Lebendige Erdge-schosse

Die Gestaltung von Erdgeschosszonen als eigenständige und interdisziplinäre Planungsaufgabe

Autoren
Witali Späth, Bruno Widmer – RZU
Andreas Hofer – mehr als wohnen
Simon Keller – Stadtentwicklung Zürich

Lektorat
Agnès Laube, Zürich

Gestaltung
Katharina Hofer, Zürich

Druck
Schwabe AG, Muttenz

Zitiervorschlag
RZU, mehr als wohnen, Stadtentwicklung Zürich (2018): Lebendige Erdgeschosse – Die Gestaltung von Erdgeschosszonen als eigenständige und interdisziplinäre Planungsaufgabe

Alle Fotos © RZU

Alle Rechte vorbehalten © September 2018

Inhalt

Vorwort 6

1 Thema und Problemfelder 8

1.1 Mobilität, Überangebot und Standortkonkurrenz 9

1.2 Erzwungene Nutzungsmischung 9

Panorama Erdgeschoss 11
Eine Anäherung in Bildern

2 Die Erdgeschosszone als eigenständige und interdisziplinäre Planungsaufgabe 22

2.1 Akteursbezogene Schlüsselfaktoren und Stolpersteine 23

3 Handlungsempfehlungen nach Phasen 26

3.1 Rahmenbedingungen 27

3.2 Strategie 28

3.3 Konzeption 29

3.4 Umsetzung 31

3.5 Etablierung 33

Beispiele **Beilage**

Baugenossenschaft mehr als wohnen, Zürich

Glattpark, Opfikon

Greencity Genossenschaften, Zürich

Lagerplatz Arealverein, Winterthur

Markt Lagerstrasse, Zürich

Quartierzentrum Friesenberg, Zürich

Rahmenkredit für die Zentrumsentwicklung, Kloten

Seestadt Aspern, Wien

Zwicky Süd, Dübendorf

Vorwort

Die Zukunft der Erdgeschosse beschäftigt heute viele. Dass eine scheinbare Detailfrage so grosse Aufmerksamkeit erhält, ist eigentlich erstaunlich. Die Gründe dafür sind allerdings landauf landab kaum zu übersehen: In den Arealentwicklungen der letzten Jahre noch als Motor der ersehnten Urbanität propagiert, sind die Erdgeschosszonen in diesen Gebieten geprägt durch gähnend leere Ladenflächen. Gleichzeitig zeigen leerstehende Geschäftslokale in bestehenden Ortszentren, wie schwierig es für den Einzelhandel heute geworden ist, ökonomisch über die Runden zu kommen oder auch geeignete Nachfolgeregelungen für bestehende Betriebe zu finden. Die Frage der Erdgeschosse berührt damit ganz elementare Fragen der weiteren Entwicklung unserer Versorgung, unserer Mobilität und Freizeitgestaltung. Für die RZU hat sich die Dringlichkeit des Themas Erdgeschosszone erst über einen kleinen Umweg offenbart. Es gewann nämlich im Zusammenhang mit der zukünftigen Zentrumsentwicklung rasch an Bedeutung, der wir uns im Zuge eines Erfahrungsaustauschprozesses über längere Zeit intensiv gewidmet hatten. Anlass war dabei die im Grossraum Zürich zu beobachtende stetige Zunahme immer neuer Brennpunkte von Versorgungs- und Freizeitangeboten und die dadurch begründete «fragmentierte Zentralität». In den Diskussionen mit Expertinnen und Vertretern aus Politik und Planung wurde dabei rasch deutlich, welch entscheidende Rolle die EG-Zone bei der Frage nach der weiteren Entwicklung von Ortszentren spielt. Es ist also so, dass Erdgeschosse als vielschichtige Übergangszone zwischen öffentlichen und privaten Interessen eine grosse Herausforderung darstellen.

Sich diesem Fragenkomplex praxisnah zu widmen, veranlasste die RZU, mit mehr als wohnen und der Stadtentwicklung Zürich zusammen zu arbeiten, die sich in jüngster Zeit ebenfalls intensiv mit dem Thema beschäftigt haben. Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist die vorliegende Publikation. Die darin formulierten Handlungsempfehlungen richten sich an Planer und Politikerinnen, Entwickler und die interessierte Öffentlichkeit. Es wird aufgezeigt, wie Erdgeschosse auch unter den angesprochenen schwierigen Bedingungen positiv zur Identität und zur Weiterentwicklung unserer Quartiere und Ortszentren beitragen können. Die Erkenntnisse bauen auf sorgfältig untersuchten Fallbeispielen auf. Gleichzeitig wird deutlich gemacht, dass der Erhalt und die Weiterentwicklung von Erdgeschossen eine Daueraufgabe sind, die Fragen der Gestaltung und Dimensionierung mit Fragen der Programmierung verbindet und dabei auch um die Unverzichtbarkeit robuster betriebswirtschaftlicher Konzepte der Betreiberinnen und Betreiber weiss.

Angelus Eisinger
Direktor RZU

Andreas Hofer
Leiter Innovation und Forschung
mehr als wohnen

Anna Schindler
Direktorin Stadtentwicklung Zürich

1. Thema und Problemfelder

Vielfältig genutzte Erdgeschosszonen sind für «lebendige Quartiere» zentral. Aufgrund des Strukturwandels im Detailhandel, insbesondere wegen der rapiden Zunahme des Online-Shoppings stehen Erdgeschossflächen jedoch immer öfter leer. In den letzten Jahren rückte dieses Thema deshalb in den Fokus der Stadt- und Ortsentwicklung. Und damit in das Bewusstsein der verschiedenen Akteure, die an der Planung und Gestaltung von Erdgeschosszonen beteiligt sind.[1] Viele heute realisierte Bauprojekte erfüllen die Erwartungen an lebendige Erdgeschossnutzungen nicht, sowohl bezüglich der Angebotsvielfalt und Wirtschaftlichkeit als auch der Aufenthaltsqualität der angrenzenden (öffentlichen) Räume. Das Thema betrifft bestehende Orts- und Quartierzentren wie auch neue Arealentwicklungen. Nur in Einzelfällen gelingt es, qualitativ hochstehende, «lebendige» Erdgeschosszonen zu realisieren, trotz begünstigender Faktoren wie einer wachsenden Bevölkerung und der Bemühung, dieses Wachstum nach innen zu lenken und damit auch die Nutzungsdichte zu erhöhen. Der zu beobachtende Wandel im Erdgeschoss lässt sich auf verschiedene, sich gegenseitig beeinflussende Trends zurückführen:

