Stadt Zürich

ENERGIEFORSCHUNG
STADT ZÜRICH
EIN ewz-BEITRAG
ZUR 2000-WATT-
GESELLSCHAFT

Themenbereich Gebäude

Begleitende Evaluation des Erneuerungs-clusters Top 100 ohne Portfoliostrategie

Forschungsprojekt FP-2.3.5
Bericht, Juni 2018

45

2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020

ewz

Auftraggeber
Energieforschung Stadt Zürich
Ein ewz-Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft

Auftragnehmer
Rütter Soceco AG, Weingartenstr. 5, 8803 Rüschlikon
www.ruetter-soceco.ch

Autorinnen und Autoren
Heinz Rütter
Ursula Rütter-Fischbacher

Begleitgruppe
Annette Aumann, Amt für Hochbauten (AHB)
Bruno Bébié, Energiebeauftragter der Stadt Zürich (DIB)
Dorothée Dettbarn, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)
Annette Kern-Ulmer, ewz
Christine Kulemann, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)
Alex Martinovits, Stadtentwicklung Zürich (STEZ)
Alex Nietlisbach, AWEL
Sandra Nigsch, Amt für Städtebau (AFS)
Dr. Urs Rey, Statistik Stadt Zürich (SSZ)
Marcel Wickart, ewz

Das Projekt wurde durch François Aellen (UGZ), Alex Martinovits und Alex Nietlisbach als Projektpaten begleitet.

Zitierung
Rütter H. & Rütter-Fischbacher, U. 2018: Begleitende Evaluation zum Erneuerungscluster Top 100 ohne Portfoliostrategie. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 45, Forschungsprojekt FP-2.3.5

Für den Inhalt sind alleine die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Der vollständige Bericht kann unter www.energieforschung-zuerich.ch bezogen werden.

Kontakt
Energieforschung Stadt Zürich
Geschäftsstelle
c/o econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, 8002 Zürich
reto.dettli@econcept.ch 044 286 75 75

Titelbild
Luca Zanier, Zürich

Energieforschung Stadt Zürich

Ein ewz-Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft

Energieforschung Stadt Zürich ist ein auf zehn Jahre angelegtes Programm und leistet einen Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft. Dabei konzentriert sich Energieforschung Stadt Zürich auf Themenbereiche an der Nahtstelle von sozialwissenschaftlicher Forschung und der Anwendung von neuen oder bestehenden Effizienztechnologien, welche im städtischen Kontext besonders interessant sind.

Im Auftrag von ewz betreiben private Forschungs- und Beratungsunternehmen sowie Institute von Universität und ETH Zürich anwendungsorientierte Forschung für mehr Energieeffizienz und erneuerbare Energien. Die Forschungsergebnisse und -erkenntnisse sind grundsätzlich öffentlich verfügbar und stehen allen interessierten Kreisen zur Verfügung, damit Energieforschung Stadt Zürich eine möglichst grosse Wirkung entfaltet – auch ausserhalb der Stadt Zürich. Geforscht wird zurzeit in zwei Themenbereichen.

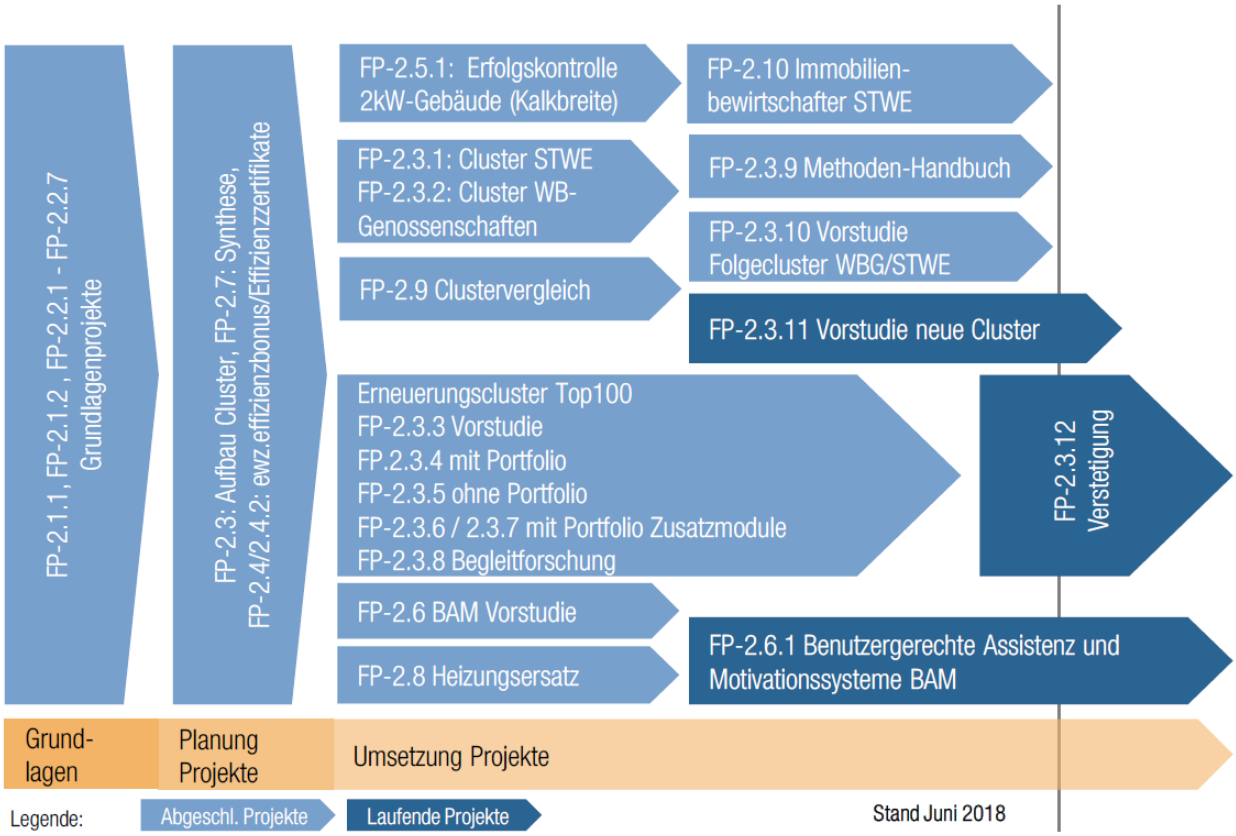
Themenbereich Haushalte

Der Themenbereich Haushalte setzt bei den Einwohnerinnen und Einwohnern der Stadt Zürich an, die zuhause, am Arbeitsplatz und unterwegs Energie konsumieren und als Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in vielerlei Hinsicht eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der 2000-Watt-Gesellschaft einnehmen. Dabei werden insbesondere sozialwissenschaftliche Aspekte untersucht, die einen bewussten Umgang mit Energie fördern oder verhindern. In Feldversuchen mit Stadtzürcher Haushalten wird untersucht, welche Hemmnisse in der Stadt Zürich im Alltag relevant sind und welche Massnahmen zu deren Überwindung dienen.

Themenbereich Gebäude

Der Themenbereich Gebäude setzt bei der Gebäudeinfrastruktur an, welche zurzeit für rund 70 Prozent des Endenergieverbrauchs der Stadt Zürich verantwortlich ist. In wissenschaftlich konzipierten und begleiteten Umsetzungsprojekten sollen zusammen mit den Eigentümerinnen und Eigentümern sowie weiteren Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern Sanierungsstrategien für Gebäude entwickelt und umgesetzt werden, um damit massgebend zur Sanierung und Erneuerung der Gebäudesubstanz in der Stadt Zürich beizutragen. Im Vordergrund stehen die Steigerung der Energieeffizienz im Wärmebereich und die Minimierung des Elektrizitätsbedarfs.

Übersicht und Einordnung der Forschungsprojekte (FP) im Themenbereich Gebäude



Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung		**5**
1.	**Einleitung**	**9**
1.1	Ziele und Fragestellung der Begleitforschung	9
1.2	Methodisches Vorgehen	11
1.2.1	Evaluationskonzept und Evaluationswerkzeuge	11
1.2.2	Formative Evaluation	11
1.2.3	Summative Evaluation	11
1.2.4	Bezug zum Clusterprojekt TOP 100 mit Portfoliostrategie	12
1.2.5	Aufbau des Berichts	12
2.	**Vorbereitung, Startveranstaltung, Module und 1:1-Beratung**	**13**
2.1	Vorbereitung	13
2.2	Startveranstaltung	15
2.2.1	Bewertung	16
2.2.2	Optimierung der Clusterarbeit	17
2.3	Modul 1	18
2.3.1	Bewertung	18
2.3.2	Optimierung der Clusterarbeit	19
2.4	Modul 2	20
2.4.1	Bewertung	20
2.4.2	Optimierung der Clusterarbeit	21
2.5	Modul 3	22
2.5.1	Bewertung	22
2.5.2	Optimierung der Clusterarbeit	23
2.6	1:1-Beratung UGZ	24
3.	**Gesamtbeurteilung und Empfehlungen**	**26**
3.1	Beurteilung des Prozesses	26
3.2	Beurteilung der Wirkungen	29
3.3	Beurteilung des Clusteransatzes	30
3.4	Empfehlungen	33
	Abkürzungsverzeichnis	
	Literatur	

Zusammenfassung

Der vorliegende Evaluationsbericht dokumentiert die Erkenntnisse aus der Begleitforschung zum *Erneuerungscluster «TOP 100 ohne Portfoliostrategie»*. Unter dem Begriff «Cluster» wird eine Gruppe von ImmobilieneigentümerInnen verstanden, die ähnliche Rahmenbedingungen aufweisen. Bei den TOP 100 handelt es sich um grosse, professionelle Eigentümerschaften, die ihre Portfolios strategisch planen.

Es sind zwei TOP 100 Clusterprojekte (mit und ohne Portfoliostrategie) durchgeführt worden, die konzeptionell grundsätzlich gleich strukturiert sind. «TOP 100 mit Portfoliostrategie» startete rund ein Jahr früher und die Hauptphase des Projektes war bereits vor der definitiven Konzeptionierung des «TOP 100 ohne Portfoliostrategie» abgeschlossen. Die Erfahrungen aus dem ersten Projekt flossen ins zweite Projekt ein und werden auch im vorliegenden Bericht einbezogen.

Primär soll dabei die Frage beantwortet werden, inwiefern die Arbeit in Erneuerungsclustern zielführend ist zur Förderung von energetischen Gebäudeerneuerungen bei den «TOP 100».

Gesamtbeurteilung

Gesamthaft kann das *Clusterprojekt TOP 100 ohne Portfoliostrategie* als *bedingt erfolgreich* beurteilt werden.

Im Clusterprozess ist es gelungen, die Teilnehmenden für das Thema energetische Erneuerung zu *interessieren*, zu *sensibilisieren* und zu *motivieren*.

Die *Inputreferate* in den drei Modulen, die *Best-Practice-Beispiele* sowie die konkreten *Besichtigungen vor Ort* haben wertvolle Informationen vermittelt und zu einem Wissenstransfer beigetragen.

Eine Motivation der Teilnehmenden zur Erarbeitung einer *Portfoliostrategie* mit Nachhaltigkeitszielen konnte jedoch nicht induziert werden.

Der Clusteransatz kann generell als ein für die Zielgruppe TOP 100 *geeignetes Instrument bezeichnet* werden. Die TOP 100 bieten die Voraussetzung für eine hohe Hebelwirkung und eine substantielle Reduktion des Energieverbrauchs von Gebäuden.

Die Teilnehmerzahl war jedoch im vorliegenden Falle für eine Breitenwirkung und auch im Verhältnis zum Aufwand des Projektes zu gering.

Konkrete Wirkungen in Richtung des 2000-Watt Ziels sind bei denjenigen Firmen, die eine *1:1 Beratung in Anspruch genommen haben,* erkennbar.

