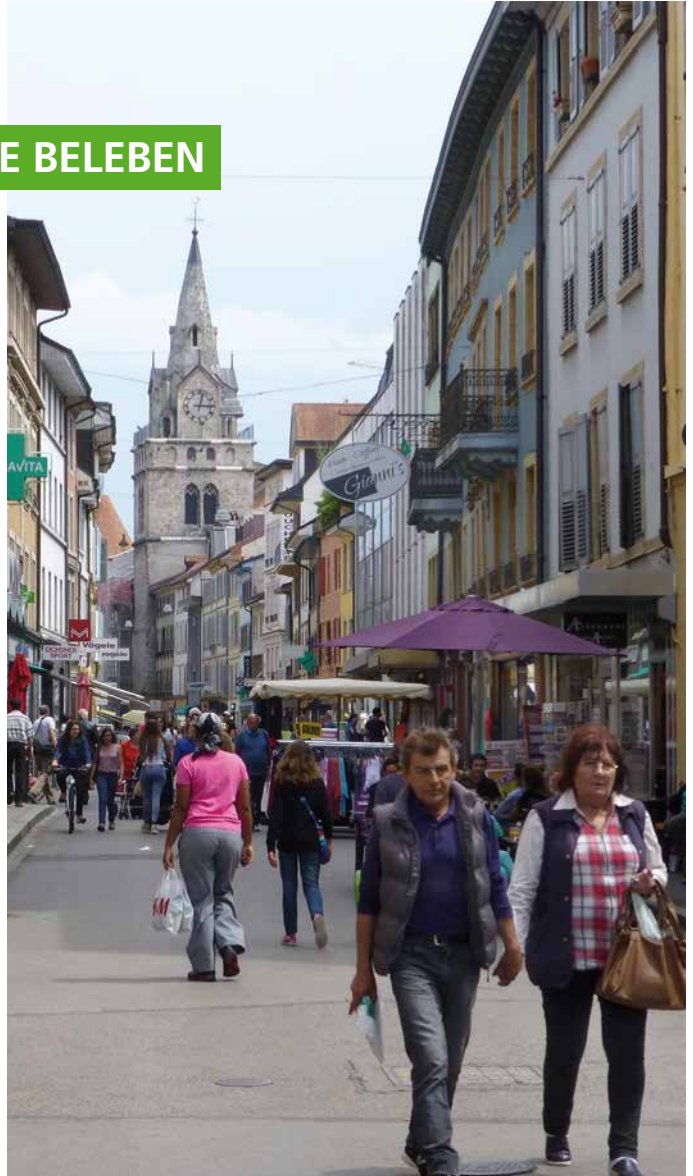




### ORTSKERNE BELEBEN



# Ortskerne beleben

## Erfahrungen des Netzwerks Altstadt

Der Wandel in den kleineren und mittleren Ortskernen stellt eine vielseitige Herausforderung dar. Die ausziehenden Läden, das wegbrechende öffentliche Leben, die sinkenden Erträge auf den Erdgeschoss und der latente Verlust an Identifikation im historischen Zentrum wiegen schwer, auch wenn die Schweizer Ortskerne nicht existentiell bedroht sind wie ihre Pendants in anderen Ländern. In den betroffenen Gemeinden fragen sich Behörden, Gewerbetreibende und Hauseigentümer, wie sie ihre Altstadt beziehungsweise ihr Ortszentrum wieder beleben und die ökonomische Basis stärken können.

Das Kompetenzzentrum Netzwerk Altstadt der VLP-ASPAN hat in über 30 Ortschaften Erfahrungen gesammelt und die Gemeinden beraten. Paul Dominik Hasler, Mitgründer des Netzwerks Altstadt, analysiert in diesem RAUM & UMWELT den Strukturwandel und seine Folgen. Aufgezeigt wird, welche Interventionsmöglichkeiten bestehen, mit welchen «Werkzeugen» das Netzwerk Altstadt arbeitet und wo die Chancen und Grenzen einer Einflussnahme liegen.

### Inhalt

<b>1. Ortskern im Wandel</b>	4
1.1 Von der Handwerkerstadt zur Einkaufsstadt	4
1.2 Das Bahnhofsquartier	5
1.3 Das Shoppingcenter als neues Zentrum	7
1.4 Die Stadt in der Defensive	8
<b>2. Ortskern wohin?</b>	10
2.1 Drei Funktionen als Koordinatensystem des Ortskerns	11
2.1.1. Wohnen	11
2.1.2. Begegnung	11
2.1.3. Identifikation	12
2.2 Der Detailhandel im Wandel	12
2.2.1 Flächenzuwachs und Angebotstiefe	12
2.2.2 Anwachsende Mobilität	12
2.2.3 Filialisierung	13
2.2.4 Internethandel	14
2.3 Die Zukunft der Zentrumsliegenschaft	15
<b>3. Interventionsmöglichkeiten</b>	17
3.1 Regionale und überregionale Ebene	18
3.1.1 Fokus Raumplanung und Detailhandelskonzepte	18
3.2 Kommunale Ebene	19
3.2.1 Fokus Nutzungsplanung	19



Das Städtchen Altstätten SG ist seit Jahrhunderten Regionalzentrum und lebendiger Ort am Übergang vom Rheintal zu den Voralpen. Wie kann die Stadt ihre Lebendigkeit und ihre Zentrumsfunktionen behalten? Wie weit kann sie die Folgen des Strukturwandels überhaupt beeinflussen?

3.2.2 Fokus partizipativer Prozess	20
3.2.3 Fokus Aussenraum	21
3.3 Ebene Gasse oder Quartier	22
3.3.1 Fokus Flächenmanagement	22
3.4 Ebene Haus	24
3.4.1 Fokus Strategieberatung	24
3.5 Ebene Akteur	24
3.5.1 Fokus Wertschätzung und Vernetzung	24
<b>4. Die Werkzeuge des Netzwerks Altstadt</b>	26
4.1 Stadtanalyse	26
4.2 Nutzungsstrategie	27
4.3 Gassenclub	29
4.4 Haus-Analyse	30
4.5 Grenzen der Einflussnahme	30
<b>5 Blick über den Zaun</b>	32
<b>6. DIALOG SIEDLUNG – das weitere Feld</b>	33
6.1 Erweiterte Fragestellungen	33
6.2 Fallbeispiele	34
6.2.1 Illgau SZ	34
6.2.2 Spiez BE	36
6.3 Schlussfolgerungen	37
<b>7. Erkenntnisse</b>	38

## 1. Ortskern im Wandel

Die Stadt als Begegnungs- und Einkaufsort ist in der Form, wie wir sie kennen, eine Momentaufnahme. Die Ortskerne haben sich in ihrer jahrhundertalten Geschichte vielfach gewandelt. Die Phase der Einkaufsstadt nimmt in dieser Geschichte ein Zeitfenster von circa 150 Jahren ein. Diese Phase scheint derzeit in vielen Orten zu Ende zu gehen. Betroffene Städte müssen sich neu auszurichten.

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 und die Auswirkungen auf die Stimmung, Eigentumsverhältnisse, Erschliessung etc. Eine Veränderung des Nutzungsmixes geschieht nie isoliert. Immer auch reagieren die soziale, die wirtschaftliche und die bauliche Struktur mit einer gewissen Verzögerung.

Das typische Schweizer Stadt- oder Ortszentrum hat sich in den letzten 150 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 nachfolgend beschriebene Strukturwandel. Abgesehen von den Stadtbränden, die eine Stadt oft neu entstehen liessen, sind auch frühere Nutzungsänderungen am Gesicht der Stadt abzulesen gewesen.

### 1.1 Von der Handwerkerstadt zur Einkaufsstadt

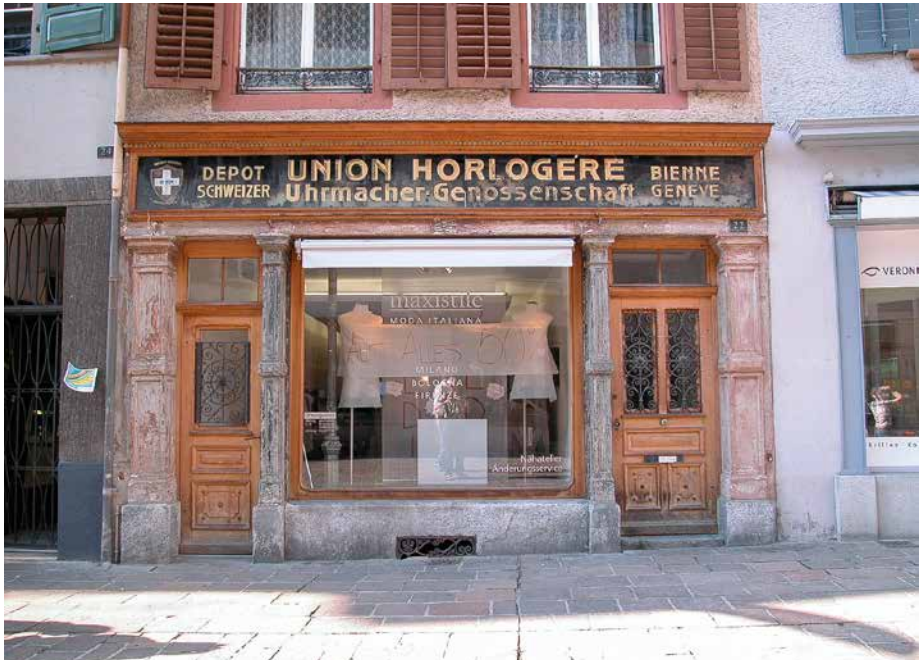
Der Übergang von der Handwerkerstadt zur Einkaufsstadt Mitte des 19. Jahrhunderts veränderte die Stadt schnell. In der Handwerkerstadt des 18. Jahrhunderts gab es keine Läden. Die Erdgeschosse wurden genutzt als Einstellräume, Ställe oder Werkstätten. Mit der Industrialisierung im 18. und 19. Jahrhundert wuchsen die Städte rasch. Für die vom Land zugewanderten Leute

mussten Versorgungsstrukturen geschaffen werden. Es entstanden Ladengeschäfte in den zunehmend leer stehenden Erdgeschossen. Die aufs Transportgewerbe ausgerichteten Handwerksbetriebe, z.B. in den Schmiedengassen, verschwanden zusehends, denn die neu entstandene Eisenbahn konnte Waren und Personen schneller und effizienter transportierten, als dies auf der Strasse und dem Seeweg möglich war. Aus der Handwerkerstadt mit ihren offenen Märkten entwickelte sich im 19. Jahrhundert die Detailhandelsstadt, die durch Ladengeschäfte in

#### Ortschaften mit zentralen Funktionen

Die Ausführungen in diesem RAUM & UMWELT betreffen Ortschaften zwischen ca. 2'000 und 50'000 Einwohner. Kleinere Orte haben oft ihre Zentrumsfunktionen bereits verloren oder hatten nie welche. Grössere sind nach wie vor stark nachgefragt und können auf die Herausforderungen des Strukturwandels anders reagieren. Dazwischen liegt ein breites Band aus Kleinstädten und Dörfern, die für die regionalen Zentrumsfunktionen prägend waren oder noch sind. Hier passiert derzeit die grösste Veränderung.

In diesem Sinn sollen die Ausführungen weder alleine für Altstädte noch Dorfzentren gelten, sondern sich auf Orte fokussieren, die historisch bedeutsam sind, Identifikationscharakter haben und lange Zeit zentrale Funktionen wie Einkauf, Verwaltung oder Schulen boten oder noch bieten. Reine Agglomerationen fallen nicht unter diese Kategorie. Es lassen sich aber verwandte Problemsituationen in den Quartierzentren grösserer Städte (ab 50'000 Einwohner) erkennen, die sich in den nachfolgenden Ausführungen ebenfalls erkennen dürften. Sie werden aber nicht explizit benannt.



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 Wunschbild der Stadt. Bild: Rheinfelden AG.

kleinteiliger Struktur gekennzeichnet war. Daraus entstand im 20. Jahrhundert die Einkaufsstadt mit Ladengeschäften mit Schaufenstern. Der Übergang war oft graduell, es wurde erweitert, modernisiert, die Häuserfronten wurden geöffnet und durch Glas und Durchgänge transparenter gemacht.

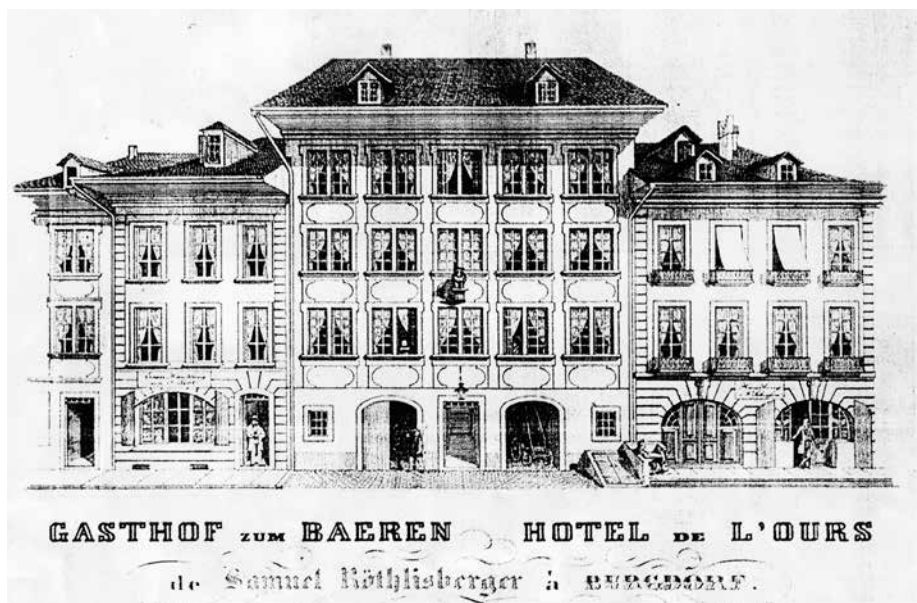
Einschneidend waren die baulichen Veränderungen ab 1950. Aus den einladenden grossen Fenstern wurden Schaufensterfronten mit möglichst grossen Auslagen. Höhepunkt der Eingriffe waren Passagen und Schaufensterabwicklungen, die bis tief in das Haus hinein ragten, um den Passanten den Gang in den Laden ohne merkliche Schwelle zu ermöglichen. Ein Konzept, das später im Einkaufszentrum weiter perfektioniert wurde.

## 1.2 Das Bahnhofsquartier

Es war wie in der Geschichte mit dem trojanischen Pferd: Lange ahnten die Bewohner und Stadtstrategen nicht, was dereinst aus dem Bahnhof und der Eisenbahn 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 das Bahnhofsquartier für Geschäfte und Handel gut sein würde. Zudem war hier Boden nach wie vor zu günstigeren Konditionen käuflich. Im Gegensatz dazu wurden in den Altstädten, wo Handel ge-





Das Erdgeschoss war nicht immer mit Läden bestückt. Lange Zeit waren hier Handwerker, Fuhrwerke oder das Vieh untergebracht. Die guten Räume befanden sich in der ersten Etage, so auch die Restauration. Bild: Burgdorf BE, Ende 18. Jahrhundert.

Quelle: Burgerarchiv

trieben wurde, die Preise der Handelsfläche durch die Konjunktur enorm in die Höhe getrieben. In den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts platzten die alten Kernzonen aus allen Nähten. Der steigende Autoverkehr der Kundschaft und der Lieferanten überforderte die kleinräumige Struktur.

