerks	Diagramm Werkzeuge
Analyse	Zusammenfassung der vorhandenen Analysen und Strategiepapiere: Stadtanalyse, Immo-Monitoring, Richtpläne, Leitbilder, Dialog mit dem Stadtplaner über anstehende Prozesse und Veränderungen in der Stadt und Region	Diagramme aus zitierten Berichten, z.B. Entwicklung Mietpreise etc.
	Umfrage Eigentümer: Zusammenfassung der Resultate und Verweis auf Anhang	
	Umfrage Läden: Zusammenfassung der Resultate und Verweis auf Anhang	
	Einzelgespräche, Syntheseworkshops und Kernsätze: Beschrieb der Prozesse, der Resultate und Verweis auf Anhang	
Diagnose und Empfehlungen	Nutzungskarte EG / Schaufenster	Plan Nutzungskarte EG Raster Detailhandelsbarometer (siehe Abb. 26)
	Nutzungsdynamik: Begriff "Leitnutzung"	Tabelle der Leitnutzungen Gassentypen
Diagnose und Empfehlungen	Gesamtsicht Nutzungsdynamik, geschichtliche Entwicklung, Ausblick	Diagramm drei Nutzungs-ausrichtungen
Strategie und Massnahmen	Die Altstadt als Einkaufszentrum: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtbeurteilung: Potentiale und Grenzen</li> <li>• Gesamtsituation: Detailhandelsbarometer</li> <li>• Verkehr und Parkierung</li> </ul>	
	Die Altstadt als Wohnort: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtbeurteilung: Potentiale und Grenzen</li> <li>• Wohnqualität, bestimmende Faktoren, Lagequalitäten</li> <li>• Plan Wohnpotentiale, Potentiale und Entwicklungsdynamik</li> <li>• Interventionspunkte / Beispiele</li> <li>• Marketingaspekte</li> </ul>	Konfliktpläne: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strassenlärm</li> <li>• Nachtlärm</li> <li>• Beschattung/Dichte</li> <li>• Zusammenfassung</li> </ul> Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wohnliche Gassen</li> <li>• Terrassen / Balkone</li> <li>• Aussenraumgestaltung</li> </ul>
Anhang	Die Altstadt als Kultur- und Begegnungsraum: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtbeurteilung: Potentiale und Grenzen</li> <li>• Emissionen und Koexistenz</li> <li>• Konkrete Interventionsmöglichkeiten</li> <li>• Beispiele aus anderen Städten</li> </ul>	Tabelle Nutzen und Beeinträchtigung
	Strategie: 3 Hauptstossrichtungen	
	Entwurf Massnahmenplan (je nach Auftragssituation)	Tabellen der einzelnen Massnahmen
	ev. Massnahmentabelle	
Anhang	Umfragen Eigentümer & Ladenbetreiber	
	Auswertung der Umfragen (PPT-Folien)	
	Kernsätze aus den Syntheseworkshops inkl. Bewertung	
	Beispiele Medien	

## Zusätzliche Aufgaben

Begleitend zur Nutzungsstrategie sind seitens Auftraggeber folgende Arbeiten einzuplanen oder gegebenenfalls in Form eines zusätzlichen Auftrages an das Netzwerk Altstadt zu übertragen:

- Medienarbeit: Die Medien sollen als wichtige Dialogplattform aktiv genutzt und einbezogen werden (siehe Kapitel „Kommunikation“). Das Expertenteam gibt hierzu eine Empfehlung zuhanden der Stadt ab, wie dies geschehen könnte. Die eigentliche Medienarbeit aber muss von der Stadt geleistet oder in einem separaten Auftrag definiert werden.
- Ausarbeiten Massnahmenplan: Die Nutzungsstrategie benennt die Handlungsfelder, kann aber keine Planung (Verantwortlichkeiten, Budgets, Koordination mit anderen Projekten) liefern. Diese Arbeit ist seitens der Stadt vorzusehen.
- Einbezug & Beschluss der Exekutive: Es hat sich gezeigt, dass eine Präsentation der Nutzungsstrategie vor der Exekutive sowie eine Beschlussfassung über die gemachten Aussagen und vorgeschlagenen Massnahmen unumgänglich sind. Je nach Stadt läuft dieser Prozess aber anders ab. Soll das Expertenteam hierin eine aktive Rolle spielen, ist ein separater Auftrag nötig.
- Definieren Umsetzungsgremium: Es braucht eine Person oder Gruppe, welche sich der Umsetzung der Massnahmen annimmt. Dies kann auf Basis einer bestehenden Kommission passieren. Dies kann aber auch in Form eines „Altstadtmanagers“ geschehen, der zusammen mit Verwaltung und Politik die Umsetzung der Massnahmen vorantreibt.

## 5.3. Praktische Erfahrungen

Die Nutzungsstrategie ist bisher in zwei Städten angewendet worden<sup>24</sup>:

- Laufen BL 2011
- Delémont JU 2012

Zuvor wurden zwei Wohnstrategien in Lichtensteig (2010) und in Arbon (2010) durchgeführt, die, wie bereits ausgeführt, den Wunsch nach einem umfassenderen Werkzeug aufkommen liessen.

### Laufen

Für die Anwendung in Laufen wurde das Werkzeug neu konzipiert. Es fand die Fusion der Wohnstrategie und der Geschäftsstrategie statt. Zudem wurde das Werkzeug wesentlich prozessorientierter gestaltet, um es aus der Planungsabteilung „auf die Gasse“ zu holen. Diese Konzeption hat sich grundsätzlich bewährt. Die Workshops mit den Eigentümern und Geschäftsinhabern waren fruchtbar.

In Laufen fügte sich die Nutzungsstrategie in ein übergeordnetes Stadtentwicklungskonzept (STEP) ein, welches von der Planungsfirma Metron geleitet und umgesetzt wurde<sup>25</sup>. Der erhöhte Koordinationsbedarf innerhalb dieser Konstellation führte zu einem Mehraufwand. Im Gegenzug bot der

---

<sup>24</sup> Für das Jahr 2013 sind folgende Nutzungsstrategien in Auftrag gegeben worden: Wiedlisbach BE (leicht modifiziert), Gossau SG, Frauenfeld TG, Neunkirch SH

<sup>25</sup> Die Dokumente zu diesem Stadtentwicklungskonzept sind derzeit (Stand 2012) noch auf dem Server der Stadt Laufen aufgeschaltet: <http://step.stadt-laufen.ch/> Die Stadtanalyse befindet sich im Kapitel Mai 2011, Teile der Nutzungsstrategie in den Kapiteln Juli und August 2011.

STEP-Prozess grosszügige Diskussionsgefässe, die auch für die Werkzeuge des Netzwerkes Altstadt genutzt werden konnten:

- In einer „ZukunftsKonferenz“ wurde mit ca. 100 Personen zwei Tage lang über die Zukunft der Stadt Laufen diskutiert. Diese Veranstaltung fand Anfang 2011 statt und bot den Einstieg in den STEP-Prozess. Das Netzwerk Altstadt war als Beobachterin dabei.
- In einer Abschlusskonferenz im August 2011 wurden die wichtigsten Erkenntnisse aus dem STEP-Prozess präsentiert und unter professioneller Moderation öffentlich diskutiert. Den Thesen und Ergebnissen der Nutzungsstrategie blieb dabei ein relativ kleines Zeitfenster, was die Diskussion weniger spannend machte für diesen Teil der Arbeit.



Abbildung 27

Die Nutzungsstrategie in Laufen befasste sich vor allem mit den Möglichkeiten der Geschäftsnutzung und dem Kontext mit den anderen Innenstadtteilen (Vorstadt, Bahnhofquartier).

## Delémont<sup>26</sup>

Der Auftrag in Delémont brachte gleich mehrere Herausforderungen:

- Er fand im französischen Sprachraum statt.
- Es wurden zwei neue (französischsprachige) Experten eingeschult.
- Das Werkzeug wurde nochmals grundsätzlich in Frage gestellt und vom Team eingehend diskutiert.

Gerade die Diskussion verursachte viel Arbeit, da sie mit neuen Personen stattfand, die grundsätzliche Fragen stellten und eigene Ideen einbrachten. Die getroffenen Veränderungen bezogen sich zum einen auf die Berichtstruktur, zum anderen auf einzelne Plandarstellungen und Aussagen:

- Der Bericht wurde klarer, indem nach der Analyse von Potentialen und Grenzen gesprochen wurden. Damit liess sich für jedes Themengebiet ein Rahmen skizzieren, in welchem die zukünftige Entwicklung stattfinden konnte.
- Der Ablauf wurde weiter vereinfacht, um das Wesentlich mehr in den Vordergrund zu stellen. Gerade die grossen Plandarstellungen (Entwicklungstypen / Gassentypen) wurden hinterfragt und zum Teil weggelassen. Damit war die Bekenntnis zu einem weniger planlastigen, mehr umsetzungsorientierten Werkzeug gegeben.

<sup>26</sup> Die Dokumente aus der Arbeit in Delémont befinden sich (Stand Ende 2012) auf dem Server der Stadt Delémont.

- Bei den Potentialen wurden nur noch Beispiele gezeigt anstatt der flächigen Bearbeitung (Beispiel Haustypen, Lagequalitäten). Vielmehr sollte mit Beispielen die Initiative der Stadt und der Privaten geweckt werden, selber die angedeuteten Potentiale zu orten und Lösungen zu skizzieren.



*Abbildung 28*

*Der Bericht für Delémont versuchte Potentiale und Grenzen für die einzelnen Nutzungen aufzuzeigen. Teilweise wurde das mit qualitativen Plandateien wie hier für den Lärm versucht.*

Sowohl in Laufen als auch in Delémont war man mit den Berichten und auch den Resultaten des Prozesses zufrieden. Im Fall von Delémont wurde sogar explizit ein direkter Einfluss der geleisteten Arbeit auf einen Stimmungswandel in der Altstadt hervorgehoben. Letztlich bleibt es aber eine Frage der Umsetzung, ob die gefundenen Massnahmen von der Politik aufgegriffen und von den privaten Akteuren umgesetzt werden. Delémont hat in diesem Zusammenhang den Wunsch geäussert, eine Art regelmässiges Audit mit Vertretern des Netzwerkes Altstadt zu führen, um das Projekt und die Fortschritte kritisch zu begleiten.

## 6. Das Werkzeug „Gassenclub“

### 6.1. Chronik der Entwicklung

#### Ausgangslage

Der Gassenclub entwickelte sich aus der Idee „Altstadtclub“ heraus (Toolbox Altstadt 2008):

*Der Altstadt-Club bezeichnet ein Marketing- und Kommunikationsgefäß, in welchem diverse Aktivitäten Platz haben. Der Altstadt-Club wäre einer bestehenden Organisation angegliedert oder dem Altstadt-Koordinator unterstellt. Er spricht auf direkte Art die Betroffenen der Altstadt an und bindet sie in die Aktivitäten ein. Aktivitäten sind z.B. Stammtische, Exkursionen, Anlässe mit Gästen, Kunstaktionen, Umfragen etc.<sup>27</sup>*

Motiv für die Idee Gassenclub war die Einsicht, dass die Eigentümer von Altstadtliegenschaften oft grossen Herausforderungen gegenüber stehen, für die sie nur in einem beschränkten Mass von der Öffentlichkeit Anerkennung finden: bauliche Herausforderungen aufgrund des Denkmalschutzes, Nutzungseinschränkungen während Veranstaltungen, Lärm aufgrund der zentralen Lage etc.

Auf der anderen Seite böten Altstadtliegenschaften ein grosses Potential zur Identifikation. Man ist quasi Inhaber einer Antiquität mit reicher Geschichte und vielen Geschichten. Eine Club-Struktur schien geeignet, um eine gewisse Exklusivität einzubringen, was den Eigentümern Anerkennung bringen sollte, aber auch Diskussionen in einem vertraulichen Rahmen erlaubte.

Im Laufe der Arbeit in Städten zeigte sich schnell, dass es eines Forums für Eigentümer bedarf, um diese wichtige Zielgruppe direkt in den Prozess einzubinden:

- Die Eigentümer sind in der Regel gut verankert im Ort und meistens Privatpersonen. Institutionelle Anleger sind die Ausnahme. Gelegentlich gibt es Firmen mit einer Liegenschaft.
- Die Eigentümer haben fast immer schwierige Erfahrungen mit den Behörden gemacht und sind entsprechend kritisch eingestellt.
- Die Eigentümer sind in der Regel schlecht informiert, was bei ihren Nachbarn passiert, auch wenn sie selber in der Liegenschaften wohnen. Der Austausch zwischen Eigentümern, die nicht vor Ort wohnen, ist noch schlechter.
- Die Eigentümer sind selten gut informiert, was den Strukturwandel und die Herausforderungen angeht.

All diese Einsichten führten dazu, ein Werkzeug zu entwickeln, das folgende Kriterien erfüllt:

- Es sollte eine Information aus erster Hand für die Eigentümer bieten.
- Es sollte nicht von der Behörde veranstaltet oder geleitet, noch von ihr besucht werden.
- Es sollte den Rahmen bieten, sich gegenseitig kennen zu lernen und sich über Sorgen und Pläne auszutauschen.

---

<sup>27</sup> Netzwerk Altstadt: Bericht Phase 1 2008

- Es sollte eine Solidarisierung bewirken, welche das gemeinsame Vorgehen innerhalb der labilen Nutzungslagen erlaubt.



*Abbildung 29*

*Der Gassenclub sollte in einer entspannten und ehrlichen Atmosphäre stattfinden können. Je nach Konstellation kann das auch im privaten Rahmen sein, wie hier im Gassenclub Hintergasse Lichtensteig.*

## **Entwicklung & Erfahrungen**

Auch der Gassenclub wurde direkt in einer Partnerstadt zur Anwendung gebracht, um seine Wirkung prüfen zu können. In diesem Fall war es Lichtensteig SG, das sich für dieses Instrument interessierte und ein konkretes Anliegen formulierte. Es ging um einen Altstadtbereich, der von einer neuen Nachbar bedroht war. Ziel der Stadt war eine Einigung der Eigentümer gegen dieses Vorhaben.