Positiv ist, dass sich fünf Teilnehmende für eine Beratung durch das UGZ entschieden haben. Es bestehen gute Chancen, dass sich die Beratung auf konkrete bereits geplante energetische Erneuerungsvorhaben positiv auswirken wird.

In Bezug auf die Einschätzung der erzielten Wirkungen ist es von grosser Bedeutung, dass die beiden Projekte TOP 100 mit und ohne Portfoliostrategie zusammen in eine *Verstetigung auf selbsttragender Basis* übergehen.

Gelingt diese Verstetigung langfristig, dann werden die *Erneuerungscluster auch nachhaltige Wirkungen erzielen*, was als sehr grosser Erfolg zu werten wäre.

Prozess

Der *Prozess der Selektion und Teilnehmerakquisition* war im Ergebnis *nicht erfolgreich.*

Die Adressengrundlage bezüglich der TOP 100-Unternehmen war bei Projektstart unzureichend. Die schlechte Ausganslage bezüglich Anzahl Interessierten aus der Vorstudie und der deutlich höhere Aufwand der Teilnehmerakquisition führten trotz sehr grossem Engagement des Projektteams nicht zur für das Clusterprojekt mit Gruppenprozess notwendigen Teilnehmerzahl.

Das Kriterium für die *Trennung der beiden TOP 100-Cluster*, das Vorhandensein einer Portfoliostrategie erwies sich als nicht relevant.

Relevant war hingegen die Struktur der Firmen (Einzel- und Familienfirmen vs. Immobiliengesellschaften) sowie Grösse und Art des Portfolios (Wohngebäude vs. Geschäftsliegenschaften).

Für den gesamten Prozess war entscheidend, dass ein *Strategiewechsel* hin zu *kürzeren modulartigen Angeboten* ergänzt durch *Einzelberatungen* vollzogen wurde.

Der Fokus des Projektes verschob sich dadurch (analog zum ersten Projekt) damit vom eigentlichen Ziel der Erstellung einer Portfoliostrategie weg in Richtung Wissens- bzw. Best-Practice-Vermittlung.

Für eine Motivation zur Erarbeitung einer Portfoliostrategie ist ein *Erfahrungsaustausch anhand von eigenen Fragestellungen* der Firmen nötig.

Der Erfahrungsaustausch konnte vor allem zwischen den UGZ Coachs und den Teilnehmenden an den 1:1-Beratungen stattfinden.

Die *Stadt Zürich ist in ihrer Funktion einerseits als Planungsgremium, andererseits als Bewilligungsbehörde ein wichtiger Akteur im «Erneuerungssystem»* und beeinflusst das Verhalten der Immobilienfirmen wesentlich. Aus Sicht der TOP 100 liegen wichtige Treiber für die energetische Erneuerung in den rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen seitens der Stadt.

Der Dialog bzw. Austausch und eine bessere Vernetzung mit der Stadt sowie die Stadt interessierte und motivierte die Immobilieneigentümer klar. Wie beim Projekt TOP 100 mit Portfoliostrategie engagierte sich das UGZ stark in diesem Prozess.

Die *Durchführung* des Projektes war *professionell*. Diese an sich notwendige Bedingung war ein Erfolgsfaktor des Projekts.

Das hohe persönliche Engagement der Projektleitung wurde von allen Teilnehmenden anlässlich der Feedbackgespräche mehrfach betont. Nach Ansicht des Projektteams und des Projektausschusses leisteten die iterativen Inputs und Rückmeldungen der *Begleitforschung* aus den Feedbackgesprächen einen wichtigen Beitrag zum gesamten Prozess.

Empfehlungen

Generell

Es ist zu prüfen, wie im Rahmen eines Dialoges zwischen Immobilienunternehmen und den städtischen Stellen *Verbesserungen im Baubewilligungsprozess* erreicht werden können.

Mit einer Optimierung der Schnittstellen zwischen Unternehmen und Behörden könnten Sanierungen rascher realisiert werden.

Es empfiehlt sich zu prüfen, wie die *Bekanntheit der Beratungsangebote der Stadt* erhöht werden kann.

Das Angebot des UGZ ist den grossen ImmobilieneigentümerInnen zum Teil nicht oder zu wenig bekannt.

Die städtischen Stellen sollten vermehrt aktiv das *Gespräch mit Investoren und Eigentümerschaften* in Gebieten mit grossem Veränderungspotenzial suchen.

So können sich die Investoren auf Veränderungen vorbereiten und ihrerseits Ressourcen bereitstellen bzw. planen.

Es empfiehlt sich, dass auch die *Rahmenbedingungen und Veränderungen bei der Stadt Inhalt und Ziel des Clusterprojekts* sind. Die Schaffung eines breiter angelegten *Dialogs über die Stadtentwicklung* ist prüfenswert.

Aus Sicht des Prozessablaufes ist es sehr wichtig, dass das Clusterprogramm stadtintern abgestimmt wird und die verschiedenen Akteure dahinterstehen.

Im Hinblick auf weitere Clusterprojekte

Aus gruppendynamischer Sicht und Kosten-/Nutzenüberlegungen ist es relevant, dass die *Teilnehmerzahl beim Start* genügend gross ist. Gleichzeitig sollten die teilnehmenden Unternehmen eine *grössere Zahl von Gebäuden bzw. Wohnungen* vertreten.

Ein grosses Wirkungspotenzial rechtfertigt den erheblichen Aufwand für die Clusterarbeit.

Es empfiehlt sich eine *Erweiterung des Clusterkonzepts* durch Module, in denen gezielt an konkreten Fragestellungen der Teilnehmenden gearbeitet wird.

Das bisherige Cluster-Standardkonzept ist zeitlich zu limitiert, um Wirkungen zu erzielen.

Beim Design eines Clusters sollte zudem eine *Verstetigung* eingeplant werden.

Gelingt diese Verstetigung langfristig, dann wird der Erneuerungscluster auch nachhaltige Wirkungen erzielen.

Die *Heterogenität* der Teilnehmenden ist genau abzuklären, um in allfälligen Ergänzungsmodulen die Teilnehmerschaft relativ homogen zusammensetzen zu können.

Insbesondere in ergänzenden Workshops ist es wichtig, dass die Teilnehmerschaft relativ homogen zusammengesetzt ist. Im Rahmen der grösseren Veranstaltungen wird eine heterogene Zusammensetzung jedoch als interessant bezeichnet.

Ein spezieller *Cluster für Eigentümer mit Betriebsliegenschaften* ist prüfenswert.

Thematisch fühlten sich die Unternehmen mit primär Büro-/Geschäftsliegenschaften im TOP 100-Cluster nicht angesprochen.

1. Einleitung

Im Rahmen von Energieforschung Stadt Zürich (EFZ) wird untersucht, inwiefern die energetische Erneuerung der Gebäudeinfrastruktur in der Stadt durch gezielte Interventionen bei verschiedenen Eigentümergruppen mit gleichen Rahmenbedingungen (Cluster) gefördert werden kann. Die Interventionen werden durch eine *Begleitforschung* unterstützt (formative Evaluation) und bewertet (summative Evaluation). Der vorliegende Evaluationsbericht dokumentiert die Erkenntnisse aus der Begleitforschung zum *Erneuerungscluster «TOP 100 ohne Portfoliostrategie»*.

Unter TOP 100 werden grosse, professionelle Immobilien-Eigentümerschaften der Stadt Zürich verstanden, die in energiepolitischer Hinsicht ein massgebliches Potenzial aufweisen. Sie sollen gezielt *motiviert und unterstützt werden, mit ihrer Immobilienstrategie vermehrt zu den Zielen der 2000-Watt-Gesellschaft beizutragen*.

Aufgrund einer bei dieser Zielgruppe durchgeführten Vorstudie[1] wurde aus Homogenitätsüberlegungen entschieden den Cluster zu segmentieren und zwei separate TOP 100-Projekte durchzuführen – eines mit Eigentümerschaften mit und eines mit Eigentümerschaften ohne Portfoliostrategie.

Der Erneuerungscluster «TOP 100 ohne Portfoliostrategie» soll die Teilnehmenden dazu anzuhalten, eine *Portfoliostrategie zu erarbeiten*, die *Nachhaltigkeits-Ziele* enthält, und ein *Konzept zur Umsetzung* dieser Strategie zu entwickeln.

Das Clusterprojekt verfolgt gleichzeitig zwei Ziele: Einerseits ist es ein Forschungsprojekt, das Erkenntnisse gewinnen soll, ob der gewählte Clusteransatz zielführend ist, um Energieeffizienz und den Einsatz von erneuerbaren Energien im Gebäudebestand der Stadt Zürich zu steigern. Andererseits hat es zum Ziel, direkt konkrete Wirkungen bei den teilnehmenden Investoren auszulösen und sie zu Schritten in Richtung einer nachhaltigen Portfoliostrategie zu bewegen.

Dieser *Evaluationsbericht zum Cluster «TOP 100 ohne Portfoliostrategie»* umfasst die Vorbereitungsarbeiten und die Startveranstaltung, die drei Module sowie die sogenannte 1:1 Beratung, welche die Teilnehmenden bei externen Beratern des UGZ in Anspruch nehmen konnten.

Die Bewertung des Clusterprojektes «TOP 100 mit Portfoliostrategie» ist in einem separaten Evaluationsbericht dargestellt.[2]

1.1 Ziele und Fragestellung der Begleitforschung

Die *Begleitforschung* dient dazu, den Ansatz der Clusterarbeit zur Entwicklung und Optimierung von nachhaltigen Erneuerungsstrategien kritisch zu hinterfragen und auf seinen Erfolg für den Einsatz bei zukünftigen Projekten zu überprüfen.

Die Begleitforschung

(1) zeigt auf, ob und inwiefern die Arbeit in Erneuerungsclustern zielführend ist zur Förderung von nachhaltigen Erneuerungen bei den «TOP 100»,

[1] Baumgartner, A., Dewald, Ch. 2015: Cluster TOP 100 Vorstudie/Exploration, Forschungsprojekt Energieforschung Stadt Zürich FP-2.3.3.

[2] Rütter, H., Rütter-Fischbacher, U. (2018): Begleitende Evaluation des Erneuerungsclusters TOP 100 mit Portfoliostrategie. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht-Nr. 43, Forschungsprojekt FP-2.3.4

(2) dient der kritischen Spiegelung der Projektarbeit, so dass noch während der Laufzeit des Projektes Verbesserungen vorgenommen werden können,

(3) formuliert in einem Schlussbericht Empfehlungen hinsichtlich anderer Erneuerungscluster und der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Städte.

Die Begleitforschung umfasst *formative* und *summative Aspekte* des *Projektmanagements und der Prozesse* innerhalb des Clusters sowie die *erreichten Wirkungen* und soll folgende Fragen beantworten:

1. Sind die Prozesse der Selektion und der Teilnehmerakquisition zweckmässig?
2. Welche Prozesse innerhalb des Erneuerungsclusters können beobachtet werden? Welche sind für den Erfolg innerhalb der Gruppe der Teilnehmenden zentral?
3. Gibt es im Cluster der «TOP 100» eine Rollenbildung unter den verschiedenen Clustermitgliedern? Wenn ja, welche Rollen gibt es und durch welche Clustermitglieder werden diese eingenommen?
4. Konnten die Vorstellung und die anschliessende, moderierte Diskussion von Best-Practice-Beispielen die Teilnehmenden zur Optimierung ihrer vorhandenen Portfoliostrategie motivieren?
5. Welche Wirkungen hinsichtlich der Zielsetzungen des Erneuerungsclusters wurden erreicht, welche Wirkungen wurden nicht erreicht?
6. Welche Faktoren waren für den Erfolg/Misserfolg des Projektes verantwortlich? Welche Erfolgsfaktoren können auf Seiten der Teilnehmenden und auf Seiten der Moderation und Projektleitung identifiziert werden?
7. Stellt der Clusteransatz ein geeignetes Instrument für die Optimierung von Erneuerungsstrategien bei den Eigentümerinnen und Eigentümern der «TOP 100» dar?
8. Ist der Clusteransatz multiplizierbar? Wenn ja, unter welchen Voraussetzungen?
9. Welche Empfehlungen lassen sich hinsichtlich der Dienstleistungen der Stadt Zürich, insbesondere in den Bereichen Baubewilligungen, Denkmalschutz und Energieeffizienzberatung formulieren?
10. Welche Empfehlungen lassen sich hinsichtlich weiterer Erneuerungscluster innerhalb von Energieforschung Stadt Zürich formulieren?
11. Wie wird der erarbeitete Vorschlag für weitere Arbeiten im Erneuerungscluster «TOP 100» beurteilt?