Es waren neue Lösungen gefragt. Diese kamen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts 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 schon damals hart. Das «Lädelisterben» setzte in den Aussenquartieren ein. Bäckerei, Milchladen und Metzgereien gab es zuvor in jedem städtischen Wohnquartier. Sogar die Konsumgenossenschaften 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 Bahnhofsquartier noch bis in die 1980er Jahre eine Verkaufsflächenbeschränkung. Trotzdem bauten die Grossverteiler meist in den Bahnhofsquartieren, und damit ausserhalb der historischen Kerne. Nach und nach verlagerte sich die Einkaufsaktivität über die Einkaufsgewohnheiten, die Mobilität und die Werbung hin zu den Grossverteilern im Bahnhofsquartier. Den Läden in den alten Zentren fehlten diese Kundenmagnete, die Abwanderung der Kunden und der Kaufkraft setzte ein.



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. Bild: Burgdorf BE 1940. Quelle: Burgerarchiv



Aufbruch in die Neuzeit. Unweit der Altstadt, oft in der Nähe des Bahnhofs, begann in den 1960er und 1970er-Jahren die neue Zeitrechnung des Detailhandels. Ihr Kennzeichen waren die grossen Flächen, die integrierten Angebote und die gute Erreichbarkeit mit dem Auto. Bild: Delémont JU, Avenue de la gare.

### 1.3 Das Shoppingcenter als neues Zentrum

Die Entwicklung ging aber noch weiter. Die Grossverteiler fingen an, sich mit ihrem neuesten Verkaufsmodell gegenseitig zu konkurrenzieren: dem Shoppingcenter ausserhalb der Ortschaften. Damit wurden erneut neue Massstäbe geschaffen, neue Möglichkeiten geboten und die Ausrichtung auf den automobilen Kunden gefestigt. Die erste Generation der Shoppingcenter der 1960er und 1970er-Jahre bot noch ein reines Einkaufsangebot. Heutige Center sind zusätzlich oft mit Kultur-, Gastronomie-, Hotellerie- oder Wellnessangeboten ausgestattet. Sie bilden quasi ein eigenes Stadtzentrum und setzen auf den Verweilcharakter.

Die Folgen dieser künstlichen Zentren sind spürbar, nicht nur in der Altstadt, auch im Bahnhofsquartier. In Klein- und Mittelzentren wie Burgdorf

oder Weinfelden entdeckt man auch im neuen Ortszentrum beim Bahnhof erste Zeichen des Ladenleerstandes, des Mietzinszerfalls, des Kundenrückganges. Die Grossverteiler sind nach wie vor präsent, aber man spürt, dass ihre wahre Leidenschaft nicht mehr der Innenstadt gilt, sondern den Zentren ausserhalb. Die Konsequenz für den Ortskern: Ausbaupläne der Grossverteiler werden auf Eis gelegt, die Entwicklung findet ausserhalb der Zentren statt, verbunden mit einer neuen Umfahungsstrasse, welche die Kunden vom Hinterland an der Stadt vorbei ins Shoppingparadies führt.



Die Verkaufsarchitektur der 1960er und 1970er Jahre bedeutete oft einen massiven Eingriff in die alten Fronten. Stehen die Läden heute leer, wirkt das doppelt bedrohlich. Bild: Burgdorf BE.

## 1.4 Die Stadt in der Defensive

Die historischen Zentren sind in die Defensive geraten. Sie reagieren auf eine Situation, die sie nicht mehr beeinflussen können. Während früher die Stadt Privilegien wie das Marktrecht hatte, um ihre Zentrumsfunktionen zu sichern, sind diese inzwischen gefallen. Das Zentrum kann überall sein, verstreut und verbunden durch ein Netz an Strassen und Schienen.

In den Altstädten und Ortskernen äussert sich diese Defensive in ganz praktischen Situationen wie leer stehenden Ladenlokalen, fallenden Mieterträgen, ausbleibenden Investitionen. Die damit verbundene Not führt zu unterschiedlichen Reaktionen, die sich teilweise entgegenstehen:

- Die einen fordern, die Innenstädte seien zugänglicher zu machen, mit mehr Zufahrtsstrassen und Parkplätzen auszustatten, um die

verlorenen Kunden zurückzuholen, die in die Shoppingcenter abgewandert sind.

- Andere fordern das Gegenteil und glauben, dass die Altstadt nur über eine weitgehende Verkehrsberuhigung ihre Qualitäten ausspielen könne.
- Weitere Akteure fordern Pflasterungen, Events und die Anstellung von Marketingverantwortlichen für ganze Stadtteile.

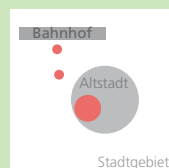
Sehr oft sind die Forderungen verbunden mit der Suche nach Schuldigen. Immerhin lief es über Jahrzehnte gut bis sehr gut, sodass der Abstieg mit Fehlentscheidungen in Verbindung gebracht wird. Die Angst vor dem weiteren Abstieg, verbunden mit Geschichten um Schuld und Fehler machen es nicht leicht, gemeinsam eine neue Perspektive zu entwerfen und die Sache anzupacken.



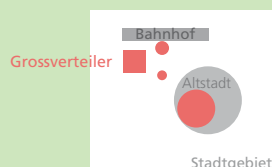
## Altstadt und Detailhandel im Wandel

**1950:** Die Altstadt ist Detailhandelszentrum. Der Bahnhof befindet sich in gebührender Distanz. Es gibt noch keine Grossverteiler. Die Geschäftsnutzung ist hauptsächlich in der Altstadt angesiedelt, mit ein paar Ausläufern Richtung Bahnhof. Da in der Innenstadt noch keine Verkehrsbeschränkungen gelten, ist der Einkauf attraktiv, das Wohnen weniger. Die Erdgeschosse werden mit Schaufenstern nachgerüstet, die Wohnetagen verlieren an Attraktivität, da sie für den Zeitgeist zu dunkel und zu lärmig sind.

rot = Detailhandel

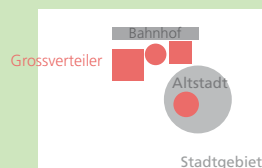


**1970:** Die Grossverteiler entscheiden sich meist für Neubauten in Bahnhofsnähe, denn die kleinteiligen Baustrukturen in den historischen Zentren eignen sich schlecht für grossflächige Geschäfte. Die Geschäftsnutzung beginnt sich zu verlagern. Da das Detailhandelsvolumen aber generell zunimmt, ist dieser Wandel in der Altstadt noch nicht stark spürbar. Gleichzeitig treten erste Verkehrsbeschränkungen in der Innenstadt in Kraft, die aufgrund der rasant steigenden Motorisierung unumgänglich sind. Die Wohnnutzung in der Altstadt gewinnt ihre Bedeutung aber nicht zurück, da das Wohnen am Stadtrand bevorzugt wird.



**1990:** Um die Grossverteiler herum bildet sich die neue Kommerzzone, wo auch kleine Geschäfte Nischen belegen können (Bäckerei, Boutique etc.). Gleichzeitig kommt es zur Strukturveränderung im Detailhandel: Familienunternehmen und Fachgeschäfte verschwinden zugunsten von Handelsketten. Die Summe der Faktoren entzieht der Geschäftsnutzung in der Altstadt den Boden. Dazu kommen Shoppingcenter an der Autobahn. Das Einkaufsverhalten wird ständig mobiler.

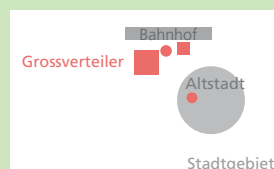
Shoppingcenter



**2010:** Der Handel konzentriert sich um die Grossverteiler. Allerdings ist der Einfluss der Shoppingcenter bereits so stark, dass auch die Grossverteiler im Zentrum mit einem Umsatzrückgang kämpfen müssen. Der grosse Einkauf findet mehr und mehr ausserhalb des Zentrums statt. Die kleine oder mittlere Stadt als Handelsstandort ist in Frage gestellt.

Die Altstadt hat inzwischen eine verstärkte Nutzung über das Wohnen erhalten. Die urbane Lebenshaltung der Bewohner erlaubt eine kleine, aber feine Geschäftsnutzung im Bereich Lebensmittel, Kunsthandwerk, Restauration.

Shoppingcenter



## 2. Ortskern wohin?

Der Ortskern steht im Fokus unterschiedlichster Interessen. Jede Neupositionierung ist daher ein Suchen nach einem neuen Gleichgewicht dieser Interessen. Dabei spielen alte Bilder hinein, wie «es sein sollte». Diese müssen sanft hinterfragt werden, um nicht einem Zustand nachzuleben, der bereits nicht mehr real ist.

Wenn man über den Wandel in den Ortskernen spricht, schwingt immer auch eine Vorstellung mit, wie es sein sollte. Dabei ist fast immer das Bild der Einkaufsstadt prägend. Man wünscht sich die Geschäfte zurück, das emsige Treiben auf der Gasse, das gemütliche Bummeln im verkehrsberuhigten Zentrum. Dieses Bild hat Heimatcharakter, es steht für ein Idealbild.

Dieses Idealbild beeinflusst unser Handeln, auch wenn wir selber nicht mehr im Ortskern einkaufen. Dies erklärt die Diskrepanz, die bei der Suche

nach neuen Perspektiven regelmässig auftaucht:

- Die Altstadt-Romantiker möchten Fussgängerzonen, kleine Läden und lauschige Cafés. Sie verkennen, dass sie selber nicht mehr zu den Kunden ebendieser Strukturen zählen.
- Die Altstadt-Pragmatiker möchten mehr Parkplätze und weniger Hemmnisse, um die Altstadt möglichst dem heutigen Trend des automobilen Kunden anzupassen. Sie verkennen, dass sie damit ihren Hauptkonkurrenten nach-eifern, die sie kaum einholen können.

Im Licht dieser Bilder ist auch der Begriff «Revitalisierung» oder «Belebung» zu sehen. Er nimmt oft Bezug auf ein bestimmtes Bild des Ortskerns und macht dessen Lebendigkeit am Detailhandel und den Restaurants fest. Mit allzu starren oder unrealistischen Vorstellungen aber wird der Revitalisierungsprozess kaum gelingen. Es braucht eine Öffnung des Zielsystems: Wofür stehen unsere Ortskerne und Altstädte?



Die Zielvorstellung ist meist klar, der Weg dorthin weniger. Die belebte Altstadt ist ein Ideal, das alle erreichen wollen. Für viele kleinere Orte ist sie aber nicht mehr realistisch. Worin besteht die Alternative? Bild: Neuchâtel NE.



Die Altstadt bedeutet vor allem Wohnen. Dies gerät immer wieder in Vergessenheit ob all den anderen Funktionen, die prominenter und sichtbarer sind. Doch das Wohnen hat Potenziale, vor allem in den Nischen der Ortskerne. Bild: Sempach LU.



Die Begegnungsfunktion macht unsere Ortskerne zu Zentren. Sie ergibt sich aus der Nutzungsmischung und der Dichte. Diese Faktoren sind durch den Auszug des Detailhandels und den Anstieg der Wohnfläche pro Person gefährdet. Bild: Brig VS, Stadtplatz.

## 2.1 Drei Funktionen als Koordinatensystem des Ortskerns

Löst man sich von fixen Vorstellungen, so bleiben drei Funktionen übrig, für die es sich lohnt einzustehen, unabhängig von den Rahmenbedingungen des Strukturwandels. Es sind dies das Wohnen, die Begegnung und die Identifikation.

### 2.1.1. Wohnen

Es wird gerne vergessen, dass das Wohnen die wichtigste Funktion des Ortskerns oder der Altstadt war und ist; wichtig im Sinne von Flächenanteilen, aber auch von Umsätzen, die damit erzielt werden. Von vier Geschossen sind meist drei dem Wohnen zugeschlagen. Mit der Verschiebung der Renditen bekommt das Wohnen noch mehr Gewicht (vgl. Kapitel 2.3.). Es vermag in der Regel die historische Bausubstanz zu tragen und bietet mit den Bewohnenden eine wichtige Kundengruppe für den Detailhandel und die Gastronomie in der Altstadt. Auch stellen die Bewohner eine Art «Grundrauschen» bei den Passantenströmen dar, auch wenn sie nicht immer zu den Kunden gehören.

### 2.1.2. Begegnung

Die Begegnung ist das charakteristische Merkmal unserer Ortskerne. Hier trifft man sich, hier findet die Kultur statt, hier sind die Restaurants und eben der Detailhandel. Wenn nun der Detailhandel abnimmt, heisst das nicht, dass damit die Begegnungsfunktion wegfällt. Es gibt eine Vielzahl anderer Formen der Begegnung, wenn auch ihre Nebenaspekte (Umsatz, Warenpräsentation, Kundenfrequenz) nicht so erfreulich sind wie jene des Detailhandels. Und doch lohnt es sich, bei der Entwicklung auf genau diese Begegnungsfunktionen zu achten, die da heissen können:

- Kultur
- Verwaltung
- Gastronomie
- Schulen, Krippen
- Spielplatz
- Event
- Kirche
- Vereinslokal
- Parkanlage

Keine dieser Begegnungsfunktionen ist alleine stark genug, den Detailhandel zu ersetzen. Sie sind in der Summe aber eine wichtige Stütze für den Ortskern.

### 2.1.3. Identifikation

Die Identifikation ist die grundlegendste Funktion unserer Ortskerne. Keine andere Funktion wird mit der gleichen Dezipiertheit auf nationaler, kantonaler und kommunaler Ebene verteidigt. Die historische Bausubstanz ist das Tafelsilber unserer Städte, geschützt durch eine Kaskade von Vorgaben. Umgekehrt ist die Identifikation eine unspektakuläre Funktion. Man verdient damit nur in seltenen Fällen direkt Geld (man verlangt keinen Eintritt in eine Altstadt). Vielmehr wird die Identifikation oft als Hemmschuh für die Entwicklung und die Lebendigkeit der Ortskerne empfunden, weil die Denkmalpflege bauliche Eingriffe kritisch begleitet und oft auch verhindert.

Die Krise des Detailhandels in unseren Ortskernen ist ein wichtiger Anlass, um über die Funktionen der Zentren zu diskutieren und zu benennen, was uns wichtig ist und was geändert werden kann.



Die Identifikation mit dem Ortskern ist eine Art kollektives Heimatgefühl. Gerade in Zeiten starker Veränderung sind uns unsere historischen Wurzeln wichtig. Trotzdem muss auch hier eine Entwicklung und Nutzung möglich sein. Bild: Lichtensteig SG, Grabenstrasse.

## 2.2 Der Detailhandel im Wandel

Oft stellt sich die Frage, warum man die Läden, sind sie einmal ausgezogen, nicht mehr in die Ortskerne zurückbringen kann. Heute ist klar, warum das derzeit nicht mehr gelingt:

### 2.2.1 Flächenzuwachs und Angebotstiefe

Gegenüber dem früheren, kleineren Detailhandelsangebot kann der Kunde von heute aus einer Vielzahl an Waren auswählen. Dabei geht es nicht nur um unterschiedliche Produkte, sondern um eine zunehmende Vielfalt des gleichen Produktes. Die Diversifizierung läuft über den Preis (von Prix-Garantie bis Premium), über die Produktionsmethoden (Bio / Fairtrade) oder über die Inhaltsstoffe (glutenfrei, vegan etc.) oder die Marke. Die Kombination dieser Aspekte lässt das Angebot explodieren, was zu riesigen Sortimenten und entsprechenden Ladengrößen führt. Ein Vollsortimenter mit guter Angebotstiefe kommt schnell auf 1000 Quadratmeter alleine für den Food-Bereich. Dies ist in einer Altstadt oder einem Ortskern oft nicht mehr unterzubringen, was die Verlagerung an den Ortsrand oder auf die grüne Wiese nahe legt.