Der erste Gassenclub in Lichtensteig bezog sich auf einen Teil der Altstadt, der mit „Hintergasse“ umschrieben wird, der aber auch Teile der Hauptgasse umfasste. Es wurde ein Perimeter von insgesamt 14 Liegenschaften und 16 betroffenen Eigentümern definiert. Es wurden total vier Clubsitzungen durchgeführt, was im Nachhinein als zu aufwändig und zu teuer erschien. Die folgenden Gassenclubs kamen daher mit weniger Clubsitzungen aus.

Der Gassenclub Hintergasse brachte weitere Besonderheiten mit sich, die bei den folgenden Gassenclubs nicht mehr aufgegriffen wurden:

- Die Sitzungen fanden teilweise in Privaträumen statt. Dies ergab sich aus der freundschaftlichen Atmosphäre in diesem Gassenclub. Andere Gassenclubs verliefen formeller.
- Es wurde eine Präsentation der Ergebnisse mit einem Mitglied des Regierungsrates des Kantons durchgeführt, da der Gassenclub Hintergasse als Pilot für den Kanton von Interesse war.
- Der Stadt wurden anlässlich dieser Präsentation „Gutscheine für die Mitwirkung an den Altstadtthemen“ übergeben. Diese Gutscheine sollten auf charmante Weise ein Interesse an Mitsprache des Gassenclubs an den ihn interessierenden Themen signalisiert. Später wurde dann auf diese Gutscheine verzichtet.

Die insgesamt drei Anwendungen des Werkzeuges Gassenclub fanden alle in Lichtensteig statt und zeigten folgende Aspekte, die zur Entwicklung oder Festigung des Werkzeuges beitrugen:

- Die Anzahl der beteiligten Liegenschaften und/oder Eigentümer sollte 20 nicht übersteigen. Im Gassenclub Löwengasse waren es insgesamt 33 Liegenschaften mit etwa gleich vielen Eigentümern, was zu einer zu grossen Gruppe führte. Die Angesprochenen fühlten sich einander thematisch zu wenig nahe, zudem wurde die Gruppe unübersichtlich für die Moderatoren, auch wenn jeweils nur die Hälfte an den Clubsitzungen teilnahmen.
- Die Gruppen haben jedesmal einen anderen Gesamtcharakter gezeigt, was deutlich macht, dass ein Gassenclub von der Stimmung her stark variieren kann. Dies reichte vom jovialen Zusammensitzen per „Du“ bis zu einer tätlichen Auseinandersetzung zwischen zwei Anwesenden in einem anderen Gassenclub. Diese Variabilität ist an sich kein Nachteil, bedingt aber, dass jede Gruppe neu geformt und geführt werden muss. Die Anwesenheit von zwei Moderatoren hat sich jedesmal als richtig und notwendig erwiesen.
- Das Ausschliessen der Stadt aus den Clubsitzungen hat sich ebenfalls als richtig erwiesen. Immer wieder wurden Themen besprochen, wo sich die Anwesenden als Kontrahenten der Stadt erlebten oder zumindest kritische Töne anschlagen wollten. Im ersten Gassenclub erschien der Gemeindepräsident für eine Begrüssung, zog sich dann aber zurück.
- Die drei Gassenclubs profitierten jedes Mal von einem kleinen Snack, der von der Stadt offeriert wurde. Da die Gassenclubs zwischen 18 Uhr und 20 Uhr stattfanden, bot sich dieses Vorgehen an. Die Stadt zeigte mit dieser Geste, dass sie die Arbeit der Eigentümer wertschätzt. Dieses Vorgehen wurde auch bei Clubsitzungen in Privaträumen so beibehalten.
- Die Einladungen zu den Clubsitzungen wurden jeweils von der Stadt versandt. Dies hatte administrative Gründe, wenn auch damit ein falsches Signal verbunden werden konnte. Die Alternative eines Versandes durch das Netzwerk Altstadt war zu aufwändig. Ebenso wurden die Memos der Clubsitzungen durch die Stadt versandt. Auch hier war uns der Konflikt bewusst, der im Einzelfall entstehen konnte, indem die Teilnehmenden ihre Aussagen in einem Schreiben der Stadt wiederfanden. Umgekehrt vermieden wir es, die heiklen Themen zu pointiert zu formulieren oder mit einer Person in Zusammenhang zu bringen.
- Es gibt immer wieder Eigentümer, die eine negative Haltung gegenüber dem Gassenclub oder den Anliegen der Stadt einnehmen. Sie bleiben meist den Clubsitzungen fern, und es ist schwierig, sie telefonisch zu erreichen. Es lohnt sich aber immer, hier Arbeit zu investieren und einen Kontakt zu suchen. Oft hilft es, in der Gruppe zu fragen, wer diese Person kennt und allenfalls vermitteln kann. Es sind die negativ gestimmten Grundeigentümer, die am meisten zur Klärung der Situation in einem Quartier beitragen können, indem sie oft alte Geschichten und Vorkommnisse an den Tag bringen oder alte Blockaden zu überdenken bereit sind. Die neutrale (und oft auch unwissende) Position des Netzwerkes Altstadt ist hier Gold wert. Mehrere Male haben wir auf naive Art und Weise Fragen stellen können, die man sich im engen Kontext der Altstadt nicht mehr erlaubt hat, weil sie eine unangenehme Vorgeschichte tangieren. Auch wenn es nicht zu einem Einzelgespräch oder einer Teilnahme an den Clubsitzungen kommt, ist der klärende Kontakt meist doch ein grosser Schritt in Richtung Verständigung und aktivem Handeln.
- Die Heterogenität der Gruppen hat sich nicht als Nachteil erwiesen. Im Gassenclub Hintergasse gab es zwei unterschiedliche Wohnlagen, was sich in der Eigentümerstruktur niederschlug. Den wohlhabenden Besitzern der grosszügigen Stadthäuser standen die einfachen Besitzer der engen Handwerkerhäuser gegenüber. Die

Gruppe entwickelte sich sehr gut. Bei einer zweiten Gruppe mit homogenerem Aufbau gab es mehr Probleme. Hier standen starke Eigeninteressen einer gemeinsamen Entwicklung oder überhaupt einer Entwicklung im Wege.

- Der persönliche Besuch anlässlich der Einzelgespräche hat sich als fruchtbar erwiesen. Das Kalkül der Gassenclubidee, dem Eigentümer Wertschätzung für seinen Einsatz und das Haus entgegen zu bringen, hat sich bewährt. Praktisch immer waren die Eigentümer froh, ihr Haus zeigen zu dürfen und auf Eigenheiten aufmerksam zu machen, vor allem wenn es sich um ein historisch bedeutsames Haus handelte. Ebenfalls dienlich waren die Einzelgespräche, wenn es darum ging, erlebte Nöte mit der Stadt oder Denkmalpflege oder familiäre Hintergründe auszutauschen.
- Wir haben die Einzelgespräche immer zu zweit durchgeführt, was sich sehr bewährt hat. So wurde im Nachgang zum Gespräch eine Diskussion über das Gehörte oder Gesehene möglich. Würde nur eine Person die Gespräche durchführen, würde diese Möglichkeit wegfallen und es gingen Informationen verloren.

## 6.2. Aufbau und Einsatz des Werkzeuges<sup>28</sup>

### Grundstruktur

Aufgrund der Erfahrungen in Lichtensteig präsentiert sich der Gassenclub heute wie folgt:

- Die Liegenschaftseigentümer eines gewissen Altstadtbereiches (Gasse, Gassenabschnitt) werden zu zwei moderierten Clubsitzungen eingeladen. Zweck: Der Club präsentiert sich als informelle Austauschplattform, um Themen zur Zukunft der Altstadt und der Häuser zu diskutieren.
- Es werden Eigentümer eines Gebietes eingeladen, die stimmungsmässig oder themenmässig verbunden sind. Dies ist in der Regel ein Gassenzug oder ein ganzes Altstadtquartier. Der Perimeter wird gemeinsam mit der Stadt vorgängig definiert. Dem Netzwerk Altstadt liegt eine Liste der Eigentümer und der zugeordneten Liegenschaften bei. Eine Gruppe von 8 - 20 Teilnehmenden hat sich als praktikabel erwiesen. Man kann demnach 10 - 25 Eigentümer einladen, da nie alle kommen können. Zu kleine Gruppen sind ineffizient, weil zu teuer, zu grosse nicht mehr handhabbar.
- Die erste Clubsitzung dient dem Kennenlernen und zur Basisinformation, die zweite Clubsitzung dient dem Initiieren von konkreten Massnahmen.
- Zwischen den beiden Clubsitzungen finden Einzelgespräche mit jedem der Eigentümer statt.
- Über die Sitzungen wird ein Kurzprotokoll geführt, das allen Eigentümern zugestellt wird.
- Die gemeinsam verabschiedeten Handlungsfelder (Kernsätze) der zweiten Clubsitzung werden der Stadt zugestellt, zusammen mit einem Kommentar („Schnittstellenpapier“) seitens der Moderatoren.
- Zwischen den Eigentümern wird zudem eine Nutzungsvereinbarung angestrebt, die problematischen Nutzungen ausschliesst.

---

<sup>28</sup> Dieses Kapitel entspricht in wesentlichen Teilen dem „Leitfaden“, der Experten bei der Durchführung von Gassenclubs zur Verfügung steht.

## **Basismaterial**

Für die Durchführung eines Gassenclubs bedarf es grundlegender Kenntnisse der jeweiligen Altstadt. Idealerweise ist diese durch eine vorgängige Stadtanalyse erarbeitet worden.

Nötig sind folgende Unterlagen:

- Aktuelle Bauvorschriften und Sonderbauvorschriften
- Leitbild Altstadt oder Stadtentwicklungskonzept
- Inventar der Häuser, ihrer Geschichte und Schutzwürdigkeit

## **Erste Clubsitzung**

Für die erste Clubsitzung hat sich folgendes Vorgehen als praktikabel erwiesen:

- Die Sitzung findet in einem neutralen Rahmen statt, z.B. in einem Raum der Gemeindeverwaltung oder ähnlichem.
- Es ist denkbar, dass der Gemeindepräsident für ein paar Grussworte die Clubsitzung eröffnet. Danach würde die Sitzung ohne Beisitz einer offiziellen Person weitergehen.
- Seitens Netzwerk Altstadt gibt es eine Begrüßung und eine kurze Einleitung über den Ablauf. Es wird gefragt, ob dieser Ablauf genehm ist.
- Es gibt eine Vorstellungsrunde, wobei nur kurz vermerkt wird, wer von welchem Haus ist bzw. wen vertritt.
- Es folgt eine Präsentation zum Thema Strukturwandel (mit Beamer). Darin wird die Kernthematik einer sich veränderten Altstadtsituation und die Konsequenz für die Liegenschaftseigentümer aufgezeigt.
- Nach der Präsentation geht es darum, die Einzelgespräche zu organisieren. Dazu werden mögliche Termine diskutiert und Zeitfenster verhandelt. Meist lassen sich alle Einzelgespräche an zwei Tagen durchführen, was für die Moderatoren mit einem langen Anfahrtsweg wichtig ist. Es wird nach den nicht anwesenden Personen gefragt und wer diese allenfalls zu einem Mitmachen bei der nächsten Clubsitzung bewegen könnte.
- Nach der eigentlichen Sitzung gibt es einen kleinen Snack mit Getränken, was die Runde meist etwas auflockert.

## **Einzelgespräche**

Die Einzelgespräche haben sich als aufwändiges aber wirkungsvolles Mittel zur Einbindung der Betroffenen erwiesen.

- Die Einzelgespräche finden nach dem „Fahrplan“ statt, der an der ersten Clubsitzung vereinbart wurde.
- Die damals nicht Anwesenden wurden in der Zwischenzeit telefonisch kontaktiert, um auch mit ihnen ein Einzelgespräch auszumachen.
- Gelegentlich kommt es vor, dass nur ein telefonisches Gespräch möglich ist. Dies ist dann der Fall, wenn der Besitzer weit entfernt wohnt oder eine grundsätzlich ablehnende Haltung gegenüber diesem Ansinnen oder allem, was die Stadt betrifft, einnimmt. Im letzteren Fall ist ein Telefongespräch oft aufschlussreich und gewinnbringend für den Gesamtprozess.
- Die Einzelgespräche finden in der Regel bei den Eigentümern im Haus statt (sofern sie selber dort wohnen) oder führen zumindest besuchsweise dort hin (wenn sie es z.B. nur vermieten). Es geht darum, einen konkreten Eindruck des Hauses zu bekommen und

sich über konkrete Fragen auszutauschen, die das Haus und seine Umgebung betreffen.

- Die Einzelgespräche werden in der Regel mit beiden Moderatoren durchgeführt.
- Die Einzelgespräche dauern je nach dem 30 bis 60 Minuten, wobei nach 60 Minuten der Gehalt meist nachlässt. Aus diesem Grund werden Zeitfenster von 60 Minuten mit jeweils 15 Minuten Pause eingeplant.
- Falls erlaubt und von Interesse, werden ein paar Fotos der Liegenschaft oder von Innenräumen gemacht.
- Über das Gespräch wird ein internes Memo erstellt, das einzig für die Moderatoren als Arbeitshilfe dient.



Abbildung 30

In der zweiten Clubsitzung werden die Kernsätze von allen Anwesenden beurteilt und danach diskutiert. Dabei hat sich ein Punktesystem bewährt, bei welchem eine erste grundsätzliche Haltung einem Kernsatz gegenüber abgefragt wird.

## Zweite Clubsitzung

Die zweite Clubsitzung erlaubt die Diskussion der gemeinsam erkannten Themen und Probleme. Damit dies zielgerichtet geschehen kann, leisten die Moderatoren Vorarbeit, indem sie die Einzelgespräche auswerten und die wichtigsten Themen in „Kernsätzen“ abzubilden versuchen, die als zentrale Aussagen oder Massnahmenvorschläge in der Runde diskutiert werden.

Die Sitzung nimmt folgenden Verlauf:

- Die Anwesenden und vor allem die neuen werden begrüßt.
- Die Moderatoren präsentieren kurz den Ablauf des Abends und fragen nach allfällig weiteren Programmpunkten.
- Die Moderatoren geben ein pauschales Feedback zu den Einzelgesprächen und erwähnen allfällig weitere Pendenzen, die es in der Zwischenzeit zu klären gab (z.B. Nachfrage bei der Denkmalpflege oder bei der Stadt).
- Es folgt die Bewertungsphase der Kernsätze. Diese werden in Form einzelner Bogen auf Tischen ausgebreitet und können von den Anwesenden begutachtet werden. Pro Bogen lässt sich ein Klebepunkt bei „stimme ich zu“, „stimme ich nicht zu“ oder „egal / unwichtig“ setzen. Danach setzen sich die Anwesenden wieder.

