



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Bundesamt für Raumentwicklung ARE**

MODELLVORHABEN NACHHALTIGE RAUMENTWICKLUNG  
**NUTZUNGSPOTENTIALE FÜR EINE  
SIEDLUNGSENTWICKLUNG NACH INNEN**



- ZUSAMMENARBEIT AUF GROSS-REGIONALER EBENE
- REGIONALE ZUSAMMENARBEIT
- KOORDINATION RÄUMLICHER FUNKTIONEN/ LANDMANAGEMENT
- NUTZEN-LASTENAUSGLEICHSYSTEME
- AUFWERTUNG UND INWERTSETZUNG VON NATUR UND LANDSCHAFT
- ERNEUERBARE ENERGIEN
- NACHHALTIGER LÄNDLICHER TOURISMUS
- NUTZUNGSPOTENTIALE FÜR EINE SIEDLUNGSENTWICKLUNG NACH INNEN**
- STRATEGISCHE TEILGEBIETE DER AGGLOMERATIONEN

# IMPRESSUM

## Herausgeber

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE)

## Grundlagen

Martin Eggenberger, Planteam S AG, Solothurn

Christine Bopp, Planteam S AG, Luzern

## Koordination und Redaktion

Maria-Pia Gennaio Franscini, Sektion Ländliche Räume und Landschaft, ARE

Olivia Grimm, Sektion Ländliche Räume und Landschaft, ARE

## Konzept und Gestaltung

Ideentität GmbH, Bern

Andrej Marffy – Visuelle Gestaltung, Bern

Grundsatz, Bern

## Titelbild

Der Landschafts- und Siedlungsraum Obermarch im Kanton Schwyz

Fotograf: Timon Furrer, ETH Zürich

Die Fotos sind – falls nicht anders vermerkt –  
von den Projektträgern der Modellvorhaben zur Verfügung gestellt.

## Produktion

Rudolf Menzi, Kommunikation ARE

## Zitierweise

Bundesamt für Raumentwicklung ARE (Hrsg.):

Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung:

Nutzungspotentiale für eine Siedlungsentwicklung nach innen. Bern, 2013.

## Bezugsquelle

BBL, Verkauf Bundespublikationen, 3003 Bern

[www.bundespublikationen.ch](http://www.bundespublikationen.ch)

Art. Nr.: 812.098d

In elektronischer Form: [www.modellvorhaben.ch](http://www.modellvorhaben.ch)

Auch in Französisch und Italienisch erhältlich.

08.2013 1000 860316306

## VORWORT

Unsere Lebensräume werden immer intensiver genutzt. Die Bevölkerung wächst, deren Ansprüche an die Raumnutzung bleiben hoch. Wir beanspruchen immer mehr Ressourcen mit negativen Folgen für die Siedlungs- und Landschaftsqualität. Immer mehr Mittel werden in Bau und Unterhalt von Infrastrukturen gesteckt. Damit steht die Schweiz vor bedeutenden raumplanerischen Herausforderungen. Diese hängen zudem eng mit Entwicklungen in Bereichen wie Tourismus, Landwirtschaft oder Energieversorgung zusammen. Bis zu einer nachhaltigen räumlichen Entwicklung, wie sie auch das Raumkonzept Schweiz proklamiert, ist indes noch ein weiter Weg zurückzulegen. Für diesen Weg braucht es neue Ansätze. Solche fördert der Bund im Rahmen des Programms «Modellvorhaben nachhaltige Raumentwicklung». Dabei handelt es sich um Projekte von Gemeinden, Kantonen und weiteren Projektträgern, die neue Strategien, Herangehensweisen und Prozesse für eine nachhaltige Raumentwicklung in den Bereichen Agglomerationspolitik, nachhaltige Siedlungsentwicklung und Synergien im ländlichen Raum erproben. Durch ihre Umsetzungsarbeiten stossen sie Lernprozesse an, setzen Impulse und bieten anderen Kantonen und Gemeinden Inspiration und Anleitung, um eigene Projekte umzusetzen.

Modellvorhaben sind Pilotprojekte oder auch anwendungsorientierte Laboratorien. Sie streben nebst einer stärkeren Koordination der Sektoralpolitiken auch eine verbesserte horizontale und vertikale Zusammenarbeit an. Ihr Erkenntnisgewinn soll allen Beteiligten zugutekommen, sowohl auf Bundes- wie auch auf Kantons-, Gemeinde- und regionaler Ebene. Deshalb werden Vernetzung und regelmässiger Erfahrungsaustausch hoch gewichtet.

In den Jahren 2007 bis 2011 unterstützten das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE), das Bundesamt für Umwelt (BAFU), das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) und das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) unter der Federführung des ARE 44 Modellvorhaben aus der ganzen Schweiz. Ausgewählt wurden die Projekte aufgrund folgen-

der Kriterien: Das Projekt muss innovativ sein, eine langfristige Wirkung anstreben, einen modellhaften Prozess initiieren und der verbesserten sachpolitischen Abstimmung dienen.

Um die Erfahrungen und Erfolge aus diesen Modellvorhaben zugänglich zu machen, hat der Bund eine kommentierte Übersicht zu allen 44 Modellvorhaben publiziert: «Neue Wege und Allianzen für die nachhaltige Raumentwicklung». Einen zusätzlichen Blick auf die Projekte bieten fünf thematische Vertiefungsberichte zu den Themen «Zusammenarbeit auf grossregionaler Ebene», «Regionale Zusammenarbeit im Stadt-Land-Kontext», «Strategische Teilgebiete der Agglomerationen», «Nutzungspotentiale für eine Siedlungsentwicklung nach innen» und «Nutzen-Lastenausgleichssysteme». Diese Berichte zeigen – wissenschaftlich fundiert – den Stand der Diskussion auf, präsentieren Erkenntnisse aus den Modellvorhaben und geben Empfehlungen ab. Verfasst wurden sie von Fachleuten, die die jeweils zuständigen Bundesstellen für den jeweiligen Themenschwerpunkt ausgewählt haben.

Der vorliegende Vertiefungsbericht gibt die Erfahrungen und Ergebnisse aus den sechs Modellvorhaben wieder, welche das Thema «Nutzungspotentiale für eine Siedlungsentwicklung nach innen» fokussierten. Der Bericht will die Erkenntnisse und das Innovationspotenzial aus den sechs Modellvorhaben übertragbar und nutzbar machen. Er richtet sich an alle, die sich für die nachhaltige Raumentwicklung engagieren sowie an Interessentinnen und Interessenten (Gemeinden, Forschungsinstitute, etc.) potenzieller neuer Projekte, die den Bericht als Informationsquelle für Vorgehen und Motivation verwenden können. Angesprochen sind auch die Bundesstellen, welche den Bericht als Informationsgrundlage für die weiteren Überlegungen zur Umsetzung einer Siedlungsentwicklung nach innen, unter anderem im Hinblick auf die Frage einer neuen Runde von Modellvorhaben, nutzen werden.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Impressum</b>	
<b>Vorwort</b>	
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Einleitung und Überblick</b> .....	<b>6</b>
1.1 Boden ist ein knappes Gut .....	6
1.2 Modellvorhaben zur Nutzung der Potentiale für eine Siedlungsentwicklung nach innen .....	6
1.3 Die in diesem Bericht ausgewerteten Modellvorhaben .....	6
<b>2 Die sechs Modellvorhaben</b> .....	<b>8</b>
2.1 Kanton Jura: Porrentruy und Fontenais – Förderung des Wohnens in historischen Zentren .....	8
2.2 Stadt Schaffhausen: Nachhaltige Siedlungs- entwicklung in Kooperation mit privaten Wohnungseigentümern .....	10
2.3 Kanton Schwyz, ETH Zürich: Raum+ Schwyz – Reserveflächen für eine Siedlungsentwicklung nach innen .....	12
2.4 Kanton Luzern, HSLU-Wirtschaft: Übergeordnetes Standortmanagement für Industrie- und Gewerbebranchen .....	15
2.5 Region Luzern West: Dorfkernerneuerung .....	18
2.6 Region Goms (VS), HSLU-Wirtschaft: Goms Zweitwohnungen .....	20
<b>3 Empfehlungen zur Umsetzung von Projekten mit dem Ziel einer Siedlungsentwicklung nach innen</b> .....	<b>22</b>
3.1 Empfehlungen zum Projektmanagement allgemein .....	22
3.1.1 Umsetzung in einem kooperativen Prozess .....	22
3.1.2 Offene Kommunikation als Grundlage für die Siedlungsentwicklung nach innen .....	22
3.1.3 Flexibilität in der Projektplanung .....	22
3.1.4 Handlungsbedarf erkennen und eine gemeinsame Vision erarbeiten .....	23
3.1.5 Relevante Akteure .....	23
3.1.6 Engagement der Akteure als Schlüssel zum Erfolg .....	23
3.1.7 Verantwortliche/r für jede Projektphase .....	23
3.2 Empfehlungen spezifisch für die Siedlungsentwicklung nach innen .....	24
3.2.1 Erkennen der neuen Anforderungen an Politik und Verwaltung .....	24
3.2.2 Möglichkeit des Standortmanagers als Koordinator .....	24
3.2.3 Einbezug der Grundeigentümer .....	24
3.2.4 Einbezug der öffentlichen Hand .....	26
3.2.5 Ermittlung der theoretischen und realistischen Nutzungsreserven .....	26
3.3 Die Empfehlungen auf einen Blick .....	29
<b>4 Quellenangaben</b> .....	<b>30</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	
<b>Tabelle 1</b> Übersicht der Modellvorhaben .....	7
<b>Tabelle 2</b> Kategorien der erhobenen Gesamtsiedlungsreserven in Raum+ Schwyz .....	12

## ZUSAMMENFASSUNG

Auf Grund des Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstums wird immer mehr Raum für Wohnen, Arbeit, Freizeit und Mobilität gebraucht. Doch, Boden ist eine begrenzt verfügbare Ressource. Um diesem Trend entgegenzuwirken besteht eine der zentralen raumplanerischen Aufgaben darin, eine haushälterische Bodennutzung zu gewährleisten und die Siedlungsentwicklung nach innen zu lenken. Ziel ist es,

eine weitere Zersiedlung zu verhindern und den Siedlungsdruck auf die landwirtschaftlichen Flächen und die Landschaft zu mildern.

Untenstehende Tabelle gibt eine Übersicht über die Modellvorhaben, welche sich mit dem Thema Siedlungsentwicklung nach innen beschäftigt haben.

<b>Entleerung der Altstadt und von Wohnquartieren durch Wohnraumaufwertungen verhindern</b>	
Kanton Jura: Porrentruy und Fontenais – Förderung des Wohnens in historischen Zentren im Jura	Thema: Aufwertung von Wohnraum im Altstadtzentrum Es ging um die Anpassung der Altstadtbauten an die heutigen Anforderungen der Bewohnerinnen und Bewohner, um einem zunehmenden Leerstand von Bauten im historischen Zentrum entgegen zu wirken.
Stadt Schaffhausen: Nachhaltige Siedlungsentwicklung in Kooperation mit privaten Wohnungseigentümern	Thema: Aufwertung von Wohnliegenschaften der 50er und 60er Jahre In Kooperation mit privaten, genossenschaftlichen und institutionellen (z.B. Immobilienverwaltungen) Liegenschaftseigentümern wurden Anpassungen der Siedlungen der 50er und 60er Jahre an die neuen Bedürfnisse (Flächenanspruch pro Person, Wohnungsspiegel, Umfeld, etc.) durchgeführt. Dabei wurde die Bestandspflege genauso berücksichtigt wie die Bestandsverdichtung.
<b>Potenziale der Siedlungsentwicklung nach innen ermitteln</b>	
Kanton Schwyz, ETH Zürich: Raum+ Schwyz - Reserveflächen für eine Siedlungsentwicklung nach innen	Thema: Nutzungsreserven ermitteln Anhand des Ansatzes Raum+ wird aufgezeigt, wie der Kanton zusammen mit den Gemeinden erfassen kann, wo die realistischen Nutzungsreserven liegen und wie gross diese sind.
<b>Verdichtung des Bestandes fördern</b>	
HSLU-Wirtschaft: Übergeordnetes Standortmanagement für Industrie- und Gewerbebranchen im Kanton Luzern	Thema: Verdichtung durch Transformation von brachliegenden Industriearealen Die zu Beginn des Projektes erfolgten Fallstudien zeigten, dass Umnutzungen weniger an der Finanzierung scheitern, sondern eher am Umfang der vielen zu koordinierenden Aufgaben, an (vermeintlich) mangelnden Perspektiven und Renditeaussichten, am Erkennen des richtigen Zeitpunkts zum Eingreifen und an einem fehlenden professionellen Prozess- und Projektmanagement. Aus diesen Erkenntnissen heraus wurde an Stelle des ursprünglich vorgeschlagenen Fondsmodells der Ansatz eines übergeordneten Standortmanagements für Brachflächen entwickelt.
Region Luzern West: Dorfkernerneuerung	Thema: Verdichtung durch Erneuerung des Dorfkerns Im Prozess wurde der Umbau der Kantonsstrasse mit der Aufwertung des Ortszentrums kombiniert. Es zeigte sich, dass es eine grosse Herausforderung ist, diese zwei Verfahren zusammen durchzuführen. Dennoch konnte über einen Wettbewerb und mit dem Kauf von Liegenschaften ein für das Dorf wichtiger Ersatzneubau realisiert werden.
Region Goms, HSLU-Wirtschaft: Goms Zweitwohnungen	Thema: Verdichtung durch bessere Auslastung von Zweitwohnungen Eine spezielle Form der Siedlungsentwicklung nach innen ist die intensivere Nutzung von Zweitwohnungen. In der Region Goms wurde mit jeder Gemeinde, die sich für eine intensivere Nutzung der Zweitwohnungen interessierte, eine eigene Strategie erarbeitet. Die kommunalen Strategien halfen, regionale Anliegen zu identifizieren und so zu einer regionalen Entwicklungsstrategie zu kommen.

## WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

Bei der Durchführung der Modellvorhaben hat sich gezeigt, dass verschiedenste Problemstellungen und Herausforderungen bestehen. Um eine wirkungsvolle Umsetzung zu erzielen ist es deshalb wichtig, dass Lösungsansätze

situations- und ortsspezifisch sind. Auch die involvierten Akteure sind je nach Projekt unterschiedlich. Zudem hängt es sehr stark von ihrem Engagement ab, ob ein Projekt erfolgreich umgesetzt werden kann oder nicht.

## EMPFEHLUNGEN

### EMPFEHLUNGEN ZUM PROJEKTMANAGEMENT ALLGEMEIN

- ▶ Ein Projekt sollte in einem kooperativen Prozess umgesetzt werden, weil dies effizienteres Arbeiten ermöglicht und nachhaltige Resultate produziert.
- ▶ Eine offene und transparente Kommunikation der öffentlichen Hand mit der Bevölkerung, den Grundeigentümern und anderen involvierten Akteuren schafft die Vertrauensbasis für die erfolgreiche Umsetzung eines Projekts.
- ▶ Die Projektplanung sollte flexibel sein und ein Ausweichen auf Alternativen zulassen.
- ▶ Ein gemeinsames Problembewusstsein und eine gemeinsame Vision sind essentiell für die erfolgreiche Umsetzung eines Projektes zur Innenentwicklung.
- ▶ Zu Beginn eines Projektes sollten die relevanten Akteure identifiziert und rechtzeitig in den Prozess einbezogen werden.
- ▶ Für die erfolgreiche Umsetzung eines Projektes braucht es aktive und engagierte Personen, die auch andere zum Mitmachen motivieren können.
- ▶ Für jede Projektphase braucht es eine verantwortliche Person mit der für die jeweilige Projektphase notwendigen Kompetenzen, die den Prozess vorantreibt.

### EMPFEHLUNGEN SPEZIFISCH FÜR DIE SIEDLUNGSENTWICKLUNG NACH INNEN

- ▶ Innenentwicklungsprojekte sind vielschichtig und verlangen andere Herangehensweisen, als das Bauen auf der «Grünen Wiese». Darauf gilt es sich in Verwaltung und Politik vorzubereiten.
- ▶ Die Mandatierung eines Standortmanagers als neutraler Koordinator und Mediator, welcher über ein gutes Fachwissen und eine optimale Vernetzung verfügt, ist erfolgsversprechend.
- ▶ Dem Standortmanager soll eine tragende Rolle beim Einbezug der Grundeigentümer in den Prozess der Siedlungsentwicklung nach innen zugewiesen werden.
- ▶ Den unterschiedlichen Eigentümerstrukturen ist bei der Projektorganisation Rechnung zu tragen.
- ▶ Damit sich Grundeigentümer an einem Projekt beteiligen, ist der richtige Zeitpunkt der Anfrage ein ausschlaggebender Punkt. Damit zur richtigen Zeit gehandelt werden kann, ist ein Monitoring der potenziellen Entwicklungsflächen empfehlenswert.
- ▶ Die Schaffung von Anreizen, die den Mehrwert eines Grundstückes erhöhen oder die Investitionskosten verringern, erhöht die Beteiligungsbereitschaft der Grundeigentümer.
- ▶ Bevor ein Grundeigentümer für die Beteiligung angefragt wird, sollte man den Hintergrund und die Geschichte seiner Liegenschaft kennen. Je nachdem ist eine andere Art der Anfrage notwendig.

- ▶ Je nach Situation kann es zur erfolgreichen Umsetzung eines Projektes zur Innenentwicklung sinnvoll sein, wenn die Gemeinde selber Liegenschaften erwirbt.
- ▶ Bei einem Projekt zur Förderung der Siedlungsentwicklung nach innen sollte die öffentliche Hand frühzeitig einbezogen werden.
- ▶ Anhand des tatsächlich realisierbaren Nutzungspotenzials kann lokalisiert werden, wo eine Siedlungsentwicklung nach innen forciert werden kann.
- ▶ Bevor die Entwicklung bestehender Nutzungsreserven in Angriff genommen wird, sollte geprüft werden, weshalb die Areale bisher nicht weiterentwickelt wurden. Sind diese Gründe bereits bei Projektbeginn bekannt, kann mit Hindernissen während der Umsetzung des Projekts besser umgegangen werden.
- ▶ Neben der Förderung der Siedlungsentwicklung nach innen, sollte einer Siedlungsentwicklung nach aussen (in periphere Gebiete) Grenzen gesetzt werden.

# 1 EINLEITUNG UND ÜBERBLICK

## 1.1 | BODEN IST EIN KNAPPES GUT

Auf Grund des Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstums wird immer mehr Raum für Wohnen, Arbeit, Freizeit und Mobilität gebraucht. Doch, Boden ist ein knappes Gut. Der Auslöser für die Revision des Raumplanungsgesetzes war die offensichtlich mangelnde Wirksamkeit der Instrumente für die nachhaltige Raumnutzung und den Landschaftsschutz. Um diesem Trend entgegenzuwirken besteht eine

der zentralen raumplanerischen Aufgaben, wie sie nun auch im revidierten Raumplanungsgesetz zum Ausdruck kommt, darin, eine haushälterische Bodennutzung zu gewährleisten und die Siedlungsentwicklung nach innen zu lenken. Ziel ist es, eine weitere Zersiedlung des Landes zu verhindern und den Siedlungsdruck auf die landwirtschaftlichen Flächen und die Landschaft zu mildern.

## 1.2 | MODELLVORHABEN ZUR NUTZUNG DER POTENTIALE FÜR EINE SIEDLUNGSENTWICKLUNG NACH INNEN

Um der Zielsetzung der haushälterischen Bodennutzung und Siedlungsentwicklung nach innen näherzukommen, hat das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) 16 Modellvorhaben zum Thema «Nachhaltige Siedlungsentwicklung» initiiert. Damit gibt das ARE den lokalen, regionalen und

kantonalen Akteuren einen Anreiz, innovative Ideen zu entwickeln. Die Erkenntnisse aus den 6 Modellvorhaben, die das Thema der «Siedlungsentwicklung nach innen» behandelten, werden im vorliegenden Bericht zusammengefasst und zugänglich gemacht.

### **Begriffserklärung**

«Siedlungsentwicklung nach innen» wird in diesem Bericht einerseits quantitativ und andererseits qualitativ verstanden. Quantitativ im Sinne, dass bestehende Siedlungsgebiete besser genutzt werden z.B. durch mehr Einwohnerinnen und Einwohner oder durch die Schaffung weiterer Arbeitsplätze. Qualitativ z.B. durch eine bessere Erschliessung einer Siedlung oder durch die Aufwertung von öffentlichen Räumen.

## 1.3 | DIE IN DIESEM BERICHT AUSGEWERTETEN MODELLVORHABEN

In diesem Bericht werden diejenigen Modellvorhaben erläutert, welche eine Siedlungsentwicklung nach innen zum Fokus hatten. Die Erläuterungen sollen Akteuren, welche die

innere Siedlungsentwicklung gezielt fördern möchten, Anregungen und Orientierung geben. Eine Übersicht der verschiedenen Modellvorhaben gibt die untenstehende Tabelle.



Tabelle 1

**Übersicht der Modellvorhaben**

<b>Entleerung der Altstadt und von Wohnquartieren durch Wohnraumaufwertungen verhindern</b>	
Kanton Jura: Porrentruy und Fontenais – Förderung des Wohnens in historischen Zentren im Jura	<p>Thema: Aufwertung von Wohnraum im Altstadtzentrum</p> <p>Es ging um die Anpassung der Altstadtbauten an die heutigen Anforderungen der Bewohnerinnen und Bewohner, um einem zunehmenden Leerstand von Bauten im historischen Zentrum entgegen zu wirken.</p>
Stadt Schaffhausen: Nachhaltige Siedlungsentwicklung in Kooperation mit privaten Wohnungseigentümern	<p>Thema: Aufwertung von Wohnliegenschaften der 50er und 60er Jahre</p> <p>In Kooperation mit privaten, genossenschaftlichen und institutionellen (z.B. Immobilienverwaltungen) Liegenschaftseigentümern wurden Anpassungen der Siedlungen der 50er und 60er Jahre an die neuen Bedürfnisse (Flächenanspruch pro Person, Wohnungsspiegel, Umfeld, etc.) durchgeführt. Dabei wurde die Bestandspflege genauso berücksichtigt wie die Bestandsverdichtung.</p>
<b>Potenziale der Siedlungsentwicklung nach innen ermitteln</b>	
Kanton Schwyz, ETH Zürich: Raum+ Schwyz - Reserveflächen für eine Siedlungsentwicklung nach innen	<p>Thema: Nutzungsreserven ermitteln</p> <p>Anhand des Ansatzes Raum+ wird aufgezeigt, wie der Kanton zusammen mit den Gemeinden erfassen kann, wo die realistischen Nutzungsreserven liegen und wie gross diese sind.</p>
<b>Verdichtung des Bestandes fördern</b>	
HSLU-Wirtschaft: Übergeordnetes Standortmanagement für Industrie- und Gewerbebranchen im Kanton Luzern	<p>Thema: Verdichtung durch Transformation von brachliegenden Industriearealen</p> <p>Die zu Beginn des Projektes erfolgten Fallstudien zeigten, dass Umnutzungen weniger an der Finanzierung scheitern, sondern eher am Umfang der vielen zu koordinierenden Aufgaben, an (vermeintlich) mangelnden Perspektiven und Renditeaussichten, am Erkennen des richtigen Zeitpunkts zum Eingreifen und an einem fehlenden professionellen Prozess- und Projektmanagement. Aus diesen Erkenntnissen heraus wurde an Stelle des ursprünglich vorgeschlagenen Fondsmodells der Ansatz eines übergeordneten Standortmanagements für Brachflächen entwickelt.</p>
Region Luzern West: Dorfkernerneuerung	<p>Thema: Verdichtung durch Erneuerung des Dorfkerns</p> <p>Im Prozess wurde der Umbau der Kantonsstrasse mit der Aufwertung des Ortszentrums kombiniert. Es zeigte sich, dass es eine grosse Herausforderung ist, diese zwei Verfahren zusammen durchzuführen. Dennoch konnte über einen Wettbewerb und mit dem Kauf von Liegenschaften ein für das Dorf wichtiger Ersatzneubau realisiert werden.</p>
Region Goms, HSLU-Wirtschaft: Goms Zweitwohnungen	<p>Thema: Verdichtung durch bessere Auslastung von Zweitwohnungen</p> <p>Eine spezielle Form der Siedlungsentwicklung nach innen ist die intensivere Nutzung von Zweitwohnungen. In der Region Goms wurde mit jeder Gemeinde, die sich für eine intensivere Nutzung der Zweitwohnungen interessierte, eine eigene Strategie erarbeitet. Die kommunalen Strategien halfen, regionale Anliegen zu identifizieren und so zu einer regionalen Entwicklungsstrategie zu kommen.</p>

Nach Abschluss der genannten sechs Modellvorhaben hat das ARE am 30. Oktober 2012 einen Workshop mit den involvierten Akteuren durchgeführt.

Der vorliegende Bericht fasst die Erkenntnisse aus den Schlussberichten, aus den Interviews mit den Projektbeteiligten, aus

den Präsentationen und Diskussionen am Workshop und aus den Controllingberichten an das ARE zusammen. Er zeigt auf, wo die Neuerungen in den Ansätzen und Herangehensweisen liegen und wo ein Übertragungspotenzial auf andere Projekte besteht oder Ansätze für Herangehensweisen in ähnlichen Problemsituationen liegen.

## 2 DIE SECHS MODELLVORHABEN

### 2.1 | KANTON JURA: PORRENTROY UND FONTENAIS – FÖRDERUNG DES WOHNENS IN HISTORISCHEN ZENTREN

#### PROBLEMATIK

In den Gemeinden Porrentruy und Fontenais entsprechen viele Altsadthäuser nicht mehr den heutigen Anforderungen der Bewohnerinnen und Bewohner und das Wohnen in der Altstadt ist nicht mehr so beliebt wie früher. So werden Wohnstandorte an den Ortsrändern bevorzugt und es findet eine Abwanderung aus den historischen Ortskernen statt. Dies führt dazu, dass die Gebäude im Stadtzentrum verlassen wirken oder verfallen und so das Zentrum unattraktiv erscheinen lassen.

#### ZIELE

Auf Grund der oben genannten Problematik ist das Ziel des Modellvorhabens die Wohnbevölkerung in den Dorfzentren zu erhalten und die Abwanderung in die Einfamilienhaus-Peripherie zu stoppen.

