Stadt Zürich

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

Themenbereich Gebäude

Erneuerungscluster Top 100 ohne Portfoliostrategie

Forschungsprojekt FP-2.3.5
Bericht, Juni 2018

44

2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020

ewz

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

Auftragnehmer
EBP Schweiz AG, Zollikerstrasse 65, 8702 Zollikon, www.ebp.ch

Autorinnen und Autoren
Dr. Michel Müller
Christine Steiner Bächi
Dr. Sabrina Krank
Victoria Itin

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
Müller M., Steiner Bächi C., Krank S, Itin V. 2018: Erneuerungscluster Top 100 ohne Portfoliostrategie. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 44, 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.

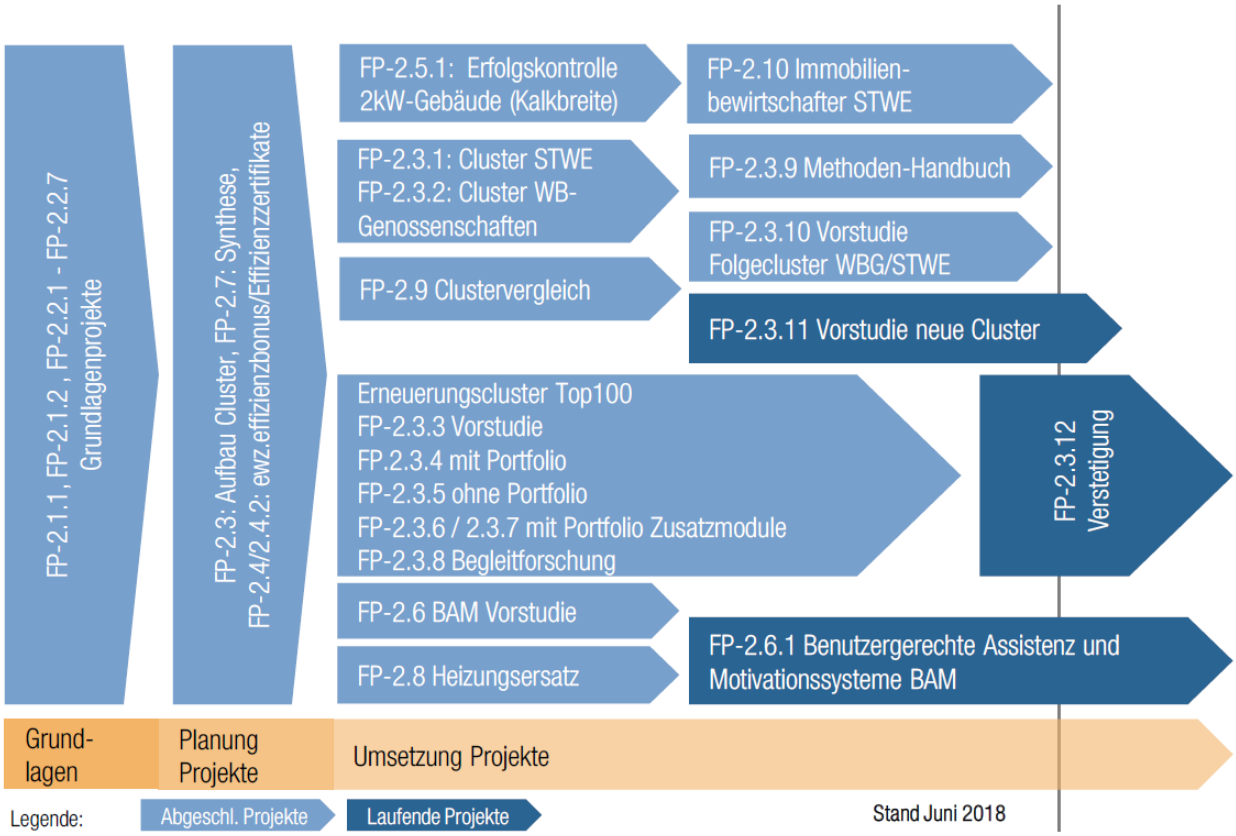
Themenbereich Haushalte

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



Zusammenfassung

Ausgangslage

Die Energieforschung Stadt Zürich ist ein wichtiges Standbein der Umsetzung zur 2000-Watt-Gesellschaft in der Stadt Zürich. Mit dem Clusteransatz sollen Immobilieneigentümerschaften angeregt werden, vermehrt zu den Zielen der 2000-Watt-Gesellschaft beizutragen. Geeignete Zielgruppen für Cluster wurden durch Analysen des Gebäudeparks der Stadt Zürich identifiziert. Dabei wurde unter anderem die «Top 100» als Gruppe der grössten Eigentümerschaften von Gebäuden in der Stadt Zürich identifiziert. Das vorliegende Projekt fokussierte auf den Cluster «Top 100 ohne Portfoliostrategie»: grosse Immobilieneigentümerschaften, die über noch keine Portfoliostrategie verfügen.

Projektziele

Die Zielgruppe sollte dazu motiviert und befähigt werden, vermehrt zu den Zielen der 2000-Watt-Gesellschaft beizutragen. Zudem sollten sie dazu angehalten werden, ein eigenes Nachhaltigkeitsziel für ihr Immobilienportfolio zu formulieren und an der Umsetzung des Ziels zu arbeiten. Weiter sollte das Projekt helfen, Forschungsfragen zum Ansatz der Clusterarbeit und zu inhaltlichen Fragestellungen zur Zielgruppe zu beantworten.

Projektvorgehen in 4 Phasen

Das Vorgehen im Projekt gliederte sich in vier Phasen: eine einleitende Detailplanung, eine Vorbefragung ausgesuchter Teilnehmender, die eigentliche Clusterarbeit und die Auswertung am Schluss. In der Detailplanung wurde unter anderem der Kontakt zur Zielgruppe hergestellt, in der Vorbefragung lieferten explorative Interviews wertvolle Kenntnisse zur Anpassung des weiteren Vorgehens und die Clusterarbeit beinhaltete die eigentliche Arbeit mit der Zielgruppe.

«Top 100 grosse und mittlere Immobilieneigentümer»

In den ersten beiden Phasen zeigte sich, dass die Akquisition von Teilnehmenden sehr anspruchsvoll war. Die für das Projekt gewonnenen Teilnehmenden waren sehr heterogen aus vielen unterschiedlichen Branchen und mit einem sehr breiten Spektrum an Liegenschaften. Zudem war der Projektfokus der Portfoliostrategie für die meisten Teilnahmeinteressierten nicht relevant. Deshalb wurde für die Clusterarbeit ein Strategiewechsel vorgenommen. Dieser basierte auf kürzeren modulartigen Veranstaltungen, ergänzt durch parallele 1:1 Beratungen. Die Erstellung einer Portfoliostrategie rückte in den Hintergrund. Das Projekt wurde gegenüber der Zielgruppe als «Top 100 grosse und mittlere Immobilieneigentümer» kommuniziert.

Clusterarbeit: Durchgeführte Veranstaltungen

Die Clusterarbeit bestand aus einer Startveranstaltung, drei modulartigen Fachveranstaltungen und individuellen 1:1 Beratungen, die von den Teilnehmenden in Anspruch genommen werden konnten. Die Startveranstaltung zielte auf eine Motivation der Anwesenden zur Teilnahme am Prozess. Das erste Modul gab im Rahmen von zwei Begehungen von in der Stadt Zürich realisierten Projekten einen Einblick in die Möglichkeiten der Energieeffizienz und des Einsatzes erneuerbarer Energien. Das zweite Modul sensibilisierte für das Thema energetische Sanierungen und beleuchtete die zu erwartenden Benefits. Das dritte Modul stellte insbesondere die erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich in den Vordergrund.

Individuelle 1:1 Beratungen

1:1 Beratungen wurden parallel zu den Modulen angeboten, um individuell auf konkrete Herausforderungen der Teilnehmenden eingehen zu können und konkrete Lösungsansätze zu entwickeln. Insgesamt nahmen fünf Teilnehmende eine Beratung durch das Energiecoaching der Stadt Zürich in Anspruch. Ein weiterer Teilnehmer nahm eine ausführlichere Beratung in Anspruch.