### 2.2.2 Anwachsende Mobilität

Das breite Angebot erfordert ein entsprechendes Kundenpotenzial oder Einzugsgebiet. Mit der heutigen Mobilität ist dies auch ausserhalb der Zentren gegeben. Mit dem Auto bewegt man sich in der dichten Schweiz mühelos ins nächste Shoppingcenter. Auch bei der Bahn sind die grösseren Knoten heute zu Shoppingcentern (Rail City) ausgebaut worden. Die Standorte orientieren sich dabei an den modernen Wegeketten, die bei Bahn und Auto oft regionale Dimensionen haben und an den entsprechenden Knoten vorbeiführen. Es wird die gleiche Logik wie früher in der Innenstadt gelebt, nur um einen Faktor 10 oder 100 grösser.



In Brig hat das neu eröffnete Simplon Center dazu geführt, dass die Migros im Ortskern zurückgestuft wurde. Viele Angebote sind nun nur noch ausserhalb der Stadt zu erhalten, was die Bewohner zu entsprechenden Wegen zwingt. Bild: Brig VS.

Die Verlagerung der Einkaufsschwerpunkte zeigt immer einschneidendere Folgen. Während man früher beim Shoppingcenter von einem komplementären Angebot zum Zentrumssortiment sprach, sind heute die Läden am Ortsrand meist die Standorte mit dem grossen Sortiment und der Laden im Ortskern jener mit dem Basissortiment. Damit tritt ein, was man zu verhindern suchte: Auch der Bewohner oder die Bewohnerin im Zentrum eines kleineren oder mittleren Orts ist gezwungen, vor den Toren der Stadt oder im nächstgrösseren Ort einzukaufen, weil es die gewünschten Produkte im eigenen Zentrum nicht mehr gibt.

### 2.2.3 Filialisierung

Nicht nur die grossen Formate unterliegen einem Wandel. Auch die traditionell kleineren Läden im Bereich Mode, Optik oder Gesundheit wandeln

sich grundlegend. Der globalisierte Handel und die meist in Fernost erzeugten Produkte lassen Handelsketten aufkommen, die mit hocheffizienten Abläufen eine beträchtliche Marge aus dem Geschäft ziehen und gleichzeitig hohe Ansprüche an Marketing und Ladengestaltung erfüllen können. Sie booten damit den Einzelhändler aus, der auf dem gleichen Markt einkaufen muss, dort aber weit schlechtere Konditionen erhält und selber für den Auftritt, die Logistik und Administration sorgen muss. Es erstaunt daher nicht, dass in vielen dieser Branchen nur noch die Kette überlebt.

Mit dem Niedergang des traditionellen Fachhandels verlieren die Ortskerne ihre treuesten Mieter und engagiertesten Kämpfer. Sie waren es, die über Jahrzehnte das Zentrum bespielt haben, Weihnachtsmärkte organisierten, Aktionen veranstalteten und den Kegelclub sponserten. All





Wo ist das Zentrum? Mehr und mehr übernehmen die synthetischen Zentren die Funktionen, die einst dem Ortskern vorbehalten waren: Einkauf, Kultur, Begegnung, Event, Gastronomie. Die traditionellen Zentren kommen in Zugzwang: Warum genau braucht es sie noch? Bild: Sihlcity in Zürich.



Der Strukturwandel dauert bereits seit Jahrzehnten an, nur war er bisher weniger einschneidend. Während früher die Geschäfte in den Aussenquartieren und Nebengassen schlossen, sind es heute jene in den Hauptgassen. Bild: Steckborn TG.

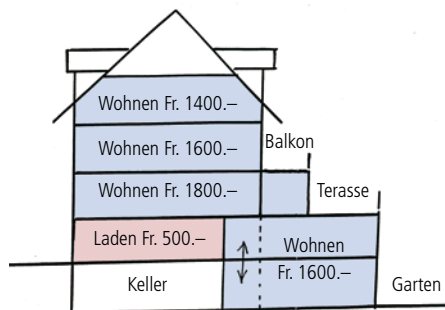
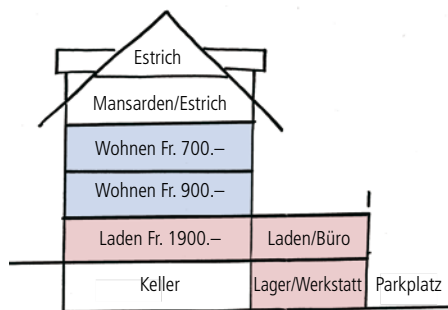
dies geht derzeit einem Ende entgegen. Die verbliebenen Protagonisten sind meist vom Markt so stark gebeutelt, dass sie kaum mehr Kraft in neue Projekte stecken können.

### 2.2.4 Internethandel

Während die erwähnten Entwicklungen schon länger andauern und letztlich zur neuen Einkaufslandschaft geführt haben, ist die Wirkung des Internethandels derzeit noch wenig klar. Noch kann man ihn in der komplementären Rolle sehen, wo er eine Lücke füllt, sei es für spezialisierte Produkte oder Menschen mit einem Lebensstil ausserhalb traditioneller Zeiten und Wegeketten.

Doch dem Internethandel wird einiges an Potenzial zugeschrieben. Das macht vor allem jenen Angst, die sich wenig von ihm unterscheiden: Gerade das Einkaufszentrum mit seinem anony-

men Grundtypus kann sich kaum vom Internet absetzen und dürfte als erstes die wegrutschen. Den Marktanteile bemerken. Schon heute kann Mode auf sehr lustvolle Art im Netz gekauft werden, wobei die Möglichkeiten der Beratung, der lebensgetreuen Visualisierung und der kundenspezifischen Anpassungen noch gar nicht ausgeschöpft sind. Man muss davon ausgehen, dass der Internethandel nochmals einen Strukturwandel mit sich bringt, der dem letzten in nichts nachstehen wird, mit allen problematischen Folgen wie leer stehenden Einkaufszentren und wegbrechenden Filialen oder ganzen Branchen. Für die kleineren und mittleren Ortskerne dürfte diese Entwicklung auch eine gewisse Chance beinhalten. Das lauschige Café, der aufgestellte Gemüsehändler oder der Kinderspielplatz sind im Internet nicht zu finden.




Der Strukturwandel bringt oft eine Destabilisierung der Ertragslage mit sich. Das Erdgeschoss verliert seine Funktion als Haupteinnahmequelle. In der Folge muss das Haus ökonomisch neu ausgerichtet werden, was mit bestehender Skizze verdeutlicht wird. Links: früher, rechts: heute.

### 2.3 Die Zukunft der Zentrums-liegenschaft

Der Wandel bei den Erträgen auf dem Erdgeschoss ist eine Herausforderung und erfordert eine Neuausrichtung der Ökonomie der Häuser. Man hat früher mit dem Erdgeschoss so viel Geld verdient, dass man die Obergeschosse nicht zu nutzen brauchte. 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.

Jetzt, wo der Detailhandel sich neu orientiert und aus der Altstadt abwandert, fehlt den Liegenschaftseigentümern das Geld für grundsätzliche Eingriffe. Die Liegenschaften weisen teilweise einen hohen aufgestauten Modernisierungs- und Unterhaltsbedarf auf. Oft kommt hinzu, dass der Hausbesitzer zugleich oft der Ladeninhaber war und sein Geschäft in den schlechten Jahren auf Kosten der Haussubstanz weiter betrieb, bis beides nicht mehr ging.

In diesem labilen Zustand bekommt die Wohnnutzung eine stabilisierende Rolle. Sie kann zwar die ausgezogene Ladennutzung nicht ersetzen, bietet aber eine relativ beständige Rendite. In den meisten Teilen der Schweiz ist das Wohnen im Ortskern gut nachgefragt, so dass Wohnun-

gen unterhalten  Häuser in Stand gestellt werden können. In den strukturschwachen Regionen (z.B. Jura, Appenzell, Wallis, Graubünden) kann es schwierig sein, mit dem Wohnen einen ausreichenden Ertrag für den Unterhalt der historischen Bausubstanz zu generieren. Auch entlang von verkehrsreichen Strassen in den Ortskernen kann die Entwicklung oder der Erhalt der Liegenschaften zum Problem werden. In diesen Fällen sind zusätzliche Fördermassnahmen wie die «Haus-Analyse» sinnvoll oder nötig (vgl. Kap. 3.4 und 4.4).

Wird in den oberen Geschossen gewohnt, können die Erdgeschossmieten gesenkt werden. Dadurch wird es einfacher, wohnverträgliche oder kreative Nachnutzungen zu finden. Die Querfinanzierung von unten nach oben, wie sie in den letzten Jahrzehnten üblich war, hat sich in vielen Fällen bereits umgedreht, so dass heute eine Querfinanzierung von oben nach unten stattfindet. In Einzelfällen werden Erdgeschosse bewusst günstig angeboten, um damit ein Minimum an Quartierleben sicherzustellen.

1 Das Netzwerk Altstadt hat im Jahr 2008 eine Umfrage unter 155 kleineren und mittleren Städten und Orten der Schweiz durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass das Wohnen weitgehend stabil war, während die Renditen auf den Läden in vielen Fällen am Wegbrechen waren. Die Publikation «Umfrage zum Strukturwandel 2008» ist im Internet zu finden unter: [www.netzwerk-altstadt.ch](http://www.netzwerk-altstadt.ch) > Publikationen > Auswertung.



Das Wohnen im Ortskern ist eine wichtige Stütze für die Ökonomie der Häuser. Mit dem Mehrwert aus den Obergeschossen lassen sich die Erdgeschosse entlasten. Entscheidend ist das Finden der richtigen Zielgruppe, um die Häuser in einer gefühlvollen Weise aufzuwerten. Bild: Burgdorf BE.

Das Wohnen selber unterliegt ebenfalls einem Strukturwandel. Er zeigt sich vor allem in der Zunahme der Wohnfläche pro Kopf. Wo in unseren Ortskernen und Altstädten heute eine Person wohnt, waren es früher deren vier bis fünf.<sup>2</sup> Die gleiche Baustruktur beherbergte also das Vierfache an Menschen, noch dazu ihre Werkstätten und Stallungen. Damit war die Altstadt nicht nur «lebendig», sondern für unseren Geschmack überfüllt. Es darf uns daher nicht wundern, dass unsere Ortskerne heute im Vergleich zur damaligen Nutzung ganz anders, ja fast museal wirken. Der Detailhandel hat lange Zeit kaschiert, was an Leben bereits früher verloren gegangen war. Jetzt, wo er auszieht, entlarvt er den Wandel des Wohnens, der lange dahinter verborgen lag.

Das Wohnen in den historischen Ortskernen ist heute nachgefragt als nischenhafte, stimmungsvolle, zentral gelegene Behausung. Noch in den 1970er Jahren waren aber viele Schweizer Alt-

städte heruntergekommen und dienten als Wohnort von Studenten, Randständigen und Gastarbeitern.

Wenn wir heute vom Wohnen im Ortskern reden, meinen wir in erster Linie das stimmungsvolle Wohnen in alten Mauern, was nicht gleichbedeutend ist mit dem gehobenen Wohnen. Der Mix aus Einfachheit und Luxus macht die Ortskerne erst lebendig. Immer dann, wenn die Eigenart des Hauses architektonisch geschickt weiterentwickelt werden kann, finden sich auch Liebhaber, die das entsprechende Objekt nachfragen. Dabei spielt die Zielgruppe der aktiven Senioren eine wichtige Rolle. Sie sind es, die gerne solche Objekte kaufen, aufwerten und als Mieter die besten Lagen geniessen.

### 3. Interventionsmöglichkeiten

Wenn man von Massnahmen zugunsten des Zentrums spricht, geht oft vergessen, dass man auch von Massnahmen ausserhalb des Zentrums sprechen sollte. Der Strukturwandel ist in hohem Masse eine Veränderung, die von aussen an die Ortskerne herangetragen wird. Ein Massnahmenkonzept verfolgt daher nicht nur das Ziel, das Zentrum zu stärken, sondern stellt auch die Rolle des Siedlungskontextes und der Peripherie infrage, weil die dortigen Rahmenbedingungen und Angebote einen direkten Einfluss auf den Ortskern haben. Neben dem bereits erwähnten Einfluss von Einkaufsmöglichkeiten an der Peripherie gibt es weitere Faktoren, welche das Zentrum direkt oder indirekt betreffen:

- Zu grosse Bauzonen behindern eine Aufwertung des Wohnens im Zentrum, indem der Nutzungsdruck fehlt.<sup>3</sup>
- Der Bau neuer Umfahrungsstrassen zieht oft eine Kette von Nutzungsverchiebungen nach sich, meist zu Ungunsten der Zentren.
- Die Auslagerung von zentrumsrelevanten Nutzungen (z.B. Verwaltung, Schulen, Bibliotheken) aus dem Ortskern hat oft direkte Auswirkungen auf den Ortskern.

Wo soll man ansetzen? Was lässt sich überhaupt beeinflussen? Wie bringt man eine Mehrheit zusammen für allfällige Budgets und Massnahmen? Die Situation in den Ortskernen ist nicht einfach zu verändern. Es gibt wenige Beispiele, wo ein «Turnaround» geschafft wurde. Meist muss man sich mit einer Stabilisierung oder einer geordneten Schrumpfung des Detailhandels zufrieden geben. Es ist daher nicht nur wichtig zu sehen, was man machen kann, sondern auch, was man nicht mehr machen kann. Oft wird viel Energie in eine Zielvorstellung investiert, die nicht mehr erreicht werden kann.

Es ist inzwischen den meisten Akteuren klar, dass reine Marketingmassnahmen zu kurz greifen.

Dazu kommt, dass die Kräfteverhältnisse im Detailhandel inzwischen so einseitig sind, dass auch ein gutes Marketingbudget einer Gemeinde klein ist gegenüber den Möglichkeiten einer internationalen Handelskette, die ihre Standorte ausserhalb der Zentren bewirbt. Auch Pflasterungen und Verschönerungsmassnahmen können alleine ein Zentrum nicht mehr retten, auch wenn sie durchaus die Basis für einen gemeinsam empfundenen Aufschwung bilden können.

So kommt man schnell zur Erkenntnis, dass es ein abgestimmtes Set an Massnahmen braucht, um den unkontrollierten Wandel in Bahnen zu lenken und da und dort eine neue Entwicklung anzustossen. Dabei sind Massnahmen sowohl am Krisenherd (Detailhandel, Haupt-Einkaufsstrasse, Hauptplatz etc.) als auch bei Begleitthemen wie dem Wohnen, der Kultur, der Raumplanung oder der Mobilitätskonzeption der ganzen Region sinnvoll.

Um einen Überblick zu erhalten, werden im Folgenden die einzelnen Interventionsebenen und weiterführende Hilfen und Beispiele aufgezeigt.

---

2 Zum Beispiel die Altstadt Delémont beherbergte in der Zeit um 1870 über 2000 Bewohner. Heute sind es noch deren 550. JAQUIER HUBERT, *Approche historique du développement urbain de Delémont de 1870 à nos jours*, Service de l'urbanisme et de l'environnement de la ville de Delémont, Delémont, Juillet 1992. Und: *Ville de Delémont, Aperçu statistique de la Vieille Ville 2011-2012*, Delémont, mai 2012.

3 Die im Kapitel 3.4.1. vorgestellte Förderstrategie im Kanton Jura (Gemeinden Porrentruy und Fontenais) muss auch unter diesem Licht gesehen werden. Solange Bauland für unter 100 Franken pro Quadratmeter erhältlich ist (Umland Porrentruy, Stand 2012), darf es nicht verwundern, dass die Renovation von Altbauten im Ortskern weniger einladend ist als ein Neubau ausserhalb.



Ohne raumplanerische Eingriffe entstehen amerikanische Verhältnisse. Diese entsprechen zwar einem Kundenbedürfnis, schaffen aber Realitäten, die wir mit unseren Zielvorstellungen der Raumentwicklung nicht vereinbaren können. Bild: Pontarlier, F.

