

EspaceSuisse

Verband für Raumplanung
Association pour l'aménagement du territoire
Associazione per la pianificazione del territorio
Associazione per la pianificazione del territorio

Raum & Umwelt

Dossier zur Raumentwicklung

März 1/2023

Ortskerne beleben
Strategien und Werkzeuge zum Wandel
in unseren Zentren



Impressum

Raum & Umwelt, EspaceSuisse

Dossier zur Raumentwicklung für Mitglieder
des Verbands für Raumplanung EspaceSuisse.
Raum & Umwelt erscheint dreimal jährlich
in deutscher und französischer Sprache.

Herausgeber

EspaceSuisse
Verband für Raumplanung
Association pour l'aménagement du territoire
Associazione per la pianificazione del territorio
Associazioni per la pianificazione del territorio
Sulgenrain 20
CH-3007 Bern
+41 31 380 76 76
info@espacesuisse.ch
espacesuisse.ch

Redaktion

Florian Inneman, Siedlungsberatung
Damian Jerjen, Direktor
Monika Zumbrunn, Leiterin Kommunikation

Bildredaktion

Kaspar Allenbach, visuelle Kommunikation

Korrektorat

Lektorat Andrea Weibel

Titelfoto

In grossen Schweizer Städten lassen sich oft
lebendige, intakte Quartiere finden – im Gegensatz
zu Ortskernen in vielen kleinen Gemeinden.
Im Bild: am Brupbacherplatz in Zürich-Wiedikon.
Foto: Tobias Reich, Unsplash

Gestaltung, Bildbearbeitung

Ludwig Zeller

Druck

Vögel AG, Langnau i. E.

Die verwendeten Bilder unterstehen dem Copyright
und sind Eigentum der aufgeführten Quellen.
Der Nachdruck von Texten und Bildern von
EspaceSuisse ist unter Angabe der Quelle erlaubt.



Höchster Standard für Ökoeffektivität.
Cradle to Cradle Certified®-Druckprodukte
hergestellt durch die Vögel AG.

Ortskerne beleben

Strategien und Werkzeuge zum Wandel in unseren Zentren

Ein lebendiges Stadt- oder Dorfzentrum ist ein Ort der Begegnung, der zum Flanieren genauso einlädt wie zum Einkaufen. Ein Ort, wo man gerne wohnt oder es auch kulturelle Angebote zu entdecken gibt. All dies zu bewerkstelligen, ist eine grosse Herausforderung. Die Stichworte dazu: Strukturwandel, Online-Handel oder geänderte Wohnraumbedürfnisse. Pauschale Lösungen existieren nicht, aber es gibt durchaus Handlungsmöglichkeiten. Basis dazu ist die Tätigkeit von EspaceSuisse in über 70 Regionalzentren der Schweiz.

Neben einer Analyse der heutigen Situation präsentiert dieses Dossier Lösungen für verschiedene Probleme sowie die entsprechenden Werkzeuge und Prozesse. Diese Ausgabe ist eine aktualisierte Neuauflage aus dem Jahr 2016 mit thematischen Ergänzungen und teilweise neuen Beispielen.

Inhalt

Vorwort	7
1 Ortskern im Wandel	8
1.1 Von der Handwerker- zur Einkaufsstadt	9
1.2 Mobilität 1: die Eisenbahn	12
1.3 Mobilität 2: das Auto	13
1.4 Mobilität 3: das Internet	14
1.4 Der Detailhandel im Wandel	15
1.6 Post Corona	18
1.7 Verdichtung, Identität und Begegnung	20
1.8 Klimawandel und urbane Ökologie	20
1.9 Chance Wohnen	22
2 Interventionsmöglichkeiten	24
2.1 Regionale und überregionale Ebene	25
2.1.1 Fokus Raumplanung und Detailhandelskonzepte	25
2.1.2 Fokus Mobilität und Verkehrsplanung	26
2.2 Kommunale Ebene	28
2.2.1 Fokus Nutzungsplanung	28
2.2.2 Fokus partizipativer Prozess	28
2.2.3 Fokus Aussenraum	29
2.2.4 Fokus Ortsentwickler	30
2.3 Ebene Gasse oder Quartier	31
2.3.1 Fokus Flächenmanagement	31
2.3.2 Fokus Gewerbevereine und Gruppierungen	32
2.3.3 Fokus Wohngassen	33
2.4 Ebene Haus	34
2.4.1 Fokus Strategieberatung	34
2.4.2 Fokus aktive Liegenschaftspolitik	34
2.5 Ebene Akteur	35
2.5.1 Fokus Wertschätzung und Vernetzung	35
2.5.2 Fokus eigene Haltung	35

3	Die Werkzeuge von EspaceSuisse	36
3.1	Übersicht	36
3.2	Stadtanalyse/Ortsanalyse	36
3.3	Nutzungsstrategie	38
3.4	Gassen-Club	41
3.5	Haus-Analyse	42
3.6	Dorfgespräch	43
3.7	Kommunikation	45
4	Fazit	46



Vorwort

Der Wandel in den Ortskernen stellt eine grosse Herausforderung dar: Die Umsätze sinken, die Läden stehen gar leer, das öffentliche Leben bricht weg, das historische Zentrum leidet am Identifikationsverlust – all das wiegt schwer, auch wenn die Schweizer Ortskerne nicht existenziell bedroht sind wie manche ihrer Pendants in anderen Ländern. Behörden, Gewerbetreibende und Hauseigentümer fragen sich, wie sie ihr Ortszentrum erhalten oder beleben können. EspaceSuisse hat in den letzten 15 Jahren über 70 Gemeinden und Städte beraten. Diese Erfahrungen erlauben einen Gesamtblick auf die Probleme und Fragen, aber keine pauschalen Antworten. Dieses Dossier soll als Kompass bei der Bewältigung der heutigen Herausforderungen dienen.

Der Plural «Ortskerne» ist dabei im Hinterkopf zu behalten. Wir sprechen über Gemeinden und Zentren, die zwischen 2000 und 50'000 Einwohnerinnen und Einwohner haben. Die Unterschiede sind oft erheblich. Wir sprechen über urbane und ländliche Prägungen, über Agglomerationen und touristische Gebiete. Nicht immer ist ein Rezept übertragbar oder eine Sichtweise in jedem Fall schlüssig.

Die Erfahrungen unserer Expertinnen und Experten sind zudem Momentaufnahmen. Ortskerne und Altstädte befinden sich in stetem Wandel. Sie reagieren auf geänderte Nachfragen seitens Gewerbe und Bewohnerinnen und Bewohnern. Sie sind Marktkräften unterwor-

fen, die nur begrenzt gelenkt werden können. Immer wieder muss auf neue Phänomene reagiert werden, so wie auf den Online-Handel. In 15 Jahren werden vielleicht selbstfahrende Fahrzeuge neue Möglichkeiten und Probleme schaffen.

Gemeinsam an der Gegenwart und Zukunft eines Ortes zu arbeiten, ist auch das Abbild einer Gesellschaft, eine Art «Team-Sport». Die rein planerische, juristische oder parteipolitische Vorgehensweise ist nicht mehr zeitgemäss. Es sind immer Dialogprozesse, welche zu neuen (oder alten) Erkenntnissen führen. Dieses Verhandeln und Ringen gleicht einem periodischen Zusammenraufen. Es gibt aber auch das andere: das gelegentliche Ermatten der Gestaltungskräfte, das Laufenlassen, die Resignation. Auch das hat in einer Demokratie seinen Platz.

Die nachfolgenden Ausführungen helfen als Inspirationsquelle, können die Arbeit vor Ort aber nicht ersetzen. Auch eine Aussensicht ist dabei zentral – dies hat sich bei allen Beratungen gezeigt. Der Blick von aussen bringt zum einen eine frische (und gelegentlich provokative) Sicht auf die Dinge, zum anderen stützt er Erkenntnisse und Ansichten, die lokal vielleicht schon immer vorhanden waren, aber nicht ausreichend Beachtung fanden.

Die durch EspaceSuisse angewendeten Methoden haben sich vielfach bewährt. Die typischen Vorgehensweisen werden daher eingehend erläutert (→ 3), um aufzuzeigen, wie man zu den präsentierten Lösungen (→ 2) kommen kann. Zusammen mit der Analyse der heutigen Situation (→ 1) ist damit ein Spannungsbogen gegeben, der Ihnen hoffentlich ein gewisses Lese- und Reflexionsvergnügen bereitet.

Beratung mit Weitsicht: EspaceSuisse hat in den letzten 15 Jahren über 70 Städte und Gemeinden beraten, die sich um ein lebendiges Zentrum bemühten. Im Bild: Dietikon ZH.

Foto: Annemarie Straumann, EspaceSuisse

1 Ortskern im Wandel

Die Stadt als Hülle hat wechselnde Inhalte (siehe Kasten unten «Ortschaften mit zentralen Funktionen»). Wenn wir von Strukturwandel reden, so meinen wir letztlich den Wandel dieser Inhalte und dessen Folgen: die baulichen und wirtschaftlichen Konsequenzen und die Auswirkungen auf Stimmung, Eigentumsverhältnisse, Erschliessung etc. Eine Veränderung des Nutzungsmixes geschieht nie isoliert. Immer auch reagieren die soziale, die wirtschaftliche und die bauliche Struktur mit einer gewissen Verzögerung. Zudem unterscheiden wir zwischen dem Wandel in den Erdgeschoss und jenem in den Obergeschossen, der meist viel gemächlicher abläuft. Der Rückgang des Detailhandels ist ein Problem der «Erdgeschosstadt». Die Obergeschosse sind durch die vorherrschende Wohnnutzung stabiler und weniger im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung.

Das typische Schweizer Stadt- oder Ortszentrum hat sich in den letzten 150 Jahren und auch zuvor mehrmals verändert. Auch das scheinbar Stabilste, die Altstadt, ist einem Wandel unterworfen, der früher vielleicht noch dramatischer war als der heutige Strukturwandel. Abgesehen von den Stadtbränden, die manchmal einen Neuaufbau nötig machten, sind auch frühere Nutzungsänderungen am «Gesicht» der Stadt abzulesen. Nachfolgend ein paar Kapitel aus der neueren Entwicklungsgeschichte unserer Ortskerne.

Ortschaften mit zentralen Funktionen

Die Ausführungen in diesem Raum & Umwelt betreffen meist Ortschaften zwischen 2000 und 50'000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Kleinere Orte haben ihre Zentrumsfunktionen oft bereits verloren oder hatten nie welche. Grössere sind nach wie vor stark nachgefragt und können auf die Herausforderungen des Strukturwandels anders reagieren. Dazwischen liegt ein breites Band aus Kleinstädten und Dörfern, die für die regionalen Zentrumsfunktionen prägend waren oder noch sind. Hier passiert derzeit die grösste Veränderung.

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

1.1 Von der Handwerker- zur Einkaufsstadt

Die Stadt als Begegnungs- und Einkaufsort ist in der Form, wie wir sie kennen und kannten, eine Momentaufnahme. Die Phase der Einkaufsstadt umfasst ein Zeitfenster von circa 150 Jahren. Diese Phase scheint derzeit in vielen Orten zu Ende zu gehen. Betroffene Orte müssen sich neu ausrichten.

Der Übergang von der Handwerker- zur Einkaufsstadt um die Mitte des 19. Jahrhunderts veränderte die Stadt schnell. In der Handwerkerstadt des 18. Jahrhunderts gab es keine Läden. Die Erdgeschosse wurden genutzt als Einstellräume, Ställe oder Werkstätten. Mit der Industrialisierung im 18. und 19. Jahrhundert wuchsen die Städte rasch. Es entstanden erste Ladengeschäfte, welche die Märkte ergänzten. Die Erdgeschosse wandelten sich nach und nach von schmutzigen Stallungen und Werkstätten zu Läden und Lagerräumen.



Der «Bären» an der Schmiedengasse in Burgdorf BE befand sich wie früher üblich im ersten Stock; im Erdgeschoss waren die Stallungen. Dieser Zustand dauerte bis Ende des 19. Jahrhunderts an.
Quelle: Bürgerarchiv Burgdorf



Das gleiche Haus mit einem Laden in einer Aufnahme von 1940 (Arkaden auf der rechten Seite).
Foto: Bürgerarchiv Burgdorf



In den 1960er- und 1970er-Jahren erfolgte der Ausbau eben dieses Ladens zu einem «modernen» Geschäft. Das Schaufenster mit einer grossen Abwicklung nach innen ist heute überholt. Foto: Paul Hasler

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

Trotz dieser Eingriffe war es meist nicht möglich, den Umsatz in den Ortskernen weiter zu steigern. Zum einen blockierte sich der zusätzlich generierte Autoverkehr mehr und mehr selbst. Zum anderen waren neue Einkaufsformate entstanden, die mehr Fläche benötigten und diese nicht mehr in der Altstadt fanden. Es folgte der Auszug aus dem Ortskern, der bis heute anhält. Treiber wurde zusehends die Mobilität, welche die Kundschaft nicht mehr ans Zentrum band. Eisenbahn, Auto und Internet sind drei Stufen dieser Mobilität der Bevölkerung.