1.1 Mobilität, Überangebot und Standortkonkurrenz

Lange hielt man es für selbstverständlich, dass in dichter besiedelten oder innerstädtischen Gebieten die Nachfrage nach Dienstleistungs- und Gewerbeflächen – insbesondere nach Verkaufsflächen – im Erdgeschoss gross ist. Den traditionellen, innerörtlichen Zentren wurde jedoch durch verschiedene historische Entwicklungen die wirtschaftliche Grundlage entzogen: In der wirtschaftlichen Blüte seit den 1950er Jahren wurden sie zunehmend durch grosse Einkaufszentren in der Agglomeration konkurrenziert, was zu einem «Lädelisterben» führte. Diese Entwicklung verschärft sich aktuell durch den schnell wachsenden Onlinehandel oder das Shopping im nahen Ausland. Durch die anhaltend rege Bautätigkeit entstanden – vor allem am Rand der Kernstädte – viele neue gewerbliche Erdgeschossflächen. Früher konzentrierten sich die Angebote innerorts und zogen die Menschen dahin. Diese Beziehung hat sich inzwischen umgekehrt: Die Bevölkerung ist heute sehr mobil; deshalb sind neue Verkaufsflächen vor allem dort entstanden, wo die Menschen im Alltag unterwegs sind und sich temporär aufhalten: In und bei Bahnhöfen, an Flughäfen, bei Autobahnausfahrten oder Tankstellen. Gibt es immer mehr dieser «zentralen Orte», steigt die Standortkonkurrenz, insbesondere im Grossraum Zürich. Man hat es also aktuell mit einer «fragmentierten Zentralität» zu tun.[2]

1.2 Erzwungene Nutzungsmischung

Als Reaktion auf die zunehmende Mobilität und die ausufernde Zersiedelung fand in der Planung in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel statt. Auf die Enttäuschungen des modernistischen Städtebaus, mit seinem Credo der Funktionstrennung und monofunktionalen Wohnsiedlungen, folgte eine Rückbesinnung auf die Qualitäten der dichten und durchmischten «gründerzeitlichen» Stadt. Dies äussert sich auch in planungsrechtlichen Festlegungen, die das Erdgeschoss direkt betreffen; so z. B. in Mindest-Geschosshöhen oder im Ausschluss des Wohnens entlang bestimmter Strassenzüge. Die damit beabsichtigte Nutzungsmischung folgt dem Ideal einer «Stadt der kurzen Wege», bei der die räumliche Nähe von quartiersbezogenen Versorgungsangeboten und Dienstleistungen die Mobilität reduzieren soll.[3] Der städ-

teplanerische Rückgriff auf die «gründerzeitliche Stadt» berücksichtigt jedoch zu wenig, dass sich die heutige Lebensweise grundlegend von der vor hundert Jahren unterscheidet. Hinzu kommt, dass die Investitionsanreize im Wohnungsmarkt – zumindest im Grossraum Zürich – aktuell sehr hoch sind. Es entstehen also laufend Mischnutzungsgebäude und damit auch gewerbliche Erdgeschossflächen, obwohl dieser Markt seit Jahren gesättigt ist.[4] Die so «erzwungenen» Gewerbeflächen im Erdgeschoss verfehlen dadurch häufig ihren Bestimmungszweck, zu einem vielfältigen Angebot und einem lebendigen Stadtraum beizutragen. Weder die durch Planung zusätzlich stimulierte Expansion von Gewerbeflächen, noch die Alternative einer nachfrageorientierten Produktion reiner Wohngebäude und -siedlungen sind wünschenswerte Entwicklungspfade für funktionierende, lebendige Erdgeschosszonen in bestehenden oder neuen Quartieren. Die Herausforderungen sind also gross und bedingen alternative Herangehensweisen und zusätzliche Anstrengungen der verschiedenen Akteure.

1 Stadtentwicklung Zürich (2017): Handel im Wandel
2 RZU (2015): Was bedeutet Zentrum heute?
3 Stadtentwicklung Zürich (2013): Warum publikumsorientierte Nutzungen in Quartierzentren wichtig sind
4 Credit Suisse (2017): Schweizer Immobilienmarkt 2017, S. 56f0

Panorama Erdgeschoss

Eine Annäherung in Bildern

1
Aussenraum
Erdgeschossnutzungen sollten in Bezug zum angrenzenden Strassenraum gedacht werden. Die Art, wie Innen- und Aussenräume zusammenspielen, prägt die Atmosphäre eines Ortes. Aufgrund der heutigen Produktionsbedingungen (Parzellengrössen, Investitionslogiken etc.) erstecken sich Neubauten nicht selten über einen gesamten Block und prägen mit ihren Fassadengestaltungen auch längere Strassenabschnitte.

2
Hauptverkehrsstrassen
An vielbefahrenen Strassen sind publikumsorientierte Erdgeschossnutzungen der Regelfall. Gründe dafür sind die hohen Frequenzen und die Lärmbelastung, welche Wohnnutzungen im Erdgeschoss ausschliessen. Wesentlich ist hier der Umgang mit dem Verkehr und die Gestaltung des Strassenraums von Fassade zu Fassade.

3
Ladengrösse
Grossverteiler können sich positiv auf die Publikumsfrequenz in einem Gebiet auswirken, wovon auch kleinere Läden profitieren. Die Schaufensterfronten von Supermärkten sind jedoch oft grossflächig verklebt und damit «blind». Das ist einer belebten Atmosphäre eher abträglich.

1

coop
Lindbergh.ch
GASTRO
391 m²
044 250 52 01
ONE STOP ZU VERKAUFS- UND GASTROFLÄCHEN

1

PAPETERIE
A4
ZH·111622
CH

2

P
Werktags
0800 - 1900
max. 30 Min.
UBS

2

3

4

3

4

5

4
Lebendigkeit
Was als «lebendig» empfunden wird, lässt sich nicht eindeutig bestimmen. Sehr verkürzt lässt sich aber behaupten: Es ist die Vielzahl und Vielfalt an Menschen, Dingen, Angeboten, Tätigkeiten, Interaktionen und der damit einhergehende Reichtum an Sinnesreizen und Eindrücken in einem überschaubaren Raum.