1.2 Methodisches Vorgehen

1.2.1 Evaluationskonzept und Evaluationswerkzeuge

Generell basiert die Evaluation in der *Hauptphase des Clusterprojektes* «TOP 100 ohne Portfoliostrategie» methodisch auf einer *begleitenden Beobachtung* der Startveranstaltung und der Module 1-3 sowie auf *persönlichen und telefonischen Feedbackgesprächen mit Teilnehmenden.* Die Feedbackgespräche wurden jeweils anschliessend an die Startveranstaltung bzw. die Module 1-3 inkl. die 1:1 Beratung geführt und protokolliert. Insgesamt wurden zehn Feedbackgespräche mit Teilnehmenden geführt. Die Beobachtungen erfolgten mittels eines strukturierten Analyserasters, die Feedbackgespräche anhand eines Fragbogens. Die Erkenntnisse aus der Beobachtung und den Feedbackgesprächen wurden im Anschluss an die Veranstaltung in einem Bericht mit Empfehlungen zu Handen des Projektteams und des Projektausschusses festgehalten. Insgesamt fanden zwischen Mai 2016 und August 2017 acht Projektausschusssitzungen statt. Zusätzlich wurde mit der Projektleitung nach den Veranstaltungen jeweils ein telefonisches Gespräch über die Erkenntnisse, Einschätzungen und Empfehlungen der Begleitforschung geführt.

1.2.2 Formative Evaluation

Im *formativen Teil der Evaluation* wurde die Durchführung der Clusterarbeit im Hinblick auf das Ziel «Förderung der energetischen Erneuerung der Gebäude der TOP 100» beobachtet, laufend analysiert und zeitnah mit dem Projektteam und dem Projektausschuss diskutiert. Dabei sind auch die Erfahrungen des Clusters TOP 100 mit Portfoliostrategie eingeflossen.

Die Analysen und Diskussionen während des Prozesses führten zu grundsätzlichen Änderungen im ursprünglichen Arbeitskonzept für den Cluster TOP 100 ohne Portfoliostrategie und zu der eingangs erwähnten Ausweitung des Projekts mit den 1:1-Beratungen. Diese Ausweitung wurde bereits vor der Startveranstaltung beschlossen.

1.2.3 Summative Evaluation

Die *summative Beurteilung* der Durchführung und Wirkungen des Clusters TOP 100 im Hinblick auf die Erneuerungsziele der Stadt Zürich basiert ebenfalls auf den Beobachtungen der Veranstaltungen und den Feedbackgesprächen bzw. der retrospektiven Teilnehmerbefragung, zusätzlich aber auch auf den Berichten des Projektteams sowie abschliessenden Gesprächen mit dem Projektteam, einer Vertreterin des UGZ und einem Coach des UGZ, der 1:1 Beratungen durchgeführt hat.

Die Erkenntnisse der Evaluation sind ausserdem in den Clustervergleich des Büros Vatter[3] sowie die Synthese[4] und das Handbuch Clusteransatz[5] von Interface eingeflossen.

---

[3] Féraud, M. et al. (2017): Vergleichende Analyse von Ansätzen zur Erhöhung der Erneuerungsrate von Gebäuden. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 38, Forschungsprojekt FP-2.9

[4] Rieder, S., Studer, S. (2017): Synthese der Ergebnisse im Themenbereich Gebäude von 2014 bis 2017. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 40, Forschungsprojekt FP-2.7.1.

1.2.4 Bezug zum Clusterprojekt TOP 100 mit Portfoliostrategie

Wie erwähnt sind zwei TOP 100 Clusterprojekte (mit und ohne Portfoliostrategie) durchgeführt worden, die konzeptionell grundsätzlich gleich strukturiert waren. «TOP 100 mit Portfoliostrategie» startete rund ein Jahr früher und die Hauptphase des Projektes war bereits vor der definitiven Konzeptionierung des «TOP 100 ohne Portfoliostrategie» abgeschlossen. Sowohl der Leiter des Teilbereiches Gebäude als auch die Begleitforschung waren in beiden Projektausschüssen vertreten. Dies gewährleistete einen sehr guten Austausch zwischen den beiden Projekten und stellte sicher, dass die bereits gemachten Erfahrungen und gewonnen Erkenntnisse einfliessen konnten.

Die von der Begleitforschung zu untersuchenden Fragestellungen waren für beide Clusterprojekte identisch. Entsprechend ist der vorliegende Bericht grundsätzlich gleich aufgebaut wie jener des «TOP 100 mit Portfoliostrategie». Bei der Beurteilung des Clusteransatzes und bei der Formulierung von Empfehlungen sind Erkenntnisse aus beiden Projekten eingeflossen und deshalb auch in beiden Berichten der Begleitforschung enthalten.

1.2.5 Aufbau des Berichts

In der Einleitung (Kapitel 1) sind die Ausgangslage, Zielsetzung und Fragestellungen sowie das methodische Vorgehen beschrieben. Im 2. Kapitel werden die einzelnen Phasen des Clusterprozesses – Vorbereitung, Startveranstaltungen sowie Module 1-3 inkl. 1:1-Beratung bewertet und die Inputs zur Optimierung des Prozesses dokumentiert. Die Gesamtbeurteilung des Projektes und die Beantwortung der Evaluationsfragen erfolgt in Kapitel 3 und gliedert sich in die Beurteilung des Prozesses, der Wirkungen und des Clusteransatzes sowie Empfehlungen.

[5] Rieder, S., Studer, S. (2018): Energetische Gebäudeerneuerungen fördern – Ein Handbuch zum Clusteransatz. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 46, Forschungsprojekt FP-2.3.9

2. Vorbereitung, Startveranstaltung, Module und 1:1-Beratung

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Veranstaltungen bewertet (summativer Aspekt) und die vorgenommenen Anpassungen zur Optimierung der Clusterarbeit dokumentiert (formativer Aspekt). Eine detaillierte Beschreibung des Projektverlaufs sowie der Ziele und Inhalte der einzelnen Projektaktivitäten findet sich im Schlussbericht FP-2.3.5 des Erneuerungsclusters TOP 100 ohne Portfoliostrategie[6].

2.1 Vorbereitung

Vorstudie: Erster Vorschlag für inhaltliche Gestaltung der Veranstaltungen

Das Clusterprojekt TOP 100 ohne Portfoliostrategie wurde wie erwähnt basierend auf einer umfangreichen *Vorstudie*[7] lanciert. Die Erkenntnisse der Vorstudie sind in die Projektausschreibung eingeflossen. Darauf basierend hatte die Projektleitung des Erneuerungsclusters TOP 100 ohne Portfoliostrategie erste *konkrete inhaltliche Vorschläge* für die einzelnen Fachforen angedacht:

- Startveranstaltung: Information und Motivation der Teilnehmenden und Ermittlung derer Bedürfnisse und Erwartungen für die Anpassung des Konzepts
- Fachforum 1: Strategie und Organisation
- Fachforum 2: Energie- und CO2-Effizienz
- Fachforum 3: Recht und Kosten

Teilnehmerakquisition

Eine wesentliche Aufgabe der Vorbereitungsphase war die *Teilnehmerakquisition.* Dieser Prozess war schwierig und aufwändig. Letztlich konnten 4 Teilnehmende aus der Gruppe der 11 potenziell Interessierten aus der *Vorstudie*, 7 aus einer breiten Befragung von rund 190 der *«Top 260» Immobilieneigentümer* und 8 weitere aus *direkten Kontakten* zum Teil aus dem eigenen Netzwerk des Projektteams gewonnen werden.

Ohne diese enormen Akquisitionsbemühungen hätte man den Cluster auf keinen Fall durchführen können. Insgesamt konnten 19 Teilnehmende akquiriert werden, was knapp unter dem gesetzten Ziel von 20 lag.

In Kapitel 3 in der Evaluationsfrage 1 wird detailliert auf den Prozess der Teilnehmerakquisition eingegangen.

[6] Müller, M. et al. (2018): Erneuerungscluster Top 100 ohne Portfoliostrategie. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 44, Forschungsprojekt FP-2.3.5.

[7] Baumgartner, A., Dewald, Ch. 2015: Cluster TOP 100 Vorstudie/Exploration, Forschungsprojekt Energieforschung Stadt Zürich FP-2.3.3.

Vorbefragung zu Bedürfnissen der Teilnehmer

Das Projektteam führte eine *Vorbefragung mit persönlichen explorativen Interviews* durch. Ziel war dabei, die potenziellen Teilnehmenden über das Projekt zu informieren, ihre Bedürfnisse vertieft abzuklären, einen persönlichen Kontakt herzustellen und sie zur Teilnahme am Projekt zu motivieren.

Die Vorbefragung vermittelte folgende *Erkenntnisse*:

- Sehr heterogene Zusammensetzung
- Grosse Vielfältigkeit bezüglich Art der Liegenschaften
- Geringes Interesse an der Erstellung einer Portfoliostrategie
- Unterschiedliche Interessen; jedoch vor allem:
  - Kontakt / Austausch mit der Stadt Zürich
  - Kontakt zu anderen Immobilienbesitzern
  - Inputs durch Fachexperten sowie
  - 1:1 Beratung
- Zeitlicher Aufwand als Haupthindernis

Es wurde deutlich, dass die *Konzeptionierung* des Clusters eine *Herausforderung* wird. Bereits zu diesem Zeitpunkt wurde auch klar, dass der Dialog mit der Stadt Zürich für die Teilnehmenden wichtig ist.

Entscheid zu verschiedenen Vorgehensoptionen – Strategiewechsel

Die trotz der Akquisitionsbemühungen immer noch geringe Zahl an Teilnehmenden für den Start des Clusters sowie die Heterogenität führten zu intensiven Diskussionen im Projektausschuss. Es standen vier *Szenarien* im Raum:

- Abbruch des Prozesses
- Verschiebung der Startveranstaltung
- Strategiewechsel hin zu kürzeren Inputsessions (Fachforen) und Einzelberatung
- Zusammenführung der Interessenten mit dem Prozess TOP 100 mit Portfoliostrategie

Ein Abbruch erwies sich als letzte Wahl angesichts des bereits gewonnenen Interesses bei den Teilnehmenden. Einer Zusammenführung mit dem Projekt TOP 100 wurde ebenfalls wenig Potenzial beigemessen, da der Gruppenprozess in diesem Cluster bereits weiter fortgeschritten war. Man entschied sich deshalb für einen *Strategiewechsel* hin zu *kürzeren modulartigen Angeboten* ergänzt durch *Einzelberatungen*. Der bereits festgelegte Termin der Startveranstaltung wurde verschoben, damit ein entsprechendes Konzept erarbeitet werden konnte.

Das inhaltliche Konzept der Veranstaltungen des Clusterprojektes wurde, in verschiedenen Schritten, wie folgt neu designt.