- Die Bögen werden von den Moderatoren eingesammelt und einzeln zur Diskussion gebracht. Sie zeigen einen Bogen und die darauf angebrachten Kleber. Meist beginnt die Diskussion mit der Frage, wer den Kleber auf eine gewisse Stelle gesetzt hat und warum.
- Es ist den Anwesenden frei gelassen, sich zu ihrer Bewertung zu bekennen oder nicht. In der Regel aber geht es darum, divergierende Haltungen durch eine Diskussion auszuloten und durch eine Aussage abzulösen, die mehr Einigkeit erntet. So werden nach einer kürzeren Diskussion von den Moderatoren auch Vorschläge gemacht, wie der Satz geändert werden könnte, um mehr Zustimmung zu ernten.
- Je nach Verlauf wird der Satz neu auf ein leeres Blatt geschrieben und noch einmal durch die Runde zum Bewerten gereicht. In einfachen Fällen wird auch das bestehende Blatt von Hand korrigiert und allfällige Punkteverschiebungen mit einem Pfeil markiert.
- Kernsätze, die offensichtlich nicht zu einem Konsens führen, werden als nicht konsensfähig stehen gelassen.
- Gelegentlich kommt es vor, dass aus der Diskussion der Wunsch nach einem weiteren Kernsatz kommt. Dieser wird dann von den Moderatoren (oder auch vom Initianten) auf ein leeres Kernsatzformular geschrieben und in eine Bewertungsrounde geschickt.
- Der Prozess endet mit einer Menge an gemeinsam verabschiedeten Kernsätzen (Zustimmung über 80%) und einer Menge an nicht verabschiedeten Kernsätzen.

Gassenclub Goldener Boden

Thema Nutzung

„Restaurants, die ihren Kundeneingang nicht auf der Hauptgasse haben, sollten einer Öffnungszeitbeschränkung bis 22 Uhr unterliegen.“

unterstütze ich	unterstütze ich nicht	egal / unwichtig
-----------------	-----------------------	------------------

Abbildung 31

Die „Kernsätze“ werden auf einem A3-Papier ausgedruckt und bieten den Anwesenden die Möglichkeit, eine Bewertung mittels Klebepunkten zu tätigen. Analoge „Kernsätze“ werden auch in der Nutzungsstrategie (Workshops mit Eigentümern und Geschäftsleuten) angewendet.

### Kernsatz Nutzungsausschluss

In der Regel betrifft ein vorgeschlagener Kernsatz einen gegenseitigen Nutzungsausschluss, in welchem die Eigentümer auf wohnstörende Nutzungen wie Rotlicht oder Nachtbars verzichten, sofern der Nachbar dies auch tut. Diese Zusicherungen sollen den Eigentümern Investitionssicherheit geben, auch wenn sie rechtlich gesehen nicht bindend sind.

Der gegenseitige Nutzungsausschluss wird dann zum Thema, wenn eine deutliche Mehrheit den entsprechenden Kernsatz positiv bewerten: „Würden Sie auf Nutzungen wie Rotlicht oder Nachtbars verzichten, wenn dies Ihr Nachbar auch täte?“.

Ist dies gegeben, wird zuhanden der Eigentümer ein Blatt in Umlauf gebracht, das unterschrieben werden soll. Dieses wird vom einem Eigentümer

zum anderen gebracht oder geschickt und gelangt am Schluss zur Stadt. Alle Unterschreibenden erhalten eine Kopie.

### **Abschliessendes Visum**

Die gefundenen Kernsätze sollen durch die Anwesenden aber auch durch die Nichtanwesenden noch einmal in Ruhe besehen und dann unterschrieben werden können. Dazu werden die Kernsätze durch die Moderatoren ins Reine geschrieben und auf ein Blatt gesetzt. Dieses Blatt wird allen Eigentümern als Kopie zugestellt, zusammen mit dem Memo der zweiten Sitzung und der Bitte, die Bögen bis zu einem gewissen Datum zu unterschreiben und zu returnieren. Adressat wäre die Stadtverwaltung.

Die Angeschriebenen sehen das in der zweiten Clubsitzung erreichte Resultat und können noch einmal unabhängig zu ihrer damaligen Bewertung ihre Unterschrift hinter jeden Kernsatz setzen, den sie unterstützen möchten. Eine Abänderung der Kernsätze ist nicht mehr möglich.

Mit dem Unterschriftenprozess soll eine nochmals höhere Verbindlichkeit erreicht werden.

### **Schnittstellenpapier**

Die Moderatoren erstellen nach der zweiten Sitzung ein Schnittstellenpapier, das Empfehlungen an die Verwaltung und Politik enthält. Es geht darum, die eingebrachten Anliegen der Eigentümer in einen Kontext zu setzen und im Rahmen eines Massnahmenpaketes möglichst bald anzugehen. Das Schnittstellenpapier beinhaltet zum einen die Kernsätze und deren Bewertung, zum anderen Kommentare der Moderatoren und konkrete Handlungsempfehlungen.

Mit der Abgabe des Schnittstellenpapiers ist der Auftrag abgeschlossen. Weitere optionale Schritte wären:

- Präsentation der Resultate vor dem Auftraggeber
- Mitarbeit bei einem Massnahmenplan
- Mitarbeit bei der Kommunikation
- Beraterrolle bei der Umsetzung der Massnahmen
- Durchführen einer Nutzungsstrategie

### **Medien**

Es kann der Wunsch auftauchen, die Arbeit im Gassenclub medial zu kommunizieren. Dieses Interesse kann von Seiten Stadt oder auch von einem Medium selber kommen, das gerne bei einer Clubsitzung dabei wäre.

Die bisherigen Erfahrungen legen die Regelung nahe, die Medien erst am Schluss des Prozesses einzubeziehen, wenn überhaupt. Zudem sollte mit den Eigentümern ein Konsens erreicht werden, was an die Öffentlichkeit getragen werden kann. Damit ist weniger das Zurückhalten von brisanten Informationen gemeint, sondern eine Respektierung des Prozesses, der als vertraulich oder zumindest intern gegolten hat.

Seitens Netzwerk Altstadt wird generell zu einer offenen und regelmässigen Kommunikation betreffend die Themen des Strukturwandels angeregt. Damit soll diesem Thema Raum gegeben und das Bild der zukünftigen Altstadt in den Köpfen wachsen können. Die Dokumentation eines Gassenclubs ist eine Möglichkeit, das Engagement der Bürger für ihre Altstadt zu porträtieren.

## 7. Das Werkzeug „Haus-Analyse“

### 7.1. Chronik der Entwicklung

Die Haus-Analyse ist als Werkzeug bereits vor dem Projekt Toolbox Altstadt vorgelegen. Sie wurde ab 2003 durch Urs Brülisauer in der damaligen „Fachstelle Altstadt-Entwicklung“ in Burgdorf für die Beratung der Liegenschaftseigentümer in der Altstadt Burgdorf eingesetzt. Die Haus-Analyse (bzw. deren Urform der „Liegenschaftsbericht“) wurde ursprünglich geschaffen für Wohnbauten und Gebäude mit grossem Wohnanteil und mit historischer Bausubstanz. Der strategische Ansatz bei diesem Instrument grenzt es klar ab gegen andere Analysewerkzeuge auf dem Markt, bei denen es vor allem um das Aufzeigen und Beziffern des aufgelaufenen Unterhaltes geht, wie zum Beispiel die „Grobanalyse nach IP-Bau“. Diese ist für viele Bauten ein taugliches Instrument und steht allen Baufachleuten zur Verfügung. Auf Bauten mit historischer Bausubstanz ist es jedoch nicht anwendbar.

Eine echte Neuerung brachte die SIA Dokumentation 163 „Bauerneuerung Projektierung und Methode“, herausgekommen im Jahr 2000. Sie beschreibt eine Herangehensweise für Umbauten und Sanierungen und dokumentiert, wie in einem frühen Planungsstadium realistische Kostenaussagen gemacht werden können. Auf Basis der SIA D 163 und aufgrund reicher eigener Erfahrung entwickelte Urs Brülisauer das Werkzeug Liegenschaftsbericht.



Abbildung 32

Bei der Haus-Analyse geht es darum, einer Liegenschaft eine neue strategische Ausrichtung zu geben. Auslöser dafür kann der Strukturwandel sein, es können aber auch der aufgelaufene Unterhalt oder grosse Veränderungen im Umfeld sein. Zentral bei der Betrachtung eines Hauses ist der lokale Markt und die Frage: Welche Nutzungen können dieses Haus für die nächsten 10 bis 20 Jahre tragen helfen?

Es hatte sich gezeigt, dass eine Entwicklung der Liegenschaften meist mit einer strategischen Standortbestimmung beginnt. Dazu musste den Eigentümerinnen und Eigentümern für wenig Geld Entscheidungsgrundlagen geliefert werden. Es ging darum, eine gesamtheitliche Strategie für die Liegenschaft aufzuzeigen mit den Themen

- Nutzungsmöglichkeiten im vorhandenen Marktumfeld
- bauliche Anpassungen und Sanierungsbedarf
- nötige Investitionskosten und resultierender Ertrag.

Ab 2004 wurde das Instrument unter dem Namen «Liegenschaftsbericht» in Burgdorf angewendet. Innerhalb der Beratungstätigkeit der Fachstelle Altstadt-Entwicklung (2003 - 2008) entstanden 14 Liegenschaftsberichte.

Die Stadt Thun meldete Interesse an der Arbeit der Fachstelle Altstadt-Entwicklung an, und es kam zu einem Gemeinschaftsprojekt Burgdorf - Thun mit dem Ziel, eine Broschüre für die Beratung der Liegenschaftseigentümer zu erstellen und in Thun den Liegenschaftsbericht anzubieten. Die Broschüre wurde 2005 erstellt und an alle Eigentümer der beiden Altstädte versandt, zusammen mit dem Aufruf, vom Liegenschaftsbericht Gebrauch zu machen. Dieser war in Burgdorf vorerst kostenlos, in Thun wurde er zur Hälfte von der Stadt getragen, was einen Kostenanteil von Fr. 2500.- für den Eigentümer bedeutete. Die anfänglich befürchtet riesige Nachfrage blieb zwar aus, aber das Instrument konnte eingesetzt und weiter entwickelt werden.

2006 übernahm das Stadtmarketing Biel die Idee des Liegenschaftsberichtes. Unter dem Namen „Immocheck“ wurde die Methodik verfeinert. Es entstanden die Vertragswerke, eine Geschäftsstelle und Infobroschüren zu diesem Instrument, das fortan über einen eigenen Verein mit Geschäftsstelle beim Stadtmarketing Biel professionell vermarktet wurde.

Als sich im Verlauf der Arbeiten zum Projekt „Toolbox Altstadt“ 2008 erneut das Bedürfnis nach einem Beratungswerkzeug für Eigentümer von Liegenschaften in der Altstadt zeigte, erwarb das BWO die von der Stadt Biel erstellten Grundlagen mitsamt der Nutzungsrechte am Immocheck, um ihn fortan im Rahmen des Netzwerkes Altstadt als eines der vier Werkzeuge einzusetzen. Die Projektorganisation, das Vertragswerk und sämtliche Arbeitshilfen wurden auf die Bedürfnisse des NWA angepasst und konnten nun als Paket an Städte oder Kantone weiter gegeben werden.

Die wichtigsten Entwicklungsschritte vom Liegenschaftsbericht zum Immocheck (2006) waren:

- Es wird eine Trägerschaft über einen Verein Immocheck gebildet, welche die Ausführung der Beratungen durch externe Experten sicherstellt. Mitglieder des Vereins sind die Stadt Biel, vertreten durch die Marketing-Abteilung, die Ortssektion des SIA und die Kammer der Bieler Immobilien-Treuhänder.
- Es werden die nötigen Vertragswerke zum Aufbau der Trägerschaft entwickelt:
  - Statuten Verein ImmoCheck
  - Leistungsvereinbarung zwischen dem Verein Immocheck und der Stadt Biel
  - Expertenvereinbarung zwischen Verein Immocheck und externen Experten
- Es werden die Vertragswerke und Formulare für die Durchführung von Immochecks entwickelt:
  - Infobroschüre über den Immocheck für interessierte Hauseigentümer

- Auftrags- und Vollmachtsformular für die Erteilung eines Immocheck-Auftrages durch einen Eigentümer an den Verein Immo-Check
- Expertenliste als Auswahlbasis für den Auftraggeber
- Vorlage Datenanfrage an die Baudirektion betreffend eine Liegenschaft
- Formularvorlage für den Immocheck-Bericht
- Einlageblätter (Excel-Tabelle) für die Berechnung der Werte und Renditen im Immocheck

Die wichtigsten Entwicklungsschritte vom Immocheck zur Haus-Analyse (2008 / 2009) waren:

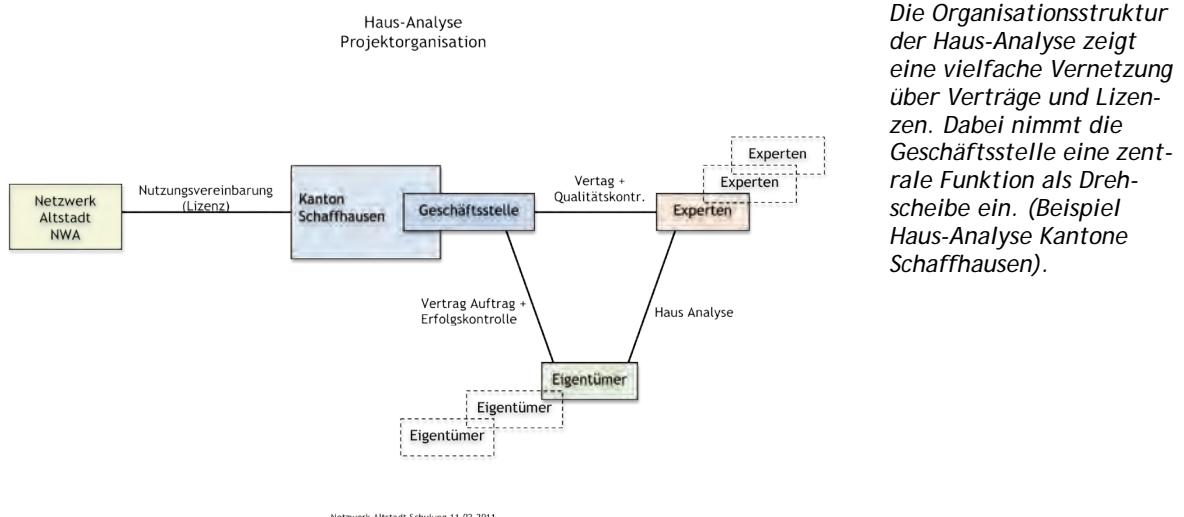
- Klärung des Schätzungs- und Berechnungsmodells der Haus-Analyse.
- Neue Berichtsstruktur mit neuer Berichtsvorlage

Die wichtigsten Entwicklungsschritte aus der Zusammenarbeit mit Städten und Kantonen waren:

- Erstellen von Schulungsunterlagen
- Empfehlungen für die Einführung der Haus-Analyse
- Verbessern des Kalkulationsmodells für Renovationsaufwand und Investitionen sowie der Rentabilitätsberechnung

Als Experten können Architekten mit Erfahrungen in Um- und Ausbau von Altbauliegenschaften eingesetzt werden, um Strategien für die Liegenschaft zu entwickeln.