#### IDEE UND VORGEHEN

Dafür sollten Sanierungs- und Renovierungsprojekte in den Ortskernen, welche bezüglich Erhaltung der historischen Bausubstanz, der Lebensqualität und des Wohnkomforts beispielhaft sind, unterstützt werden. Zur Auswahl der

Projekte, die unterstützt werden sollten, wurden im Voraus folgende Kriterien festgelegt: Qualität des Konzeptes, Machbarkeit des Vorhabens, Übereinstimmung mit dem Zonenplan und dem Baureglement, Abstimmung und Kommunikation zwischen der Gemeinde, den Nachbarn und dem Planer, Einfluss des Projekts auf das ganze Gebäude oder Teile davon, Umgang mit der historischen Bausubstanz, Qualität der Wohnungen, Zielgruppen des Wohnraumangebotes, Energieverbrauch, Altersgerechtigkeit, Aussenraumqualität, Erreichbarkeit anderer Orte in der Stadt und Erschwinglichkeit der Wohnungen.

Durch finanzielle Anreize wurden Eigentümer von Wohnliegenschaften gezielt zur Renovierung ihrer Altsadthäuser bewegt. Die finanziellen Mittel des ARE ermöglichten den Aufbau und das Testen der Projektorganisation. Die Gelder für die Aufwertungen der Wohnliegenschaften kamen vom Kanton und der Gemeinde. Der Kanton beteiligte sich von 2009–2012 mit einer Gesamtsumme von 199 500 CHF, die Gemeinde Porrentruy mit 270 500 CHF und die Gemeinde Fontenais mit 49 000 CHF.

▣ Ein Altsadthgebäude im historischen Kern Porrentruis, das saniert wurde



#### PROJEKTORGANISATION

Das Projekt ist unter der Federführung des Kantons in Zusammenarbeit mit den Gemeinden Porrentruy und Fontenais durchgeführt worden.

#### ERGEBNISSE

Bis 2012 wurden 21 Renovierungsprojekte, welche ca. 70 Wohnungen umfassen, eingereicht und evaluiert. Davon wurden bereits neun Gebäude renoviert, die restlichen befinden sich in der Renovierungsphase. Dabei handelte es sich um verschiedenste Renovierungen und Sanierungen, z.B. wurde eine Wohnung aus dem 18. Jahrhundert saniert, eine Molkerei wurde zu Wohnungen oder ein alter Bauernhof zu einem neuen Wohnort für eine Familie umgebaut.

Nach den ersten vier Jahren des Modellvorhabens konnte ein Katalog mit den verschiedenen realisierten Projekten zusammengestellt werden. Dieser Katalog wird allen Personen vorgelegt, die Interesse an einem Sanierungsprojekt haben.

#### ERKENNTNISSE

► Das Projekt war erfolgreich, weil im Voraus Kriterien für die Auswahl der Projekte festgelegt wurden und, weil eine enge Beratung der Beteiligten in den verschiedenen Projektphasen stattfand.

► Damit ein Projekt akzeptiert wird und der Wille zur Beteiligung besteht, ist die Sensibilisierung der verschiedenen Akteure entscheidend. Dies konnte erreicht werden indem die relevanten Informationen über das Projekt an alle gelangten, die ein Interesse an einer Beteiligung hatten.

► Der finanzielle Anreiz, der den Eigentümern gegeben wurde, damit sie sich am Prozess beteiligen, unterstützte den Aufwertungsprozess.

## 2.2 | STADT SCHAFFHAUSEN: NACHHALTIGE SIEDLUNGSENTWICKLUNG IN KOOPERATION MIT PRIVATEN WOHNUNGSEIGENTÜMERN

### PROBLEMATIK

In einigen Wohnsiedlungen der 50er und 60er Jahre in der Stadt Schaffhausen finden dringend notwendige Aufwertungsprozesse nicht statt, weil schwierige Eigentümerstrukturen und mangelndes Bewusstsein verhindern, dass die verantwortlichen Entscheidungsträger einbezogen werden können. Dies führt teilweise zu einem problematischen Stadtbild und / oder zu problematischen Stadtteilen.

### ZIELE

Das Ziel des Modellvorhabens war es die hindernden Faktoren der Siedlungserneuerung zu identifizieren und anschliessend die alten Wohnliegenschaften in Zusammenarbeit mit den interessierten Eigentümern zu sanieren. Darüber hinaus sollten Strategien und Instrumente zur Verbesserung der Wohnlichkeit, Attraktivität und Zukunftstauglichkeit der Quartiere entwickelt werden.

### IDEE UND VORGEHEN

Die Entwicklung der Wohnsiedlungen wurde in Kooperation mit privaten, genossenschaftlichen und institutionellen

(z.B. Immobilienverwaltungen) Liegenschaftseigentümern durchgeführt. Zu Beginn wurden die Eigentümer durch die städtische Verwaltung aktiviert und zu Interviews eingeladen. Zeigten sie Bereitschaft sich am Aufwertungsprozess zu beteiligen, wurden Workshops durchgeführt in denen Handlungsanleitungen und konkrete Umsetzungsprojekte zur Erreichung der angestrebten Ziele mit den betroffenen Akteuren diskutiert wurden. Anschliessend wurden die Akteure bei der Umsetzung der erarbeiteten Massnahmen fachlich begleitet.

Um Fehlinvestitionen zu vermeiden wurde das Instrument ImmoCheck kostenlos angeboten. ImmoCheck ist eine Methodik zur Liegenschaften-Diagnose. Sie ermöglicht eine Grobanalyse des aktuellen Zustandes einer Liegenschaft und zeigt darüber hinaus das Potenzial für sinnvolle Optimierungen der Nutzung auf. Dadurch sollen den Eigentümern transparente, verständliche und nachvollziehbare Fakten geliefert, Denkanstösse vermittelt und mögliche Planungsschritte aufgezeigt werden. Die Durchführung des ImmoChecks eignet sich für Liegenschaften ab ca. drei Wohneinheiten.

Die in den 1960er und 1970er-Jahren erbaute Mehrfamilienhaussiedlung «Im Brül» im Schaffhauser Quartier Herblingen



© Büro Both, Stein am Rhein

## PROJEKTORGANISATION

Der Prozess wurde von der Arbeitsgruppe «Quartierentwicklung», einer interdisziplinären Gruppe aus Fachpersonen der Verwaltung, gelenkt.

## ERGEBNISSE

Für die ausgewählten Areale konnten sehr unterschiedliche Instrumente und Lösungsansätze entwickelt werden. Dies sind einerseits sachdienliche und effiziente Beratungen zu konkreten Aufwertungsmassnahmen und andererseits die gemeinsame Erarbeitung von Masterplanungen mit Massnahme-Katalogen über das gesamte Areal. In Einzelfällen wurden sogar Eingriffe in die kommunale Raumplanung (z.B. mit Zonenplanänderungen) vorgenommen. Zudem verfügen die ausgesuchten Areale über Problemsituationen, welche in weiteren Quartieren, die nicht im Modellvorhaben bearbeitet wurden, auch auftreten. Die erarbeiteten Lösungsansätze können deshalb auch in anderen Quartieren umgesetzt werden.

## ERKENNTNISSE

► Die übergeordnete Planung des Prozesses hat geholfen ein eindeutiges, verlässliches Ziel vorzugeben, das für alle Beteiligten (Eigentümer und Behörden) gleichermassen gegolten hat und für ein einheitliches Verständnis sorgte.

► Teilweise blockierten die Grundeigentümer den Prozess, da sie häufig bereits langfristige Pläne für die Weiterentwicklung ihrer Immobilien hatten und schwer davon abzubringen waren. Oft konnten sie erst nach eingehender Aufklärung über die Notwendigkeit der Aufwertung von Wohnsiedlungen zur Mitwirkung motiviert werden.

► Aus Sicht der Beteiligten am Modellvorhaben Schaffhausen sind Innenentwicklungen von Wohnsiedlungen u.a. aus folgenden Gründen nachhaltig:

► Die Orientierung «nach innen» stützt diese Quartiere und sichert die Auslastung bestehender Einrichtungen.

► Das «Vertraut-Sein» und die Identifikation der Bevölkerung mit diesen Quartieren sind trotz vorliegender Mängel und Probleme meistens sehr hoch.

► Allfällige Baulücken, Brachflächen oder Umnutzungsliegenschaften sind bereits gut erschlossen und können somit kostengünstig umgenutzt werden. Zudem sind diese bereits städtebaulich und funktional eingebunden.

## 2.3 | KANTON SCHWYZ, ETH ZÜRICH: RAUM+ SCHWYZ – RESERVEFLÄCHEN FÜR EINE SIEDLUNGSENTWICKLUNG NACH INNEN

### PROBLEMATIK

Im Vorprüfungsbericht zur Richtplananpassung des Kantons Schwyz (2006) verlangte der Bund Präzisierungen im Bereich Siedlung unter Einbezug der inneren Nutzungsreserven. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, musste der Kanton Schwyz ermitteln, wo tatsächlich nutzbares Potenzial für eine Siedlungsentwicklung nach innen vorhanden ist.

### ZIELE

Ziel des Modellvorhabens war es, ein Monitoring der Siedlungsflächen (kantonale und flächendeckende Übersicht über die vorhandenen Gesamtsiedlungsreserven) durchzuführen, um damit ein differenziertes Siedlungsflächenmanagement zu ermöglichen.

### IDEE UND VORGEHEN

Die Siedlungsflächenpotenziale wurden anhand des Ansatzes Raum+, welcher stark auf die Kooperation mit lokalen Akteuren ausgerichtet ist, erhoben. In den 30 Gemeinden des Kantons wurden flächendeckende Erhebungen zur Erstellung der Übersicht der vorhandenen Siedlungsflächenreserven innerhalb der rechtskräftigen Bauzonen durchgeführt. Dafür war unter anderem das Wissen und die Einschätzung der Akteure vor Ort massgebend.

In der Übersicht werden die Siedlungsreserven in die vier Kategorien Innenentwicklungspotenzial, Baulücke, Nachverdichtung und Aussenreserve aufgeteilt. Untenstehende Tabelle und Abbildung erläutern die vier Kategorien.

Tabelle 2

### Kategorien der erhobenen Gesamtsiedlungsreserven in Raum+ Schwyz

Kategorie	Eigenschaften		
	Grösse	Stand der Überbauung	Lage
Innenentwicklungspotenzial	> 2'000 m <sup>2</sup>	Überbaut / nicht überbaut	innerhalb Siedlungskörper
Baulücke	> 2'000 m <sup>2</sup> und < 2'000 m <sup>2</sup>	Nicht überbaut	innerhalb Bauzone, inner- oder ausserhalb Siedlungskörper, parzelliert und erschlossen
Nachverdichtung	Grössere Areale (Quartiere / Wohngebiete)	Überbaut mit niedriger Ausnutzung	innerhalb Siedlungskörper
Aussenreserve	> 2'000 m <sup>2</sup>	Nicht überbaut	ausserhalb Siedlungskörper, aber innerhalb Bauzone

Die Übersicht wird auf einer internetbasierten Plattform verwaltet und aktualisiert. Dadurch sind die Daten zeit- und ortsunabhängig zugänglich.



Prinzipskizze der erhabenen Kategorien in Raum+ Schwyz (Professur für Raumentwicklung ETH (2010), S. 13)

## PROJEKTORGANISATION

Die Projektlenkungsgruppe bestand aus Vertretern des Kantons, der Professur für Raumentwicklung der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich und des ARE. Die gesamte Projektbearbeitung wurde in enger Zusammenarbeit von ETH und Kanton durchgeführt.

## ERGEBNISSE

► In den 30 Gemeinden wurden rund 1700 Siedlungsflächenpotenziale mit einer Gesamtfläche von rund 540 ha erfasst. Dies entspricht ca. 13% der rechtskräftigen Bauzone und einer Fläche von 26 m<sup>2</sup> pro Einwohner und Beschäftigtem. Von den Gesamtsiedlungsreserven sind ca. 210 ha (ca. 40%) Innenentwicklungspotenziale, 99 ha Baulücken (ca. 20%) und rund 230 ha (ca. 40%) sind Aussenreserven. Anhand der erhobenen Informationen können Aussagen über die Nutzung, den Planungsstand, die Eigentumsverhältnisse, die zeitliche Ver-

fügbarkeit und die Gründe allfälliger Mobilisierungshindernisse der Siedlungsflächenpotenziale gemacht werden. Zum Beispiel sind ca. 30% der Innenentwicklungspotenziale und Baulücken ohne Hindernisse verfügbar. Bei den restlichen 70% besteht mindestens ein Hinderungsgrund, wobei am häufigsten die fehlende Bereitschaft der Eigentümer genannt wurde.

► Basierend auf dem Ergebnis ist eine Strategieentwicklung für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung möglich. Die Betrachtungen können mit den erhobenen Daten sowohl auf kommunaler und kantonaler, als auch auf teilträumlicher und thematischer Ebene angestellt werden.

► Der Kanton Schwyz führt das Projekt mit Regierungsratsbeschluss selbstständig weiter und aktualisiert die internetbasierte Übersicht regelmässig. Mittlerweile wenden auch andere Kantone den Ansatz Raum+ an.

## ERKENNTNISSE

- ▶ Für die Initiierung des Projekts waren die Akteure entscheidend, die dessen Nutzen gesehen haben und diesen den politisch verantwortlichen Personen vermittelt haben.
- ▶ Mit einer kooperativen und dialogorientierten Methode und einer dezentralen und fortschreibungsfähigen Arbeitsplattform ist es möglich, eine problemorientierte und flächendeckende Übersicht der vorhandenen Gesamtsiedlungsreserven zu erstellen.
- ▶ Die Mobilisierung der inneren Reserven sollte nicht isoliert vom Rest der Gemeinde/Region, sondern im

Zusammenhang mit den weiteren raumplanerischen Aufgaben wie bspw. der Infrastruktur- und Landschaftsplanung betrachtet werden.