- *Startveranstaltung:* Vorstellung der Beteiligten der Stadt Zürich und des Angebots, Motivation der Teilnehmenden
- *Modul1 «Gebaute Innovationen»:* Begehungen von zwei in der Stadt Zürich realisierten Projekten mit grossen Energieeinsparungen und innovativ umgesetzten Technologien

- *Modul* 2 «Energetische Sanierungen»: Aufzeigen von zur Verfügung stehenden Massnahmen im Gebäudebereich, um die Energieeffizienz zu steigern, erneuerbare Energien einzusetzen und den CO2-Ausstoss zu senken.
- *Modul 3 «Bauen als zielgerichtete Tätigkeit»:* Aufzeigung des Nutzens einer proaktiven Rolle des Bauherrn bei der Zielsetzung in Projekten sowie von Prozessen und Instrumenten; Schnittstellen mit und Unterstützung durch die Stadt Zürich.
- Angebot von 1:1-Beratungen, parallel bzw. begleitend zu den Modulen

Mit diesen Programmänderungen wurde der Praxisbezug verstärkt und dem Wunsch nach einem Dialog mit der Stadt Rechnung getragen. Beides Aspekte, die im Cluster TOP 100 mit Portfoliostrategie bei den Teilnehmenden Anklang gefunden hatten.

Dieses inhaltliche Konzept blieb im weiteren Projektverlauf grundsätzlich bestehen. Es wurde lediglich der Name des Moduls 3 geändert in «Erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich».

Die aufwändige Teilnehmerakquisition und die Vorbefragung sowie die Erkenntnisse des Clusterprojektes TOP 100 mit Portfoliostrategie haben den weiteren *Verlauf und das Vorgehenskonzept des Cluster-Projekts entscheidend beeinflusst.* Der Fokus des Projektes hat sich *vom eigentlichen Ziel der Erstellung einer Portfoliostrategie weg in Richtung Wissens- bzw. Best-Practice-Vermittlung, sowie ergänzende Beratung* verschoben. Wichtiger Faktor für diesen Strategiewechsel war die Flexibilität des Projektteams und des Projektausschusses.

Der gesamte Vorbereitungsprozess hat, insbesondere wegen der schwierigen Teilnehmerakquisition, sehr *lange gedauert* – von Mai 2016 bis zur Startveranstaltung im Mai 2017.

2.2 Startveranstaltung

Die *Startveranstaltung* vom 29.5.2017 hatte zum Ziel, über den geplanten Ablauf der weiteren Module und der 1:1 Beratungen zu informieren und die Wünsche und Erwartungen der TOP 100 Teilnehmenden an die Clusterarbeit zu konsolidieren. Stadtrat Andreas Türler, Vorsteher des Departements der Industriellen begrüsste die Teilnehmer und gab eine Einführung. Weiter referierten zwei der teilnehmenden Immobilieneigentümer. Basierend auf den Vorgesprächen hatte das Projektteam zudem Poster vorbereitet mit den wichtigsten Anliegen der Teilnehmenden.

Die Bewertung der Startveranstaltung beruht auf der Beobachtung anlässlich der Veranstaltung sowie auf Feedbackgesprächen mit Teilnehmenden

Moderation und Informationen zum Projekt durch das Projektteam EBP.

2.2.1 Bewertung

Kriterien	Beurteilung der einzelnen Kriterien
Teilnehmende	■ An der Startveranstaltung waren 13 Eigentümerschaften mit 16 VertreterInnen anwesend. Diese Repräsentieren 350 Gebäude mit rund 4'300 Wohnungen. Die Anzahl Teilnehmende ist als zu gering einzustufen, die Zahl der repräsentierten Wohnungen hingegen ist gut. ■ Die Portfolios der Teilnehmenden sind sehr unterschiedlich: Wohnen, ZOO, SRF, Gastronomie. Aus der Sicht der Teilnehmenden ist dies interessant.
Konzept der Veranstaltungsreihe	■ Das Konzept entspricht den Erwartungen der Teilnehmenden. Es wird begrüsst, dass ein praxisbezogener Ansatz gewählt worden ist. ■ Das Angebot einer persönlichen Beratung durch einen UGZ-Coach als Ergänzung wird ebenfalls positiv aufgenommen. Noch ist jedoch offen, ob diese in Anspruch genommen wird. ■ Es wurde begrüsst, dass eigene Themen eingebracht werden können.
Informationsvermittlung, Präsentationen und Referate	■ Die Startveranstaltung hat den Teilnehmern Klarheit über die Zielsetzung und den Inhalt des Programms vermittelt. Das als engagiert wahrgenommene Referat von Stadtrat Türler hat dazu beigetragen, die Zielsetzung der Stadt Zürich transparent zu machen. Auch die Referate seitens der Teilnehmer wurden positiv wahrgenommen, insbesondere dass auch die Probleme mit der Bewilligungspraxis der Stadt angesprochen wurden.
Dokumente/Unterlagen	■ Die Dokumente und Unterlagen und auch die Poster wurden als adäquat und gut beurteilt.
Organisation, Moderation und Durchführung	■ Die auf Postern aufbereiteten Anliegen der Teilnehmenden wurden als interessant und anregend wahrgenommen. ■ Die Organisation, Durchführung (Einladung, Raum, Zeitplan, Verpflegung), Poster-Sessions und Moderation der Startveranstaltung werden als gut bewertet. ■ Die Teilnehmer konnten sich einbringen und inhaltlich mitbestimmen; ihre Anliegen wurden aufgenommen, was geschätzt wurde.
Gruppendynamik	■ Da es sich um die erste Veranstaltung handelte, war der Anspruch an einen Austausch zwischen den Teilnehmenden noch nicht sehr hoch. ■ Die unterschiedlichen Fragestellungen, mit denen sich die Teilnehmenden in der Praxis konfrontiert sehen, wurden jedoch als interessant bezeichnet.

	Gesamtbeurteilung
Gesamteindruck	■ Die Veranstaltung hat die Interessen der Teilnehmer geweckt und ihren Zweck erfüllt. Die Teilnehmerzahl war für eine Startveranstaltung jedoch zu gering.
Wirkungen im Hinblick auf Energieziele	■ Positiv zu werten ist, dass – gemessen an der Gebäude- und Wohnungszahl – ein erhebliches Potenzial an Immobilien angesprochen werden konnte. ■ Aus der Diskussion zeichnet sich deutlich ab, dass ein gemeinsamer Lernprozess von Stadt und Eigentümerschaften stattfinden muss, um die gesteckten Energieziele in einer vernünftigen Zeit zu erreichen.
Lernprozesse und Zusammenarbeit	■ Noch offen.
Weitere Teilnahme an Veranstaltungen	■ Die Veranstaltung hat die Anwesenden zu einer weiteren Teilnahme motiviert.

2.2.2 Optimierung der Clusterarbeit

Von der Begleitforschung sind folgende *Rückmeldungen* an das Projektteam gegeben worden:

- Bei der *Detailplanung* der weiteren Module ist dem *Praxisbezug* weiterhin grosse Beachtung zu schenken. Die Inhalte der Module müssen einen Beitrag zur Realisierung der Projekte der Teilnehmenden leisten.
- In Bezug auf den *Dialog mit der Stadt* bestehen hohe Erwartungen an das Projekt. Der Dialog soll aktiv sein. Die Teilnehmenden sind gewillt, ihrerseits zu diesem Dialog beizutragen und Rückmeldungen zu geben wie die Stadt den Erneuerungsprozess effizienter unterstützen kann. Positiv wird bewertet, dass die Stadt mit TOP 100 den Dialog sucht. Zumindest einzelne der Investoren sehen die Clusterarbeit als gegenseitiges Lernen: «Die Stadt ist darauf angewiesen, dass die grossen ImmobilieneigentümerInnen ihre Verantwortung wahr nehmen auf dem Weg zu einer energieeffizienten Gesellschaft. Sie muss ihre eigenen Abläufe aber überprüfen, wenn dieses Ziel gemeinsam erreicht werden soll.» Der *Lernprozess muss gegenseitig sein*.
- Gewünscht sind auch konkrete Hinweise über Kosten/Nutzen von Sanierungsmassnahmen (unter Einbezug der steuerlichen Aspekte). Auch die Unterstützung der Stadt mit Förderbeiträgen interessiert.
- *Modul 3* muss noch konkretisiert werden. Auch die Art der *1:1 Beratung* ist noch zu wenig konkret und es ist unsicher inwiefern die Teilnehmer diese tatsächlich beanspruchen werden. Es scheint hier, dass man die Beratung seitens des Projektteams *proaktiv* initiieren muss.

Im Hinblick auf Modul 1 wurde keine wesentlichen Anpassungen vorgenommen. Der Inhalt des Moduls 3 wurde im Rahmen eines Austausches zwischen UGZ und EBP konkretisiert.

Es wurde beschlossen, das *Interesse der Teilnehmenden am Energiecoaching* mit einem Formular direkt an der Veranstaltung zu erheben.

2.3 Modul 1

Modul 1«Gebaute Innovation» vom 4.7.2017 hatte zum Ziel, Möglichkeiten für mehr Energieeffizienz und erneuerbare Energien in Bestandesbauten aufzuzeigen – einerseits mit technologischen Lösungen (Cutting-EdgeTechnologies), andererseits mit Best-Practice Beispielen für die ökonomische Umsetzung und Lösungen vor dem Hintergrund von Hemmnissen (knappe finanzielle Mittel oder denkmalgeschützte Fassaden). Es wurden zwei Gebäude mit innovativen Energiekonzepten besucht begangen: «Mühlebachstrasse 9-17» von EBP und «Schaffhauserplatz» von Karl Viridén.

2.3.1 Bewertung

Kriterien	Beurteilung der einzelnen Kriterien
Teilnehmende	■ An Modul 1 nahmen 9 ImmobilieneigentümerInnen teil. Sie repräsentieren rund 170 Gebäude mit ca. 3'200 Wohnungen. ■ Damit ist gegenüber der Startveranstaltung eine erhebliche Abnahme der Teilnehmerschaft (-40%) eingetreten. ■ Aus Sicht der Gruppendynamik ist ein unteres Limit für die Weiterführung des Clusters erreicht. Das Potenzial in Bezug auf die Gebäude ist aber immer noch erheblich.
Informationsvermittlung, Präsentationen und Referate	■ Die beiden Input-Präsentationen wurden als gut beurteilt. Interessant und gute Kombination von Beispielen. ■ Als sehr positiv wurde auch bewertet, dass genügend Möglichkeiten bestanden, das Gehörte mit Fragen zu vertiefen.
Dokumente und Unterlagen	■ Das Projektteam hatte für Interessierte Unterlagen bereit. Die Befragten haben an der Veranstaltung keine Unterlagen vermisst, einzelne wünschten jedoch Informationen per Mail.
Organisation, Moderation und Durchführung	■ Die Organisation, Durchführung und Moderation der Startveranstaltung war professionell. Das Projektteam war gut vorbereitet.
Gruppendynamik	■ Die (kleine) Gruppengrösse ermöglichte einen persönlichen Austausch mit den Referenten und auch unter den Teilnehmenden.

	Gesamtbeurteilung
Gesamteindruck	■ Die Veranstaltung des Moduls 1 wird insgesamt als sehr gut bewertet.
Wirkungen im Hinblick auf Energieziele	■ In Bezug auf die Zielsetzung des Projektes TOP 100 wurde von den Befragten bestätigt, dass für Sie neues Wissen vermittelt worden sei, insbesondere über die neuen Möglichkeiten von PV. Ein Befragter konnte den Ausführungen nicht immer folgen und ihm wurde bewusst, dass ihm zum Teil das technische Wissen fehlt. Als interessant wurde das Vertragskonstrukt beim Beispiel "Wohnhaus" bezeichnet. ■ Ein Befragter erwähnte, dass für ihn noch verschiedene Fragen offen seien, so bezüglich Kosten, Zusammenarbeit mit dem ewz, Verwendung des Stromüberschusses, Lebenszykluskosten, Batterien etc.
Lernprozesse und Zusammenarbeit	■ Es hat ein Wissenstransfer stattgefunden, insbesondere mit der Präsentation der innovativen PV-Fassade und der persönlichen Schilderung des Projektprozesses durch den Bauherrn.
Weitere Teilnahme an Veranstaltungen	■ Die Befragten sind an den kommenden Modulen interessiert.

