

Hochbauvorhaben mit vorwiegend privater Nutzung, ganz oder teilweise finanziert und erstellt durch die öffentliche Hand.

Analyse der Projektentwicklung (SIA Phase strategische Planung und Vorstudie) anhand der beiden Projekte „Sanierung Kongresshaus“ und „Stadion Zürich“ und Empfehlung für zukünftige Projekte

Zertifikatsarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)
Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt bei der Autorin

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Kuno Schedler**
Institut für Systemisches Management und Public Governance,
Universität St.Gallen

Verfasserin: **Wiebke Rösler Häfliger**
aus Vechigen BE, Triengen LU und Zuchwil SO
Flüelastrasse 31a, 8047 Zürich

Bern, den 30. November 2012

1 Vorwort

Die Leserinnen und Leser sollen:

- Einen Überblick erhalten über die Projektentwicklung von Hochbauvorhaben generell anhand der SIA Ordnung 112, und im Spezifischen in der Stadt Zürich
- Einen Einblick erhalten in die Organisation und den Ablauf der strategischen Planung von komplexen Hochbauvorhaben mit vorwiegend privater Nutzung, ganz oder teilweise finanziert und erstellt durch die öffentliche Hand.
- Eine Checkliste oder einen Normablauf über die Phase „strategische Planung“ erhalten im Sinne einer Handlungsanweisung

Ein besonderer Dank geht an Prof. Dr. Kuno Schedler und die Mitarbeitenden des Amtes für Hochbauten, welche mir in Form von Gedankenaustausch zu Beginn geholfen haben.

Bern, im November 2012

Wiebke Rösler Häfliger

2 Zusammenfassung

Die Projektentwicklung, die Planung, der Bau und die Bewirtschaftung von Hochbauvorhaben wird in der Schweiz durch den Schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein (SIA) mit verschiedensten Normen und Ordnungen unterstützt.

Die Stadt Zürich ist neben Bund und den grösseren Kantonen eine der grössten öffentlichen Bauherrschaften der Schweiz, das jährliche Investitionsvolumen der Hochbauten des Verwaltungsvermögens beläuft sich auf CHF 250 – 350 Mio. Um die Hochbauprojekte möglichst effizient abwickeln zu können, wurde in Anlehnung an den SIA ein Verfahrenshandbuch erarbeitet, in welchem die verschiedenen am Bau beteiligten Rollen definiert, und die Prozesse dargestellt sind.

In der Stadt Zürich sind zur Zeit verschiedene Bauten in Planung welche den Rahmen von rein städtischen Projekten sprengen indem Private in irgendeiner Form mit von der Partie sind. Diese Projekte sind von grosser politischer Relevanz und meist sehr präsent in der Öffentlichkeit.

Die vorliegende Arbeit analysiert die Anfangsphasen der beiden sehr komplexen Projekte „Stadion Zürich“ und „Sanierung Kongresshaus“ und versucht Schlussfolgerungen für nächste Projekte zu ziehen. Anhand der beiden Projekte wird aufgezeigt, dass gerade solch komplexe Projekte nach den bewährten Abläufen abgewickelt werden sollten.

Dabei sprengt die Komplexität der Aufgabenstellung den Umfang der Arbeit deutlich.

3 Inhalt

1	Vorwort.....	II
2	Zusammenfassung	III
4	Einführung	6
5	Leistungsmodell des SIA und die Interpretation in der Stadt Zürich	7
5.1	Erläuterungen.....	7
5.1.1	SIA Ordnung 112	7
5.1.2	Stadt Zürich	7
5.2	Strategische Planung (SIA Phase 1)	8
5.2.1	SIA 112.....	8
5.2.2	Städtische Schritte	9
5.3	Vorstudie (SIA Phase 2).....	11
5.3.1	SIA 112.....	11
5.3.2	Städtische Schritte	11
6	Aktuelle Hochbauvorhaben der Stadt Zürich	13
6.1	Fussballstadion	13
6.2	Kongresshaus.....	14
6.3	Kongresszentrum	16
6.4	Weitere Projekte (auf welche nicht näher eingegangen wird).....	16
6.4.1	Eis- und Volleyballarena	16
6.4.2	Kunsthäuserweiterung:	16
6.4.3	Rehaklinik.....	16
7	Analyse am Beispiel des Projektes „Stadion Zürich“	17
7.1	Der Arbeitsbeginn	17
7.2	Erste Anpassung des Auftrages	19
7.3	Zweite Anpassung des Auftrages	20
8	Analyse am Beispiel der Sanierung des Kongresshauses.....	23
9	Schlussfolgerungen.....	25
9.1	Schlüsselfragen:.....	26
9.2	Rollenklärung	26
9.3	Projektorganisation.....	26
9.4	Kommunikation.....	28

10	Abbildungsverzeichnis	XXX
11	Abkürzungsverzeichnis	XXXI
12	Anhangverzeichnis	XXXII
13	Literaturverzeichnis	VIII
14	Begriffsklärung	29
15	Anhang	IX
16	Selbständigkeitserklärung	XVIII
17	Über die Autorin	XIX

4 Einführung

Bei Hochbauvorhaben (meist Grossprojekte), welche in Zusammenarbeit mit Privaten (Stiftungen, Clubs, etc.) entwickelt werden müssen, stellen sich immer in etwa dieselben Fragen, beziehungsweise es tauchen ähnliche Schwierigkeiten auf. Charakteristisch für den Start dieser Projekte ist das Fehlen der strategischen Planung, das heisst, es existieren weder Betriebskonzepte noch Businesspläne und die Finanzierung ist nicht geklärt. Oft, zum Beispiel beim Stadion Zürich, möchte man der Bevölkerung so rasch wie möglich Resultate präsentieren, die Vorstellungen von Kosten und Terminen sind häufig sehr optimistisch und der Druck auf die Verwaltung das Projekt vorwärtszutreiben ist aufgrund dieser Vorstellungen extrem gross. Unter dem Start verstehe ich das Einberufen einer ersten Sitzung, den konkreten Arbeitsbeginn und nicht nur die Lancierung der Idee.

Definitionsversuch dieser Hochbauprojekte: Es handelt sich um Bauvorhaben, welche keine wirtschaftliche Rendite versprechen aber eine Ausstrahlung für die Stadt haben können. Dadurch sind sie für private Investoren uninteressant, es finden sich keine, für die Stadt hingegen, sind sie aus Standortüberlegungen interessant und damit politisch gewünscht. Diese Hochbauten sind jedoch nicht zwingend notwendig um eine öffentliche Aufgabe erfüllen zu können wie zum Beispiel ein Schulhaus, und es ist durchaus umstritten ob Steuergelder dafür investiert werden sollen. Die Nutzung und häufig auch der Betrieb sind privat.

5 Leistungsmodell des SIA und die Interpretation in der Stadt Zürich

5.1 Erläuterungen

5.1.1 SIA Ordnung 112

Der Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein SIA hat ein Leistungsmodell entwickelt, wie Hochbauvorhaben abgewickelt werden sollen, wer in welcher Rolle welche Leistung zu erbringen hat und welche Entscheidungen zu treffen sind. Es ist in sechs Phasen und zwölf Teilphasen gegliedert und umfasst den gesamten Lebenszyklus einer Baute. Die Ziele sind jeweils aus Sicht des Auftraggebers formuliert. Es wird dabei festgestellt, dass Nutzung und Betrieb eines Bauwerkes die Projektierung stark beeinflussen. Bevor denn mit der eigentlichen Projektierung begonnen werden kann, gilt es Verschiedenes abzuklären, Machbarkeit, Bedarfsanalysen, kurz, der gesamte Lebenszyklus eines Gebäudes muss betrachtet werden. Die SIA Ordnung 112 soll „...Planern wie Auftraggebern ermöglichen, Zusammenarbeitsformen zu entwickeln, die heutigen Marktanforderungen entsprechen.“ Dabei soll die Leistungsbeschreibung projektbezogen definiert und beschrieben werden. Es werden zwei Rollen definiert: diejenige des Auftraggebers und diejenige des Planers.

5.1.2 Stadt Zürich

In der Stadt Zürich werden Investitionen in Hochbauten nach Leitlinien getätigt, welche der Stadtrat 2005 festgelegt hat. Diese Leitlinien sind im Dokument Investitionspolitik Hochbauten „Zürich baut – gut und günstig“ vom 24. August 2005 festgeschrieben.

Die Stadt Zürich hat in Anlehnung an die SIA Ordnung 112 ein Verfahrenshandbuch entwickelt, wie Hochbauvorhaben entwickelt und gebaut werden sollen. Es ist für eigene Hochbauvorhaben der Stadt Zürich durch den Stadtrat verbindlich erklärt, also zwingend anzuwenden. Hintergrund des Verfahrenshandbuches ist die Erkenntnis, dass nicht bauen günstiger ist als bauen, also ist das Buch so aufgebaut, dass zuerst geklärt werden muss ob betrieblich optimiert werden kann bevor eine bauliche Lösung des Bedarfs angestrebt wird. Das Verfahrenshandbuch richtet sich in erster Linie an die Betreibenden und Nutzenden von städtischen Hochbauten und möchte aufzeigen welche Rechte aber auch Pflichten sie in ihrer Rolle während der Entwicklung von Hochbauprojekten haben und was sie „...vom Hochbaudepartement erwarten können.“ Den beauftragten Architektinnen und Ingenieuren werden die spezifischen Rollen und Leistungen der Stadt Zürich näher gebracht. Die Leistungen der Auftraggeberin werden im Verfahrenshandbuch aufgeteilt beziehungsweise näher definiert. Im Gegensatz zur SIA-Ordnung 112 definiert die Stadt Zürich vier am Lebenszyklus einer Baute beteiligte städtische Rollen: Nutzende / Mietende, Betreibende, Eigentümerversretung und Bauherrenvertretung. Im Verfahrenshandbuch werden Eskalationsschritte vorgesehen, damit die Projekte möglichst rasch vorankommen und nicht durch interne Patsituationen blockiert sind.

5.1.2.1 Rollen

Nutzende / Mietende

Die Nutzenden bzw. Mietenden sind Organisationseinheiten oder Privatpersonen, die ein Objekt nutzen und/oder mieten. (Stadt Zürich, 2008: S 3), „Die Nutzenden sind bei stadteigenen Bauten entweder die Angestellten oder die Bevölkerung.“

Betreibende

Technische Dienste oder Organisationseinheiten welche ein Objekt betreiben. (Stadt Zürich, 2008: S 3), „Die Betreiberin ist Bewirtschafterin, Verwalterin und Dienstleisterin eines Gebäudes oder einer Anlage. Betreiberin der Verwaltungsbauten ist die Immobilienbewirtschaftung (IMMO), bei anderen Gebäuden und Anlagen sind es die Dienstabteilungen oder Werke. Die Betreiberin ist sowohl für die kaufmännische Bewirtschaftung / Verwaltung der Liegenschaft als auch für die technische und infrastrukturelle Bewirtschaftung (zB technischer Dienst, Hausdienst) zuständig.“

Eigentümerversretung

(Stadt Zürich, 2008: S 3), „Die Eigentümerversreteterin ist Portfoliomanagerin, Vermieterin und Auftraggeberin für dauerhafte und nachhaltige Baudienstleistungen. IMMO und Liegenschaftsverwaltung (LV) vertreten die Eigentümerin Stadt. Dieser gehören der Grund und Boden sowie die sich darauf befindlichen Bauten. Als Eigentümerversreteterin sind IMMO und LV sowie die eigenständigen Betriebe demzufolge die Auftraggeberinnen für das AHB. Zu den Auftraggeberinnen zählen auch noch stadtnahe Institutionen und Stiftungen.“

Bauherrenvertretung

(Stadt Zürich, 2008: S 3), „Die Stadt Zürich ist bei städtischen Bauten und Anlagen Bauherren. Vertreter der Bauherrin ist das Amt für Hochbauten (AHB) als Baufachorgan der Stadt Zürich. Es entwickelt, plant und führt die Bauprojekte. Das AHB ist in dieser Rolle auch Treuhänder der Bauethik, der Baukultur und der Nachhaltigkeit im Bauen. Aktiv werden kann der Bauherrenvertreter AHB dann, wenn ihm die Eigentümerversreteterin der Stadt einen Auftrag erteilt.“

5.2 Strategische Planung (SIA Phase 1)

5.2.1 SIA 112

Der SIA geht davon aus, dass bereits in dieser Phase bestimmte Leistungen von extern beauftragten Planern erbracht werden. Ziel dieser Phase ist die Definition von Bedürfnissen, Zielen und Rahmenbedingungen einerseits und die Festlegung von Lösungsstrategien andererseits. Mich interessieren in dieser Phase die Leistungen und Entscheide, welche die Bauherrschaft erbringen beziehungsweise fällen muss. Der SIA macht hier folgende Angaben:

Der Auftraggeber muss die übergeordneten Rahmenbedingungen und Ziele definieren, er muss die durch die Planenden erarbeiteten Lösungsstrategien bewerten und sich auf eine fest-

legen. Der Planer wird in dieser Phase Lösungsalternativen erarbeiten mit Kostenschätzungen und der Schätzung des Zeitbedarfs.

5.2.2 Städtische Schritte

5.2.2.1 Strategie (der Stadt, des Departements, der Dienstabteilung)

Das Verfahrenshandbuch definiert vor der SIA-Phase der strategischen Planung noch eine Strategiephase. Ziel dieser Phase ist die Überprüfung des Bedürfnisses. Die Eigentümerversammlung muss überprüfen, ob das angemeldete Bedürfnis sich von einer Strategie ableitet.