5
Leerstand
In gewachsenen Ortskernen können sich viele traditionelle Geschäfte wirtschaftlich nicht behaupten oder scheitern an einer Nachfolgeregelung. In neu entwickelten Arealen stellt die Vermarktung eine grosse Herausforderung dar. Daher sind Leerstände sowohl im Bestand wie auch in Neuentwicklungen zu beobachten. Diese Situation zwingt die verschiedenen Akteure, das Nutzungsspektrum in Erdgeschosszonen zu erweitern.

PAPETERIE
16
HELLER
PAPETERIE
BUCHHANDLUNG
SPIELWAREN
BASTELARTIKEL
Geschlossen
Bahnhofstrasse 2
offen Restverkauf
Papeterie
Die Papeterie
A. Heller
Diogenes

2. Die Erdgeschosszone als eigenständige und interdisziplinäre Planungsaufgabe

Auf den Ebenen Quartier-, Areal- und Objektentwicklung bedarf es – wie eingangs erläutert – besonderer Anstrengungen. Die Erdgeschosszone muss gesondert und sorgfältig geplant werden.[1] Der hohe Stellenwert der Erdgeschosse ergibt sich aus der Tatsache, dass wir die Stadt auf Augenhöhe wahrnehmen.[2/3/4] Die Erdgeschossnutzungen und der Aussenraum beeinflussen sich gegenseitig und produzieren gemeinsam «städtischen Raum». Schaufenster und Schiebetüren stellen visuelle und räumliche Verbindungen zwischen dem Aussen und dem Innen her und sorgen für eine «produktive Spannung».[5] Daneben gibt es eine Vielzahl weiterer Gestaltungselemente, die eine Vermittlungsfunktion zwischen Haus und Strasse übernehmen (vgl. Vollenweider 2013).[6] Das Erdgeschoss erfüllt dabei deutlich komplexere Aufgaben als die Obergeschosse.[7] Neben der räumlichen (innen/aussen) lassen sich noch weitere Ebenen (rechtliche, wirtschaftliche, massstäbliche) nennen, innerhalb derer das Erdgeschoss «vermittelnd» wirkt (s. Abb. 1, S. 24). Zusammenhänge sind sehr vielschichtig und lassen sich deshalb nicht klar abgrenzen.

Auf allen Ebenen nehmen verschiedene Akteure auf unterschiedliche Art und Weise Einfluss. Sie haben zwar ähnliche Vorstellungen von «lebendigen» Erdgeschossen, trotzdem gelingt es in vielen Fällen nicht, diese entsprechend zu realisieren. Die unterschiedlichen Einflussbereiche müssten besser aufeinander abgestimmt werden und die darin tätigen Akteure ihre gegenseitigen Beziehungen und Abhängigkeiten besser kennen (s. Abb. 2, S. 24). Es braucht eine erhöhte Bereitschaft, interdisziplinär zu agieren; das bedeutet, die anderen Akteure und ihre Handlungsweisen zu verstehen sowie die eigenen Vorstellungen kritisch zu hinterfragen.

2.1 Akteursbezogene Schlüsselfaktoren und Stolpersteine

Nachfolgend wird für die Akteure einiger Einflussbereiche skizziert, welche Aspekte sie betreffen, welche Risiken für sie bestehen und mit welchen Herausforderungen sie konfrontiert sind. Dabei liegt der Fokus bei jenen Aspekten, die auch die Handlungsspielräume anderer Akteure beeinflussen.

Akteure aus der kommunalen **Politik**

— **vertreten das öffentliche Interesse:** Sie sichern die Qualität von Entwicklungen, indem sie sich phasengerecht in die entsprechenden Prozesse einbringen. Ihre Mitsprache lässt sich über verschiedene Mittel der kooperativen Planung herstellen.

— **sollten das Potenzial eines Standortes nicht falsch einschätzen:** Die örtliche Marktsituation sollte überkommunal betrachtet und analysiert werden. Gerade der Grossraum Zürich verfügt über ein dichtes Netz von gut erschlossenen Versorgungszentren. Daher sollten Kommunen die Anziehungskraft einer neuen Entwicklung nicht überschätzen.

Erdgeschosszone vermittelt zwischen
innen ⟷ aussen
privat ⟷ öffentlich
Angebot ⟷ Nachfrage
Parzelle ⟷ Areal

Abb. 1: Erdgeschosse vermitteln auf unterschiedlichen Ebenen.

Einflussbereich (z. B.)	Erdgeschosszone vermittelt zwischen	Einflussbereich (z. B.)
Architektur	innen ⟷ aussen	Freiraum-/Verkehrsplanung
Immobilienwirtschaft	privat ⟷ öffentlich	Politik/Verwaltung
Gewerbe	Angebot ⟷ Nachfrage	Bevölkerung
Liegenschaft	Parzelle ⟷ Areal	Gebietsmarketing

Abb. 2: Auf allen Ebenen stehen verschiedene Einflussbereiche in Beziehung zueinander.

— benötigen eine nüchterne Perspektive: Politiker/-innen sollten euphorischen Zukunftsversprechen mit kritischer Vorsicht begegnen. Projektvisualisierungen, die belebte Strassen und zufrieden flanierende Menschen zeigen, wecken teils unrealistische Erwartungen.

— sollten verschiedene Interessen berücksichtigen: In den Erdgeschossen kreuzen sich die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen. Bestimmte Gruppen prioritär zu behandeln birgt die Gefahr, wichtige «Zutaten» für eine vielfältig genutzte und breit geschätzte Erdgeschosszone zu vergessen.

Akteure aus der kommunalen **Verwaltung**

— sollten zu ambitionierte Vorstellungen vermeiden: In Entwicklungskonzepten und Zonenplänen sollten sich neue Zentren stärker an der realen Raumnutzung und den effektiven, alltäglichen Frequenzen orientieren. Gut frequentierte Lagen haben sich vielerorts in die mobilitätsintensiven Zonen verschoben.

— sollten Nutzungsvorgaben räumlich gezielter einsetzen: Planungsrechtliche Vorgaben, wie der Ausschluss von Wohnen im Erdgeschoss oder der Zwang, überhohe Räume für das Gewerbe bauen zu müssen, sollten nicht flächendeckend, sondern gezielt eingesetzt werden. Das minimiert das Leerstandsrisiko an frequenzarmen Lagen.