*Abbildung 33*



## 7.2. Aufbau und Betrieb der Trägerschaft<sup>29</sup>

Die Haus-Analyse benötigt zur Umsetzung eine Trägerschaft. Diese ist die Drehscheibe zwischen den ausführenden Experten, dem Auftraggeber (Liegenschaftseigentümer) und der subventionierenden Stelle (Gemeinde / Kanton). Die Trägerschaften sollen regional verankert sein und über eine Geschäftsstelle verfügen.

<sup>29</sup> Basis: Netzwerk Altstadt: „Arbeitspapier Haus-Analyse-Einführung“, Mai 2010

Die Trägerschaft hat folgende Aufgaben zu erfüllen:

- Ausbildung und Zertifizierung der Vertrags-Architekten (Experten)
- Qualitätskontrolle der durch die Experten erstellten Hausanalysen
- Erfolgskontrolle: Zufriedenheit der Auftraggeber, Wirkung der Haus-Analyse.
- Kontaktstelle zu Lizenzgeber Netzwerk Altstadt
- Marketing: Kommunikation und Bekanntmachung von geeigneten Referenzprojekten und der Wirkung der Haus-Analyse.
- Führung und Kontrolle der Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle funktioniert als Anlaufstelle und Sekretariat. Sie erledigt die Korrespondenz mit den Hauseigentümern, Administration, Rechnungswesen. Dazu kann eine Struktur nach folgendem Muster gewählt:

- Pro Gebiet mit einer nennenswerten Anzahl Haus-Analysen pro Jahr kann eine eigene Trägerschaft gebildet werden. Das kann ein Kantonsgebiet umfassen (Beispiele AR, SH) oder auch andere geographische Einheiten (Beispiel Stadt Biel). Grundsätzlich sind auch kantonsübergreifende Strukturen denkbar.
- Die Trägerschaft wird durch die Öffentliche Hand über einen Leistungsauftrag eingebunden. Je nach Konstellation können das mehrere Leistungsaufträge mit unterschiedlichen Kantonen, Gemeinden etc. sein. Grundsätzlich ist auch eine Beteiligung privater oder halböffentlicher Kräfte (z.B. Gebäudeversicherung) in dieser Struktur denkbar.
- Die Trägerschaft selber kann ein Verein oder eine andere Körperschaft sein. Im Kanton Appenzell wurde die Trägerschaft verwaltungintern gelöst (Volkswirtschaftsdepartement), wobei aus Transparenzgründen Leistungsaufträge zwischen den Amtsstellen erstellt werden. Die Trägerschaft kann auch ein externes Büro sein, welches vom Kanton mit der Koordination der Haus-Analysen beauftragt wird.

### **Abgrenzung der zugelassenen Liegenschaften**

Die Haus-Analyse wird selten flächendeckend für alle Liegenschaften angeboten. Die Haus-Analyse wurde geschaffen für Wohnbauten und Gebäude mit grossem Wohnanteil und mit historischer Bausubstanz. (Das Werkzeug „Grobanalyse nach IP-Bau“ ist für viele Bauten ein taugliches Instrument und steht allen Baufachleuten zur Verfügung. Auf Bauten mit historischer Bausubstanz ist es jedoch nicht anwendbar.)

Es gilt, einen Bereich für die lokale Anwendung der Haus-Analyse zu definieren. Dies kann mit verschiedenen Filtern erreicht werden.

- Zeitfilter: z.B. alle Liegenschaften vor 1950
- Nutzungsfilter: Beispiel aus Biel: Bauten mit mindestens 3 Nutzungseinheiten: (Schliesst aus: Ein- und Zweifamilienhäuser, reine Industrie- und Gewerbegebäuden)
- geographischer Filter: Kernzonen, Altstädte
- planerischer Filter: innerhalb Baugebiet
- kombinierter Filter: Beispiel: alle Liegenschaften vor 1950 mit 3 Nutzungseinheiten

### **Finanzierungsfragen**

Eine Haus-Analyse verursacht Kosten zwischen Fr. 5000.- und 6500.- pro Objekt. Hauptgründe für abweichende Kosten sind:

- Grosses oder komplexe Objekte
- aufwändige Bausubstanz mit historischem Wert

- mehrere ähnlich plausible Nutzungsperspektiven
- grundsätzliche bauliche Probleme (z.B. niedrige Decken im Kanton Appenzell)

An der Einhaltung des Einheitspreises wird festgehalten. Dies aus folgenden Gründen:

- Der Kunde braucht ein verlässliches und günstiges Angebot, um über sein Haus ins Bild gesetzt zu werden.
- Der Experte muss gezwungen werden, den einfachen Weg der Haus-Analyse zu beschreiten und nicht Arbeiten auf Vorprojektstufe abzuliefern.
- Die Haus-Analyse muss nicht in jedem Fall für den Experten einen volumänglich rentablen Auftrag darstellen, da gewisse Chancen auf einen Folgeauftrag bei der Sanierung des Hauses gegeben sind.

Im Kanton AR wurde die Haus-Analyse anfänglich mit der Durchführung des Gebäude-Energieausweises der Kantone (GEAK) kombiniert. Das macht insofern Sinn, als hier im gleichen Zug weitere Aspekte einer zukünftigen Sanierung und Umnutzung ins Spiel kommen. Die Mehrkosten (Fr. 1'500.- pro Liegenschaft) wurden durch den Kanton getragen. Das energetische Gutachten wurde durch GEAK-Experten erstellt und der Haus-Analyse beigeheftet. Später wurde auf die Kombination der Berichte, HA und GEAK, verzichtet. Die Kombination der beiden Verfahren brachte organisatorische Probleme, und die Entscheidungsgrundlage für die Eigentümer wurde nur unwesentlich verbreitert, denn der HA-Experte bezieht energetische Überlegungen in seine Beurteilung ein.

Um die Haus-Analyse trotz ihres guten Preis-Leistungsverhältnisses für Liegenschaftseigentümer noch attraktiver zu machen, wird sie von der Öffentlichen Hand oft subventioniert. Dabei haben sich bisher folgende Modelle bewährt:

- Burgdorf hat den Liegenschaftsbericht in den ersten Jahren zu 100% finanziert, um den Altstadtliegenschaften gezielt unter die Arme zu greifen. Später wurde der Beitrag aus Spargründen auf 50% reduziert. Diese Beitragskürzung hatte praktisch keinen Einfluss auf die Nachfrage.
- Thun hat den damaligen Liegenschaftsbericht mit 50% der Kosten mitgetragen. Für den Eigentümer verblieb ein Kostenanteil von Fr. 2500.-. Trotzdem war die Nachfrage nach Haus-Analysen bescheiden, weil vor Ort nur wenig direkte Werbung dafür gemacht wurde.
- Im Kanton AR wird die Haus-Analyse zu je einem Drittel von Kanton, Gemeinde und Eigentümer bezahlt. Bei einem Kostendach von Fr. 6'000 sind das je Fr. 2'000.

Es darf vermutet werden, dass auch eine Haus-Analyse zum vollen Preis für einen Eigentümer ein attraktives Angebot darstellen würde. Es ist bei weitem nicht nur der Preis, der die Besitzer zu einem ersten Schritt mit ihrer Liegenschaft bewegen.

## Lizenzvertrag mit dem Netzwerk Altstadt

Das Netzwerk Altstadt überlässt den Trägerschaften das Werkzeug Haus-Analyse kostenlos, verlangt aber in einem Lizenzvertrag die Einhaltung gewisser Regeln:

- Die Trägerschaft verpflichtet sich, die Haus-Analyse gemäss den Vorgaben des Netzwerkes Altstadt anzuwenden und auch bei Dritten für diese Einhaltung zu sorgen. Das Netzwerk Altstadt kann periodische Neuerungen an der Methode vorschreiben.
- Die Einführung der Fachleute in die Methode der Haus-Analyse hat durch das Netzwerk Altstadt oder durch von ihm autorisierte Fach-

kräfte zu erfolgen. Die Kosten tragen die Teilnehmer oder die Trägerschaft.

- Die Trägerschaft tauscht sich mindestens alle zwei Jahre über die Erfahrungen mit der Haus-Analyse mit dem Netzwerk Altstadt aus.

## 7.3. Durchführung des Werkzeuges

### Akquisition

Das Werkzeug Haus-Analyse richtet sich an private und institutionelle Liegenschaftseigentümer in der Altstadt. Es ist daher unerlässlich, dass dieser Zielgruppe Informationen über das Angebot der Haus-Analyse, ihrer Kosten und Wirkungsweise zugestellt werden. In Gemeinden, die in einer Zusammenarbeit mit dem Netzwerk Altstadt stehen, wird diese Information in die anderen Kommunikationskanäle eingespielen:

- An den öffentlichen Vorträgen zum Strukturwandel wird darauf hingewiesen
- In den Gassenclubs wird detailliert darauf eingegangen
- In der Nutzungsstrategie werden der Stadt Empfehlungen gemacht, welche Liegenschaften einer Haus-Analyse unterzogen werden sollten.

In Gemeinden, die nicht in einem Austausch mit dem Netzwerk Altstadt stehen, muss die Information anderweitig zu den Eigentümern gelangen:

- Über ein Infoschreiben der Gemeinde (Beispiel Trogen)
- Über persönliche Kontaktaufnahme mit Eigentümern, deren Häuser einer Neupositionierung bedürfen (Beispiel Trogen, Herisau, Lichtensteig)
- Über Artikel in den Medien (Beispiel Kanton AR, SH, Lichtensteig)
- Über Vorträge in interessierten Kreisen (z.B. Hauseigentümerverband)
- Die kantonale Denkmalpflege kann Eigentümerinnen anregen, eine Analyse machen zu lassen.
- Über Informationen der Gebäudeversicherung und weiterer mitbetroffener Kreise (Banken, Sachversicherer etc.)

Die Akquisition ist nicht ganz einfach. So können Eigentümer vernachlässigter Liegenschaften oft erst über einen persönlichen Kontakt erreicht werden. Gelegentlich hilft es, wenn eine honorable Person mit dieser Aufgabe betraut wird und Türen öffnen kann, Beispiel ein Regierungsrat a.D. (Beispiel Herisau) oder ein Stadtpräsident (Beispiel Lichtensteig).

### Auftragsabwicklung

Die Durchführung einer Haus-Analyse läuft nach folgendem Muster:

- Die Haus-Analyse kommt durch einen Vertrag zwischen der Geschäftsstelle (der regionalen Trägerschaft Haus-Analyse) und Hauseigentümer zustande. In diesem Vertrag werden die Konditionen geregelt. Der Experte hat auf den Vertrag keinen Einfluss.
- Die Geschäftsstelle versucht durch eine Rückfrage beim Eigentümer zu klären, ob dieser die Haus-Analyse und deren Leistungsangebot auch richtig verstanden hat: Ablauf, Kosten, Subventionen, Sinn der Analyse (Aussensicht durch Experte mit Aussagen über Entwicklungsmöglichkeit der Liegenschaft, kein Vorprojekt, keine Klärung von Einzelfragen, es geht um eine Gesamtsicht)
- Der Eigentümer unterzeichnet den Vertrag, der ein *Auftrags- und Vollmachtsformular* für die weitere Bearbeitung enthält.

- Der Eigentümer wählt den Experten auf der *Expertenliste* aus. Die Geschäftsstelle klärt dessen Interesse und Verfügbarkeit.
- Die Geschäftsleitung führt eine Liste mit den laufenden Aufträgen an alle Experten und wacht über die Termine.
- Der Experte vereinbart mit dem Eigentümer einen Termin für die Hausbesichtigung und die Übergabe der Dokumente. Bei der Hausbesichtigung prüft der Experte als erstes, ob die Erwartungen der Eigentümer sich mit dem Instrument Haus-Analyse erfüllen lassen. Sollte dies nicht der Fall sein, oder unklar bleiben, macht der Experte eine Meldung an die Geschäftsstelle bevor er mit der Arbeit beginnt und wartet weitere Instruktionen ab.
- Der Experte holt fehlende Informationen ein bei Grundbuchamt, Gebäudeversicherung, Bauverwaltung.
- Der Experte erarbeitet den Bericht der Haus-Analyse gemäss Vorgehen im nächsten Kapitel.
- Der Experte übergibt den Bericht dem Hauseigentümer und erläutert diesen. Gleichzeitig oder vorgängig geht eine Kopie des Berichtes an die Projektleitung zur Kontrolle (geregelt im Vertrag Trägerschaft - Experte).
- Die Geschäftsstelle kontrolliert den Bericht auf seine Vollständigkeit und die Relevanz seiner Aussagen. Bei fachlich oder inhaltlich ungenügendem Bericht wird vom Experten eine Nachbesserung verlangt, die dem Eigentümer übergeben und erklärt werden muss. Bei wiederholten ungenügenden Berichten wird der Experte von der Expertenliste gestrichen.
- 1-2 Wochen nach Übergabe: Die Geschäftsstelle erkundigt sich beim Eigentümer über dessen Zufriedenheit mit der Haus-Analyse und welche Handlungsabsichten daraus abgeleitet werden. Dies kann telefonisch oder mittels Brief und Fragebogen erfolgen.
- 1-2 Jahre nach Übergabe des Berichtes wird durch die Geschäftsstelle eine Erfolgskontrolle durchgeführt: Wurden die Empfehlungen der Haus-Analyse umgesetzt? Hat man sich zu einem Verkauf der Liegenschaft entschieden?