- ▶ Neben den Ortskenntnissen der lokalen Planer und Behörden und deren Kooperation braucht es auch den unvoreingenommenen Blickwinkel von externen Experten, um sämtliche Siedlungsflächenreserven sachlich und einheitlich zu erfassen.
- ▶ Um eine Siedlungsentwicklung nach innen zu fördern, muss die einmal erstellte Übersicht über die Reservflächen regelmässig aktualisiert werden. Das entsprechende Knowhow dazu muss gesichert werden.

Der Landschafts- und Siedlungsraum Obermarch im Kanton Schwyz



© Timon Furrer, ETH Zürich



## 2.4 | KANTON LUZERN, HSLU-WIRTSCHAFT: ÜBERGEORDNETES STANDORTMANAGEMENT FÜR INDUSTRIE- UND GEWERBEBRACHEN

### PROBLEMATIK

Das Branchen-Reporting 2008 des ARE hat für die Schweiz total 348 brachliegende Areale identifiziert. Davon liegen 14 Standorte bzw. 84 ha brachliegende Flächen im Kanton Luzern. Auf diesen Flächen könnten theoretisch 580 000m<sup>2</sup> Geschossfläche bzw. rund 4500 Wohnungen oder 23000 Dienstleistungs-Arbeitsplätze realisiert werden.

### ZIELE

Das Modellvorhaben hatte die Mobilisierung und Aufwertung von Industriebrachen als Alternative zum Bauen auf der «Grünen Wiese» zum Ziel. Ebenfalls sollten brachliegende oder unternutzte Industrie- und Gewerbeareale von öffentlichem Interesse, welche ohne planerische, konzeptionelle, bauliche oder finanzielle Vorleistungen keine selbständige Entwicklung erfahren würden, wieder auf den Immobilienmarkt gebracht werden.

### IDEE UND VORGEHEN

Mit dem Modellvorhaben im Kanton Luzern sollte ein Lösungsansatz erarbeitet werden, um die Umnutzung von Industriearealen möglichst effektiv und effizient zu fördern. Ursprünglich war dazu ein Geschäftsmodell für einen «Fonds de Roulement» vorgesehen, über den unternutzte Areale aufgekauft, zur Umnutzung aufbereitet und wieder in den Markt eingebracht werden können. Die im Rahmen

des Projekts durchgeführten Fallstudien zeigten jedoch, dass Umnutzungen weniger an der Finanzierung scheitern, sondern eher am Umfang der vielen zu koordinierenden Aufgaben, an (vermeintlich) mangelnden Perspektiven und Renditeaussichten und am Erkennen und Nutzen des richtigen Zeitpunkts. Zudem fehlte vielerorts ein professionelles Prozess- und Projektmanagement. Aus diesen Erkenntnissen heraus wurde statt eines Fondsmodells ein Ansatz für ein übergeordnetes Standortmanagement für Brachflächen entwickelt. Dieser Ansatz wurde im Rahmen einer an das Modellvorhaben anschliessenden Pilotphase 2010–2012 konkret umgesetzt.

Für die Umsetzung des übergeordneten Standortmanagements mandatierte der Kanton Luzern eine externe Person (Standortmanager), die bei gegebenem Handlungsbedarf einen ganzheitlichen Entwicklungsprozess, gemeinsam mit allen relevanten Akteuren, in Gang brachte. Viermal im Jahr traf sich der Standortmanager mit Vertretern der Hochschule Luzern, des Kantons und der Wirtschaftsförderung, die am Modellvorhaben beteiligt waren, um das jeweilige Vorgehen an den verschiedenen Standorten und die Erkenntnisse daraus zu reflektieren und die nächsten Schritte daraus abzuleiten. Diese Form der Zusammenarbeit wurde im Rahmen dieses Modellvorhabens als Echo-raum bezeichnet.

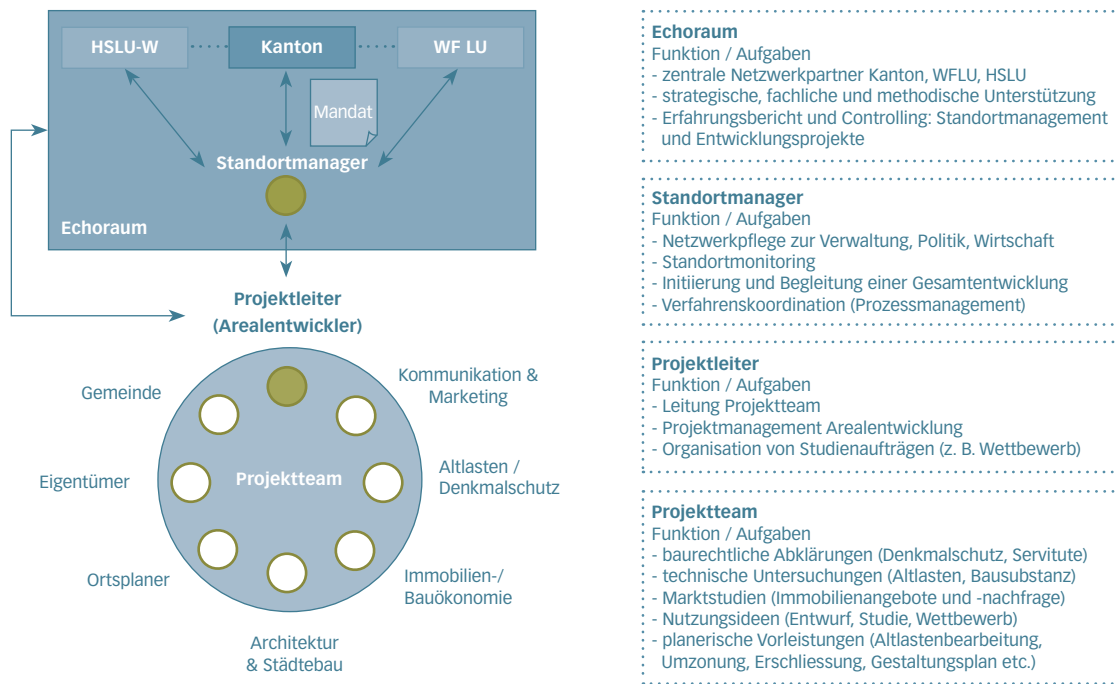
▣ Stillgelegter Industriebetrieb im Kanton Luzern



## PROJEKTORGANISATION

Das Projektteam bestehend aus einem Projektleiter und Vertretern der Gemeinde, einem zuständigen Vertreter der Ortsplanung und weiteren Experten aus den Bereichen Architektur und Städtebau, Immobilien, Kommunikation etc. wurde von der Standortgemeinde und der Eigentümerschaft

mit der Unterstützung vom Standortmanager und Echoraum (Reflexions- und Diskussionsplattform) zusammengestellt. Dabei war es wichtig, dass der Projektleiter keine Partikularinteressen verfolgt und von allen gleichermaßen akzeptiert wird. Eine Übersicht der Projektorganisation zeigt die untenstehende Abbildung.



Organigramm inkl. Funktion und Aufgaben der Akteure (Baumeler et al. (2010), S.13)

## ERGEBNISSE

In den drei Gemeinden Hitzkirch, Hochdorf und Reiden gelang es dem Standortmanager einen Aufwertungsprozess des Areals anzustossen.

► Das Arbeitsgebiet West in der Gemeinde Hochdorf liegt sehr zentral und nahe beim Bahnhof. Es ist heute nur zum Teil überbaut, zudem wurde Ende 2009 der Betrieb der ansässigen Firma eingestellt. In ihrem aktuellen Leitbild hat sich die Gemeinde das Ziel gesetzt, das historisch gewachsene Zentrum zu einem attraktiven Einkaufs- und Dienstleistungs- sowie Begegnungsort zu entwickeln. In einem ersten Schritt wurden Gespräche zwischen dem Eigentümer des Areals und den weiteren Eigentümern und Betroffenen zur zukünftigen Entwicklung des Gebietes geführt. Zudem konnte im Rahmen einer Machbarkeitsstudie aufgezeigt werden, dass eine Mischnutzung für dieses Areal sinnvoll und machbar wäre. Der weitere Prozess musste aber vorübergehend sistiert werden, weil ein Eigentümer, welcher ein unerlässlicher Partner für das Vorhaben ist, keine Investitionen an diesem Standort tätigen will. Zukünftig ist vorgesehen mit diesem Eigentümer noch einmal das Gespräch zu suchen. In der Zwischenzeit muss vermieden werden, dass andere Eigentümer eigene Projekte, die der von der Gemeinde langfristig beabsichtigten Entwicklung des Areals entgegenlaufen, durchführen.

► Das Lang-Areal in der Gemeinde Reiden befindet sich auf der Hauptentwicklungsachse des Kantons und eignet sich deshalb besonders für eine qualitativ hochwertige Umnutzung und Siedlungserweiterung zu Wohn- und Arbeitszwecken. Nach Gesprächen des Standortmanagers mit der Gemeinde und den Eigentümern haben sich diese bereit erklärt, parallel zur laufenden Ortsplanungs-Revision die verschiedenen Potenziale und Spielräume für die Arealentwicklung zu identifizieren. Dazu wurde ein Masterplan erstellt. Im Rahmen dessen bzw. des Variantenstudiums hat man festgestellt, dass der Erschliessung eine Schlüsselrolle zukommt, die auch die Bebauungs- und Nutzungsmöglichkeiten massgeblich beeinflusst. Die Projektbeteiligten (Eigentümer, Gemeinde, Ortsplaner, Auftragnehmer der Masterplanung) haben sich daher zu einem Zwischenstopp entschieden, um verschiedene Erschliessungsvarianten zu prüfen, bevor am Bebauungs- und Nutzungskonzept bzw. Masterplan weiter gearbeitet wird. Verschiedene Varianten liegen inzwischen vor. Eine inhaltliche Koordination mit der zuständigen kantonalen Behörde und ein Entscheid für eine der Varianten sind jedoch noch nicht erfolgt.

► Der grösste Teil des Granador-Areal liegt in der Gemeinde Hitzkirch in unmittelbarer Nähe des Bahnhofs, ein kleinerer Teil befindet sich in der Gemeinde Ermensee. Im Jahre 2008 wurde der Betrieb des ansässigen Konzerns nach Sursee/Oberkirch verlagert und seither sind diverse Gespräche mit Miet- und Kaufinteressenten gescheitert, weil deren Preisvorstellungen nicht mit diesen des Eigentümers übereinstimmen. Auch die von einem Planungsbüro aufgezeigten Entwicklungs-Varianten für das Areal wurden von den Grundeigentümern verworfen. Dass bisher keine Umnutzung des Areals erreicht werden konnte, hat hauptsächlich mit dem grossen Interesse verschiedener Akteure an dem Areal und mit deren unterschiedlichen Entwicklungsvorstellungen zu tun. Auf Grund dieser momentanen Situation musste die Weiterführung des Prozesses bis auf Weiteres eingestellt werden.

## ERKENNTNISSE

► Der Ansatz des Standortmanagers hat sich bewährt. Nicht nur was die Zielerreichung, sondern auch die Kosten und den Nutzen betrifft.

► Der Erfolg hängt stark von der Person des Standortmanagers ab. Entscheidend sind einerseits ausgewiesene Erfahrungen und Kompetenzen im Prozess- und Projektmanagement, in der Gebiets- und Arealentwicklung sowie in der Mediation. Andererseits sind aber auch eine gute Vernetzung zu Wirtschaft und Politik bei gleichzeitiger Unabhängigkeit, eine breite Akzeptanz und hohe zeitliche Flexibilität erforderlich.

► Bei einer Standortentwicklung ist die Chance auf Erfolg grösser, wenn es gelingt die Entwicklung von innen heraus und mit den Ressourcen vor Ort in einem kooperativen Prozess mit den betroffenen Akteuren zu gestalten.

► Der Einsatz eines Standortmanagers könnte auch auf weitere Aufgabenfelder wie die Entwicklung von Schwerpunktgebieten und Ortszentren oder die Erneuerung und Verdichtung von Quartieren übertragen werden. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang auch die Weiterentwicklung des Gebietsmanagements des Kantons Luzern in Richtung einer Vermittlungs- und Beratungsstelle für Innenentwicklungsfragen von Gemeinden.

## 2.5 | REGION LUZERN WEST<sup>1</sup>: DORFKERNERNEUERUNG

### PROBLEMATIK

In verschiedenen ländlichen Gemeinden in der Region Luzern West sind die ehemals lebendigen Dorfzentren verlassen und die Gebäude verfallen. Dies liegt unter anderem an der teilweise mangelnden Bereitschaft der Eigentümer, grössere Investitionen zu tätigen. Zudem stellte man seitens der Gemeinden auch fest, dass die verfügbaren Instrumente (insbesondere die planungs- und baurechtlichen Instrumente) nicht hinreichend sind, um die gewünschte Entwicklung in den Dorfkernen in Gang zu bringen.

### ZIELE

Im Rahmen des Modellvorhabens sollten Ortskernerneuerungsprozesse mit anstehenden Planungsprozessen kombiniert werden. Ebenfalls war es ein Ziel, die Dorfzentren der kleineren Gemeinden baulich aufzuwerten und vorhandene Nutzungsreserven in Wert zu setzen.