2.3.2 Optimierung der Clusterarbeit

Von der Begleitforschung sind folgende *Rückmeldungen* an das Projektteam gegeben worden:

- Bisher sind die *Bedürfnisse nach Beratung* noch nicht / zu wenig konkret. Es ist zu beachten, dass die angebotene Beratung nur ein limitiertes Zeitfenster hat. Bei komplexen Fragen wäre aber eigentlich eine längere Zusammenarbeit zwischen Bauherr und Berater erforderlich. Die Teilnehmer sind aktiv auf die Beratungsangebote hinzuweisen.
- Die *Anzahl der Teilnehmenden* ist gegenüber der Startveranstaltung unter 10 gesunken und liegt am untersten Limit, bei der eine Durchführung noch vertretbar ist. Die jetzt bekannten Teilnehmerzahlen für die Module 2 und 3 sind zu prüfen und zu besprechen, ob die Module auf dieser Basis durchgeführt werden sollen.
- Die *zeitliche Planung* bzw. die Zeitfenster für die Terminumfrage für die Module 2 und 3 sind sehr kurz. Bei allfälliger Verschiebung mehr zeitlichen Vorlauf geben.
- Die Inhalte der *Module 2 und 3* sind relevant für die Teilnahme und den Erfolg. Wichtig ist der Einbau von konkreten Praxis- / Best-Practice- Beispielen und der Austausch zwischen Teilnehmenden und Referenten sowie zwischen den Teilnehmenden.

Das Projektteam hat in direktem persönlichen Kontakt versucht, die Teilnehmenden oder einen Stellvertreter bzw. Stellvertreterin zum Besuch der beiden nächsten Module zu motivieren.

Konzeptionell wurden keine Anpassungen am weiteren Programm gemacht.

2.4 Modul 2

Modul 2 «Energetische Sanierungen» vom 7.9.2017 hatte zum Ziel, die geplante Entwicklung in der Stadt anhand der kommunalen Energieplanung und der Verdichtungsgebiete aufzuzeigen. Weiter wurde über die Entwicklung der kantonalen Energievorschriften (MuKEn) und über Massnahmen zur Unterstützung von energetischen Erneuerungen informiert.

Es referierten der Energiebeauftragte der Stadt Zürich Bruno Bébié sowie Alex Nietlisbach von der Abteilung Energie des Kantons Zürich.

Die Bewertung von Modul 2 beruht auf der Beobachtung anlässlich der Veranstaltung sowie auf Feedbackgesprächen mit Teilnehmenden.

2.4.1 Bewertung

Kriterien	Beurteilung der einzelnen Kriterien
Teilnehmende	■ Mit 8 Investoren konnte die Anzahl Teilnehmenden an Modul 2 annähernd nahezu gleich hoch gehalten werden wie in Modul 1. Damit waren 200 Gebäude mit ca. 2'000 Wohnungen vertreten.
Informationsvermittlung, Präsentationen und Referate	■ Die vermittelten Informationen waren für die Teilnehmenden von hoher Relevanz. Die Vorträge wurden als klar und gut präsentiert und die Referenten als sehr kompetent bezeichnet.
Dokumente und Unterlagen	■ An der Veranstaltung wurde eine Mappe mit Unterlagen abgegeben. Zudem lagen Flyer mit den Beratungsangeboten im Energiebereich auf. Im Anschluss an die Veranstaltung wurden die Unterlagen elektronisch zur Verfügung gestellt und auch den nicht Anwesenden Investoren zugestellt. ■ Die Informationen – insbesondere die Karten – wurden von den Teilnehmenden als sehr wertvoll eingestuft, z.B. für die interne Kommunikation der Teilnehmenden.
Organisation, Moderation und Durchführung	■ Organisation und Durchführung der Veranstaltung stellten die Teilnehmenden zufrieden. Die Mischung zwischen Referaten und Diskussion war ausgewogen.
Gruppendynamik	■ In Bezug auf die Gruppendynamik wurde insbesondere der Austausch mit der Stadt positiv erwähnt. Die Teilnehmenden sehen sich zusammen mit der Stadt in einem Gesamtsystem. ■ Auf die Vorträge folgte eine rege Diskussion über anstehende Probleme der Teilnehmenden. Dabei wurde klar, dass viele Fragen sehr (bau)projektspezifisch sind und einer Einzelberatung bedürfen. ■ Man hätte es begrüsst, auch von grösseren Immobilien-Eigentümerschaften zu hören, wo ihre Probleme liegen.

	Gesamtbeurteilung
Gesamteindruck	■ Das Feedback eines Teilnehmenden, «Die zweite Veranstaltung war wirklich gut», zeigt, dass die Veranstaltung ein Erfolg war. Die Teilnehmerzahl war am untersten Limit und auch die Teilnehmenden haben dies wahrgenommen, konnten die geringe Beteiligung aber gleichzeitig auch nicht verstehen.
Wirkungen im Hinblick auf Energieziele	■ Es waren keine unmittelbaren Wirkungen erkennbar. Die Informationen zur geplanten Entwicklung in der Stadt Zürich (Verdichtungsgebiete, Verkehrsentwicklung, Energieplanung) sowie zu den Förderungsmöglichkeiten und Unterstützungsangeboten der Stadt für energetische Sanierungen haben aber das Wissen über die Handlungsoptionen erweitert und leisten so langfristig einen Beitrag zur Umsetzung von energetischen Gebäudeerneuerung.
Lernprozesse und Zusammenarbeit	■ Die Teilnehmenden betonen, es sei wichtig für die grossen Eigentümer, über die Energiestrategie der Stadt Bescheid zu wissen und auch über die immer wieder ändernden Förderungsmöglichkeiten und Vorschriften. Die Veranstaltung habe dafür sensibilisiert, bereits vor der Planung eines Bauprojekts mit den relevanten Ämtern Kontakt aufzunehmen. Man müsse die aktuellen Informationen abholen, um «keine Fehler zu machen».
Weitere Teilnahme an Veranstaltungen	■ Das Thema des folgenden Moduls 3 interessiert. Es ist kein Rückzug von Teilnehmenden zu erwarten. ■ Eine Weiterführung bzw. eine regelmässige, jährliche Aktualisierung der Informationen würde begrüsst.

2.4.2 Optimierung der Clusterarbeit

Die Teilnehmerzahl ist kritisch im Hinblick auf die Durchführung des letzten, dritten Moduls. Weiter zeigte sich bei den Feedbackgesprächen, dass die begleitende 1:1 Beratung bisher nicht in Anspruch genommen worden ist und die Teilnehmenden noch nicht wissen, wo sie Beratungsbedarf haben.

Das Projektteam hat im persönlichen Kontakt mit Teilnehmenden über individuelle Beratungsmöglichkeiten gesprochen und sie gleichzeitig versucht, zur Teilnahme am nächsten Modul zu motivieren. Zwischen Modul 2 und 3 sind keine konzeptionellen Anpassungen gemacht worden.

2.5 Modul 3

Modul 3 «Erfolgreiche Zusammenarbeit» vom 4.10.2017 hatte zum Ziel – anhand von Praxisbeispielen – die Rolle des Bauherrn in der Zusammenarbeit mit den städtischen Ämtern zu diskutieren, Erfolgsfaktoren aufzuzeigen und den Nutzen eines proaktiven Vorgehens darzulegen. In Inputreferaten wurde über die innovativen Wohnprojekte Kraftwerk 1 und «mehr als wohnen» berichtet (Referent Andreas Hofer) und die Sicht von Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ) eingebracht.

Die Bewertung der Startveranstaltung beruht auf der Beobachtung anlässlich der Veranstaltung sowie auf Feedbackgesprächen mit Teilnehmenden.

2.5.1 Bewertung

Kriterien	Beurteilung der einzelnen Kriterien
Teilnehmende	■ Mit 8 Investoren konnte die Anzahl Teilnehmenden an Modul 2 gleich hoch gehalten werden wie in Modul 1, allerdings nur dank zwei zusätzlich über das Netzwerk akquirierten Teilnehmern. Seitens der privaten EigentümerInnen waren 95 Gebäude mit ca. 1'700 Wohnungen anwesend.
Informationsvermittlung, Präsentationen und Referate	■ Die Informationen waren für die Teilnehmenden sehr interessant, insbesondere die Ausführungen vom UGZ. Die Präsentationen und Referate waren gut.
Dokumente und Unterlagen	■ Die Unterlagen waren zweckmässig.
Organisation, Moderation und Durchführung	■ Organisation und Durchführung der Veranstaltung stellten die Teilnehmenden zufrieden. Die Mischung zwischen Referaten und Diskussion war ausgewogen.
Gruppendynamik	■ Es hat eine vertiefte Diskussion – vor allem mit den ReferentInnen des UGZ – stattgefunden in die auch Erkenntnisse und Praxisbeispiele seitens der Teilnehmenden eingebracht worden sind. Es scheint gemäss Beobachtung, dass das UGZ die «zielführende Vorgehensweise» für Bauwillige verständlich rüberbringen konnte und seinerseits auch auf die Anliegen der Teilnehmenden eingegangen ist.

	Gesamtbeurteilung
Gesamteindruck	■ Positiver Gesamteindruck: Insbesondere das UGZ hat seinen Blickwinkel auf die Kommunikationsproblematik Stadt/Bauherr/in klar aufzeigen können.
Wirkungen im Hinblick auf Energieziele	■ Bereits in der Vorphase, aber auch in allen Projektmodulen, wurde seitens der Teilnehmenden die Kommunikation mit den städtischen Ämtern immer als ein wesentliches Hemmnis für energetische Erneuerung bezeichnet. In Modul 3 ist es gelungen, ein gemeinsames Verständnis vom Vorgehen bei Planungsbeginn zu erzielen. In dieser Richtung gilt es – in einem langfristigen Prozess – weiter zu informieren, damit der Lerneffekt nicht auf die Teilnehmenden beschränkt bleibt.
Lernprozesse und Zusammenarbeit	■ Das UGZ konnte sein Beratungsangebot für Bauwillige klar präsentieren und glaubhaft vermitteln, dass mit der richtigen Kommunikation am Anfang eines Projektes die beschriebenen Probleme vermieden werden können. Das oft angewandte Vorgehen: «Gib mal was ein, die sagen dann schon was fehlt» ist der falsche Ansatz (eine Katastrophe).
Weitere Teilnahme an Veranstaltungen	■ Für 1:1-Beratung des UGZ haben sich 6 Personen angemeldet. Das Interesse an einer Weiterführung des Projektes in grösseren Abständen besteht bei den Teilnehmenden.

2.5.2 Optimierung der Clusterarbeit

Mit dem Modul 3 war die Veranstaltungsreihe des Erneuerungsclusters TOP 100 ohne Portfoliostrategie abgeschlossen.

Es wurde bereits vor der Durchführung des Moduls 3 über eine *Fortsetzung bzw. ein Follow-up* diskutiert. Schliesslich hat das Projektteam einen *Antrag für eine Weiterführung von individuellen 1:1-Beratung* mit interessierten Teilnehmenden erarbeitet. Dieser wurde jedoch *abgelehnt,* weil man sich auf eine gemeinsame Fortsetzung mit dem Cluster TOP 100 mit Portfoliostrategie fokussieren wollte. Ausserdem wäre eine solche individuelle unentgeltliche oder subventionierte Beratung in der Praxis nicht umsetzbar.

Das Projektteam hatte unabhängig davon bereits vorgesehen, eine *Schlussveranstaltung* durchzuführen und dabei mit den Teilnehmenden über das Projekt zu reflektieren und die Erkenntnisse der 1:1 Beratungen auszutauschen. Man hat die Frage der Schlussveranstaltung mit dem Projektteam des TOP 100-Clusters mit Portfoliostrategie besprochen und beschlossen, am 24. Mai 2018 eine gemeinsame Schlussveranstaltung durchzuführen, welche gleichzeitig als Trittsteinveranstaltung zur Verstetigung des Prozesses der beiden TOP 100-Clusterprojekte mit einer neuen Trägerschaft dienen soll.