— sind zunehmend gefordert, situationsspezifisch zu handeln: Ihr planerisches Handeln bewegt sich zunehmend weg von der klassischen Rahmensetzung, hin zu einem lokalen, kontextspezifischen Prozessmanagement, welches sich trotzdem innerhalb des gesetzlichen Rahmens bewegen muss.

— benötigen zusätzliche Ressourcen, um Prozesse aktiv begleiten zu können: Begleitet die öffentliche Hand räumliche Entwicklungen aktiver, braucht sie finanzielle Spielräume, zeitliche und personelle Ressourcen sowie ergänzende Formate der kooperativen Planung.

Akteure aus der **Immobilienwirtschaft**

— sind konfrontiert mit einem Kosten-Nutzen-Paradox: Der Planungsaufwand für Erdgeschossflächen ist wegen ihrer funktionalen und räumlichen Komplexität deutlich höher als die Planung von multiplizierbaren Regelgeschoss-Grundrissen. Dies ist einer der Gründe, warum Erdgeschosse im Planungsprozess vernachlässigt werden. «Drastisch formuliert ist das Erdgeschoss aus Investorensicht eigentlich überflüssig.»[8]

— sollten die Mieten im Erdgeschoss anders kalkulieren: Leerstände werden in der Vermarktungsphase eher in Kauf genommen als Mietzinsreduktionen, da sich diese negativ auf die Immobilienbewertung auswirken.[9] Die Immobilienentwickler sollten für gewerbliche Erdgeschossflächen einen grösseren Spielraum bezüglich Mietzins und Mietkonditionen einkalkulieren. Dadurch können sie in der Vermarktungsphase flexibler auf die Nachfrage reagieren.

— sollten über die eigene Parzellengrenze hinausdenken: Die Eigentümer/-innen in einem Gebiet können nur ihre Liegenschaft direkt beeinflussen. Ein vielfältiges Nebeneinander unterschiedlich rentabler Nutzungen, das die Qualität des Gesamtgebiets steigert, bedarf daher einer übergeordneten Koordination sowie neuer Formen der Zusammenarbeit.

— müssen sich auf heterogene Nutzeransprüche einstellen: Der «Idealnutzer» einer Erdgeschossfläche mietet eine möglichst grosse Fläche, ist umsatzstark und geht einen langfristigen Mietvertrag ein. Diese Form der Nachfrage nimmt generell ab und zu viele ähnliche Nutzungen produzieren unattraktive Standorte. Ein spannender Nutzungsmix entsteht durch kleinere, unterschiedlich ertragsstarke Nutzungen sowie zeitlich und finanziell flexible Mietkonditionen für diese.

Akteure des **publikumsorientieren Gewerbes**

— können die ihnen zugedachte Rolle bei der Belebung der Erdgeschosse immer seltener erfüllen: Viele stellen sich unter «lebendigen Erdgeschossen» Strassenzeilen mit spezialisierten Detailhändlern, Restaurants und Cafés vor (mit stets aktuellen, innovativen Angeboten). Die veränderten Rahmenbedingungen zwingen Gewerbetreibende zur permanenten Anpassung ihrer Geschäftsmodelle und Ladenkonzepte, um diesen Erwartungen überhaupt gerecht werden zu können.

— sind mit knapper werdenden frequenzstarken Lagen konfrontiert: Weil sich die Passantenfrequenzen in der Tendenz hin zu den Mobilitätsknoten und stadträumlichen Hotspots (A-Lagen) verlagern, gibt es – vor allem in bestehenden Ortszentren – immer weniger Strassenräume mit guten Bedingungen für das publikumsorientierte, örtliche Gewerbe.

— können sich die Miete an den (wenigen) gut frequentierten Lagen nicht leisten: Viele inhabergeführte Betriebe und spezialisierte Händler können sich die Mieten an den «guten» Lagen nicht mehr leisten. Darum prägen dort zunehmend multinationale Konzerne das Erscheinungsbild, was einer lebendigen Vielfalt eher abträglich ist.

— fordern Investitionen in den öffentlichen Raum durch die öffentliche Hand: Eine höhere Aufenthaltsqualität allein reicht nicht aus, um zusätzliche Kunden anzuzieh en. Es braucht konkrete Beweggründe, damit ein Ort aktiv aufgesucht wird. Aufwertungsmassnahmen im öffentlichen Raum sollten daher in Bezug stehen zu Aktivitäten des publikumsorientierten Gewerbes.

Akteure aus der **Bevölkerung**

— tragen zu den Entwicklungen bei, die sie bemängeln: Einkäufe in peripheren Einkaufszentren, im Internet oder im günstigeren Ausland sind wesentliche Faktoren für das allseits beklagte «Lädelisterben».

— artikulieren Wünsche für Angebote, die sie selber nicht nachfragen: Es herrscht eine Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach einem hochwertigen und speziellen Warenangebot in der eigenen Gemeinde und der tatsächlich existierenden Nachfrage.

Die aufgelisteten Schlüsselfaktoren und möglichen Stolpersteine verdeutlichen, wie vielschichtig und herausfordernd es ist, funktionierende und attraktive und damit lebendige Erdgeschosszonen zu realisieren. Gleichzeitig zeigen sie das breite Spektrum an möglichen Handlungsfeldern auf. Die einzelnen Akteure handeln in ihren «Einflussbereichen» zwar nachvollziehbar, gesamthaft ist das übergeordnete Ziel lebendiger Erdgeschosszonen jedoch gefährdet. Es braucht gesamtheitliche Ansätze, die folgenden Kriterien entsprechen:

— eine multiperspektivische Betrachtung
— Transparenz bezüglich der Handlungslogiken der verschiedenen Akteure
— Koordination der üblicherweise getrennt betrachteten Einflussbereiche

Aus der Analyse von neun Fallbeispielen, die diese Kriterien teilweise erfüllen, ergaben sich vielfältige Hinweise (s. Beilage). Diese bildeten die Grundlage, um Handlungsempfehlungen für die unterschiedlichen Akteure zu formulieren.