Auszug aus dem Ortskern.
Im Bild: Boudry NE.
Foto: Sonja Blind, EspaceSuisse





1.2 Mobilität 1: die Eisenbahn

Mitte des 19. Jahrhunderts kam die Eisenbahn auf. Lange Zeit hatte dies wenig Effekt auf das Zentrum. Noch im angehenden 20. Jahrhundert pulsierten die alten Ortskerne, während der Bahnhof ein ruhiger Ort blieb. Alle paar Stunden kam ein Zug an. Je mehr der Eisenbahnverkehr zunahm und der Bahnhof an Bedeutung gewann, umso offensichtlicher wurde es, dass auch das Bahnhofsquartier für Geschäfte und Handel gut sein würde. Zudem stand hier Boden zu günstigen Konditionen zur Verfügung. In den Ortskernen hingegen trieb die Konjunktur die Preise der Handelsflächen enorm in die Höhe. In den 1970er-Jahren platzten die alten Kernzonen aus allen Nähten, Ladenmieten waren teuer.

Die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts aufkommenden Grossverteiler im Gewand von Migros oder Coop («Konsum») eroberten den Markt und suchten Standorte für ihre Geschäfte. Sie fanden diese oft beim Bahnhof. Zudem war es den etablierten Detailhändlern nur recht, wenn die neuen Anbieter nicht in der Nähe der Altstadt zu finden waren. Eine Haltung, die sie später noch bereuen sollten.

Noch heute ist der Wandel in Richtung Bahnhof im Gange. In Regionalzentren wie Altdorf UR, Gossau SG, Liestal BL, Einsiedeln SZ, Arbon TG oder Romont FR verschieben sich die kommerziellen Nutzungen weiterhin zum Knoten des öffentlichen Verkehrs (ÖV) hin. Dort ist oft Bauland vorhanden, teilweise aus der Konversion der früheren Güterareale. Zudem favorisieren die Kantone diese Standorte aufgrund der guten Erschliessung. Dies wirft oft die Frage auf, ob man diese Entwicklungsflächen mit Nutzungsbeschränkungen belegen soll, um das historische Zentrum zu schützen.



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



In Arbon TG verschiebt sich der Handel weiterhin zum Bahnhof. Die Altstadt als Einkaufsort verliert an Bedeutung. Derzeit ist ein weiteres Einkaufszentrum beim Bahnhof geplant. Foto: Paul Hasler

1.3 Mobilität 2: das Auto

Das Automobil wirkt wie Triebssatz auf unsere Siedlungen. Durch seinen Platzbedarf in Form von Strassen und Stellplätzen bläht es das gebaute Geflecht auf und vergrössert die Distanzen zwischen den Häusern. Vieles ist dadurch nicht mehr zu Fuss erreichbar. Man ist auf das Auto angewiesen. Dieser Teufelskreis begründet die zunehmende Abhängigkeit vom Automobil.

Die historischen Ortskerne konnten auf die Ankunft des Automobils nur bedingt reagieren. Ihre Baustruktur ist zu eng, die Zwischenräume knapp. Trotzdem hat man den alten Strukturen ein Maximum an automobiler Tauglichkeit abgerungen, teilweise mit Gewalt. Trotzdem war es nicht möglich, der automobilen Kundschaft ausreichend Stellplätze und Verkehrskapazität zu bieten. Die alten Ladenformate in den Ortskernen waren zwar oft hochprofitabel, aber doch dem Untergang geweiht. Die neuen

Ladenformate mit Parkplätzen ausserhalb des Zentrums warteten bereits.

Der Spagat hält bis heute an. Dabei konkurrieren zwei Sichtweisen. Der automobilen Gast fordert Zufahrt und Parkplätze, verwandelt sich nach dem Verlassen des Fahrzeuges aber selbst in einen Fussgänger oder eine Fussgängerin, die einen verkehrsfreien Aussenraum und Schutz vor dem Auto fordert.

Diese Schizophrenie der Nutzenden ist für die Ortskerne eine harte Probe. Wem sollen sie es recht machen? Zwei Herren (oder Damen) kann man oft nicht dienen. Zwitterlösungen wie Parkhäuser am Rand der verkehrsfreien Altstadt (Solothurn, Thun BE u. a.) sind erfolgreich, lösen aber das Grundproblem nicht. Der angezogene Autoverkehr entwertet den Ort und die Quartiere. Trotzdem ist die Gunst der automobilen Kundschaft immer noch der Massstab für das Handeln vieler Detaillisten.



Die Logik des Automobils hat tief in die Struktur unserer Ortskerne eingegriffen. Häuser, Plätze und Wohnlichkeit wurden geopfert, um Zu- und Durchfahrt zu ermöglichen. Im Bild: Sarnen OW mit der Brünigstrasse. Foto: Paul Hasler

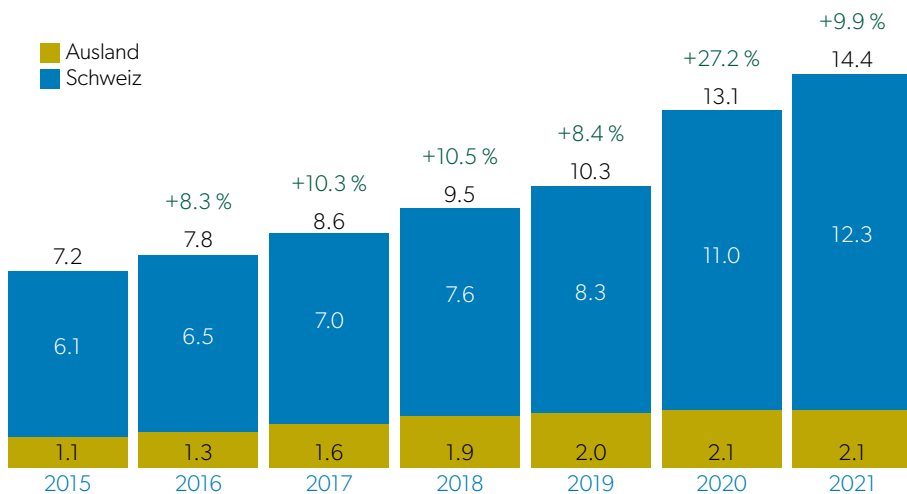
1.4 Mobilität 3: das Internet

Man kann das Internet als Fortsetzung der Mobilität mit neuen Mitteln ansehen. Während man bei der Eisenbahn eine Dampflokomotive einheizen musste, war es beim Auto nur noch der Zündschlüssel, den es zu drehen galt. Das Internet bringt die Mobilität noch eine Stufe weiter: Die Stadt kommt zu mir.

«The world at my fingertips» ist eine Logik, die seit einigen Jahren unser Leben prägt. Auch wegen der Corona-Pandemie hat der Online-Handel nochmals mächtig Schub erhalten. Er ist mittlerweile zum grossen Konkurrenten des stationären Geschäftes geworden, und seine Möglichkeiten sind noch lange nicht ausgeschöpft. Schon heute ist es für viele Kundinnen und Kunden einfacher und interessanter, Kleider, Elektronik, Reisen oder Wein im Internet zu kaufen. All diese Branchen müssen sich der neuen Logik fügen.

Mit dem Internet kommt auch eine verstärkte Globalisierung ins Spiel. Die Digitalisierung, so einfach sie wirken mag, bevorzugt die Grossen. Sie können mit aufwändigen Webshops oder global ausgehandelten Preisen auftrumpfen. Auch Landesgrenzen sind kein Thema mehr. Grosse Online-Versandhäuser liefern direkt aus China.

Der Online-Handel greift aber nicht nur die kleinen Läden an, sondern ebenso die grossen sowie die stationären Ketten. Sie lernen derzeit das Fürchten. Die Einkäufe über das Internet haben sich im Zeitraum von 2015 bis 2021 schweizweit verdoppelt. Ein grosser Anstieg fand mit der Pandemie statt: 2020 wurden Waren und Güter im Wert von 13,1 Milliarden Franken eingekauft, was im Vergleich zum Vorjahr einen Anstieg von 27,2 Prozent bedeutet. Im Gegensatz zum stationären Handel wachsen die Online-Anbieter ohne die Hindernisse von Planungszeiten, Baubewilligungen und Umweltverträglichkeitsprüfungen.



Entwicklung Online-Handel in Mrd. CHF

Die Online-Einkäufe haben sich innerhalb von sechs Jahren verdoppelt. Quelle: Handelsverband.swiss

Auch wenn die Grossen mit dem Internet die besseren Karten haben, bietet es auch für die Kleinen Chancen: So wurde es in den letzten Jahren viel einfacher, auch als Laie einen entsprechenden Online-Shop zu erstellen. Dadurch erreicht auch ein «klassischer Laden» ein grösseres Kundensegment, und es besteht die Möglichkeit, ausserhalb der Öffnungszeiten Ware abzusetzen. Gerade auch während der Pandemiezeit war dies für kleine Geschäfte eine wichtige Ergänzung.

1.4 Der Detailhandel im Wandel

Oft stellt sich die Frage, ob man die Läden wieder in die Ortskerne zurückbringen kann. Heute ist klar, warum das derzeit kaum mehr gelingt: Gegenüber dem früheren, kompakten Detailhandelsangebot kann der Kunde von heute aus einer Vielzahl an Waren auswählen. Dabei geht es nicht nur um unterschiedliche Produkte, sondern um eine zunehmende Vielfalt des gleichen Produktes. Die Diversifizierung läuft über den Preis (vom Billigangebot bis Premium), über die Produktionsmethoden (Bio/Fairtrade), über die Inhaltsstoffe (glutenfrei, vegan etc.) oder die Marke. Die Kombination dieser Aspekte lässt das Angebot explodieren, was zu riesigen Sortimenten und entsprechenden Ladengrössen führt. Ein Vollsortimenter mit guter Angebots-tiefe kommt schnell auf 1000 Quadratmeter Ladenfläche, alleine für den Food-Bereich. Dies ist in einer Altstadt oder einem Ortskern oft nicht mehr unterzubringen, was die Verlagerung an den Ortsrand oder auf die grüne Wiese nahelegt.

Das breite Angebot und die grossen Flächen erfordern aber auch ein entsprechendes Kundenpotenzial. Mit der heutigen Mobilität ist dies auch vorhanden. Dank dem Auto bewegt man sich in der dichten Schweiz mühelos ins nächste Shoppingcenter. Auch bei der Bahn sind die grösseren Knoten heute zu «Rail Cities» ausgebaut worden.



Wo ist das Zentrum? Mehr und mehr übernehmen die synthetischen Zentren die Funktionen, die einst dem Ortskern vorbehalten waren: Einkauf, Kultur, Begegnung, Event, Gastronomie. Im Bild: Einkaufszentrum Sihlcity in Zürich. Foto: Monika Zumbrunn, EspaceSuisse

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

Mit dem Niedergang des traditionellen Fachhandels verlieren die Ortskerne ihre treuesten Mieter und engagiertesten Kämpfer. Sie waren

Das Simplon-Center ausserhalb des Ortskerns von Brig VS ist auf die Auto-Kundschaft ausgerichtet. Gleichzeitig hat Hauptmieter Migros sein Geschäft im Stadtzentrum von Brig verkleinert. Foto: Paul Hasler



In der Westschweiz besteht mit «La petite épicerie» seit 2018 ein Laden-konzept, das mit einer App einen 24h-Zugang ermöglicht – ganz ohne Verkaufspersonal. Die erste Filiale war in Bavois VD, mittlerweile gibt es sieben Filialen, davon eine in der Deutschschweiz. Foto: La petite épicerie

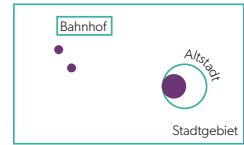


Auch neue Formate finden Platz in den Ortskernen. In Lichtensteig SG findet sich neuerdings der erste «physische Onlineshop» der Schweiz. Der Laden ist unbedient, 24 Stunden geöffnet und erlaubt das Einkaufen von Bier und Käse. Foto: Paul Hasler

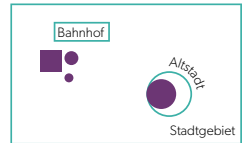
es, die über Jahrzehnte das Zentrum bespielt haben, Weihnachtsmärkte organisierten, Aktionen veranstalteten und den Kegelclub sponserten. Wie es derzeit weitergeht mit dem Einkauf im Ortskern, ist offen. Spannend sind neue Formate, die ohne Bedienung auskommen und so ganz andere Kostenmodelle nutzen können. Auch Migros und Coop experimentieren damit, andere bieten neben ihren Produkten auch Dienstleistungen an.