Erkenntnisse zur Zielgruppe

Das vorliegende Projekt und die ergänzende Begleitforschung lieferten vielfältige Erkenntnisse zur Zielgruppe und zum Ansatz der Clusterarbeit. Die Zielgruppe bestand vorwiegend aus Eigentümern mit sehr kompakten Organisationsstrukturen. Diese entscheiden sehr pragmatisch und basierend auf den unmittelbaren Herausforderungen, die sich ihnen stellen (bspw. grosser Sanierungsbedarf in einer alten Liegenschaft). Zur Unterstützung dieser Zielgruppe eignen sich einfache Instrumente, die bspw. eine pragmatische übergeordnete Steuerung der Portfolios ermöglichen. In den Diskussionen stand zudem das Zusammenspiel der Eigentümer mit den Bewilligungsbehörden der Stadt stark im Vordergrund. Es zeigte sich, dass viele Schwierigkeiten im Bewilligungsprozess aus Missverständnissen entstehen bzw. daher rühren, dass die Teilnehmenden zu wenig Wissen über die städtischen Prozesse und Unterstützungsangebote haben. Der Befähigung der Immobilieneigentümer zur erfolgreichen Zusammenarbeit mit der Stadt kommt neben technischen Aspekten eine entscheidende Bedeutung zu. Dazu sollte die Bekanntheit der bestehenden Angebote gesteigert werden.

Clusteransatz: Empfehlungen zur Teilnehmerselektion und Umgang mit heterogenen Zielgruppen

Zu Beginn von Clusterprojekten muss eine Selektion und Akquisition der Teilnehmenden durchgeführt werden. Aus Sicht des vorliegenden Projekts sollte die Teilnehmerselektion nicht zu eng ausfallen. Die Selektion der Zielgruppe anhand des Kriteriums des Vorhandenseins einer Portfoliostrategie hat sich als nicht zielführend herausgestellt. Eine breitere Selektion resultiert zwar in einer heterogeneren Zielgruppe, erhöht jedoch die Anzahl (potenzieller) Teilnehmer. Die Anzahl Teilnehmender ist ein zentraler Erfolgsfaktor in der Clusterarbeit. Eine höhere Teilnehmerzahl steigert den Nutzen für die einzelnen Immobilieneigentümer (Dynamik des Austausches) und ist nötig zur Rechtfertigung des Projektaufwands. Im Umgang mit einer heterogenen Zielgruppe können breitere Clusterveranstaltungen mit vielen Teilnehmern mit vertiefenden Modulen ergänzt werden, in welchen wenige und homogenere Teilnehmer individuelle Fragestellungen bearbeiten. Im vorliegenden Projekt wurde dies mit 1:1 Beratungen umgesetzt.

Persönliche Teilnehmerakquisition und Einbezug der Behörden als Erfolgsfaktoren

Für die Teilnehmerakquisition haben sich bestehende und insbesondere persönliche Netzwerke als am erfolgversprechendsten erweisen, um Immobilieneigentümer zu motivieren. Mit der Zielgruppe dieses Projekts war eine persönliche Betreuung nicht nur zum Start nötig, sondern auch während des Prozesses zur Aktivierung der Teilnehmenden. Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor des vorliegenden Projekts war der Einbezug der städtischen Stellen und deren hohes Engagement und Offenheit, auf die Diskussionen und Anliegen während den Veranstaltungen einzugehen. Dies wurde von den Teilnehmenden geschätzt.

Durch das Projekt erzielte Wirkung

Das aufgebaute Netzwerk an Immobilieneigentümern steht für ein sehr relevantes energetisches Potenzial. Damit sind die Voraussetzungen gegeben,

um Wirkung zu erzielen. In den Fachmodulen wurden die Teilnehmenden sensibilisiert, insbesondere zu innovativen Technologien, Best-Practice Beispielen und zur Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich. Diese Sensibilisierung kann jedoch nur über einen längerfristigen Zeitraum tatsächliche Wirkung erzielen. Wichtige Voraussetzung dafür wäre eine Verstetigung des Austausches mit und zwischen den Immobilieneigentümern. Konkrete Wirkung wurde in den 1:1 Beratungen erzielt, jeweils fokussiert auf die individuell bearbeiteten Fragestellungen.

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage	7
	1.1 Strategie Themenbereich Gebäude	7
	1.2 Resultate der Vorstudie: Erneuerungscluster Top 100	8
	1.3 Projektziele und Forschungsfragen	9
	1.4 Begleitforschung	10
2.	Methodisches Vorgehen	10
	2.1 Methodische Grundlagen	10
	2.2 Vorgehen	11
	2.3 Projektpartner	13
3.	Ansprache der Zielgruppe	14
4.	Explorative Interviews	15
5.	Clusterarbeit	17
	5.1 Startveranstaltung «Top 100 grosse und mittlere Immobilieneigentümer»	17
	5.2 Modul I: Gebaute Innovationen	18
	5.3 Modul II: Energetische Sanierungen	19
	5.4 Modul III: Erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich	20
	5.5 Individuelle 1:1 Beratungen	21
6.	Projektresultate	22
	6.1 Erkenntnisse zum Clusteransatz	22
	6.2 Erkenntnisse zu den Forschungsfragen	26

1. Ausgangslage

1.1 Strategie Themenbereich Gebäude

Ziel der 2000-Watt-Gesellschaft

Die Stadt Zürich will die 2000-Watt-Gesellschaft erreichen. Diese Absicht wurde durch eine Volksabstimmung Ende 2008 deutlich in der Gemeindeordnung verankert. Eine mit diesen Zielen kompatible Energieversorgung der Gebäude ist möglich (Konzept Energieversorgung 2050). Dazu muss jedoch die Energienachfrage deutlich gesenkt und lokal, überregional und international verfügbare erneuerbare Energieträger verstärkt eingesetzt werden.

Energieforschung Stadt Zürich

Die Energieforschung Stadt Zürich (EFZ) ist ein wichtiges Standbein der Umsetzung zur 2000-Watt-Gesellschaft in der Stadt Zürich. Gemäss Zielsetzungen der EFZ sollen Immobilieneigentümerschaften vermehrt dazu angeregt werden, zu den Zielen der 2000-Watt-Gesellschaft beizutragen. Gemäss 7-Meilenschritten der Stadt Zürich umfasst diese Entwicklung hin zur 2000-Watt-Gesellschaft ökologische, soziale und ökonomische Ziele: Ökologische Ziele sind insbesondere im Hinblick auf Energieerzeugung und –verbrauch in den Bereichen Erstellung, Betrieb und Mobilität klar definiert. Daneben gelten ökologische Anforderungen in Bezug zu Gesundheit und Bauökologie. Im Bereich soziale Nachhaltigkeit werden die Ansprüche der Nutzerinnen und Nutzer an die Funktionalität einbezogen und soziale Anliegen berücksichtigt. Die ökonomische Nachhaltigkeit berücksichtigt ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis über die gesamte Lebensdauer, d.h. über den Lebenszyklus eines Gebäudes und Bauteils.[1]

Clusteransatz im Themenbereich Gebäude

Der Schwerpunkt der Strategie im Themenbereich Gebäude bildet der Clusteransatz. In sogenannten Clustern werden Immobilieneigentümerschaften zusammengefasst, die aufgrund einer ähnlichen Struktur ihrer Organisation, ihres Immobilienbesitzes oder sonstiger verbindender Eigenschaften homogen angesprochen und zum verstärkten Beitrag zu den Zielen der 2000-Watt-Gesellschaft motiviert werden können. Der Clusteransatz basiert auf einer Strukturanalyse des Gebäudeparks der Stadt Zürich. Einer dieser Cluster bildet die Zielgruppe des vorliegenden Projekts, die «Top 100» als Gruppe der 100 grössten Eigentümerschaften von Gebäuden in der Stadt Zürich. Die Ansprache dieses Clusters kann eine bedeutende Hebelwirkung erzielen, da ein beachtlicher Anteil des Gebäudebestands auf dem Gebiet der Stadt Zürich im Besitz dieser Eigentümerschaften steht.

Fokus auf «Top 100»

Mit wissenschaftlicher Begleitung sollen zusammen mit den Eigentümerschaften der «Top 100» Sanierungs- und Erneuerungsstrategien für Gebäude, die auf die Steigerung der Energieeffizienz in den Bereichen Wärme und Strom fokussieren, entwickelt und umgesetzt werden.

---

[1] Quellen: Hochbaudepartement Stadt Zürich: 7-Meilenschritte: Massstäbe zum umwelt- und energiegerechten Bauen; Amt für Hochbauten Stadt Zürich: Bauen für die 2000-Watt-Gesellschaft. Sieben Thesen zum Planungsprozess. Mai 2008.