Abbildung 1: Strategie (Stadt Zürich, 2008)

(Stadt Zürich, 2008: S 4), „Ziel:

- Das künftige Angebot an Infrastruktur zur Umsetzung der politischen Visionen ist definiert. Menge und Qualität sind grob festgelegt, und die Akzente sind gesetzt.
- Nachhaltigkeitsziele sowie Unterhalts- und Nutzungsstrategie stehen fest.
- ...“

Oder anders ausgedrückt: die Bevölkerung respektive ihre Interessenvertretungen melden sich zu Wort und stellen ihre Forderungen (Ansprüche).

Der Stadtrat formuliert den Grundsatz, dass ohne übergeordnete Strategie nichts geplant und gebaut wird.

In den Legislaturrichtlinien 2006 -2010 werden unter dem Schwerpunkt „planen und bauen für die Stadt von morgen“ die drei Projekte Kunsthaus-Erweiterung, Stadion Zürich und Kongresszentrum erwähnt. In den Legislaturrichtlinien 2010 – 14 formuliert der Stadtrat erst ganz am Schluss: „Weiterverfolgen wird die Stadt auch Initiativen und Projekte, die im Rahmen des Legislatorschwerpunkte 2006 – 2010 entstanden und etabliert wurden. (...) Bauprojekte, wie die Kunsthaus-Erweiterung, das Kongresszentrum, (...) oder die Neuausrichtung des Stadions Zürich werden auch in der laufenden Legislatur vorangetrieben.“ Menge, Qualität, Nutzung, etc. bleiben unerwähnt.

Federführung haben hier laut Verfahrenshandbuch die Nutzenden und Betreibenden, das wäre im Fall Stadion Zürich die Nutzenden, also Bevölkerung und Fussballclubs, denn die Rolle der Betreibenden steht hier ja noch gar nicht fest (ist es eine noch zu gründende Betriebsgesellschaft, ist es das Sportamt der Stadt Zürich, oder sind es die Clubs selber?) Im Stadion

Letztendlich sind heute die Clubs die Nutzenden und das Sportamt ist der Betreiber. Die Initiative für das sich heute in Entwicklung befindliche Fussballstadion kam vom Stadtrat als Antwort auf das Scheitern des von der Credit Suisse entwickelten „Pentagon“ (ein Fussballstadion mit 30 000 Sitzplätzen und Mantelnutzung).

5.2.2.2 Bedarfserhebung (SIA Phase 1)

In dieser Teilphase hat die Eigentümerversammlung zusammen mit den Betreibern die Federführung. Hinweis auf die Strategie bzw. den Masterplan: (Stadt Zürich, 2005: S 10) „Die Strategien bilden die Basis, nach der alle Hochbauinvestitionen auszurichten sind“ Federführung liegt hier bei den Betreibern.

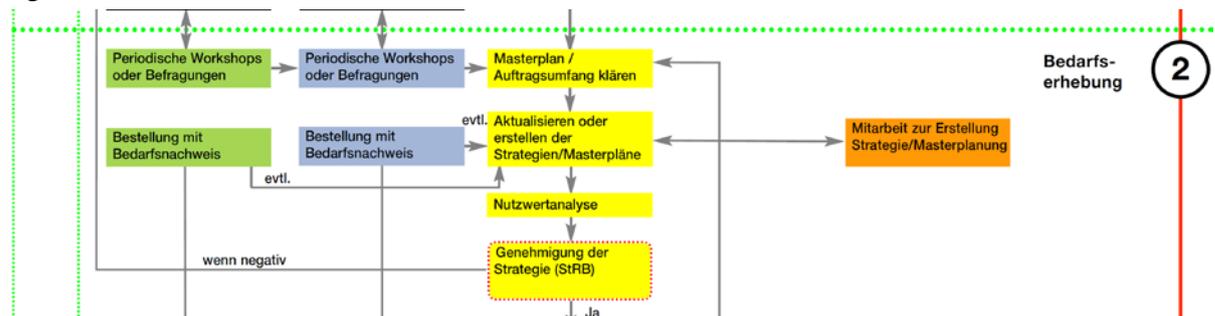


Abbildung 2: Bedarfserhebung (Stadt Zürich, 2008)

Finanzlage (SIA Phase 1)

Die Sicherstellung der Finanzierung ist das Ziel dieses städtischen Schrittes. Das Vorhaben soll im Investitionsplan des Stadtrates enthalten sein. Hier wird noch einmal geprüft, ob für das Projekt die Strategie feststeht, Federführung hat die Eigentümerversammlung. Als Stolperstein ist explizit erwähnt, dass die politischen Ziele des Stadtrates aus finanziellen Gründen nicht umsetzbar sind.



Abbildung 3: Finanzlage (Stadt Zürich, 2008)

5.2.2.3 Projektdefinition (SIA Phase 2)

Die Projektdefinition ist ein sehr wichtiger Schritt bevor ein Projekt wirklich startet. Deswegen wurde in Abweichung zur SIA 112 dieser Schritt vorgezogen. Hier zeigt das Verfahrenshandbuch wichtige Fragen im Sinne einer Checkliste auf zum Beispiel, ob die Dringlichkeit richtig beurteilt wurde (denn nicht jedes Projekt muss subito umgesetzt werden). Auch die Frage nach dem adäquaten baulichen und betrieblichen Standard wird hier gestellt. Die Federführung ist in dieser Phase geteilt zwischen Eigentümerversammlung und Betreibern. Die Ei-

gentümerversammlung stellt sicher dass das Projekt vorwärtsgetrieben wird. Die Betreibenden lösen das Projekt aus, indem sie es bei der Eigentümerin bestellen
 Ziel dieser Phase ist die genaue Ausweisung der Bedürfnisse, wie Raumprogramm, Standortbedingungen etc. Als Resultat dieser Phase wird erwartet, dass der Umfang des Projekts definiert ist. Das Vorgehen und die Organisation des Projektes sollen definiert sein. Die Rolle der Betreibenden umfasst hier im Wesentlichen die Definition der Projektziele und das Erstellen eines ersten Raumprogramms, sowie die Auslösung des Projektes mit Bestellung an die Eigentümer. Die Rolle der Bauherrenvertretung beschränkt sich in dieser Phase auf die Analyse des Standortes.

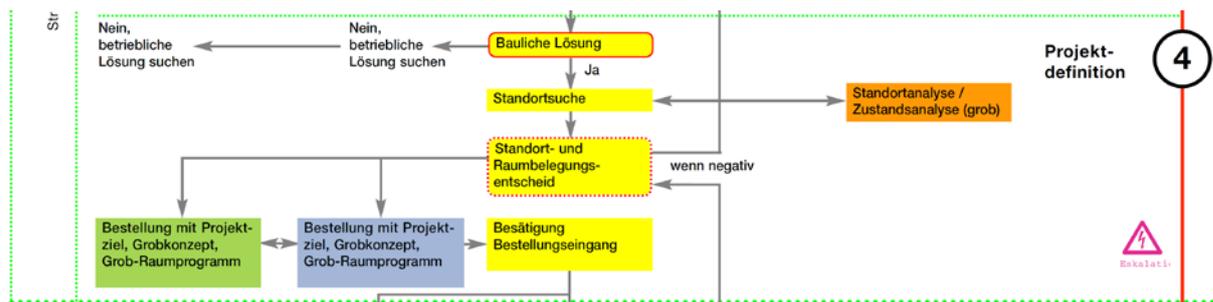


Abbildung 4: Projektdefinition (Stadt Zürich, 2008)

Beim Stadion Zürich übernahm das Amt für Städtebau diese Aufgabe. Als Stolpersteine werden unter anderen genannt: unrealistische Rahmenbedingungen, zu schwaches Argumentarium um Gegnerschaft zu überzeugen (im Hinblick auf die Kreditbeschaffung beim Volk).

5.3 Vorstudie (SIA Phase 2)

5.3.1 SIA 112

In dieser Phase werden das Vorgehen und die Projektorganisation festgelegt, sowie die Machbarkeit überprüft. Am Ende dieser Phase muss der Auftraggeber einen Grundsatzentscheid fällen: Will er auf das Projekt eintreten oder nicht. Der Auftraggeber legt den Rahmen der Kosten fest oder bestimmt sogar ein Kostendach aufgrund der Kostenschätzung des Planers.

5.3.2 Städtische Schritte

5.3.2.1 Machbarkeit (SIA Phase 2)

In dieser Phase wird die Machbarkeit des Projektes abgeklärt, eine Kernkompetenz des AHB. Ziel ist der Abgleich von Anforderungen mit den Kapazitäten des Standortes. Die Realisierbarkeit des Projektes ist nach dieser Phase geklärt. Als Resultat wird der Nachweis der Machbarkeit am gewählten Standort erwartet, inklusive Kosten- und Terminrahmen.

Die Betreibenden erstellen eine Betriebskostenschätzung. Beim Stadion hat das Finanzdepartement einen Businessplan erstellt in welchem die Betriebskosten geschätzt werden.

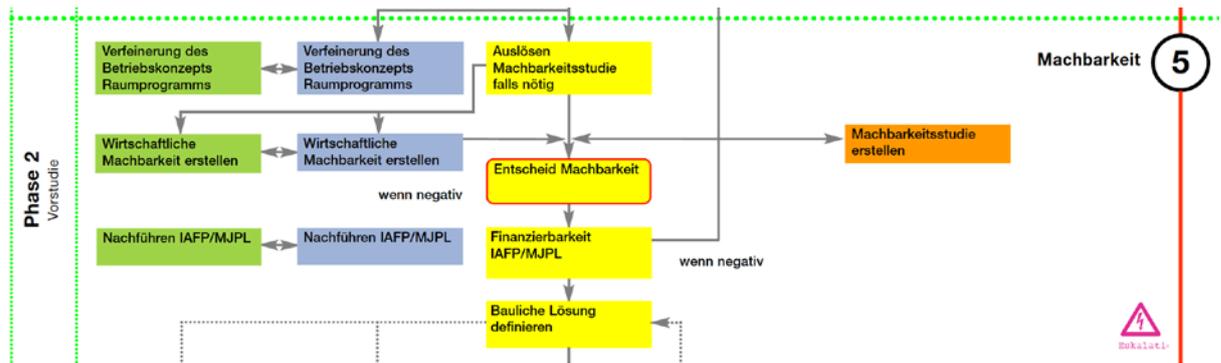


Abbildung 5: Machbarkeit (Stadt Zürich, 2008)

5.3.2.2 Definitive Bestellung

Betriebskonzept, Raumprogramm und Kosten-nutzen-Rechnung liegt vor. Der Projektierungskredit ist gesprochen, der Projektrahmen ist vereinbart. Die Federführung liegt in dieser Phase bis zum Planerwahlverfahren bzw. bis zum Architekturwettbewerb noch bei der Eigentümervertretung. Ab Wettbewerb übernimmt das Amt für Hochbauten die Federführung. Erst nach dieser Phase wird eine Projektorganisation mit Pflichtenheft etabliert.

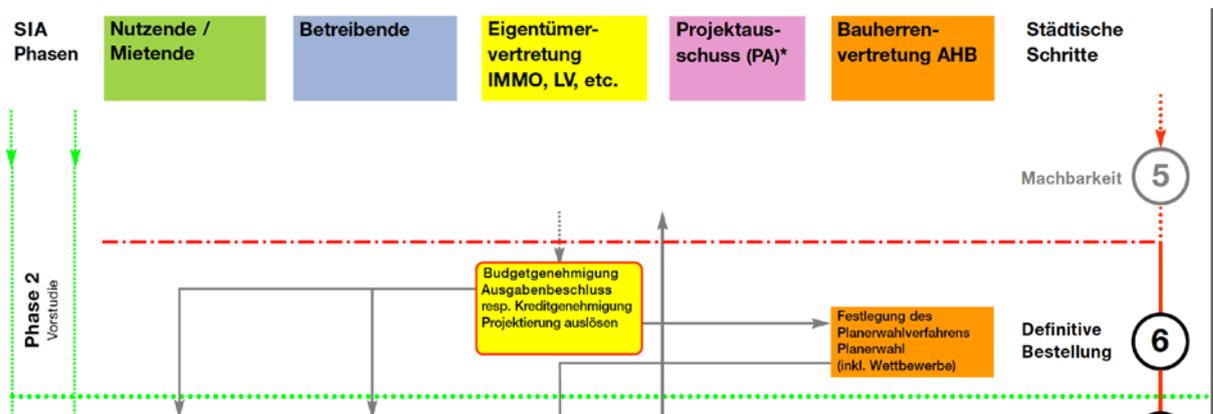


Abbildung 6: definitive Bestellung (Stadt Zürich, 2008)

6 Aktuelle Hochbauvorhaben der Stadt Zürich

6.1 Fussballstadion

Auf dem Areal Hardturm in Zürich stand seit 1929 das Heim-Stadion des Fussballclubs Grasshopper Club Zürich (GCZ), das Stadion Letzigrund hingegen teilte sich der Fussballclub Zürich (FCZ) mit dem Leichtathletik-Club Zürich (LCZ). In den neunziger Jahren hatten beide Stadien einen erheblichen Instandsetzungsbedarf.

Die Hardturm AG, Eigentümerin des Hardturmstadions, einigte sich 1998 mit der Stadt Zürich auf die Planung eines neuen multifunktionalen Stadions (Fussball und Leichtathletik) auf dem Areal Hardturm. Nach Durchführung eines Architekturwettbewerbs liess die Hardturm AG das Stadionprojekt jedoch fallen. In der Folge übernahm die Credit Suisse das Grundstück von der Hardturm AG und entwickelte ein reines Fussballstadion mit Mantelnutzung, welches beiden Clubs dienen sollte. Die Stadt beteiligte sich durch einbringen von angrenzendem Land an der Trägerschaft Stadion Zürich AG. Das Stadion Letzigrund sollte nur noch für die Leichtathletik und den Breitensport zur Verfügung stehen.