Altstadt und Detailhandel im Wandel

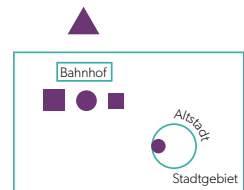
1950: Die Altstadt ist Detailhandelszentrum. Der Bahnhof befindet sich in gebührender Distanz. Es gibt noch keine Grossverteiler. Die Geschäftsnutzung ist hauptsächlich in der Altstadt angesiedelt, mit ein paar Ausläufern Richtung Bahnhof. Die Erdgeschosse werfen gute Mieten ab, die Wohnetagen verlieren an Attraktivität, da sie für den Zeitgeist zu dunkel und zu lärmig sind.



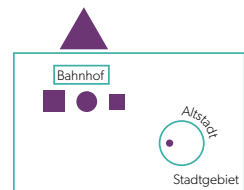
1970: Die Grossverteiler entscheiden sich für Neubauten in Bahnhofsnähe. Die Geschäftsnutzung beginnt sich zu verlagern. Da das Detailhandelsvolumen aber generell zunimmt, ist dieser Wandel in der Altstadt noch nicht stark spürbar. Beide Systeme (Fachgeschäft und Grossverteiler) existieren nebeneinander.



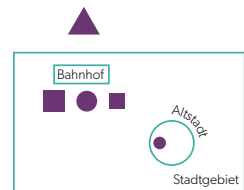
1990: Um die Grossverteiler herum bildet sich die neue Kommerzzone, wo auch kleine Geschäfte Nischen belegen können (Bäckerei, Boutique etc.). Es entstehen massiv mehr Einkaufsflächen für den steigenden Wohlstand, zusehends ausserhalb der Städte. Diese «Shoppingcenter» sind oft selbst kleine «Städte». Erst jetzt kommt es zur Strukturveränderung im Detailhandel. Gleichzeitig wird wieder in das Wohnen im Zentrum investiert.



2010: Im Ortskern konzentriert sich der Handel um die Grossverteiler. Der grosse Einkauf findet oft ausserhalb des Zentrums mit dem Auto statt. Kleine und mittlere Städte versuchen mittels Verkehrsberuhigungen und Fussgängerzonen, Kunden zurückzugewinnen. Oft gelingt ihnen das nicht mehr, da der Kommerz bereits zu stark abgebaut hat. Parallel dazu kommt es zu einer weiteren Aufwertung des Wohnens, vor allem in den obersten Geschossen.



2030 – Ausblick: Das Internet hat die Einkaufslandschaft radikal verändert. Vieles, was bisher über Shoppingcenter und stationäre Filialen verkauft wurde, findet sich neu im Netz. Es kommt zu einer Reduktion von Flächen in den Shoppingcentern. Einzelne schliessen oder wenden sich verstärkt Freizeitangeboten zu (Sport, Wellness, Kino, Events). Die Sorge der Städte konzentriert sich auf die Strukturen rund um den Bahnhof, die ebenfalls in die Jahre gekommen sind. Die Erdgeschossflächen in den Altstädten und Ortskernen haben sich dank des tiefen Mietpreinsniveaus stabilisiert und ziehen wieder mehr Kundschaft an, wenn auch vom Typus «Erlebnis» und «Stadtbummel», schwergewichtig in der zweiten Wochenhälfte. Das Wohnen garantiert die Rentabilität der Liegenschaften, verdrängt aber auch die nächtlichen Nutzungen.



● Detailhandel
■ Grossverteiler
▲ Shoppingcenter

1.6 Post Corona

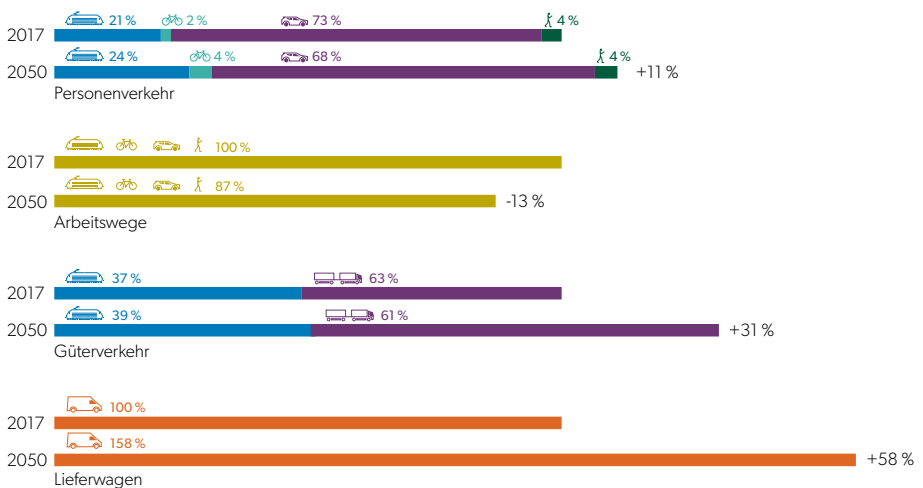
Die Bekämpfung der Pandemie 2020/21 hat zu gewissen Verschiebungen geführt, die je nach Lebensbereich auch dauerhafte Veränderungen nach sich ziehen werden. Nicht alles, was an Massnahmen ergriffen wurde, ist von Dauer. Manches aber hat Möglichkeiten aufgezeigt, mit denen sich die Akteure mit Blick auf die Ortskerne beschäftigen müssen.

EspaceSuisse hat einen Überblick zusammengestellt, wie sich unser Zusammenleben nach der Pandemieerfahrung verändern könnte.¹ Die wichtigsten Aussagen:

- Das **dezentrale Büro** wird auch nach Abklingen der Krise verbreitet bleiben und unser Arbeitsmodell langfristig verändern. Regionalzentren spielen dabei aufgrund ihres Serviceangebotes (Kinderbetreuung, Einkauf, Freizeitangebote etc.) eine wichtige Rolle.

- Der **persönliche Platzbedarf** steigt. Homeoffice sorgt für eine höhere Nachfrage nach Wohnfläche und führt teilweise zu einer Migration in günstigere, peripherere Regionen.
- Die **Mobilität** verändert sich räumlich und zeitlich. Der Pendlerverkehr in die grossen Zentren geht zurück. ÖV-Abonnements werden für viele unrentabel. Als Basis für die Mobilität greift man vermehrt mehr auf das Auto zurück.
- In den grösseren Städten ist die Lust auf **grüne Aussenräume und beruhigte Strassen** gewachsen, unterstützt durch die Anliegen des Klimawandels und der Ökologisierung.

¹ EspaceSuisse, Post Corona, Ein Kurzbericht zu den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Siedlungsentwicklung in der Schweiz, Bern 2021. Kostenlos abrufbar unter [espacesuisse.ch](https://www.espacesuisse.ch) > Beratung > Siedlungsberatung.



Der Bund geht von einer moderaten Erhöhung des Personenverkehrs aus (+11 %), während die Bevölkerungszahl um 21 % und das Bruttoinlandprodukt um 57 % ansteigen soll. Diese markante Entkoppelung von Mobilität und Wachstum dürfte weitreichende Konsequenzen für die Ortsplanung und den Ausbau der Infrastruktur in der Schweiz haben.
Quelle: Verkehrsperspektiven Schweiz 2050, UVEK

- Die **Bedeutung der Orts- und Stadtzentren** ist bestätigt. Es wird keine generelle Stadtfucht geben. Man möchte die Orts- und Stadtzentren als Identifikationsorte erhalten. Dafür werden auch neue Mittel und Wege gesucht.
- Der **Online-Handel** etabliert sich. Viele Geschäfte werden schliessen. Halten können sich nur gute Einkaufslagen in den grösseren Städten oder attraktive Cluster von Anbietern in Quartier- und Regionalzentren. Dort spielt die Kombination von Aussenraumqualität, Detailhandel und Gastronomie eine zentrale Rolle.
- Die **Gastronomie** bleibt wichtige Stütze der Begegnungsfunktion im Ortskern. Die Branche ist mehr denn je gezwungen, sich neu zu erfinden.
- Die **Nutzung der Erdgeschosse** wird sich diversifizieren. Beim Erhalt der Ortskerne als Einkaufs- und Begegnungsorte spielen die Hauseigentümer eine immer wichtigere Rolle.
- Die **kurzen Wege** werden zu einem Qualitätsfaktor. Während der Corona-Krise hat die Bevölkerung die räumliche Nähe von Wohnen, Arbeiten, Versorgung, Gastronomie und Begegnung schätzen gelernt.

1.7 Verdichtung, Identität und Begegnung

Mit der Revision des Raumplanungsgesetzes (RPG 1; in Kraft seit 1.5.2014) wurde der haushälterische Umgang mit dem Boden auf eine neue Stufe gehoben: Die weitere Zersiedelung wird gedämpft, der Bestand gewinnt an Wert. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an guten Städtebau oder gute Quartierentwicklung. Wir werden dichter wohnen und neue Modelle der Koexistenz entwickeln müssen. Unsere historischen Kerne dienen hierzu als wichtige Inspiration. Sie bergen schon heute zentrale Aspekte des modernen Lebens, sei es als «Stadt der kurzen Wege» oder als «24-Stunden-Quartier».

Die Verdichtung ist auch eine Folge des steten Wachstums, sei es in Form der zunehmenden Bevölkerung oder über den steigenden Flächenbedarf pro Kopf. Die Ausbreitung der Siedlungsräume führte in den letzten 70 Jahren zu einer gewissen Gesichtslosigkeit der Schweiz. Dem stehen die historischen Ortskerne gegenüber. Sie sind Integrations- und Identifikationsorte und verankern ein ansonsten diffus gewordenes Raumgefühl. Dies macht sie zusehends wertvoll und beantwortet auch die Frage, warum sie als Quartier eine bevorzugte Behandlung verdient haben, auch wenn sie nicht mehr immer Zentrum des täglichen Lebens sind.

Die Identifikationsrolle der Ortskerne führt aber auch dazu, sie zur Kulisse regionaler Events und Veranstaltungen zu machen. Während es an Wochentagen bedenklich ruhig ist, gleichen die Gassen an Wochenenden einer Festhütte, mit dem Anspruch aller, hier ihre Freizeit und Kultur leben zu dürfen. Zusammen mit dem wichtiger gewordenen Wohnen und den massiven Investitionen in die historischen Häuser ist der Konflikt vorprogrammiert.

1.8 Klimawandel und urbane Ökologie

Anwohnerinnen und Besucher zentraler Lagen spüren die Auswirkungen der warmen Sommer stark. Die «steinige Stadt» heizt sich auf und wird nachts zu einer Wärmeinsel. Enge Gassen und tiefe Gebäude lassen nur wenig Luft zirkulieren. Gleichzeitig ist das Bewusstsein für eine Stadtökologie gewachsen. Man denkt die Stadt zunehmend «grün». «Urban Gardening» und «Guerilla Gardening» haben Impulse geboten, wie zwischen der steinernen Stadt das Grün gedeihen kann. Und die Ökologen geben dem recht: Viele Siedlungen beherbergen heute mehr Wildpflanzen und Vielfalt als die benachbarten Landwirtschaftsflächen. Es ist also ein Potenzial vorhanden, das zunehmend erkannt wird.

Die Anpassung unserer Städte und Gemeinden an die Folgen des Klimawandels hat eben erst begonnen. Zwar sind klassische städtebauliche Elemente wie versiegelte Plätze und Strassen nach wie vor nötig, doch zeigen sich immer mehr Nischen und Verhandlungsflächen. Aus der Parkanlage mit englischem Rasen wird eine Wildblumenwiese, aus der Schulanlage wird ein Gemüselehrgarten, aus der Fabrikfassade ein vertikales Kräuterbeet. Auch der Umgang mit dem Tiefbau wandelt sich. Nicht alles muss geteert und betoniert sein. Versickerung und der Umgang mit dem Wasser allgemein werden wichtiger. Man spricht von der «Schwammstadt», welche Regenwasser speichert und später wieder freigibt, statt dieses über die Kanalisation abzuleiten. «Mehr Grün und Blau statt Grau» lautet das Gebot der Stunde. Eine anspruchsvolle Transformation, gerade auch im historischen Ortskern mit den engen Platzverhältnissen.