### 3.1 Regionale und überregionale Ebene

#### 3.1.1 Fokus Raumplanung und Detailhandelskonzepte

Die Beeinflussung des Marktes auf der regionalen oder überregionalen Ebene geschieht über die Instrumente der Raumplanung. Im Zentrum steht die Frage, wie weit zentrumsrelevante Nutzungen in den Ortskern gezwungen oder mit Auflagen, die zumindest die Erschliessung und ihre räumliche Dichte regeln, bedacht werden können. Kritisch hierbei ist der Begriff «zentrumsrelevant», der zu Diskussionen Anlass gibt. So ist der Lebensmittelhandel in vielen Einkaufszonen ausserhalb der Ortskerne ausgeschlossen worden, um den Handel im Zentrum zu stützen (z.B. im Kanton St. Gallen<sup>4</sup>). In Österreich sieht eine sogenannte Einkaufszentrenverordnung<sup>5</sup> vor, dass periphere Standorte ab einer bestimmten Grösse nur noch definierte Sortimente aufweisen dürfen. Die Abgrenzung über Sortimentskriterien ist aber schwierig und kann im Einzelfall

zu Konflikten führen, da die Ladenformate im Wandel sind und keine scharfen Sortimentsabgrenzungen mehr bieten.

Die Lenkung der Einkaufsströme und des damit verbundenen Verkehrs ist ein Hauptanliegen der Raumplanung und der Öffentlichkeit. Besser als eine reine Verhinderung bestimmter Ladenformate an ungeeigneten Standorten ist aber eine aktive Gestaltung der regionalen Einkaufslandschaft über Detailhandelskonzepte. Diese sind in der Schweiz wenig gebräuchlich, wären aber dazu geeignet, Zentren gegenüber peripheren Lagen zu bevorzugen aufgrund ihrer besseren Gesamtbilanz was Landverbrauch, Verkehrsaufkommen und Ortsbild angeht.

- **Beispiel Delémont JU:** Die Stadt hat sich 2007 zu einer gemeinsamen Haltung mit den Nachbargemeinden gefunden, indem der grossflächige Detailhandel das Privileg des Regionalzentrums sein soll und die ländlichen Nachbargemeinden entsprechende Anfragen von Detailhandelsakteuren an Delémont weiterleiten.<sup>6</sup> Dies hat die Stadt in der Vergan-



genheit mehrfach in die Lage versetzt, den Akteuren wie Migros oder Aldi Standorte im Zentrum aufzuzwingen, welche im Gesamtkontext sinnvoller sind als die peripheren Lagen in den Nachbarorten oder auch am Stadtrand. Das Resultat zeigt deutlich, dass Zentrumsbildung eine regionale Aufgabe ist. Erst das Bewusstsein um ein gemeinsames starkes Zentrum führt die einzelnen Gemeinden zu einer solidarischen Haltung und damit zu einer Position relativer Stärke gegenüber den Handelsketten.

▪ **Beispiel Region Neckar-Alb (Deutschland)**

2011, regionales Zentrums- und Märktekonzept: Hier werden «raumbedeutsame» Einkaufsnutzungen auf einer regionalen Ebene erfasst. In der Regel sind dies Einkaufsnutzungen über 800 Quadratmeter oder Zusammenschlüsse von Verkaufsstätten. Diese werden, sofern sie zentrumsrelevante Sortimente aufweisen, in die Zentren gezwungen. Den Gemeinden obliegt sodann die detaillierte Umsetzung dieser Nutzungssteuerung.<sup>7</sup>

## 3.2 Kommunale Ebene

### 3.2.1 Fokus Nutzungsplanung

Die Gemeinden oder Städte haben wenig Interesse daran, den Detailhandel zu behindern. Wenn der Detailhandel auf kommunaler Ebene gelenkt wird, dann, um das Zentrum zu stärken. Dies kann über entsprechende Regelungen im Zonenplan geschehen, wonach Läden mit zentrumsrelevanten Sortimenten über einer gewissen Grösse in Arbeits- und Dienstleistungszonen ausgeschlossen werden. Diese Abgrenzung hat sich bewährt und bietet der Gemeinde einen Hebel, um die Akteure ins Zentrum zu holen. Der Ausschluss von Standorten reicht jedoch nicht: Es ist eine regionale Koordination (vgl. Kap. 3.1) und eine aktive Zentrums politik der Gemeinde nötig, mit welcher die gewünschten Nutzungen auch tatsächlich Platz finden.<sup>8</sup> Dazu braucht es einen aktiven Dialog zwischen Gemeinde und Detail-

handelsakteuren und eine vorausschauende Bodenpolitik der Gemeinde, mit welcher die Schlüsselagenten freigespielt und kundenorientiert eingesetzt werden können. Gerade Grossverteiler mit ihrem enormen Platzbedarf sind auf eine aktive Haltung der Gemeinde angewiesen, um im Zentrum verbleiben zu können. Hier lohnt sich eine unternehmerische Haltung der Gemeinde.

▪ **Beispiel Burgdorf BE:** Die Stadt schränkt den Detailhandel in der Arbeitszone auf maximal 300 Quadratmeter ein und erreicht damit einen Ausschluss der typischen Formate von Aldi, Landi oder Lidl.

▪ **Beispiel Sursee LU:** Die Stadt hat aktiv für einen Standort für den grossflächigen Detailhandel in Zentrumsnähe gekämpft. Ein erstes Projekt auf dem Gebiet der Nachbargemeinde

4 Der Kanton St.Gallen führte 2003 im Rahmen der kantonalen Richtplanung das Warengruppenmodell ein. Es unterschied grundversorgungsrelevante (z.B. Lebensmittel), zentrenrelevante (z.B. Bekleidung, Optik) und nicht grundversorgungs- oder zentrenrelevante Nutzungen (z.B. Möbel). Der Richtplan wies diesen Nutzungen geeignete Standorte zu. Das Warengruppenmodell war jedoch umstritten, da es einen zeitgemässen Nutzungsmix nicht zulies und die Entwicklung von Industrie- oder Dienstleistungsbrachen sowie von Bahnhofarealen behinderte, bei denen die Einkaufsnutzung häufig eine Schlüsselrolle zum Erreichen einer ausreichenden Rendite spielt. Es wurde 2010 durch eine Positivplanung abgelöst.

5 Die Einkaufszentrenverordnung ist in Österreich auf Landesebene in Kraft, auf Bundesebene aber umstritten.

6 Diese Regelung wurde im kantonalen Richtplan und in einer «regionalen Charta» festgelegt. Sie soll auch in den Regionalen Richtplan 2016 Eingang finden. Vgl. dazu auch STRAUMANN ANNEMARIE, Siedlungen hochwertig verdichten, in VLP-ASPAN, RAUM & UMWELT 3/2015, S. 36f.

7 Das Märkte- und Zentrenkonzept in der Endversion findet sich auf der Website unter: [www.rvna.de](http://www.rvna.de) > Regionalentwicklung > Projekte > Zentren- und Märktekonzept. Zu bemerken ist, dass in Deutschland oft kommunale Märkte- und Zentrenkonzepte geschaffen werden, die in ihrer Wirkung aber begrenzt sind, weil bereits die Nachbargemeinde sie unterlaufen kann. Siehe dazu: ACOCELLA, DONATO, Einzelhandelskonzepte im Praxistest, Erfahrungen mit dem Märkte- und Zentrenkonzept Freiburg im Breisgau, Dortmund 2004 (Verlag: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur).

8 BÜHLMANN LUKAS, Den Detailhandel raumplanerisch steuern, in: VLP-ASPAN, INFORAUM 2/2014, S. 3ff.



Die Stadt Sursee hat die Ansiedlung des grossflächigen Detailhandels ins eigene Ortszentrum mit Nachdruck verfolgt. Dazu gehörte auch die Beschwerde gegen ein früheres Projekt in der Nachbargemeinde. Heute kann der Standort als günstig für Stadt und Region beurteilt werden. Bild: Sursee LU.

musste noch über den Beschwerdeweg verhindert werden. Heute scheint der Nutzen der gut erschlossenen Einkaufslage allgemein akzeptiert.

- **Beispiel Richterswil ZH:** Die Gemeinde möchte aktiv mit der Migros über die Erweiterung ihres inzwischen zu klein gewordenen Ladens im Ortskern reden. In Form einer «Visionsrunde» sollen gemeinsam mit den betroffenen Grundeigentümern und der Migros die Möglichkeiten dazu geklärt werden.
- **Beispiel Köniz BE:** Die Gemeinde hat über Jahre eine aktive Liegenschaftspolitik im Zentrum betrieben, um nach und nach einen attraktiven Zentrumsbereich zusammen mit den Grossverteilern schaffen zu können. Dies ist gelungen.

### 3.2.2 Fokus partizipativer Prozess

Viele Gemeinden stehen einem Niedergang des Detailhandels im Zentrum gegenüber. Auch wenn man diesen in der Regel wenig beeinflussen kann, ist eine Stabilisierung des Zentrums als Gesamtes wichtig. Zum einen gilt es, die verblei-

benden publikumsorientierten Nutzungen auf die wichtigsten Lagen zu konzentrieren, um den Kunden eine möglichst dichte Gesamtsituation zu bieten. Parallel dazu kann die Gemeinde Eigentümer und Ladenbetreibende beraten, um sie im Wandel zu begleiten. Bewährt haben sich gemeinsame Strategiefindungsprozesse wie die Nutzungsstrategie des Netzwerks Altstadt (vgl. die Werkzeugbeschriebe im Kap. 4). In Strategieprozessen können Massnahmen wie Eigentümerberatung, Leerflächenmanagement, Märkte und Kommunikation definiert werden. Im Zentrum dieser Massnahmen steht das Erreichen einer aktiveren Haltung und positiveren Stimmung bei allen Betroffenen. Dies mag oberflächlich erscheinen, doch hängen letztlich die Entscheidungen aller Akteure von einer gemeinsamen Sicht der Dinge und dem Vertrauen auf eine realistische Perspektive ab.

- **Beispiel Lichtensteig SG:** Die Gemeinde hat nach dem Verlust fast aller Läden einen stimmungsmässigen Tiefpunkt durchschritten. Durch einen gemeinsamen Strategieprozess mit Nutzungsstrategie und Gassenclubs in den

# Ideen für die Zukunft des Ortskerns

Am Mittwochabend haben Paul Dominik Hasler und Martin Beutler vom Netzwerk Altstadt ihre Stadtanalyse zu Weinfelden vorgestellt. Das Interesse am Anlass war sehr gross, gegen 150 Personen kamen ins Rathaus.

MARIO TESTA

**WEINFELDEN.** Lädelersterben, wenig Leben in den Gassen, kaum Familienwohnungen im Zentrum. Weinfelden hat grosse Herausforderungen zu meistern, soll das Zentrum nicht weiter an Attraktivität verlieren. «Weinfelden ist nicht das einzige Städtlein, das mit diesen Problemen zu kämpfen hat. Ursache dafür ist der Strukturwandel», erklärt Paul Dominik Hasler. «Es sind sehr viele Einkaufszentren in der Schweiz entstanden. Diese funktionieren aufgrund der Mobilität der Bevölkerung und bringen eine Schwächung des klassischen Detailhandels mit sich.»

Hasler und der Mitverfasser der Stadtanalyse von Weinfelden, Martin Beutler, haben sich im vergangenen Jahr in Weinfelden umgesehen und gaben am Mittwochabend Einblick in ihre Erkenntnisse. Sie haben sich mit den drei Themenfeldern Ladennutzung, Wohnnutzung und



Der partizipative Prozess ist darum wichtig, weil es sich beim Ortskern um ein kollektives Gut handelt. Man möchte wissen, woran er erkrankt ist, warum es keine einfachen Lösungen gibt und wie man am ehesten etwas für seine Lebendigkeit tun kann. (Weinfelden 2015, Ausschnitt aus Thurgauer Zeitung vom 11.09.2015)

Jahren 2010/2011 ist das Vertrauen ins eigene Zentrum zurückgekehrt, was sich in einer Zunahme von Baugesuchen im Ortskern niederschlug.<sup>9</sup>

- **Beispiel Frauenfeld TG:** Die Stadt kämpft seit langer Zeit mit der unsicheren Entwicklung der Altstadt. Nach wie vor kann die Situation als ungelöst betrachtet werden. Über einen gemeinsamen Strategieprozess konnte zumindest die Situation deblockiert und in eine gemeinsame Stossrichtung geführt werden.<sup>10</sup>

## 3.2.3 Fokus Aussenraum

Kerndomäne öffentlicher Aktivitäten im Zentrumsbereich ist der Aussenraum. Die Gemeinde kann durch eine attraktive Gestaltung der Aussenräume auf das Zentrumsgefühl und dessen Stellenwert einwirken. Dabei spielen die Abwägungen zwischen Erreichbarkeit, Parkplätzen, Aufenthaltsqualität und Gestaltung die zentrale Rolle. Können ein Konsens und entsprechende Baumassnahmen definiert werden, ist es wichtig, dass die Stadt diese Leistung im positiven Sinn in die Waagschale wirft, um bei Privaten und Inves-

toren damit etwas auslösen zu können. Konkret geht es darum, diese erheblichen Leistungen nicht einfach zur Verfügung zu stellen, sondern sie in eine Art «Pakt» einzubringen, der ein gemeinsames Engagement von Stadt, Eigentümern und Läden/Gastro umfasst. Allzu oft lassen sich Gemeinden von den Klagen der Detailhändler drangsalieren und in erhebliche Vorleistungen treiben, ohne ihrerseits gewisse Forderungen betreffend Architekturqualität, privater Erschliessung, Aussenraummöblierung und Marketingbeteiligung kundzutun.

9 Der Prozess der Altstadterneuerung ist in der Broschüre «Stadtentwicklung Lichtensteig» aus dem Jahr 2012 beschrieben. Im Internet unter [www.lichtensteig.ch](http://www.lichtensteig.ch) > Aktuell > 30. Okt. 2012 > Stadtentwicklung Lichtensteig.

10 Frauenfeld hat in den Jahren 2012/2013 eine Nutzungsstrategie des Netzwerks Altstadt durchgeführt. Dabei wurde bewusst ein Betrachtungswinkel über die ganze Innenstadt gewählt, welcher die Abhängigkeiten zwischen der Altstadt und den anderen Innenstadtkartieren deutlich machte und eine Art Rollenverteilung vornahm, welche half, das Konkurrenzdenken zu überwinden. Im Internet unter [www.stadtentwicklung-frauenfeld.ch](http://www.stadtentwicklung-frauenfeld.ch) > Projekt Innenstadt > Nutzungsstrategie Altstadt und Innenstadt vom 21. August 2014.

Gelingt dieser Pakt, ist nicht nur die Wirkung der Investitionen höher, sondern auch die Unterstützung der Akteure, die fortan «Gesellschafter» dieser Zentrumsaufwertung sind.