Im April 2002 wurde der Öffentlichkeit das Siegerprojekt des Wettbewerbs, das „Pentagon“ vorgestellt, im Dezember desselben Jahres erhielt die Schweiz den Zuschlag für die EURO 08 wodurch das Projekt plötzlich unter enormem Zeitdruck stand.

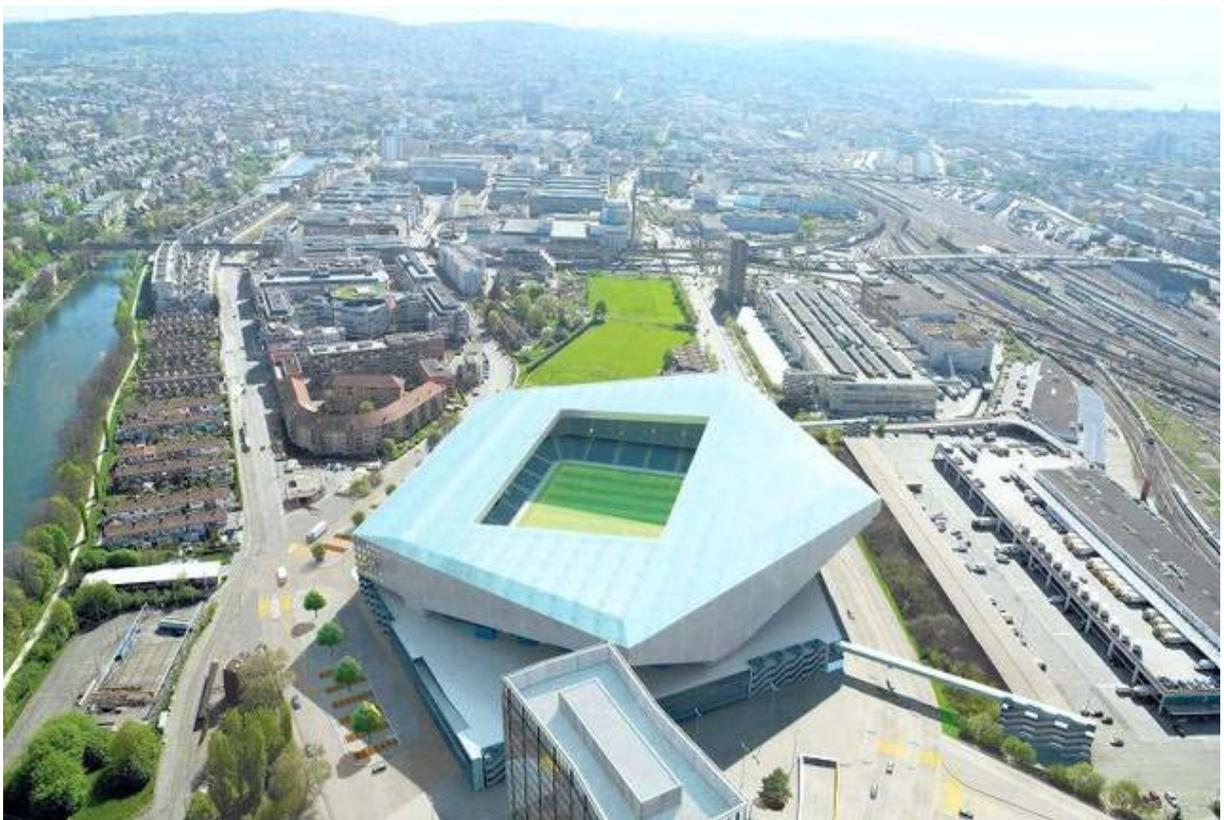


Abbildung 7: „Pentagon“ (Der Sonntag, 9. Mai 2009)

Die Bevölkerung der Stadt Zürich bewilligte im September 2003 einen Kredit über CHF 47.5 Mio. Rekurse verschiedenster Interessengruppen verhinderten das Projekt in der

Folge um Jahre. Infolge dieser Rekurse war klar, dass für die EURO 08 auf das in Rekordzeit entwickelte und gebaute Stadion Letzigrund zurückgegriffen werden musste. Die beiden Clubs benutzen seither gemeinsam das Stadion Letzigrund als Heimstätte.



Abbildung 8: Stadion Letzigrund

Im Frühling 2009 liess die Credit Suisse das Projekt „Pentagon“ fallen und schlug der Stadt einen Landabtausch vor. Die Credit Suisse wollte auf ihrem Teil Wohnungen und Geschäftsräume realisieren, die Stadt hätte ein reines Fussballstadion auf ihrem Anteil realisieren können. Der Stadtrat stimmte diesem Vorgehen Ende Mai 2009 zu und startete damit das Projekt Stadion Zürich welches ich hier näher betrachten werde.

6.2 Kongresshaus

1937 haben die Stadt Zürich und die Tonhallegesellschaft in Zürich eine gemeinsame Stiftung unter dem Namen „Stiftung Tonhalle- und Kongressgebäude“ errichtet, welche sich seit 1975 kurz „Kongresshaus-Stiftung“ nennt. Zweck der Stiftung ist die Erstellung und der Betrieb eines Tonhalle- und Kongressgebäudes am General Guisan-Quai, damals im Hinblick auf die bevorstehende Landesausstellung 1939. Das Kongresshaus wurde in den Jahren 1937 bis 1939 von den Architekten Max Ernst Haefeli, Werner Moser und Rudolf Steiger gebaut. Es umfasst die 1880 durch die Wiener Architekten Fellner und Helmer erbaute Tonhalle. Die Tonhalle zeichnet sich durch eine hervorragende Akustik aus. Der gesamte Gebäudekomplex steht heute unter Denkmalschutz.



Luftaufnahme des Kongresshauses im ursprünglichen Zustand. Beachtenswert sind der Gartenhof und die Dachterrasse.
Bild: Hans Finsler, Photoswissair

Abbildung 9: Kongresshaus damals (<http://www.prokongresshaus.ch/kongresshaus.htm>)

Finanziert wird die Stiftung durch die Stadt Zürich, die Tonhalle-Gesellschaft stiftete ihre Liegenschaft. Die Stiftung ist für den Unterhalt der Gebäude zuständig.

Da das Kongresshaus einen erheblichen Unterhaltsbedarf hat, hätte es einem modernen Kongresszentrum weichen sollen, das Projekt des bekannten Architekten Rafael Moneo wurde aber 2008 an der Urne abgelehnt. Die Architektenverbände liefen Sturm gegen den geplanten Abriss des unter Schutz stehenden Kongresshauses.

Nach dem Nein zum Moneo-Projekt war eine neue Strategie gefragt. Die Kongresshaus-Stiftung gab daher eine Studie zur Zukunft des Zürcher Kongresswesens beim Gottlieb Duttweiler Institute (GDI) in Auftrag. Gleichzeitig formierte sich eine Gruppe von Architekten und Musikinteressierten und schlug der Stadt vor, aus dem Kongresshaus ein Kulturhaus zu machen. Die GDI Studie kommt zum Schluss, dass sich ein neues Kongresszentrum sowie das bestehende Kongresshaus durchaus ergänzen könnten, eine klare Positionierung der beiden Häuser vorausgesetzt.

Der Stadtrat hingegen wollte sich seit dem Nein zum Moneo Projekt Kongresszentrum über seine Strategie für das Kongresshaus nicht festlegen, aber er setzte am 30. September 2009 einen achtköpfigen Planungsausschuss ein mit dem knappen Auftrag, die Übergangszeit im Kongresshaus bis zur Eröffnung des neuen Kongresszentrums zu planen. Dabei (Anhang 1, 2009): „hat der Planungsausschuss folgende Leitplanken zu beachten:

- (...)
- Kongresshaus und Tonhalle müssen so optimiert werden, dass Zürich auch in den Übergangsjahren Platz für Kongresse und weitere Veranstaltungen anbieten kann.
- Die baulichen und betrieblichen Vorschläge für das Kongresshaus sollten so sein, dass damit künftige Nutzungen nicht präjudiziert werden“

6.3 Kongresszentrum

Der politische Wille ist klar, Zürich braucht ein Kongresszentrum um grosse internationale Kongresse austragen zu können, private Investoren gibt es vorerst keine, es ist letztlich unklar, wer das Zentrum betreiben wird und es ist unklar wer finanziell investiert. Wenn es die Stadt sein wird, wird zu diskutieren sein, ob sie auch Eigentümerin des Hauses sein wird. Es fehlt zudem eine klare Strategie, beziehungsweise ein Betriebskonzept in Zusammenhang mit dem heutigen Kongresshaus, welches wie erwähnt, in einem desolaten Zustand ist.

(Anhang 1, 2009) „Der Stadtrat selber ist weiterhin überzeugt, dass Zürich ein Kongresszentrum braucht. Er hat darum die Planung für ein neues Kongresszentrum neu gestartet. Als erstes wird derzeit der Standort evaluiert, als zweites dann die konkrete Planung an die Hand genommen.“

6.4 Weitere Projekte (auf welche nicht näher eingegangen wird)

6.4.1 Eis- und Volleyballarena

Angestossen vom Eishockeyclub Zürich, zusammen mit dem Volleyballclub Vollero Zürich, soll eine Eis- und Volleyballarena entstehen auf städtischem Land. Die Finanzierung ist rein privat angedacht, beziehungsweise die Stadt fungiert als Darlehensgeberin. Weil die Stadt Darlehensgeberin sein wird und weil die Stadt das Land im Baurecht zur Verfügung stellen wird, übernimmt das Amt für Hochbauten zumindest die Federführung bei der Durchführung des Projektwettbewerbes.

Die weiteren Schritte sind noch nicht definiert.

6.4.2 Kunsthauserweiterung:

Schwieriger aber letztlich gelungener Start in Zusammenarbeit mit privater Trägerschaft, lange kein Betriebskonzept. Die Finanzierung wird hälftig getragen durch die öffentliche Hand und durch privates Mäzenatentum.

6.4.3 Rehaklinik

Private Initiative zum Bau einer Rehabilitationsklinik eventuell in Zusammenarbeit mit einem städtischen Spital und auf städtischem Land.

7 Analyse am Beispiel des Projektes „Stadion Zürich“

7.1 Der Arbeitsbeginn

Im Sommer 2009 gab die Trägerschaft Stadion Zürich, bestehend aus der Stadt Zürich und der Credit Suisse, bekannt, dass das bisherige Stadionprojekt auf dem Hardturmareal nicht realisiert werden kann und dass die Stadt die Federführung für ein kleineres Stadion ohne Mantelnutzung (20 000 Sitzplätze) auf ihrem Landanteil übernimmt. Gleichzeitig wurde bekannt gegeben, dass dies Stadion auf 100 Mio. CHF geschätzt wird und dass mit dem Anpfiff im Sommer 2014 gerechnet werden dürfe. Federführung hätte hier nach Verfahrenshandbuch die Eigentümerversammlung, da die Idee aber war, später eine Stadion AG zu gründen welche das Projekt realisiert, musste diese Rolle als Platzhalter jemandem zugewiesen werden. Der Stadtrat setzte eine Taskforce ein, welche am 10. September 2009 ihre Arbeit aufnahm und vorerst bis zur Projektdefinition (SIA Phase 1 bis vor Architekturwettbewerb) in Charge bleiben sollte. Der knappe Auftrag an die Taskforce war, für CHF 100 Mio. bis 2014 ein Fussballstadion zu realisieren. Die Leitung der Taskforce wurde dem Departementssekretär des Hochbaudepartementes übertragen. Mitglieder waren der Direktor Amt für Städtebau (AfS), die Direktorin Amt für Hochbauten (AHB), die stellvertretenden Direktoren des Finanz- und Sportamtes, Kadermitarbeitende von Tiefbauamt, Stadtpolizei, Liegenschaftenamt, Rechtsdienst, sowie zwei operative Projektleiterinnen der beiden Ämter AfS und AHB.

Da das Stadion keinen Platz in der Investitionsplanung der Stadt (bewirtschaftet durch die IMMO) hat, war die erste Finanzierungsidee Folgende:

- FIFA: 10 Mio.
- Clubs zusammen: 5 Mio.
- Stadt: 10 Mio.
- Dritte, Volksaktie: 5 Mio.
- Rest: Kredit der durch die zu gründende AG aufgenommen wird

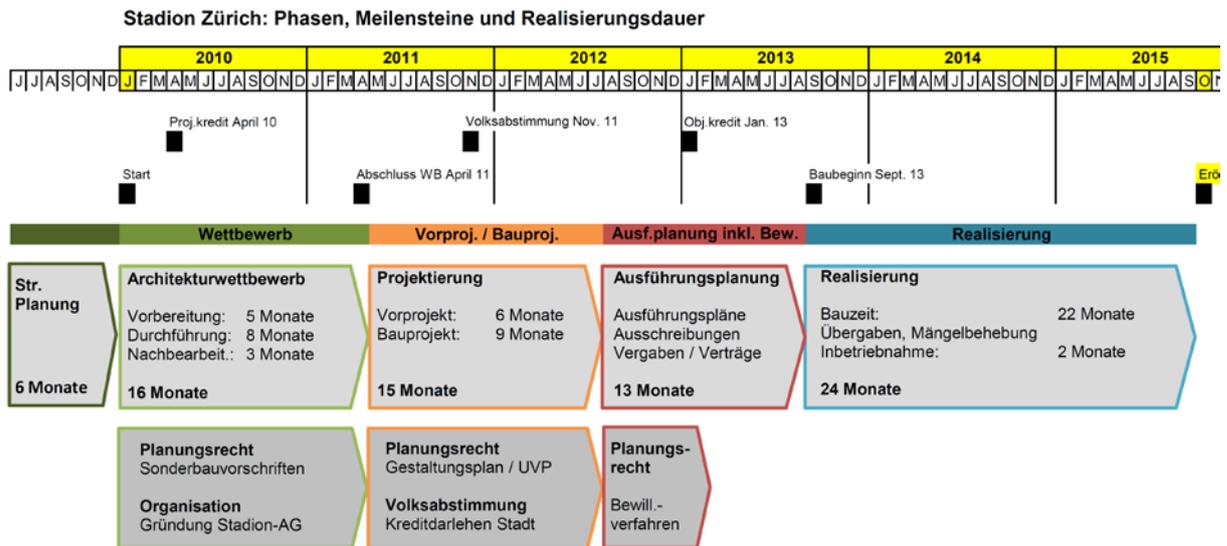
Der Betrieb sollte später ebenfalls durch diese Stadion AG sichergestellt werden. Vor der Erarbeitung einer Machbarkeitsstudie muss das Betriebskonzept mit Raumprogramm geklärt werden, diese Rolle übernahm ein externer Planer zusammen mit dem Sportamt.