Mehr «Grün und Blau statt Grau»: der neu gestaltete naturnahe Stadtpark in Delémont JU. Foto: Alain Beuret, EspaceSuisse

In den vergangenen Jahren wurde in der malerischen Altstadt von Saint-Ursanne (Gemeinde Clos du Doubs JU), das Leitungsnetz saniert und im gleichen Zug ein Fernwärmenetz realisiert. Dabei wurden auch die Gassen und Plätze neu gestaltet sowie das Verkehrs- und Parkraumkonzept aktualisiert. Speziell erwähnenswert ist auch die Mitfinanzierung des Gesamtprojekts durch Spenden. Foto: Centovalli, CC BY-SA 3.0, Wikimedia Commons

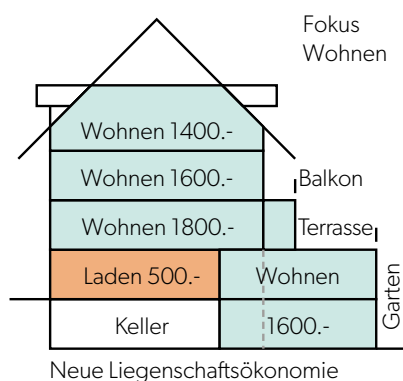
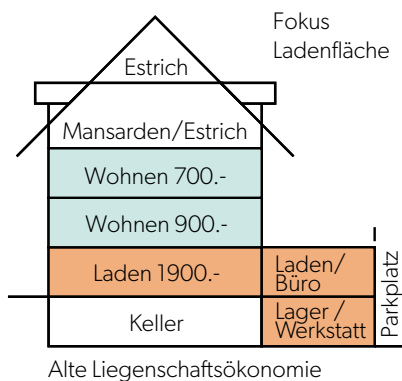


1.9 Chance Wohnen

Der Wandel in den Ortskernen ist in der Regel begleitet von einem Rückgang der Erträge auf dem Erdgeschoss. Während man bis vor einigen Jahren noch Quadratmeterpreise von rund 250 Franken pro Jahr kalkulierte, ist man heute vielenorts bei 150 Franken oder darunter angekommen, je nach Grösse des Ortes. Damit ist die Wirtschaftlichkeit des Hauses im bisherigen Sinne nicht mehr sichergestellt, auch wenn die Tiefzinssituation der letzten Jahre vieles auffing. Mittelfristig müssen die Häuser einer veränderten Strategie zugeführt werden, in welcher nicht mehr der Laden oder das Erdgeschoss den Hauptteil des Ertrages liefert, sondern das Wohnen in den Obergeschossen. Dies ist fast immer möglich, nachdem das Wohnen im Ortskern gut nachgefragt ist.² Nur in den strukturschwachen Regionen (Teile des Jura und des Alpenraumes) kann es schwierig sein, mit dem Wohnen einen ausreichenden Ertrag für den Unterhalt der historischen Bausubstanz zu generieren. Auch entlang von verkehrsreichen Strassen können die Entwicklung oder der Erhalt der Liegenschaften zum Problem werden.

Das Wohnen selbst unterliegt ebenfalls einem Wandel. Er zeigt sich vor allem in der Zunahme der Wohnfläche pro Kopf. Während in unseren Ortskernen und Altstädten heute eine Person wohnt, waren es um 1900 noch deren vier bis fünf.³ Die gleiche Baustruktur beherbergte also das Vierfache an Menschen, dazu noch ihre Werkstätten und Stallungen. Damit war die Altstadt nicht nur lebendig, sondern für heutige Verhältnisse überfüllt. Es darf uns daher nicht wundern, dass unsere Ortskerne im Vergleich

- 2 Das Netzwerk Altstadt hat im Jahr 2008 eine Umfrage unter 155 kleineren und mittleren Städten und Gemeinden der Schweiz durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass das Wohnen weitgehend stabil war, während die Renditen auf den Läden in vielen Fällen am Wegbrechen waren. Die Publikation «Umfrage zum Strukturwandel 2008» ist online zu finden unter: espacesuisse.ch > Beratung in Recht und Siedlungsentwicklung > Siedlungsberatung > Stadtanalyse/Ortsanalyse > Das «Netzwerk Altstadt».
- 3 Zum Beispiel beherbergte die Altstadt von Delémont JU in der Zeit um 1870 über 2000 Bewohnerinnen und Bewohner. Heute sind es noch deren 550. JAQUIER HUBERT, Approche historique du développement urbain de Delémont de 1870 à nos jours, Service de l'urbanisme et de l'environnement de la ville de Delémont, Delémont 1992; Ville de Delémont, Aperçu statistique de la Vieille Ville 2011–2012, Delémont 2012.



Ökonomische Stabilität statt Luxuswohnungen: Das Wohnen im Ortskern ist eine wichtige Stütze für die Wirtschaftlichkeit der Häuser. Mit dem Ertrag aus den Obergeschossen lassen sich die Erdgeschosse entlasten. Entscheidend ist, die richtigen Zielgruppe zu finden, um die Häuser auf sorgsame Weise aufzuwerten. Quelle: Urs Brülisauer

zur damaligen Nutzung ganz anders, ja fast museal wirken. Der Detailhandel hat lange Zeit kaschiert, was an Leben bereits früher verloren gegangen war. Jetzt, wo er auszieht, entlarvt er den Wandel des Wohnens, der lange dahinter verborgen lag.

Das Wohnen im Ortskern hat noch eine weitere Eigenheit: Die vertikale Durchmischung. Während für die Attikageschosse stolze Preise erzielt werden, sind die Wohnungen weiter unten oft wenig nachgefragt. Grosse Bautiefen, keine Aussicht und fehlende Aussenräume machen aus vielen Altsadthäusern Wohnorte zweiter Wahl. Damit taucht eine Besonderheit auf: Oben das vermögende Seniorenpärchen, in der Mitte die preisgünstige Familienwohnung und unten kaum vermietbare Flächen, die nicht selten als Veloraum oder Staufläche enden. Auch die Unterbringung von «Sozialfällen» und Randfiguren in der Altstadt hat Tradition. Da dies aber nicht hausweise, sondern vertikal (innerhalb eines Altsadthauses) geschieht, ist eine Verslumung selten. Die Integrationsleistung von Ortskernen ist hoch.

Thema Denkmalpflege: Wenn es um die Erneuerung des Wohnens im historischen Kontext geht, wird oft die restriktive Haltung der Behörden ins Feld geführt. Diese verfolgt den öffentlichen Auftrag, die wesentlichen Elemente unserer Ortskerne zu erhalten. Gleichzeitig aber ist sie an einer Nutzung und Erneuerung interessiert, um die Gebäude erhalten zu können. Die Lösung liegt meist im Prozessansatz. Nicht das Ziel wird infrage gestellt, sondern der Weg. Kommt man mit einer offenen Fragestellung anstelle eines fertigen Projekts, können Denkmalpflege oder Baubehörde Lösungswege vorschlagen. Manche Gemeinden haben zudem eine Fachstelle Altstadt oder ein analoges Beratungsangebot, um Eigentümern bei der Renovation historischer Gebäude zu helfen.

2 Interventionsmöglichkeiten

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

- Zu grosse Bauzonen behindern eine Aufwertung des Wohnens im Zentrum, indem der Nutzungsdruck fehlt.
- Der Bau neuer Umfahrungsstrassen zieht oft eine Kette von Nutzungsverschiebungen nach sich, die sich zuungunsten der Zentren auswirken können.
- Die Auslagerung von zentrumsrelevanten Nutzungen (z. B. Verwaltung, Schulen, Bibliotheken) aus dem Ortskern hat oft direkte Auswirkungen auf dessen Lebendigkeit.

Wo soll man ansetzen? Was lässt sich überhaupt beeinflussen? Wie bringt man eine Mehrheit zusammen für allfällige Budgets und Massnahmen? Die Situation in den Ortskernen ist nicht



Neuenburg NE an einem sonnigen Samstag ... Leider sind die Gassen nicht immer so voll. Die Realitäten erfordern ein Umdenken, welche Rolle das Zentrum in Zukunft spielen soll. Foto: Paul Hasler



Ohne raumplanerische Eingriffe würde sich eine automobiler Verkehrslogik durchsetzen. Diese autozentrierte Mobilität entspricht zwar einem Kundenbedürfnis, schafft aber Realitäten, die mit den Zielen einer nachhaltigen Raumentwicklung nicht zu vereinbaren sind. Im Bild: Dietlikon ZH.

Foto: Marco Maurer, EspaceSuisse

einfach zu verändern. Es gibt wenige Beispiele, wo ein «Turnaround» geschafft wurde. Meist muss man sich mit einer Stabilisierung oder einer geordneten Schrumpfung des Detailhandels zufriedengeben. Es ist daher nicht nur wichtig zu sehen, was man machen kann, sondern auch, was man nicht mehr machen kann. Oft wird viel Energie in eine Zielvorstellung investiert, die nicht mehr realistisch ist.

Es ist inzwischen den meisten Akteuren klar, dass reine Marketingmassnahmen zu kurz greifen. Auch Pflasterungen und Verschönerungsmassnahmen alleine können ein Zentrum nicht retten, selbst wenn sie die Basis für einen gemeinsam empfundenen Aufschwung bilden können.

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

Um einen Überblick zu erhalten, werden im Folgenden die einzelnen Interventionsebenen mit Beispielen und Verweisen aufgeführt.

2.1 Regionale und überregionale Ebene

2.1.1 Fokus Raumplanung und Detailhandelskonzepte

Die Beeinflussung der Ortskerne auf der regionalen oder überregionalen Ebene geschieht über die Instrumente der Raumplanung. Im Zentrum steht die Frage, wie weit zentrumsrelevante Nutzungen in den Ortskern gezwungen oder mit Auflagen bedacht werden können, die zumindest die Erschliessung und ihre räumliche Dichte regeln. Kritisch hierbei ist der Begriff «zentrumsrelevant», der zu Diskussionen Anlass gibt. So ist der Lebensmittelhandel in vielen Einkaufszonen ausserhalb der Ortskerne ausgeschlossen worden, um den Handel im Zentrum zu stützen (z. B. im Kanton St. Gallen⁴). Die Abgrenzung über Sortimentskriterien ist aber schwierig und kann im Einzelfall zu Konflikten führen, da die Ladenformate im Wandel sind

4 Der Kanton St. Gallen führte 2003 im Rahmen der kantonalen Richtplanung das Warengruppenmodell ein. Es unterschied grundversorgungsrelevante (z. B. Lebensmittel), zentrumsrelevante (z. B. Bekleidung, Optik) und nicht grundversorgungs- oder zentrumsrelevant Sortimente (z. B. Möbel). Der Richtplan wies diesen Nutzungen geeignete Standorte zu. Das Warengruppenmodell war jedoch umstritten, da es zu vielen Abgrenzungsdiskussionen führte und die Innovation im Detailhandel behinderte.

und keine scharfen Sortimentsabgrenzungen mehr bieten. Einfacher ist es, über Ladenflächen und Fahrtenmodelle zu arbeiten, wie dies in den meisten kantonalen Richtplänen heute üblich ist.

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

Beispiel Delémont JU

Die Stadt hat 2007 zu einer gemeinsamen Haltung mit den Nachbargemeinden gefunden, indem der grossflächige Detailhandel das Privileg des Regionalzentrums sein soll und die ländlichen Nachbargemeinden entsprechende Anfragen von Detailhandelsakteuren an Delémont weiterleiten.⁵ Dies hat die Stadt in der Vergangenheit mehrfach in die Lage versetzt, Akteure wie der Migros oder Aldi Standorte im Zentrum schmackhaft zu machen, welche im Gesamtkontext sinnvoller sind als die peripheren Lagen in den Nachbarorten oder auch am Stadtrand. Das Resultat zeigt deutliche Erfolge und macht erkennbar, dass Zentrumsbildung eine regionale Aufgabe ist. Erst das Bewusstsein für ein gemeinsames starkes Zentrum führt die einzelnen Gemeinden zu einer solidari-schen Haltung und damit zu einer Position relativer Stärke gegenüber den Handelsketten.

2.1.2 Fokus Mobilität und Verkehrsplanung

Das Auto war lange der wichtigste Treiber hinter dem Niedergang der gewachsenen Zentren. Noch heute entscheidet das Auto oft über das Kaufverhalten der Kundschaft. Parkplätze und Zufahrt sind entscheidend. Eine Stärkung der Ortskerne muss daher mit der Mobilitätsfrage einhergehen. Dabei ist die regionale Ebene gefordert, denn das Verkehrsproblem der Städte entsteht zu einem erheblichen Teil auf dem Land. Es sind vor allem Menschen aus den Landgemeinden und der Agglomeration, die sich als Autokunden den Weg zu ihren Infrastrukturen suchen. Sie treten als bedeutende Kundengruppe im Regionalzentrum auf und fordern dessen automobiler Öffnung. Ihre Forderungen werden unterstützt vom lokalen Gewerbe, das zu Recht den Kundenfranken in die Einkaufszentren abwandern sieht. Gleichzeitig stossen die Regionalzentren an Grenzen bei der Abwicklung des Autoverkehrs. Ihre gewachsenen Strukturen sind nur bedingt geeignet für die motorisierte Nutzung. Auch die Qualität des dichten, familienfreundlichen Wohnens verträgt sich schlecht mit der Autoförderung, wie das Gewerbe sie gerne hätte. Es resultiert das bekannte Ringen um Parkplätze, Zufahrten und Zugeständnisse.