### IDEE UND VORGEHEN

In Zusammenarbeit mit Pilot-Gemeinden aus der Region Luzern West und dem Kompetenzzentrum für Landschaft «Region Luzern West» wurde systematisch geprüft, inwiefern Planungsprozesse gezielter so gestaltet werden können, dass aus ihrer Dynamik heraus konkrete Entwicklungsprozesse zur Aufwertung der Ortskerne initiiert werden können. Die Erkenntnisse wurden im Rahmen einer Erfahrungsgruppe an andere Gemeinden weitergegeben und gemeinsam reflektiert.

### PROJEKTORGANISATION

Die einzelnen im Projekt involvierten Gemeinden wurden im Prozess der Dorfkernerneuerung begleitet und beraten. Zusätzlich fanden Erfahrungsaustausche zwischen den verschiedenen Gemeinden statt.

### ERGEBNISSE

► In der Gemeinde Entlebuch wurde im Jahre 2010 die Dorfkern AG gegründet mit dem Zweck den Ortskern von Entlebuch durch zeitgemässe Bauten und Anlagen zu stärken, bei der Entwicklung des Dorfzentrums von Entlebuch als Begegnungsort aktiv mitzuwirken sowie Projekte für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung im Dorf Entlebuch zu unterstützen. Im Rahmen des Dorfkernerneuerungsprozesses konnte das «Schützenhaus» renoviert werden.

Gleichzeitig konnten auch die Voraussetzungen für eine künftige Sanierung der Kantonsstrasse verbessert werden. Momentan geht es um das Finden weiterer Investoren, um Ideen rund um den Marktplatz zu prüfen bzw. zu verwirklichen. Das Dorf soll so Schritt für Schritt wieder zu einem attraktiven und belebten Wohn- und Arbeitsraum werden. Dabei sollen wertvolle charakteristische und prägende Merkmale des Dorfkerns nicht verloren gehen.

► In Ruswil haben sich im Jahre 2010 die Grundeigentümer im Dorfkern und die Gemeinde zu einer Interessengemeinschaft zusammengeschlossen. Daraufhin wurden sechs Architektenteams beauftragt, Studien für die Dorfkernerneuerung zu erarbeiten. Ein Beurteilungsgremium hat diese sechs Studien beurteilt und das Projekt der Architekten Lussi + Halter Partner AG als Siegerprojekt auserkoren. Dieses Projekt erfüllt neben den architektonischen und denkmalpflegerischen Anforderungen auch jene an die Dienstleistungsflächen für die Verwaltung und für eine Bank sowie an die Verkaufsflächen, die Gastronomie und die Parkplätze. Dieses Projekt sieht zudem rund 20 Wohnungen (2½ bis 5½-Zimmer) vor. Am 3. März 2013 haben die Ruswiler einer Dorfkernerneuerung zugestimmt. Damit kann das Projekt realisiert werden. Die Gemeinde wird nun ein Gebiet im Dorfkern West erwerben, wo auch das neue Gemeindehaus realisiert werden soll. Des Weiteren soll der Gastrobetrieb im Chrämerhus, der ins Eigentum der Gemeinde übernommen wird, weiter betrieben sowie eine strategische Raumreserve geschaffen werden.

► Da infolge der Raumplanungsgesetzes-Revision und der Zweitwohnungsinitiative die Siedlungsentwicklung nach innen an Bedeutung gewonnen hat, wird die «Region Luzern West» im September 2013 einen weiteren Erfahrungsaustausch zwischen den Gemeinden Entlebuch, Wolhusen, Willisau und ev. Ruswil sowie verschiedenen Architekten durchführen. Dabei soll vor allem diskutiert werden, welche neuen Rollen die Gemeinden aufgrund der neuen Rahmenbedingungen (Raumplanungs- und Zweitwohnungsgesetz) einnehmen können.

► Die Erfahrungen aus dem Modellvorhaben werden in weiterführende wissenschaftliche Arbeiten einfließen. Die Fachhochschule Nordwestschweiz plant zusammen mit

<sup>1</sup> Ehemals Regio HER.

der Hochschule Luzern (HSLU) und dem Kanton Wallis ein Forschungsprojekt zum Thema der Dorfkernerneuerung, in dem das Wissen vertieft und weitere Umsetzungskompetenz gewonnen werden sollen.

#### ERKENNTNISSE

► Die dem Modellvorhaben zugrunde liegende Idee, dass sich die Entwicklung eines Dorfkerns durch einen übergeordneten Planungsprozess leichter umsetzen lässt, trifft bedingt zu: Die konkreten Fragen und Diskussionen zu Dorfkernerneuerungen haben sich weitgehend von den jeweils übergeordneten Planungsprozessen losgelöst. Der Grund dürfte darin liegen, dass die Liegenschaftseigentümer die zentralen Akteure in solchen Erneuerungsprozessen sind, und sie von den übergeordneten Planungsarbeiten nicht direkt betroffen sind.

► Als erfolgsversprechend erwies sich die Verknüpfung von Planungsarbeiten zu Kantonsstrassensanierungen mit Dorfkernerneuerungsprozessen. Dies ist aus der zuvor

formulierten Argumentation gut nachvollziehbar: Kantonsstrassensanierungen sind für die betroffenen Eigentümer unmittelbar relevant, weil sie Fragen der Gestaltung des Vorplatzes, der Hausanschlüsse, etc. betreffen.

► Dorfkernerneuerungen lassen sich nicht als Projekte organisieren. Vielmehr handelt es sich um langfristige Prozesse, weil der Verlauf von den Entscheidungen vieler unterschiedlicher Akteure wie Liegenschaftseigentümer, Gemeinde, Denkmalpflege, etc. abhängig ist.

► Die Gestaltung eines Dorfkernerneuerungsprozesses ist in wesentlichen Teilen ein Stakeholder-Management: Die Kernaufgabe eines Dorfkernerneuerungsprozesses besteht darin, die Interessen der beteiligten Akteure zu kennen, ihre Handlungsweisen vorausschauend zu erkennen und mit geeigneten Angeboten, Beratungen oder Überzeugungsarbeiten gestaltend auf deren Entscheidungsfindung Einfluss zu nehmen.

Das Schützenhaus im Dorf Entlebuch (LU) nach der Renovation



## 2.6 | REGION GOMS (VS), HSLU-WIRTSCHAFT: GOMS ZWEITWOHNUNGEN

### PROBLEMATIK

Die Region Goms (VS) weist gemäss der Volkszählung 2000 durchschnittlich einen Zweitwohnungsanteil von 57% auf, in einigen Gemeinden beträgt dieser sogar bis zu 80%. Dies führt zu einem hohen Bedarf an Infrastrukturkapazitäten und einer hohen Belastung der Bergbahnen und Tourismusbetriebe während weniger Wochen im Jahr. Während dem Rest des Jahres stehen die Wohnungen oft leer und tragen wenig zur Belegung in der Region bei und die Infrastruktur, Bergbahnen und Tourismusbetriebe sind nur begrenzt ausgelastet.

### ZIELE

Das Ziel des Projekts war es, den Zweitwohnungsbau zu regulieren und die Ausnutzung der bestehenden Zweitwohnungen durch eine koordinierte Bewirtschaftung zu verbessern. Zudem sollten die negativen Auswirkungen der Zweitwohnungen abgeschwächt und der Grundstein für die Anpassung der Nutzungsplanungen gelegt werden. Ebenfalls wurde eine regionale Herangehensweise oder zumindest regionale Koordination der Aktivitäten angestrebt.

### IDEE UND VORGEHEN

Am Projekt waren die Gemeinden Obergoms, Münster-Geschinen, Reckingen-Gluringen, Blitzingen, Bellwald, Fiesch, Ernen, Binn und Grengiols beteiligt. Als erstes fanden Strategieworkshops in den einzelnen Projektgemeinden statt. Die Gemeinderäte diskutierten den Handlungsbedarf und formulierten anschliessend gemeindespezifische Zielsetzungen im Zweitwohnungsbereich. Auf der Grundlage der neun kommunalen Strategien erarbeitete und verabschiedete eine Projektsteuerungsgruppe im Mai 2009 den «Regionalen Aktionsplan Zweitwohnungen». Für die drei Bereiche «Räumliche Entwicklung», «Gemeindefinanzen» und «Tourismusstandort» sind darin regionale Ziele, Strategien und Massnahmen aufgeführt. Im Hinblick auf Umsetzungsprojekte priorisierte die Projektsteuerungsgruppe die Massnahmen. Massnahmen erster Priorität wurden in der Folge zusammen mit Pilotgemeinden bearbeitet.

### PROJEKTORGANISATION

Die Projektorganisation setzte sich aus einer Steuerungsgruppe bestehend aus den involvierten Gemeinden, dem Kanton Wallis, dem Regions- und Wirtschaftszentrum (RW) Oberwallis AG, dem ARE und der Hochschule Luzern zu-

sammen, wobei das ARE und die Hochschule Luzern kein Mitbestimmungsrecht hatten. Die Steuerungsgruppe hatte die Aufsicht über die Projekte. Zudem waren eine administrative und eine fachliche Projektleitung am Prozess beteiligt.

### ERGEBNISSE

► Der Bereich «Räumliche Entwicklung» beinhaltet 8 Massnahmen, wovon bereits einige umgesetzt werden konnten. Konkret wurde in den Gemeinden Binn, Ernen und Grengiols ein Dorfkernerneuerungsprozess angestossen. Dabei wurde in jeder Gemeinde ein Dorfkernbeauftragter, der als Ansprechperson der Bevölkerung gilt und mit der lokalen Umsetzung betraut ist, ernannt. Zudem wurde eine Umfrage bei den Liegenschaftseigentümern zur Bereitschaft zu einer Renovierung ihres Gebäudes durchgeführt. In fast allen Fällen bestand eine Umnutzungsbereitschaft, das Interesse am Verkauf des Objekts oder an einer Gebäuderneuerung. In der Gemeinde Bellwald stimmte die Urversammlung der Einführung einer Kontingentierung für den unbewirtschafteten Zweitwohnungsbau zu. Ebenfalls diskutiert wird eine einmalige Lenkungsabgabe pro Quadratmeter des beanspruchten Kontingents.

► Im Bereich «Gemeindefinanzen» wollen die Gemeinden die Einnahmen aus den Zweitwohnungen für die öffentliche Hand erhöhen und der ortsansässigen Bevölkerung den Mehraufwand zurück vergüten und zur Vergrösserung des Steuersubstrates soll angestrebt werden, dass die Zweitwohnungen wieder vermehrt bewohnt werden. In diesem Bereich konnte im Rahmen des Modellvorhabens ein Gespräch mit Kantonsvertretern geführt werden. Der Handlungsspielraum ist momentan aber zu klein als, dass bereits konkrete Ergebnisse erzielt werden konnten.

► Der Bereich «Tourismusstandort» beinhaltet 6 Massnahmen. Ein zentrales Element dabei ist das Aufbauen eines Vermietsservices. Hierzu wurde in der Gemeinde Bellwald eine Umfrage bei den Zweitwohnungsbesitzern durchgeführt. Die gestellten Fragen betrafen die aktuelle und die künftig beabsichtigte Nutzung der Zweitwohnung, den Unterstützungsbedarf bei der Vermietung, Gründe gegen eine Vermietung sowie den Renovationsbedarf und die Renovationsabsichten beim Zweitwohnsitz. Aufgrund der Umfrageresultate konnten Einwohnergemeinde und Bellwald Tourismus einen ersten Massnahmenplan festlegen.

► In allen drei Bereichen werden den Akteuren zahlreiche Grundlageinformationen, verschiedene Flyer sowie Informationsblätter zur Verfügung gestellt.

#### ERKENNTNISSE

► Das Projekt hat zur Sensibilisierung für die Thematik Zweitwohnungen beigetragen. Dabei hat sich gezeigt, dass in verschiedenen Gemeinden der Region vergleichbare Probleme auftreten.

► Jede Destination hat eine eigene Ausgangslage und eigene Entwicklungsspielräume. Entsprechend ist eine spe-

zifische Herangehensweise erforderlich. Zukünftig sollten aber auch Tourismusorganisationen einbezogen werden.

► Das Projekt hat in der Region auch zu Aktivitäten ausserhalb des Projektrahmens angeregt (z.B. Wohnbaugenossenschaft, geplantes Raumentwicklungsprojekt).

► Die Gemeinden haben knappe personelle und finanzielle Ressourcen. Vom Kanton wird deshalb gezielte Unterstützung erwünscht in Form leicht handhabbarer Instrumente (kantonal angepasste Mustervorlagen, etc.), aber auch Unterstützung personeller und finanzieller Art.

📍 Zweitwohnungen in der Gemeinde Binn der Region Goms (VS)



### 3 EMPFEHLUNGEN ZUR UMSETZUNG VON PROJEKTEN MIT DEM ZIEL EINER SIEDLUNGSENTWICKLUNG NACH INNEN

Um den Prozess einer Siedlungsentwicklung nach innen zu initiieren, wurden in den Modellvorhaben unterschiedliche Herangehensweisen gewählt. Zur Unterstützung der Umsetzung künftiger Projekte werden nun die verschiedenen Lösungsansätze in Form von Empfehlungen festgehalten. Die Erfahrungen in den Modellvorhaben sowie die Diskussionen im abschliessenden Workshop haben gezeigt, dass neben Ansätzen, welche spezifisch in Projekten zur Siedlungsentwicklung nach innen relevant sind, auch Prinzipien aus dem Projektmanagement von grosser Bedeutung sind. Die Empfehlungen im Kapitel 3.1 betreffen das Projektmanagement allgemein, die Empfehlungen im Kapitel 3.2 gehen spezifisch auf Projekte zur Siedlungsentwicklung nach innen ein.

