Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 91 (2016)

Heft: 11: Neubau

Artikel: "Es gibt keine Ersatzdoktrin" : Interview

Autor: Liechti, Richard / Gysi, Andreas / Wirz, Andreas

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-658382

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Der Regionalverband Wohnbaugenossenschaften Zürich hat in den letzten Jahren eine Reihe von Baugenossenschaften bei der strategischen Entwicklung beraten. Dazu zählt die Baugenossenschaft Holberg in Kloten. Das Bild zeigt das Miteinander von Alt- und Ersatzneubauten.

Bilder: *Wohnen*

Andreas Gysi und Andreas Wirz über die Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Wohnungsbestands

«Es gibt keine Ersatzdoktrin»

Ist der Ersatzneubau die einzig probate Lösung, wenn es um die Erneuerung von Altbauten geht? Nein, meinen Andreas Gysi und Andreas Wirz, die bei Wohnbaugenossenschaften Zürich für den Bereich «Strategische Liegenschaftenberatung» verantwortlich sind. Trotzdem überwiegen die Vorteile in vielen Fällen. Um sie auszuschöpfen, ist die Vorarbeit entscheidend.

Interview: Richard Liechti

***Wohnen:* Vor 15 Jahren hat der damalige SVW Zürich die «Förderstelle Gemeinnütziger Wohnungsbau» ins Leben gerufen. Ihre Hauptaufgabe war es, die Genossenschaften bei der weiteren Entwicklung zu beraten. Damit hat sie viel zum intensiven Erneuerungsprozess beigetragen, den seither namentlich die Stadtzürcher Baugenossenschaften durchlaufen. Bereits hört man Klagen, es werde so viel ersetzt, dass Genossenschaftsquartiere wie Schwamendingen regelrecht «umgepflügt» würden.**

Andreas Wirz: Ich verstehe, dass viele dieses Gefühl haben. Doch es hängt vor allem damit zusammen, dass wir eben das wahrnehmen, was sich verändert. Im Juli 2016 sind die neuen statistischen Auswertungen erschienen. Die Erneuerungsrate bei den Wohnbaugenossenschaften betrug zwischen 2000 und 2015 1,99 Prozent. Das ist deutlich mehr als in der Vorperiode, aber aus energetischer Sicht noch nicht genug. Wir fassen ein Haus also durchschnittlich alle fünfzig Jahre an. Von den 1,99 Prozent erneuerten Bauten sind ein Drittel Ersatzneubauten. Das führt zu einer Nutzungsdauer einer durchschnittlichen Liegenschaft von 150 Jahren. Das sind immerhin etwa fünf Generationen!

Andreas Gysi: Dass die Erneuerung gerade in der Stadt Zürich so dynamisch verläuft, hat sicher auch eine zyklische Komponente. Die Baugenossenschaften haben hier in den 1930er- und in den 1950er-Jahren viel gebaut. Dieser zweite «Peak» kommt jetzt in den Erneuerungszyklus. Der Trend zur inneren Verdichtung bei den Baugenossenschaften hängt aber auch damit zusammen, dass Bauland immer teurer und knapper wird. Die Genossenschaften haben damit kaum mehr Gelegenheit, auf andere Art zu wachsen. Deshalb schauen sie genauer hin, wo noch Ausnützungsreserven liegen, und setzen eher auf einen Ersatz als noch vor zehn oder fünfzehn Jahren.

Viele Zürcher Genossenschaften haben die Erneuerung längst angepackt. Die Förderstelle ist unter dem Titel «Strategische Liegenschaftenberatung» in die Dienstleistungen des Regionalverbands integriert worden. Wie gross ist der Beratungsbedarf heute überhaupt noch?

A.W.: Es stimmt: Diejenigen Genossenschaften, die gemerkt haben, dass sie etwas unternehmen müssen, haben die Erneuerung bereits an die Hand genommen. Wir stellen denn auch fest, dass die Nachfrage bei der Beratung zurückgegangen ist. Ich behaupte aber: Viele Genossenschaften haben noch gar nicht gemerkt, dass sie sich über die längerfristige Strategie Gedanken machen müssen. Der Regionalverband pflegt mit rund zwei Dritteln der Mitglieder einen Austausch. Jetzt gilt es, mit dem letzten Drittel, das wir noch gar nicht kennen, ins Gespräch zu kommen.

A.G.: Wir haben deshalb mit dem Liegenschaftencheck ein neues Instrument lanciert, das den Einstieg für diese Genossenschaften erleichtern soll. Wir bieten damit nicht nur eine Analyse des baulichen Zustands, sondern auch des ganzen Umfelds, der finanziellen Situation der Genossenschaft oder ihrer organisatorischen Strukturen. Kurz: Wir versuchen, ein gesamtheitliches Bild zu gewinnen. Wichtig ist, dass danach eine Entwicklungs- und Bedarfsanalyse erfolgt. Dass man sich also überlegt, wie sich der Standort entwickeln wird und welche Bedürfnisse dort bestehen, zum Beispiel bezüglich Wohnformen oder Mietpreisen. All diese Elemente bilden dann die Grundlage für die weitere strategische Entwicklung.