Die Erarbeitung von Machbarkeitsstudien ist eine Kernaufgabe des AHB, die Federführung wurde zu Beginn dem Amt für Städtebau zugewiesen, deren Kernkompetenz hingegen besteht in der Erarbeitung von städtebaulichen Leitbildern.

An der ersten Sitzung der Taskforce wurde der Auftrag geklärt und der Terminplan samt Risiken erläutert. Kernthema war die nicht existierende Phase der strategischen Planung. Es wurde durch das AHB auf folgende Risiken hingewiesen:

- Unklare Vorgaben in der Wettbewerbsphase, weil die Zeit für vertiefte Grundlagenabklärungen wie Raumprogramm, Sicherheit, Verkehr, etc. fehlt,
- dies kann zu Verzögerungen im nachhinein führen, weil der Wettbewerb überarbeitet werden muss

- Wettbewerbsstart vor Erteilung des Projektierungskredits durch den Gemeinderat (fehlende Akzeptanz des Parlaments)
- erhöhtes Kostenrisiko wegen zu engen Terminen und parallelen Abläufen
- Qualitätsrisiko wegen GU Submission bei kurzer Projektierungsphase



Stadion Zürich: gesamte Realisierungsdauer: 6 Jahre 2 Monat



Stadion Letzigrund: gesamte Realisierungsdauer: 6 Jahre 3 Monate

Abbildung 10: Terminplan vom 10. Dezember 2009: Vergleich mit Stadion Letzigrund

Der erste Terminplan sollte aufzeigen, dass die Terminvorgabe des Stadtrates (Anpfiff 2014) unrealistisch ist. Er zeigt den Vergleich mit dem Stadion Letzigrund, welches in Rekordzeit gebaut wurde. Die Realisierung des Stadion Letzigrund wurde als realisierbar, und daher anzustreben als Vorbild genommen. Der Terminplan des Letzigrund zeigt auf, dass nicht in den Phasen strategische Planung Zeit gespart wurde, sondern dass die Phase Ausführungsplanung sozusagen wegfiel, dies mit nicht unerheblichen Folgen an der baulichen Qualität wie sich im Nachhinein zeigte. Die Projektentwicklung (oder strategische Planung) hingegen wurde sehr sorgfältig erarbeitet.

Bei Arbeitsbeginn der Taskforce im September 2009 war die Phase strategischen Planung, welche erfahrungsgemäss im Minimum 12 Monate in Anspruch nimmt, bereits auf drei Monate geschrumpft. Es wurde direkt mit der Machbarkeitsstudie gestartet. Es wurde nach Lösungen gesucht, wie zumindest die Eröffnung im Sommer 2015 realisiert werden könnte. Statt die Arbeitsschritte hintereinander zu schalten war die Vorstellung die, wenn alles parallel bearbeitet würde, dann gehe es schneller.

Eine erste Entscheidung war demnach die, die Sonderbauvorschriften parallel zum Wettbewerbsverfahren zu erarbeiten. Normalerweise folgt diese Planung erst nach dem Architekturwettbewerb weil die Sonderbauvorschriften das Wettbewerbsresultat abbilden. Eine weitere Entscheidung war die, mit den Architekten des verworfenen „Pentagon“ die städtebauliche Machbarkeit zu prüfen mit dem Ziel, bereits im Dezember 2009 dem Stadtrat die Grundlagen für den Wettbewerb vorzustellen.

Projektorganisation Stadion Zürich, ab Januar 2010

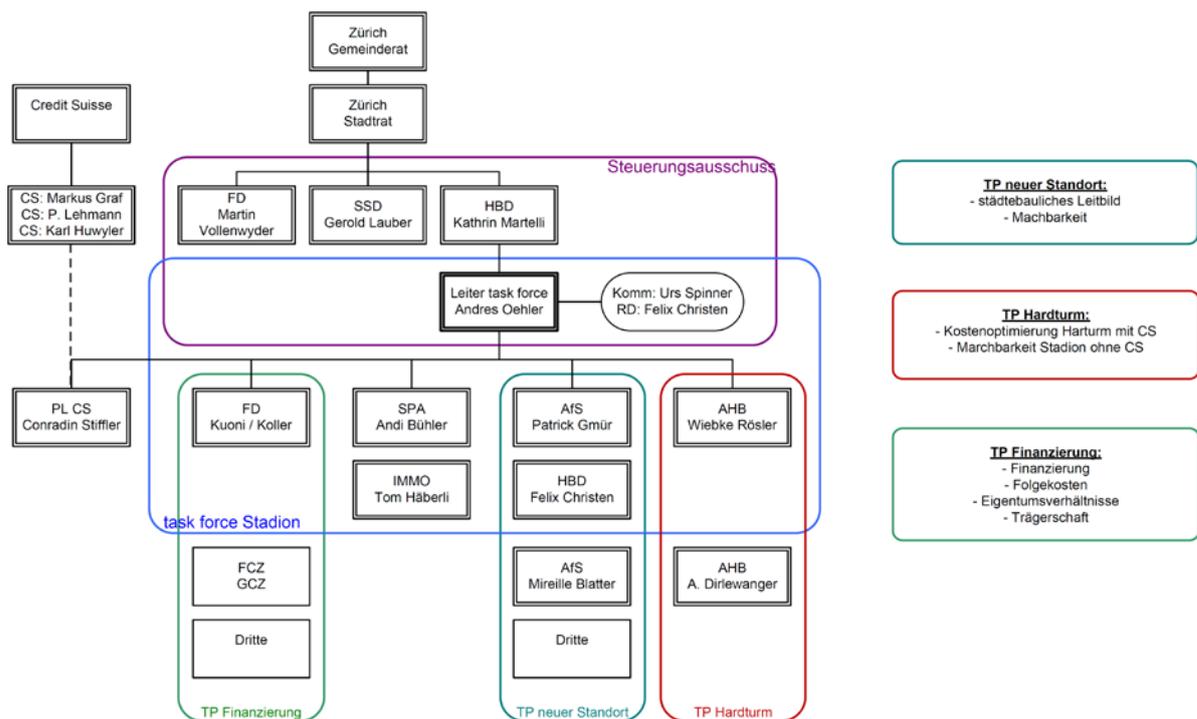


Abbildung 11: Projektorganisation wie sie ab Januar 2010 angedacht war

Dem Steuerungsausschuss (in welchem drei Stadträte sitzen) konnte im Dezember 2009 verständlich gemacht werden, dass die Taskforce mehr Zeit benötigt um die nötigen Grundlagen zu erarbeiten, damit der Wettbewerb auf guter Basis ausgeschrieben werden kann. Die Taskforce bekam in der Folge bis Frühling 2010 Zeit um vertiefte Abklärungen machen zu lassen.

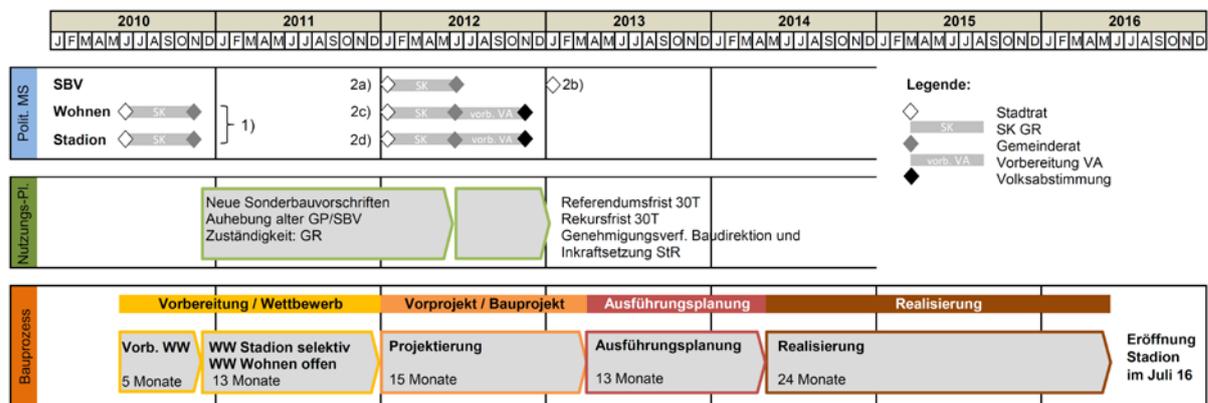
7.2 Erste Anpassung des Auftrages

Erste städtebauliche Abklärungen zeigten relativ schnell, dass durch die mit der Credit Suisse angedachte und kommunizierte Lösung des Landabtausches und parallelen Entwicklung der beiden Projekte kein befriedigendes Resultat erzielt werden kann. Die erste Studie kam so dann auf eine Kostenschätzung für das Stadion von CHF 170 Mio. Dies, sowie die unbefriedigende städtebauliche Situation veranlasste die Stadt, mit der Credit Suisse kurzfristig und erfolgreich über den Kauf des Grundstückes zu verhandeln. Die Projektorganisation wurde in der Folge angepasst weil die Credit Suisse nicht mehr im Boot war.

Im Kaufvertrag verpflichtet sich die Stadt, auf dem Hardturmareal ein Sportstadion zu bauen andernfalls die Credit Suisse ein Rückkaufsrecht ausüben kann.

Nun war die Situation so, dass die Stadt die Chance hatte, neben dem Stadion eine kommunale Wohnsiedlung zu planen. Dies war der neue Auftrag an die Taskforce durch den Steuerungsausschuss, zudem sollten die Machbarkeitsstudie dahingehend überarbeitet werden, dass die Kosten markant sinken. Weil die Machbarkeitsstudie nun grundlegend angepasst werden musste, wurde der Terminplan überarbeitet. Neues Ziel war die vertiefte Prüfung, die Reduktion der Kosten und die Einholung des Projektierungskredits beim Gemeinderat im November 2010. Der Architekt welcher bereits im Stadion Letzigrund mit dem Raumprogramm und dem Stadionlayout beauftragt war, wurde mit der neuen Machbarkeitsstudie beauftragt. Die Leitung der Taskforce wechselte aus Kapazitätsgründen zum Departementssekretär des Finanzdepartementes.

Terminplan Stadion und Wohnen Zürich-West



Kommentar
 Ausschreibung Wettbewerbe erst nach Zustimmung Kredit möglich (Dez. 2010)

Abbildung 11: Terminplan 18. Juni 2010

Nun hatte man bereits ein halbes Jahr Verzug auf den ursprünglichen Terminplan. Parallel zu den städtebaulichen Überlegungen wurde durch das Finanz- und das Sportdepartement an der Finanzierungsidee beziehungsweise am Betriebskonzept mit Businessplan gearbeitet. Im Juni 2010 lag die überarbeitete Machbarkeitsstudie, mit einer Grobkostenschätzung von 135 Mio. CHF vor. Dies war die Basis für die Einholung des Projektierungskredits beim Gemeinderat.

7.3 Zweite Anpassung des Auftrages

Die Wettbewerbe hätten im Dezember 2010 ausgeschrieben werden sollen. Da nun aber das städtische Budget 2011 vom Gemeinderat zurückgewiesen wurde, stoppte der Stadtrat offiziell das Projekt Stadion Zürich für mindestens ein Jahr. Dies kam dem Projekt insofern zu gute, als wichtige Abklärungen (betreffend Lärmsituation) welche aus Zeitmangel nicht abgeschlossen werden konnten, nun (inoffiziell) vertieft überarbeitet werden konnten.

Auch das Finanzierungskonzept wurde grundlegend neu gedacht. Weil im neuen Layout nach Diskussionen mit den Fanvertretern der Clubs, Stehplätze vorgesehen sind, hat die FIFA den mit ihr verhandelten Beitrag von CHF 20 Mio. vom Projekt zurückgezogen. Das Stadion soll

nun im Wesentlichen von der Stadt bezahlt werden und geht, wie das Stadion Letzigrund, ins Eigentum der IMMO über. Ab sofort war also auch die IMMO in der Taskforce. Einzig die Betreiberrolle ist weiterhin unklar, angedacht ist die Gründung einer Betriebs AG. Das Sportamt übernimmt in der weiteren Planung diese Rolle als Platzhalter, mit dem Risiko, dass Umplanungen durch andere Ideen der zukünftigen Betreiberin ins Haus stehen.