- **Beispiel Einsiedeln SZ:** Der Bezirk Einsiedeln möchte eine namhafte Summe in die Aufwertung der Hauptstrasse stecken, die das Detailhandelszentrum des Ortes darstellt. Dazu hat sie 2014 einen Prozess gestartet, der das Engagement der Betroffenen voraussetzt.<sup>11</sup>
- **Beispiel Mons B:** Die belgische Stadt (95'000 Einwohner) hat es verstanden, über geschickte Verhandlungen zu EU-Geldern für die Aufwertung des Zentrums zu kommen. Sie hat damit teilweise die historischen Fassaden am Hauptplatz renovieren können, verband dies aber mit der Bedingung, dass alle Cafés am Platz das gleiche Mobiliar verwenden.<sup>12</sup>

### 3.3 Ebene Gasse oder Quartier

Innerhalb des Zentrums unterscheiden sich die einzelnen Lagen oder Gassen meist erheblich. Es macht daher Sinn, sie auch individuell zu entwickeln. Dies kann exemplarisch mit folgenden Werkzeugen angegangen werden:

#### 3.3.1 Fokus Flächenmanagement

Im Zentrum jeder Gasse steht der Nutzungsmix, wie er sich den Kunden präsentiert. Während in einem Einkaufszentrum sehr stark in Branchenmix, Mietpreise, Öffnungszeiten und räumliche Anordnung eingegriffen wird, überlassen wir dies in unseren historischen Zentren dem Markt oder dem Zufall. Das war in Zeiten zunehmender Prosperität ausreichend; in Zeiten der Krise reicht es nicht mehr. Jeder Laden der aufgibt, reisst ein Loch, jede Unverträglichkeit von Nutzungen schwächt den Auftritt der gesamten Gasse. Es



Der Aussenraum ist eine wichtige Interventionsebene für die öffentliche Hand. Allerdings bietet die Aufwertung der Gassen und Plätze noch keine Garantie für eine Trendwende im Strukturwandel. Die meist teuren Massnahmen müssen begleitet werden von koordinierten Massnahmenkonzepten, welche auch die Privaten einschliessen und in die Pflicht nehmen. Bild: Delémont JU.



Vorher: Die Obere Altstadt in Lienz im Osttirol (A) im Jahr 2002. Der Durchgangsverkehr und die engen Gehbereiche verhinderten damals eine Entwicklung und führten zum Auszug der Läden an die Umgehungsstrasse. Als Antwort wurde 2002 das Projekt «Kontinuierlicher Entwicklungs- und Kooperationsprozess (KEK)» lanciert.



Heute: Lienz (A) im Jahr 2015, die gleiche Gasse wie im vorherigen Bild. Es ist gelungen, das Ortszentrum als Detailhandelsstandort zu halten und auszubauen. Im Kern dieser Bestrebungen stehen die gassenweisen Entwicklungsgemeinschaften, getragen von den Hauseigentümern und der Stadt. Das Projekt wurde 2006 mit dem European Enterprise Award ausgezeichnet.

stellt sich also die Frage, wie die betroffenen Hauseigentümer und Ladenbetreibende zu einer gemeinsamen aktiven Haltung betreffend ihrer Gasse finden können.

Es gibt unterschiedliche Modelle der gemeinsamen Entwicklung. Bekannt ist das amerikanische Modell des «Business Improvement District», das auch in Deutschland angewendet wird. Dabei handelt es sich um eine gemeinsame Fördervereinigung der Liegenschaftseigentümer (und gelegentlich auch der Gewerbetreibenden), die mit rechtlichem Sonderstatus und Zwangsabgaben die Aufwertung einer Geschäftslage anstreben. Für dieses Modell fehlen in der Schweiz die rechtlichen Grundlagen. In Frage kommen aber schon heute Kooperationsmodelle, die weniger einschneidend und vor allem freiwillig sind. Dabei sind Ansätze wie der Gassenclub des Netzwerks Altstadt oder andere Zusammenschlüsse denkbar, die eine gemeinsame Positionierung der Hauseigentümer in einer Gasse zum Ziel haben (vgl. Kap. 4.3).

- **Beispiel Burgdorf BE:** Das Programm «Altstadt Plus» hat zum Ziel, die publikumsorientierten Nutzungen in der Altstadt zu stüt-

zen und zu koordinieren. Dazu gehört das Flächenmanagement, umgesetzt über einen Leerstandskataster und vor allem persönliche Kontakte. Das Programm arbeitet mit einem Jahresbudget von circa 150'000 Franken und wird durch die Stadt, die Burgergemeinde und Private getragen.<sup>13</sup>

- 11 Der Bezirk Einsiedeln wird bei seinen Bemühungen als Regionalzentrum vom Kanton unterstützt. Hierzu ist die Regionalentwicklung zuständig. Im Zentrum steht die Gründung einer Dachorganisation («Einsiedeln plus») und ein Entwicklungsprogramm für die Region Einsiedeln (Tourismus / Detailhandel). <http://www.genialregional-sz.ch/home.html>
- 12 Um in Mons das Stadtbild aufzuwerten, erwirbt die Stadt von jedem Haus die Fassade im Baurecht für 25 Jahre. Dies erlaubt ihr, den nun öffentlichen Besitz mit Fördermitteln der EU zu sanieren. Die Hauseigentümer tragen lediglich 10 Prozent der Kosten. Ebenfalls in Mons erwirkt die Innenstadtvereinigung, dass das Gastgewerbe-Möbiliar auf Plätzen und Strassen der historischen Kernzone vereinheitlicht wird. Sie lässt einen Grundtyp des Möbiliars entwickeln und herstellen. Die Vereinigung finanziert diese Investition, und die Gaststätten leasen die Möbel. Siehe auch: [www.tocema-europe.com](http://www.tocema-europe.com)
- 13 Die Vereinigung «ProBurgdorf» der Detaillisten, Dienstleister und Gewerbetreibenden ist verantwortlich für das Innenstadtmaking der Stadt Burgdorf. Siehe: [www.proburgdorf.ch](http://www.proburgdorf.ch)



- **Beispiel Lienz (A):** Die Kleinstadt in Österreich hat sich seit zehn Jahren einen Namen gemacht als aktives Regionalzentrum mit einem starken Bewusstsein für den Ortskern. Über mehrere Entwicklungsgemeinschaften und eine aktive Kombination aus Stadtmarketing und Stadtplanung wird die Innenstadt als Detailhandelszentrum gestärkt. Dabei weist jede Gasse ihre eigene Fördervereinigung auf, die mit Beiträgen der Hauseigentümer (und nicht der Läden) gespiessen wird.<sup>14</sup>



Die Haus-Analyse hat im Kanton Appenzell Ausser rhoden geholfen, den Strukturwandel in den Ortskernen abzufedern, indem die Nutzungen der Häuser über Renovationen und Neuausrichtungen verbessert wurden. Im Zentrum steht die individuelle Beurteilung des einzelnen Hauses unter Berücksichtigung seiner spezifischen Chancen und Grenzen. Dieses Haus in Trogen AR konnte dank einer Haus-Analyse einer verstärkten (Wohn-)Nutzung zugeführt werden, nachdem es jahrelang unternutzt war.

## 3.4 Ebene Haus

### 3.4.1 Fokus Strategieberatung

Die Herausforderung des Strukturwandels äussert sich beim einzelnen Haus in einer Veränderung der Ertragslage und in Leerständen. Folge daraus ist eine Neubeurteilung der Marktsituation für Erdgeschoss und Obergeschosse und eine allfällige Anpassung des Nutzungsmixes. In der Regel muss der Eigentümer einen Einbruch der Erträge im Erdgeschoss mit Mehreinnahmen in den Obergeschossen kompensieren. Dies bedingt in der Regel Investitionen, die er auf die Mieten umlegen muss. Dies ist nicht einfach in einer labilen Gesamtsituation und erfordert in der Regel eine Beratung von aussen.

- **Beispiel Appenzell-Ausser rhoden:** Der Kanton kämpft nicht nur mit dem Strukturwandel im Detailhandel, sondern auch mit den Herausforderungen einer wenig dynamischen Wirtschaftssituation und der verbreiteten historischen Bausubstanz (Appenzellerhaus), die sich nicht leicht den heutigen Bedürfnissen an Raumhöhe und Komfort anpassen lässt. Der Kanton hat daher als Teil seines Regierungsprogramms «Bauen und Wohnen» die «Haus-Analyse» des Netzwerks Altstadt eingeführt, welche Eigentümer von historischen Gebäuden bei der Neuorientierung ihres Hauses unterstützt. Die Beratungsleistungen an inzwischen 100 Objekten werden von Kanton und Gemeinde mit einer Kostenbeteiligung von je

33 Prozent unterstützt, sodass vom Festpreis von 6000 Franken noch deren 2000 auf den Eigentümer entfallen. Das Werkzeug hat sich bewährt und führte bei einem guten Teil der Häuser zu Investitionen und neuen Nutzungen.<sup>15</sup>

- **Beispiel Porrentruy/Fontenais JU:** Die Stadt Porrentruy und die Gemeinde Fontenais haben in den Jahren 2008 bis 2012 einzelne Renovationsvorhaben in der Altstadt beziehungsweise im Ortskern unterstützt und die Eigentümer beraten. Das Modellprojekt wurde vom Bund (Bundesamt für Raumentwicklung) und vom Kanton Jura unterstützt.<sup>16</sup>

## 3.5 Ebene Akteur

### 3.5.1 Fokus Wertschätzung und Vernetzung

Die eigentliche Zelle der Innenstadt ist der einzelne Betrieb oder der Eigentümer beziehungsweise Mieter oder Kunde. Im Mittelpunkt stehen Massnahmen, welche diese Akteure vernetzen und die gegenseitige Wertschätzung steigern. Man

# Ein Städtchen lädt zur Besichtigung

**KAISERSTUHL** (tf) – «Egal, ob Sie als Handwerker oder Dienstleister ein Ladenlokal in der Agglomeration suchen, oder ob Sie sich für Ihre Familie ein neues Zuhause wünschen, wo Kinder ungeführt auf der Strasse spielen können: Kaiserstuhl hat viel zu bieten.» Mit diesem und weiteren ähnlichen Slogans warb das kleine Städtchen am Rhein gestern um die Gunst der Besucher. Es wollte sich als möglicher künftiger Wohnort präsentieren – zum Beispiel für Menschen aus dem Raum Zürich, Winterthur und Bülach.

Dieser Wohntag war nicht zufällig auf Sonntag, den 31. Mai, gelegt worden. Gestern beging der Zürcher Verkehrsverbund (ZVV) sein 25-Jahre-Jubiläum und gewährte aus diesem Grund allen Passagieren einen ganzen Tag lang freie Fahrt, und das auf allen Strecken innerhalb des ZVV. Diese Chance wollte der

ländlichen Gebiet hat schöne Reize und die dicken Hausmauern der mittelalterlichen Stadt müssen für das Wohnen und Leben im Städtchen keinen Abstrich bedeuten. Hinter dem Gemäuer tun sich oft sehr grosszügige und ausgesprochen charmante Welten auf. Und eines scheint garantiert: In der dicht bebauten Kaiserstühler Altstadt ist jedes Gebäude einzigartig. Kein zweites Gebäude etwa, das nur annähernd identisch aussähe.

## Neues Loft in historischem Gebäude

An der Rheingasse 4, dem markanten Gebäude mit dem bekannten «Nischenkeller», konnten die Besucher sehen, was aus einem alten Schulhaus alles werden kann, wenn es von Grund auf saniert wird. Wo einst Schüler die Schulbank drückten, steht heute eine topmoderne Loftwohnung mit historischem Boden zur Miete.



Flanierort mit Idylle: Kaiserstuhl hat am Sonntag mit all seinen Vorzügen geworben.



Der Wohntag in Kaiserstuhl hat einige Eigentümer dazu motiviert, ihre Liegenschaften oder Wohnungen auf Vordermann zu bringen und zugänglich zu machen. Die Besucher erkannten an der Farbe der Ballone an den Türen, was hier zu sehen oder zu haben war. Bild: «Die Botschaft», Die Zeitung für das Zurbiziet, 1. Juni 2015.

ist sich oft nicht bewusst, was ein persönlicher Kontakt, ein Nachfragen, ein Zuhören auslösen kann.

Diese Vernetzungsfunktion kann teilweise delegiert werden an das Stadtmarketing oder an einen «Kümmerer». In gewissen Fällen kommt aber der Gemeindepräsident oder die Gemeindepräsidentin nicht umhin, sich selber für ein Anliegen mit den Betroffenen in Verbindung zu setzen. Es ist ein Charakteristikum von funktionierenden Aufwertungskonzepten, dass sie Chefsache sind.

- **Beispiel Kaiserstuhl AG:** Die kleine Gemeinde am Rhein hat einen «Wohntag» durchgeführt, mit welchem sie breite Bevölkerungskreise auf ihre Standortqualität als Wohnort aufmerksam machen wollte. Im Fokus standen die derzeit zu mietenden oder kaufenden Objekte im Ortskern. Da sich der Gemeindepräsident selber dafür einsetzte und mit den einzelnen Eigentümern sprach, bekam der Anlass ein grosses Gewicht und wurde zum Dorffest mit erfreulichem Echo.<sup>17</sup>
- **Beispiel Richterswil ZH:** Der Ortskern mit dem aussergewöhnlichen Ortsbild geniesst einen guten Ruf in der ganzen Region. Das hat aber nicht verhindern können, dass der Detail-

handel unter Druck geraten ist. Dank der guten Stimmung unter den Akteuren im Gewerbe und der Gemeinde ist es gelungen, aus der Nutzungsstrategie mehr zu machen als einen Strategisprozess. Die lebendige Diskussion, was mit dem Ortskern Richterswil geschehen soll, hat inzwischen das ganze Dorf erreicht. Es wurde eine Homepage eingerichtet, auf welcher die Diskussion und die Zwischenresultate eingesehen werden können.<sup>18</sup>

14 Für eine detaillierte Beschreibung der ersten Projektphase: WIRTH KLAUS/ HÖDL MARKUS/ JANUSCHKE OSKAR, Innenstadt der Zukunft. Praktische Ansätze und Entwicklungsperspektiven zur Stärkung der Innenstädte, Endbericht, KDZ, Zentrum für Verwaltungsforschung, Wien, 2007, S. 54ff. In der Zwischenzeit (Stand 2015) ist das Projekt in Lienz um wesentliche Schritte erweitert worden.

15 [www.ar.ch/haus-analyse](http://www.ar.ch/haus-analyse)

16 Service de l'aménagement du territoire Delémont, Réhabilitation de l'habitat dans les centres anciens, Projet pilote à Porrentruy et Fontenais 2008 - 2012. Bilan final, Mai 2013.

17 Der «Wohntag» fand am 31. Mai 2015 statt und könnte 2016 eine Wiederholung erleben. Mehr dazu auf: [www.prokaiserstuhl.ch/wohntag-am-31-mai-2015-so-lebt-es-sich-in-kaiserstuhl/](http://www.prokaiserstuhl.ch/wohntag-am-31-mai-2015-so-lebt-es-sich-in-kaiserstuhl/)

18 Projekt Revitalisierung des Dorfkerns, abgekürzt RED: [www.redrichti.ch](http://www.redrichti.ch)

## 4. Die Werkzeuge des Netzwerks Altstadt

Das Netzwerk Altstadt hat in den letzten 10 Jahren eine wichtige Scharnierfunktion in den Städten und Gemeinden übernehmen dürfen. Dieses Vertrauen war in der Neutralität und Kompetenz dieses Beratungsansatzes begründet. Nach wie vor gibt es kein Patentrezept gegen den Strukturwandel. Aber es gibt einen umsichtigen Prozessansatz, der Betroffene zu Beteiligten machen kann.

Das Netzwerk Altstadt ist als Forschungsprojekt des Bundes entstanden. In den Jahren 2007 bis 2013 hat das Bundesamt für Wohnungswesen unter Mithilfe weiterer Bundesstellen und des Schweizerischen Städteverbandes Praxiswissen rund um den Strukturwandel in den kleineren und mittleren Städten erarbeiten lassen.<sup>19</sup> Im Zentrum stand das Interesse, die Zentren als Brennpunkte des Lebens zu erhalten, was eine essentielle Voraussetzung für das dichte Leben und die Stadt der kurzen Wege ist. Darüber hinaus bot sich wegen des Strukturwandels die Gelegenheit, das Wohnen im Ortskern neu in Wert zu setzen.