## Besichtigung der Liegenschaft

- Bei der Besichtigung müssen alle Räume zugänglich sein. Um das enge Zeitbudget nicht zu gefährden ist es wichtig, dass die Liegenschaft nur einmal besucht werden muss. Es geht einerseits darum, den Zustand des Gebäudes und seiner Bauteile zu erfassen und andererseits die Funktionsweise des Hauses zu begreifen. Könnte die Liegenschaft auf dem Markt besser positioniert werden durch Nutzungsänderungen oder strukturelle Anpassungen?
- Es empfiehlt sich viele Fotos zu machen. Es ist eine Erinnerungshilfe und dient der Dokumentation.

## Unterlagen ergänzen

- Die von den Eigentümern und von der Geschäftsstelle Haus-Analyse erhaltenen Unterlagen müssen auf Aktualität und Vollständigkeit geprüft werden. Fehlende Unterlagen müssen bei den zuständigen Stellen angefordert werden. Falls gültige Pläne des Gebäudes fehlen, werden gleichzeitig mit der Besichtigung die nötigen Massaufnahmen durchgeführt. Dabei genügen die Hauptmasse (L, B, H) der Räume und die Lage und Grösse von Fenster und Türen.
- Die Kosten für die Aufnahmepläne können in der Regel separat verrechnet werden. Die Kosten sollen tief gehalten und müssen vorgängig mit den Eigentümern abgesprochen werden.

- Für die Aufnahmepläne genügt eine Genauigkeit, wie es sie für eine Vorstudie braucht (Richtgrösse Massstab 1:200). Meistens genügt es, Grundrisse aller Geschosse und einen Schemaschnitt zu erstellen. Auf Fassadenaufnahmen wird in der Regel in dieser Phase verzichtet. Die Eigentümer werden darüber informiert, dass später, bei einer Weiterbearbeitung des Objektes, ergänzende Aufnahmen gemacht werden müssen.
- Die Eigentümer erhalten die Aufnahmepläne in Papierform und in elektronischer Form. Datei soll ein Format gewählt werden, auf dem später der beauftragte Architekt problemlos weiter arbeiten kann.

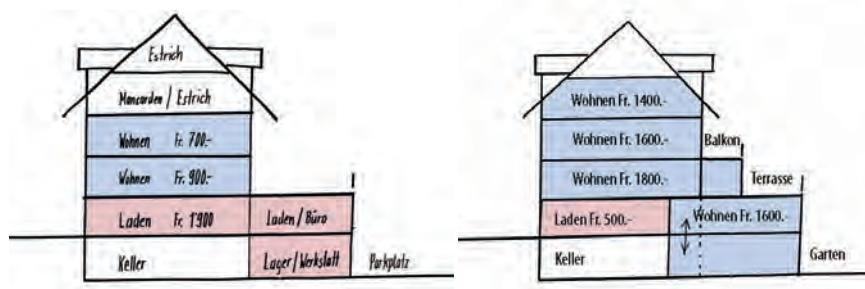


Abbildung 34

Bei der Haus-Analyse geht es nicht notwendigerweise ums Bauen sondern primär um eine Strategiesuche betreffend der Nutzungen und möglichen Renditen. Oft stehen dabei Nutzungsverschiebungen im Zentrum, wie nebenstehendes Bild zeigt.

## Strategiesuche

- Bei diesem Arbeitsschritt ist Kreativität gefragt. Es sollen nicht nur die baulichen Strukturen untersucht werden. Die Marktsituation, die Liegenschaftserträge, die Nutzungsstruktur und das Umfeld sollen miteinbezogen werden. Die Strukturen der Gebäude spielen eine wichtige Rolle. Es gilt, diese zu analysieren und so zu optimieren, dass die Liegenschaft besser im Markt positioniert werden kann. Dabei sollen nicht zeittypische Moden verfolgt, sondern Lösungen angestrebt werden, die mit kleinen Eingriffen den Komfort und die Nutzbarkeit der Wohnungen verbessern. Es geht nicht darum, Neubauwohnungen im alten Gemäuer zu realisieren, sondern Wohnungen auf den Markt zu bringen, die sich mit gepflegter Altbausubstanz vom übrigen Wohnungsangebot abheben.
- Der inneren Erschliessung kommt eine besondere Bedeutung zu. Gemäss heutigem Standard soll jede Wohnung unabhängig von den anderen Wohnungen über eine neutrale Erschliessung (Treppenhaus, Laubengang usw.) erschlossen werden. Wenn möglich soll auch ein Blick auf angebaute Gebäude geworfen werden. Lassen sich Erschliessungen kostensparend zusammenlegen oder ist ein gemeinsamer Lift ein Thema?
- Wohnungsstruktur: Gefangene Zimmer sollen vermieden werden. Jeder Raum soll neutral erschlossen werden. Dies bedingt oft die Einführung eines Erschliessungsraumes (Korridor, Vorplatz). Jede Wohnung soll in Küche und Bad über neuzeitliche Standards verfügen. Das Zusammenlegen von nebeneinander liegenden (manchmal auch übereinander liegenden) Wohnungen kann den Wunsch nach grösserer Wohnfläche erfüllen.
- Individuelle Aussenräume zu den Wohnungen, wie Balkone und Terrassen, verbessern die Vermietbarkeit deutlich. Bei alten Gebäuden, vor allem, wenn sie vor 1850 erstellt wurden, fehlen diese Elemente gänzlich. Das Anbauen von Balkonen verändert das Gesicht eines Gebäudes empfindlich. Hier braucht es bei historischen Gebäuden von Anfang an eine Zusammenarbeit mit der Denkmal-

pflege. Gelegentlich gibt es Dachterrassen, die früher zum Wäschehängen gebraucht wurden. Diese können allenfalls in mehrere individuell nutzbare Außenräume aufgeteilt werden.

## Investitionsbedarf

- Bei grossem aufgelaufenem Unterhalt hat der Eigentümer Liegenschaftserträge, die in die Liegenschaft hätten investieren werden sollen, anderweitig verwendet (z.B. um die Weiterexistenz des Ladens zu sichern). Dieses Versäumnis schlägt sich auf den Verkaufspreis nieder; bzw. es fehlen Rückstellungen für die anstehenden Sanierungen.
- Wird die sanierte Liegenschaft im Stockwerkeigentum verkauft, ist der Spielraum bei den Investitionen grösser. Grund dafür sind die marktbestimmenden Liebhaberpreise, vor allem für die Dachetagen.

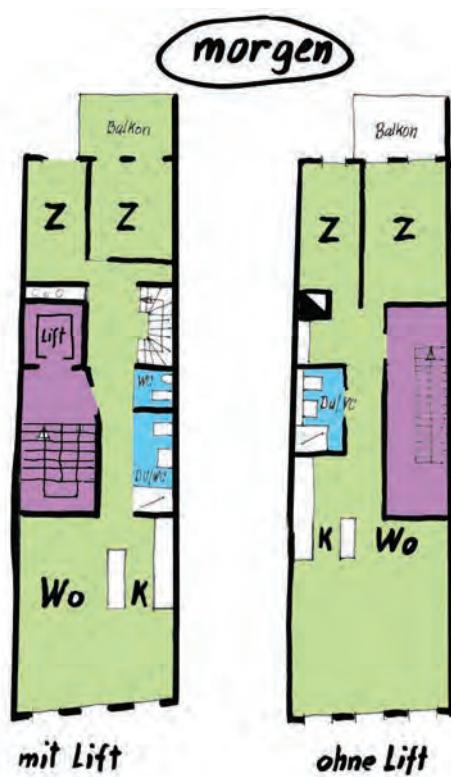


Abbildung 35

Der Experte muss in der Haus-Analyse fähig sein, auf einem einfachen Niveau die wesentlichen Strategieoptionen darzulegen und deren Kosten und Nutzen zu benennen. (vgl. Leistungsverzeichnis sie 112).

## Wirtschaftlichkeit

- Als Hilfsmittel dient eine Excel-Tabelle (siehe Anhang): Im oberen Teil der Tabelle werden die Mietrträge in Fr./m<sup>2</sup>/a eingefüllt oder allenfalls der zu erwartende Verkaufpreis bei Stockwerkeigentum. Im unteren Teil werden die Investitionskosten eingetragen. Im Mittelbereich können Angaben zu Bewirtschaftung und Betriebskosten gemacht werden. Diese Einträge präzisieren die Berechnung. Für eine grobe Einschätzung könnte darauf auch verzichtet werden.
- Der resultierende Restwert am Schluss der Tabelle ist ein Indikator für den Gebäudezustand und seinen aktuellen Wert im Markt. Je kleiner die Bruttorendite angesetzt wird, um so grösser ist der heutige Restwert.

- Rendite und Restwert können über ein allfälliges Aufteilen in Stockwerkeigentum weiter beeinflusst werden. Mit Stockwerkeigentum sind Käufer oft bereit, Liebhaberpreise zu zahlen. Diese Preise werden allein von der Nachfrage bestimmt und haben mit der gemachten Investition wenig zu tun. Insbesondere Dachgeschosse erzielen höchste Preise.
- Stockwerkeigentum erhöht den Spielraum auf der Investitionsseite. Aus Sicht der Stadtentwicklung ist Stockwerkeigentum keine gute Lösung: Die kleinteilige Eigentümerstruktur erschwert zukünftige Entwicklungsentscheide.
- Hinweis: die Wirtschaftlichkeitsrechnung gibt keine Auskunft über Themen wie Finanzierung, Eigenkapital- und Fremdkapitalanteile. Eventuell kann diese Thematik beim Schlussgespräch aufgegriffen werden, wenn danach gefragt wird.

## Optimierung

- Die Wirtschaftlichkeitsrechnung gibt Auskunft über den Gebäuderestwert bei einer marktüblichen Verzinsung. Liegt dieser Gebäuderestwert sehr tief oder gar im negativen Bereich, muss der geschätzte Investitionsbedarf und / oder die gewählte Strategie hinterfragt werden. Liegen beim Investitionsbedarf keine Fehler vor, muss die Frage gestellt werden, ob durch eine andere Strategie die Investition gesenkt oder die Erträge erhöht werden können. Wenn die Investitionsmittel knapp sind oder sich durch zu geringe Erträge nicht rechtfertigen lassen, hilft oft eine Langzeitstrategie weiter. Dabei geht es darum, eine Liegenschaft in kleinen Investitionsschritten und über langsam steigende Erträge über Jahre nach oben zu entwickeln.
- Beispiel Dachausbauten: Ehemalige Estriche können als zusätzlicher Wohnraum ausgebaut werden. Im Bereich Mietwohnungsbau lohnt sich die hohe Investition für den Ausbau meistens nicht. Die Dachwohnungen müssen in diesen Fällen von den unteren Wohnungen mitgetragen werden (Quersubvention). Bei Stockwerkeigentum können die überhöhten Liebhaberpreise den Ausbau rechtfertigen.

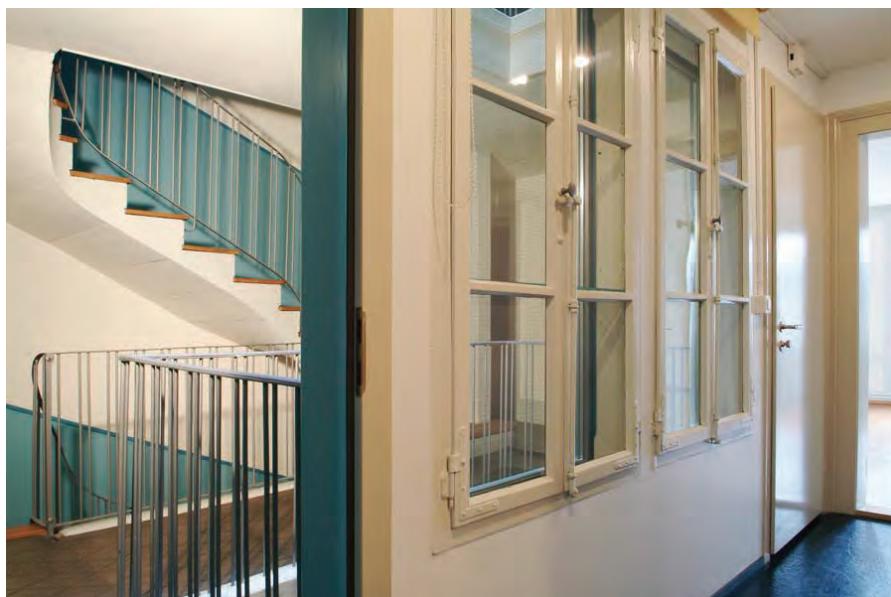


Abbildung 36

*Die Haus-Analyse muss vor allem zeigen, ob sich die vorgeschlagenen Investitionen rechnen, wobei der Istwert der Liegenschaft meist ein Resultat dieser Rechnungen ist. Oft muss dieser mit Null eingesetzt werden, um eine Entwicklung überhaupt zu ermöglichen, wie bei diesem Haus in Burgdorf, das 1996 renoviert wurde.*

## **Bericht schreiben**

Als Erfassungsformular dient ein Word-Dokument. Der Bericht soll in einer leicht verständlichen Sprache verfasst werden. Es ist das Ziel, den Auftraggebern, als Laien, die Erkenntnisse leicht verständlich zu erläutern.

## **Aufwand**

Der Aufwand für die Durchführung einer Haus-Analyse ist kleiner, wenn der Auftrag ohne grössere Unterbrüche bearbeitet und abgeschlossen werden kann. Der Besichtigungstermin soll darum so angesetzt werden, dass die anderen Arbeitsschritte gleich angeschlossen werden können. Zu Anfang soll eine Woche Bearbeitungszeit gerechnet werden, später werden durchschnittlich 35 Stunden genügen.