«Wir nehmen nur wahr, was sich verändert.»

Was kennzeichnet die Genossenschaften, die sich an Sie wenden?

A.G.: Es sind eher kleinere und mittelgrosse Genossenschaften mit Liegenschaften aus den 1940er- und 1950er-Jahren. Oft sind es solche mit Milizvorständen, die weder die organisatorischen Strukturen noch das Know-how für einen solchen Erneuerungsprozess besitzen.

A.W.: Uns fällt noch etwas auf: Viele Genossenschaften wollen es zu gut machen. Sie renovieren regelmässig und verbessern den Komfort für ihre Mieterinnen und Mieter. Wenn sie sich dann für einen Ersatz entscheiden, sind die Substanzwerte zu gross und die Rückstellungen zu klein, weil man erst vor zehn Jahren Balkone angebaut oder Küchen erneuert hat. Natürlich ist es wichtig, dass man die Bestände unterhält. Bevor man aber an eine grössere Investition herangeht, sollte man eine Art Langfrist-Portfolioanalyse machen und sich fragen: Besteht das Haus wirklich noch dreissig Jahre, so dass wir den neuen Balkon abschreiben können? Wir empfehlen darum, frühzeitig eine Entwicklungsstrategie über den ganzen Bestand zu erarbeiten und daraus die Einzelmassnahmen abzuleiten.

Rund um die strategische Planung und die Abwicklung von Erneuerungsprojekten ist in den letzten Jahren viel Know-how aufgebaut wor-

Zu den Personen

Andreas Gysi (46), dipl. Arch. ETH mit Nachdiplomstudium an der Universität Zürich MAS UZH in Real Estate (Curem), leitet seit 2015 den Bereich Immobilienentwicklung und Akquisition beim Regionalverband Wohnbaugenossenschaften Zürich. Davor war er unter anderem als projektleitender Architekt sowie als Senior Consultant bei Wüest & Partner im Bereich Standort und Entwicklung tätig.

Andreas Wirz (50), dipl. Arch. ETH, ist Partner im Büro Archipel, Zürich. Neben der Planungs- und Bautätigkeit ist er auf Projektentwicklungen für gemeinnützige Bauträger spezialisiert. Andreas Wirz ist Mitbegründer der Bau- und Wohngenossenschaft Kraftwerk 1 und im Vorstand der studentischen Wohngenossenschaft Woko. Seit 2010 ist er als Vorstandsmitglied von Wohnbaugenossenschaften Zürich verantwortlich für den Bereich Immobilienentwicklung und Akquisition.

den, das auch in verschiedenen Verbandspublikationen nachzulesen ist. Wo bestehen noch Wissenslücken?

A.G.: Ein Hauptproblem ist sicher, dass manche nicht genau wissen, was sie wollen. Sie möchten etwas unternehmen, weil die Liegenschaften dies erfordern, sind sich aber nicht im Klaren, für wen sie bauen wollen, welches die Zielgruppe ist und welche Folgen dies für die Entwicklung der Genossenschaft hat.

«Ich sage meine Meinung, auch wenn es der Vorstand nicht gern hört.»

A.W.: Hinzu kommt, dass sich die Mitglieder bei vielen Genossenschaften sozusagen emanzipiert haben. Sie wissen, dass man bei Genossenschaften mitreden und mitbestimmen kann und sind deshalb nicht mehr bereit, alles bloss durchzuwinken. Wir haben immer öfter Anfragen von Genossenschaften, die gleichzeitig einen Partizipationsprozess starten wollen. Natürlich kann man nachlesen, worauf dabei zu achten ist. Aber viele Vorstände sind dann doch froh, wenn sie jemanden haben, der das schon mal gemacht hat – und vielleicht erst mal vorne hinsteht, damit sie sich ein Bild davon machen können, wie sich das Ganze entwickelt. Mit «Plattform Genossenschaften» haben wir vorletztes Jahr einen Anlass zu diesem Thema durchgeführt, der von einer überwältigenden Zahl von Vorstandsmitgliedern aus unseren Genossenschaften besucht wurde (*Wohnen* 9/2014).

Es kommt auch vor, dass ein Vorstand sozusagen «vorprescht» und eine Veränderung zu rasch durchsetzen will.

A.W.: Es kann durchaus passieren, dass ein Vorstand eine Mission hat und vor guten Ideen sprüht, es aber verpasst, die Mitglieder auf diese Reise mitzunehmen. Da gibt es nur ein Gegenmittel: immer wieder erklären, was eine Genossenschaft ist, wie sie funktioniert und wie jeder davon profitiert.