1.2 Resultate der Vorstudie: Erneuerungscluster Top 100

Eigentümergruppen

Der im Fokus dieses Projekts stehende Cluster „Top 100“ besteht aus den grössten privaten Eigentümerschaften der Stadt Zürich bezogen auf das Gebäudevolumen. Hierzu gehören unter anderem folgende Eigentümergruppen[2]:

— Immobilienfonds

— Finanzdienstleister (Versicherungen, Banken)

— Pensionskassen

— Industrie

— Private

Vorstudie mittels Befragung

Um die Herausforderungen der Zielgruppe besser zu kennen, wurde eine Vorstudie mit einer Befragung durchgeführt[3]. Diese untersuchte bewusst eine grössere Gruppe, die „Top 260“. Die Hauptresultate dieser Vorstudie:

— Die Zielgruppe ist relevant. Die „Top 260“ decken 13% der Gebäude und 30% der Energiebezugsfläche ab.

— Die Zielgruppe ist homogen ansprechbar. Für eine effektive Clusterarbeit wurden zwei homogene Teilgruppen identifiziert. Diese wurden dadurch unterschieden, ob die Eigentümerschaften über eine Portfoliostrategie verfügen oder nicht. Dieses Projekt zielte explizit auf die Eigentümerinnen ohne bestehende Portfoliostrategie. Dies sind eher private Akteure mit tendenziell kleineren Gebäudeportfolios. Der Schwerpunkt für diese Gruppe sollte auf der Motivation liegen, eine eigene Portfoliostrategie mit Zielen im Bereich von Energieeffizienz und erneuerbaren Energien zu entwickeln.

— Die Zielgruppe ist teilnahmebereit. Durch die Vorstudie wurden 11 Portfoliohalterinnen als mögliche Teilnehmende identifiziert. Indizien für zusätzliche Teilnahmebereitschaft ging hauptsächlich von weiteren grossen Eigentümerschaften aus.

Top 100 ohne Portfoliostrategie

Die Vorstudie bildete die Grundlage für das aktuelle Projekt, dem Cluster «Top 100 ohne Portfoliostrategie». Die Eigentümerschaften mit einer Portfoliostrategie (in der Vorstudie wurden in dieser Gruppe 21 teilnahmebereite Eigentümerschaften identifiziert) wurden mit einem zweiten Clusterprojekt angegangen, dem Cluster «Top 100 mit Portfoliostrategie», welches vor dem hier beschriebenen Projekt startete.

---

2 Gemäss Ergebnisse der Vorstudie, EFZ Forschungsprojekt FP-2.3.3

3 Befragung Ende 2014, EFZ Forschungsprojekt FP-2.3.3

1.3 Projektziele und Forschungsfragen

Motivation der Teilnehmenden

Der Erneuerungscluster «Top 100 ohne Portfoliostrategie» verfolgte ambitionierte Ziele. Übergeordnet sollten die Teilnehmenden dazu motiviert und befähigt werden, vermehrt zu den Zielen der 2000-Watt-Gesellschaft beizutragen.

Dabei wurden folgende Teilziele verfolgt:

— Die Teilnehmenden sollten dazu angehalten werden, ein eigenes Nachhaltigkeitsziel für ihr Immobilienportfolio zu formulieren und an der Umsetzung des Ziels zu arbeiten.

— Eine Verbesserung von unternehmensinternen Prozessen, die mit den Erneuerungsstrategien zusammenhängen, wurde angestrebt. Dabei sollten die Erfahrungen mit erfolgreichen bestehenden Beispielen besonders berücksichtigt werden.

— Das zuerst gestartete Projekt «Top 100 mit Portfoliostrategie» war bezüglich Themen und Inhalten ähnlich strukturiert wie «Top 100 ohne Portfoliostrategie». Zwar wurden insbesondere auch aufgrund der Befragung in der Vorstudie deutliche Unterschiede in Bezug auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden erwartet. Trotzdem wurde ein enger Austausch zwischen den Projekten sichergestellt, um ein ähnliches Vorgehen zu gestalten und gegenseitig von Erfahrungen zu profitieren.

— Die angewendete Methodik wurde hinsichtlich Zielerreichung durch die Begleitforschung überprüft.

Erkenntnisse zum Clusteransatz und zur Zielgruppe

Das Projekt sollte Forschungsresultate zum Ansatz der Clusterarbeit liefern. Insbesondere zum Vorgehen, der Projektorganisation, der Methodik und der Projektabwicklung. Neben diesen Erkenntnissen sollten auch inhaltliche Fragestellungen zur Zielgruppe beantwortet werden. Diese sind anhand von Forschungsfragen in der folgenden Tabelle als Übersicht dargestellt.

Forschungsfragen		
Fragen zur Entwicklung einer Portfoliostrategie innerhalb des Unternehmens	a)	Auf welcher Unternehmensebene und mit welchen Instrumenten sollen konkrete Ziele im Bereich Erneuerungsrate, Energie und CO2 geprüft werden?
	b)	Welche Vorgehensweisen wurde von den Teilnehmenden für die Verankerung der Portfoliostrategie (Erneuerungsstrategie) in einem strategischen Führungsgremium beschritten und wie lassen sich diese Erfahrungen auf andere Teilnehmende übertragen?
	c)	Welche Instrumente können für ein erfolgreiches Reporting sinnvoll eingesetzt werden?
	d)	Wie kann die Verankerung der Portfoliostrategie auf der Ebene der Unternehmensführung erhöht werden?
Soziale und organisatorische Fragestellungen	a)	Welche konkreten sozialen (z.B. Entmietung, Ersatzwohnungen, Mieterpartizipation etc.) und organisatorischen Schwierigkeiten (Umbau im Betrieb, Lärm etc.) hemmen grosse Eigentümerinnen und Eigentümer bei der Umsetzung von Erneuerungsmassnahmen? Wie können diese jeweils überwunden werden?
	b)	Welche Instrumente können zur Überwindung sinnvoll und erfolgreich eingesetzt werden? Welche Instrumente haben sich bei den Teilnehmenden des Clusters in der Vergangenheit bereits bewährt? Lassen sich diese auf andere Teilnehmende übertragen?

Rechtliche Fragestellungen	a)	Welche konkreten rechtlichen Schwierigkeiten (z.B. Denkmalpflege, Brandschutz, Erdbebensicherheit, Mietrecht, Einsprachen, Kostenüberwälzung etc.) hemmen grosse EigentümerInnen bei der Umsetzung von Erneuerungsmassnahmen?
	b)	Wie können diese in Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen der Stadt (Amt für Städtebau, Amt für Baubewilligungen, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich, ewz etc.) und den Angeboten der Stadt (zum Beispiel dem Energiecoaching, Energieberatung ewz etc.) über-wunden werden?
	c)	Welche Instrumente können zur Überwindung sinnvoll und erfolgreich eingesetzt werden?
Fragen zu Investitionskosten / Betriebskosten	a)	Welche konkreten Aspekte/Teile von Erneuerungsstrategien werden von grossen ImmobilieneigentümerInnen durch zu hohe Investitionskosten und/oder zu lange Pay-Back Zeiten nicht realisiert?
	b)	Wie können diese jeweils überwunden werden? Welche Instrumente konnten von den Teil-nehmenden bereits erfolgreich eingesetzt werden, um zu hohe Investitionskosten zu überwinden?
	c)	Welche Rolle spielen Nachhaltigkeitslabels und Nachhaltigkeitsstandards bei der Kosten-rechnung?
	d)	Welche Rolle spielt die Lebenszykluskostenbetrachtung bei Investitionsentscheiden?
Bautechnische und architektonische Fragestellungen	a)	Welche konkreten bautechnischen oder architektonischen Hindernisse hemmen Eigentümerinnen und Eigentümer bei der Umsetzung von Erneuerungsmassnahmen?
	b)	Wie können diese jeweils überwunden werden? Welche Instrumente konnten von den Teil-nehmenden erfolgreich eingesetzt werden? Lassen sich die Instrumente auf andere übertragen?

Tabelle 1: Übersicht zu den Forschungsfragen

1.4 Begleitforschung

Nutzen der Clusterarbeit

Um den Nutzen der Clusterarbeit und der Massnahmen zur Erreichung der 2000-Watt-Gesellschaft einzuschätzen, fand eine Begleitforschung zum Projekt statt. Die Begleitforschung untersuchte, wie sich die Clusterstrategie im Rahmen der Energieforschung Zürich bewährt. Abschliessend zum Prozess wurden Aussagen getroffen, welche Vor- und Nachteile dieser Strategie sich im Verlauf des Projekts gezeigt haben, und welche Erkenntnisse und Empfehlungen daraus für die Arbeit mit der Clusterstrategie im Rahmen der Energieforschung Zürich abgeleitet werden können.