## **7.4. Erfahrungen mit der Anwendung**

Die Haus-Analyse wird zur Zeit an drei Orten durch eine lokale Trägerschaft unter Lizenz des Netzwerkes Altstadt angeboten: Kanton Appenzell Ausserrhoden (AR), Kanton Schaffhausen und Stadt Lichtensteig. Erfahrungen mit dem Werkzeug wurden vorgängig in Thun, Burgdorf und Biel gesammelt. Details zu den Erfahrungen in diesen und weiteren Städten finden sich im Anhang.

## 8. Schulung und Qualitätssicherung

### 8.1. Grundsätzliche Überlegungen

Die Schulung und Qualitätssicherung unterscheidet sich zwischen den einzelnen Instrumenten, wobei zwei Gruppen auszumachen sind:

- Stadtanalyse, Nutzungsstrategie und Gassenclub lassen sich mit einem kleinen Team an Experten schweizweit abdecken. Die wiederkehrende Praxis ist wichtig. Für die beiden Sprachregionen sind geeignete Experten zu finden.
- Die Haus-Analyse erfordert einen eigenen Pool von Experten, der jeweils regional rekrutiert und durch die jeweilige Trägerschaft betreut wird.

	Experten	Schulung	Kontrolle	Erfahrungsaustausch
Hausanalyse	<ul style="list-style-type: none"><li>○ regional rekrutiert</li><li>○ pro Gebiet aktiv</li><li>○ grosse Anzahl</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ geringer Schulumaufwand (1 Tag, 1 Beispiel)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ regional durch Haus-Analyse Trägerschaften</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ ca. jährlich in regionalen Treffen</li></ul>
Stadtanalyse Wohnstrategie Gassenclub	<ul style="list-style-type: none"><li>○ national rekrutiert</li><li>○ pro Sprachregion aktiv</li><li>○ geringe Anzahl</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ grosser Schulumaufwand (mehrere Tage und Anwendungen)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ zentral durch Geschäftsstelle Netzwerk Altstadt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ ca. jährlich in nationalen Treffen</li></ul>

Diese Unterteilung der Experten hat sich als zielführend erwiesen. Auch die Schulung lässt sich auf diese Weise sinnvoll gliedern. Die Experten Stadtanalyse, Nutzungsstrategie und Gassenclub werden jährlich zu einem Erfahrungsaustausch aufgeboten, zu dem sie sich im Zusammenarbeitsvertrag verpflichtet haben.

Die Experten Haus-Analyse werden regional geschult und weitergebildet (siehe Kapitel 9.5).

### 8.2. Stadtanalyse

Das Einführen einer geringen Zahl an Experten erforderte kein eigentliches Schulungsmodul wie bei der Haus-Analyse sondern lässt sich mittels einer Einführung vor Ort am praktischen Beispiel bewerkstelligen. Konkret wurden Aufträge für Stadtanalysen gemeinsam mit den neuen Experten angegangen. In der Regel gab es dabei drei Phasen<sup>30</sup>:

- Informationsphase: Eine Reise durch ausgewählte Städte der Schweiz bot dem interessierten Experten ein vielseitiges Bild der Problemlagen und Themen, die sich mit dem Strukturwandel zeigen. Diese Schulungsreisen wurden für mehrere interessierte Experten gemeinsam durchgeführt. Sie zeigt den Teilnehmenden verschiedene Stadien des Strukturwandels und liefert ihnen erste Vergleichsgrundlagen.
- Paraktikantenphase: Die erste gemeinsame Stadtanalyse wurde im Sinne eines Praktikums gemacht, indem der neue Experte den Prozess begleitete und seine Eindrücke zusammenfasste und mit den

<sup>30</sup> Die Schulung der Werkzeuge Stadtanalyse, Nutzungsstrategie und Gassenclub kann thematisch zusammengefasst werden, wogegen die Haus-Analyse eine separate Methodik kennt. Für die genannten ersten drei Werkzeuge gibt es einen gemeinsamen Schulungsleitfaden der Geschäftsstelle Netzwerk Altstadt. Für die Haus-Analyse existiert ein separater Ablauf gemäss Kapitel 7.5

Experten diskutierte. Den Bericht verfassten die beiden bisherigen Autoren Brülisauer / Hasler.

- Kooperationsphase: Die nächste Stadtanalyse wurde erneut gemeinsam gemacht, allerdings oblag es dem neuen Experten, den Berichtsentwurf zu verfassen. Danach kam es zu einer gemeinsamen Diskussion und Bereinigung.

## Anleitungen und Dokumentationen

Um die Schulung effizient zu gestalten, wurde ein „Leitfaden Stadtanalyse“ erarbeitet, welcher das Vorgehen beim Arbeitsablauf und die inhaltliche Struktur des Berichts detailliert wiedergibt. Dieser Leitfaden dient den neuen Experten als Basis, selber eine Herangehensweise an das Werkzeug und die Thematik zu entwickeln. Im Zentrum dieser Wegleitung stand die Frage, wie weit die Stadtanalyse systematisiert werden kann. Dazu folgende Überlegungen:

- Die einzelnen Kapitel lassen sich mittels Fragen aufgliedern, die zu beantworten sind. Sie spannen den Bogen von den allgemeinen zu den spezifischeren Feststellungen. Diese Fragen haben sich als sehr zielführend erwiesen, weil sie den Umfang und die Tiefe der Arbeit vorzeichnen und logisch durch die Analyse führen. Die Fragen sind im Bericht nicht explizit aufgeführt, sondern als Berichtsraster dem Experten bekannt (vgl. auch Kapitel 4.2).
- Im Prinzip würde diese Vorgehensweise in einen Entscheidungsbaum münden, anhand dessen man eine Typisierung der jeweiligen Situation vornehmen könnte. Dies war in der damaligen Werkzeugidee „Liste Städte“ (Toolbox Altstadt 2008) angedacht. Dies haben wir bisher unterlassen, da sich mit solchen Formalismen neue Probleme bieten. So läuft man Gefahr, zu schematisch vorzugehen und nicht auf besondere Situation zu reagieren, bzw. sie gar nicht zu erkennen.
- Eine weitere Option würde in einer Quantifizierung der beobachteten Zustände und damit in einer Berechnung der Aussagen liegen (Anzahl Läden pro 1000 Einwohner, Mittlerer Mietpreis Altstadt im Verhältnis zum Umfeld etc). Die bisherige Erfahrung zeigt, dass dies mittels der Stadtanalyse nicht ausreichend präzise vorgenommen werden kann und auch in der Nutzungsstrategie mit einer gewissen Vorsicht angewendet werden muss.
- Im Extremfall würde die Stadtanalyse aus einem Baukasten vorgefertigter Textblöcke bestehen, die zur entsprechenden Aussage verknüpft würden. Dies kann in gewissen Themenbereichen sinnvoll sein und wird bisher auch so angewandt (Kapitel Einführung oder Strukturwandel). In vielen anderen Bereichen scheint uns die Ausformung starrer Aussagen aber wenig zielführend.

Den bisherigen neuen Experten lag oben genannter Leitfaden in Form konkreter Fragen vor, anhand derer sie ihre Gedanken zu den einzelnen Kapiteln zu formen hatten. Dazu hatten sie Zugang zu den bisherigen Stadtanalysen.

## Erfahrungen aus der Schulung (Stand Ende 2012)

Es wurden bisher fünf Stadtanalysen zusammen mit neuen Experten erstellt:

- Laufen: Praktikantenphase
- Herzogenbuchsee: Kooperationsphase
- Delémont: Praktikantenphase
- Pully: Kooperationsphase
- Wiedlisbach: Kooperationsphase
- Neunkirch: Praktikantenphase

Die Erfahrung zeigt, dass die Stadtanalyse anspruchsvoller ist als ange-  
nommen. Zwar haben die neuen Experten die grundsätzlichen Phänomene  
in den Städten erkannt, doch fiel es ihnen schwer, daraus präzise Aussagen  
über die daraus zu ziehenden Schlüsse und Massnahmenempfehlungen her-  
zuleiten. Diese Erfahrung legt nahe, dass die Experten viel Erfahrung brau-  
chen, um sich mit der Thematik des Strukturwandels in den Städten ver-  
traut zu machen. Zudem zeigt sich, dass es von Vorteil ist, jeweils Exper-  
ten zusammenarbeiten zu lassen, die unterschiedliche Erfahrungshinter-  
gründe mitbringen, z.B. Planer und Geografen oder Architekten und Immo-  
bilienentwickler.

## Fazit Schulung Stadtanalyse

Die Frage, wie weit die Stadtanalyse in der heutigen Form multiplizierbar  
und übertragbar ist, kann noch nicht abschliessend beantwortet werden.  
Zwar ist klar, dass sie in dieser Form als Werkzeug bestehen kann und auch  
nachgefragt ist. Umgekehrt könnte die weitere Arbeit mit neuen Experten  
eine weitergehende Systematisierung des Werkzeuges nahelegen. Da es  
sich nur um wenige zu schulende Experten handelt, scheint das Problem  
nicht einschneidend wie im Falle der Haus-Analyse, wo Dutzende von Ex-  
perten geschult werden müssen und entsprechend ein hohe Zielerreichung  
innerhalb der Schulungsmodule vordringlich ist.

## Qualitätssicherung

Die Qualität der Stadtanalyse hängt von mehreren Faktoren ab:

- Wissen und Erfahrung der Experten
- dem Berichtsraster (Checkliste)
- der Zusammenarbeit mit den Behörden (Auftraggeber)
- Kontrolle durch Geschäftsstelle Netzwerk Altstadt

Für die Umsetzung der Ergebnisse ist primär die auftraggebende Behörde  
zuständig. Seitens Netzwerk Altstadt kann allenfalls an einer Weiterent-  
wicklung der Instrumente und Dienstleistungen gearbeitet werden:

- Nachbetreuung und Qualitätskontrolle durch das Netzwerk Altstadt  
oder die VLP-ASPAN
- Einführung von Labels oder Auszeichnungen für Altstädte im Wan-  
del
- Support für Städte und Gemeinden durch andere Organe (Gemein-  
deverband, Städteverband, Kantone, Fachorganisationen)

Als Beispiel kann hier die Fondation Rue Principales in Quebec, Kanada<sup>31</sup>  
gelten, die ein umfassendes Angebot an Betreuung, Schulung, Labeling und  
Beratung für Gemeinden bietet. Hier sind auch gewisse Fragen nach der  
Konstanz beantwortet, indem der Impuls der Zentrumserneuerung nicht  
alleine bei der Stadt sondern in einem Gremium liegt, das mit Vertretern  
aus der Bevölkerung bestückt ist. Politische Wechsel sind damit besser  
verkraftbar und bedeuten nicht automatisch den Verlust an Wissen und  
politischen Willen, wie dies gelegentlich vorkommt.

---

<sup>31</sup> siehe auch Dokumentensammlung und Memo des Netzwerkes Altstadt zur Fondation Rue Principales vom Herbst 2009

### **8.3. Nutzungsstrategie**

Die Schulung / Qualitätssicherung für die Nutzungsstrategie entspricht in vielerlei Hinsicht jener der Stadtanalyse. Es werden die gleichen Experten eingeschult. Ebenso sind die Resultate vergleichbar (Bericht).

Unterschiede ergeben sich aufgrund folgender Aspekte:

- Der Prozess ist wesentlich länger und vielseitiger. Er umfasst Analysen, Umfrage, Workshops und öffentliche Veranstaltungen. Dies erfordert ein generalistisches Profil der Experten.
- Die Qualitätssicherung ist damit schwieriger zu gewährleisten. Bei der Nutzungsstrategie muss zumindest eine punktuelle Begleitung im Prozess erfolgen, um zu erkennen, ob ein Experte die Diskussionen und Workshops führen kann.

Bisher wurde erst eine Nutzungsstrategie mit neuen Experten durchgeführt (Delémont), wobei hier die Sprache als zusätzliche Hürde für die Vermittlung des Wissens dazu kam. Die im Jahr 2013 angekündigten Nutzungsstrategien werden Gelegenheit bieten, die Schulung zu vertiefen und zu verfeinern.

### **8.4. Gassenclub**

#### **Schulung & Qualitätssicherung**

Bis jetzt konnten noch keine Erfahrungen mit der Schulung dieses Instruments gemacht werden. Da es sich primär um einen definierten Ablauf und eine Moderationsrolle handelt, sollte die Übertragbarkeit kein Problem darstellen.

Bei der Auswahl der zukünftigen Moderatoren sollte zumindest ein Mitglied erfahren sein in den Themen des Strukturwandels. Der andere Moderator könnte mehr aus dem Bereich Moderation kommen, wobei eine gewisse Praxiserfahrung ausreicht. Die bisherigen Clubs haben gezeigt, dass die Moderatoren vor allem glaubwürdig und offen sein müssen. Die Anwesenden wollen Anwälte für ihre berechtigten Anliegen spüren.

Bei den Einzelgesprächen ist die Situation sehr unterschiedlich. Hier braucht es von Hartnäckigkeit über Jovialität bis Betroffenheit alles. Es sind Geschichten, denen man dort begegnet, und meist ist das menschliche Verständnis der mächtigere Schlüssel als das fachliche Wissen.

Die Qualitätssicherung des Gassenclubs ist noch nicht definiert. Im Gegensatz zu den schriftlichen Prozessen wie Stadtanalyse oder Nutzungsstrategie sind Rückmeldungen seitens Clubteilnehmenden wichtig, um ein genaueres Bild zu erhalten. Dazu wäre ein alterner Fragebogen geeignet, der nach dem Eindruck des Prozesses fragt.

Eine weitere Qualitätssicherung wäre über die Stadt möglich, die mit dem Schnittstellenpapier und dem dokumentierten Clubprozess in die Umsetzung geht. War für sie das Geld gut investiert? Können die gemachten Kernsätze und Aussagen gebraucht werden? Hat sich die Basis für gemeinsame Projekte mit den Eigentümern verbessert? Auch hier wäre ein Fragebogen denkbar.

Die Experten bzw. Moderatoren stehen im Auftrag des Netzwerkes Altstadt und werden dort einer Qualitätssicherung unterliegen. Primäres Mittel hierzu sind die geplanten Erfahrungsgruppen („Wissensgemeinschaften“), wie sie für die Werkzeuge geplant sind. In diesen relativ kleinen Gruppen können die Erfahrungen und Probleme gemeinsam diskutiert werden. Ein defi-

nierter Ablauf sichert die Erkenntnisse und speist sie wieder zurück ins Team. Ein entsprechendes Konzeptpapier ist vorhanden<sup>32</sup>.