2.6 1:1-Beratung UGZ

Bereits *während der Durchführung der Module* hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, eine kostenlose *1:1 Beratung* durch einen externen Coach des UGZ in Anspruch zu nehmen. Auf dieses Angebot wurde in allen Veranstaltungen hingewiesen und die Teilnehmenden auch aktiv dazu aufgefordert, davon Gebrauch zu machen. Während des Prozesses der Durchführung der Veranstaltungen fanden jedoch keine Beratungen statt. Mehrere Teilnehmende haben sich jedoch *nach Abschluss des Moduls 3* für eine Beratung entschieden. Im Rahmen dieser Beratung wurden anstehende Sanierungsprojekte der Betreffenden besprochen. Ziel der Beratungen war es vor allem, die Teilnehmenden zu *konkreten Aktivitäten* zu bewegen.

Die Bewertung des Erweiterungsmoduls beruht auf Interviews mit den Teilnehmenden, einem externen Energie-Coach sowie einer Vertreterin des UGZ. Zu diesem Projektteil erfolgte keine formative Evaluation.

Kriterien	Beurteilung der einzelnen Kriterien
Teilnehmende	■ Die Beratung nahmen 5 Eigentümerschaften in Anspruch. Diese repräsentieren 100 Gebäude mit 1'650 Wohnungen. In zwei Fällen handelte es sich um ein Industrie/Dienstleistungsgebäude. Eine weitere Eigentümerschaft nahm eine ausführlichere Beratung durch die Auftragnehmenden in Anspruch.
Informationsvermittlung	■ Sämtliche Teilnehmende waren mit den vermittelten Informationen sehr zufrieden bis begeistert. ■ Seitens des UGZ ist die Bilanz, was die Informationsvermittlung anbelangt, etwas zurückhaltender. Es sei nur ein Erstgespräch zustande gekommen. Zudem lägen die beiden Nicht-Wohnliegenschaften nicht im Rahmen ihrer üblichen Beratungen. Industriegebäude würden sonst durch das ewz beraten. Das UGZ hat befürchtet, dass die Teilnehmenden enttäuscht sein könnten, hat aber keine solche Rückmeldung erhalten.
Dokumente und Unterlagen	■ Die Beratung beruht auf Unterlagen der Teilnehmenden. Diese hatten die Berater meist vorgängig zur Verfügung. Es wurde seitens des Beraters kein Bericht verfasst.
Organisation, Durchführung	■ Die Vorgehensweise der Berater wurde von allen Teilnehmenden als sehr kompetent und hilfreich eingestuft. Positiv erwähnt wurde auch die Flexibilität des UGZ, das z.B. auch den Einbezug eines Gebäudes ausserhalb von Zürich akzeptierte.

	Gesamtbeurteilung
Gesamteindruck	■ Die Beratungen haben zum Erfolg des Clusterprozesses beigetragen.
Wirkungen im Hinblick auf Energieziele	■ Die Beratung hat den Teilnehmenden wertvolle erste Anregungen im Hinblick auf geplante Sanierungen gegeben. Es haben sich neue Einsichten ergeben. ■ In einem Falle wird die Beratung zur Entwicklung von konkreten Lösungen weitergeführt. ■ Sowohl der Coach wie auch die Vertreterin des UGZ wiesen darauf hin, dass die Wirkungen – im Sinne von Handlungen – nicht nach so kurzer Zeit gemessen werden können. Selbst bei konkreten Sanierungsvorhaben dauere es manchmal mehrere Jahre, bis wirklich gebaut werde.
Lernprozesse und Zusammenarbeit	■ Durch die Beratung wurde insbesondere das Bewusstsein für einen frühzeitigen Einbezug von Energiefragen in der Bauplanung erhöht. Einem Teilnehmenden war zudem das Angebot des UGZ nicht bekannt.
Weitere Teilnahme an Veranstaltungen	■ Alle Teilnehmenden würden eine Weiterführung des Clusterprozesses begrüssen. ■ Für die wenigen Teilnehmenden mit Geschäftsliegenschaften wäre eine Vertiefung in dieser Hinsicht wertvoll.

3. Gesamtbeurteilung und Empfehlungen

3.1 Beurteilung des Prozesses

Teilnehmerselektion und -akquisition

Evaluationsfrage 1: *Sind die Prozesse der Selektion und der Teilnehmerakquisition zweckmässig*

Es zeigte sich schon bei den früher durchgeführten Clusterprojekten[8], dass eine genügend grosse Teilnehmerzahl an der Startveranstaltung sehr wichtig ist, da mit einem erheblichen Drop-out zu rechnen ist. Die dafür eingesetzten Ressourcen sind in Relation zum Aufwand des Gesamtprojektes und im Hinblick auf potenziell zu erzielende Wirkungen zu betrachten.

Die erste Adressbereitstellung und Kontaktaufnahme der TOP 100 Immobilienunternehmen der Stadt Zürich erfolgte bereits in der *Vorstudie*[9]*.* Aufgrund der Analyse kam man, wie in Kap. 1 erläutert, zum Schluss, aus Gründen der Homogenität *zwei verschiedene Clusterprojekte,* eines mit Unternehmen *mit und eines ohne Portfoliostrategie* durchzuführen. Das Kriterium für die Trennung der beiden Cluster – das Vorhandensein einer Portfoliostrategie – erwies sich im Rückblick als *nicht zweckmässig*, da es die Heterogenität der Teilnehmenden nicht wesentlich verringerte. Bei einer Konzentration auf nur einen Cluster hätte eine grössere Teilnehmerbasis und auch mehr finanzielle Mittel zur Verfügung gestanden.

Aus der *Vorstudie* lagen für beide Segmente Adressen von Unternehmen bzw. Personen vor, die ihre grundsätzliche Bereitschaft zur Teilnahme geäussert hatten, wobei die Zahl bei dem «TOP 100 ohne» mit 11 wesentlich tiefer lag als bei den «TOP 100 mit» (21). Die dem Projektteam bei Projektstart zur Verfügung stehende Adressengrundlage bezüglich der TOP 100-Unternehmen war unklar und unzureichend. Die Ausgangslage für die Teilnehmerakquisition war deshalb im TOP 100 ohne Portfoliostrategie deutlich schlechter und es mussten entsprechend noch mehr finanzielle und personelle Ressourcen eingesetzt werden, um die minimale Teilnehmerschaft von 19 VertreterInnen der Eigentümerschaften zu erreichen. Die dabei zusätzlich vorgenommene *Befragung von rund 190 Unternehmen aus den TOP 260* war nicht erfolgreich und der dafür notwendige Aufwand für die Adressbeschaffung über das Notariatsinspektorat unverhältnismässig. Bei diesen Adressen handelte es sich um relativ unspezifische *restliche Adressen* von Unternehmen, die nicht schon im Adresssample der Vorstudie vertreten waren. Am effizientesten war die Akquisition über die *persönliche Direktansprache* bzw. über das *Netzwerk* des Projektteams und des Projektausschusses. Die durchgeführte *Vorbefragung* war wertvoll und wichtig um die Teilnehmer für das Projekt zu gewinnen und den persönlichen Kontakt aufzubauen.

An der Startveranstaltung haben schliesslich nur 13 VertreterInnen von den 19 akquirierten Immobilien-Eigentümerschaften teilgenommen. Die *Zahl lag deutlich unter den Erwartungen*. Bis zum letzten Modul hat die Zahl erwartungsgemäss

[8] Pilotcluster Stockwerkeigentümerschaften; Cluster «Kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften»

[9] Baumgartner, A., Dewald, Ch. 2015: Cluster TOP 100 Vorstudie/Exploration, Forschungsprojekt Energieforschung Stadt Zürich FP-2.3.3..

weiter abgenommen auf 8 Teilnehmende, wobei zwei Zusätzliche aus dem Netzwerk akquiriert worden sind. Teilweise war auch die Terminierung der Veranstaltungen zu kurzfristig, so dass einzelne Interessierte nicht in der Lage waren teilzunehmen. Diese Teilnehmerzahl lag unter dem für die Durchführung dieses Projektes mit einem Gruppenprozess notwendigen Limit.

Es zeigte sich im Clusterprozess, dass *vielmehr die Grösse und Art des Unternehmens* als das Vorhandensein einer Portfoliostrategie ein relevantes Unterscheidungsmerkmal der Teilnehmenden war. Einerseits gab es Eigentümerschaften mit einer sehr kompakten Struktur, bei denen oft nur eine Person für die Bewirtschaftung des Immobilienportfolios zuständig ist, teilweise sogar nur im «Nebenamt», andererseits nahmen auch grössere Unternehmen bzw. Organisationen teil, die über mehr Ressourcen zur Bewirtschaftung des Immobilienportfolios verfügten. Dennoch war es wertvoll, dass im gleichen Cluster beide Arten von Unternehmen vertreten waren. Es wurden so verschiedene Erfahrungen und Blickwinkel eingebracht, was die Diskussion und den Austausch bereicherte.

Zu erwähnen ist auch, dass das Projektteam versucht hat, die Teilnehmenden mit einer *Online-Plattform* im Projekt zu begleiten. Es war geplant, jeweils vor und nach den Veranstaltungen den Teilnehmenden über diese Plattform Fragen zum Prozess und ihren Bedürfnissen zu stellen. Es zeigte sich jedoch, dass diese das Angebot – wahrscheinlich infolge zeitlicher Überlastung – kaum nutzten. Die Online-Plattform wurde deshalb wieder aufgegeben.

Insgesamt war der Prozess der Teilnehmerakquisition nicht zweckmässig, da der Aufwand – nicht nur beim Start, sondern auch während des ganzen Prozesses – in keinem Verhältnis zum Akquisitionserfolg stand, auch wenn man berücksichtig, dass die teilnehmenden Unternehmen mittelgrosse Portfolios repräsentierten und somit eine grosse Zahl von Gebäuden abdecken.

Prozesse

Evaluationsfrage 2: *Welche Prozesse innerhalb des Erneuerungsclusters können beobachtet werden? Welche sind für den Erfolg innerhalb der Gruppe der Teilnehmenden zentral?*

Für den Erneuerungscluster wichtige Prozesse fanden bereits in der Vorbereitungsphase statt. Aufgrund der in der Evaluationsfrage 1 beschriebenen *schwierigen Teilnehmerakquisition* wurden im Projektausschuss verschiedene *Szenarien* diskutiert, insbesondere auch ein Abbruch des Prozesses (vgl. Abschnitt 2.1). In diese Diskussion sind auch die Erkenntnisse des Clusterprojektes TOP 100 mit Portfoliostrategie eingeflossen. Man entschied sich für eine Fortsetzung und gleichzeitig einen *Strategiewechsel* hin zu *kürzeren modulartigen Angeboten* ergänzt durch *Einzelberatungen*.

Der Fokus des Projektes verschob sich damit *vom eigentlichen Ziel der Erstellung einer Portfoliostrategie weg in Richtung Wissens- bzw. Best-Practice-Vermittlung, sowie ergänzende individuelle Beratung*. Diese Konzeptanpassung war sehr wichtig und hat sich – wie auch die Feedbackgespräche gezeigt haben – als erfolgreich erwiesen. Die Beratung war eigentlich bereits begleitend zu den Modulen vorgesehen, sie wurde jedoch nicht beansprucht. Durch intensiven persönlichen Kontakt durch das Projektteam gelang es, einen relativ hohen Anteil der teilnehmenden Unternehmen für eine Beratung zu motivieren. Dies ermöglichte erst, dass im Projekt auch Wirkungen bezgl. energetischer Gebäudeerneuerungen erzielt werden konnten (vgl. Evaluationsfrage 4).

In der Vorbefragung sowie in der Startveranstaltung hat man den Teilnehmenden die Möglichkeit gegeben, *Inhalte für die Fachmodule* selbst vorzuschlagen. Es zeigte sich aber, dass eine Grossteil damit überfordert war.

Wichtig war für den gesamten Prozess das grosse Engagement des *Projektteams* hinsichtlich des *persönlichen und wichtigen Kontakts mit den Teilnehmenden* – zu Beginn und während des ganzen Projektes –, die *Flexibilität* in Bezug auf das Konzept der Veranstaltungen und die *qualitativ* sehr gute Durchführung und Moderation der Startveranstaltung und der Module.