Areal Hardturm Stadion & Wohnen: Terminplan

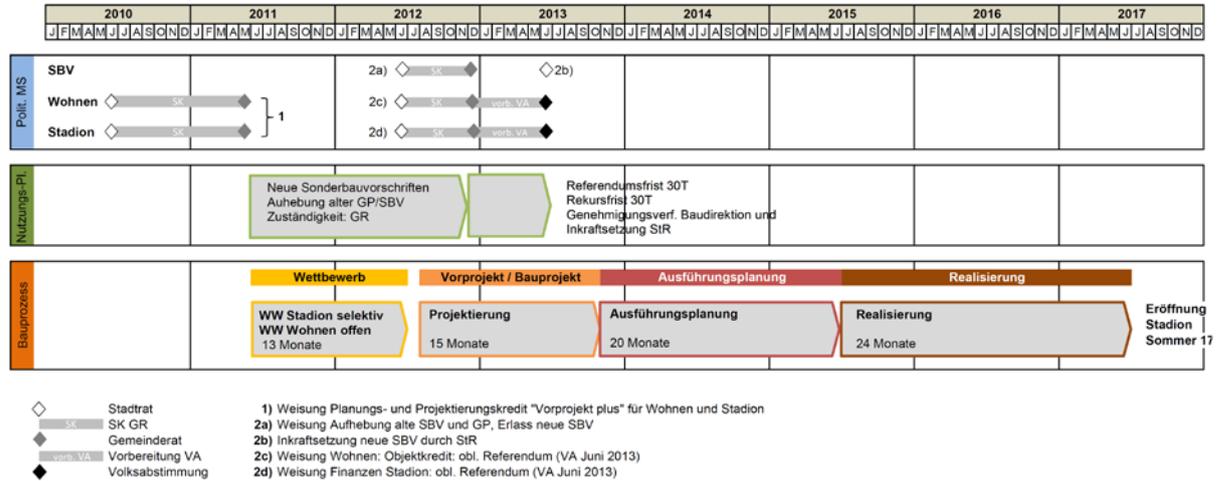


Abbildung 12: Terminplan Januar 2011

Durch Gespräche mit den Clubs und vor allem mit den Fanvertretern der Clubs wurde deutlich, dass das Layout wie vorgesehen auf keine Akzeptanz stösst. Die Heimsektoren wären nebeneinander in der Nordkurve geplant worden und der Gastsektor in der Südkurve. Kosten- und Sicherheitsüberlegungen gaben hier den Ausschlag. Der FCZ besteht auf ihrer „Südkurve“, dies hatte wiederum Folgen auf die Machbarkeitsstudie, diese Änderung und die durch die vertieften Abklärungen gewonnenen Erkenntnisse bezüglich Verminderung des Veranstaltungslärms bewirkten wiederum eine Anpassung der Kostenschätzung auf CHF 150 Mio.. Diese CHF 150 Mio. sind politisch das absolute Maximum. Diese Zielkosten wurden im Wettbewerb vorgegeben.

Areal Hardturm Stadion & Wohnen: Terminplan

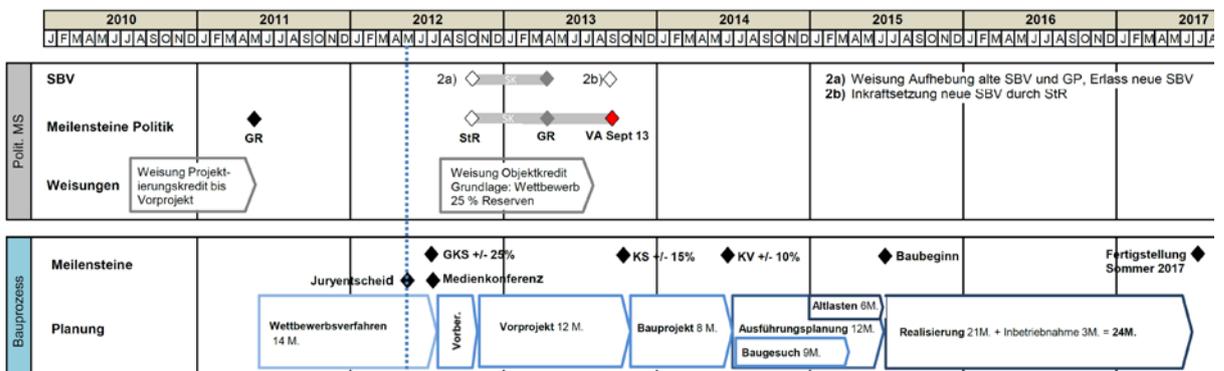


Abbildung 13: Terminplan Mai 2012

Verglichen mit dem ersten Terminplan haben wir heute zwei Jahre Verzug.
Hypothese: Das Projekt Stadion Zürich hätte in derselben Zeit mit weniger Ressourcen gleichweit entwickelt werden können wenn nach Verfahrenshandbuch vorgegangen worden wäre.



Abbildung 14: Modellfoto der Wettbewerbsresultate Wohnen und Stadion, Oktober 2012

Fazit: das Projekt Stadion wurde mit der Phase Machbarkeit gestartet, in der Hoffnung es so möglichst schnell vorwärtszubringen. Fakt ist aber, dass verschiedene Rückschläufe nötig waren weil die vorgängigen Phasen Strategie bis Projektdefinition nicht abschliessend bearbeitet waren. Dies ist letztlich ein ineffizientes, weil enorm Ressourcenaufwändiges Vorgehen und führt nur zum Erfolg mit der Projektorganisation mittels Taskforce, also alle Chefs alle vier Wochen am Tisch, damit zügig entschieden werden kann, die operative Projektleitung muss dann aber doch ein oder mehrere Projektleitende übernehmen.

8 Analyse am Beispiel der Sanierung des Kongresshauses

2009 hat der Stadtrat einen Planungsausschuss eingesetzt mit dem Auftrag, das Haus für die nächsten 15 Jahre instand zusetzen jedoch ohne Präjudiz für eine zukünftige Nutzung zu schaffen. An Planungskosten wurden dem Ausschuss CHF 2 Mio. zur Verfügung gestellt, als Kostendach der Sanierung wurden CHF 50 Mio. veranschlagt. Die politische Einschätzung war die, dass das Volk einem Darlehen an die Kongresshaus-Stiftung CHF 50 Mio. für die dringliche Sanierung zugestehen würde, dass dies aber die oberste Grenze sei. Ziel war die Sanierung der Tonhalle für die nächsten 50 Jahre und die Instandstellung des Kongresshauses für die Übergangszeit bis zur Vollendung des neuen Kongresszentrums in 15 Jahren.

Der Planungsausschuss beauftragte das Amt für Hochbauten im Januar 2010 mit der Erarbeitung einer Machbarkeitsstudie über den Gebäudekomplex. Ziel war ein Instandsetzungskonzept mit einem Massnahmenkatalog in Modulen, einer Grobkostenschätzung, sowie dem möglichen Terminplan für die Umsetzung. Weiter sollte die Abhängigkeiten zu möglichen Langfristszenarien dargestellt werden.

Es zeigte sich sehr rasch, dass das Ziel der Instandsetzung mit dem Kostendach von CHF 50 Mio. sowie ohne eine zukünftige Nutzung zu präjudizieren schwierig zu erreichen sein würde. Denn: Grössere Bauarbeiten bedingen eine Baubewilligung. Wenn jedoch ein Baugesuch eingereicht wird, dann muss das Gebäude den heutigen Richtlinien und Normen bezüglich Brandschutz, Hygiene, Behindertengängigkeit etc. entsprechen und dahingehend ertüchtigt werden. Für den Brandschutz bedeutet dies, dass zahlreiche neue Fluchtwege angeboten werden müssen, was ohne räumliche Eingriffe nicht machbar ist. Man fängt sich sofort an zu überlegen was in Zukunft in diesem oder jenem Raum passieren könnte und ob nun diese neue Fluchttreppe in Zukunft vielleicht genau am falschen Ort ist. Kurzum, ohne Strategie und Betriebskonzept, welches die räumlichen Bezüge aufzeigt kann eine bauliche Machbarkeitsstudie nicht schlüssig erarbeitet werden. An den Sitzungen des Planungsausschusses war dies denn auch sofort Thema, Mitglieder des Planungsausschusses gelangten in der Folge mehrmals an die beteiligten Stadträte mit dem Antrag doch über die zukünftige Nutzung des Gebäudes nachdenken zu dürfen. Den Anträgen wurde nicht stattgegeben, der Stadtrat wollte zuerst das neue Kongresszentrum vorwärtstreiben.

Die Machbarkeitsstudie des AHB schlug der Kongresshaus-Stiftung neben Sofortmassnahmen im Umfang von CHF 3.8 Mio. eine Teileinstandsetzung in 15 Modulen vor. Alle 15 Module wurden auf ca. CHF 80 Mio. geschätzt, eine Auswahl war also zu treffen, um das Kostendach von CHF 50 Mio. einzuhalten.

Planungsausschuss und Stiftungsrat empfahlen im September 2010 dem Stadtrat die Instandsetzung des Gebäudekomplexes (eine Auswahl von Modulen) für die geschätzten CHF 55 Mio. in Angriff zu nehmen. Ende September 2010 wurde mittels kleinem Varianzverfahren eine Architektengemeinschaft mit den Arbeiten beauftragt. Eine erste Verzögerung von einem Jahr erfuhr das Projekt durch einen Rekurs gegen das Auswahlverfahren. Ende 2011 startete die Arbeitsgemeinschaft mit dem Vorprojekt (SIA Phase 3 Projektierung). Resultat des Vorprojektes waren ernüchternde CHF 80 Mio. um das Haus überhaupt noch weiterbetreiben zu können. Es zeigte sich, dass in der Machbarkeitsstudie die Ohnehinkosten der Ertüchtigung

des Gebäudes unterschätzt worden waren. Nun kam der Planungsstopp vom Stadtrat mit dem Auftrag an die Projektleitung Kongresszentrum, zuerst eine umfassende Strategie für die Kongresslandschaft der Stadt Zürich zu erarbeiten. Solange bleiben die Planungsarbeiten fürs Kongresshaus liegen.

9 Schlussfolgerungen

Bei der Entwicklung von Hochbauvorhaben kann die Phase der Strategischen Planung nicht weggelassen werden. Es gilt ein paar Schlüsselfragen zu Beginn zu klären. Es sollte eine Projektorganisation ins Leben gerufen werden mit einer klaren Rollenzuweisung. Auch bei den hier erläuterten hochpolitischen und sehr komplexen Projekten wo Private involviert sind kann nach dem städtischen Verfahrenshandbuch oder nach der SIA Ordnung 112 gearbeitet werden.

Man spart letztlich keine Zeit wenn mehrere Phasen parallel bearbeitet werden, weil so immer wieder Rückschlaufen nötig sind weil von falschen Annahmen ausgegangen wird.

Es braucht eine operative Projektleitung der Bauherrenvertretung spätestens ab Machbarkeitsstudie die dann das Projekt übernimmt.

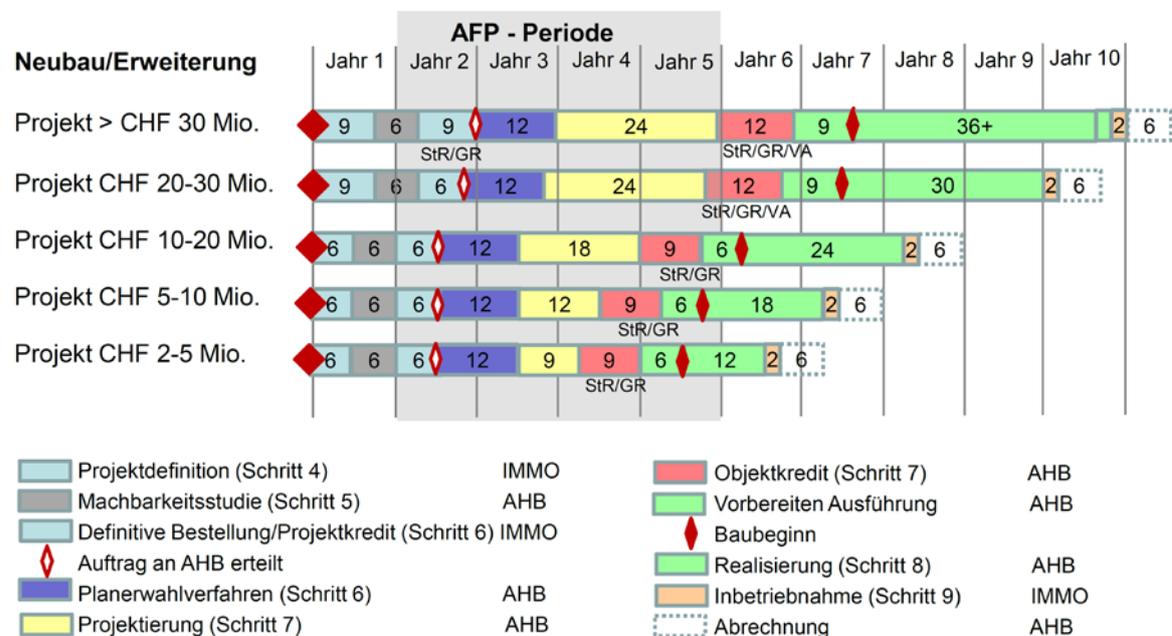


Abbildung 15: Standard Phasenplan Hochbauprojekte (Neubauten) ab Aufnahme in die Mehrjahresplanung, (IMMO, 2012)

Die Standardphasenpläne zeigen die Dauer der Projekte ab Lancierung. Nach diesen Phasenplänen erstellt die IMMO den Mittelfristigen Investitionsplan für das Verwaltungsvermögen. Die Dauer der Phasen entsprechen einer Auswertung von 175 abgeschlossenen Projekten und somit langjähriger Erfahrung von IMMO und AHB und gehen davon aus, dass die Projektleitenden nicht nur ein einziges Projekt betreuen, sondern mehrere gleichzeitig. Der Ablauf lässt sich nur durch politische Priorisierung und, für das Projekt exklusiv freigestellter Projektleitung, beschleunigen.