Bild: Duplex

Dank der Akquisitionstätigkeit von Wohnbaugenossenschaften Zürich konnte das Vetropack-Areal in Bülach für den gemeinnützigen Wohnungsbau gesichert werden. Nach Plänen von Duplex Architekten entsteht eine Siedlung mit rund 600 Wohnungen (siehe auch *Wohnen* 5/2016).

1700 Wohnungen vermittelt

Neben Beratungsdienstleistungen rund um den Wohnungsbestand vermittelt Wohnbaugenossenschaften Zürich den Mitgliedern auch Bauland, Bauprojekte und Bestandesliegenschaften. Um in den Genuss dieser Dienstleistung zu kommen, lösen die Genossenschaften ein Abonnement. Sie erhalten dann laufend Angebote, die der Regionalverband evaluiert hat. Die Objekte ergeben sich aus Beziehungen zu Gemeinden, Privatpersonen und Maklern. Sie werden teilweise exklusiv den Genossenschaften angeboten. Der Verband prüft jedoch auch öffentlich ausgeschriebene Opportunitäten und schreibt diese bei Eignung aus.

Das Spektrum reicht vom älteren Mehrfamilienhaus bis zum ehemaligen Industrieareal mit mehreren hundert Neubauwohnungen. Insgesamt konnte der Verband in den letzten Jahren rund 1700 Wohnungen für die Mitglieder akquirieren. Bekannte Beispiele sind die Glasi in Bülach oder Greencity in Zürich, wo sich jeweils mehrere gemeinnützige Bauträger an Grossprojekten beteiligen. Dabei berät der Verband auch nach der Vermittlung nach Bedarf bei der weiteren Entwicklung.

Bei der Erneuerung fällt immer wieder das Wort «Langfriststrategie». Wie langfristig kann man überhaupt planen?

A.G.: Ich würde das nicht überschätzen. «Langfriststrategie» bedeutet im Wesentlichen, dass man sich überlegt, was man wann mit welcher Liegenschaft machen will. Konkret reicht dies von der Sanierung bis zum Ersatzneubau, mit dem ganzen Zwischenspektrum.

A.W.: Die langfristige Perspektive ist bei den Genossenschaften eben auch deshalb wichtig, weil wir eine soziale Verantwortung gegenüber den Mitgliedern haben. Eine Umplatzierung von Bewohnern ist gerade für eine kleine Genossenschaft eine schwierige Aufgabe, weil sie nur beschränkt Angebote im eigenen Bestand machen kann. Das braucht Zeit, auch wenn man beispielsweise mit Nachbargenossenschaften Lösungen finden will.

Heute weiss man: Die Kommunikation ist der Schlüssel zur Akzeptanz bei den Mitgliedern. Von Widerstand gegen Erneuerungen hört man kaum mehr.

A.G.: Es ist heute eher für kleine Genossenschaften ein Problem, solche Vorhaben

durchzubringen. Konkret habe ich einen Fall, wo eine Genossenschaft nur zwei Siedlungen besitzt und eine ersetzen will, viele Mitglieder also unmittelbar über die Zukunft ihrer Wohnung entscheiden. Dann ist es wichtig, früh und offen zu kommunizieren, darzulegen, dass man verschiedene Szenarien geprüft hat, und gut zu argumentieren, warum der Vorstand nun gerade diesen Weg einschlagen will.

«Wir betrachten jede Situation einzeln.»

Von Optionen und Szenarien ist oft die Rede. Trotzdem läuft es meist auf den Ersatz hinaus. Es scheint, dass viele Vorstände dieses Ziel schon beim Start des Strategieprozesses im Hinterkopf haben.

A.G.: Ich erlebe beides. Es gibt Genossenschaften, die mit einem offenen Ausgang in diesen Prozess einsteigen, alle Fakten prüfen und auf den Tisch legen, um schliesslich zu entscheiden. Das ist tatsächlich wünschenswert. Andere wissen schon relativ genau, was sie wollen, und möchten in erster Linie eine Bestätigung. Wenn ich nicht ihrer Meinung bin, sage ich dies aber, auch wenn es der Vorstand nicht gern hört.

A.W.: Hat man keine Ausnützungsreserven und kann die Liegenschaften mit vertretbarem Aufwand noch einigermassen vernünftig nutzen, kann eine Weiterführung durchaus Sinn ergeben. Wir vergessen immer wieder, wie viel graue Energie im Rohbau steckt, die dadurch eingespart werden kann.

Trotzdem überwiegen die Vorteile eines Ersatzes offenbar meistens.