1 Masboungi, Ariella (2016): Solide Basis oder Kaltfront – Was passiert eigentlich im Erdgeschoss? In: Bauwelt 35.2016, S. 80
2 Gehl, Jan (2015): Städte für Menschen
3 Sennet, Richard (2008): Handwerk
4 werk, bauen+wohnen 6 (2013): Stadt auf Augenhöhe
5 Rode, Philipp (2011): Über die Interaktion zwischen Erdgeschoßzone und öffentlichem Raum. In: Stadt Wien (Hg.): Perspektive Erdgeschoß, S. 138
6 Vollenweider, Ingemar (2013): Sockel als Relief und Schwelle. In: werk, bauen+wohnen 6-2013, S. 8–15
7 Zoller, Doris (2017): Schnittstelle Erdgeschoss, S. 21
8 Salewski, Christian (2014): Economies of Scale. In: archithese 4.2014, S. 85
9 Andel, Adolf & Krajasits, Cornelia (2011): Ohne Erdgeschoß keine Beletage! In: Stadt Wien (Hg.): Perspektive Erdgeschoß, S. 267

3. Handlungsempfehlungen nach Phasen

Die Hinweise aus der Fallbeispielanalyse wurden gesichtet und systematisiert. Anschliessend wurden daraus verallgemeinerbare und übertragbare Empfehlungen formuliert, die sich den verschiedenen Entwicklungsphasen einer Gebiets- und Projektentwicklung zuordnen lassen:

3.1 Rahmenbedingungen
3.2 Strategie
3.3 Konzeption
3.4 Umsetzung
3.5 Etablierung

Die vorliegenden Handlungsempfehlungen richten sich an alle Akteure, die an der Entwicklung von Erdgeschosszonen beteiligt sind, insbesondere an diejenigen, die an einer integralen Entwicklung von Erdgeschossen interessiert sind. Sie sollen dabei helfen, eine gemeinsame Sprache sowie ein besseres Verständnis der unterschiedlichen Perspektiven zu entwickeln. Die Empfehlungen zu jeder Phase sind wie folgt strukturiert:

– Eingangs wird erläutert, worum es in der jeweiligen Entwicklungsphase grundsätzlich geht und auf welcher Ebene Einflussmöglichkeiten bestehen.
– Jeweils drei bis sechs Hinweise lenken den Blick auf besonders wichtige Aspekte und beschreiben Ansätze für deren Bearbeitung.
– Schliesslich wird mit konkreten Mitteln aufgezeigt, wie die Entwicklung einer Erdgeschosszone beeinflusst und gestaltet werden kann.

3.1 Rahmenbedingungen: Gestaltungsspielräume schaffen

Die Erdgeschosszone ist in zentralen, stark frequentierten Räumen von besonders hohem öffentlichen Interesse. Sie leistet einen wichtigen Beitrag zur Attraktivität von Arealen und Quartieren. Die Gemeinden können Gestaltungsspielräume für die Kooperation mit Privaten schaffen. Koppelt die öffentliche Hand spezielle Anreize mit Qualitätsvorgaben, kann sie Entwicklungen in ihrem Sinn beeinflussen.

Sich einbringen
Findet eine Transformation in einem für die Gemeinde wichtigen Gebiet statt, sollte die öffentliche Hand die Absichten und Planungen von Privaten nicht nur passiv beurteilen und begleiten. Sie sollten sich aktiv in Planungsprozesse einbringen und sich dadurch einen Spielraum zur Mitgestaltung eröffnen. Dies ist auch ohne eigenen Grundstücksbesitz möglich.

Orientierung bieten
Die Gemeinden erarbeiten auf Basis wirtschaftlicher Potenzialanalysen räumliche Vorstellungen und bieten den Privaten dadurch Orientierung für ihre Planungen und Projekte. Sie können – etwa in Leitbildern – Gebiete definieren, die das Potenzial für eine grössere Öffentlichkeit besitzen und sich für publikumsorientierte Nutzungen eignen. Nehmen private Akteure diese Ideen auf, können sie mit einer Unterstützung durch die öffentliche Hand rechnen.

Anreize setzen
Eine Gemeinde kann erwünschte Entwicklungen mit gezielten Anreizen anschieben, indem sie kooperativ agiert und damit eine bessere Signalwirkung entfaltet als mit Vorschriften. Dies können Anreize sein, wie z. B. Mehrausnutzungen, die an klare Qualitätsvorstellungen geknüpft sind. Mit planerischen Vorleistungen kann sie Privaten Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und diese dazu bewegen, sich in die aufgezeigte Richtung zu engagieren.

Transparenz schaffen
Die Gemeinden schaffen durch eine präzise und kontinuierliche Kommunikation ihrer Entwicklungsvorstellungen und ihrer konkreten Absichten gegenüber den Akteuren eine gemeinsame Plattform und damit die Basis für gegenseitiges Verständnis.

Mögliche Mittel für eine produktive Rahmensetzung

Räumliche Gesamtschau
Um die Gemeindeentwicklung gesamtheitlich aufzuzeigen, sind kommunale Richtpläne oder räumliche Entwicklungskonzepte mögliche Instrumente. Letztere können für die Behörden als verbindlich erklärt oder aber durch die Exekutive nur zur Kenntnis genommen werden. In beiden Fällen bieten sie den Privaten jedoch eine Orientierung, weil sie zukünftige Entwicklungsrichtungen aufzeigen. Zu beachten ist, dass sie sich unterschiedlich auf die nachgelagerten Planungsschritte und -instanzen auswirken.

Rahmenkredit
Hat eine Gemeinde in einem Gebiet keine Möglichkeit, bauliche Entwicklungen direkt zu beeinflussen (z. B. kein Liegenschaftsbesitz), kann ihr ein politisch abgestützter, zweckgebundener Rahmenkredit dabei helfen, ihre Vorstellungen in diesen Gebieten trotzdem einfliessen zu lassen. Die Gemeinde kann Private mit Planungsleistungen bis und mit Gestaltungsplan finanziell unterstützen. Werden diese Vorhaben realisiert, müssen die Vorleistungen zurückerstattet werden.

Kooperative Entwicklung
Wenn Gemeinden gemeinsam mit Privaten Prozesse initiieren (Ideenkonkurrenz, Studienauftrag etc.), können öffentliche und private Absichten frühzeitig aufeinander abgestimmt werden. Die strategischen Vorüberlegungen der öffentlichen Hand (z. B. Quartierleitbilder) können so aktiv in private Vorhaben einfliessen. Solche Vorgehensweisen fördern das Vertrauen zwischen den Beteiligten, bedingen aber sowohl von der Gemeinde als auch den Privaten – neben dem entsprechenden Know-how und Ressourcen – die Bereitschaft zur Zusammenarbeit.