2. Methodisches Vorgehen

2.1 Methodische Grundlagen

Modell Wollen-Können-Tun

Das Modell Wollen-Können-Tun beschreibt die verschiedenen Phasen, eine Handlung durchzuführen. Die Handlung muss in einem ersten Schritt gewollt werden. Anschliessend muss abgeklärt werden, ob die Handlung durchgeführt werden kann. In einem letzten Schritt wird die Handlung schlussendlich ausgeführt.

Der Entscheidungsprozess und die daraus entstehenden Bedürfnisse

Die Überlegung, ob eine Person eine Handlung durchführen will, wird in verschiedenen Theorien abgebildet. Darunter sind die Theorie des geplanten Verhaltens, das Normaktivationsmodell, die Low-Cost-These und das soziale Dilemma. [4] Diese Theorien beschreiben den Entscheidungsprozess und die verschiedenen Einflüsse daraus. Demgemäss wird ein Mensch von seiner Einstellung, der subjektiven Norm und der Verhaltenskontrolle beeinflusst. Die subjektive Norm beschreibt hierbei die erwartete Reaktion vom näheren sozialen Umfeld auf eine Handlung. Die Verhaltenskontrolle geht auf Faktoren ein, welche die Handlung stören könnten und deren Stärke. Das soziale Dilemma kann auch entscheidend sein. Dabei kommt es auf die Grösse einer Gruppe an. Die Theorie besagt, dass ab einer Gruppe von 10 Personen die Kooperationsrate sehr tief ist und nicht mehr weiter abnimmt. Das heisst, dass jeder Mensch von anderen Personen beeinflusst wird und nur dann kooperieren möchte, wenn dies der Andere auch tut. Ob eine Handlung durchgeführt wird, ist nicht nur abhängig vom Wollen sondern auch vom Können. Dabei sind die individuellen Möglichkeiten (Ressourcen, Fähigkeiten) und die situativen Bedingungen von Bedeutung.[5] Sobald klar ist, dass man die Handlung durchführen will und kann, wird sie in einem weiteren Schritt in die Tat umgesetzt. Dafür wird in der Regel ein Plan erstellt, in dem ersichtlich ist, welche Elemente in welcher Reihenfolge umgesetzt werden.[6]

2.2 Vorgehen

Vorgehen in 4 Phasen

Das Vorgehen im Projekt gliederte sich in vier Phasen: Eine einleitende Detailplanungsphase, die Phase der Vorbefragung, die Phase der Clusterarbeit und die Phase der Auswertung. Dies ist in Abbildung 1 dargestellt.

[4] EFZ Teilprojekt FP-1.4, S. 68

[5] EFZ Teilprojekt FP-1.4, S. 68-69

[6] EFZ Teilprojekt FP-1.4, S. 68

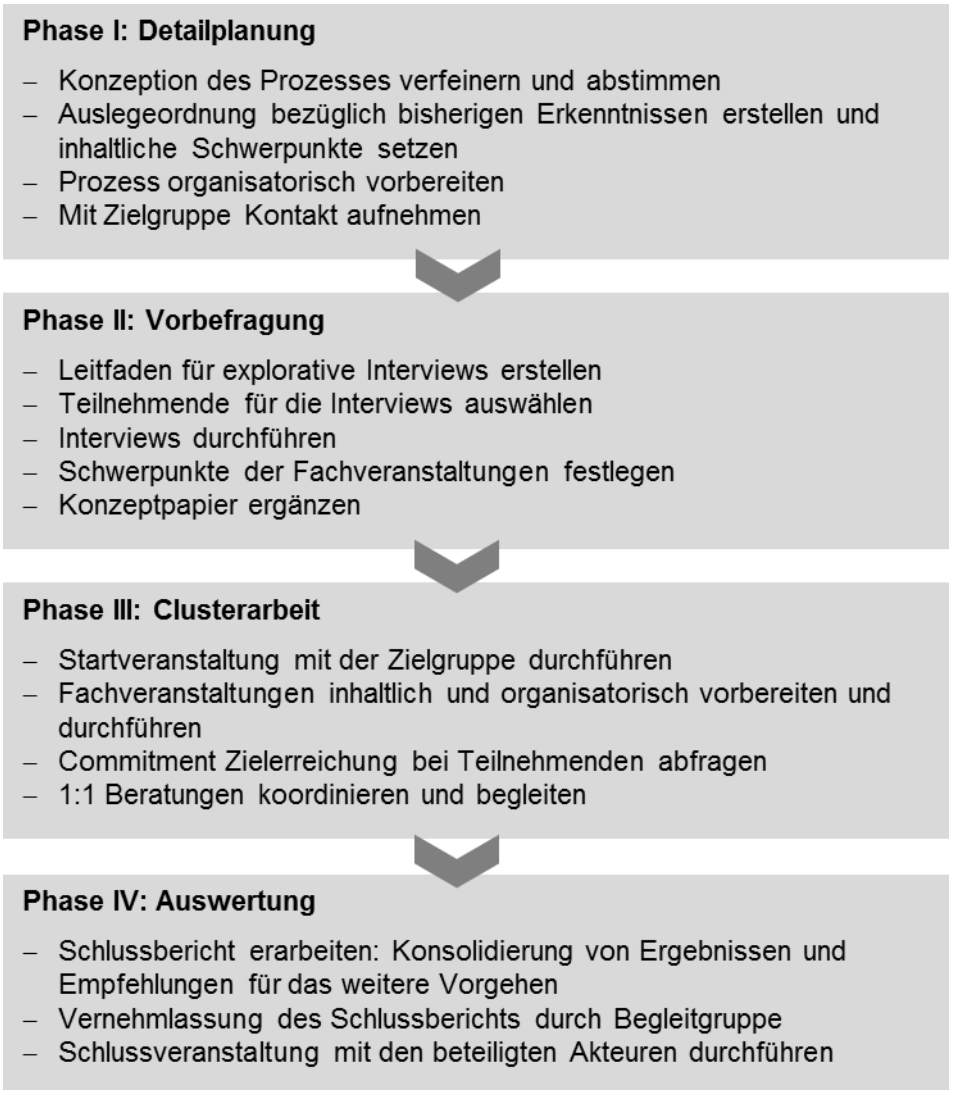


Abbildung 1: Vorgehensprozess

Detailplanung

In der Detailplanung wurde die Konzeption des Prozesses verfeinert und abgestimmt. Nachdem dies erfolgreich abgeschlossen wurde, wurde der Prozess organisatorisch vorbereitet. Für eine Übersicht wurde eine Auslegeordnung der bisherigen Erkenntnisse erstellt und inhaltliche Schwerpunkte aufgezeigt. Schlussendlich wurde der Kontakt zu der Zielgruppe hergestellt. Der Prozess zur Kontaktaufnahme mit der Zielgruppe und zum Aufbau des Clusters ist in Kapitel 3 beschrieben.

Vorbefragung

Eine Vorbefragung wurde durchgeführt, um die Erwartungen der Teilnehmenden an das Projekt zu erfassen. Während der Phase II Vorbefragung wurde ein Leitfaden für explorative Interviews erstellt, der für Interviews mit den Beteiligten diente, die im Rahmen der Vorstudie ihr Interesse an einer Teilnahme bekundet hatten. Dies ermöglichte eventuelle Anpassungen der Fachveranstaltungen während der Clusterarbeit auf der Basis der Interviews. Das Konzeptpapier wurde ergänzt.

Clusterarbeit

Zu Beginn der Phase III Clusterarbeit fand die Startveranstaltung mit der Zielgruppe statt. Im Anschluss wurden drei Fachveranstaltungen in Form von

Modulen vorbereitet und durchgeführt. Parallel fanden 1:1-Beratungen mit den Teilnehmenden zu individuell ausgewählten Themen statt.

Strategiewechsel nach Phase II

Strategiewechsel hin zu kürzeren Fachforen und Einzelberatung

In den ersten beiden Phasen des Projektes zeigte sich, dass die Akquisition von Teilnehmenden sehr herausfordernd war. Zudem war der Fokus des Projekts, eine Portfoliostrategie zu erarbeiten, für die meisten Adressaten und Teilnahmeinteressierten nicht relevant, weil sie bereits über eine Strategie verfügten, diese selbständig erarbeiteten oder keine Strategie vorgesehen hatten. Aufgrund dieser Herausforderungen wurde ein Strategiewechsel vorgenommen hin zu kürzeren Fachforen, ergänzt durch parallele Einzelberatungen. Das Ziel der Erstellung einer Portfoliostrategie rückte aufgrund der fehlenden Nachfrage bei der Zielgruppe in den Hintergrund. Den Einzelberatungen kam eine wichtige Rolle zu, da die Teilnehmenden in diesen Beratungen an konkreten Fragestellungen arbeiten konnten.