Auch der *Projektausschuss* war sehr wichtig für das Projekt. Vorschläge und Konzeptanpassungen sind jeweils intensiv diskutiert worden und der Projektausschuss unterstützte das Projektteam auch mit Kontakten zur Stadt. Nach Ansicht des Projektteams und des Projektausschusses leisteten die iterativen Inputs und Rückmeldungen der *Begleitforschung* aus den Feedbackgesprächen einen wichtigen Beitrag zum gesamten Prozess.

Eine wichtige Rolle im Clusterprozess spielte die *Stadt Zürich*. Die *Stadt Zürich, in ihrer Funktion einerseits als Planungsgremium, andererseits als Bewilligungsbehörde ist ein zentraler Akteur im «Erneuerungssystem»* und beeinflusst das Verhalten der Immobilienfirmen wesentlich. Aus Sicht der TOP 100 liegen wichtige Treiber für die energetische Erneuerung in den rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen seitens der Stadt.
Diese *Systemsicht* war zu Beginn des Projekts nicht im Fokus. Der Dialog bzw. Austausch und eine bessere Vernetzung mit der Stadt sowie die Stadt als strategisches Umfeld für Immobilien-Eigentümerschaften erwiesen sich jedoch als relevante Elemente des Clusterprozesses.

In der Konzeptionierung der Veranstaltungen versuchte man, auch Dank den Erkenntnissen und Erfahrungen aus dem Cluster TOP 100 mit Portfoliostrategie, bereits vor der Startveranstaltung diesen Aspekten Rechnung zu tragen. Dabei erwies es sich – wie auch bereits beim TOP 100-Cluster mit Portfoliostrategie –als schwierig, die städtischen Stellen aktiv in das Projekt einzubinden. Als wichtiger Akteur engagierte sich jedoch das UGZ im Prozess.

Die Feedbackgespräche der Begleitforschung haben gezeigt, dass seitens der Teilnehmerschaft ein *grosses Interesse an einer Weiterführung* besteht. Für diese Weiterführung ist eine Zusammenführung der Teilnehmerschaften der beiden Clusterprojekte sowie der Einbezug der Genossenschaften geplant. Es ist mit Unterstützung des Projektausschusses und der Begleitgruppe Themenbereich Gebäude gelungen, einen Übergang und eine Verstetigung des Prozesses auf selbstragender Basis (nicht mehr im Rahmen von EFZ) zu etablieren. Dazu konnten die drei Partner Energieagentur der Wirtschaft EnAW, ewz sowie Energie 360° gewonnen werden. Die Teilnehmerbasis wird erweitert. Die Schlussveranstaltung vom 24. Mai 2018 ist der erste Schritt der Umsetzung des Verstetigungsprozesses.

Weitere für den Erfolg relevante Faktoren werden in Abschnitt 4.3 (Evaluationsfrage 6) im Detail beschrieben.

Evaluationsfrage 3: *Gibt es im Cluster der «TOP 100» eine Rollenbildung unter den verschiedenen Clustermitgliedern? Wenn ja, welche Rollen gibt es und durch welche Clustermitglieder werden diese eingenommen?*

Wie bereits oben in Evaluationsfrage 1 beschrieben, war der TOP 100-Teilnehmerkreis *heterogen* in Bezug auf verschiedene Aspekte und die Teilnehmenden wiesen deshalb weniger Gemeinsamkeiten auf als beim Design des Clusters an-

genommen. Das Kriterium für die *Trennung der beiden Cluster* (Vorhandensein einer Portfoliostrategie) erwies sich indessen als nicht relevant. Im Clusterprozess des TOP 100 ohne Portfoliostrategie zeigten sich, wie bereits ausgeführt, vor allem *relevante Unterschiede* zwischen Eigentümerschaften mit einer sehr *kompakter Struktur mit geringeren personellen Kapazitäten* sowie häufig auch weniger Erfahrung mit Nachhaltigkeitsthemen und *grösseren Immobilienunternehmen*, die bereits viel umgesetzt haben und dementsprechend über Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsstrategien sowie über eigene oder externe Fachleute verfügen. In den Veranstaltungen erwies sich dies Heterogenität nicht als Nachteil, sondern war eher eine Bereicherung. In den 1:1 Beratungen konnte diesen Unterschieden individuell Rechnung getragen werden. Das grösste Problem war die zu geringe Zahl von teilnehmenden Unternehmen, was den Erfahrungsaustausch beeinträchtigte.

3.2 Beurteilung der Wirkungen

Evaluationsfrage 4: *Konnten die Vorstellung und die anschliessende, moderierte Diskussion von Best-Practice-Beispielen die Teilnehmenden zur Optimierung ihrer vorhandenen Portfoliostrategie motivieren?*

Die *Inputreferate* in den drei Modulen, die *Best-Practice-Beispiele* sowie die konkreten *Besichtigungen vor Ort* haben wertvolle Informationen vermittelt und zu einem Wissenstransfer beigetragen. Es hat auch ein gewisser Erfahrungsaustausch stattgefunden. Eine Motivationswirkung zur Optimierung der Portfoliostrategie konnte nicht festgestellt werden.

Die *1:1 Beratung* hat bei den Teilnehmenden konkrete nächste Schritte ausgelöst, aber nicht unmittelbar auf der strategischen Ebene, sondern auf der *Ebene von konkreten Problemen und Fragestellungen bei einzelnen Objekten.*

Evaluationsfrage 5: *Welche Wirkungen hinsichtlich der Zielsetzungen des Erneuerungsclusters wurden erreicht, welche Wirkungen wurden nicht erreicht?*

Im Clusterprozess ist es gelungen, die Teilnehmenden für das Thema energetische Erneuerung zu *interessieren*, zu *sensibilisieren* und zu *motivieren*.

Mit den Referaten sowie den Diskussionen und dem Erfahrungsaustausch sind wertvolle Informationen vermittelt worden, die bei einigen Teilnehmenden neues Wissen generiert und auch Lernprozesse ausgelöst haben. Der *Wissenstransfer* bezog sich auf spezifische Informationen zu den Entwicklungsperspektiven der Stadt Zürich (Modul 2), auf Unterstützungsmassnahmen von energetischen Erneuerungen, auf technische Lösungen und Best-Practice Beispielen für die ökonomische Umsetzung und Lösungen (Modul1) sowie über die proaktive Rolle des Bauherrn in der Zusammenarbeit mit den Ämtern (Modul 3).

Hauptziel des Clusters war, dass die grössten ImmobilieneigentümerInnen und -eigentümer in der Stadt mit ihrer Immobilienstrategie *vermehrt zu den Zielen der 2000-Watt-Gesellschaft beitragen*. *Konkrete Wirkungen* in Richtung dieses Zieles wurden bei der im Cluster TOP 100 ohne Portfoliostrategie angebotenen unentgeltliche *1:1 Beratung des UGZ* erkennbar. Fünf Eigentümerschaften haben diese Beratung in Anspruch genommen. Diese Unternehmen repräsentieren zusammen 100 Gebäude mit 1'650 Wohnungen. Bezogen auf die an der Startveranstaltung anwesenden 13 Unternehmen ist dies eine gute Beteiligung. Die *1:1 Beratung,* die

nur ein *Erstgespräch* ist, hat bei den Teilnehmenden *konkrete nächste Schritte ausgelöst* und es besteht die *Chance*, dass zukünftig *Wirkungen in Richtung energetischer Gebäudeerneuerungen* erzielt *werden.* Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die Wirkungen – im Sinne von Handlungen – nicht nach so kurzer Zeit eintreten und gemessen werden können, da Sanierungsvorhaben Zeit benötigen und manchmal mehrere Jahre vergehen, bis wirklich gebaut werde. Dies wird sowohl von Seiten des UGZ als auch des Coaches bestätigt.

In Bezug auf die Einschätzung der erzielten Wirkungen ist es von grosser Bedeutung, dass es gelungen ist, das Clusterprojekt TOP 100 in eine *Verstetigung auf selbsttragender Basis* zu überführen. Gleichzeitig wurde der Kreis der Teilnehmerschaft erweitert. Gelingt diese Verstetigung langfristig, dann wird der *Erneuerungscluster auch nachhaltige Wirkungen erzielen*, was als sehr grosser Erfolg zu werten wäre.

3.3 Beurteilung des Clusteransatzes

Die beiden TOP 100-Clusterprojekte mit und ohne Portfoliostrategie wurden mehrheitlich parallel durchgeführt, wobei TOP 100 mit Portfoliostrategie deutlich früher startete und durch Nachfolgemodule erweitert wurde. Im Laufe des Prozesses sind die Erkenntnisse vor allem des TOP 100 mit Portfoliostrategie in den TOP 100-Cluster ohne Portfoliostrategie eingeflossen. Die Begleitforschung hat beide Projekte betreut. Die generelle Beurteilung des Clusteransatzes sowohl die Empfehlungen (Kap. 3.4) sind deshalb bis auf wenige clusterspezifische Aspekte grundsätzlich identisch (vgl. Evaluationsbericht zum Erneuerungscluster TOP 100 mit Portfoliostrategie[10]).

Erfolgsfaktoren und erfolgshemmende Faktoren

Evaluationsfrage 6: *Welche Faktoren waren für den Erfolg/Misserfolg des Projektes verantwortlich? Welche Erfolgsfaktoren können auf Seiten der Teilnehmenden und auf Seiten der Moderation und Projektleitung identifiziert werden?*

Gesamthaft kann das *Clusterprojekt TOP 100 ohne Portfoliostrategie* als bedingt *erfolgreich* beurteilt werden (vgl. auch Evaluationsfrage 2 in Abschnitt 4.1 sowie Evaluationsfrage 5 in Abschnitt 4.2). Es gab zahlreiche Faktoren, die zum Erfolg beigetragen haben.

Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Teilnehmenden

- Die TOP 100 bieten die Voraussetzung für eine hohe Hebelwirkung und entsprechende Chancen auf substantielle Wirkungen zur Reduktion des Energieverbrauchs in Gebäuden.
- Die intensive persönliche Betreuung der Teilnehmenden während des ganzen Prozesses hat dazu beigetragen, dass die Teilnehmerzahl nicht noch stärker abgenommen hat und vor allem, dass fünf Unternehmen für die 1:1-Beratung motiviert werden konnten.

[10] Rütter, H., Rütter-Fischbacher, U. (2018): Begleitende Evaluation des Erneuerungsclusters TOP 100 mit Portfoliostrategie. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht-Nr. 43, Forschungsprojekt FP-2.3.4

Erfolgsfaktoren in Bezug auf das Konzept der Veranstaltungen, die das Engagement der Teilnehmenden erhöhen

- Eine Fokussierung auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden erhöht die Motivation mitzumachen und das Engagement während der Veranstaltungen.
- Aktiver Einbezug der Teilnehmenden (Referate, Workshops)
- Erfahrungsaustausch zwischen Teilnehmenden sowie mit Fachexperten in allen Modulen

Erfolgsfaktoren seitens Projektausschuss und Projektteam

- Hohe Flexibilität, insbesondere bezüglich Konzeptanpassung bzw. Veranstaltungsdesign
- Speziell die Einführung der 1:1 Beratung
  - führte die Teilnehmenden auf die konkrete Ebene an eigenen aktuellen Problem-/Fragestellungen zu arbeiten (allerdings nicht an einer Nachhaltigkeitsstrategie)
  - führte zu eigenen Aktivitäten und zur Erarbeitung konkreter Ergebnisse und erhöhte so die Chance Wirkungen zu erzielen.
- Hohe Qualität der Veranstaltung
  - für Teilnehmer relevante Themenwahl
  - gute Organisation, Durchführung und Moderation
  - gute Referenten
- Engagement und Kompetenzen der Projektleitung bzw. des Projektteams
- Aktive unterstützende Rolle des Projektausschusses
  - aktive Unterstützung der Projektleitung, insbesondere auch durch Vertreter der Stadt
  - Einbringen der verschiedenen Kompetenzen, Erfahrungen und Perspektiven
  - Gemeinsame Reflexion und Diskussion von Konzeptanpassungen
- Ermöglichen des Dialogs mit städtischen Ämtern, besonders mit dem UGZ
- Die Verstetigung des Projekts führt – wenn sie erfolgreich ist – langfristig zu einer höheren und nachhaltigen Erneuerungsrate.