9.1 Schlüsselfragen:

1. Welche Strategie existiert für diese Projektidee?
→ Ohne Strategie keine Projektentwicklung
2. Wie ist die Finanzierung des Projektes angedacht und über welches Konto wird die Vorfinanzierung bis zur Einholung eines Projektierungskredits getätigt?
→ Wird die Stadt zu mehr als 50% finanzieren, dann wird die Stadt die Federführung im Projekt übernehmen.
→ Vorschlag: Vorfinanzierungskonto für solche Projekte einrichten im Budget des Hochbaudepartementes (HBD).
3. Wer übernimmt welche Rolle in der Projektentwicklung?

Die Finanzierungsfrage ist wegen der Rollenzuweisung eine essentielle. Wenn diese drei Schlüsselfragen geklärt sind, dann kann mit der Projektentwicklung gestartet werden.

9.2 Rollenklärung

Die Rolle der Eigentümerin, zu Beginn eine sehr wesentliche, sollte als erste zugewiesen werden. Der Stadtrat hat einen Projektstab Stadtrat im Präsidialdepartement eingesetzt, mit der Idee, dass die Projektleitung von komplexen, dem Stadtrat wichtigen Projekten in Zukunft dort geleistet wird.

Die grösste Erfahrung in der Eigentümerrolle in der Stadt Zürich haben hingegen die Mitarbeitenden der IMMO, auch die LV kennt diese Rolle gut.

Die Rolle der Betreiberin muss differenziert angegangen werden. Am besten steht bereits zu Beginn fest, wer die Baute betreiben wird, wenn dies nicht möglich ist, muss auch hier jemand diese Rolle interimistisch übernehmen und sich das dafür nötige, und eventuell nicht vorhandene Wissen, extern einkaufen.

Beim Projekt Sanierung Kongresshaus hat diese Rolle die Kongresshaus-Stiftung, einfach. Das Sportamt ist bei Sportbauten gesetzt, aber wer übernimmt diese Rolle beim Kongresszentrum?

Die Rolle der Bauherrenvertreterin ist bei einer städtischen Finanzierung über 50 Prozent klar definiert: das Amt für Hochbauten. Beim Projekt Kunsthauserweiterung war selbst dies umstritten.

Wenn die Rollen geklärt sind, kann die Projektorganisation aufgezeigt werden.

9.3 Projektorganisation

Die Projektorganisation mit Projektpflichtenheft bildet die Grundlage für jedes Hochbauvorhaben. Nach dem Verfahrenshandbuch wird die Projektorganisation erst nach der Phase Auswahlverfahren, also erst nachdem die Architektin und die Ingenieure für das Projekt feststehen, aufgezeichnet. Projektorganisation und Pflichtenheft werden vom Projektausschuss (oder dem Steuerungsausschuss) genehmigt. Im Projektpflichtenheft werden die Rollen bestimmt mit den zugehörigen Kompetenzen, Aufgaben und Pflichten.

Bei den hier beschriebenen Projekten ist es sinnvoll bereits ab Beginn eine ordentliche Projektorganisation ins Leben zu rufen.

Da diese Projekte sehr politisch sind, ist es sinnvoll mit einem Steuerungsausschuss zu funktionieren. Im Steuerungsausschuss sitzen in Zürich, je nach Projekt, max. 4 Stadträte (beziehungsweise einer weniger als in der Exekutive sind, damit nicht ein Schattenstadtrat geschaffen wird). Den Vorsitz sollte der Vorstehende des Hochbaudepartementes haben, weil es sich letztlich um Bauprojekte handelt und im Hochbaudepartement nebst Stadtplanung das meiste Projektleitungs-knowhow zur Verfügung steht.

Die Sanierung des Kongresshauses ist mit Steuerungsausschuss, Projektausschuss und Projektteam organisiert, wie die grösseren städtischen Bauprojekte. Das Stadion Zürich, das neue Kongresszentrum und andere Projekte werden hingegen mit einer Taskforce organisiert. Der Begriff kommt aus dem militärischen und bedeutet Eingreiftruppe oder Einsatztruppe, ein Begriff, welcher in der Bauwelt völlig fremd ist, geht es hier doch darum ein komplexes Projekt mit vielen Partnern gemeinsam zu entwickeln und nicht darum, etwas zu verhindern oder etwas zu erzwingen.

Man sollte von dem Begriff Abstand nehmen und die Projekte mit den üblichen Gefässen organisieren.

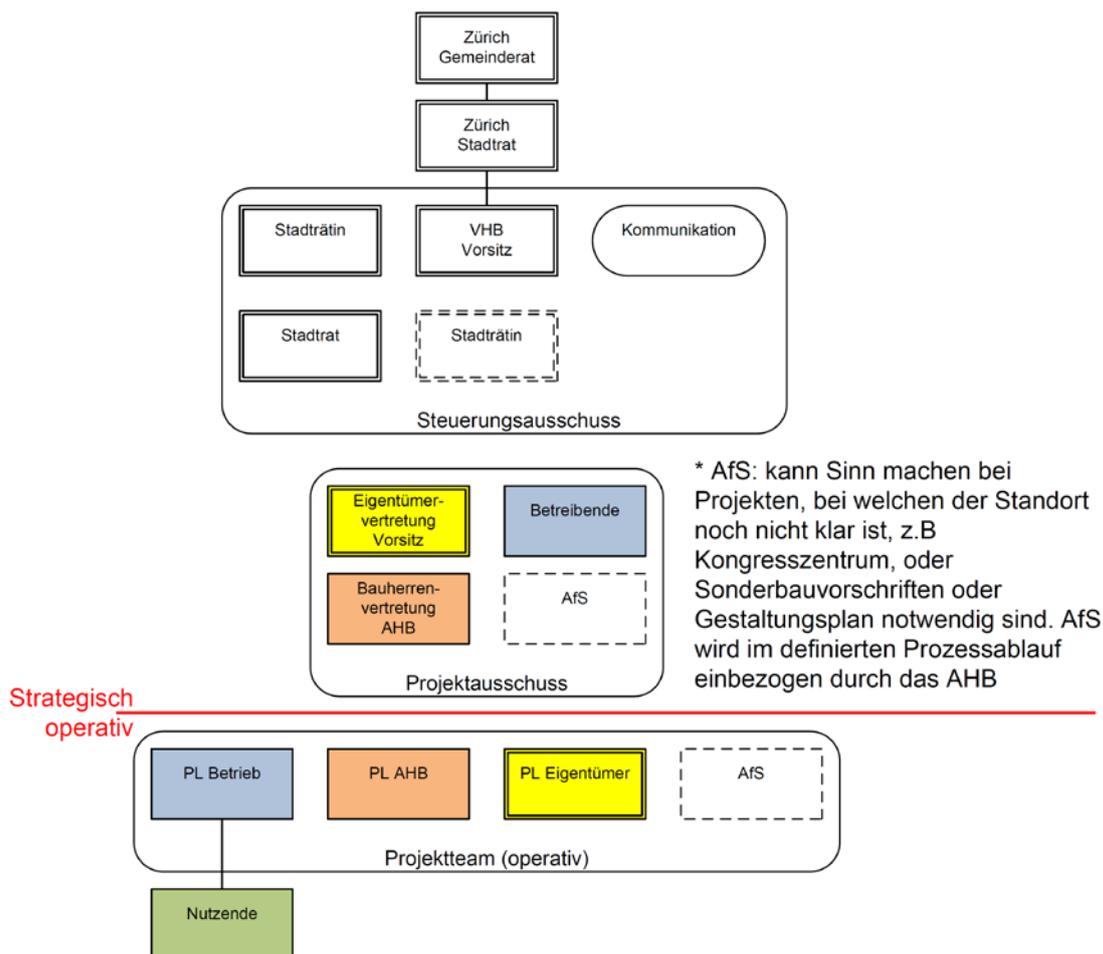


Abbildung 16: Schema Projektorganisation für Phase 1 bis Machbarkeit

9.4 Kommunikation

Die Kommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit ist bei derartigen Projekten anspruchsvoll und erfolgsentscheidend. Ihr sollte die nötige Aufmerksamkeit geschenkt werden, indem sie in die Projektorganisation integriert wird.

10 Begriffsklärung

SIA Phasen des Lebenszyklus eines Gebäudes:

Phase 1: strategische Planung	Bedürfnisformulierung, Lösungsstrategien
Phase 2: Vorstudien	Projektdefinition, Machbarkeitsstudie, Auswahlverfahren
Phase 3: Projektierung	Vorprojekt, Bauprojekt, Bewilligungsverfahren
Phase 4: Ausschreibung	Ausschreibung, Offertvergleich, Vergabeantrag
Phase 5: Realisierung	Ausführungsprojekt, Ausführung, Inbetriebnahme / Abschluss
Phase 6: Bewirtschaftung	Betrieb, Erhaltung
Projektausschuss:	Gremium unter Federführung des/der EigentümerverteterIn in der SIA Phase 1
Steuerungsausschuss:	strategisches Entscheidungsgremium während der gesamten Phase der Projektentwicklung
Projektteam:	operatives Team unter Federführung der Bauherrenvertretung
Taskforce:	militärischer Begriff der Eingreiftruppe oder Einsatzgruppe bedeutet.
Projektausschuss:	Gremium unter Federführung der Bauherrenvertretung ab Phase Planerwahl, beziehungsweise Architekturwettbewerb

11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategie (Stadt Zürich, 2008).....	9
Abbildung 2: Bedarfserhebung (Stadt Zürich, 2008).....	10
Abbildung 3: Finanzlage (Stadt Zürich, 2008).....	10
Abbildung 4: Projektdefinition (Stadt Zürich, 2008).....	11
Abbildung 5: Machbarkeit (Stadt Zürich, 2008).....	12
Abbildung 6: definitive Bestellung (Stadt Zürich, 2008).....	12
Abbildung 7: „Pentagon“ (Der Sonntag, 9. Mai 2009).....	13
Abbildung 8: Stadion Letzigrund.....	14
Abbildung 9: Kongresshaus damals (http://www.prokongresshaus.ch/kongresshaus.htm)....	15
Abbildung 10: Terminplan vom 10. Dezember 2009: Vergleich mit Stadion Letzigrund....	18
Abbildung 11: Projektorganisation wie sie ab Januar 2010 angedacht war.....	19
Abbildung 12: Terminplan Januar 2011.....	21
Abbildung 13: Terminplan Mai 2012.....	21
Abbildung 14: Modellfoto der Wettbewerbsresultate Wohnen und Stadion, Oktober 2012...22	
Abbildung 15: Standard Phasenplan Hochbauprojekte (Neubauten) ab Aufnahme in die Mehrjahresplanung, (IMMO, 2012).....	25
Abbildung 16: Schema Projektorganisation für Phase 1 bis Machbarkeit.....	26

12 Abkürzungsverzeichnis

PA	Projektausschuss
IMMO	Immobilienbewirtschaftung
AHB	Amt für Hochbauten
AfS	Amt für Städtebau
StA	Steuerungsausschuss
StR	Stadtrat
GR	Gemeinderat
Zbgg	Verfahrenshandbuch „Zürich baut gut und günstig“
LV	Liegenschaftenverwaltung
GDI	Gottlieb Duttweiler Institut
PA	Projektausschuss
AFP	Ausgabenfinanzplan
VHB	Vorsteher Hochbaudepartement der Stadt Zürich

13 Anhangverzeichnis

Anhang 1: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates (2009). <i>1314. Kongresshaus und Tonhalle Zürich, Einsetzung eines Planungsausschusses für bauliche und betriebliche Massnahmen in der Übergangszeit (bis zum Betrieb eines neuen Kongresszentrums), Auftragsbeschrieb und Gewährung eines Darlehens für die Planungsarbeiten</i>	IX
Anhang 2: <i>Résumé der GDI-Studie (undatiert)</i>	XIV

14 Literaturverzeichnis

Stadt Zürich (2005). *Investitionspolitik Hochbauten „Zürich baut – gut und günstig“*

Stadt Zürich (2008). *Verfahrenshandbuch für allgemeine Hochbauvorhaben der Stadt Zürich, Zürich baut – gut und günstig*

SIA (2001). *Ordnung SIA 112, Leistungsmodell*

Stadt Zürich, Stadtrat (2006). *Legislatorschwerpunkte 2006 - 2010*

Stadt Zürich, Stadtrat (2010). *Legislatorschwerpunkte 2010 – 2014*

GDI (2009). *Zukunft des Kongresses, Wie wir morgen tagen werden*

AHB (2010). *Kongresshaus und Tonhalle Zürich, Machbarkeitsstudie*

15 Anhang

Anhang 1: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates (2009). *1314. Kongresshaus und Tonhalle Zürich, Einsetzung eines Planungsausschusses für bauliche und betriebliche Massnahmen in der Übergangszeit (bis zum Betrieb eines neuen Kongresszentrums), Auftragsbeschreibung und Gewährung eines Darlehens für die Planungsarbeiten*

Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich

vom 30. September 2009

IDG-Status: nicht öffentlich

1314. Kongresshaus und Tonhalle Zürich, Einsetzung eines Planungsausschusses für bauliche und betriebliche Massnahmen in der Übergangszeit (bis zum Betrieb eines neuen Kongresszentrums), Auftragsbeschreibung und Gewährung eines Darlehens für die Planungsarbeiten.

1. Zweck der Vorlage

Das Kongresshaus am General-Guisan-Quai wird nach dem Nein der Stadtzürcher Stimmberechtigten vom 1. Juni 2008 zum Erwerb eines Grundstückes, der das Neubauprojekt von Rafael Moneo ermöglicht hätte, noch etliche Jahre für den Kongresshausbetrieb zur Verfügung stehen.

Die Kongresshaus-Stiftung Zürich als Besitzerin von Tonhalle und Kongresshaus hat die Renovationsarbeiten in den letzten sieben Jahren mit Blick auf den Neubau auf ein Minimum beschränkt. Bis das neue Kongresszentrum stehen wird, werden mindestens sechs bis acht Jahre oder gar über zehn Jahre vergehen. Das heisst, das jetzige Kongresshaus ist für diese Übergangszeit fit zu machen. Für die denkmalgeschützte Tonhalle müssen dringlichst die immer wieder verschobenen Verbesserungen in Angriff genommen werden.