«Top 100 grosse und mittlere Immobilieneigentümer»

Aufgrund dieses Strategiewechsels und der fehlenden Relevanz der Portfoliostrategie wurde das Projekt gegenüber den Teilnehmenden nicht als «Top 100 ohne Portfoliostrategie» sondern als «Top 100 grosse und mittlere Immobilieneigentümer» kommuniziert.

2.3 Projektpartner

Projektausschuss

Mitglieder Projektausschuss

Der Projektausschuss stand zweimonatlich für eine Diskussion des jeweils aktuellen Projektstands zur Verfügung. Er setzte sich aus den folgenden Mitgliedern zusammen:

— François Aellen Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich UGZ, Stadt Zürich
— Alex Martinovits Stadtentwicklung Zürich STEZ, Stadt Zürich
— Alex Nietlisbach Amt für Abfall, Wasser, Energie und Luft AWEL, Kanton Zürich
— Stefan Rieder Interface

Stadt und Kanton Zürich

Einbindung der Stadt und des Kantons

Die Stadt Zürich und das AWEL des Kantons Zürich wurden eng in den Prozess eingebunden über Sitzungen mit dem Projektausschuss, der Begleitgruppe, sowie die inhaltlichen Fachveranstaltungen.

Begleitforschung

Die Begleitforschung wird durch die Rütter Soceco AG, Heinz Rütter, durchgeführt. Er nahm jeweils an den Sitzungen des Projektausschusses teil.

3. Ansprache der Zielgruppe

Unterschiedliche Prozesse der Kontaktaufnahme

Die Kontaktaufnahme mit der Zielgruppe erfolgte in drei unterschiedlichen Prozessen in Abhängigkeit davon, ob die Teilnehmenden bereits an der Vorstudie 2014 teilgenommen hatten oder nicht. Die jeweiligen Prozesse sind in Abbildung 2 dargestellt.

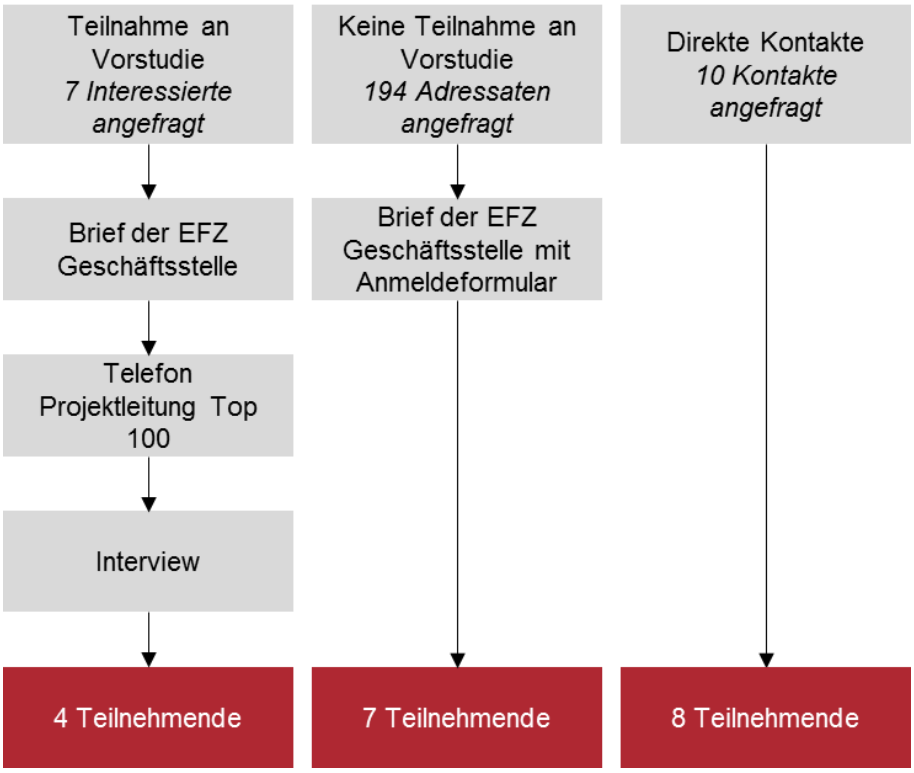


Abbildung 2: Kontaktaufnahme mit der Zielgruppe. Die Teilnehmenden beziehen sich auf die 19 Immobilieneigentümer, die in Abbildung 3 abgebildet sind.

Drei Teilnehmergruppen

Damit setzte sich die Zielgruppe aus drei Teilnehmer-Gruppen zusammen. Die erste Gruppe war bereits an der Vorstudie beteiligt und hatte damals Interesse an einer Teilnahme an der Clusterarbeit bekundet. Nach Bereinigung der bereits am Prozess «Top 100 mit Portfoliostrategie» Beteiligten konnten sieben Immobilienbesitzer angesprochen werden, die 2014 an der Teilnahme an einem Cluster interessiert waren. Schlussendlich nahmen aus dieser Zielgruppe vier Eigentümerschaften am Prozess teil.

Zusätzliche Ansprache der «Top 260» und persönlicher Kontakte

Um mehr Akteure zu erreichen, wurden weitere Immobilieneigentümer aus der Gruppe der «Top 260» für die Clusterarbeit akquiriert. Diese zweite Gruppe wurde mit einer breiten Befragung der «Top 260» Immobilieneigentümer gesondert angesprochen und in den Prozess eingebunden werden. Eine dritte Gruppe bildeten Kontakte der Auftragnehmerin, die für eine Teilnahme direkt angefragt wurden.

Ansprache der 260 grössten Immobilieneigentümer

Die Adressen der „Top 260“, d.h. der 260 grössten Immobilieneigentümer der Stadt Zürich gemessen am Gebäudevolumen, wurden durch die Statistik

der Stadt Zürich zur Verfügung gestellt.[7] Der Datenauszug vom Juli 2016 war eventuell nicht vollständig kongruent mit dem Datenauszug der Vorstudie aus 2014 aufgrund von Veränderungen in den Liegenschaftenportfolios der Eigentümer und aufgrund von leicht veränderten Selektionskriterien. Ausgenommen wurden Gebäude im Eigentum von Stadt Zürich, Kanton Zürich und Bund, sowie die Gebäudearten Garagen, Lager, Kleingebäude und Wartehallen.

Anfrage Teilnehmende

Alle Institutionen, die gemäss Antworten der Vorstudie bereits über eine Portfoliostrategie verfügten oder am Projekt „Top 100 mit Portfoliostrategie“ teilnahmen, wurden nicht mehr angeschrieben. Die verbleibenden Institutionen erhielten ein Schreiben der EFZ Geschäftsstelle als Einladung zum Prozess. Dieses enthielt Informationen zum Projekt und einen einfachen Fragebogen zur Portfoliostrategie des Immobilienportfolios und Interesse am Prozess der Clusterarbeit. Insgesamt konnten über diesen Weg 194 Eigentümerschaften angeschrieben und zum Prozess eingeladen werden. Aus dieser Zielgruppe nahmen schlussendlich 7 Immobilieneigentümer am vorliegenden Projekt teil.

Ergebnis der Kontaktaufnahme

Im Rahmen der Kontaktaufnahme hat sich gezeigt, dass die Akquisition von Teilnehmenden herausfordernd ist, vor allem bei (relativ) anonymer Ansprache über Anschreiben durch die Geschäftsstelle. Die Gründe für die niedrige Rücklaufquote insbesondere der erneut angefragten «Top 260» wurden wie folgt vermutet:

— Das Potenzial an Teilnehmenden wurde mit der Befragung der Vorstudie im Jahr 2014 weitgehend abgeschöpft. Die Vorstudie selbst hielt fest, dass zusätzliches Teilnahmeinteresse vorwiegend von grossen Eigentümerschaften signalisiert wurde, die nicht die Zielgruppe dieses Projekts bildeten.

— Der Fokus des Projekts, der zunächst darauf lag, eine Portfoliostrategie mit Nachhaltigkeitszielen zu erarbeiten, war für Adressaten nicht relevant, weil sie bereits über eine Strategie verfügen, diese selbständig erarbeiten oder keine Strategie vorgesehen haben

4. Explorative Interviews

Interviewleitfaden

Als Vorbereitung auf die explorativen Interviews wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Die Teilnehmenden wurden durch ein Schreiben der EFZ-Geschäftsstelle informiert und durch die Projektleitung telefonisch bzw. per Mail kontaktiert.