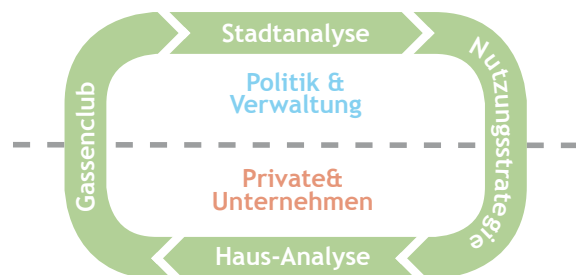
Die Forschungsarbeit orientierte sich an der Arbeit mit Pilotgemeinden, welche sich nach einer Umfrage in 155 Städten der Schweiz für diese Beratungsangebote interessierten.<sup>20</sup> Nach und nach liessen sich aus dem gesammelten Praxis-

wissen vier Werkzeuge entwickeln, die geeignet waren, den Prozess der Neupositionierung und Arbeit im Ortskern anzuschieben. Heute ist das Netzwerk Altstadt eine Beratungsorganisation innerhalb der VLP-ASPAN, die sich auf diese Weise für ihre Mitglieder in der ganzen Schweiz einsetzen kann. Im Zentrum steht die Erkenntnis, dass Beratung dann gut ist, wenn sie Hilfe zur Selbsthilfe bietet. Die vier Werkzeuge sind daher kompakt gehalten und bauen auf die Initiative der lokalen Kräfte.

### 4.1 Stadtanalyse

Die Stadtanalyse zeigt auf kompakte und ungeschminkte Weise, wo eine Stadt oder ein Ort punkto Strukturwandel steht, was an Entwicklungen zu erwarten ist und was unternommen werden kann. Das Werkzeug ist als Aussensicht gedacht und basiert auf dem breiten Vergleichswissen der Experten. Das Resultat zeigt konkrete Handlungsansätze für die Ebenen Politik, Verwaltung und Private auf.

Die Stadtanalyse beinhaltet einen kompakten Bericht von circa 15 Seiten zu den Themen Wohnen, Geschäftsnutzung, öffentlicher Raum und Verkehr. Dabei wird ein Bezug zur Region und dem restlichen Siedlungsgebiet geschaffen. Im Pauschalpreis von 9'800 Franken sind eine Präsentation und die Diskussion der Ergebnisse mit der Exekutive inbegriffen.



Die vier Werkzeuge des Netzwerks 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 her am Problem zu arbeiten und so ein gemeinsames Problemverständnis sowie gemeinsame Lösungen zu schaffen. Die Arbeit beginnt in der Regel mit der Stadtanalyse und kann je nach Bedarf mit weiteren Werkzeugen ergänzt werden.



Die Stadtanalyse Sempach 2010 bot interessante Aussagen für die weitere Ausrichtung der Altstadt. In der Folge entschloss sich die Gemeinde, eine öffentliche Veranstaltung zu den darin formulierten Thesen durchzuführen, um die Thematik breit zu diskutieren.

Die Stadtanalyse bietet eine Analyse der Ausgangslage und eine unverkrampfte Aussensicht. Sie ist geeignet, einen Prozess anzustossen, der entweder gemeindeintern oder durch das Netzwerk Altstadt geleitet wird, was mit dem nachfolgenden Werkzeug «Nutzungsstrategie» erreicht wird.<sup>21</sup>

## 4.2 Nutzungsstrategie

Die Nutzungsstrategie baut auf der Stadtanalyse auf und soll die Diskussion in der Bevölkerung und bei den betroffenen Akteuren vertiefen. Sie muss die geäusserten Thesen der Stadtanalyse verifizieren, konkretisieren und in Taten umsetzen. Gemeinsam mit den Betroffenen soll erkannt werden, wie die Altstadt oder das Ortszentrum für die nächsten Jahre positioniert werden kann, und was es dazu an Massnahmen und Vorkehrungen braucht. Dabei sind sowohl Massnahmen seitens der Gemeinde wie auch der Privaten im Fokus. Die Nutzungsstrategie zeigt auf, wo welche Entwicklungen möglich oder sinnvoll sind und was dazu unternommen werden soll.

Sie schafft Investitionssicherheit für Eigentümer und Gewerbetreibende und weist einen Handlungspfad in die Zukunft aus.

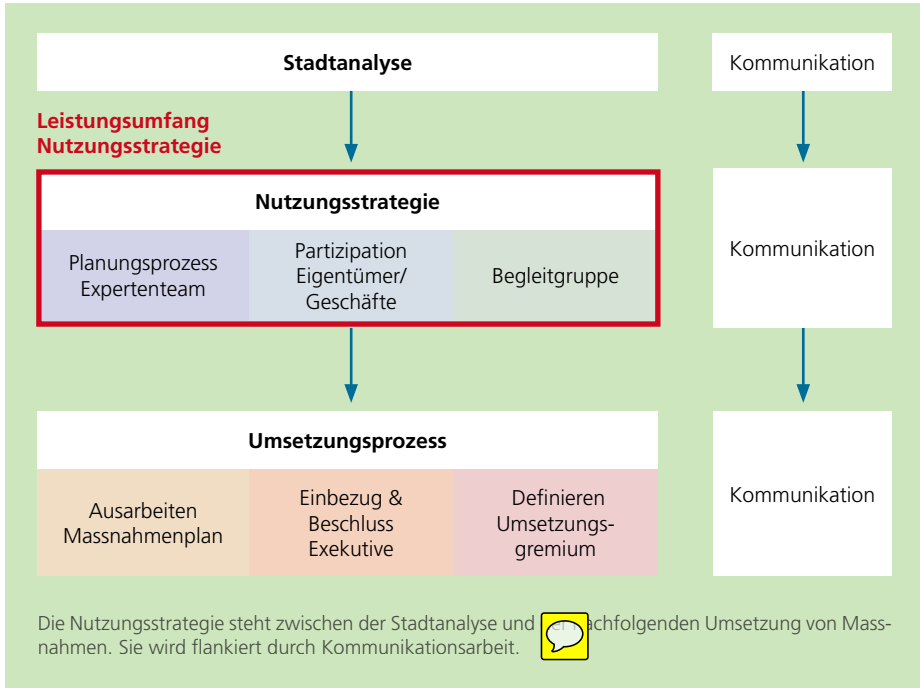
Die Nutzungsstrategie wird in mehreren Schritten erarbeitet:

- Blick auf den Markt, das regionale Umfeld und die Stadt als Ganzes: Wo liegen die Potenziale? Welche übergeordneten Trends müssen erkannt werden? Welche Angebote werden nachgefragt? Wo gibt es Nischen? Mittels einer Umfrage unter allen Eigentümern und Ladenbetreibern der Altstadt beziehungsweise des Ortszentrums entsteht ein detailliertes Bild der Situation.

19 Die Forschungsarbeit wurde initiiert von Urs Brülisauer und Paul Dominik Hasler, welche auch die Entwicklung der Werkzeuge übernahmen. Urs Brülisauer ist Architekt ETH SIA und Raumplaner mit einem eigenen Büro in Burgdorf, Paul Dominik Hasler Ingenieur ETH NDS mit einem eigenen Büro für gesellschaftliche Prozesse in Burgdorf.

20 Vgl. Fussnote 1 und Broschüre: [www.netzwerk-altstadt.ch](http://www.netzwerk-altstadt.ch) > Publikationen > Auswertung.

21 Beispiel einer Stadtanalyse: Weinfelden 2014, [www.weinfelden.ch/documents/15\\_08\\_28\\_Stadtanalyse.pdf](http://www.weinfelden.ch/documents/15_08_28_Stadtanalyse.pdf)



Die Nutzungsstrategie in Laufingen BL befasste sich vor allem mit den Perspektiven der Geschäftsnutzung in der Altstadt und den Abhängigkeiten von den anderen Innenstadtteilen (Vorstadt, Bahnhofquartier).



- In zwei Workshops mit den Eigentümern und Ladenbetreibern werden die wichtigsten Erkenntnisse vertieft und in Form von Handlungsempfehlungen konsolidiert. Dabei wird darauf geachtet, dass die Diskussion zielorientiert ist und nicht bei den Parkplätzen stehen bleibt. Dies gelingt, indem die Beteiligten Abwägungen zwischen möglichen Handlungsoptionen treffen müssen.
- Auf Basis der Analyse und des partizipativen Prozesses erarbeiten die Experten ein Set an Handlungsfeldern für die wichtigsten Themen:
  - Die Altstadt als Begegnungs- und Detailhandelsstandort
  - Die Altstadt als Wohnort
  - Die Altstadt als Identifikationsort

Die Nutzungsstrategie kostet je nach Grösse der Altstadt circa 35'000 Franken und erfordert eine Bearbeitungszeit von sechs bis neun Monaten. Sie wird meistens flankiert von Kommunikationsmassnahmen, zum Beispiel einer Artikelserie in der lokalen Zeitung.

Nach den beiden Schritten Stadtanalyse und Nutzungsstrategie sollte ein ausreichend klares Gerüst für die Umsetzung und den weiteren politischen Prozess vorhanden sein. Einzelne Themen können von Planern oder anderen Fachleuten weiter entwickelt werden (Verkehr, Detailhandel, Gestaltung). Das Netzwerk zieht sich aus dem Prozess zurück und spielt allenfalls noch die Rolle des externen Beobachters oder Coaches.

### 4.3 Gassenclub

Gibt es innerhalb des Ortskerns ein Gebiet, eine Gasse oder ein Quartier mit einer spezifischen Fragestellung oder einem spezifischen Entwicklungsanliegen, kann sich der Gassenclub als Methode eignen, um Perspektiven und Massnahmen zu entwickeln. Im Gegensatz zur Nutzungsstrategie beschränkt sich der Gassenclub räumlich auf eine Gasse oder ein bestimmtes Gebiet und bezieht nur die Hauseigentümer (in seltenen Fällen noch weitere Akteure) ein.



Der Gassenclub bringt die Hauseigentümer einer Gasse oder eines Quartiers an einen Tisch. Er schafft eine Atmosphäre des Vertrauens, in der sie sich einbringen können. Die Gemeinde oder Stadt ist absichtlich nicht vertreten, um keine Spannungen entstehen zu lassen.

Der Gassenclub ist ein pragmatisches Instrument. Die Eigentümer werden am Prozess der Quartieraufwertung beteiligt und zu gemeinsamen Entwicklungsstrategien bewegt. Ziel ist die Solidarisierung, um Investitionssicherheit zu erreichen. Die Clubsitzungen mit den Eigentümern finden ohne Vertreter von Politik und Verwaltung statt und werden von einem externen Team moderiert. Der Gassenclub orientiert sich an folgendem Ablauf:

- Erste Clubsitzung: Kennenlernen, Problembewusstsein schaffen
- Einzelgespräche mit jedem Eigentümer
- Interne und externe Abklärungen der Experten
- Zweite Clubsitzung: Diskussion von Kernaussagen, Zielrichtungen bestimmen, Massnahmen benennen
- Übergabe eines «Schnittstellenpapiertes» an die Stadt mit konkreten Empfehlungen und Handlungsfeldern
- Wenn möglich: Überführen des Gassenclubs in eine Entwicklungsgemeinschaft für diesen Raum

Der Gassenclub kostet je nach Anzahl Eigentümern im Perimeter 14'000 bis 20'000 Franken und erfordert eine Bearbeitungsdauer von circa sechs Monaten.

## 4.4 Haus-Analyse

Die Haus-Analyse ist dort von Interesse, wo eine Verschiebung der Ertragslage vom Erdgeschoss in die Obergeschosse mit Schwierigkeiten verbunden ist, weil das Marktumfeld schwach ist, weil die Bausubstanz erhöhte Anforderungen stellt oder es an Bewusstsein für die historische Bausubstanz mangelt.

Die Haus-Analyse gibt einen standardisierten Einblick in den Zustand einer einzelnen Liegenschaft, ihre Mängel und Entwicklungsperspektiven. Eine Wirtschaftlichkeitsberechnung zeigt auf, welche Investitionen und Eingriffe tragbar sind. Im Fokus steht die Stabilisierung der Ertragslage für die nächsten 20 bis 30 Jahre.

Die Haus-Analyse bietet Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Chancen hat das Haus auf dem Markt?
- Welche Renovationen und Anpassungen sind sinnvoll oder zwingend?
- Welche Nutzungsänderungen bieten sich an?
- Was kosten diese Eingriffe und wie sehen die Erträge aus?

Die Haus-Analyse richtet sich an Eigentümer von Liegenschaften und soll eine Entscheidungsbasis für weitere Schritte schaffen. Das Resultat findet Eingang in einen kurzen Bericht (5-10 Seiten). Der Bericht wird dem Eigentümer übergeben und erläutert.

Die Haus-Analyse wird durch lizenzierte Architekten mit Altbau-Erfahrung umgesetzt. Diese werden durch das Netzwerk Altstadt geschult und durch eine regionale Trägerschaft geführt. Die Haus-Analyse kostet pro Objekt pauschal rund 6'000 Franken, wobei in der Regel öffentliche Beiträge den Kostenanteil für den Eigentümer reduzieren. Regionen, die Interesse an der Haus-Analyse als Strukturförderinstrument haben, können sich direkt an das Netzwerk Altstadt wenden, um ein oder zwei Testobjekte analysieren zu lassen und die Wirkung in ihrem Umfeld abzuschätzen.

Die vier Werkzeuge des Netzwerkes Altstadt bieten eine gute Basis, um aktiv zu werden und eine



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

abgestimmte Strategie bei der Erneuerung der Ortskerne zu finden. Sie ersetzen aber weder eine aktive Haltung der Behörden und der Politik noch der Akteure vor Ort. Es darf auch nicht vergessen werden, dass der Strukturwandel eine langsame Veränderung darstellt, die schon seit Jahrzehnten an der Substanz unserer Ortskerne nagt. Man kann diese Entwicklung nicht in wenigen Jahren umdrehen. Die Arbeit ist geprägt von einem langen Atem und vielen Zweifeln.

## 4.5 Grenzen der Einflussnahme

So sehr man sich eine Revitalisierung eines Ortskernes auch wünscht, man muss letztlich mit den Gegebenheiten vor Ort vorlieb nehmen. Und diese können auf mannigfaltige Weise einem erfolgreichen Prozess entgegenstehen:

- Läuft es beim Detailhandel noch einigermaßen gut, fehlt der Leidensdruck, um aktiv zu

werden. Die Geschäftstreibenden halten an den bisherigen Modellen fest, jammern zwar gerne, sind aber nicht bereit, bei sich oder im Umfeld Veränderungen anzustossen oder zuzulassen. Dazu kommt, dass man den eigenen Betrieb in der Regel als zukunftsträchtig einstuft.<sup>22</sup>

- Läuft es schlecht, sind viele Akteure aus Detailhandel oder Gastronomie nicht mehr fähig, zu investieren. Sie verfügen weder über finanzielle noch personelle Reserven, um einen Schritt hin zu einer neuen Positionierung zu tun.<sup>23</sup>
- In kleineren Gemeinden ist es oft schwieriger, über die «alten Geschichten» hinwegzukommen, die gewisse Fronten mitverursacht haben. Hier müsste ein längerer partizipativer Prozess angeboten werden, um überhaupt an einen Punkt zu kommen, wo man nicht mehr über die Vergangenheit, sondern über die Zukunft redet.
- In grösseren Gemeinden ist die geringe Beteiligung der Bevölkerung oder auch der Direktbetroffenen gelegentlich ein Problem. Es scheint, als habe man sich innerlich bereits stärker mit der Vorstellung abgefunden, dass man ohne die Ladenlage im Ortskern auskommen muss, oder dass der Lauf der Dinge nicht beeinflusst werden kann.<sup>24</sup>
- Eine Besonderheit stellt die zunehmende Filialisierung des Detailhandels dar. Statt dem Eigentümer sitzt der Filialleiter am Gesprächstisch, der oft wenig Bezug zum Ort und wenig Kompetenz für Entscheidungen hat. Oft erscheinen diese Personen auch nicht an solchen Strategieprozessen.<sup>25</sup>

Man kann aufgrund der Langwierigkeit und der Probleme rund um die Revitalisierung von Ortskernen gerne auch einem gewissen Fatalismus verfallen. Weil der Strukturwandel in der Schweiz selten zu substanziellen Schäden am Ortskern führt (d.h. ein einschneidender Verlust der historischen Bausubstanz ist selten), wohnt dem Zulassen der Marktkräfte durchaus eine klärende Wirkung inne. So ist nicht selten die schlechtere

Lage jene, die sich zuerst durch neue Nutzungsformen hervortut, indem dort die Preise so tief sinken, dass eine Handänderung und Umnutzung überhaupt in Frage kommt.<sup>26</sup>

Diesem Laissez-faire steht die Erkenntnis gegenüber, dass ein Ortskern sowohl in eine negative wie auch in eine positive Spirale gelenkt werden kann, dass also Aufwertungsmassnahmen je nach Ausgangslage eine sich selber verstärkende Wirkung entfalten können. Dem Wunschbild einer Wiederbelebung («Revitalisierung»<sup>27</sup>) sollte allerdings nur dann nachgelebt werden, wenn auch wirklich die Voraussetzungen dafür vorhanden sind. In der Regel muss eine «Stabilisierung» oder «Neuausrichtung» das Ziel sein – ein durchaus erstrebenswertes Ziel.