Um die richtigen baulichen Massnahmen für diese Übergangszeit zu treffen, setzt der Stadtrat einen achtköpfigen Planungsausschuss ein, der mit einem knapp gefassten Auftrag ausgerüstet wird und für die Planungsarbeiten einen Kredit von 2 Mio. Franken (Kostendach) zur Verfügung hat.

2. Ausgangslage

Das jetzige Areal samt Kongresshaus und Tonhalle gehört der Kongresshaus-Stiftung Zürich, welche mit Blick auf die Landausstellung 1939 gegründet wurde. Im Stiftungsvertrag vom 7. August/6. September 1937 ist der Zweck der Kongresshaus-Stiftung (bis 1975 Stiftung Tonhalle und Kongressgebäude) wie folgt umschrieben:

§ 1 Die Stadt Zürich und die Tonhallegesellschaft in Zürich errichten gemeinschaftlich eine Stiftung, die den Namen trägt: Tonhalle- und Kongressgebäude, selbständige Stiftung.

§ 2 Zweck der Stiftung ist die Erstellung und der Betrieb eines Tonhalle- und Kongressgebäudes am Alpenquai (heute General-Guisan-Quai).

Für den Bau des Kongresshauses (1937 bis 1939) wurden die Zürcher Architekten Max Ernst Haefeli, Werner Moser und Rudolf Steiger verpflichtet. Das bestehende als Trocadero bekannte Tonhalle-Gebäude wurde für den neuen Bau weitestgehend geopfert. Stehen gelassen wurde nur jener Teil, der die beiden historischen Musiksäle enthält (erbaut in den 90er-Jahren des 19. Jahrhunderts durch die Wiener Architekten Ferdinand Fellner und Hermann Gottlieb Helmer). Das Kongresshaus wurde am 5. Mai 1939 eröffnet.

Ein grösserer Eingriff am Kongresshaus geschah in den 80er-Jahren. Die Stimmberechtigten hatten am 25. Januar 1981 einem unverzinslichen grundpfandgesicherten Darlehen von 39,5 Mio. Franken

(einschliesslich Projektierungskosten von Fr. 970 000.–) klar zugestimmt. Als eher unglücklich erwies sich die Idee, auf den Gartensaal einen weiteren Saal, den Panoramasaal, zu stellen, was die Aussicht auf See und Berge versperrt. Immerhin hat der zusätzliche von vielen ungeliebte Saal das Raumangebot deutlich verbessert. Die Projektausführung dauerte mehrere Jahre; sie wurde vom Atelier ww und der Generalunternehmung Göhner AG besorgt. Im September 1985 waren die Arbeiten abgeschlossen. Bereits 1984 zeigte sich, dass die vorgesehene Bausumme von 39,5 Mio. Franken überhaupt nicht ausreichen würde. Es entstanden schliesslich Mehrkosten von 22 Mio. Franken, dazu kamen noch 8,9 Mio. Franken Teuerung, d. h., die Sanierung kam am Ende auf insgesamt 70,39 Mio. Franken (statt 39,5 Mio. Franken) zu stehen. Die Mehrkosten (ohne Teuerung) von 22 Mio. Franken gingen zulasten der Kongresshaus-Stiftung.

Um das zu verkraften wurde noch im Jahre 1984 die Betriebsgesellschaft Kongresshaus Zürich AG gegründet, welche Mieterin bei der Kongresshaus-Stiftung ist (der aktuelle verlängerte Vertrag dauert bis 2014). Trotz unsicherer Zukunft und dem Problem, bald einmal keine Räume mehr anbieten und vermieten zu können (Kongresse werden langfristig geplant), hat die Betriebsgesellschaft in den letzten Jahren gute bis sehr gute Ergebnisse erzielt. Im sehr guten Geschäftsjahr 2007 konnte der Umsatz gegenüber dem Vorjahr um Fr. 666 000.– auf 19,7 Mio. Franken gesteigert werden. Auch im letzten Jahr (2008) gelang mit 18,993 Mio. Franken Umsatz ein sehr beachtliches Ergebnis.

Zwischen 1994 und 2002 hat die Kongresshaus-Stiftung knapp 14 Mio. Franken für Erneuerungen und gut 9 Mio. Franken für den Unterhalt aufgewendet. Zwischen 2003 und 2007 wurden weitere rund 10 Mio. Franken in den Unterhalt der Tonhalle und des Kongresshauses investiert.

Dass Erneuerungsbedarf vorhanden ist, ist nicht bestritten. Jahr für Jahr wurde mit Blick auf das neue Kongresszentrum nur das absolut Notwendige vorgekehrt – fast immer während der Sommerpause. So erhielt der grosse Tonhalle-Saal z. B. im Sommer 2006 neue Stühle und einen neuen Boden – nach intensiven und sorgfältigen Abklärungen bezüglich Akustik. Klar ist auch, dass die Tonhalle z. B. dringend bessere Probe- und Garderoberräume benötigt.

Nach dem Nein der Zürcher Stimmberechtigten am 1. Juni 2008 zum Landkauf, der das Kongresszentrum-Projekt von Rafael Moneo ermöglicht hätte, sind diverse Ideen für das bestehende Kongresshaus öffentlich gemacht worden. So wurde das Projekt «Musikhaus» vorgestellt, es ist die Rede von einem Museum für zeitgenössische Kunst. Ein Gemeinderat schlug vor, das Kongresshaus als Rathaus zu nutzen, und die Kongresshaus-Stiftung brachte die Idee ein, das jetzige Kongresshaus weiter für kleine Kongresse mit klarem Profil zu nutzen.

Der Stadtrat selber ist weiterhin überzeugt, dass Zürich ein Kongresszentrum braucht. Er hat darum die Planung für ein neues Kongresszentrum neu gestartet. Als erstes wird derzeit ein Standort evaluiert, als zweites dann die konkrete Planung an die Hand genommen. Einer der Standorte ist das Kasernenareal, zu dessen Bepla-

nung der Kanton als Besitzer grünes Licht gegeben hat. Im Gespräch sind weiter das Geroldareal beim Bahnhof Hardbrücke sowie – auch auf Wunsch des Parlaments – ein Standort am See (Hafen Enge).

3. Planungsausschuss: Auftrag und Zusammensetzung

Die Schilderung der Ausgangslage macht deutlich, dass das jetzige Kongresshaus noch etliche Jahre seinen Zweck zu erfüllen hat, kann es doch bis zur Eröffnung des neuen Kongresszentrums noch eine grosse Weile dauern. Entsprechend macht es Sinn, neben der Planung des neuen Kongresszentrums per sofort die Übergangszeit im jetzigen Kongresshaus zu planen. Es gilt, einen Planungsausschuss zu bestimmen, der rasch die baulichen und auch die betrieblichen Massnahmen für die Übergangszeit vorbereiten soll.

Der Planungsausschuss hat folgende Leitplanken zu beachten:

- Der Ausschuss kann auf die von der Baukommission der Kongresshaus-Stiftung erstellten Variantenstudien «Retrofit» und «Retrofit^{plus}» aufbauen.
- Kongresshaus und Tonhalle müssen so optimiert werden, dass Zürich auch in den Übergangsjahren Platz für Kongresse und weitere Veranstaltungen anbieten kann.
- Die baulichen und betrieblichen Vorschläge für das Kongresshaus sollten so sein, dass damit künftige Nutzungen nicht präjudiziert werden.

Dem Planungsausschuss sollen zum einen Personen angehören, die das Kongresshaus gut kennen und in den jetzigen Strukturen vertreten sind, und es sollen zum andern Personen dazugehören, welche die Stadt vertreten bzw. mit den Fragen des Denkmalschutzes vertraut sind. Vorgeschlagen sind die folgenden acht Personen:

- Alfons Sonderegger, Departementssekretär im Finanzdepartement, städtischer Delegierter im Stiftungsrat der Kongresshaus-Stiftung (Vorsitz);
- Peter Baumgartner, stellvertretender kantonaler Denkmalpfleger;
- Norbert Bolinger, Direktor des Kongresshauses (Betriebsgesellschaft);
- Claudia Depuoz, Stiftungsratspräsidentin der Kongresshaus-Stiftung Zürich;
- Mark Henauer, Präsident der Baukommission der Kongresshaus-Stiftung;
- Wiebke Rösler, Direktorin des Amtes für Hochbauten (AHB) der Stadt Zürich;
- Brigit Wehrli, Direktorin von Stadtentwicklung Zürich (Präsidialdepartement);
- Elmar Weingarten, Intendant der Tonhalle Zürich.

4. Planungskredit

Am 24. März 2004 hat der Stadtrat der Kongresshaus-Stiftung ein niederverzinsliches Darlehen von 2 Mio. Franken für dringend notwendige Sanierungsarbeiten während der Übergangszeit (bis zum Bau eines neuen Kongresszentrums) gewährt (StRB Nr. 527/2004). Dieses Darlehen wurde von der Stiftung bislang nicht beansprucht, weil der Planungsprozess rings um das neue Kongresszentrum (Pro-

jekt Moneo, Landkauf) dazu führte, dass gewisse Sanierungsarbeiten entweder verschoben oder anders finanziert wurden, die Neube-stuhlung des Tonhallsaals z. B. wesentlich via Sponsoring und Spenden.

Aufgrund des Neins der Stimmberechtigten zum Landkauf (1. Juni 2008), welcher das Projekt von Rafael Moneo ermöglicht hätte, liess der Stiftungsrat der Kongresshaus-Stiftung – auch auf Geheiss des Stadtrates – von der eigenen Baukommission zwei Sanierungs-szenarien (Retrofit und Retrofit^{plus}) erarbeiten, die dem Stadtrat vor-liegen. Diese Studien können dem Planungsausschuss als Basis für seine Arbeiten dienen. Während die reine Instandhaltung und Instandsetzung (Retrofit) mit rund 35 Mio. Franken veranschlagt wird, kommt die Ausweitung des Raumangebots mit eventuellen Zusatzbauten (Retrofit^{plus}) auf rund 74 Mio. Franken zu stehen.

Für die konkreten Planungsarbeiten des Projektausschusses dürfte das von der Stiftung nicht beanspruchte Darlehen von 2 Mio. Fran-ken genügen. Der Zweck des Darlehens, das am 24. März 2004 vom Stadtrat bewilligt worden ist, soll von den «dringend notwendigen Sanierungsarbeiten» auf die «dringend notwendige Sanierungspla-nung» umgepolt werden, d. h., die Zweckbestimmung ist zu ändern.

Auf den im Einvernehmen mit der Stadtpräsidentin und der Vorsteherin des Hochbaudepartements gestellten Antrag des Vorstehers des Finanzdepartements beschliesst der Stadtrat:

1. Für die Planung von baulichen und betrieblichen Massnahmen für Kongresshaus und Tonhalle in der Übergangszeit (bis zur Eröffnung des neuen Kongresszentrums) wird ein Planungsaus-schuss mit den folgenden acht Mitgliedern eingesetzt:
 - Alfons Sonderegger, Departementssekretär im Finanzdepartement, städtischer Delegierter im Stiftungsrat der Kongresshaus-Stiftung (Vorsitz);
 - Peter Baumgartner, stellvertretender kantonaler Denkmal-pfleger;
 - Norbert Bolinger, Direktor des Kongresshauses (Betriebsge-sellschaft);
 - Claudia Depuoz, Stiftungsratspräsidentin der Kongresshaus-Stiftung Zürich;
 - Mark Henauer, Präsident der Baukommission der Kongresshaus-Stiftung;
 - Wiebke Rösler, Direktorin des Amtes für Hochbauten (AHB) der Stadt Zürich;
 - Brigit Wehrli, Direktorin von Stadtentwicklung Zürich (Präsi-dialdepartement);
 - Elmar Weingarten, Intendant der Tonhalle Zürich.

Der Planungsausschuss kann auf den Sanierungsstudien der Bau-kommission der Kongresshaus-Stiftung (Retrofit und Retrofit^{plus}) aufbauen. Die baulichen und betrieblichen Vorschläge für das Kongresshaus sind so auszurichten, dass sie künftige Nutzungen weder präjudizieren noch verhindern.

2. Das vom Stadtrat mit StRB Nr. 527/2004 vom 24. März 2004 bewil-ligte niederverzinsliche Darlehen von 2 Mio. Franken wird mit der neuen Zweckbestimmung «dringend notwendige Sanierungspla-

- nung» als Planungskredit für die gemäss Erwägungen anstehenden Arbeiten gewährt. Die Auszahlung erfolgt nach Planungsfortschritt.
3. Die Finanzverwaltung wird eingeladen, im Einvernehmen mit dem Planungsausschuss und der Kongresshaus-Stiftung, den entsprechenden Darlehensvertrag abzuschliessen.
 4. Mitteilung an die Stadtpräsidentin, die Vorstehenden des Finanzsowie des Hochbaudepartements, die übrigen Mitglieder des Stadtrates, den Stadtschreiber, den Rechtskonsulenten, die Stadtentwicklung, die Finanzverwaltung (Vermögensverwaltung), das Amt für Hochbauten und die acht Mitglieder des Planungsausschusses.

Für getreuen Auszug
der Stadtschreiber

Anhang 2: *Résumé der GDI-Studie (undatiert)*



Résumé der GDI-Studie

Zukunft des Kongresses: Wie wir morgen tagen werden

Die Chancen sind intakt: die des Kongresswesens, des Standorts Zürich und auch des bestehenden Kongresshauses am See. Entscheidend für den Erfolg sind unternehmerisches Denken, politischer Wille und eine klare, strategische Positionierung. Diese entsteht nicht «von alleine» und hängt vom Kontext ab.