Eine Reduktion des autobasierten Verkehrs ist eine regionale Netzwerkaufgabe. Es müssen alternative Wegeketten erstellt werden, die es erlauben, dass Menschen ihre Bedürfnisse ohne Auto abdecken. Diese Wegeketten setzen auf ein breites Set an Massnahmen und wirken erst in ihrer Summe. Das ist der Grund, warum die Wirkung von einzelnen Massnahmen im ländlichen Raum oft enttäuschend ist. Ein leicht

5 Diese Regelung wurde im kantonalen Richtplan und in einer regionalen Charta festgelegt. Vgl. dazu auch STRAUMANN ANNEMARIE, Siedlungen hochwertig verdichten, in: EspaceSuisse (VLP-ASPAN), Raum & Umwelt 3/2015, S. 36f.

2.2 Kommunale Ebene

2.2.1 Fokus Nutzungsplanung

Die Gemeinden oder Städte haben wenig Interesse daran, den Detailhandel zu behindern. Wenn der Detailhandel auf kommunaler Ebene gelenkt wird, dann, um das Zentrum zu stärken. Dies kann über entsprechende Regelungen im Zonenplan geschehen, wonach Läden mit zentrumsrelevanten Sortimenten über einer gewissen Grösse in Arbeits- und Dienstleistungszonen ausgeschlossen werden. Diese Abgrenzung hat sich bewährt und bietet der Gemeinde einen Hebel, um die Akteure ins Zentrum zu holen. Der Ausschluss von Standorten reicht jedoch nicht: Es ist eine regionale Koordination und eine aktive Zentrums politik der Gemeinde nötig, mit welcher die gewünschten Nutzungen auch tatsächlich Platz finden.⁷ Dazu braucht es einen aktiven Dialog zwischen Gemeinde und Detailhandelsakteuren und eine vorausschauende Bodenpolitik der Gemeinde, mit welcher die Schlüssellagen freigespielt und kundenorientiert eingesetzt werden können. Gerade Grossverteiler mit ihrem enormen Platzbedarf sind auf eine aktive Haltung der Gemeinde angewiesen, um im Zentrum verbleiben zu können. Hier lohnt sich eine unternehmerische Haltung der Gemeinde.

Beispiel Burgdorf BE

Die Stadt schränkt den Detailhandel in der Arbeitszone auf maximal 300 Quadratmeter ein und erreicht damit einen Ausschluss der typischen Formate von Aldi, Landi oder Lidl an der Peripherie.

Beispiel Richterswil ZH

Die Gemeinde erliess 2020 fünf Planungs zonen, um in den unbebauten Gewerbegebieten eine Ansiedelung der Migros zu verhindern. Im Herbst 2022 wurden in der revidierten Bau- und Zonenordnung für die Gewerbe zonen beim Autobahnzubringer grössere Verkaufsgeschäfte und verkehrsintensive Nutzungen ausgeschlossen. Inzwischen hat sich die Migros zum Standort Ortskern bekannt, und sie will dort weiter investieren.⁸

Beispiel Köniz BE

Die Gemeinde hat über Jahre eine aktive Liegenschaftspolitik im Zentrum betrieben, um nach und nach einen attraktiven Zentrumsbereich zusammen mit den Grossverteilern schaffen zu können. Dies ist gelungen.

2.2.2 Fokus partizipativer Prozess

Eine Neubeurteilung des Zentrums ist eine gemeinsame Herausforderung. Auch wenn man nicht alles beeinflussen kann, ist eine Stabilisierung nur dann erfolgreich, wenn man sie gemeinsam anpackt. Zum einen gilt es, die verbleibenden publikumsorientierten Nutzungen auf die wichtigsten Lagen zu konzentrieren, um den Kunden eine möglichst hochwertige und dichte Gesamtsituation zu bieten. Parallel dazu kann die Gemeinde Eigentümer und Ladenbetreibende beraten, um sie im Wandel zu begleiten.

7 BÜHLMANN LUKAS, Den Detailhandel raumplanerisch steuern, in: EspaceSuisse (VLP-ASPAN), Inforum 2/2014, S. 3 ff.

8 Vgl. HASLER PAUL, Zum Beispiel Richterswil ZH: inoffizielles Regionalzentrum, in: EspaceSuisse, Inforum 1/2023, S. 24 ff.

Bewährt haben sich gemeinsame Strategiefindungsprozesse wie die Nutzungsstrategie von EspaceSuisse. → 3 In Strategieprozessen können Massnahmen wie Eigentümerberatung, Leerflächenmanagement, Wohnentwicklung oder Märkte und Kommunikation definiert werden. Im Zentrum dieser Massnahmen steht, eine aktivere Haltung und positivere Stimmung bei allen Betroffenen zu erreichen. Dies mag simpel erscheinen, doch hängen letztlich die Entscheidungen aller Akteure von einer gemeinsamen Sicht der Dinge und dem Vertrauen auf eine realistische Perspektive ab.

Beispiel Vezia TI

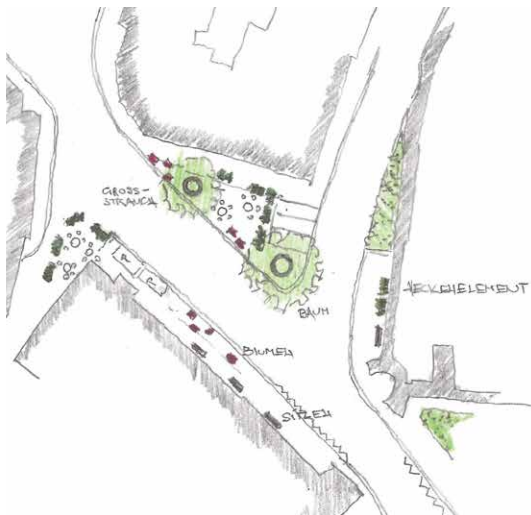
Die Gemeinde leidet unter der mächtigen Durchfahrtsachse in Richtung Lugano. Jede Dorfentwicklung kollidiert mit dieser trennenden Achse und lähmt die lokalen Initiativen. Dank eines Dorfgesprächs, eines von EspaceSuisse 2022 lancierten Prozesses, konnte eine neue Stimmung zugunsten eines attraktiven Dorfkerns geschaffen werden.

Beispiel Freiburg FR

Die unterschiedlichen Problemstellungen innerhalb des Ortskerns haben bisher verhindert, dass eine klare Strategie erarbeitet werden konnte. Dank eines Dialogs mit Betroffenen und Akteuren konnten fünf Altstadtbereiche mit unterschiedlichen Ansprüchen und Herausforderungen definiert werden, die nun jeweils eine eigene Strategie verfolgen dürfen.

2.2.3 Fokus Aussenraum

Die Gemeinde kann durch eine attraktive Gestaltung der Aussenräume auf das Zentrumsgefühl und dessen Stellenwert einwirken. Dabei spielen die Abwägungen zwischen Erreichbarkeit, Parkplätzen, Aufenthaltsqualität und Gestaltung die zentrale Rolle. Können ein Konsens und entsprechende Baumassnahmen definiert



In Arbon TG hat 2022 ein Gassen-Club geholfen, gemeinsam mit den Betroffenen eine provisorische Platzgestaltung zu entwerfen. Die umliegenden Geschäfte und Restaurants sind Teil des Ansatzes und tragen ihn mit. Quelle: Paul Rutishauser

werden, ist es wichtig, dass die Stadt diese Leistung im positiven Sinn in die Waagschale wirft, um bei Privaten und Investoren damit etwas auslösen zu können. Konkret geht es darum, diese erheblichen Leistungen nicht einfach zur Verfügung zu stellen, sondern sie in eine Art Pakt einzubringen, der ein gemeinsames Engagement von Stadt, Eigentümern und Läden/Gastronomie umfasst. Allzu oft lassen sich Gemeinden von den Klagen der Detailhändler drangsalieren und in erhebliche Vorleistungen treiben, ohne ihrerseits gewisse Forderungen betreffend Architekturqualität, private Erschliessung, Aussenraummöblierung und Marketingbeteiligung kundzutun.

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



Seit 2019 ist in Glarus eine Beauftragte Innenstadtentwicklung am Wirken und konnte bereits einiges bewegen.

Foto: Samuel Trümpy Photography, CC BY 2.0, Wikimedia Commons

2.2.4 Fokus Ortsentwickler

Für die Umsetzung von Massnahmen oder ganzen Strategien ist es meist unumgänglich, zusätzliche Ressourcen zu schaffen. Selten kann die Verwaltung diese Aufgabe übernehmen. So kommt es, dass für eine gewisse Zeitperiode oder auch länger ein «Ortsentwickler» oder eine «Ortsentwicklerin» engagiert wird. Andere Begriffe sind «Kümmerer» oder «Beauftragte Stadtmarketing» etc. Die neue Funktion fungiert als Scharnier zwischen der Politik/Verwaltung und den Akteuren vor Ort. Er oder sie hat als Basis einen Leistungsauftrag mit entsprechenden Massnahmen oder Budgets.

Die Rolle ist in vielen Gemeinden neu und wird entsprechend ad hoc definiert. Beispiele dazu gibt es reichlich. Die Rollen sind ausgestattet mit einem externen Mandat oder einer Anstellung innerhalb der Verwaltung. Sie umfassen ein gewisses Pensum (z. B. 50 % über 5 Jahre). Damit lässt sich etwas erreichen, wobei auch Ortsentwickler mit den Realitäten einer labilen Innenstadt oder langwierigen Entscheidungsprozessen zu kämpfen haben. Da sie aber zwischen Verwaltung beziehungsweise Politik und den Ak-

teuren (Detailhändler, Hauseigentümer, Bürger) stehen, ist bereits ihre Vermittlungstätigkeit von hohem Wert. Sie können informelle Botschaften austauschen, Prozesse aufgleisen helfen und Projekte punktuell unterstützen.

Beispiel Glarus GL

Es wurde eine Person für die Innenstadtentwicklung eingestellt. Sie hat den Prozess der Nutzungsstrategie eng begleitet und setzt Massnahmen rund um die Aufwertung des Ortskerns um. Als Angestellte der Stadtverwaltung ist sie eingebunden in die behördlichen Prozesse.

Beispiel Siebnen SZ

Die Ortschaft hat nach der Nutzungsstrategie ein Mandat (ca. 15 %) an einen Ortsentwickler vergeben, der seither die Prozesse im Ortskern begleitet, aufgleist und ermöglicht. Auftraggeberin ist die Gemeinde Schübelbach. Es wurde ein Wochenmarkt geschaffen, eine neue Detailhandelsorganisation gegründet und eine Gewerbeausstellung lanciert.

2.3 Ebene Gasse oder Quartier

Innerhalb des Zentrums unterscheiden sich die einzelnen Lagen oder Gassen meist erheblich. Es macht daher Sinn, sie auch individuell zu entwickeln. Zudem muss man unterscheiden zwischen den Erd- und den Obergeschossen. Sehr oft beklagen wir die Krise der Erdgeschossstadt, sind uns aber bewusst, dass die Obergeschosse in der Regel stabil sind und Erträge generieren. Der Fokus der Interventionen konzentriert sich daher auf die Erdgeschosse.

2.3.1 Fokus Flächenmanagement

Während in einem Einkaufszentrum sehr stark in Branchenmix, Mietpreise, Öffnungszeiten und räumliche Anordnung eingegriffen wird, überlassen wir dies in unseren historischen Zentren dem Markt oder dem Zufall. Das war in Zeiten zunehmender Prosperität ausreichend; in Zeiten der Krise reicht es nicht mehr. Jeder Laden, der aufgibt, reißt ein Loch, jede Unverträglichkeit von Nutzungen schwächt den Auftritt der gesamten Gasse. Es stellt sich also die Frage, wie die betroffenen Hauseigentümerinnen und Ladenbetreiber zu einer gemeinsamen aktiven Haltung betreffend ihrer Gasse finden können.

Es gibt unterschiedliche Modelle der gemeinsamen Entwicklung. Bekannt ist das amerikanische Modell des «Business Improvement District», das auch in Deutschland angewendet wird. Dabei handelt es sich um eine gemeinsame Fördervereinigung der Liegenschaftseigentümer (und gelegentlich auch der Gewerbetreibenden). Sie streben mit rechtlichem Sonderstatus und Zwangsabgaben die Aufwertung einer Geschäftslage an. Allerdings fehlen in der Schweiz für dieses Modell die rechtlichen Grundlagen. In Frage kommen aber Kooperationsmodelle, die weniger einschneidend und vor allem freiwillig sind. Dabei sind Ansätze wie der Gassen-Club von EspaceSuisse oder andere Zusammenschlüsse denkbar, die

eine gemeinsame Positionierung der Hauseigentümer in einer Gasse zum Ziel haben.