---

22 In den Umfragen zu den Nutzungsstrategien zeigt sich sehr oft eine erhebliche Differenz zwischen der Beurteilung des eigenen Geschäftsganges und jenem der anderen in der gleichen Zentrumslage. Die Entwicklung des gesamten Ortskerns wird in der Regel negativer beurteilt als die eigene Geschäftslage. Dies kann dazu führen, dass keine gemeinsame Dynamik bei den Betroffenen ausgelöst werden kann.

23 Dies trifft vor allem auf neue Betriebsmodelle (Shop-in-Shop, Kooperationen) oder auf gemeinsame Marketinganstrengungen zu.

24 Es fällt auf, dass in kleineren Gemeinden die öffentlichen Veranstaltungen absolut und prozentual besser besucht werden als in den grösseren. So kommen in einer Gemeinde von rund 3'000 Einwohnern typischerweise 100 Personen an einen Informationsabend zum Thema Zukunft des Ortskerns. Bei einer Gemeinde von 20'000 Einwohnern sind es vielleicht 50.

25 Im Gegensatz hierzu kann die Rolle der institutionellen Anleger als Liegenschaftseigentümer im Ortskern weniger negativ gesehen werden. Zwar haben auch diese Leute oft keinen starken Bezug zum Ort, sind dafür aber Profis und kennen die Herausforderungen, die der Wandel in den Erdgeschoss mit sich bringt.

26 So hat sich in der Altstadt von Burgdorf die gewerblich geprägte Unterstadt schon viel früher neu erfinden müssen, nachdem sie bereits in den 1980er Jahren stark vom Strukturwandel betroffen war. Die Oberstadt als weitaus besserer Standort ist noch heute daran, sich neu zu positionieren, notabene verbunden mit viel Unterstützung seitens der öffentlichen Hand.

27 Mit «Revitalisierung» ist in der Regel das Zurückgewinnen der Zentrumsfunktion im Detailhandel gemeint. Die Voraussetzungen hierfür sind selten gegeben: Es braucht eine sehr aktive Haltung aller Beteiligten oder ein noch weitgehend funktionierendes Ladenangebot, das es zu stützen gilt.

## 5 Blick über den Zaun

Die Schweiz befindet sich mit dem Strukturwandel in den kleineren und mittleren Zentren keinesfalls in einer Sonderrolle. Der Erhalt des Ortskerns als lebendiges Zentrum ist in vielen Ländern ein Thema. Deutschland hat in mehreren Bundesländern Kampagnen und Aktionspläne zugunsten der Zentren ins Leben gerufen, von welchen wir profitieren können.<sup>28</sup> Zudem ist beim nördlichen Nachbarn ein Fundus an Fachliteratur erarbeitet worden, der in gründlicher Art der Thematik zu Leibe rückt.<sup>29</sup>

Auch in den USA und Kanada gibt es Organisationen, die sich mit diesen Themen beschäftigen, teilweise schon seit über 30 Jahren, weil dort die Spuren des veränderten Einkaufsverhaltens und der Mobilität schon viel früher sichtbar wurden. Organisationen wie das «National Main Street Center»<sup>30</sup> in den USA oder die «Fondation Rue Principales»<sup>31</sup> in Kanada zeigen, wie mit bekannt westlichem Pragmatismus und Elan die Bevölkerung zur Rückkehr in die Zentren aufgerufen wird. Auch der Schweizerische Gewerbeverband hat zusammen mit dem Gemeindeverband einen Leitfaden zu guten Beispielen verfasst.<sup>32</sup>

Trotz allem Wissen muss jede Gemeinde ihren Weg selber gehen. Die Beispiele sind inspirierend, oft ermutigend, aber sie ersetzen den Prozess nicht, den die Bevölkerung durchlaufen muss. Wir haben es nicht mit einem technischen, sondern mit einem gesellschaftlichen Problem zu tun. Das Zentrum ist da, aber es wird nicht mehr genutzt. Jeder Detaillist würde als Lieblingsstrategie «mehr Kunden» nennen. Aber der Kunde ist woanders.

Der Strukturwandel fordert uns heraus, die Rolle des Ortskerns zu hinterfragen, ja ein Stück weit neu zu erfinden. Wenn alte Rezepte und Verhaltensweisen nicht mehr funktionieren, müssen wir uns über neue unterhalten. Dabei entdecken wir, dass der Ortskern vielseitiger ist, als vielleicht gehahnt. Urban Gardening illustriert, wie aus einer an sich bedeutungslosen Nutzungsidee ein neues

Lebensgefühl erwachsen kann. Das Gleiche könnte man vielleicht von den «Para-Läden»<sup>33</sup> sagen, die unbemerkt in viele Ortskerne oder Altstädte eingezogen sind. Sie können ohne den üblichen kommerziellen Rahmen überleben, sind aber auf ein interessiertes Publikum angewiesen. Nicht mehr das Kaufen, sondern das Beteiligen steht im Zentrum. Der Ortskern wird mehr Begegnungsort und weniger Kommerzzone.

Ein weiterer Impuls kommt vom Wohnen: «Lebendige Gassen» stellen sich dann ein, wenn Menschen nicht nur drinnen im Haus leben, sondern ihre Aktivitäten auch nach draussen tragen. Dann entstehen Grillabende, Pétanque-Turniere oder spontane Begegnungen an der Hausecke. Dank der Verkehrsberuhigung sind viele Ortskerne hochwertige Orte für das familiäre Wohnen geworden, inklusive Kinderkrippe in der ehemaligen Metzgerei.

Unsere Altstädte und Ortskerne sind überraschend wandlungsfähig. Sie sind wahrscheinlich sogar zukunftsfähiger als viele Siedlungsformen, die weit später entstanden sind, und weisen einen Fundus an Formen und Bauideen auf, der uns heute in der anbrechenden Dichte-Debatte sehr zupass kommt.

## 6. DIALOG SIEDLUNG – das weitere Feld<sup>34</sup>

In den Gemeinden ist mit dem revidierten Raumplanungsgesetz (RPG) die Nutzungsplanung komplexer geworden. Das neue Gesetz, seit dem 1. Mai 2014 in Kraft, fordert die Innentwicklung vor der Aussenentwicklung. Die Siedlungen sollen innerhalb der bestehenden Bauzonen entwickelt und verdichtet werden. Das Zeitalter der fortwährenden Ausdehnung der Bauzonen geht zu Ende. Das wirft neue Fragen auf. Kleinere und mittlere Gemeinden können sich in ihrer Ortsplanung nicht mehr vorwiegend mit dem Einzonieren neuer Baugebiete beschäftigen. Sie müssen den Blick auf das Innere der Siedlungen richten, und dort bildet der Strukturwandel in den Stadt- und Ortskernen eine grosse Herausforderung. Aber nicht die einzige: Je länger je mehr treibt die Planenden auch die Frage um, wie sich ausserdem in den Aussen- und Neubauquartieren die Qualität der Siedlungen steigern lässt.

Vielerorts ist das Verständnis dafür gewachsen, dass der Strukturwandel im Ortskern mit der Entwicklung am Ortsrand zu tun hat, dort, wo eintönige Einfamilienhaus-Siedlungen, ausgedehnte Dienstleistungs- und Gewerbezone und verkehrsintensive Shoppingcenter angesiedelt wurden.

### 6.1 Erweiterte Fragestellungen

Die VLP-ASPAN hat 2012 auf diese Fragen mit dem Beratungsangebot DIALOG SIEDLUNG reagiert. Das Netzwerk Altstadt bildet einen Teil dieses Angebots. Darüber hinaus deckt ein zweites, zusätzliches Beratungsteam eine grosse Bandbreite von Fragen ab, die über die Ortskern-Problematik hinausreicht. Oft geht es um Fragen zu Gestaltung und Ästhetik, vor allem aber um das planerische Vorgehen: Wie findet eine Gemeinde ihren Weg zu einer von der Bevölkerung mitgetragenen Siedlungsentwicklung, bei der auch die Qualität stimmt?

Manchmal steht ein Unbehagen am Anfang. So war es etwa bei der Gemeinde Benken SG, deren Anfrage massgeblich zur Gründung von DIALOG SIEDLUNG beitrug. Der örtliche Bauverwalter bat um eine ehrliche Beurteilung der Bebauungsqualität eines neueren Ortsteils. Beim Augenschein im Dorf tauchten weitere Fragen auf – zu schlecht genutzten und sanierungsbedürftigen Häusern, zum Dorfplatz, der fehlte, und zur Verkehrssituation. Es gab offensichtlich ein Bedürfnis nach einer unabhängigen Aussensicht sowie fachlicher Unterstützung bei der Steuerung der künftigen Siedlungsentwicklung. Um für das Ortszentrum eine Lösung zu finden, entschied sich die Gemeinde Benken schliesslich, einen Studienauftrag zu erteilen.

28 So hat das Land Nordrheinwestfalen mit seiner Initiative «Ab in die Mitte» einen breiten Prozess mit viel Beispielerfahrung angestossen: [www.abindiemitte-nrw.de](http://www.abindiemitte-nrw.de). Auf Bundesebene ist es das Weissbuch Innenstadt, das eine Übersicht über Möglichkeiten und Strategien zeigen soll: [www.bmub.bund.de/themen/stadt-wohnen/initiativen-und-projekte/weissbuch-innenstadt/](http://www.bmub.bund.de/themen/stadt-wohnen/initiativen-und-projekte/weissbuch-innenstadt/)

29 Die DSSW-Plattform befasst sich in der Tradition des Deutschen Seminars für Städtebau und Wirtschaft mit Handlungsstrategien für attraktive und lebendige Innenstädte. Die Plattform ist Kompetenzzentrum für Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und für die Durchführung von Fachveranstaltungen und Projekten. Es ist eine reiche Sammlung an Fachbroschüren vorhanden. [www.deutscher-verband.org/aktivitaeten/netzwerke/dssw-plattform.html](http://www.deutscher-verband.org/aktivitaeten/netzwerke/dssw-plattform.html)

30 [www.preservationnation.org/main-street](http://www.preservationnation.org/main-street)

31 [www.fondationruesprincipales.com](http://www.fondationruesprincipales.com)

32 Download des Leitfadens «Revitalisierung von Stadt- und Ortskernen» unter: [www.sgv-usam.ch](http://www.sgv-usam.ch) oder [www.chgemeinden.ch](http://www.chgemeinden.ch) > Schweizer Gemeinde > Publikationen.

33 «Para-Laden» ist eine Wortschöpfung des Netzwerks Altstadt, um einen Ladentypus zu beschreiben, der nicht mehr im klassisch kommerziellen Sinn funktioniert. Es sind dies oft Läden mit einem grossen Anteil an Leidenschaft, Hobby oder Handwerk, welcher den reinen Profitansatz etwas relativiert und neue Perspektiven bietet.

34 Autorin dieses Kapitels: ANNEMARIE STRAUSS, in Zusammenarbeit mit HEIDI HAAG, DIALOG SIEDLUNG, VLP-ASPAN.





In den drei Jahren, seit das erweiterte Angebot von DIALOG SIEDLUNG besteht, gelangten etliche Gemeinden mit Fragen rund um die Dorf- kern- und Zentrumsentwicklung an die VLP-ASPAN, zum Teil in Zusammenhang mit dem Verkehr oder grösseren Überbauungsvorhaben.

### Schwerpunkte von DIALOG SIEDLUNG

17 Experten, meist Architekten und Raumplanerinnen, arbeiten für DIALOG SIEDLUNG und Netzwerk Altstadt. Die Experten des Netzwerks beraten vor allem Gemeinden, die unter dem Strukturwandel im Detailhandel des Ortskerns leiden; sie sind Spezialisten im Aufgleisen und Durchführen von partizipativen Prozessen. Das zweite Team von DIALOG SIEDLUNG kümmert sich um alle weiteren Fragen rund um die Siedlungsentwicklung nach innen und die Siedlungsqualität, wobei es den Schwerpunkt auf Vorschläge zum planerischen Vorgehen legt. Beide Teams bieten:

- eine niederschwellige, unkomplizierte und fachkundige Erstberatung
- eine unabhängige Aussensicht
- Anstösse in festgefahrenen Planungssituationen
- Vorschläge für erste Vorgehensschritte und mögliche Verfahren
- Vermittlung guter Beispiele zu den aufgeworfenen Fragen
- Grundlagen für nachfolgende Planungsarbeiten

Eine Beratung durch das Team DIALOG SIEDLUNG kostet für Mitglieder der VLP-ASPAN, je nach Aufwand, ungefähr 6'000 Franken. Sie umfasst in der Regel die Besichtigung vor Ort durch zwei Experten, einen Bericht mit Empfehlungen sowie die Präsentation in der Gemeinde.

In anderen Gemeinden ging es beispielsweise um Entwicklungsmöglichkeiten für Gebiete bei Bahnhöfen, um eine Arbeitszone unweit eines geschützten Ortsbildes, um die Aufwertung und Umnutzung einer Industriezone, um Überlegungen zur Abschaffung der Ausnützungsziffer oder um eine gemeindeinterne Blockade bei der Erarbeitung eines Siedlungsleitbilds.

Häufig zeigt sich beim Augenschein vor Ort, dass die Gemeinde mit einer ganzen Reihe von ungelösten Fragen beschäftigt ist, die zum Teil unabhängig voneinander diskutiert wurden. Zum Beispiel: Müssen wir Alterswohnungen schaffen? Brauchen wir nicht auch günstige Mietwohnungen für Familien? Wie kann die Parkplatz-Situation verbessert werden? In solchen Fällen hilft eine externe Beratung oft, diese Fragen in einem gesamtheitlichen Konzept anzugehen.

## 6.2 Fallbeispiele

### 6.2.1 Illgau SZ

In der 800-Seelen-Gemeinde Illgau im Kanton Schwyz waren es Bedenken und offene Fragen rund um das Sigristenhaus, die eine Beratung auslösten. Die Gemeinde wollte das Restaurant im Sigristenhaus zeitgemäss sanieren und das denkmalgeschützte Haus zu einem Kulturzentrum mit Restaurant und Hotelnutzung um- und ausbauen. Erste Projektpläne lagen vor. Sie überzeugten das kantonale Amt für Wirtschaft und die kantonale Denkmalpflege aber nicht: Die neuen Bauten wirkten überdimensioniert und die Einordnung schien suboptimal, war deren Eindruck. Eine Aussensicht war gefragt. Die Beratung bestätigte diesen Eindruck und führte schliesslich dazu, dass die Gemeinde die Dimensionen überdachte.