Im Projektprozess wurden aber auch einige potenziell erfolgshemmende Faktoren identifiziert. Sie sind nachstehend aufgeführt.

Potenziell erfolgshemmende Faktoren

- Teilnehmerakquisition war sehr aufwändig und hat nicht zu einer genügend hohen Teilnehmerzahl geführt. Die initial identifizierte Gruppe teilnahmebereiter Personen aus der Vorstudie war viel zu klein und die Gewinnung von potenziellen Teilnehmenden nur mit einer Befragung nicht zielführend.
- Der Versuch eines verbindlichen Prozesses mit den Teilnehmenden hat sich bei bei der Teilnehmerakquisition eher als Hemmnis erwiesen.
- Die zeitliche Verfügbarkeit und personellen Ressourcen der Teilnehmenden (insbesondere bei mittelgrossen Unternehmen) sind knapp.
- Es besteht eine Flut von verschiedenen immobilienrelevanten Themen und konkurrenzierenden Veranstaltungen.
- Die kurzfristige Terminierung der Veranstaltungen, eine ungenügende Berücksichtigung des Erfahrungsaustausches und der aktiven Mitwirkung der Teilnehmenden.

- Nicht erfüllte Erwartungen der Teilnehmenden an einen Austausch mit städtischen Ämtern
- Eine starke zeitliche Limitierung des Projektes minimierte dessen unmittelbare Wirkungen. Die Auseinandersetzung mit der Portfolio- bzw. Nachhaltigkeitsstrategie ist eine langfristige (Dauer-)Aufgabe.

Eignung des Clusteransatzes für die Optimierung von Erneuerungsstrategien

Evaluationsfrage 7 und 8: *Stellt der Clusteransatz ein geeignetes Instrument für die Optimierung von Erneuerungsstrategien bei den Eigentümerinnen und Eigentümern der «TOP 100» dar? Ist der Clusteransatz multiplizierbar? Wenn ja, unter welchen Voraussetzungen?*

Der *Erneuerungscluster TOP 100* ohne Portfoliostrategie hat die *gesetzten Ziele teilweise erreicht.* Einerseits wurden Wissen vermittelt und Lernprozesse ausgelöst, andererseits gelang es der 1:1 Beratung bei den Teilnehmenden auch konkrete Wirkungen zu erzielen (vgl. auch Evaluationsfrage 5), es hat aber nicht zu einer konkreten Arbeit an einer (nachhaltigen) Portfoliostrategie geführt. Besonders wichtig ist, dass es gelungen ist, ein Netzwerk in der Zielgruppe TOP aufzubauen und eine Weiterführung bzw. Verstetigung zu initiieren. Entsprechend kann der Clusteransatz als ein für die Zielgruppe TOP 100 *geeignetes Instrument bezeichnet* werden.

Grundsätzlich lässt sich der Clusteransatz auch in anderen Städten anwenden. Zur Evaluationsfrage 6 sind wichtige Erfolgsfaktoren im Detail beschrieben. Von ganz besonderer Bedeutung sind die folgenden Faktoren:

- Hohe Teilnehmerzahl mit grossen Portfolios
- Sehr gute Abklärung der Bedürfnisse und Situation sowie der Motivation der potenziellen Teilnehmenden
- Vertiefungsmodule, in denen in Workshops konkret und unternehmensbezogen an Nachhaltigkeitsstrategien und -zielen gearbeitet wird
- Professionelles Projektteam mit sehr guten Moderationsfähigkeiten
- Kompetenter begleitender Projektausschuss, in der auch die Stadt vertreten ist
- Eventueller Einbezug der Immobilien-Eigentümerschaften als Projektpartner bereits bei der Planung des Projektes
- Einbezug der Stadt als Akteur und Ermöglichung eines echten Dialogs, um gemeinsam die Prozesse zu verbessern
- Absicht und Berücksichtigung bei der Planung, den Cluster als Ausgangspunkt für eine Weiterführung bzw. Verstetigung zu nutzen.

Evaluationsfrage 11: *Wie wird der erarbeitete Vorschlag für weitere Arbeiten im Erneuerungscluster «TOP 100» beurteilt?*

Der initiierte *Übergang in eine Verstetigung* des Erneuerungsclusters TOP 100 ist Teil des Erfolgs des Clusters und von grosser Bedeutung. Es besteht das Potenzial, längerfristige Wirkungen zu initiieren. Positiv zu bewerten ist auch das Interesse der bisherigen Teilnehmerschaft, die Ausweitung auf die Teilnehmenden des Clusters TOP 100 ohne Portfolio, die neue Trägerschaft der drei namhaften Akteure EnAW, ewz und Energie 360° und die gute Finanzierungsbasis.

3.4 Empfehlungen

Evaluationsfrage 9: *Welche Empfehlungen lassen sich hinsichtlich der Dienstleistungen der Stadt Zürich, insbesondere in den Bereichen Baubewilligungen, Denkmalschutz und Energieeffizienzberatung formulieren?*

- Die Rahmen des TOP 100 Clusters ohne Portfoliostrategie durchgeführte *1:1-Beratung beim UGZ* hat sich als ein geeignetes Instrument zur Aktivierung der Immobilien-Eigentümerschaft erwiesen. Teilweise sind die Angebote der Stadt zu wenig oder gar nicht bekannt und es empfiehlt sich zu prüfen, wie die *Bekanntheit* erhöht werden kann.
- In den Diskussionen während des Clusterprozesses ist immer wieder auf Probleme bei der Umsetzung von energetischen Gebäudeerneuerungen mit den bewilligungsgebenden Behörden aufmerksam gemacht worden. Mit einer *Optimierung der Schnittstellen zwischen Unternehmen und Behörden* könnten Sanierungen rascher realisiert werden. Es ist zu prüfen, wie im Rahmen eines Dialoges zwischen Immobilienunternehmen mit den verschiedenen städtischen Stellen diesbezüglich Verbesserungen erreicht werden können.
- Vorgeschlagen wird ferner, dass die Stadt noch vermehrt *aktiv das Gespräch mit Investoren und Eigentümerschaften* in Gebieten mit Potenzial suchen sollte.
- Die Schaffung eines breiter angelegten Dialogs über die Stadtentwicklung ist prüfenswert.

Evaluationsfrage 10: *Welche Empfehlungen lassen sich hinsichtlich weiterer Erneuerungscluster innerhalb von Energieforschung Stadt Zürich formulieren?*

- Hebelwirkung: Wie bei allen bisherigen Clustern ist es sehr wichtig, dass die *Teilnehmerzahl beim Start* genügend gross ist (mindestens 20) – dies aus Gründen der Gruppendynamik, der Qualität des Erfahrungsaustausches aber auch aus Kosten- Nutzenüberlegungen. Gleichzeitig sollen die teilnehmenden Unternehmen eine *grössere Zahl von Gebäuden bzw. Wohnungen* vertreten, damit die Chance gegeben ist, substantielle Wirkungen zu erzielen.
- Das bisherige Cluster-Standardkonzept mit 4 Veranstaltungen hat sich zeitlich als zu limitiert erwiesen um Wirkungen zu erzielen. Es empfiehlt sich deshalb eine Erweiterung durch *ergänzende Module* mit Workshops, in denen gezielt an konkreten Fragestellungen sowie Nachhaltigkeitsstrategien und -zielen der Teilnehmenden gearbeitet wird. Auch die *1:1 Beratung* hat gezeigt, dass sie ein Weg ist, die Teilnehmenden zu weiteren Aktivitäten in Richtung energetischer Gebäudeerneuerung zu motivieren.
- Die *Heterogenität* der Teilnehmenden ist genau abzuklären, um in den Ergänzungsmodulen die Teilnehmerschaft relativ homogenen zusammensetzen zu können.
- Der TOP 100 Cluster hat deutlich gemacht, dass die *Stadt ein wichtiger Akteur im System der energetischen Erneuerung* ist. Sie ist in die Umsetzung von Gebäudeerneuerungen mit mehreren Aufgaben involviert (u.a. Energierecht, Natur- und Heimatschutz, Denkmalschutz, Umweltschutz, Baurecht und Brandschutz). Nicht nur die Immobilieneigentümer stehen in der Verantwortung für eine genügend rasche Sanierung von energetisch ungenügenden Gebäuden. Die Stadt kann durch eine effiziente und konzise Bewilligungspraxis einen Beitrag zur Erhöhung der Erneuerungsrate leisten. Es empfiehlt sich deshalb, dass

auch die *Rahmenbedingungen und Veränderungen bei der Stadt Inhalt und Ziel des Projektes* sind.

- Aus Sicht des Prozessablaufes ist es sehr wichtig, dass das Clusterprogramm stadtintern abgestimmt wird und die verschiedenen Akteure dahinterstehen.
- Aus konzeptioneller Sicht – und vor dem Hintergrund der speziell im Cluster TOP 100 ohne Portfoliostrategie sehr schwierigen Teilnehmerakquisition – ist die Frage zu stellen, ob das Projekt nicht auch *gemeinsam bzw. partnerschaftlich mit den Immobilienunternehmen* hätte *gestartet* werden können. So hätte man sie aktiv in das Design des Clusters einbeziehen können. Dies könnte sich positiv auf die Motivation auswirken und über das Netzwerk der Unternehmen hätte man gleichzeitig einen sehr guten Zugang zur Akquisition weiterer TeilnehmerInnen.
- Es empfiehlt sich, sich bereits beim Design eines Clusters über Möglichkeiten und Chancen einer *Verstetigung* Gedanken zu machen.
- Thematisch fühlten sich die Unternehmen mit primär Büro-/Geschäftsliegenschaften im TOP 100-Cluster nicht wirklich angesprochen. Ein spezieller Cluster für diese Zielgruppe ist deshalb prüfenswert (wurde bereits eingebracht und befindet sich in Vorbereitung).

Abkürzungsverzeichnis

AWEL	Amt für Abfall, Wasser, Energie und Luft, Kanton Zürich
BHP	Brugger und Partner AG / Hanser und Partner AG
EBP	Ernst Balser + Partner
EFZ	Energieforschung Stadt Zürich
EnAW	Energie-Agentur der Wirtschaft
ewz	Elektrizitätswerk der Stadt Zürich
LZK	Lebenszykluskosten
MuKEn	Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich
SRF	Schweizer Radio und Fernsehen
STEZ	Stadtentwicklung Zürich
UGZ	Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich

Literatur

Baumgartner, A., Dewald, Ch. (2015): Cluster TOP 100 Vorstudie/Exploration, Forschungsprojekt Energieforschung Stadt Zürich FP-2.3.3.

Féraud, M. et al. (2017): Vergleichende Analyse von Ansätzen zur Erhöhung der Erneuerungsrate von Gebäuden. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 38, Forschungsprojekt FP-2.9

Müller, M. et al. (2018): Erneuerungscluster Top 100 ohne Portfoliostrategie. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 44, Forschungsprojekt FP-2.3.5.

Rieder, S., Studer, S. (2017): Synthese der Ergebnisse im Themenbereich Gebäude von 2014 bis 2017. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 40, Forschungsprojekt FP-2.7.1.

Rieder, S., Studer, S. (2018): Energetische Gebäudeerneuerungen fördern – Ein Handbuch zum Clusteransatz. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 46, Forschungsprojekt FP-2.3.9

Rütter, H., Rütter-Fischbacher, U. (2018): Begleitende Evaluation des Erneuerungsclusters TOP 100 mit Portfoliostrategie. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht-Nr. 43, Forschungsprojekt FP-2.3.4