Potentialanalyse eines Standortes
Die öffentliche Hand kann mit eigenen Planungsleistungen (z. B. Machbarkeitsstudie) das Potential mehrerer zusammenhängender, privater Liegenschaften aufzeigen. Damit kann sie ihre Entwicklungsabsichten mit jenen der Privaten abstimmen und diese unter Umständen zu einer Investition motivieren.

3.2
Strategie: Dem Projekt mit einer starken Idee Charakter verleihen

Eine prägnante, ortsbezogene Leitidee dient den Beteiligten als Orientierung, Motivation und Anspruch. Sie gibt der Planung der Erdgeschosszonen das nötige Gewicht und bettet diese in ein gesamtheitliches Entwicklungsziel ein. Eine qualitätsbezogene Leitidee ergänzt als «atmosphärische Zielvorstellung» die planerischen Festlegungen.

Der Projektentwicklung eine Richtung geben
Eine übergeordnete Leitidee hilft den Akteuren dabei, sich über den angestrebten Charakter eines Standorts zu verständigen. Gleichzeitig bildet sie die thematische Grundlage für eine Erdgeschoss-Strategie und ist die gemeinsame Basis für die an der Entwicklung beteiligten Akteure.

Bedeutung des Erdgeschosses rechtfertigt Mehraufwand
Der Charakter und die Atmosphäre eines Gebiets werden vor allem über die Qualität der Erdgeschosse wahrgenommen. Dies rechtfertigt den beträchtlichen Mehraufwand bei der Realisierung von lebendigen Erdgeschosszonen. Die Akteure sollten sich dessen bewusst sein und sich frühzeitig zu diesem Zusatzaufwand bekennen.

Qualitätsanspruch fördert ganzheitliches Denken
Die in einer Leitidee formulierten Qualitäten basieren auf der Auseinandersetzung mit der spezifischen örtlichen Situation. Dazu müssen verschiedene Anspruchsgruppen einbezogen werden. Dadurch werden die Qualitätsansprüche breiter abgestützt und wertvolle Ressourcen wie aktive Mitarbeit oder Identifikation aktiviert.

Mögliche strategische Mittel

Zusammenarbeit mit wertorientierten Investoren
Bei einer qualitätsorientierten Arealentwicklung sollte man gezielt Akteure einbeziehen, die aufgrund ihrer Organisation und Ausrichtung spezifische Leistungen und Mehrwerte (Partizipation, Energie, Soziales etc.) beisteuern können.

Label
Ein Label kann einer Entwicklung zu einem höheren Qualitätsanspruch verhelfen. Denn man muss bestimmte Qualitätsstandards erfüllen, um es zu erhalten (Energie, Nachhaltigkeit etc.). Das ist zwar mit Kosten verbunden; eine solche Auszeichnung kann jedoch die Wahrnehmung und Qualität eines Standorts positiv beeinflussen. Nachhaltigkeitslabels beschränken sich nicht auf ökologische Kriterien, sondern umfassen meistens auch Aspekte des Betriebs und der Kommunikation.

Kommunikation
Eine Leitidee muss nach Innen und Aussen vermittelt werden. Eine sprachlich und visuell präzise Zielvorstellung fördert das gemeinsame Verständnis der am Projekt Beteiligten sowie deren Identifikation mit ihm. Es eignen sich verschiedene Formate: Eine Leitidee kann als Grundsatzpapier, als «Manifest» oder auch als Masterplan artikuliert werden. Aussenwirkung erlangt ein solches Produkt dann, wenn die unterschiedlichen Projektbeteiligten es aktiv kommunizieren.

3.3
Konzeption: Ein robustes Entwicklungsgerüst aufbauen

Im Unterschied zu den Obergeschossen spielen beim Erdgeschoss die Übergänge und Schnittstellen zwischen Innen und Aussen, Privat und Öffentlich oder Kommerziell und Gemeinnützig sowie die Beziehungen zwischen dem Einzelobjekt und seinem Umfeld eine zentrale Rolle.

Dass Erdgeschossnutzungen im Zusammenspiel funktionieren, ergibt sich in seltenen Fällen von alleine. Es braucht ein robustes Entwicklungs- und Ideengerüst sowie eine aktive Begleitung der nachfolgenden Umsetzungsphase.

Flächen und Risiken minimieren
Je zentraler gelegen und je dichter ein Projekt ist (Ausnützung > 1,5), desto besser sind die Voraussetzungen für öffentlichkeitsbezogene Nutzungen im Erdgeschoss. Der Anteil der Erdgeschossflächen ist umso kleiner, je grösser das Gesamtprojekt ist. Damit mindert sich auch das wirtschaftliche Risiko, das durch Leerstände entstehen kann. Zudem steigt bei dichten Überbauungen der Bedarf an Räumen, die sich für erdgeschosstypische Nebennutzungen eignen (Velogaragen, Waschküchen, zumietbare Atelier- oder Gemeinschaftsräume etc.).

Räumliche Schwerpunkte schaffen
Die Nutzungs- und Interaktionsdichte in einem Gebiet sind nicht flächendeckend hoch. Es geht darum, räumliche Schwerpunkte zu definieren und um diese herum passende Nutzungen zu gruppieren. Diese «Cluster» folgen einem übergeordneten Konzept, welches im Vermietungsprozess laufend überprüft und angepasst werden muss.

Der öffentliche Raum als Voraussetzung
Im Aussenraum müssen räumliche Funktionen und Hierarchien sowie Orte mit spezifischen Qualitäten geschaffen werden, an denen sich die Nutzung der Erdgeschosse orientieren kann. Im Projektverlauf muss dieses Verhältnis laufend überprüft und angepasst werden. Wie die Zugänglichkeit der Erdgeschosse ist, wie sichtbar sie sind und wo die Kunden parkieren können, lässt sich erfahrungsgemäss erst dann präzise definieren, wenn die konkrete Nutzung feststeht. Für diese Anpassungen müssen die entsprechenden Budgets und die personellen Ressourcen frühzeitig eingeplant werden.

Spezifische Nutzungskonzepte entwickeln
Ein aus den spezifischen Standortqualitäten heraus entwickeltes Konzept bildet die Grundlage für die gezielte Vermarktung und Ansprache von Mietinteressierten. Der Angebotsmix sollte schrittweise auf die Entwicklung des Bedarfs in einem Gebiet reagieren. Er kann wohnbezogene Nutzungen, kleine Detailhandels- und Gastronomieangebote, Spezialangebote (z. B. Zügelshop, Schneiderei) oder gewerbliche Cluster (z. B. Musik, Baugewerbe, Kreativindustrie, Design) umfassen. Ein Gewerbekonzept berücksichtigt zudem die Anforderungen der Nutzenden bezüglich Raumangebot, technischer Ausstattung, Investitionspotential und Ausbaustandard.