→ 3.4

Beispiel Frauenfeld TG

Die Stadt hat nach der Erarbeitung der Nutzungsstrategie 2014 einen Massnahmenplan angegangen. Darin gab es Aufgaben für die öffentliche Hand wie auch für die Privaten. Aktionen des Gewerbes, zusammengeschlossen in der Innenstadt-Vereinigung IG FIT, profitierten von einer Verdoppelung der selbst eingebrachten Mittel. Damit wurden diverse Aktionen im Bereich Gassenaufwertung und Animation möglich.

Beispiel Lienz (A)

Die Kleinstadt in Österreich hat sich einen Namen gemacht als aktives Regionalzentrum mit einem starken Bewusstsein für den Ortskern. Über eine aktive Kombination aus Stadtmarketing und Stadtplanung und der Beteiligung der Hauseigentümer wurde die Innenstadt als Detailhandelszentrum gestärkt. Dabei weist jede Gasse ihre eigene Fördervereinigung auf, die mit Beiträgen der Hauseigentümer (und nicht der Läden) gespiesen wird.⁹

9 Für eine detaillierte Beschreibung der ersten Projektphase: WIRTH KLAUS/HÖDL MARKUS/JANUSCHKE OSKAR, *Innenstadt hat Zukunft. Praktische Ansätze und Entwicklungsperspektiven zur Stärkung der Innenstädte*, Endbericht, KDZ, Zentrum für Verwaltungsforschung, 2007 Wien, S. 54ff.



Der «Wyfelder Fritig» lockt einmal im Monat viele Besucherinnen und Besucher in die Altstadt. Foto: mediaZeit, Weinfelden

2.3.2 Fokus Gewerbevereine und Gruppierungen

Detallistenvereinigungen waren über Jahrzehnte eine Macht im Ortskern. Sie haben gemeinsame Aufgaben wahrgenommen und das Zentrum bespielt. Dies ist in vielen Fällen nicht mehr der Fall. Kleinere Orte haben oft keine solchen Zusammenschlüsse mehr, oder dann in einer reduzierten Form. Oft kämpft man mit Nachwuchsproblemen und der Aufrechterhaltung von Basisleistungen wie der Weihnachtsbeleuchtung oder dem Gutscheinsystem.

Die Corona-Krise hat ein gewisses Revival der lokalen Kräfte mit sich gebracht. Doch ist klar, dass der Detailhandel nicht mehr in der Lage ist, grössere Aufgaben anzupacken, zumal viele Filialgeschäfte keine Entscheidungskompetenzen mehr haben und eigene Marketingphilosophien verfolgen.

Dies führt dazu, dass die Gemeinde oft keine Ansprechpartner mehr hat oder diese nur noch wenige Akteure vertreten. Sinnvollerweise löst man sich in diesen Orten von der bisherigen Vorstellung des Detaillistenvereins und baut

auf Gruppierungen, die projektweise aktiv werden. Dabei darf es eine Mischung aus Privatpersonen, Ladenbetreibenden und Eigentümern sein, die sich für ein Anliegen einsetzen. Die Legitimation der Unterstützung solcher Anliegen muss fallweise geprüft und an Bedingungen geknüpft werden.

Beispiel Weinfelden TG

Eine Gruppe aktiver Detaillisten hat einen monatlichen Abendanlass auf die Beine gestellt, an dem sich alle Interessierten beteiligen können. Der Innenstadtanlass dient dem Austausch, dem Kommerz und dem Lebensgefühl (wyfelderfritig.ch). Die Gemeinde unterstützt diese Gruppierung und ihr Projekt mittels finanzieller und koordinativer Leistungen. Die Initiative «Wyfelder Fritig» hat nicht nur Freude ausgelöst. Der Alleingang einer Gruppe aktiver Gewerbetreibender hat auch Neid und Widerstand mit sich gebracht. Unter dem Strich aber ging das Konzept auf und der wiederkehrende Anlass hat dem Ortskern Schwung gegeben.

2.3.3 Fokus Wohngassen

Mit dem Rückzug des Detailhandels und den kommerziellen Erdgeschossnutzungen taucht immer auch die Frage auf, ob man dem Wohnen mehr Raum geben soll. Konkret geht es um das Aufheben von Nutzungsbeschränkungen auf den Erdgeschossen, aber auch um die Logik des Aussenraumes. Fällt der Kommerz weg, sind Anlieferung und Kundenparkplatz nicht mehr so wichtig. Dann kann es Sinn machen, den Aussenraum über die Wohnnutzung aufzuwerten und die Lebendigkeit einer Gasse mittels Pflanzen, Sitzbereichen und halböffentlichen Nischen zu zeigen. Diese Aneignung des öffentlichen Raumes muss innerhalb gewisser Bahnen verlaufen, die aber von den Bewohnerinnen und Bewohnern selbst definiert werden können. Das Werkzeug Gassen-Club (→ 3.4) bietet einen solchen Definitionsansatz für eine Gassengemeinschaft. Die Gemeinde kann dem Ansinnen der Bewohnerinnen und Bewohner ihren Segen geben oder ihrerseits gewisse Bedingungen einflechten. Im Endeffekt sollte sich

eine Gasse in einen lebenswerten Raum entwickeln dürfen, wo auch Kinder und Familien ein Zuhause finden können. Dies ist besonders in der Altstadt ein Thema, da die Häuser oft über keine privaten Aussenräume oder Balkone verfügen.

Der Wandel einer Gasse vom Kommerz zum Wohnen passiert meist graduell. Solange noch eine Zentrumsbedeutung da ist, sollte an der Kundenorientierung der Gasse festgehalten werden. Damit sind auch Nutzungsbeschränkungen (Wohnen im Erdgeschoss) zu rechtfertigen. Ab einem gewissen Punkt kann es aber sinnvoll sein, diese Lagen für das Wohnen freizugeben, im Wissen darum, dass der Prozess nicht leicht reversibel ist und eine Wohnnutzung andere Ansprüche an den Aussenraum stellt. Umgekehrt kann das Wohnen im Erdgeschoss einer Altstadt attraktiv sein für Personen mit Mobilitätseinschränkungen. Gleichzeitig spart man sich einen Lifteinbau, der im historischen Kontext oft schwierig zu realisieren ist.



Viele Gassen einer Altstadt oder eines Ortskerns waren nie kommerziell ausgerichtet. Indem das Wohnen bis in die Gasse hinausgetragen wird, erhält sie eine gewisse Attraktivität. Im Bild: Liestal BL.
Foto: Paul Hasler

2.4 Ebene Haus

2.4.1 Fokus Strategieberatung

Die Herausforderung des Strukturwandels zeigt sich beim einzelnen Haus in einer Veränderung der Ertragslage und in Leerständen. Die Folge daraus ist eine Neubeurteilung der Marktsituation für Erd- und Obergeschosse und eine allfällige Anpassung des Nutzungsmixes. In der Regel muss die Eigentümerschaft einen Einbruch der Erträge im Erdgeschoss mit Mehreinnahmen in den Obergeschossen kompensieren. Dies bedingt häufig Investitionen, die sich auf die Mieten auswirken. Sie erfordern in der Regel eine Beratung von aussen.

Beispiel Appenzell Ausserrhoden

Der Kanton kämpft nicht nur mit dem Strukturwandel im Detailhandel, sondern auch mit den Herausforderungen einer wenig dynamischen Wirtschaftssituation und der verbreiteten historischen Bausubstanz (Appenzellerhaus), die sich nicht leicht den heutigen Bedürfnissen an Raumhöhe und Komfort anpassen lässt.

Der Kanton hat daher als Teil seines Regierungsprogramms «Bauen und Wohnen» die Haus-Analyse von EspaceSuisse eingeführt, welche Eigentümerinnen und Eigentümer von historischen Gebäuden bei der Neuorientierung ihres Hauses unterstützt. → 3.5

Das Werkzeug hat sich bewährt und führte bei einem guten Teil der Häuser zu Investitionen und neuen Nutzungen.¹⁰



Die Stadt Altstätten SG hat zusammen mit der «Gemeinnützige Genossenschaft Altstätten» die historische Liegenschaft Unterter gekauft. Das Pop-up-Hotel stellt einen wichtigen Mosaikstein in der attraktiven Altstadt dar.

Foto: Roland Zumbühl, CC BY 3.0, Wikimedia Commons

2.4.2 Fokus aktive Liegenschaftspolitik

Innerhalb eines Dorf- oder Stadtgefüges gibt es immer einzelne Häuser, die für die Gesamtstimung oder die Nutzungsdynamik wichtig sind. Gemeinden tun gut daran, diese Objekte besonders aufmerksam zu verfolgen und je nach Anzeichen aktiv zu unterstützen. Dies geschieht am direktesten über einen Kauf, mit welchem das Haus dem Markt entzogen wird, um es einer bestimmten Nutzung zuzuführen oder zu einem späteren Zeitpunkt wieder zu veräussern.

Die aktive Liegenschaftspolitik der Gemeinde kann wesentlich dazu beitragen, dass in Zeiten grosser Unsicherheit Stabilität geschaffen werden kann.

¹⁰ Weitere Informationen dazu finden Sie auf der Website des Kantons: ar.ch > Verwaltung > Departement Bau und Volkswirtschaft > Departementssekretariat > Haus-Analyse.

Beispiel Laufenburg AG

In der Gemeinde mit rund 3700 Einwohnerinnen und Einwohnern hat die Gemeindeversammlung einen 20-Millionen-Franken-Kredit gesprochen. Der Gemeinderat kann damit Liegenschaften in der Altstadt von Laufenburg und im Dorfkern des Ortsteils Sulz erwerben und sanieren. Dies ermöglicht einen direkten Einfluss auf die Qualität des Wohnraums und auf den Nutzungsmix. Das Handeln der Gemeinde hat dazu beigetragen, dass auch Private wieder vermehrt in ihre Liegenschaften investieren. Die Gemeinde verwaltet die Liegenschaften derzeit selbst.¹¹

Die aktive Liegenschaftspolitik ist abhängig vom Handlungsspielraum, den die Gemeinde in dieser Angelegenheit genießt. Will man verdeckt und zeitnah in den Markt eingreifen, haben sich separate rechtliche Gefässe (GmbH, AG) im Besitz der Gemeinde bewährt. Auch ein vorher definierter Kostenrahmen für die Exekutive, wie beim Beispiel Laufenburg, kann helfen.

2.5 Ebene Akteur

2.5.1 Fokus Wertschätzung und Vernetzung

Die eigentliche Zelle der Innenstadt ist der einzelne Betrieb oder die Eigentümerschaft, beziehungsweise die Mieterin oder der Kunde. Im Mittelpunkt stehen Massnahmen, welche diese Akteure vernetzen und die gegenseitige Wertschätzung steigern. Oft sind es die gleichen Personen, die sich immer wieder engagieren, dabei aber auch gewisse Abnutzungerscheinungen zeigen. Umso wichtiger ist es, diese Personen persönlich abzuholen, einzubinden und ihre Projekte ernst zu nehmen.

Diese Vernetzungsfunktion kann teilweise delegiert werden an das Stadtmarketing oder an einen «Ortsentwickler». → 2.2.4 In gewissen Fällen kommt aber die Gemeindepräsidentin oder der Gemeindepräsident nicht umhin, sich selbst für ein Anliegen mit den Betroffenen in Verbindung zu setzen. Es ist ein Charakteristikum von funktionierenden Aufwertungskonzepten, dass sie Chefsache sind.

2.5.2 Fokus eigene Haltung

Jede noch so gute Innenstadtstrategie scheitert, wenn sie nicht mitgetragen wird. Ladenbetreibende spielen dabei eine Schlüsselrolle. Sie «verkaufen» quasi täglich ihre Stadt oder ihren Ortskern gegenüber der Kundschaft. Reden sie schlecht von der Situation, werten sie den eigenen Ort ab. Dies geschieht leider allzu oft. Man gibt den Kundinnen und Kunden zu verstehen, dass man unzufrieden ist mit der Politik und Verwaltung oder dass die getroffenen Lösungen nicht zielführend sind. Dieses dauernde Bemängeln der gemeinsamen Lage nagt an der Stimmung des ganzen Ortes.