## 8.5. Haus-Analyse

### Rekrutierung der Experten

Die Haus-Analyse wird von lokalen Experten ausgeführt. Das hat folgende Gründe:

- Die Menge der Haus-Analysen verlangt nach einem relativ grossen Expertenteam.
- Die Hauptqualifikation liegt in der Erfahrung mit historischer Bausubstanz und Umbauten. Diese Erfahrungen sind lokal bei Architekten verfügbar.
- Die Kenntnis des regionalen Liegenschaftsmarktes ist ein Vorteil bei der Durchführung einer Haus-Analyse.
- Die Kenntnis typischer regionaler Handwerkeransätze und Rabattsysteme ist hilfreich bei der Schätzung von Kosten.
- Folgeaufträge können vom Architekten der Haus-Analyse ausgeführt werden, wenn er beim Eigentümer einen guten Eindruck hinterlassen hat. Dem Experten ist eine aktive Akquisition im Rahmen seiner Expertentätigkeit allerdings untersagt.

Bei der Rekrutierung der Experten hat sich folgendes Selektions-Vorgehen bewährt:

- Die Ausschreibung für Architekten für die Haus-Analyse läuft über offizielle Kanäle (Fachzeitschrift, Amtsblatt, SIA-Regionalgruppe etc.).
- Als Kriterium werden Erfahrungen mit dem Umbau von historischer Bausubstanz gesetzt.
- Interessenten melden sich zu einem Informationstreffen, das kostenlos ist. Dort werden die Grundzüge der Haus-Analyse, der Auftragsabwicklung und der Honorierung erklärt.
- Die Interessierten können sich zu einem Schulungsnachmittag anmelden, welcher von der Trägerschaft in Zusammenarbeit mit dem Netzwerk Altstadt durchgeführt wird. Dieser Nachmittag kann kostenpflichtig sein.
- Es macht wenig Sinn, zu viele Experten auszubilden. Es ist wichtig, dass die Experten eine Routine entwickeln können in der Anwendung des Instruments. Nur so sind sie in der Lage, in 35-40 Stunden die Analyse in einer guten Qualität abzuschliessen.

### Lizenzyierung und Zusammenarbeit mit Experten

Alle Experten, die die Schulung absolviert haben, werden auf eine Liste von Experten gesetzt. Sie unterschreiben einen Vertrag, welcher die Zusammenarbeit mit der Trägerschaft regelt. Dieser enthält folgende Punkte:

- Eine Bindung an das Arbeitsmodell der Haus-Analyse.
- Eine Bindung an die Termine und Vorgaben der Trägerschaft.
- Ein Ausschluss von Akquisitionsbemühungen beim Eigentümer während der Phase Haus-Analyse.
- Ausschlussbedingungen bei Verletzung des Vertrages.

---

<sup>32</sup> Johannes Heeb, Seecon AG: Offerte 23.12.2010

Die Zusammenarbeit sieht ein separates Auftragsverhältnis zwischen Trägerschaft und Experte für jede Haus-Analyse vor. Es gibt somit kein direktes Auftragsverhältnis zwischen Eigentümer und Experte. Dies hat folgende Vorteile:

- Die Qualitätskontrolle obliegt der Trägerschaft. Ungenügende Haus-Analysen werden dem Experten zur Nachbearbeitung zurückgereicht.
- Eine Bezahlung des Honorars erfolgt erst bei Abnahme des Berichtes Haus-Analyse durch die Trägerschaft.
- Die Trägerschaft erhält alle Haus-Analysen und kann sie für interne Zwecke auswerten.

## Schulung

Die ersten Experten wurden im Kanton Appenzell Ausserrhoden ausgebildet. 2008 waren es 2 oder 3 Experten für die Testphase und 2009 12 weitere Experten. Sie wurden von Urs Brülisauer instruiert aufgrund seiner Erfahrungen bereits ausgeführter Haus-Analysen.

Im Kanton Schaffhausen wurde die Schulung auf eine professionelle Basis gestellt<sup>33</sup> und eine eigentliche Schulungseinheit erstellt<sup>34</sup>. Diese umfasst:

- Vortrag zum Strukturwandel und zum Werkzeug Haus-Analyse
- Schulungsunterlagen in Form eines Arbeitsordners mit CD. Darin ist die Projektorganisation dargestellt, der Auftragsablauf und in einem Arbeitspapier jeder Arbeitsbereich des Experten von der Liegenschaftsbesichtigung bis zum Verfassen des Berichtes detailliert beschrieben. Ferner ist darin das an der Schulung zu bearbeitende Fallbeispiel mit Daten, Plänen und einem Fotoprotokoll ausführlich dokumentiert.

Die Schulung dreht sich mehr um die Qualität der Strategiefindung und weniger um die technische Erarbeitung der Kostenschätzungen, auch wenn diese von Bedeutung sind. Fehler in den Schätzungen wiegen weit weniger schwer als Versäumnisse bei der Strategiesuche eines Gebäudes.

Ein wichtiger Aspekt der Strategiesuche ist die Offenheit gegenüber Lösungen, welche nicht primär das Bauen im Zentrum haben. Das ist für Architekten nicht immer einfach. Oft kann es sich aus dem Gespräch mit dem Eigentümer ergeben, dass seine Wünsche nicht primär über eine bauliche Lösung erreicht werden müssen, sondern dass andere Wege besser zum Ziel führen:

- eine reine Neuorganisation der Nutzung mit kleinen Anpassungen
- eine Langzeitstrategie statt eines grossen Eingriffes: Aufwertung und Marktanpassung des Gebäudes in kleinen Schritten kommt mit wenig Fremdkapital aus und erlaubt der Mieterschaft, im Haus zu bleiben<sup>35</sup>
- ein Verkauf des Hauses mit dem Vorteil dass der neue Besitzer seine Vision einbringen kann
- und gelegentlich: ein Abriss und Neubau des Hauses

Dieses Lösen vom klassischen Bauprozess ist eine Hauptaufgabe der Schulung und einer der Schlüssel für erfolgreiche Haus-Analysen<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Die Schulung wurde in Zusammenarbeit mit Johannes Heeb der Firma Seecon AG erarbeitet. Er half, das Unterrichtsmodul zu strukturieren und die wichtigsten Fragen ins Zentrum zu rücken.

<sup>34</sup> siehe auch „Wissensvermittlung an Akteure“. Konzeptpapier Schulung vom Netzwerk Altstadt März 2011.

<sup>35</sup> Beispiel Postgasse 30 in der Broschüre „Wohnen in der Altstadt, fünf gute Beispiele“ Netzwerk Altstadt 2008

<sup>36</sup> Vgl. sia Norm 112, Leistungsmodell für Architekten, Strategische Planung.



Abbildung 37

*Die Kunst der Haus-Analyse liegt in der Motivation des Eigentümers. Trotz guter Ideen und plausibler Rendite lassen die Investitionen oft auf sich warten. Die Erfahrung zeigt, dass zwischen der Haus-Analyse und der Intervention oder dem Verkauf des Hauses etwa 3 bis 4 Jahre liegen.*

## Qualitätssicherung

Der Qualitätssicherung wird von einer regionalen Trägerschaft sichergestellt und umfasst folgende Merkmale:

- Einhalten des Berichtsrasters: Dies umfasst sowohl ein Sicherstellen der Vollständigkeit des Berichtes, wie auch ein Eingehen auf Zusatzwünsche der Eigentümer.
- Einhalten des zeitlichen Rahmens: Das mehrmalige Drängen und Nachfassen bei säumigen Architekten hat sich als aufwändig und kräfteraubend herausgestellt.
- Rückfragen beim Eigentümer über dessen Zufriedenheit mit der abgelieferten Arbeit.
- Nachfragen beim Eigentümer, ob die Haus-Analyse eine Investition in die Liegenschaft auszulösen vermochte.

Auch die Trägerschaft neigt gelegentlich dazu, die Haus-Analyse gemäss den Wünschen der Experten und den lokalen Bedürfnissen anzupassen; oft zu Ungunsten des Werkzeuges und im Widerspruch zum Lizenzvertrag. Die damit verbundenen Diskussionen müssen anlässlich der regelmässigen Treffen gemäss Lizenzvertrag geführt werden.

Diese regelmässigen Treffen werden in Form von „Wissensgemeinschaften“<sup>37</sup> abgehalten. Eine Wissensgemeinschaft zum Werkzeug Haus-Analyse fand zum ersten Mal am 6. Dezember 2011 statt. Eingeladen waren die Vertreter der Trägerschaften aus dem Kanton AR, SH, aus der Stadt Winterthur und Lichtensteig sowie aus jedem Anwendungsgebiet ein bis zwei erfahrene Experten. Das Ziel dieses Austausches war die Festigung des Werkzeuges und die Einigung auf Änderung bzw. Vorschriften bei der Umsetzung der Haus-Analyse. Die Treffen dienen der Verbesserung und Weiterentwicklung des Werkzeuges und werden im Sinne einer wachsenden

<sup>37</sup> siehe auch „Wissensvermittlung an Akteure“. Konzeptpapier Schulung vom Netzwerk Altstadt März 2011.

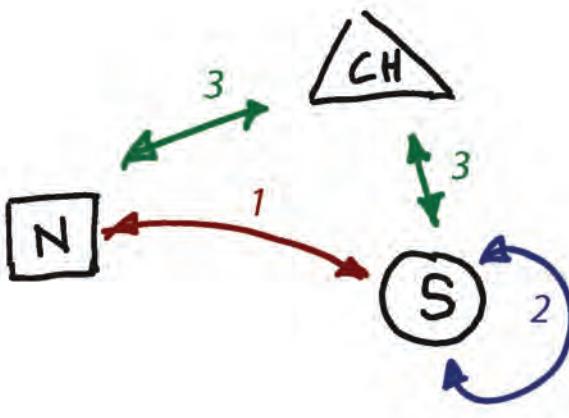
Erfahrungssammlung dokumentiert. Auch der periodische Austausch zwischen Experten und Trägerschaft wird empfohlen.

## 9. Kommunikation

Die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit spielt eine zentrale Rolle bei der Arbeit des Netzwerkes Altstadt. Der Prozess mit den Gemeinden ist in vielen Teilen eine Kommunikationsaufgabe und nicht nur eine Frage von „richtigen“ Expertenlösungen. Aber auch die Thematisierung des Strukturwandels in einem öffentlichen Rahmen ist Teil der Sensibilisierung und Problembewältigung.

Das Kommunikationskonzept<sup>38</sup> des Netzwerk Altstadt war Teil des Forschungsauftrages. Es zeigt drei Aktivitätsbereiche für die Kommunikation.

Abbildung 38



Die Kommunikationsanliegen innerhalb der Arbeit mit dem Strukturwandel lassen sich in drei Bereiche aufteilen:

1. Kontaktaufnahme und Kommunikation zwischen Netzwerk (N) und Städten (S)
2. Erzeugen einer lokalen Dynamik in den Städten (S)
3. Anregen eines Bewusstseins in der Schweiz (CH)

### 9.1. Kommunikationswerkzeuge

In der ursprünglichen Auslegeordnung (Toolbox Altstadt 2008, siehe Kapitel 3.1) wurden mehrere Werkzeuge genannt, die vor allem kommunikative Wirkung entfalten sollten:

Abbildung 39



Die ursprünglich vorgeschlagenen Kommunikationswerkzeuge sollten das Thema Strukturwandel in die Bevölkerung und in die Städte hineinragen. Die Werkzeuge wurden in abgeänderter Form umgesetzt oder in Teilen für die weitere Arbeit berücksichtigt.

<sup>38</sup> Das Projekt Netzwerk Altstadt hat sich nicht zur Hauptsache als Kommunikations- sondern als Forschungsprojekt betrachtet. Trotzdem wurde eine minimale Kommunikation gepflegt, die durch ein Konzept unterlegt war. Primäre Werkzeuge für die Kommunikation des Netzwerkes Altstadt sind die Homepage und die Newsletter sowie die Medienarbeit und die eigenen Broschüren. In einem weiteren Sinn waren auch Tagungen und Kongresse Teil der Kommunikation.

- Fachstelle Altstadt-Entwicklung: Dieses Werkzeug wurde im Vorfeld des Forschungsauftrages in Burgdorf erprobt und zeigte einen hohen Grad an Wirkung. Es kann als City-Management-Ansatz gesehen werden, wobei der Fokus nicht auf Animation und Marketing für die Geschäfte sondern auf der strategischen Arbeit mit den Liegenschafts-Eigentümern lag. Die Fachstelle Altstadt-Entwicklung wurde in dieser Form nicht weiter verfolgt, ist aber eine empfehlenswerte Arbeitsform, um in einer Altstadt über längere Zeit die Prozesse zu lenken.
- Kommunikationsbausteine Strukturwandel: Mit diesem Werkzeug sollten die Städte befähigt werden, selber Beiträge zum Strukturwandel zu verfassen und lokal zu publizieren. Hinter diesem Werkzeug steckt die Erfahrung, dass meist das passende Material für die Kommunikation fehlt (Beispiele, Bilder, Zahlen, Vergleich mit anderen Städten), und die eher planerisch ausgerichteten Fachstellen Zurückhaltung bei der kommunikativen Arbeit zeigen. Das Werkzeug wurde in dieser Form nicht umgesetzt, findet sich heute aber in der Wegleitung „Kommunikation in Städten“ wieder<sup>39</sup>, welche als Leitfaden für die Kommunikationsarbeit intern zur Verfügung steht. Vgl. dazu auch das nächste Kapitel.
- Altstadtclub. Diese Massnahme wurde unter dem Titel „Gassenclub“ umgesetzt, wobei sie heute mehr Moderations- als Kommunikationsmassnahme ist und auf eine Strategiefindung und Solidarisierung der Beteiligten hin arbeitet.
- Schriftenreihe Altstadt: Diese Massnahme findet sich in Form der drei bisherigen Broschüren wieder<sup>40</sup>. Weitere sollen folgen.

## 9.2. Präsentation zum Strukturwandel

In den Jahren 2008 bis 2010 wurde das Werkzeug „Präsentation zum Strukturwandel“ angeboten, welches die interessierten Städte für einen Beitrag von Fr. 100.- erstehen konnten. Es handelte sich um eine vertonte Powerpoint-Show, welche in ca. 40 Minuten durch das Phänomen des Strukturwandels führte und so ein Basiswissen zu diesem Problemkreis bot. Das Werkzeug war als Information für breitere Kreise gedacht und entstammte der Vortragstätigkeit der beiden Repräsentanten des Netzwerkes Altstadt Urs Brülisauer und Paul Hasler.