Persönliche Interviews

Die Interviews wurden als persönliche, explorative Interviews durchgeführt. Sie zielten darauf, Informationen zum Projekt zu vermitteln, die aktuelle Situation der Eigentümerschaften sowie ihre Bedürfnisse abzuklären und eine persönliche Beziehung zu den potenziellen Teilnehmenden herzustellen, um sie zur Teilnahme am Prozess zu bewegen. Wo ein persönliches Treffen aufgrund von grösserer Entfernungen nicht möglich ist, wurden telefonische

[7] Quelle: Gebäude und Wohnungsregister der Stadt Zürich

Interviews durchgeführt. Die Interviews enthielten quantitative und qualitative Elemente. Die Fragen wurden teilweise aus der Vorstudie 2014 und aus dem Interviewleitfaden des Projekts „Top 100 mit Portfoliostrategie“ entnommen, um eine vergleichende Auswertung zu erreichen.

Liegenschaften-portfolios

Im Nachgang zu den Interviews wurden die Teilnehmenden nochmals kontaktiert, um die Charakteristika ihrer Liegenschaften (Nutzung, Fläche, etc.) zu erfragen. Der Prozess wurde bereits im Rahmen der Interviews angekündigt, falls die Teilnehmenden im Rahmen der Interviews keine spezifische Auskunft zu ihren Liegenschaftenportfolios geben konnten.

Erkenntnisse aus den Interviews

Die quantitativen und qualitativen Elemente der Interviews ergaben folgende Erkenntnisse:

1.) **Die Interessierten sind enorm heterogen zusammengesetzt**. Folgende Branchen sind vertreten:

— Immobilieninvestoren

— Entwickler

— Dienstleistungsunternehmen

— Industrie

— Retail

— Spital

— Freizeitattraktion

— Banken/ Versicherungen

— Private

— Medien

2.) **Die Liegenschaften der Interessierten decken ein breites Spektrum ab**:

— Wohnen

— Büroliegenschaften

— Geschäftshäuser

— Sonstiges Gewerbe (Autohaus, Weinproduzent)

— Spitalbauten

— Ställe

3.) **Teilnehmende sind kaum an Inputs zur Erstellung einer Portfoliostrategie interessiert**, auch wenn sie aktuell in der Erarbeitung begriffen sind bzw. die Erarbeitung geplant ist

4.) **Interessen der Teilnehmenden sind äusserst heterogen**:

— Kontakt zur Stadt Zürich (Bandbreite von «Wunsch nach Key Account Manager» bis hin zu inhaltlichen Diskussionen – z.B. Vorgaben Denkmalschutz, Umgang mit Industrie)

— Kontakt zu anderen Immobilienbesitzern und konkrete Best Practice Beispiele aus der Praxis

— Inputs durch Fachexperten (insbes. «Cutting Edge Technologies»)

— Einzelinteressen: Umbau im Betrieb, Umgang mit älteren Mietern, etc.

— 1:1 Beratung bezüglich Erstellung und Betriebsoptimierung

5.) **Zeitlicher Aufwand für Teilnahme als einer der Haupt-Hindernisgründe** für die Teilnahme genannt

5. Clusterarbeit

Inhalte der Clusterarbeit

Die eigentliche Clusterarbeit bestand aus vier Veranstaltungen und individuellen 1:1 Beratungen, die von den Teilnehmenden in Anspruch genommen werden konnten. Diese Gefässe sind im Folgenden beschrieben.

5.1 Startveranstaltung «Top 100 grosse und mittlere Immobilieneigentümer»

Durchführung	29. Mai 2017, Mühlebachstrasse 11, Zürich
Beschrieb	Die Startveranstaltung zielte auf eine Motivation der Anwesenden zur Teilnahme am Prozess, auf die Information über den geplanten Ablauf der Module und 1:1-Beratungen. Für die Inhalte der Module wurden konkrete Vorschläge gemacht. Gleichzeitig wurde jedoch grosse Offenheit kommuniziert, dass die Teilnehmenden den Prozess anhand ihrer Bedürfnisse umgestalten könnten.
Ziele	Übergeordnetes Ziel: Die teilnehmenden Immobilieneigentümer übernehmen „Ownership“ für den Prozess. Sie nehmen aktiv an der Prozessgestaltung teil. Unterziele: – Die Beteiligten der Stadt Zürich, Energieforschung Stadt Zürich und der Auftragnehmer EBP sind vorgestellt – Die Gesamtzielsetzung und die Angebote des Projekts sind vorgestellt – Die teilnehmenden Immobilieneigentümer bringen Ihre Bedürfnisse und Kommentare ein
Inhalte	1. Begrüssung und Einführung durch Herr Stadtrat Andres Türler. Eine Begrüssung von Stadtrat Andres Türler diente dazu, die Wichtigkeit des Projekts für die Stadt Zürich zu signalisieren und die Teilnehmenden zur aktiven Teilnahme am Prozess zu motivieren. 2. Vorstellungsrunde der Teilnehmenden und ihrer Erwartungen an den Prozess. 3. Einführung in das Projekt «Top 100 – mittlere und grosse Immobilieneigentümer» durch die Projektleitung. Übersicht und Beschreibung der geplanten Angebote.

	4. Herausforderungen und Motivation aus Sicht von zwei Teilnehmenden. Als Einstimmung hatten zwei Teilnehmenden ihre Erwartungen an den Prozess und Motivation für eine Teilnahme präsentiert. Einerseits kam dabei zum Ausdruck, dass insbesondere Praxisbeispiele zu spezifischen technischen Fragestellungen von Interesse sind. Andererseits wurden Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Ämtern der Stadt Zürich geschildert, die aus Sicht der vortragenden Eigentümerschaft nicht optimal verlief. Hier erhoffte sich der Teilnehmer einen Dialog mit der Stadt Zürich. 5. Rückmeldungen und Bedürfnisse der Teilnehmenden Anhand von Postern konnten die Teilnehmenden in Gruppen ihre Rückmeldungen zu den geplanten drei Fachveranstaltungen einbringen. Dabei hatten sie erstens Gelegenheit, übergeordnet den Prozess mitzugestalten durch Einbringen eigener Themen. Zweitens konnten sie einzelne Entscheidungen innerhalb der bereits vorgeschlagenen Inhalte beeinflussen, bspw. welche Gebäude sie im Modul I besichtigen wollten.

Tabelle 2: Startveranstaltung

5.2 Modul I: Gebaute Innovationen

Durchführung	4. Juli 2017, Objekte an der Mühlebachstrasse und in der Nähe des Schaffhauserplatzes in Zürich
Beschrieb	Das Modul gab im Rahmen von zwei Begehungen von in der Stadt Zürich realisierten Projekten mit grossen Energieeinsparungen und innovativen umgesetzten Technologien einen Einblick in die Möglichkeiten der Energieeffizienz und dem Einsatz erneuerbarer Energien. Der Fokus lag dabei auf Projekten im Bestand (Sanierungen oder Ersatzbauten). Damit adressierte das Modul die beiden im Rahmen der Vorbefragung stark nachgefragten Themen „Cutting-Edge Technologies“ und „Best Practice Beispiele“.
Ziele	– Möglichkeiten für mehr Energieeffizienz und erneuerbare Energien aufzeigen: o einerseits mit technologischen Lösungen («Cutting-Edge Technologies») o andererseits mit Best-Practice Beispielen für die ökonomische Umsetzung (bspw. innovative Vertragslösungen) – Lösungen vor dem Hintergrund von Hindernissen (knappe finanzielle Mittel oder denkmalgeschützte Fassaden) thematisieren
Inhalte	1. Einführung und Begehung Objekt Mühlebachstrasse. Das bestehende Bürohaus wurde anhand einer übergeordneten Strategie in mehreren Etappen saniert und der Energieträger in einem herausfordernden urbanen Umfeld kontinuierlich auf vollständig erneuerbare Energien umgestellt. Es wurde eingegangen auf die Motivation der Bauherrschaft und auf die Herausforderungen im Betrieb, welche sich aufgrund der komplexen Gebäudetechnik ergeben. 2. Einführung und Begehung Objekt Schaffhauserplatz. Das Wohnhaus mit Solarfassade von Viridén+Partner ist ein bekanntes Leuchtturmprojekt, welches durch diverse Akteure (bspw. das Bundesamt für Energie) gefördert wurde. Nach einer Einführung durch Karl Viridén in die technischen Aspekte und Herausforderungen des Bauprojekts folgte die Begehung vor Ort, an welcher auch der Bauherr teilnahm. Neben den Begehungen der Objekte an sich wurde von den Teilnehmenden der Austausch unter sich, mit den technischen Fachpersonen und den Bauherren sehr positiv bewertet.