Gerade bei zentralen Themen wie Parkierung, Aussenraum oder Marketing sollten sich die Beteiligten einen gemeinsamen Kodex geben, der eine positive Grundstimmung postuliert. Dies soll nicht verhindern, dass es hinter den Kulissen Diskussionen geben kann. Doch werden die Konflikte nicht über den Ladentisch gehandelt. Konkret muss dies in die partizipativen Prozesse eingebracht werden. Wenn die öffentliche Hand Geld für Massnahmen und Lösungen in die Hand nimmt, sollte sie mit den Beteiligten eine Art Pakt schliessen, der ein gemeinsames Mittragen der Lösungen beinhaltet.

¹¹ Vgl. INNEMAN FLORIAN, Zum Beispiel Laufenburg AG: Reines Investitionskonzept oder aktive Bodenpolitik?, in: EspaceSuisse, Inforum 3/2022, S. 32ff.

EspaceSuisse hat in den letzten Jahren eine wichtige Beraterfunktion in den Städten und Gemeinden übernehmen dürfen. Dieses Vertrauen war in der Neutralität und Kompetenz des Ansatzes begründet. Was 2008 als Netzwerk Altstadt begann, hat sich inzwischen zum gut aufgestellten Instrumentarium in Ortsentwicklungsfragen entwickelt (siehe Kasten rechts «Das Netzwerk Altstadt»). Dabei steht die Impuls- beziehungsweise Erstberatung im Zentrum. Die Arbeit von EspaceSuisse soll eine Aussensicht, ein Anstoss und eine Anleitung zum Weiterarbeiten sein. Sie soll eine Basis schaffen, um nachfolgend lokale und regionale Büros und Fachleute mit den entsprechenden Planungen und Umsetzungsarbeiten zu betrauen. Auch die Gemeinde selbst soll gestärkt werden. Mit dem gemeinsam erarbeiteten Wissen und Ansatz kann in eine Umsetzung gegangen werden, die strategischen Ansprüchen genügt.

Das Netzwerk Altstadt

Das Netzwerk Altstadt war ursprünglich eine eigene Organisation, welche 2011 Teil von EspaceSuisse wurde. 2007 bis 2013 hat das Bundesamt für Wohnungswesen unter Mithilfe weiterer Bundesstellen und des Schweizerischen Städteverbandes Praxiswissen rund um den Strukturwandel in den kleineren und mittleren Städten erarbeiten lassen. Im Zentrum stand das Interesse, die Zentren als Brennpunkte des Lebens zu erhalten, was eine essenzielle Voraussetzung für die Stadt der kurzen Wege ist. Initiiert wurde die Forschungsarbeit von Urs Brülisauer, Architekt ETH SIA, und Paul Dominik Hasler, Ingenieur ETH NDS, welche auch die Entwicklung der Werkzeuge übernahmen. Die Werkzeuge werden immer wieder überprüft, bei Bedarf weiterentwickelt und ergänzt.

3.1 Übersicht

EspaceSuisse bietet in der Siedlungsberatung ein Set an Hilfestellungen und Werkzeugen an, angepasst an die Grösse der Gemeinde und deren Fragestellung. Die Werkzeuge nehmen aufeinander Bezug, können aber auch einzeln ausgeführt werden. Nur die Nutzungsstrategie braucht zwingend eine vorgängige Stadtanalyse/Ortsanalyse. Neben der Siedlungsberatung bietet EspaceSuisse auch eine Rechtsberatung in Raumplanungsfragen für Gemeinden an.¹²

Nachfolgend werden jene Werkzeuge vorgestellt, die den Ortskern im Fokus haben.

3.2 Stadtanalyse/Ortsanalyse

Kurzbeschreibung: Aussensicht und Empfehlungen für einen lebendigen Ortskern

Vorgehen: Jede Gemeinde ist ein Spezialfall, obwohl die Entwicklung jeweils ähnlichen Prozessen unterliegt. Die Stadtanalyse/Ortsanalyse zeigt auf kompakte und ungeschminkte Weise, wo der Ort beziehungsweise die Stadt steht, was zu erwarten ist und was unternommen werden sollte. Im Anschluss an diese Analyse kann eine Nutzungsstrategie durchgeführt werden, die in einem partizipativen Verfahren Massnahmen und Umsetzungspfade für einen lebendigen Ortskern benennt.

¹² Mehr zu EspaceSuisse und den Beratungs- und Informationsangeboten finden Sie auf [espacesuisse.ch](https://www.espacesuisse.ch).

Resultat: Die Analyse beinhaltet einen kompakten Bericht von circa 15 Seiten zu den Themen Wohnen, Geschäftsnutzung, öffentlicher Raum und Verkehr. Dabei wird ein Bezug zur Region und zum restlichen Siedlungsgebiet geschaffen.

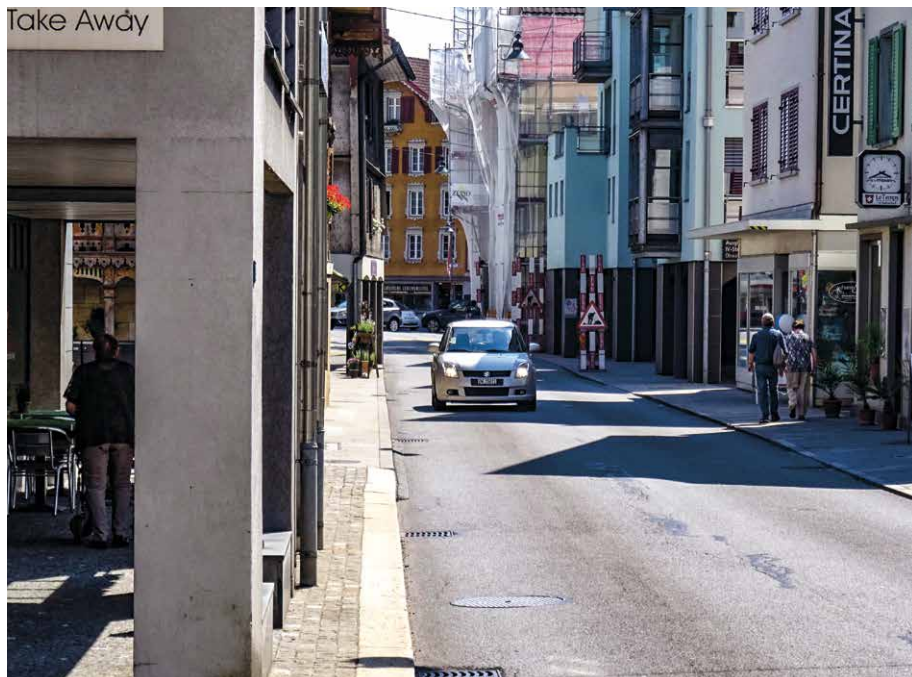
Beispiel Weinfelden TG

Das Regionalzentrum beherbergt vielfältige Funktionen im Ortskern. Gleichzeitig konnte die Abwanderung des Umsatzes an die Peripherie und ins nahe Deutschland nicht verhindert werden. Die Stadtanalyse von 2014 brachte eine aufschlussreiche Gesamtsicht auf die Dynamik des Zentrums und die darin feststellbaren unterschiedlichen Tendenzen und Chancen.¹³ Sie bildete zudem die Basis für die nachfolgende Nutzungsstrategie.

Beispiel Villeneuve VD

Die Gemeinde hat sich an EspaceSuisse gewandt, um eine Aussensicht auf die seit Langem schwierige Situation ihrer Altstadt zu erhalten. Dabei wurde es möglich, die typischen Konflikte offenzulegen und auch Perspektiven zu zeigen, wie die Altstadt trotz rückläufigem Detailhandel eine ökonomische Basis und eine Rolle als Zentrum behalten kann. Auch in Villeneuve hat die Gemeinde die Aussagen der Stadtanalyse zum Anlass genommen, um mit der Bevölkerung in einen Dialog über die gemachten Thesen zu treten (Nutzungsstrategie von 2017).

¹³ Die Stadtanalyse Weinfelden finden Sie auf weinfelden.ch
> Politik > Zentrumsförderung > Stadtanalyse.



Jeder Ortskern ist anders. Die Stadtanalyse geht auf diese Eigenheiten ein, benennt ihre Stärken und Schwächen und gibt erste Impulse für die weitere Entwicklung. Im Bild: die Brünigstrasse im Ortskern von Sarnen OW. Foto: Paul Hasler

3.3 Nutzungsstrategie

Kurzbeschreibung: partizipatives Aufarbeiten der Nutzungspotenziale im Ortszentrum

Vorgehen: Die Nutzungsstrategie unterstützt Städte und Gemeinden, den Wandel in den Ortskernen zu steuern. Sie ermöglicht eine systematische Übersicht über die Nutzungspotenziale in der Altstadt oder im Ortszentrum und macht einen möglichen Pfad für die Zukunft sichtbar.

Hauseigentümerinnen und -eigentümer sowie Gewerbetreibende werden mittels Umfragen und Workshops eng in den Prozess eingebunden. Sie helfen mit, Potenziale und Gefahren der neuen Situation zu erkennen, eine spezifische Perspektive zu entwickeln und daraus

Massnahmen für die Umsetzung zu finden. Öffentliche Veranstaltungen holen die Haltung der Bürgerinnen und Bürger ab und erlauben den Dialog mit ihnen.

Die Nutzungsstrategie baut auf der Stadtanalyse/Ortsanalyse auf.

Resultat: Die Nutzungsstrategie schliesst mit einem Bericht zu den Massnahmen rund um die gemeinsam gefundene Strategie. Zudem werden der Weg der Lösungsfindung und die Sichtweise der Expertinnen und Experten dargelegt. Das Dokument dient als Handlungsanleitung für die Umsetzung. Es obliegt der Gemeinde, die gemachten Massnahmen in eine behördenverbindliche Form zu bringen oder den Bericht als Basis für die nächste Ortsplanungsrevision zu nutzen.



Ein wichtiger Teil der Nutzungsstrategie sind die Workshops mit Eigentümerschaft und Ladenbetreibenden. Sie erhalten die Möglichkeit, ihre Haltung einzubringen und erste Massnahmen zu formulieren. Foto: Paul Hasler

Stossrichtung	Massnahmenfelder
A Den Aussenraum aufwerten	A1 Die Poststrasse zur Flaniermeile machen
	A2 Die Brünigstrasse beruhigen und ins Dorf integrieren
	A3 Den Dorfplatz zum Begegnungsort machen
	A4 Eine stimmungsvolle Beleuchtung setzen
B Wichtige Bereiche entwickeln	B1 Den Bereich Marktplatz weitsichtig entwickeln
	B2 Den Bereich Bahnhof stärken
	B3 Die Sarner Aa wird besser erlebbar
C Einkauf und Begegnung in Sarnen halten	C1 Das Parkieren besser ordnen
	C2 Einen Hauslieferdienst einführen
	C3 Den Wochenmarkt stärken
	C4 Etwas für Kinder anbieten
	C5 Das nächtliche Lärmthema in den Griff bekommen
D Gemeinsam etwas bewegen	D1 Eine Gruppe «Ortskern» etablieren
	D2 Einen «Ortsentwickler» einsetzen
	D3 Den Ortskern als gemeinsames «Einkaufszentrum» betreiben
	D4 Eine Kultur der Wertschätzung etablieren

Nutzungsstrategien bergen in ihrem Kern eine konkrete Handlungsanleitung in Form von Stossrichtungen und Massnahmen. Diese werden gemeinsam mit den Betroffenen erarbeitet und geniessen daher eine hohe Umsetzungsfähigkeit. Zu jeder Massnahme existiert ein Faktenblatt mit genaueren Angaben, Rollenzuweisungen und Verweisen zur Umsetzung. Im Bild das Beispiel von Sarnen OW aus dem Jahr 2020.¹⁴

¹⁴ Die Nutzungsstrategie Sarnen finden Sie unter [sarnen.ch > Verwaltung > Dienstleistungen > Perspektiven Dorfzentrum Sarnen 2030](https://sarnen.ch/Verwaltung/Dienstleistungen/Perspektiven/DorfzentrumSarnen2030).



Ideensammlung (zur Zentrumsaufwertung)

Gemeinde _____

Stossrichtung	Massnahmen
A Hochwertiger Grün- und Freiraum	A1
	A2
	A3
B Nachhaltige Mobilität	B1
	B2
	B3
C Attraktive Dienstleistungen und Nahversorgung	C1
	C2
	C3
D Breite Partizipation	D1
	D2
	D3

Nur Mut: Vielleicht fallen Ihnen nach der bisherigen Lektüre dieses Dossiers spontan einige Ideen ein, die dem Zentrum Ihrer Gemeinde oder Stadt guttäten? Quelle: Kaspar Allenbach, EspaceSuisse

3.4 Gassen-Club

Kurzbeschreibung: Partizipatives Verhandlungswerkzeug für eine Gasse, einen Strassenabschnitt oder einen Platz

Vorgehen: Ohne Beteiligung der Eigentümerinnen und Eigentümer von Liegenschaften und Geschäften ist keine Zentrumsentwicklung möglich. Gleichzeitig scheitern viele Bemühungen an dieser heterogenen und oft schwer zu fassenden Zielgruppe. Der Gassen-Club ist ein pragmatisches Werkzeug, um Eigentümer-schaften dafür zu gewinnen, gemeinsam eine Strategie zu entwickeln und aktiv zu werden. In gewissen Fällen können auch Ladenbetreibende oder Mieter beigezogen werden. Ziel ist eine Solidarisierung und die daraus erwachsende Investitionssicherheit.