Aber nicht nur das: Die historische Stube im Sigristenhaus soll nun auch besser ins Um- und Neubauprojekt integriert und in Szene gesetzt werden. Die Gemeinde hat einen Tourismusfachmann mit lokalen Kenntnissen beigezogen, der zusammen mit einem Architekturbüro neue



Die Aussensicht der Experten half in Illgau SZ, den szenischen Wert des Wildbachs mitten im Dorf zu erkennen (Fotos: H. Haag).

Ideenskizzen anfertigte. Der Gemeinde gefielen diese Skizzen und sie plant nun, wie von den Experten geraten, ein Konkurrenzverfahren durchzuführen, um ein qualitativ hochstehendes Projekt zu erhalten. Bis Ende 2015 wird Illgau einen Studienauftrag an zwei bis drei Architekturbüros erteilen. Ausserdem hat die Gemeinde Ideen entwickelt, um das Bauprojekt zu finanzieren – unter anderem durch die Herausgabe von Aktien der «Sigristenhaus AG» sowie Patenschaften.

Die Beratung hatte zudem zwei gewichtige Nebeneffekte:

- Die Erkenntnis, dass das geplante Neu- und Umbauprojekt nicht isoliert, sondern als Teil einer ganzheitlichen Dorfkernentwicklung zu planen ist, und es mit anderen wichtigen Bedürfnissen der Gemeinde in einem Konzept thematisiert werden sollte. Diesbezüglich hat die Gemeinde innert Jahresfrist einen Meilenstein gelegt: Sie erarbeitete, begleitet von einem externen Coach, einen Masterplan<sup>35</sup> für den erweiterten Dorfkern. Darin werden kurz und bündig Entwicklungsperspektiven für die

wichtigen Themen der Gemeinde dargelegt. Im Falle von Illgau sind dies – neben dem Sigristenhaus – Pläne für ein Bildungs-, Kultur- und Sportzentrum, die Verlagerung des Schulhauses, Wohnungen für Generationen, ein «Naturraum» rund um den Wildbach im Dorfkern, u.a.m.

- Die Erkenntnis, dass Illgau mit seinem Wildbach mit Gletschermühle in der Dorfmitte eine Besonderheit besitzt, die besser in Wert gesetzt werden könnte – touristisch und zugunsten der Siedlungsqualität. Hier ermöglichte die Aussensicht einen neuen Blick auf den versteckten Bach. Geplant ist nun, dass der Bach vom umgebauten Sigristenhaus aus sichtbar wird, allenfalls von einer Restaurantterrasse aus, und auch ein Steg entlang dem Wasserfall scheint möglich.

35 [www.illgau.ch](http://www.illgau.ch) > Suche: «Masterplan» > «Ein Masterplan für die Dorfkernentwicklung» (18. Mai 2015).



Spiez will dafür sorgen, dass auf neueingezonten Gebieten wie hier dem «Ahorni» hochwertige Überbauungen entstehen.

### 6.2.2 Spiez BE

In Spiez im Berner Oberland stellten sich Fragen zur Qualitätssicherung. Die Gemeinde verfügt über neueingezonte Areale, die sie entwickeln will. Da die Nachfrage nach Wohnraum gross ist, sollen grosse Überbauungen entstehen. Diese sollen aber nicht «wie die Faust aufs Auge» wirken, wie eine Gemeindevertreterin es formulierte. Die Gemeinde will sicherstellen, dass gute Wohnprojekte entstehen. Doch welche Kriterien machen ein «gutes Wohnprojekt» aus? Wie ist ein gewisser Standard zu erreichen? Bisher hatte Spiez bei Baueingaben baurechtliche, ökologische und energetische Beurteilungen vorgenommen. Eine Qualitätssicherung, wie sie das Baureglement der Gemeinde eigentlich vorsieht, fand jedoch nicht vertieft statt. Zwar verfügt die Gemeinde über eine strategische Grundlage in Form eines Raumentwicklungskonzepts (REK 2013);

dieses enthält aber vor allem Aussagen zur Quantität, aber nur wenige zur Qualität.

Die Experten von DIALOG SIEDLUNG erläuterten dem Gemeinderat im Rahmen einer Klausur, welche Qualitätskriterien zu beachten sind und welche qualitätssichernden Verfahren sich anbieten. Sie rieten unter anderem, einen Gestaltungsbeirat mit externen Fachleuten zu bestellen. Ein solcher Beirat kann Projekte unabhängig beurteilen, die Behörden beraten und der Baukommission Empfehlungen geben. Die Gemeinde folgte diesem Ratschlag: Sie bestellte einen Gestaltungsbeirat aus zwei Architekten und einem Planer, die alle eine externe Sicht einbringen.

Auch sonst machte Spiez etwas aus den Inputs der Berater. So hat der Gemeinderat entschieden, bezüglich der Zukunft eines topografisch schwierigen Areals (Ahorni) ein Workshopverfahren durchzuführen, an dem nebst den Gemein-

deräten Planer und Architekten teilnehmen. Das Ziel ist es herausfinden, wie die bestmögliche Typologie, Bebauungsstruktur und Erschliessung einer künftigen Überbauung aussehen könnte. Für ein anderes, zentrales Areal in Gemeindebesitz (Bühl Nord) will der Gemeinderat eine Machbarkeitsstudie durchführen lassen. Damit wird eruiert, welche Volumen, Dichten und Typologien auf dem Areal überhaupt möglich sind und welche Nutzungen in Frage kommen. Die Machbarkeitsstudie wird der Gemeinde auch bei der Entscheidung helfen, ob sie a) das Land selbst bebaut, b) das Land im Baurecht abgibt oder c) das Land verkauft mit der Auflage, einen Wettbewerb durchzuführen – alle Varianten mit dem Ziel, eine hochwertige Bebauung zu realisieren. Die Beratung in Spiez brachte, wie eine Gemeinderätin auf Anfrage sagte, nebst den fachlichen Inputs vor allem dies:

- Die Gemeinde weiss nun besser, worauf sie bei Planungsfragen ein Augenmerk richten sollte und wo sie Einfluss nehmen kann. Dazu gehört, neben qualitätssichernden Verfahren für Neubauprojekte, auch das Ortszentrum. Dessen strukturelle Probleme will Spiez nun ebenfalls angehen.

dürfnisse befriedigen will. Es lohnt sich langfristig, diese und weitere gemeindespezifisch wichtige Themen zuerst in einem umfassenden Konzept anzugehen, bevor an dieser und jener Ecke Einzelprojekte gestartet werden.

Ortsplanung ist kreativ, weil es darum geht, mögliche Varianten der Zukunft zu entwerfen. Um tragfähige Lösungen zu finden, muss die Entwicklung zusammen mit den betroffenen Bewohnern, Grundeigentümern und anderen relevanten Nutzern definiert werden. Dabei hilft externe fachliche Unterstützung oft. Nicht selten sind Gemeindebehörden zuerst zurückhaltend, wenn es um partizipative Prozesse geht. Doch manchmal kippt die Stimmung plötzlich ins Gute und sie merken: Ortsplanung kann Spass machen.

Ob es zu nachhaltigen Lösungen kommt, hängt natürlich von den involvierten Köpfen ab. Es braucht Köpfe mit Weitsicht, Ausdauer, Hartnäckigkeit und Begeisterungsfähigkeit. Die Experten und Expertinnen des Netzwerks Altstadt und DIALOG SIEDLUNG können mögliche Wege, planerische Verfahren und Prozesse aufzeigen. Die Entscheidung, welcher Weg einzuschlagen ist, muss aber jede Gemeinde selber treffen.

### 6.3 Schlussfolgerungen

Die Beratungen des Netzwerks Altstadt und im Rahmen von DIALOG SIEDLUNG zeigen, dass die Gemeinden in der Ortsplanung noch immer grosse Gestaltungsmöglichkeiten haben. Das revidierte RPG hat der Gemeindeautonomie lediglich in Bezug auf die weitere Ausdehnung der Siedlungen Schranken gesetzt. Innerhalb des Siedlungsgebiets ist umso mehr Gestaltungswille gefragt.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass eine kompetente Ortsplanung klare räumliche Entwicklungsvorstellungen voraussetzt. Die Gemeinde muss wissen, was sie in Bezug auf Wohnen, Arbeiten und Freizeit will, welche Bedeutung sie Natur und Landschaft beimisst und wie sie die Mobilitätsbe-

## 7. Erkenntnisse

Bei der anstehenden Siedlungsentwicklung nach innen gilt es zwei zentrale Herausforderungen zu meistern: den Strukturwandel in den Ortszentren und die qualitätsvolle Verdichtung.

Sowohl im kleinstädtischen wie auch im dörflichen Umfeld ist heute Qualität gefragt. Die Zeit des rein quantitativen Ausbaus ist vorbei. Zum einen ist es der Strukturwandel, der die Ortskerne in Frage stellt, zum anderen ist es die Pflicht zur Verdichtung, welche den Ortskernen eine zentrale Rolle zukommen lässt, um hochwertige Dichte zu ermöglichen. Das Netzwerk Altstadt und DIALOG SIEDLUNG leisten hierbei Hilfe zur Selbsthilfe und fördern das Qualitätsbewusstsein in Gemeinden und Städten.

Das Netzwerk Altstadt hat in den letzten zehn Jahren in über 30 Ortschaften Erfahrungen gesammelt und den betroffenen Gemeinden zur Verfügung gestellt. Dabei zeigen sich folgende zentrale Erkenntnisse:

- Der Strukturwandel ist nicht aufzuhalten, geschweige denn umzudrehen. Die Veränderung der Einkaufsgewohnheiten, verbunden mit der gewachsenen Mobilität ist eine Tatsache, die auch in Zukunft weitergehen wird. Im Moment sind die kleineren und mittleren Zentren die Verlierer dieser Entwicklung.
- Die Massnahmen zur Stabilisierung oder Erneuerung der Einkaufsnutzung sind wichtig und nötig. Sie müssen sich aber lösen von zu konventionellen Rezepten. Unsere Ortskerne werden zusehends zur Nische, die in sich erfolgreich, stimmungsvoll und identitätsstiftend sein kann. Dazu aber braucht es eine Neupositionierung.
- Ein Ersatz für das zurückgehende öffentliche Leben in den Zentren ist nur bedingt zu finden. Weder die Gastronomie, noch Events oder andere publikumsorientierte Nutzungen können ersetzen, was mit dem Detailhandel verloren geht. Es ist im Gegenteil Vorsicht geboten mit Ersatznutzungen, die zwar die Kulisse des

Ortskerns nachsuchen, selber aber nur bedingt zur nachhaltigen Belebung beitragen können.

- Mit dem Wohnen steht zumindest ökonomisch eine Nutzung bereit, welche den Ortskernen Hilfe bietet. Die gefühlvolle Renovation der Häuser ist ein wichtiger Schritt gegen den Niedergang. Wenn die Bewohner der Häuser dann auch draussen in den Gassen den Raum nutzen und ihn mit Leben füllen, kann ein Ortskern eine neue Gemütlichkeit ausstrahlen.

Wie immer in einer Krise, ist Gemeinsinn gefragt. Die Herausforderung kann nicht auf der Planungs- und Verwaltungsebene allein angepackt werden. Weil der Ortskern eine hohe Bedeutung als Identifikationsraum hat, muss seine neue Ausrichtung über einen gemeinsamen Bewusstseinsprozess gefunden werden. Dabei spielen neben der Öffentlichkeit vor allem die Liegenschaftseigentümer und Geschäftsleute der Innenstadt eine zentrale Rolle. Sie müssen ins Boot geholt werden, indem sie den Nutzen einer gesteuerten Entwicklung erkennen lernen. Die Werkzeuge des Netzwerkes Altstadt versuchen, sowohl die strategische wie auch die partizipative Ebene dieses Prozesses zu begleiten und mit Impulsen zu versorgen.

Bei der Umsetzung von Massnahmen zeigt sich, dass die Intervention auf mehreren Ebenen ansetzen kann und muss:

- Auf der regionalen Ebene muss für eine sinnvolle Konzentration der publikumsorientierten Nutzungen und die Lenkung des damit verbundenen Verkehrs gesorgt werden.
- Auf kommunaler Ebene sind Strategien gefragt, welche der Gemeinschaft der Eigentümer und Ladenbetreibenden eine klare Perspektive geben und sie bei ihren Investitionen unterstützen.
- Auf der Ebene einer Gasse oder Geschäftslage sind Kooperationsmodelle gefragt, welche das Profil dieser Lage schärfen und die Zusammenarbeit stärken.
- Auf der Ebene der einzelnen Liegenschaft müssen Eigentümer, die ihre Flächen neu aus-



richten und renovieren wollen, Klarheit über die Marktlage, die Chancen des Hauses, die Risiken einer Investition etc. erhalten.

- Auf der Ebene einer einzelnen Nutzungseinheit (Laden, Gastro) müssen Akteure motiviert werden, sich innerhalb des Gesamtsystems zu positionieren und innovativ zu bleiben.

Obwohl am Schluss Vieles von den Eigentümern und Geschäftsleuten abhängt, müssen die grössten Chancen – aber auch Versäumnisse – auf den strategischen Ebenen verortet werden. Die Steuerung der zentrumsrelevanten Nutzungen ist ein Stiefkind der Raumplanung und inzwischen vielerorts irreversibel fehlgeleitet. Es fehlt in vielen Fällen eine aktive Planungspolitik und Planungskultur zugunsten der Zentren. Jahrelang hat man mit dem Finger auf die USA gezeigt und vor solchen Verhältnissen gewarnt. Heute sind sie auch bei uns Realität.

Die Arbeit in den Zentren ist daher in vielerlei Hinsicht Symptombekämpfung, wenn auch eine wichtige, ja sogar lustvolle. Es geht nicht nur um die Verteidigung der Ladennutzung, sondern um eine Erneuerung des Zentrumsbegriffs. Wir müssen über unsere Erwartungen ans Zentrum diskutieren. Dies kann nicht alleine die Aufgabe von Fachleuten sein. Es braucht den gemeinsamen Prozess, den Aufruf zum gemütlichen Interessensfondue, zum quartierübergreifenden Lagerfeuer, zur pointierten Stadtdebatte. Es muss verhandelt werden, warum wir künftig noch Ortskerne brauchen. Diese Diskussion sind wir unseren Zentren schuldig.



Paul Dominik Hasler, Ingenieur ETH NDS,  
Mitgründer des Netzwerks Altstadt

## Impressum

### RAUM & UMWELT, VLP-ASPAN

Materialien zur Raumentwicklung für Mitglieder der Schweizerischen Vereinigung für Landesplanung, erscheint viermal jährlich in deutscher und französischer Sprache

#### Redaktion

Lukas Bühlmann, Direktor VLP-ASPAN,  
Annemarie Straumann

#### Fotos VLP-ASPAN

Paul Dominik Hasler

#### Titelfoto

Lienz, Österreich



#### Gestaltung

Ludwig Zeller

#### Druck

Multicolor Print, Baar

#### Nachdruck von Texten und Bildern

unter Angabe der Quelle erlaubt



Schweizerische Vereinigung  
für Landesplanung  
Sulgenrain 20, CH-3007 Bern  
Tel. +41 (0)31 380 76 76  
Fax +41 (0)31 380 76 77  
[info@vlp-aspan.ch](mailto:info@vlp-aspan.ch)  
[www.vlp-aspan.ch](http://www.vlp-aspan.ch)