#### 3.1 | EMPFEHLUNGEN ZUM PROJEKTMANAGEMENT ALLGEMEIN

##### 3.1.1 | UMSETZUNG IN EINEM KOOPERATIVEN PROZESS

Alle Modellvorhaben wurden im Rahmen eines kooperativen Prozesses umgesetzt. Das heisst, dass alle für das jeweilige Projekt relevanten Akteure in den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess einbezogen wurden. Dadurch konnten Rekurse vermieden, Entscheide schneller und unbürokratischer gefällt, und gegenseitige Rechte und Pflichten zwischen den Akteuren verbindlich vereinbart werden und, es war einfacher immer auf dem Laufenden über die aktuellen Prozesse zu bleiben.

##### EMPFEHLUNG

► Ein Projekt sollte in einem kooperativen Prozess umgesetzt werden, weil dies effizienteres Arbeiten ermöglicht und nachhaltige Resultate produziert.

##### 3.1.2 | OFFENE KOMMUNIKATION ALS GRUNDLAGE FÜR DIE SIEDLUNGSENTWICKLUNG NACH INNEN

Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Projekten ist das gegenseitige Vertrauen zwischen den Akteuren. Vertrauen entsteht durch transparente Prozesse, eine offene Kommunikation, einfache und flexible Verfahren, eine hohe Kompetenz und Professionalität der Behörden sowie eine starke Unterstützung der Politik vor Ort.

Ein wichtiger Schritt zur Schaffung einer Vertrauensbasis ist Öffentlichkeitsarbeit, denn vielfach versteht die Bevölkerung nicht, was Siedlungsentwicklung nach innen für ihre Gemeinde und für sie persönlich bedeutet. Zudem sollte der Bevölkerung sowie anderen involvierten Akteuren von Beginn an kommuniziert werden, dass die Umsetzung einer Siedlungsentwicklung nach innen ein langer Prozess ist, der bei grossen Projekten mehrere Jahre dauert.

Ebenfalls wichtig ist die transparente Kommunikation mit den Grundeigentümern, deren Beteiligung am Projekt zu einem bestimmten Zeitpunkt notwendig sein könnte. So sollten sie zum Beispiel über die Bedeutung ihres Grundstücks im grösseren Kontext (im Dorf oder regional) aufgeklärt werden.

Bestehen Wissenslücken über Vorhaben der öffentlichen Hand führt dies bei Grundeigentümern und der Bevölkerung zu Unsicherheit. Unsicherheit führt zu Misstrauen unter den Akteuren und gegenüber der öffentlichen Hand. Das ist kontraproduktiv für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und ein Projekt kann zum Stillstand kommen.

##### EMPFEHLUNG

► Eine offene und transparente Kommunikation der öffentlichen Hand mit der Bevölkerung, den Grundeigentümern und anderen involvierten Akteuren schafft die Vertrauensbasis für die erfolgreiche Umsetzung eines Projekts.

##### 3.1.3 | FLEXIBILITÄT IN DER PROJEKTPLANUNG

In den Modellvorhaben hat sich gezeigt, dass die Flexibilität bei der Ausgestaltung der Projektplanung und die Möglichkeit des Ausweichens auf Alternativen sehr wichtig ist. Gründe dafür sind z.B. das kurze Zeitfenster, in dem es möglich ist, einen Grundeigentümer in ein Projekt einzubeziehen oder, dass aufgrund von unvorhersehbaren Ereignissen eine neue Ausgangslage entsteht. So wurden im Kanton Luzern bei der Entwicklung von Industriebrachen parallel mehrere Brachen in Erwägung gezogen und mit den Grundeigentümern verhandelt.

##### EMPFEHLUNG

► Die Projektplanung sollte flexibel sein und ein Ausweichen auf Alternativen zulassen.



### 3.1.4 | HANDLUNGSBEDARF ERKENNEN UND EINE GEMEINSAME VISION ERARBEITEN

Wenn Handlungsbedarf für eine Siedlungsentwicklung nach innen an einem bestimmten Ort identifiziert worden ist, besteht der nächste Schritt zur erfolgreichen Umsetzung eines Projektes darin, dass sich alle betroffenen Akteure des Handlungsbedarfs bewusst sind und der Druck zum Handeln gross genug ist. In den Modellvorhaben bestanden folgende Situationen mit Handlungsbedarf: der Verfall und das Verlassen von Altstädten, sichtbares Sanierungsbedürfnis von grösseren Liegenschaften in Quartieren, brachliegende ehemalige Industriestandorte, fehlende Kostendeckung der Infrastruktur durch leer stehende Zweitwohnungen, durch den Kanton identifizierte Nutzungsreserven, oder die vom Kanton geforderte Dorfkernerneuerung als Gegenleistung für Neueinzonungen. Wenn sich die Betroffenen des Handlungsbedarfs bewusst sind, ist es sinnvoll, ein gemeinsames Problembewusstsein zu erarbeiten. Damit dann ein Lösungsweg gefunden werden kann, sollte eine gemeinsame Vision der zu erreichenden Situation entwickelt werden. Diese erhöht die Sicherheit und den Beteiligungswillen der Akteure am Projekt. Die Vision kann entweder bereits von der Verwaltung und/oder der Gemeinde erarbeitet worden sein, um Grundeigentümer und andere relevante Akteure zu motivieren oder kann gemeinsam mit den Grundeigentümern und der Bevölkerung erarbeitet werden. Letztere Vorgehensweise hat den Vorteil, dass mit einer gemeinsam erarbeiteten Vision, die Zustimmung und Mitarbeit beim weiteren Prozess grösser sein wird. Allerdings ist es dafür nötig, dass der Wille der Akteure gross genug ist.

#### EMPFEHLUNG

► Ein gemeinsames Problembewusstsein und eine gemeinsame Vision sind essentiell für die erfolgreiche Umsetzung eines Projektes zur Innenentwicklung.

### 3.1.5 | RELEVANTE AKTEURE

Durch die Erstellung eines Organigramms kann sich die Projektleitung Klarheit darüber verschaffen, welche Personen und Organisationen auf die Durchführung des Projekts einen Einfluss haben. Dabei ist es wichtig sich zu überlegen, wie deren Einfluss fördernd in den Prozess eingebunden werden kann.

Für die erfolgreiche Umsetzung eines kooperativen Prozesses ist der rechtzeitige Einbezug aller relevanten Akteure

entscheidend. Wird ein Akteur erst zu spät einbezogen, kann dies Auswirkungen auf seine Bereitschaft zur Mitarbeit haben, weil er sich übergangen fühlt oder vermutet, ihm werde etwas verheimlicht.

#### EMPFEHLUNG

► Zu Beginn eines Projektes sollten die relevanten Akteure identifiziert und rechtzeitig in den Prozess einbezogen werden.

### 3.1.6 | ENGAGEMENT DER AKTEURE ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Die Erfahrungen in den Modellvorhaben haben gezeigt, dass vor allem Erfolge erzielt werden können, wenn sehr engagierte Personen an den Projekten beteiligt sind. Die Akteure müssen bereit sein, sich aktiv für das Vorhaben einzusetzen und Zeit zu investieren. Auch muss es ihnen gelingen viel Überzeugungsarbeit zu leisten, damit weitere Personen zum Mitmachen motiviert werden können. Damit dies möglich ist, müssen sie einen Prozess der Siedlungsentwicklung nach innen wirklich wollen und Durchhaltewille zeigen.

#### EMPFEHLUNG

► Für die erfolgreiche Umsetzung eines Projektes braucht es aktive und engagierte Personen, die auch andere zum Mitmachen motivieren können.

### 3.1.7 | VERANTWORTLICHE/R FÜR JEDE PROJEKTPHASE

Wurde ein Projekt einmal initiiert ist es wichtig, dass für jede Phase eine verantwortliche Person bestimmt wird, die den Prozess in Gang hält und die Beteiligten motiviert. Die Modellvorhaben haben gezeigt, dass das Lösen der verschiedenen Probleme nicht eine klassische Planungsaufgabe ist, sondern, dass in einem Projekt verschiedenste Themen und Probleme auftreten. Deshalb ist es wichtig darauf zu achten, dass die verantwortliche Person über die in der Projektphase notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten verfügt. Es braucht andere Kompetenzen um Engagierte für die Aufgleisung des Projektes zu finden, als dafür die Öffentlichkeit über ein Projekt zu informieren oder Grundeigentümer dafür zu motivieren.

#### EMPFEHLUNG

► Für jede Projektphase braucht es eine verantwortliche Person mit der für die jeweilige Projektphase notwendigen Kompetenzen, die den Prozess vorantreibt.

## 3.2 | EMPFEHLUNGEN SPEZIFISCH FÜR DIE SIEDLUNGSENTWICKLUNG NACH INNEN

### 3.2.1 | ERKENNEN DER NEUEN ANFORDERUNGEN AN POLITIK UND VERWALTUNG

Vor der Initiierung eines Projektes zur Siedlungsentwicklung nach innen ist es wichtig, dass sich Verwaltung und Politiker der betroffenen Raumeinheit bewusst sind, dass sie vor neuen Herausforderungen stehen werden. So können anfängliche Schwierigkeiten und Enttäuschungen umgangen werden.

In der Verwaltung ist mit einer Zusatzbelastung von Personal und Ressourcen umzugehen. Zudem werden die Mitarbeitenden vor ungewohnten Fragestellungen stehen und es müssen neue Herangehensweisen entwickelt werden, die nicht unbedingt den bisher üblichen Arbeitsweisen in der Verwaltung entsprechen. Anfänglich ist deshalb mit höherem Arbeitsaufwand zu rechnen.

Für die Politiker gilt es ihre Zielformulierungen und Strategien den veränderten Bedingungen anzupassen. Im Rahmen eines Projektes zur Siedlungsentwicklung nach innen kann es auch sein, dass Interessenabwägungen und politische Entscheide anspruchsvoller werden und die am Prozess beteiligten Akteure immer wieder von neuem motiviert werden müssen.

#### EMPFEHLUNG

► Innenentwicklungsprojekte sind vielschichtig und verlangen andere Herangehensweisen, als das Bauen auf der «Grünen Wiese». Darauf gilt es sich in Verwaltung und Politik vorzubereiten.

### 3.2.2 | MÖGLICHKEIT DES STANDORTMANAGERS ALS KOORDINATOR

Wie bereits in der Beschreibung des Modellvorhabens «Übergeordnetes Standortmanagement für Industrie- und Gewerbebranchen» im Kanton Luzern erwähnt, hat sich die Mandatierung eines Standortmanagers, der eine Übersicht über die laufenden Prozesse hat, diese koordiniert und gut vernetzt ist sowie über ein grosses Fachwissen verfügt, als eine erfolgsversprechende Methode zur Umsetzung einer Siedlungsentwicklung nach innen erwiesen. Deshalb wird im folgenden Abschnitt etwas genauer auf die Rolle eines Standortmanagers eingegangen.

Die Aufgaben des Standortmanagers sind sehr vielfältig. Er muss die relevanten Akteure zur Mitarbeit im Projekt motivieren können, Kontakt zu den Grundeigentümern, Behörden und Interessenten aufnehmen und aufrechterhalten, über die aktuellen Planungsvorhaben (z.B. Ent-

wicklungsziele, Planungsinstrumente, etc.) informieren und die Entwicklung der potenziellen Verdichtungsflächen im Auge behalten. Dabei nimmt er zwischen den Beteiligten auch eine intermediäre Funktion ein und vermittelt dabei insbesondere zwischen den Eigentümern, der Standortgemeinde und dem Kanton. Zur Erfüllung dieser Aufgaben ist es wichtig, dass der Standortmanager eine Person ist, die möglichst wenig politisches und wirtschaftliches Eigeninteresse am Projektgebiet hat. Durch diese Neutralität steigt die Glaubwürdigkeit der Person und das Vertrauen in sie und der Einbezug von relevanten Akteuren, vor allem von Grundeigentümern, in den Prozess ist einfacher. Zudem sollte die Person die notwendigen fachlichen Kompetenzen sowie Erfahrung in Politik und im Umgang mit Personen mitbringen und engagiert und proaktiv arbeiten können.

#### EMPFEHLUNG

► Die Mandatierung eines Standortmanagers als neutraler Koordinator und Mediator, welcher über ein gutes Fachwissen und eine optimale Vernetzung verfügt, ist erfolgsversprechend.

### 3.2.3 | EINBEZUG DER GRUNDEIGENTÜMER

Eine Schlüsselherausforderung in Projekten zur Siedlungsentwicklung nach innen ist der Einbezug der Grundeigentümer in den Prozess. Die in den Modellvorhaben gemachten Erfahrungen haben gezeigt, dass es verschiedene Strategien gibt, die Grundeigentümer zur Beteiligung an einem Projekt zu bewegen. Einige wichtige Faktoren und mögliche Strategien zur Beeinflussung deren werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

Einleitend ist zu erwähnen, dass sich die Mandatierung eines Standortmanagers, welcher die Bedürfnisse der Grundeigentümer kennt und auf sie zugeht, sich insbesondere beim Einbezug der Grundeigentümer in Projekte als Erfolgsfaktor erwiesen hat. Dabei ist es in dieser Phase besonders wichtig, dass die Aufgabe des Standortmanagers von einer externen Person und nicht von der Gemeinde übernommen wird. Die Gemeinde ist selber eine Partei im ganzen Prozess z.B. bei Einzonungen und der Bewilligung von Baugesuchen und kann deshalb keine neutrale Position einnehmen. Für eine externe Person ist dies einfacher.