Das Interesse an der Zukunft des Zürcher Kongresswesens ist sehr gross, verschiedene Gruppen melden ihre Ansprüche an. Um sich weiterentwickeln zu können, brauchen die zahlreichen in das Zürcher Kongresswesen involvierten Akteure klare Perspektiven, an denen sie sich längerfristig orientieren können. Ohne erkennbare übergeordnete Strategie werden Investitionen verzögert, verschlechtert sich die Qualität der Infrastruktur, wenden sich gute Kunden ab und leidet das Image von Zürich als Kongressstadt.

Die Grundlagenstudie «Zukunft des Kongresses: Wie wir morgen tagen werden», die das GDI Gottlieb Duttweiler Institute im Auftrag der Kongresshaus-Stiftung Zürich erstellt hat, soll hier eine Entscheidungsbasis liefern – nicht in erster Linie mit einer Evaluation des bestehenden Hauses am See, sondern vor allem mit einem Blick aufs Gesamte.

Kongresse haben Zukunft

In der Kongressindustrie gab es in den vergangenen Jahrzehnten weltweit relativ wenig Innovation, und die Motive für das Zusammenkommen haben sich kaum verändert. Die Analyse des GDI zeigt, dass die Menschen auch in den kommenden 20 Jahren Kongresse besuchen wollen. Weil persönliche Treffen ein wichtiges Mittel zur Vertrauensbildung sind, werden sie bei wachsenden wirtschaftlichen und politischen Unsicherheiten bedeutender.

Die Nutzung wird wichtiger als die Architektur

Neue Kommunikationstechnologien und -möglichkeiten (Webcasts, Foren, Social Media) werden den Kongress in den kommenden zehn bis 20 Jahren nicht ersetzen, sondern ergänzen und erweitern. Der «inoffizielle» Pausen- und Netzwerkteil gewinnt an Bedeutung. Dadurch verschiebt sich die Macht tendenziell von den VeranstalterInnen zum Publikum. Das Image eines Ortes entsteht durch seine Events und seine Gäste. Wo der Mix von Menschen, Ideen und Inhalten stimmt («Software»), ist die Hülle («Hardware») zweitrangig.

KonsumentInnen wünschen Vielfalt

Im Zuge des Megatrends zur Individualisierung müssen Angebote zunehmend auf die Bedürfnisse jedes und jeder Einzelnen zugeschnitten werden; Beispiele wie customized Turnschuhe oder Autos belegen dies. Kleine Marktsegmente gewinnen an Bedeutung, die Zeit der reinen Massenangebote ist vorüber. Diese Entwicklung gilt nicht nur für die Konsumgütermärkte, auch das Unterhaltungs-, Bildungs- und Freizeitangebot diversifiziert sich zunehmend, weil der Wunsch der KonsumentInnen nach Abwechslung grösser wird.

Eine klare Positionierung ist entscheidend

Der internationale Markt für Meeting-, Kongress- und Event-Locations wird wachsen und sich weiter ausdifferenzieren. Der Standortwettbewerb wird zunehmen, auch national und selbst innerhalb von Zürich. Wer in diesem Markt Erfolg haben will, braucht eine klare Identität und unternehmerisches Denken, muss sein Programm aktiv mitgestalten; ein Image entsteht nicht von alleine. Zur strategischen Positionierungsarbeit gehört es, die eigene Identität zielgerichtet mit den richtigen, langfristigen Partnern über Inhalte und passende Signature-Events mit internationaler Ausstrahlung aufzubauen. Solche Schlüssel-Veranstaltungen (wie beispielsweise das WEF für Davos oder die ART für Basel) und selektiv definierte Nutzergruppen müssen als Attraktoren fungieren, die weitere Nutzer anziehen. Kompromisse lassen sich schlecht verkaufen.

Zürich hat Potenzial

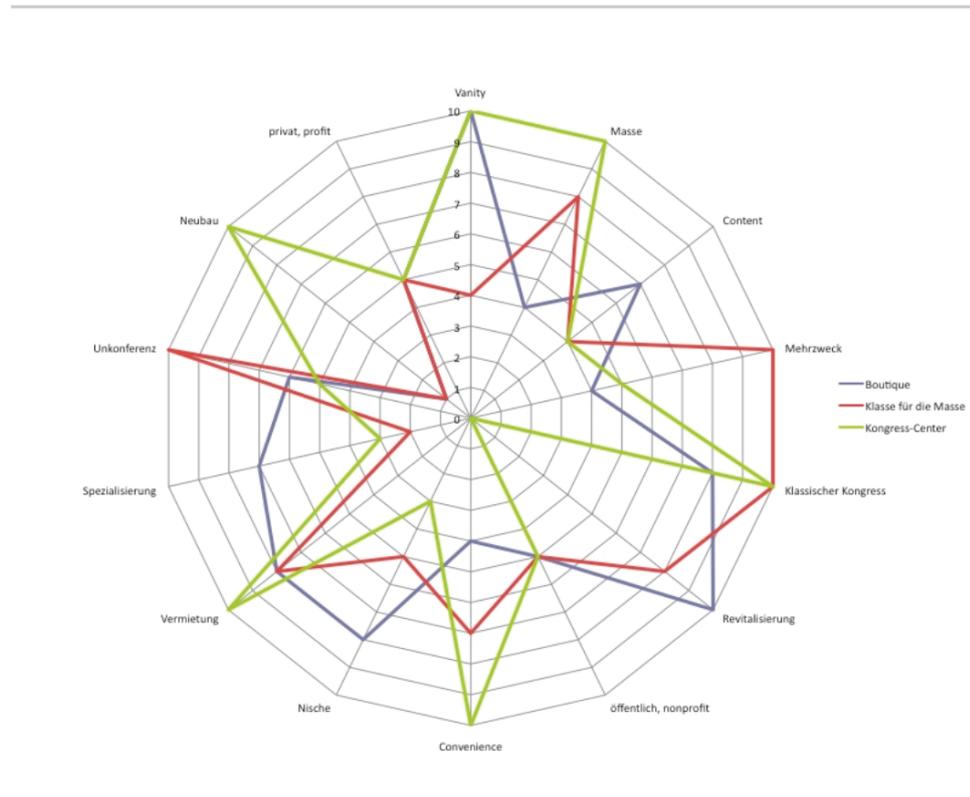
Zürich besitzt ungenütztes Potenzial. Wenn sich die Stadt als Kongressstandort etablieren will, stehen die Chancen gut: Die allgemeine Nachfrage wächst, die Lage ist ausgezeichnet, die Position in sämtlichen Städte-Rankings ebenfalls. Entscheidend für das Gelingen ist – auch hier – der klare, gemeinsame Wille zum Erfolg.

Zürich hat Platz für mehr als nur ein Kongresszentrum: Heterogene Nutzergruppen verlangen nach einem heterogenen Angebot. Auch bei Ausstellungen und Museen oder im Bildungswesen stärkt Vielfalt den Standort. Wichtig ist aber die Komplementarität der Optionen: Neben einem neuen, grossen und topmodernen Zentrum haben vor allem «nischig» positionierte Orte Chancen. Der Erfolg des Zürcher «Kaufleuten» beispielsweise zeigt sehr schön, wie man zur In-Location werden und neue Märkte aufbauen kann, wenn man die Bedürfnisse der Kunden richtig erkennt und die entsprechenden Angebote schafft – selbst mit einer in die Jahre gekommenen Bausubstanz.

Positionierungen sind immer abhängig vom Umfeld: Wenn dieses sich wandelt (weil z. B. ein weiterer Ort hinzukommt), entsteht eine neue Marktconstellation mit neuen Chancen. Konstant bleiben jedoch die Parameter der Positionierung. Die GDI-Studie beschreibt die relevanten Dimensionen, wie sie auch in Expertengesprächen bestätigt wurden, in einer Matrix mit folgenden Achsen: Vanity – Convenience; Masse – Nische; Content – Vermietung; Mehrzweck – Spezialisierung; klassischer Kongress – «Unkonferenz»; Revitalisierung – Neubau; öffentlich/non-profit – privat/for-profit (vgl. Grafik unten).

Mögliche Zukunfts-Szenarien für das bestehende Kongresshaus

Verglichen mit dem langen Weg bis zu einem neuen Kongresszentrum sind die Nutzung und der Inhalt einer bestehenden Kongress-Stätte flexibler bestimmbar und können schneller neuen Bedürfnissen angepasst werden. Auf der Basis ihrer Positionierungsmatrix skizziert die GDI-Studie für das heutige Kongresshaus beim Bürkliplatz exemplarisch zwei mögliche Szenarien. Deren Plausibilität wurde mit ExpertInnen verifiziert, sie stellen je einen gangbaren Weg dar. Darüber hinaus erlaubt die Matrix natürlich auch weitere Strategien.



Szenario «Boutique»

In ihrem ersten Szenario beschreibt die GDI-Studie die Chancen des Kongresshauses als unkonventioneller Liebhaberort für ausgewählte und hochkarätige Anlässe. Entscheidend sind die positionalen Vorteile wie etwa der Seeanstoss, die Zentrumslage oder die Geschichte. Die Architektur-Ikone von Haefeli, Moser, Steiger würde mit sanften Anpassungen und dank aktiver Vernetzung in der Kulturwirtschaft zu einem Begegnungsort für die «kreative Klasse», für «die Jungen und die Coolen». Als atmosphärischer Treffpunkt würde der Ort mit einem innovativen Gastro-Angebot dem Umstand Rechnung tragen, dass Pausen bei Veranstaltungen immer wichtiger werden als die Referate. Mit Authentizität statt Hi-Tech würde sich der Ort von den unzähligen gesichtslosen Convention-Centers dieser Welt ebenso abgrenzen wie vom geplanten neuen und grossen Kongresszentrum in Zürich.

Szenario «Klasse für die Masse»

Das zweite GDI-Szenario entwirft die Vision eines zentral gelegenen Mehrzweck-Ortes für Anlässe von regionalen Unternehmen, von Verbänden oder von Gemeinschaften wie den zahlreichen Expats in der Region. Allen Nutzergruppen gemein ist, dass sie keinen eigenen oder nur einen zu wenig zentralen Treffpunkt haben. Im Gegensatz zum geplanten neuen Kongresszentrum hätte der bestehende Bau eine Ausrichtung auf weniger prestigeträchtige oder glamouröse Nutzergruppen. Als intelligent renoviertes, aber unspektakuläres Haus würde diese Positionierung in der Mitte auf Subpremium-Anlässe und gemischte Nutzungen abzielen mit «gut genug»-Anforderungen an die Infrastruktur. Die Zielgruppe der vielen KMU darf dabei nicht unterschätzt werden: Der Erfolg des Swiss Economic Forum (SEF), das sich innerhalb von wenigen Jahren mit 1200 Teilnehmern zur führenden nationalen Veranstaltung für KMU entwickelte, zeigt, welches Potenzial in diesem breiten Segment steckt. Das zweite GDI-Szenario ermöglicht denn auch eine Aufwertung der KMU-Anlässe, die aus oft namen- und gesichtslosen Hotel- und Gemeindesälen ins Zentrum von Zürich geholt und dort privilegiert behandelt würden.

Schlüsselfaktor Live-Erlebnis

Ob «Boutique» oder «Klasse für die Masse»: In jedem Fall würden sich die Nutzergruppen sehr heterogen zusammensetzen; viele verschiedene Menschen, mit unterschiedlichen Interessen, die für unterschiedliche Zwecke und zu unterschiedlichen Zeiten zusammenkommen. Das bringt Leben ins Haus, und mehr Frequenz generiert mehr Kontakte, mehr Gespräche und damit mehr Nachfrage. Dieses Live-Erlebnis wird darum bei jeder Positionierung zu einem Schlüssel zum Erfolg.

Kontakte:Fragen zur Studie:

Alain Egli
PR & Communications
GDI Gottlieb Duttweiler Institute
Langhaldenstrasse 21
P.O.Box
8803 Rüschlikon / Zurich
Tel. +41 44 724 62 78
Mob. +41 79 634 58 35
alain.egli@gdi.ch

Fragen zur Kongresshaus-Stiftung:

Claudia Depuoz
Präsidentin
Kongresshaus-Stiftung Zürich
c/o UTO AG, Versicherungsagentur, Postfach
8230
8036 Zürich
Tel. +41 43 322 17 05
Mob. +41 79 280 22 45
claudia.depuoz@kongresshaus-stiftung-
zuerich.ch

16 Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Zürich den 30.11.2012

Wiebke Rösler Häfliger

17 Über die Autorin



Frau Wiebke Rösler Häfliger,

dipl. Architektin ETH/SIA, dipl. Wirtschaftsing. FH

Flüelastrasse 31a, 8047 Zürich

Geboren am 15. April 1966,

Ausbildung: Studium der Architektur an der ETH Lausanne von 1990 1995, Nachdiplomstudium Wirtschaftsingenieur an der Privaten Hochschule Feusi in Bern im Jahr 1999 und 2000.

Beruflicher Werdegang: Enturfsarchitektin in verschiedenen Büros in Bern von 1995 – 1997, Projektleiterin Schulbauten und mit dem Aufbau der Fachstelle für öffentliches Beschaffungswesen betraut im Hochbauamt der Stadt Bern von 1997 – 1999. Co-Leitung des Hochbauamtes zusammen mit dem Stadtbaumeisterstellvertreter, dann interimistische Leitung bis 2004. Wechsel nach Lausanne zu der Credit Suisse ins Real Estate Management 2005. 2005 – 2009 Stadtbaumeisterin und Leiterin Hochbauamt der Stadt St.Gallen, seit 2009 Direktorin Amt für Hochbauten der Stadt Zürich