Tabelle 3: Modul 1

5.3 Modul II: Energetische Sanierungen

Durchführung	7. September 2017, Mühlebachstrasse 11, Zürich
Beschrieb	Das Modul zeigte auf, welche Massnahmen im Gebäudebereich zur Verfügung stehen, um die Energieeffizienz zu steigern, erneuerbare Energien einzusetzen und den CO_2-Ausstoss zu senken. Es sensibilisierte für das Thema und beleuchtete die zu erwartenden Benefits. Insbesondere auf Fördermöglichkeiten der Stadt Zürich für einen Energieträgerwechsel und des Kantons im Bereich der energetischen Sanierungen wurde eingegangen. Die Handlungsoptionen bei der Wahl des Energieträgers wurden speziell beleuchtet im Zusammenhang mit der kommunalen Energieplanung der Stadt Zürich. Daneben wurde die Umsetzung der MuKEn 2014 und die zu erwartenden Konsequenzen für Immobilienbesitzer im Kanton Zürich thematisiert.
Ziele	Übergeordnetes Ziel: Das Modul leistet einen wesentlichen Beitrag zur Erweiterung der Handlungsoptionen der Teilnehmenden beim Wechsel und der Wahl des Energieträgers und im Bereich der energetischen Sanierungen. Es befähigt die Teilnehmenden zur Anwendung eines breiteren Spektrums an Sanierungsmöglichkeiten und zeigt auf, mittels welcher Fördermöglichkeiten finanzielle Unterstützung gewährt werden kann. Daneben sensibilisiert es bezüglich der zukünftigen gesetzlichen Anforderungen. Unterziele: – Die geplante Entwicklung in der Stadt Zürich ist für die wichtigsten Faktoren aufgezeigt (Verdichtungsgebiete, Verkehrsentwicklung, Energieplanung) – Massnahmen zur Unterstützung energetischer Sanierungen sind breit vorgestellt – Die regulatorische Entwicklung, insbesondere des Kantons, ist aufgezeigt
Inhalte	1. Stadt Zürich: Energieplanung und Unterstützung energetischer Sanierungen. Vorstellung der Energieplanung als zentrale Rahmenbedingung und Hilfestellung für die Umstellung auf erneuerbare Energieträger und eine 2000-Watt-taugliche Energieversorgung. Weiter lieferte die Präsentation des Energiebeauftragten der Stadt Zürich eine Übersicht zu den wichtigsten Förderangeboten der Stadt Zürich im Bereich energetische Sanierung von Gebäuden. 2. Kanton Zürich: Energievorschriften und Unterstützung energetischer Sanierungen. Vorstellung der Energievorschriften und Unterstützungsangebote durch einen Vertreter des AWEL des Kantons Zürichs. Eine Übersicht der wichtigsten städtischen und kantonalen Unterstützungsangebote wurde für dieses Projekt erstellt und den Teilnehmenden abgegeben (siehe folgende Abbildung). Die wichtigsten Unterstützungsangebote für energetische Sanierungen Bestehende Gebäude in der Stadt Zürich ENERGIEFORSCHUNG STADT ZÜRICH · EIN EWZ-BEITRAG ZUR 2000-WATT-GESELLSCHAFT · EBP Beratung **Am besten mit einer Beratung starten**: - Energiecoaching der Stadt Zürich unter https://www.stadt-zuerich.ch/energie-coaching - Energieberatungsangebote des Kantons Zürich unter https://www.starte-zh.ch/ Gebäudehülle **Gebäudeprogramm im Kanton Zürich:** Förderung von Energieeffizienzmassnahmen an Fassade, Dach, Wand und Boden gegen Erdreich. Zusätzliche Informationen unter: www.energiefoerderung.zh.ch Telefon 0800 93 93 93 Energieträger - Förderbeiträge 2000-Watt für Photovoltaikanlagen (grösser als 30 kW_p), thermische Solarkollektoren und Wärmepumpen: www.ewz.ch/2000-watt-beitraege - Förderung vorzeitiger Ersatz von Öl- und Gas-Heizungen beim Anschluss an klimafreundlichen Energieverbund: www.stadt-zuerich.ch/heizungsersatz - Förderung von Photovoltaikanlagen mit Einmalvergütungen durch den Bund, Informationen auf www.swissgrid.ch/eiv oder unter Telefon 0848 014 014 **Breite Übersicht, auch ausserhalb der Stadt Zürich** Es gibt weitere Förderangebote, zum Beispiel im Bereich Stromeffizienz (Einsatz von Wärmepumpenboilern). Die folgende Webseite zeigt eine breite Übersicht der Angebote, auch ausserhalb der Stadt Zürich: www.energiefranken.ch > Übersicht mit Eingabe der PLZ oder Ort Stand vom September 2017

	3. Synthese Entwicklung und Angebote Stadt Zürich. Vorstellung der Synthesekarte aus dem Projekt «Top 100 mit Portfoliostrategie». Diese Karte zeigt die Entwicklung der wichtigsten Rahmenbedingungen und wurde an die Teilnehmenden abgegeben.

Tabelle 4: Modul 2

5.4 Modul III: Erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich

Durchführung	4. Oktober 2017, Mühlebachstrasse 11, Zürich
Beschrieb	Dieses Modul stellte den Bauprozess, mögliche Instrumente zur Zielsetzung im Bauprozess und die Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich in diesem Prozess in den Vordergrund. Aus Sicht des Bauherrn wurden die Anforderungen der öffentlichen Hand und seine individuellen Handlungsoptionen innerhalb dieser Anforderungen aufgezeigt. Fokussiert wurde auf Bereiche, die in der Stadt Zürich vom UGZ abgedeckt werden. Kurze Inputs zu energetischen Anforderungen bildeten den Rahmen. Zudem wurde die positive Kraft und das ökonomische Potenzial von ambitionierten und aktiv kommunizierten Zielen an einem konkreten Best-Practice-Beispiel aufgezeigt (durch Andreas Hofer anhand eigener Projekte wie Kalkbreite, Kraftwerk1, Hunziker-Areal).
Ziele	Ziel des Moduls: Die Teilnehmenden werden als Bauherren beim Bauprozess unterstützt und befähigt. Der Fokus liegt auf dem Prozess, möglichen Instrumenten der Zielsetzung und der Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich. Konkrete Beispiele dienen dazu, den Inhalt dieses Moduls mit den Themen energetische Sanierungen und 2000 Watt Gesellschaft zu verknüpfen. Unterziele: – Der Nutzen einer proaktiven Rolle des Bauherrn in konkreten Projekten ist aufgezeigt – Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich, die Schnittstellen mit und die Unterstützung durch die Stadt Zürich sind aufgezeigt (mit Fokus auf Themenbereiche des UGZ) – Die Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich in der Praxis ist anhand von konkreten Projekten diskutiert.
Inhalte	1. Best-Practice: Input durch Andreas Hofer. Vorstellung eines Best-Practice Beispiels, indem sehr ambitionierte Zielsetzungen erfolgreich umgesetzt wurden. Thematisiert wurden neben den Zielsetzungen und der erfolgreichen Umsetzung auch Schwierigkeiten, sowohl im Bauprozess als auch in der Betriebsphase. 2. Erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich: Input durch das UGZ. Vorstellung des UGZ und der vielfältigen städtischen Anforderungen inklusive der Schnittstellen zwischen diesen Anforderungen. Unterstützungsangebote, die im Prozess mit der Stadt bzw. dem UGZ Hilfestellung bieten. Erfolgsfaktoren aus Sicht der Stadt. Hervorgehoben wurde insbesondere die Offenheit der Stadt für informelle Anfragen zu Bauprojekten. Diese sollten idealerweise möglichst früh erfolgen und sind sehr geeignet dazu, Missverständnisse aufzuklären und bereits früh abzuklären, welche Möglichkeiten zur Erfüllung der städtischen Anforderungen bestehen. 3. Praxisorientierte Diskussion von konkreten Fällen. Die Diskussion wurde mit einem Input des UGZ angestossen zu Empfehlungen für ein erfolgreiches Vorgehen in der Praxis.