Resultat: Das Resultat des Prozesses ist primär informeller Natur: Man hat sich kennengelernt,

es wurde Vertrauen aufgebaut, man hat eine gemeinsame Entwicklungsrichtung gefunden. Ein kurzer Bericht zuhänden der Gemeinde präsentiert Empfehlungen zum weiteren Vorgehen.

Beispiel Arbon TG

Die Stadt stellte sich die Frage nach einer provisorischen Platzgestaltung in der Altstadt. Ziel war nicht nur ein ansprechender Aussenraum, sondern dass die Geschäfte rund um den Platz eine aktive Rolle übernehmen. Das Format Gassen-Club half mit, zum einen das delicate Thema der Parkplatzreduktion zugunsten von mehr Aussenraum anzugehen, zum anderen die Geschäfte dazu zu bringen, den neu gewonnen Platz auch zu nutzen. Durch den Einbezug der Hauseigentümer am Platz konnte eine Lösung gefunden werden, die als Pilot umgesetzt werden soll.



Der Gassen-Club bringt die Hauseigentümerinnen und -eigentümer einer Gasse oder eines Quartiers an einen Tisch. Die Gemeinde oder Stadt ist absichtlich nicht vertreten, um einen offenen Austausch zu ermöglichen. Foto: Urs Brülisauer

3.5 Haus-Analyse

Kurzbeschreibung: Klärung der Nutzungsperspektiven einzelner Liegenschaften

Vorgehen: Die Haus-Analyse ist ein Beurteilungsinstrument für Liegenschaften: Sie skizziert ein Unterhalts- und Entwicklungskonzept für eine Immobilie und dient der Eigentümerschaft als Entscheidungsgrundlage. Als Instrument für die Innenentwicklung fokussiert die Haus-Analyse zudem auf bestehende Liegenschaften und lotet sinnvolle Nutzungsmöglichkeiten aus. Die Haus-Analyse ist besonders interessant für strukturschwache Regionen, in denen die Entwicklung von Liegenschaften ins Stocken geraten ist.

Resultat: Die Hauseigentümerin oder der Hauseigentümer erhält einen kompakten Bericht mit einer Analyse/Standortbeurteilung des Hauses, dem aufgelaufenen Unterhalt und den Potenzialen. Darin sind mögliche Interventionen und deren Renditen gerechnet.



Vorher / nachher: Um den Ortskernen neues Leben einzuhauchen, unterstützt der Verein Region Toggenburg Eigentümerinnen und Eigentümer mit der Haus-Analyse von EspaceSuisse. Fotos: Urs Brülisauer

3.6 Dorfgespräch

Kurzbeschreibung: Partizipativer Anlass mit der Bevölkerung und Empfehlungen zu aktuellen Themen im Dorf

Vorgehen: Das Dorfgespräch ist zugeschnitten auf Gemeinden, die zu klein sind, um mit den klassischen Werkzeugen Ortsanalyse und Nutzungsstrategie zu arbeiten. Das kompakte Verfahren bildet die wichtigsten Schritte der beiden genannten Werkzeuge ab, ohne aber so weit ins Detail zu gehen.

Durch die Aussensicht der Expertinnen und Experten werden die wichtigsten Themen auf eine frische und gelegentlich provokative Weise aufgearbeitet. Im Dialogprozess mit der Bevölkerung wird eine Perspektive entwickelt.

Eine Nachlese mit dem Gemeinderat konzentriert die Fülle an Rückmeldungen auf das Wesentliche, das es nun anzugehen gilt.

Resultat: Das Dorfgespräch ist ein Anlass, der viel Dynamik in die Diskussion rund um das Dorf bringt. Die Gemeinde selbst erhält einen kurzen Bericht mit den nötigen Empfehlungen.

Beispiel Wilderswil BE

Die Gemeinde führte 2019 ein Dorfgespräch durch, um mehr Klarheit zu wesentlichen Themen der Dorfentwicklung zu erlangen. Dabei waren die Spannungen zwischen unterschiedlichen Gruppierungen innerhalb der Gemeinde kein Geheimnis. Das Dorfgespräch brachte eine Klärung und in der Folge eine Befreiung von gewissen Dogmen.

Beispiel Faoug VD

Das kleine Waadtländer Dorf am Murtensee wurde durch die massive Auszonungspflicht stark verunsichert. Gleichzeitig schwelte ein latent illegaler Zustand bei den Ferienhäusern am See. Das Dorfgespräch konnte durch den Blick von aussen eine gewisse Öffnung mitbringen, was Perspektiven und Anliegen anbetraf. Da auch die Kinder des Dorfes mitwirkten, bekam der Anlass einen frischen und entspannten Impuls.



Beim Dorfgespräch Wilderswil BE waren mehr als 100 Personen zugegen. Foto: Paul Hasler

EspaceSuisse

Verband für Raumplanung
Association pour l'aménagement du territoire
Associazione per la pianificazione del territorio
Associazione per la pianificazione del territorio

Tempo 80?

Vielleicht
gibt es noch
passendere
Lösungen.

Wir helfen mit.

**Siedlungsberatung
EspaceSuisse**

espacesuisse.ch

3.7 Kommunikation

Auch wenn die Kommunikation kein eigenes Werkzeug darstellt, soll sie hier erwähnt werden, da der Erfolg der Werkzeuge davon abhängt. Mit Kommunikation sind hier alle Stufen des Austausches gemeint, angefangen bei der internen Kommunikation in der Gemeindeverwaltung bis hin zum Dialog mit den Medien und der Bevölkerung.

Viele Gemeinden sind mit den Aufgaben der Kommunikation gut vertraut, unterhalten aktuelle Internetseiten oder gar Auftritte in den sozialen Medien. Andere Gemeinden tun sich schwer damit. Die Rolle von EspaceSuisse kann hier eine beratende sein: Die beigetragenen Texte und Dialoganregungen bergen die Mög-

lichkeit, offen und herzlich über die Zukunft des Dorfes und der Stadt zu reden. Gleichzeitig kann die externe Beraterin oder der externe Berater gewisse Themen leichter und sachlich fundierter angehen. In der Summe resultiert oft eine gute Gesamtwirkung, sei es über die üblichen Medienkontakte, sei es durch direkte Kommunikation.

Gerade bei den Partizipationsprozessen (Nutzungsstrategie und Dorfgespräch) bietet EspaceSuisse eine Unterstützung bei der Kommunikation an. Das reicht von Artikelserien über die Hintergründe der gegenwärtigen Schwäche der Ortskerne bis hin zur Präsentation von guten Beispielen aus anderen oder gar der eigenen Gemeinde.

Die Schweiz befindet sich mit dem Strukturwandel in den kleineren und mittleren Zentren keinesfalls in einer Sonderrolle. Der Erhalt des Ortskerns als lebendiges Zentrum ist in vielen Ländern ein Thema. Deutschland hat in mehreren Bundesländern Kampagnen und Aktionspläne zugunsten der Zentren ins Leben gerufen, von welchen wir profitieren können. Zudem ist beim nördlichen Nachbarn ein Fundus an Fachliteratur erarbeitet worden, der in gründlicher Art der Thematik zu Leibe rückt.¹⁵

Trotz allen Wissens muss jede Gemeinde ihren Weg selbst gehen. Die Beispiele sind inspirierend, oft ermutigend, aber sie ersetzen den

Prozess nicht, den die Bevölkerung durchlaufen muss. Wir haben es nicht mit einem technischen, sondern mit einem gesellschaftlichen Problem zu tun. Das Zentrum ist da, aber es wird nicht mehr genutzt. Jeder Detaillist würde als Lieblingsmassnahme «mehr Kundschaft» nennen. Aber die Kundschaft ist woanders.

¹⁵ Die DSSW-Plattform befasst sich in der Tradition des Deutschen Seminars für Städtebau und Wirtschaft mit Handlungsstrategien für attraktive und lebendige Innenstädte. Die Plattform ist Kompetenzzentrum für Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und für die Durchführung von Fachveranstaltungen und Projekten. Es ist eine reiche Sammlung an Fachbroschüren vorhanden und online verfügbar unter deutscher-verband.org > Publikationen.



Ortskerne müssen heute als gemeinsamer Erlebnisraum unter freiem Himmel betrieben werden. Einkauf und Gastronomie sind wichtige Teile davon. Im Bild: Aarau AG. Foto: Alain Rouiller, CC BY-SA 2.0, Wikimedia Commons

EspaceSuisse hat in den letzten 15 Jahren in rund 70 Ortschaften Erfahrungen gesammelt und den betroffenen Gemeinden zur Verfügung gestellt. Dabei zeigen sich folgende zentrale Erkenntnisse:

- Der Strukturwandel ist kaum aufzuhalten, geschweige denn umzudrehen. Die Veränderung der Einkaufsgewohnheiten, verbunden mit der gestiegenen Mobilität, ist eine Tatsache, die auch in Zukunft weitergehen wird. Im Moment sind die kleineren und mittleren Zentren die Verlierer dieser Entwicklung.
- Die Massnahmen zur Stabilisierung oder Erneuerung der Zentrumsfunktionen sind wichtig und nötig. Man muss sich aber lösen von zu engen Rezepten. Es geht nicht um ein reines Festhalten am Einkauf, sondern um Begegnung im generellen Sinn. Hierzu gehört eine ganze Palette an Angeboten, von der Gastronomie über Dienstleister, Kultur, Ärzte, Ämter oder Kirchen.
- Die bewusste Positionierung eines Ortskerns als regionales Einkaufszentrum erfordert heute weitreichendere Massnahmen als noch vor 30 Jahren. Mit der harten Konkurrenz durch die Einkaufszentren an der Peripherie und durch den erstarkten Online-Handel reichen klassische Marketing- und Verschönerungsmassnahmen oft nicht mehr. Ein überzeugender Ortskern muss heute wie «ein Einkaufszentrum unter freiem Himmel» betrieben werden, inklusive gemeinsamem Flächenmanagement und Marketingstelle, was in der Regel den bestehenden Detailhandel vor Ort überfordert.
- Gastronomie und Events sind eine Ergänzung zum Einkauf, aber kein Allerheilmittel. Wenn der Ortskern zur Festhütte verkommt, treten neue Probleme auf, die dem Wohnen nicht zuträglich sind. Dieses ist aber die ökonomische Basis unserer kleineren und mittleren Ortskerne.
- Mit dem Wohnen steht zumindest ökonomisch eine Nutzung bereit, welche die Ortskerne stabilisiert. Die gefühlvolle Renovation der Häuser ist ein wichtiger Schritt gegen den Niedergang. Wenn die Bewohnerinnen und Bewohner der Häuser dann auch draussen in den Gassen den Raum nutzen und ihn mit Leben füllen, kann ein Ortskern eine neue Gemütlichkeit ausstrahlen.

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

Die Siedlungsberatung von EspaceSuisse

EspaceSuisse unterstützt Gemeinden und Städte bei einer qualitativen Siedlungsentwicklung. Erfahren Sie mehr über unsere Angebote auf spacesuisse.ch > Beratung > Siedlungsberatung.





Paul Dominik Hasler, Ingenieur ETH NDS FSU, ist Mitgründer des Netzwerks Altstadt. Er führt seit 30 Jahren das «Büro für Utopien», einen Thinktank zu gesellschaftlichen Veränderungsprozessen mit Schwerpunkten Stadtentwicklung und Mobilität. Für EspaceSuisse entwickelte er einen Teil der heute im Einsatz stehenden Werkzeuge und wandte sie in über 50 Städten und Gemeinden an. Er ist einer der aktuell 18 externen Expertinnen und Experten der Siedlungsberatung von EspaceSuisse.¹⁶

¹⁶ Eine aktuelle Übersicht über die Siedlungsberaterinnen und -berater von EspaceSuisse findet sich unter espacesuisse.ch > Beratung > Siedlungsberatung > Expertinnen und Experten.

densipedia.ch

Innenentwicklung

Développement vers l'intérieur

Sviluppo centripeto

**Sind Sie auf der Suche
nach guten Beispielen
der Innenentwicklung?**

**Schauen Sie auf
densipedia.ch nach!**



EspaceSuisse

Sulgenrain 20 3007 Bern +41 31 380 76 76 info@espacesuisse.ch espacesuisse.ch