#### EMPFEHLUNG

► Dem Standortmanager soll eine tragende Rolle beim Einbezug der Grundeigentümer in den Prozess der Siedlungsentwicklung nach innen zugewiesen werden.

### 3.2.3.1 | ORGANISATION DER GRUNDEIGENTÜMER

Bei den Überlegungen, welche Grundeigentümer in den Umsetzungsprozess eines Projektes einbezogen werden sollen, ist es sinnvoll an deren Organisation zu denken. Wird die Immobilie nicht direkt durch die Eigentümer, sondern durch eine Verwaltung (z.B. im Auftrag eines institutionellen Anlegers) betreut, ist eine Beteiligung unwahrscheinlicher als, wenn die Eigentümer Privatpersonen sind. Oft hat für Privatpersonen ihr Grundstück mehr immateriellen Wert und sie sind deshalb eher an einer qualitativen Verbesserung dessen und des Umfeldes interessiert.

#### EMPFEHLUNG

► Den unterschiedlichen Eigentümerstrukturen ist bei der Projektorganisation Rechnung zu tragen.

### 3.2.3.2 | DER RICHTIGE ZEITPUNKT

Ob sich ein Grundeigentümer an einem Projekt beteiligt oder nicht hängt sehr stark vom Zeitpunkt der Anfrage ab. Oft sind die Zeiträume, in denen die Grundeigentümer zum Einbezug ihrer Liegenschaften in ein Projekt zur Siedlungsentwicklung nach innen bereit sind, sehr kurz (z.B. Erbgang oder Auslaufen eines langfristigen Mietvertrags) und die Situation ist nachher wieder Jahre lang blockiert. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn eine Industriebrache zwischen genutzt wird oder eine Liegenschaft neu verkauft wird und so dem Einfluss der Gemeinde und Planer über Jahrzehnte entzogen werden. Aus diesem Grund ist die für den Prozess verantwortliche Person (z.B. der Standortmanager) gefordert, auf dem Laufenden über die aktuellen Prozesse der potenziellen Entwicklungsflächen (Denkt der Grundeigentümer bereits über einen Verkauf nach?, Gibt es bereits Interessenten für die Liegenschaft?, Welche Absichten hat der Grundeigentümer?, etc.) zu sein, und zum richtigen Zeitpunkt reagieren zu können. Ein guter Weg stets über den aktuellen Zustand der potenziellen Liegenschaften informiert zu sein, ist ein einfaches Monitoringsystem. Denn, wird der Eigentümer eines Objektes zu einem falschen Zeitpunkt gebeten, sich zu beteiligen, kann das zu einer Abwehrhaltung führen. Deshalb ist es wichtig genügend Geduld aufzubringen und flexibel zu bleiben. Ebenfalls sollte man nicht an der Entwicklung eines einzigen Objektes/einer einzelnen Parzelle festhalten. Es sollte möglich sein, dort einzugreifen und unterstützend zu wirken, wo gerade der richtige Zeitpunkt gekommen ist.

#### EMPFEHLUNG

► Damit sich Grundeigentümer an einem Projekt beteiligen, ist der richtige Zeitpunkt der Anfrage ein ausschlaggebender

Punkt. Damit zur richtigen Zeit gehandelt werden kann, ist ein Monitoring der potenziellen Entwicklungsflächen empfehlenswert.

### 3.2.3.3 | MEHRWERTE

Die Grundeigentümer machen grundsätzlich nur Investitionen in den Unterhalt und die Erneuerung oder Sanierung ihrer Liegenschaft, wenn ihnen glaubhafte Erträge in Aussicht gestellt werden können. Die Schaffung von Anreizen, die den Mehrwert eines Grundstückes erhöhen oder die Investitionskosten verringern, ist deshalb eine gute Möglichkeit die Grundeigentümer zur Beteiligung an einem Projekt zu motivieren. Anreize können auch geschaffen werden, wenn Aufzonen in Aussicht gestellt werden, denn für eine Aufzoning oder Umnutzung ist der Eigentümer oder der potenzielle Investor auf die öffentliche Hand angewiesen. Zudem ist es einfacher die Akteure zu motivieren, wenn der Aufwand, den sie betreiben müssen, gering ist.

Ein anderer Anreiz wurde in Schaffhausen gesetzt. Hier wurde die Analyse der Liegenschaften mit dem Immo-Check durch die Stadt finanziert, damit die Eigentümer die Ergebnisse selbst vor Augen sehen und von einer neutralen Stelle eine Beurteilung über die Notwendigkeit einer Sanierung haben.

#### EMPFEHLUNG

► Die Schaffung von Anreizen, die den Mehrwert eines Grundstückes erhöhen oder die Investitionskosten verringern, erhöht die Beteiligungsbereitschaft der Grundeigentümer.

### 3.2.3.4 | EMOTIONALE BINDUNG ZUR LIEGENSCHAFT

Zudem zeigen die Erfahrungen aus den Modellvorhaben, dass es vor allem bei ehemaligen Industriearealen relevant ist, die Vergangenheit des Eigentümers und des Areals zu kennen, vor allem dann, wenn eine emotionale Bindung zum Areal/zur Liegenschaft besteht, z.B. steht das Elternhaus darauf, es wurden selber Umbauten durchgeführt, das Areal liegt auf Grund des Zerfalls eines Familienunternehmens brach, etc.. Wenn ein solches Areal in ein Projekt einbezogen werden soll, bedarf es eines besonderen Gespürs und viel Geduld, um die Gefühle des Eigentümers nicht zu verletzen.

#### EMPFEHLUNG

► Bevor ein Grundeigentümer für die Beteiligung angefragt wird, sollte man den Hintergrund und die Geschichte seiner Liegenschaft kennen. Je nachdem ist eine andere Art der Anfrage notwendig.

### 3.2.3.5 | ERWERB VON EIGENTUM DURCH DIE GEMEINDE

In gewissen Situationen kann es notwendig sein, als entwickelnde Instanz bzw. Gemeinde selber Eigentum zu erwerben. Dadurch haben die Projektbeteiligten die nötige Freiheit und zeitliche Flexibilität, die die Grundeigentümer selber oft nicht haben.

Möglich ist auch ein Fonds, der für den Kauf von für das Projekt strategisch wichtigen Flächen geschaffen wird. Dieser kann ganz oder teilweise mit öffentlichen Geldern finanziert werden. Der Vorteil des Fonds gegenüber dem Kauf einzelner Liegenschaften durch die Gemeinde besteht darin, dass das Stimmvolk beim Fonds über den Grundsatz entscheidet, ob sich die Gemeinde in dieser Form auf dem Liegenschaftsmarkt engagieren soll und nicht zu jeder einzelnen Liegenschaft einen Entscheid fällen muss. Ist Letzteres der Fall, besteht die Gefahr, dass viel stärker über die Person des Besitzers und weniger über die Bedeutung der Liegenschaft für den Dorfkernerneuerungsprozess diskutiert wird.

Eine weitere Möglichkeit ist der Kauf einer Liegenschaft durch ein lokales Handwerkerkollektiv oder durch eine lokale Wohnbaugenossenschaft, die an der Beteiligung am Prozess der Siedlungsentwicklung nach innen interessiert sind.

Im Rahmen des Modellvorhabens «Dorfkernerneuerung» in der Region Luzern West zum Beispiel wurde im Dorf Entlebuch eine Dorfkern AG gegründet, welche den Kauf und Verkauf von Liegenschaften übernimmt. So konnten bereits zwei strategisch wichtige Liegenschaften erworben und ein neues Projekt zur Aufwertung des Dorfkerns in Entlebuch entwickelt werden. Da an der Dorfkern AG Gemeinde und Private beteiligt sind, entspricht diese einer Public Private Partnership (PPP). Verschiedene Akteure vor Ort sind als Aktionäre eingestiegen.

#### EMPFEHLUNG

► Je nach Situation kann es zur erfolgreichen Umsetzung eines Projektes zur Innenentwicklung sinnvoll sein, wenn die Gemeinde selber Liegenschaften erwirbt.

### 3.2.4 | EINBEZUG DER ÖFFENTLICHEN HAND

Bei der Siedlungsentwicklung nach innen ist der Beitrag der öffentlichen Hand wesentlich. Verdichtung erfordert oft eine teilweise Anpassung der Rahmenbedingungen, z.B. von Zonenbestimmungen oder der Verbesserung der Infrastruktur.

Ergreifen die Grundeigentümer selber die Initiative für ein Projekt zur Förderung der Siedlungsentwicklung nach innen, sind aus den oben genannten Gründen und, weil die Gemeinden die Nutzungspläne erstellen sowie eine entscheidende Rolle bei den Genehmigungsverfahren einnehmen, die Behörden möglichst früh einzubeziehen.

#### EMPFEHLUNG

► Bei einem Projekt zur Förderung der Siedlungsentwicklung nach innen sollte die öffentliche Hand frühzeitig einbezogen werden.

### 3.2.5 | ERMITTLUNG DER THEORETISCHEN UND REALISTISCHEN NUTZUNGSRESERVEN

Soll in einer Gemeinde eine Siedlungsentwicklung nach innen stattfinden, müssen zuerst die theoretischen Nutzungsreserven dafür identifiziert werden. Dazu zählen hauptsächlich ganz oder teilweise ungenutzte Parzellen, brachliegende Industrie- und Gewerbeareale sowie Liegenschaften mit Erneuerungspotenzial.

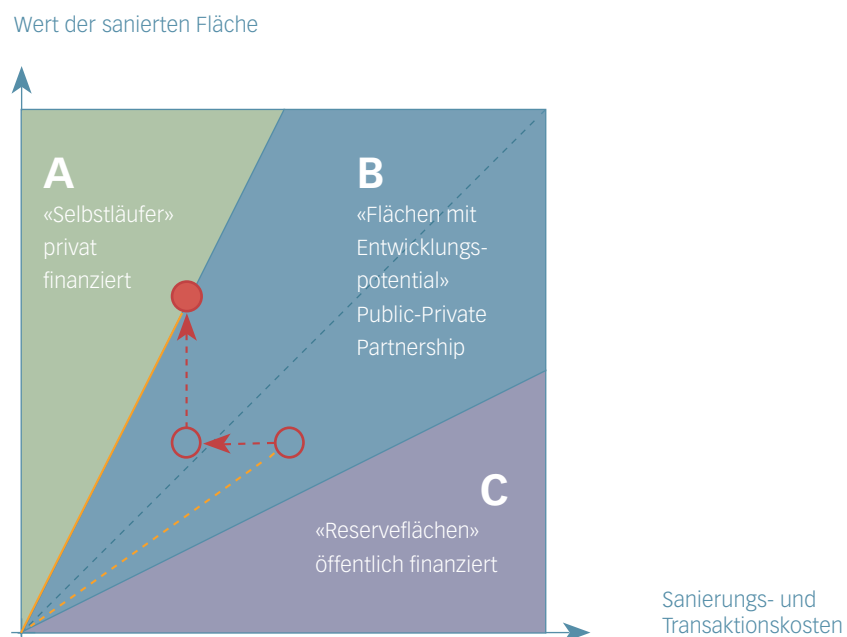
Im Modellvorhaben im Kanton Schwyz wurden die Siedlungsflächenpotenziale anhand des Ansatzes Raum<sup>+</sup> ermittelt. Mit dieser Methode wird den Gemeinden ein Instrument zur Verfügung gestellt, mit dem sie die für die räumliche Entwicklung notwendige Übersicht der Siedlungsflächenpotenziale erstellen und regelmässig aktualisieren können. Wesentliches Instrument von Raum<sup>+</sup> ist eine internetbasierte Plattform, welche ermöglicht, dass die Informationen orts- und zeitunabhängig dezentral zusammengestellt und aktualisiert werden können. Die Erhebung der Siedlungsflächenpotenziale findet einerseits anhand der vorhandenen Datengrundlagen, andererseits anhand Besprechungen und Überprüfungen mit den lokalen Behörden und Planern statt.

Im Modellvorhaben «Übergeordnetes Standortmanagement für Industrie- und Gewerbebrachen» im Kanton Luzern bildete das Reporting «Die Brachen der Schweiz» des ARE (2008) die Grundlage für die Identifizierung der potenziellen brachliegenden Industrie- und Gewerbebrachen, welche umgenutzt werden sollten. Nach dieser Ermittlung der theoretischen Nutzungsreserven wurden die Flächen identifiziert, bei denen ein realistisches Potenzial besteht bzw. bei denen eine Siedlungsentwicklung nach innen möglich ist. Dazu wurden die Reserven durch Fachleute der Gemeinde, Fachleute des Kantons sowie durch externe, neutrale Fachexperten bewertet. Dabei war die Aufteilung der Flächen in A-, B- und C-Lagen hilfreich. Besonders attraktive Liegenschaften, für die die Nachfrage hoch ist, befinden sich in sogenannten A-Lagen. In diesem Fall finden sich genügend private Investoren auf dem Markt und eine verdichtete Nutzung entsteht ohne weiteres Eingreifen von aussen. Liegenschaften in B-Lagen (Entwicklungspotenzial ist vorhanden, muss aber erst aktiviert werden) und in C-

Lagen (Restflächen, für den Markt nicht relevant) hingegen haben meistens nur noch einen geringen Wert und deren Sanierungs- und Transaktionskosten sind dementsprechend hoch. Dies erschwert das Finden von Investoren, die bereit sind, diese Kosten zu tragen. Deshalb braucht es normalerweise die Unterstützung der öffentlichen Hand um ein Projekt zu initiieren. Bei C-Lagen stellt sich möglicherweise sogar die Frage des Rückbaus. Die untenstehende Grafik zeigt auf, welcher Zusammenhang zwischen dem Wert der sanierten Fläche und den Sanierungs- und Transaktionskosten besteht. Im Rahmen der Modellvorhaben sind hauptsächlich Flächen in B- und C-Lagen in Projekte einbezogen worden.