Professionalität gezielt erhöhen
Immobiliendienstleister, die auf bestimmte Angebote (Konzeption, Vermarktung, Verwaltung) spezialisiert sind, können einen Erdgeschoss-Entwicklungsprozess phasengerecht unterstützen. Für gewisse Aufgaben (Gewerbekonzept, Innenausbau etc.) lohnt es sich eventuell, Unternehmen oder Personen beizuziehen, die über entsprechende Netzwerke und das nötige Spezialwissen verfügen.

Mögliche Mittel für ein robustes Konzept

Standort- und Marktanalyse während der Projektentwicklung	Es ist wichtig, das Potential der Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen, die in den Erdgeschossflächen angeboten werden sollen, rechtzeitig abzuschätzen. Dafür müssen Standort, Umfeld und zukünftige Entwicklungspotentiale gesamtheitlich betrachtet werden.
Konzept für den öffentlichen Raum	Ein gutes Zusammenspiel zwischen Innen und Aussen ist für erfolgreiche Erdgeschosszonen zentral. Eine präzise Vorstellung der Funktion, Nutzung und Gestaltung von Strassen- und Freiräumen – beispielsweise in Form eines städtebaulichen Leitbildes oder eines Masterplans – hilft bei der Konzeption von Erdgeschossnutzungen. Für verschiedene Teilräume können auch Aussagen zum erwünschten Mass an Öffentlichkeit getroffen werden.
Gewerbekonzept	Funktionierende und belebte Erdgeschosse sollten professionell konzipiert und vermarktet werden. Besonders für das Gewerbekonzept wird empfohlen, spezialisierte Firmen beizuziehen, da Investierende die Ansprüche und Marktbedingungen der Gewerbetreibenden oft zu wenig gut kennen.

3.4 Umsetzung: Eine produktive Nutzungsmischung anstreben

Auch mit einem klugen Konzept für die Erdgeschosszone stellt sich die angestrebte Attraktivität nicht von alleine ein. Werden in einem Areal zu wenig unterschiedliche Flächen und Mietkonditionen angeboten, so ist tendenziell mit einer homogeneren Nutzerschaft zu rechnen. Eine Vermietungsstrategie sollte daher unterschiedliche Zielgruppen, Flächenansprüche, Ausbaugrade und Zahlungsmöglichkeiten der Gewerbetreibenden berücksichtigen, um eine vielfältige Mischung zu fördern.

Ausgleich zwischen unterschiedlich rentablen Nutzungen
Die Zielrendite von gemischt genutzten Gebieten erlaubt einen gewissen Ausgleich zwischen unterschiedlichen Nutzungen. Für einige Erdgeschossflächen sollten Mieten kalkuliert werden, die sich an der Zahlungsfähigkeit von Nutzenden orientieren, welche für die Belebung des Standorts als besonders wertvoll erachtet werden. Damit kann – über das Gesamtprojekt betrachtet – nicht nur ein materieller, sondern auch ein immaterieller Mehrwert erzielt werden. Zudem reduziert ein differenziertes Preis- und Flächenangebot das Vermietungsrisiko.

Koordinierte Bewirtschaftung
Bei Projekten mit mehreren Investoren bestehen verschiedene Möglichkeiten für eine koordinierte Erdgeschossvermietung und -bewirtschaftung. Insbesondere bei sehr grossen Projekten an schwierigen Standorten, bei denen sich die Erstvermietungsphase über einen längeren Zeitraum erstreckt, erlaubt die geschickte Bündelung ein strategisches Vorgehen und verhindert so eine kontraproduktive Konkurrenz um die begrenzte Nachfrage.

Proaktive Vermarktung
Dem Nutzungskonzept entsprechend, sollten ausgewählte Gewerbetreibende und Dienstleister gezielt angesprochen werden. Auch persönliche Netzwerke können für die Akquisition erwünschter Betriebe aktiviert werden. Das erhöht die Chancen, dass sich die angestrebte Nutzungsmischung einstellt. Gleichzeitig sollte eine proaktive Vermarktung die tatsächliche Nachfrageentwicklung berücksichtigen und Anpassungen des Nutzungskonzepts auch zu einem späteren Zeitpunkt noch erlauben.

Anlaufschwierigkeiten mindern
Mietende von Geschäftsflächen sind in der Startphase den meisten Schwierigkeiten und Risiken ausgesetzt. Um diese aufzufangen, können zukünftige Mietende mittels Beratungsdienstleistungen, unterschiedlichen Ausbaustandards oder differenzierten Mietzinsmodellen unterstützt werden.

Mögliche Mittel für eine wirkungsvolle Umsetzung

Querfinanzierung
Die Mietpreise sollten nicht flächendeckend und strikt nach dem ortsüblichen Mietzinsniveau kalkuliert werden, sondern – im Sinne einer angestrebten Mischung – unterschiedlich gestaltet werden. Umsatzschwache, aber erwünschte Nutzungen werden durch andere, ertragsstarke Erdgeschossnutzungen oder über die Wohnungsmieten im Obergeschoss quersubventioniert.

Dynamische Mietmodelle
Staffel- oder Umsatzmieten sowie gezielte Investitionshilfen können Erstvermietungsprozesse entscheidend erleichtern. Flexible Mietmodelle ermöglichen das erwünschte Nebeneinander unterschiedlich umsatzstarker Nutzungen.

Starthilfe durch Beratungsdienstleistungen
Die betriebswirtschaftliche Unterstützung, etwa in Form eines Muster-Businessplans, ermöglicht gewerblichen Mietinteressierten sowie den Vermietenden eine realistische Einschätzung der Erfolgsaussichten sowie allfällig zu ergreifender Massnahmen.

Koordinationsmodelle
1. Die Investierenden koordinieren ihre Vermarktung. Sie treffen Vereinbarungen, etwa für gleichartige Flächen gleiche Mieten zu verlangen oder Gewinne und Verluste durch alle Erdgeschoss-Flächen zu teilen.