Im Jahr 2010 wurde das Werkzeug wieder fallen gelassen, da es sich aus mehreren Gründen nicht bewährt hatte:

- Die Nachfrage nach dieser vorfabrizierten Form von Vortrag war bescheiden. Die meisten Städte suchten den direkten Kontakt mit dem Netzwerk Altstadt und luden es zu einem Vortrag mit Diskussion ein.
- Die Vortragstätigkeit zeigte, dass die Präsentation immer wieder den lokalen Gegebenheiten angepasst werden musste, um einen optimalen Effekt zu erzielen. So wurden nach Möglichkeit lokale Bilder in die Präsentation aufgenommen und auf spezifische Verhältnisse hingewiesen.

---

<sup>39</sup> „Kommunikation in Städten“. Interner Leitfaden des Netzwerkes Altstadt, beinhaltend Hinweise zur Kommunikationsarbeit als begleitende Massnahme zur Arbeit am Strukturwandel. Dieser interne Leitfaden könnte dereinst als Broschüre erscheinen.

<sup>40</sup> Die drei Broschüren „Der Strukturwandel in den kleineren und mittleren Städten der Schweiz“, „Umfrage zum Strukturwandel in der Schweiz“ und „Wohnen in der Altstadt. Fünf gute Beispiele“ sind 2008 erschienen und finden sich auf der Homepage des Netzwerkes Altstadt als PDF.

- Das sich mehrende Fachwissen fand seinen Niederschlag in den Präsentationen, sodass die ursprüngliche Version nicht mehr in allen Punkten befriedigen konnte.

Die Erkenntnis zeigt, dass eine Broschüre wesentlich langlebiger ist als eine Präsentation, weil man andere Erwartungen an ein „Live-Medium“ hat. Die heutige Praxis mit der Basisbroschüre „Strukturwandel“ und den sich leicht wandelnden Präsentationen hat sich bewährt.



Abbildung 40

Die Präsentation zum Strukturwandel bot einen spannenden Einstieg in die Thematik und wurde für ein breites Publikum konzipiert. Sie folgt im Wesentlichen den gleichen Themen wie die Broschüre „Der Strukturwandel in den kleineren und mittleren Städten der Schweiz“, kann aber mehr Beispiele und Quervergleiche zeigen.

### 9.3. Kommunikation in Städten

Die Erfahrungen hinsichtlich Kommunikation bei der Arbeit mit den Werkzeugen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Eine begleitende Kommunikation ist wichtig. Sie soll sich sowohl an die direkt Betroffenen wie auch an die breite Öffentlichkeit richten.
- Hauptaussagen der Kommunikation sind:
  - Der Strukturwandel ist ein gemeinsames Problem, andere Städte sind genauso betroffen.
  - Die Städte haben nichts „falsch“ gemacht, der Wandel wird von aussen an sie herangetragen.
  - Die Nutzung im Zentrum wird sich ändern.
  - Die Nutzungsänderung muss gesteuert werden, um einen übermässigen Verlust von Werten zu verhindern.
- Gleichzeitig zur Sensibilisierungs-Botschaft müssen konkrete Ansätze gezeigt werden. Dazu haben sich gewisse Formate bewährt:
  - „Haus-Geschichten“ zeigen Beispiele von jüngst erfolgten Investitionen in die Altstadt.<sup>41</sup>
  - Beispiele aus anderen Städten zeigen, wie die Probleme anderswo angepackt werden.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> In Delémont wurden 2011 erfolgreich „Haus-Geschichten“ im lokalen Medium „delémont.ch“ veröffentlicht. Darin wurden einzelne Personen portraitiert, welche auf ihre Weise in ihr Haus oder ihr Geschäft investiert hatten.

<sup>42</sup> Das Aufzeigen, wie es andere machen ist sehr beliebt bei den Medien. Allerdings muss dafür gesorgt werden, dass solche Vergleiche richtig interpretiert werden. Eine gute Betreuung der Medienarbeit ist daher wichtig.

- Hintergrundgeschichten zeichnen die Entwicklung der Altstadt nach und zeigen, dass es immer einen Wandel gab.
- Die Kommunikation hat teilweise einen ebenso wichtigen Effekt wie die Aussagen der Stadt- oder Nutzungsanalyse selber. Erst über die Sensibilisierung der Öffentlichkeit kommen gewisse Prozesse in Bewegung.

Die Kommunikation in Städten wurde jeweils den dafür zuständigen Gremien überlassen, wobei versucht wurde, die konzeptionellen Überlegungen des Netzwerkes Altstadt hinein zu bringen.

## 9.4. Newsletter

Das Netzwerk Altstadt hat seit Mai 2008 insgesamt 10 Newsletter verfasst, die an einen definierten Adressatenkreis per Email verschickt wurden. Die Newsletter behandeln in kurzer Weise einen Aspekt des Strukturwandels bzw. der Arbeit des Netzwerkes Altstadt plus aktuelle Meldungen und Berichte über andere Projekte.

Im Verlauf der Jahre hat sich der Verteiler erweitert, zum einen um die Mitglieder des Schweizerischen Städteverbandes, zum anderen um die Mitglieder der Vereinigung für Landesplanung.

Der Newsletter erscheint in einer deutschen und französischen Ausgabe und wird zu besonderen Anlässen (Tagungen etc. auch in gedruckter Form aufgelegt. Alle bisherigen Newsletter sind auf der Homepage des Netzwerkes Altstadt verfügbar.



Abbildung 41

*Die Newsletter des Netzwerkes Altstadt zeigen eine gute Wirkung. Sie gehen per Email an mehrere Hundert Fachleute und Interessierte.*

## 9.5. Kommunikation nach innen

Mit der Konkretisierung der Struktur des Netzwerkes Altstadt als Beratungsangebot mit assoziierten Experten und einer Geschäftsstelle wurde es auch nötig, den internen Informationsfluss zu regeln. Dies wurde auf zwei Arten sichergestellt:

- Es wurde ein „Berichtskonzept“ erstellt<sup>43</sup>, welches eine Übersicht über alle vorhandenen Berichte innerhalb des Forschungsauftrages gibt und die jeweiligen Zielgruppen benennt. Dieses Berichtskonzept hat primär internen Charakter und dient der Strukturierung des Wissensflusses und der Datenablage.
- Es wurde für jedes Werkzeug ein „Handbuch“<sup>44</sup> erstellt, welches den Experten zur Verfügung steht. Dieses Handbuch enthält einerseits einen Leitfaden, der die Anwendung des jeweiligen Werkzeuges erklärt, zum anderen enthält er eine Sammlung aller relevanten Arbeitsunterlagen in elektronischer Form, sodass der Experte auf die jeweiligen Berichtsvorlagen, Tabellen oder Rechenblätter zu greifen kann. Das Thema der periodischen Anpassung ist nicht Teil des Forschungsauftrages.

---

<sup>43</sup> Netzwerk Altstadt: Berichtskonzept. Internes Papier, Version 2, Dez 2011.

<sup>44</sup> Die Versionskontrolle aller Handbücher erfolgt im internen Papier „Inhalt Handbücher“. In der Regel sind die Inhalte des Handbuchs auf deutsch und französisch verfügbar.

## 10. Austausch und andere Projekte

Im Verlauf der Arbeit am Netzwerk Altstadt haben sich diverse Kontakte zu anderen Organisationen oder ähnlich ausgerichteten Projekten ergeben. Obwohl der Austausch nicht im Forschungsfokus stand, wurden die andernorts gepflegten Ansätze doch soweit möglich studiert und bei der Entwicklung der eigenen Ansätze berücksichtigt. In einzelnen Fällen wurde ein engerer Austausch gewählt, um Erfahrungen auszutauschen. Nachfolgend wird eine Übersicht über die wichtigsten Kontakte und deren Relevanz für die Arbeit gegeben.

Organisation oder Projekt	Beschrieb	Kontakt
Aktive Kernbereiche in Hessen	Das Förderprogramm Aktive Kernbereiche in Hessen ist ein 8-jähriges Förderprogramm (2008 - 2015) und zielt auf eine Gemeinschaftsinitiative aller relevanten Akteure ab. Ein zentrales Kennzeichen des Programmes Aktive Kernbereiche in Hessen ist die Programmvorbereitung und -umsetzung in öffentlich-privater Partnerschaft. Am 15.9.2011 fand ein Kontakt zwischen Paul Hasler und Henning Schwarting in Stuttgart anlässlich der MANDIE-Konferenz statt.	Henning Schwarting HA Hessen Agentur GmbH Abraham-Lincoln-Straße 38-42 65189 Wiesbaden Telefon: ++49 (0) 611 774-8331 Fax: ++49 (0) 611 774-58331 henning.schwarting@hessen-agentur.de
AMCV	Privatunternehmen, welches in der Beratung von Städten aktiv ist und eine gewisse Vorreiterrolle in Europa innehat. Bestehender Kontakt mit Pierre Francis, Direktor.	AMCV Association du Management de Centre-Ville - asbl Rue Samson 27 B - 7000 Mons T +32 (0)65 88 54 66 F +32 (0)65 31 87 62 info@amcv.be, www.amcv.be
City-Region.Net	CityRegion.Net ist ein URBACT II-Projekt. URBACT ist ein EU-Programm, das darauf abzielt, den Erfahrungsaustausch unter europäischen Städten und die Gewinnaktivierung und Verbreitung von Wissen über alle im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Stadtentwicklung stehenden Themen zu unterstützen.	www.urbact.eu
DSSW Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft im Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V.	Das DSSW hat wesentliche Bausteine für eine wissenschaftliche Beleuchtung des Themas Innenstadt-Attraktivierung geschaffen. Obwohl das DSSW an sich geschlossen wurde, sind seine Publikationen weiterhin verfügbar und werden neu als Netzwerk und Erfahrungspool weiter betrieben.	DSSW-Plattform in der DV-GmbH Littenstraße 10 10179 Berlin www.dssw.de +49.30.20 641699 2 info@dssw.de
Fondation Rue Principales, Quebec	Die kanadische Stiftung lud das Netzwerk Altstadt im Herbst 2009 zu einem Seminar nach Quebec ein, wo wir das Instrument Gassenclub präsentierten. Der Austausch ist intern dokumentiert <sup>45</sup> .	Fondation Rues Principales 11, rue de l'Ancien-Chantier Québec, G1K 6T4 Phone: (418) 694-9944 www.fondationruesprincipales.qc.ca

<sup>45</sup> Ordner „Fondation Rue Principales“ vom Dezember 2009. Darin sind auch die Unterlagen dieser Organisation sowie konkrete Beispiele aus Kanada zu finden.

<b>Forum „Ma Ville“ 25. Mai 2011 in Neuchâtel</b>	Die Haute Ecole de Gestion in Neuchâtel/Delémont lud zu einem Forum „Ma Ville“ zum Thema Stadtmarketing ein. Der Fokus der Tagung lag auf dem Stadtmarketing, also Branding, Standort, Identität.	Kontakt: Marine Morvan Lambert GestionCité, 146 route de Cossenay, 1020 Renens Tél. 021 635 13 84 • info@gestioncite.ch • <a href="http://www.gestioncite.ch">www.gestioncite.ch</a>
<b>MANDIE</b>	Das Projekt Mandie (Managing District Centers in European Cities) ist ein Interreg-Projekt der EU, um die teilweise einbrechenden Zentrumsstrukturen in Außenquartieren von grossen Städten zu stützen. Zu Mandie existiert ein kleiner Bericht im Newsletter 8. Zudem ist eine reiche Dokumentation zu Mandie im Besitz des Netzwerkes Altstadt.	Kontakt: Torsten von Appen Stadtteilmanager Landeshauptstadt Stuttgart Rathaus Marktplatz 1 D - 70173 Stuttgart 0711 216 3790 <a href="mailto:torsten.von.appen@stuttgart.de">torsten.von.appen@stuttgart.de</a>
<b>PLANPOOL</b>	Der Kontakt zu Oliver Leicht reicht ins Jahr 2007 zurück. Er war zudem als Referent an den Wohntagen 2008 eingeladen und ist in analogen Projekten in Deutschland tätig. Er ist Mitinitiant des Mandie-Projektes und verfolgt einen vergleichbaren Ansatz wie das Netzwerk Altstadt (ökonomische Neuorientierung der Liegenschaften, Erarbeiten einer gemeinsamen Strategie der Akteure vor Ort).	Kontakt: Oliver H. Leicht PLANPOOL.EU.SARL 8, Rue de la gare F-67620 Soufflenheim Home +33 390 55 37 92 Fax +49 32121 225362 Mobil +49 1578 2911633 <a href="mailto:leicht@planpool.eu">leicht@planpool.eu</a>
<b>RegioSuisse</b>	RegioSuisse ist die Vernetzungsebene der Neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP). Der Kontakt mit RegioSuisse ist vielfältig, auch wenn bisher keine direkte Zusammenarbeit entstand. Die Ziele der Strukturförderung NRP und des Netzwerkes Altstadt sind sehr nah.	Kontakt: Sebastian Bellwald regiosuisse Hofjistrasse 5 / Postfach 75 3900 Brig 027 922 40 88 <a href="http://www.regiosuisse.ch">www.regiosuisse.ch</a>
<b>Weissbuch Innenstadt</b>	Konzeptsammlung zur Stärkung der Innenstädte als Wohn- Lebens und Arbeitsraum. Die Ergebnisse aus dem Prozess sind Grundlage für die weitere Ausgestaltung der Nationalen Stadtentwicklungsrichtlinie des Bundes für Städte- und Gemeindezentren. Projektleitung: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. Am 8.7.2011 nahm das Netzwerk Altstadt an einer Tagung in Berlin zu diesem Projekt statt, wobei auch der Kontakt zur Projektleiterin, Frau Scheibelhuber zustande kam.	Frau Oda Scheibelhuber, Ministerialdirektorin Leiterin der Abteilung Raumordnung, Stadtentwicklung, Wohnen Krausenstrasse 17-20, 10117 Berlin 030 18-300-6000 <a href="mailto:oda.scheibelhuber@bmvbs.bund.de">oda.scheibelhuber@bmvbs.bund.de</a>