A.G.: Wenn Gebäudezustand und -struktur schlecht sind und wenn man grosse Ausnützungsreserven hat, läuft es häufig auf den Ersatz hinaus. Doch auch viele andere Faktoren können dafür sprechen. Beispielsweise stelle ich fest, dass viele 1940er-Jahr-Siedlungen vor allem knapp geschnittene 3-Zimmer-Wohnungen aufweisen. Ein solch einseitiger Wohnungsmix kann dazu führen, dass in einer Siedlung keine Familien mehr leben.

Eine Möglichkeit wäre die Aufwertung mit Anbauten oder Aufstockungen – doch das wird eher selten gemacht.

A.G.: Anbauten sind aufwändig, die Erstellungskosten hoch. Gleichzeitig entstehen Probleme, weil alte und neue Gebäudeteile mit unterschiedlichen Erneuerungszyklen zusammengefügt werden.

A.W.: Ich zähle jeweils gerne die Anzahl Personen, die jetzt in einer Siedlung wohnen und die künftig dort wohnen könnten. Wenn wir es schaffen, dass nach dem Ersatz doppelt so viele Menschen vom Genossenschaftsmodell profitieren – was bedingt, dass wir auch bei den Wohnungsgrössen bescheiden bleiben –, dann ist das ein starkes Argument. Hier spielt auch die Frage des sozialen Auftrags hinein, nämlich ob die Baugenossenschaften einen Beitrag dazu leisten wollen, haushälterisch mit dem Boden umzugehen.

Das sind viele Ansprüche. Besteht nicht die Gefahr, dass sich Genossenschaften übernehmen?

A.W.: Es besteht die Gefahr, dass man als kleine Genossenschaft meint, das ganze Spektrum abdecken zu müssen: Single- und Alterswohnungen, Familien, Cluster, WG. Das ist mit einem Bestand von 100 oder 200 Wohnungen schlicht nicht erfüllbar. Das wäre dann vielleicht der Moment, wo man sich sagt: Unser Bestand eignet sich besonders für die und die Wohnform oder wir schliessen uns mit jemandem zusammen, der uns ergänzt. Da wären wir bei einer der Stossrichtungen unseres Verbands: Wir glauben, dass unsere Branche eine strukturelle Schwäche hat, indem es zu viele sehr kleine Genossenschaften gibt, die recht anspruchsvoll zu verwalten sind. Wir wirken deshalb auf eine stärkere Zusammenarbeit hin.

Kritik am Ersatzneubau gibt es heute eher von externer Seite, von Soziologen und Stadtplanern, die sich um den Verlust an gewachsener Nachbarschaft in Siedlung und Quartier sorgen.

A.W.: Gerade Beispiele aus dem städtischen Bereich zeigen, dass auch ein einseitiger Wohnungsmix zum Verlust an Quartierleben führt. Wir haben gesehen, dass wir von den Erstellungszyklen her im Bestand zwei «Klumpen» haben, nämlich Bauten aus den 1920/30er-Jahren und aus den 1940/50er-Jahren. Deshalb ist es ratsam, heute etwas dagegen zu unternehmen, diese Peaks zu glätten. Denn es geht darum, einerseits günstige Wohnungen zu erhalten, anderseits aber auch neue Wohnungen in diesen Zyklus einzuspeisen, die später den günstigen Bestand sicherstellen. Kurz: Von Seiten des Verbands gibt es punkto Ersatzneubau keine Doktrin. Bei der Beratung schauen wir vielmehr jede Situation einzeln und sorgfältig an. ■

Strategieberatung: die Dienstleistungen

Die Fachpersonen von Wohnbaugenossenschaften Zürich erbringen unabhängige und nicht gewinnorientierte Beratungs- und Unterstützungsleistungen in allen planerischen und baulichen Fragen sowie in der Prozesssteuerung. Dieses Angebot wird seit vielen Jahren vor allem von kleinen und mittleren Wohnbaugenossenschaften genutzt. Das Ziel dieser Beratungen ist eine nachhaltige und sozial verträgliche Entwicklung bestehender Liegenschaften von Baugenossenschaften und Stiftungen. Dazu werden die folgenden Leistungen erbracht:

- Liegenschaftenportfolio-Analysen und Erneuerungsszenarien
- Strategische Liegenschaftenportfolio-Planungen
- Machbarkeitsstudien und Potenzialanalysen
- Wirtschaftlichkeitsprüfungen
- Schaffen von Akzeptanz bei Mitgliedern, Behörden und Nachbarschaft
- Unterstützung beim Umsetzen der Strategie

Zudem bietet der Regionalverband Möglichkeiten zur Vernetzung und Weiterbildung und gibt damit die Erfahrung aus der strategischen Beratung weiter.

Weitere Informationen unter *www.wbg-zh.ch* oder bei Andreas Gysi, 043 204 06 36, *andreas.gysi@wbg-zh.ch*