2. Eine oder einer der Investierenden oder eine ausgelagerte Betriebsorganisation mietet alle Erdgeschossflächen für eine bestimmte Zeit, übernimmt die Untervermietung und die Bewirtschaftung und trägt dabei die Gewinne und Verluste. Investoren können so Risiken teilen und Chancen bündeln.

Allmendräume
Die Bewohnenden oder Nutzenden eines Quartiers können weitere Räume mieten, was die Nutzungsmischung zusätzlich bereichert und die Identifikation der Anwohnenden mit dem Ort verstärkt. Neben klassischen Gemeinschaftsräumen sind das beispielsweise speziell ausgestattete «Allmendräume» (Werkstatt, Grossküche, Spielzimmer o. ä.).

Jokerflächen
«Jokerflächen» sind Raumangebote, die für überraschende und den Standort besonders bereichernde Nutzungsideen – wie beispielsweise einen Pop-up-Store oder einen Ausstellungsraum – bewusst freigehalten werden. Solche Flächen sind für temporäre «Impuls-Nutzungen» gedacht und erfordern eine besonders proaktive Vermietung.

3.5 Etablierung: Organisationsstrukturen für den Betrieb

Das Management von Erdgeschossflächen ist mit der Erstvermietung nicht abgeschlossen. Im Gegensatz zur Vermietung von Wohnungen verändern sich die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Betriebe laufend. Technische Probleme bei der Inbetriebnahme oder beim Unterhalt können Betriebe existentiell gefährden (schlechtes Raumklima aufgrund von falsch eingestellten Lüftungsanlagen, Stromausfälle o. ä.). Bei Neuvermietungen muss man mit einem hohen Anteil von Betrieben rechnen, die in der Gründungs- und Aufbauphase sind. Diese Betriebe etablieren sich im besten Fall zusammen mit dem neuen Standort. Sie vor Ort zu betreuen und die Kommunikation unter ihnen zu unterstützen ist hilfreich.

Kommunikationsgefässe schaffen
Vermietende sollten für die technischen und organisatorischen Anforderungen der Betriebe kompetente Ansprechstellen schaffen. Beim Einzug entstehen oft Bedürfnisse (Besucherparkplätze, Signaletik etc.), die sich nur partiell vorgängig planen lassen. Befinden sich die Vermietenden nicht in der Nähe des Areals oder verfügen über zu wenig Ressourcen, können Dritte die Kommunikation vor Ort gewährleisten. Ist das der Fall, müssen deren Kompetenzen und die Schnittstellen zum gesamten Gebäudemanagement sorgfältig geklärt werden.

Vernetzung der Betriebe
Mit niederschwelligen Angeboten (Einzugsapéro, gemeinsame Webplattform, jährliche Treffen etc.) können Vermietende die Vernetzung der verschiedenen Betriebe fördern und Synergien zwischen ihnen unterstützen. Verstehen sich die Betriebe als Teil des gesamten Projekts und tauschen sich untereinander aus, können sie ihre Interessen bündeln und gegenüber der Vermietung gemeinsam vertreten.

Die Anlaufstelle als «Schaltzentrale»
Der unkomplizierte Kontakt zu einer zuständigen Ansprechperson während der Bezugsphase ist für den erfolgreichen Start der Gewerbebetriebe entscheidend. Dieser Austausch sollte mit technischen Mitteln (z. B. Webformulare, Ticketing-Systeme für Beschwerden) zusätzlich unterstützt werden.

Mögliche Mittel für den laufenden Betrieb

Gebietsmanagement	Ein externes Büro wird damit beauftragt, sich um die Vermarktung des Gesamtstandorts zu kümmern und kommunikative Standards zu etablieren. Das kann beispielsweise in Form einer eigentümerunabhängigen Internet-Plattform geschehen. Zusätzlich dazu fungiert ein Gebietsmanagement als Mittler zur Vernetzung der verschiedenen Akteure in Entwicklungsgebieten (Eigentümerschaft, Behörden, Nutzende etc.).
Verein/Interessensgemeinschaft	Verschiedene Akteursgruppen (Eigentümerschaft, Mieterschaft) schliessen sich zu Interessensgemeinschaften zusammen und formulieren so ihre Ansprüche gemeinsam. So bündeln und vertreten sie ihre Anliegen, Ideen und Positionen gegenüber anderen Akteursgruppen und verleihen diesen damit mehr Gewicht.
Kommissionen	Genossenschaftliche Projekte installieren oft Plattformen und Formate, welche der Mitbestimmung und -gestaltung dienen. Bewohnende und Gewerbetreibende können sich für bestimmte Anliegen in Kommissionen zusammenschliessen. Diese verwalten beispielsweise gemeinschaftsbezogene Räume und Nutzungen.
Quartierbüro/ Anlaufstelle	Ein «Quartierbüro» mit festen Öffnungszeiten (bereits während der Planungsphase) kann die Mietinteressierten bereits während der Arealentwicklung unterstützen und vernetzen. Bei diesen «Vor-Ort-Anlaufstellen» kann man sich persönlich informieren oder sich mit der Verwaltung und mit anderen Mietinteressierten austauschen.
«Concierge-System»	Publikumsorientierte Nutzungen wie Läden, Hotels oder Restaurants können als mit Personen besetzte Anlaufstellen für quartierinterne Anliegen genutzt werden. Sie sind länger offen als gängige Quartierbüros und die «Concierges» sind ohnehin präsent, weil sie parallel ein Hotel oder Restaurant bewirtschaften. Ein Laden kann als Auskunfts-, Annahme- und Ausgabestellte fungieren sowie von den zusätzlichen Publikumsfrequenzen profitieren und an Bekanntheit gewinnen.
Leerstandsmanagement	Die Eigentümer/-innen eines Gebiets erfassen allfällige Leerstände in einer zentralen Datenbank. Alternativ- oder Zwischennutzungen können Leerstände zeitlich verkürzen bzw. auffangen.

RZU Regionalplanung
Zürich und Umgebung

Regionalplanung Zürich und Umgebung
Seestrasse 329, 8008 Zürich
rzu.ch

MEHR
ALS
WOHNEN

Baugenossenschaft mehr als wohnen
Hagenholzstrasse 104b, 8050 Zürich
mehralswohnen.ch

Stadt Zürich
Stadtentwicklung

Stadtentwicklung Zürich, Präsidialdepartement
Postfach, 8022 Zürich
stadt-zuerich.ch/stadtentwicklung