**EMPFEHLUNG**

► Anhand des tatsächlich realisierbaren Nutzungspotenzials kann lokalisiert werden, wo eine Siedlungsentwicklung nach innen forciert werden kann.



Liegenschaften in A-, B- oder C-Lagen (Bundesamt für Bau-, Stadt- und Raumforschung BBSR (2006) in Baumeler et al. (2010), S.16)

### 3.2.5.1 | HINDERNISSE FÜR DIE MOBILISIERUNG VON NUTZUNGSRESERVEN

Dass die identifizierten Nutzungsreserven bisher ungenutzt geblieben sind, hat normalerweise in jedem Fall andere Gründe. Sind diese Gründe bereits zu Beginn eines Projektes bekannt, kann man mit den kommenden Hindernissen besser umgehen. Einige Hindernisse, vor denen die Akteure bei der Umsetzung der Modellvorhaben standen, werden im folgenden Abschnitt erläutert.

#### WIRTSCHAFTLICHE GRÜNDE

► In vielen Fällen bestand kein Markt für die potenziell verfügbaren Flächen oder die betroffenen Akteure wussten nicht von einem bestehenden Markt.

► Durch die Umnutzung wurde von einigen Betroffenen ein ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis erwartet.

► Verschiedene Areale wurden gleich anschliessend an die definitive Aufgabe der ursprünglichen Nutzung zwischengenutzt bzw. ohne Gesamtkonzept für einen anderen Zweck verwendet. Oft bestehen nun mehrjährige Mietverträge, welche eine ganzheitliche Um- oder Neunutzung erheblich erschweren. Zudem liegen die Erträge der Zwischennutzungen in vielen Fällen in einem akzeptablen Bereich und das Interesse an einer «besseren» Nutzung besteht nicht.

#### BEREITS BESTEHENDE KONFLIKTE UND UNSICHERHEITEN

► Zum Teil bestanden bereits Konflikte zwischen den verschiedenen betroffenen Akteuren. Diese Konflikte blockierten eine Weiterentwicklung der Flächen. In solchen Fällen kann eine Mediation hilfreich sein.

► Zum Teil stand das Renditedenken der Grundeigentümer in Opposition zum Qualitätsdenken der Behörden. Diese gegenteilige Einstellung erschwerte die Umsetzung eines Projektes.

► An manchen Orten herrschte eine Verfahrens- und Rechtsunsicherheit für das weitere Vorgehen.

#### FACHWISSEN / AKTEURE

► Einige Akteure hatten fehlendes Fachwissen und waren zum Teil überfordert.

► Bei einigen Projekten fehlte der Gemeinschaftssinn der involvierten Akteure.

► Einige Betroffene hatten Angst vor Neuem oder waren nicht offen dafür.

► Einige Involvierte fürchteten den extrem hohen Koordinationsaufwand.

#### EMPFEHLUNG

► Bevor die Entwicklung bestehender Nutzungsreserven in Angriff genommen wird, sollte geprüft werden, weshalb die Areale bisher nicht weiterentwickelt wurden. Sind diese Gründe bereits bei Projektbeginn bekannt, kann mit Hindernissen während der Umsetzung des Projekts besser umgegangen werden.

### 3.2.5.2 | INNEN- VOR AUSSENENTWICKLUNG

Wird eine Siedlungsentwicklung nach innen angestrebt, so ist auch immer zu beachten, dass Möglichkeiten für eine Siedlungsentwicklung nach aussen nur begrenzt vorhanden sind (keine grossen Baulandreserven, neue Einzonungen nur begrenzt zulassen, etc.). Dabei sollte aber zwischen der Entwicklung innerhalb von Entwicklungs-/Schwerpunktachsen und in peripheren Gebieten unterschieden werden: Auf Entwicklungsachsen kann eine Neuzonung und eine gleichzeitige Auszonung/Kompensation von Bauzonen an einem anderen Ort, eine Verdichtung nach innen und eine Stärkung der Zentren bewirken.

#### EMPFEHLUNG

► Neben der Förderung der Siedlungsentwicklung nach innen, sollte einer Siedlungsentwicklung nach aussen (in periphere Gebiete) Grenzen gesetzt werden.

### 3.3 | DIE EMPFEHLUNGEN AUF EINEN BLICK

**Diese untenstehende Aufzählung gibt einen Überblick über die in den vorherigen Kapiteln gemachten Empfehlungen.**

#### EMPFEHLUNGEN ZUM PROJEKTMANAGEMENT ALLGEMEIN

- ▶ Ein Projekt sollte in einem kooperativen Prozess umgesetzt werden, weil dies effizienteres Arbeiten ermöglicht und nachhaltige Resultate produziert.
- ▶ Eine offene und transparente Kommunikation der öffentlichen Hand mit der Bevölkerung, den Grundeigentümern und anderen involvierten Akteuren schafft die Vertrauensbasis für die erfolgreiche Umsetzung eines Projekts.
- ▶ Die Projektplanung sollte flexibel sein und ein Ausweichen auf Alternativen zulassen.
- ▶ Ein gemeinsames Problembewusstsein und eine gemeinsame Vision sind essentiell für die erfolgreiche Umsetzung eines Projektes zur Innenentwicklung.
- ▶ Zu Beginn eines Projektes sollten die relevanten Akteure identifiziert und rechtzeitig in den Prozess einbezogen werden.
- ▶ Für die erfolgreiche Umsetzung eines Projektes braucht es aktive und engagierte Personen, die auch andere zum Mitmachen motivieren können.
- ▶ Für jede Projektphase braucht es eine verantwortliche Person mit der für die jeweilige Projektphase notwendigen Kompetenzen, die den Prozess vorantreibt.

#### EMPFEHLUNGEN SPEZIFISCH FÜR DIE SIEDLUNGSENTWICKLUNG NACH INNEN

- ▶ Innenentwicklungsprojekte sind vielschichtig und verlangen andere Herangehensweisen, als das Bauen auf der «Grünen Wiese». Darauf gilt es sich in Verwaltung und Politik vorzubereiten.
- ▶ Die Mandatierung eines Standortmanagers als neutraler Koordinator und Mediator, welcher über ein gutes Fachwissen und eine optimale Vernetzung verfügt, ist erfolgsversprechend.

- ▶ Dem Standortmanager soll eine tragende Rolle beim Einbezug der Grundeigentümer in den Prozess der Siedlungsentwicklung nach innen zugewiesen werden.

- ▶ Den unterschiedlichen Eigentümerstrukturen ist bei der Projektorganisation Rechnung zu tragen.

- ▶ Damit sich Grundeigentümer an einem Projekt beteiligen, ist der richtige Zeitpunkt der Anfrage ein ausschlaggebender Punkt. Damit zur richtigen Zeit gehandelt werden kann, ist ein Monitoring der potenziellen Entwicklungsflächen empfehlenswert.

- ▶ Die Schaffung von Anreizen, die den Mehrwert eines Grundstückes erhöhen oder die Investitionskosten verringern, erhöht die Beteiligungsbereitschaft der Grundeigentümer.

- ▶ Bevor ein Grundeigentümer für die Beteiligung angefragt wird, sollte man den Hintergrund und die Geschichte seiner Liegenschaft kennen. Je nachdem ist eine andere Art der Anfrage notwendig.

- ▶ Je nach Situation kann es zur erfolgreichen Umsetzung eines Projektes zur Innenentwicklung sinnvoll sein, wenn die Gemeinde selber Liegenschaften erwirbt.

- ▶ Bei einem Projekt zur Förderung der Siedlungsentwicklung nach innen sollte die öffentliche Hand frühzeitig einbezogen werden.

- ▶ Anhand des tatsächlich realisierbaren Nutzungspotenzials kann lokalisiert werden, wo eine Siedlungsentwicklung nach innen forciert werden kann.

- ▶ Bevor die Entwicklung bestehender Nutzungsreserven in Angriff genommen wird, sollte geprüft werden, weshalb die Areale bisher nicht weiterentwickelt wurden. Sind diese Gründe bereits bei Projektbeginn bekannt, kann mit Hindernissen während der Umsetzung des Projekts besser umgegangen werden.

- ▶ Neben der Förderung der Siedlungsentwicklung nach innen, sollte einer Siedlungsentwicklung nach aussen (in periphere Gebiete) Grenzen gesetzt werden.

## 4 QUELLENANGABEN

Die Informationen, die diesem Bericht zugrunde liegen, wurden neben den Interviews mit Projektbeteiligten, den Präsentationen beim Workshop, den Ergebnissen der dortigen Diskussion und den Controllingberichten für das ARE auch den folgenden Dokumenten entnommen:

### GOMS

**Hochschule Luzern (2013):** ARE-Modellvorhaben Zweitwohnungen im Goms.  
<http://www.rw-oberwallis.ch/wissensdatenbank/hochschule-luzern>, Zugriff Mai 2013.

---

**Hochschule Luzern (2011):** ARE-Modellvorhaben «Zweitwohnungen Goms» – Regionaler Aktionsplan Zweitwohnungen mit Umsetzungserfahrungen, Luzern, Juni 2011.

---

**Hochschule Luzern (2009):** Zweitwohnungen in der Region Goms – Situationsanalyse Diskussionsgrundlage für die Workshops in den Gemeinden Luzern, Januar 2009.

### STANDORTMANAGEMENT LUZERN

**Regionalverband Zofingenregio (2013):** Regionaler Entwicklungsplan Willisau – Wiggertal. Anpassung regionale Siedlungsgrenzen und Weiler in der Gemeinde Reiden. Bericht für die öffentliche Auflage 18. März–16. April 2013.  
[http://www.reiden.ch/dl.php/de/5146b16c64ae9/opr\\_reiden\\_00\\_anpassung\\_regionale\\_siedlungsgrenzen\\_und\\_weiler\\_in\\_der\\_gemeinde\\_reiden\\_rep\\_zofingenregio.pdf](http://www.reiden.ch/dl.php/de/5146b16c64ae9/opr_reiden_00_anpassung_regionale_siedlungsgrenzen_und_weiler_in_der_gemeinde_reiden_rep_zofingenregio.pdf), Zugriff Juni 2013.

---

**Barsuglia, Myriam (2012):** Übergeordnetes Standortmanagement für Industrie- und Gewerbeareale im Kanton Luzern. Pilotphase 2010–2012: Schlussbericht. Luzern: HSLU.

---

**Baumeler, Myriam; Inderbitzin, Jürg; Marti, André; Duss, André (2010):** ARE Modellvorhaben «Nachhaltige Siedlungsentwicklung» – Übergeordnetes Standortmanagement für Industrie- und Gewerbebranchen im Kanton Luzern, Schlussbericht. Dezember 2010. Luzern: HSLU.



#### RAUM+

**Professur für Raumentwicklung (2013):** Raum+ Schwyz. <http://www.raumplus.ethz.ch/sz/>, Zugriff Mai 2013.

---

**Professur für Raumentwicklung, ETH Zürich (Hrsg.) (2010):** Siedlungsflächenpotenziale für eine Siedlungsentwicklung nach innen, Modellvorhaben Raum+ Schwyz. Zürich.

#### DORFKERNERNEUERUNG LUZERN WEST

**OrtsWerte GmbH (2013):** Ortskernaufwertung. <http://www.ortswerte.ch/>, Zugriff Mai 2013.

---

**Gemeinderat Ruswil (2013):** Botschaft des Gemeinderats an die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger der Gemeinde Ruswil. [http://www.anzeigervomrotal.ch/mm/mm003/Botschaft\\_Dorfkernerneuerung.pdf](http://www.anzeigervomrotal.ch/mm/mm003/Botschaft_Dorfkernerneuerung.pdf), Zugriff Juni 2013.

---

**Entlebucher Anzeiger (2013):** Dorfkernerneuerung in Entlebuch: «Wir sind stolz auf das Erreichte». Baureportage. Nr. 21 vom 15. März 2013. <http://www.entlebuch.ch/documents/Baureportage15.03.2013.pdf>, Zugriff Juni 2013.

#### PORRENTRUY

**Service de l'aménagement du territoire (SAT) (2013):** Réhabilitation de l'habitat dans les cnetres anciens, projekt-pilote à Porrentruy et fontenais, 2008-2012. Bilan final.

---

**RHCA (2009):** Critères d'évaluation – TP Porrentruy, Porrentruy, März 2009.

#### SCHAFFHAUSEN

**Stadt Schaffhausen; bothdiskurs (Hrsg.) (2010):** Nachhaltige Siedlungsentwicklung in Kooperation mit institutionellen, genossenschaftlichen und privaten Wohnungseigentümern, Beitrag zum Management von Wohnsiedlungen und stadträumlichen Entwicklungen, Projektdokumentation. Juli 2010. Schaffhausen.

#### WEITERE

**Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2008):** Die Brachen der Schweiz: Reporting 2008.