Tabelle 5: Modul 3

5.5 Individuelle 1:1 Beratungen

Durchführung	Individuelle Durchführung durch Energiecoaches in Vor-Ort-Begehungen
Beschrieb	1:1 Beratungen wurden parallel zu den Fachmodulen angeboten, um individuell auf konkrete Herausforderungen der Teilnehmenden eingehen zu können und konkrete Lösungsansätze zu entwickeln
Ziele	Ziel der Beratungen war insbesondere, die Teilnehmenden zu konkreten Aktivitäten zu bewegen. Die Fachmodule wurden durch die Teilnehmenden sehr geschätzt, sie blieben in diesen Veranstaltungen jedoch oft in der Rolle von «Konsumenten» des angebotenen Inhaltes.
Inhalte	Um die Ziele und den Beratungsbedarf der Teilnehmenden aufzunehmen wurden die Teilnehmenden während des ersten Moduls mit einer Befragung gefragt, ob der Bedarf für eine Beratung vorhanden ist. Dieser Beratungsbedarf wurde im Anschluss im persönlichen Gespräch vertieft. Insgesamt nahmen fünf Teilnehmer eine Beratung durch das Energiecoaching in Anspruch. Ein weiterer Teilnehmer nahm eine ausführlichere Beratung durch die Auftragnehmenden in Anspruch. Eine Erkenntnis bei der Beratung ist, dass der Beratungsbedarf in der Zielgruppe sehr stark verknüpft war mit konkreten Herausforderungen, vor welchen die Eigentümer stehen (konkrete Projekte zur Sanierung von Einzelobjekten, konkrete Herausforderungen im Betrieb der Objekte). Durch die Auftragnehmenden konnten bei drei Teilnehmenden eine etwas strategischere Fragestellung als Beratungsbedarf formuliert werden. Diese waren: – Umgang der Stadt Zürich mit Industriebauten, Anforderungen an Industriebauten. – Sanierungskonzept für ein gesamtes Areal, Möglichkeiten für die thermische Vernetzung. – Möglichkeiten für «sanfte Sanierungen»: Balance zwischen der Erfüllung der energetischen Vorschriften und Massnahmen an schützenswerten Gebäuden.

Tabelle 6: 1:1 Beratungen

Schlussveranstaltung als Trittsteinveranstaltung zur Verstetigung des Prozesses

Am Ende des Prozesses war eine Schlussveranstaltung vorgesehen, um mit den Teilnehmenden den Prozess gemeinsam zu reflektieren. Diese Schlussveranstaltung fand am 24. Mai 2018 statt als Trittsteinveranstaltung zur Verstetigung des Prozesses, welche im Anschluss an das verwandte Projekt «Top 100 mit Portfoliostrategie» umgesetzt wurde. Damit konnten die Teilnehmergruppen der beiden Projekte zusammengelegt werden.

6. Projektresultate

6.1 Erkenntnisse zum Clusteransatz

In diesem Unterkapitel werden die Erkenntnisse zum Clusteransatz zusammengefasst, die im vorliegenden Projekt gesammelt wurden.

Aufbau und Begleitung des Netzwerks

Netzwerk Immobilieneigentümer

Im Rahmen der Clusterarbeit wurde ein Netzwerk von knapp 20 Immobilieneigentümer aufgebaut. Von diesen waren 12 Eigentümer stete Teilnehmer am Prozess der Clusterarbeit. Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht der Eigentümerschaften, die sich zur Teilnahme bereit erklärt hatten. Die Teilnehmenden sind anonymisiert beschrieben Die Tabelle zeigt auf, wie heterogen die Teilnehmenden waren. Drei Eigentümerschaften nahmen schlussendlich nicht an der Clusterarbeit teil. Der Hauptgrund war, dass in kompakten Organisationsstrukturen zweimal die verantwortliche Person ausgefallen ist (u.a. Stellenwechsel) und für diesen Prozess nicht ersetzt werden konnte.

	Start	Modul 1	Modul 2	Modul 3	Beratung
Stiftung/Spitalbauten	ja	nein	nein	ja	-
Privat/Wohnen	ja	ja	ja	nein	ja
Stiftung/Wohnen	ja	nein	nein	nein	-
Privat/gemischte Nutzungen	ja	ja	ja	ja	ja
Privat/Wohnen und Gewerbe	ja	ja	nein	nein	ja
Privat/Industriebauten	ja	nein	nein	nein	ja
Privat/gemischte Nutzungen	ja	ja	nein	nein	-
Freizeitattraktion	ja	nein	ja	nein	-
Immobilienentwickler/ gemischte Nutzungen	ja	nein	nein	nein	-
Privat/Wohnen	ja	ja	ja	nein	-
Medienunternehmen	ja	ja	ja	ja	ja
Privat/Wohnen	ja	ja	ja	ja	-
Dienstleistungs-unternehmen/Bürogebäude	ja	ja	ja	ja	-
Privat/Retail	nein	ja	ja	ja	ja
Dienstleistungs-unternehmen/Bürogebäude und Wohnen	-	-	-	ja	-
Genossenschaft/Wohnen	-	-	-	ja	-
Restaurationsbetrieb/ gemischte Nutzungen	-	-	-	-	-
Stiftung/Wohnen	-	-	-	-	-
Pensionskasse/Gewerbe und Wohnen	-	-	-	-	-
Anzahl Teilnehmende	**13**	**9**	**8**	**8**	**6**

Abbildung 3: Übersicht der Teilnehmenden

Sehr kompakte Organisationsstrukturen

Die teilnehmenden Immobilieneigentümer, die in der Tabelle aufgeführt sind, verfügen grösstenteils über sehr kompakte Organisationsstrukturen. Teilweise ist es nur eine Person, die in den Organisationen für die Bewirtschaftung des Immobilienportfolios zuständig ist. Diese Personen haben zudem oft weitere Verantwortlichkeiten und die Bewirtschaftung des Immobilienportfolios ist nicht ihre Hauptaufgabe.

Herausfordernder Aufbau von Kompetenzen

Diese organisatorischen Strukturen haben einerseits zur Folge, dass der Aufbau von zusätzlichen Kompetenzen im Bereich energetische Sanierungen schwierig ist. Dieses Themenfeld steht mit vielen anderen möglichen Themen in Konkurrenz um sehr beschränkte zeitliche Ressourcen. Andererseits wurde auch das Management der Teilnehmende in der Clusterarbeit erschwert, da sehr wenig Redundanz in der Organisation der Teilnehmenden vorhanden war: wenn der Hauptansprechpartner verhindert war, konnte kein Ersatz die Organisation in den Veranstaltungen vertreten. Die Wahrscheinlichkeit, dass eigentlich interessierte Teilnehmende nicht an Veranstaltungen teilnehmen können ist mit dieser Zielgruppe deshalb von Natur aus höher als bei grösseren Organisationen.

Einsatz persönlicher Netzwerke und Betreuung

Zur Ansprache und Begleitung der Zielgruppe hat sich zudem gezeigt, wie wichtig persönliche Netzwerke sind. Eine persönliche Ansprache einer bekannten Organisation hatte eine ungleich höhere Erfolgsrate zur Motivation der Teilnehmenden als beispielsweise der (relativ) anonyme Brief der Energieforschung Stadt Zürich an 194 Immobilieneigentümer. Der persönliche Kontakt war nicht nur beim Aufbau des Netzwerks entscheidend, sondern auch in der fortlaufenden Betreuung. Die Organisation der einzelnen Veranstaltungen fusste schlussendlich immer darauf, dass die einzelnen Teilnehmenden persönlich und telefonisch zur Teilnahme motiviert wurden. Ein Versand der Einladungen auf elektronischem Weg wurde flankierend auch vorgenommen, wurde jedoch nur in den wenigsten Fällen beantwortet.

Online-Plattform als Prozessunterstützung

Ein weiterer Teil im Projekt, der Erkenntnisse zum Umgang mit der Zielgruppe gebracht hat, war eine Online-Plattform. Diese war zu Beginn dazu gedacht, die Teilnehmenden im Projekt zu begleiten. Es war geplant, dass jeweils vor und nach den Veranstaltungen über die Online-Plattform den Teilnehmenden über individuelle Zugänge Fragen zum Prozess und ihren Bedürfnissen gestellt werden konnten. Es hat sich jedoch sehr schnell gezeigt, dass der Rücklauf auf diesem elektronischen Weg sehr gering war und auch von Teilnehmenden kaum genutzt wurde, die an den Veranstaltungen sehr hohes Interesse gezeigt hatten. Der Betrieb der Online-Plattform wurde deshalb im Laufe des Projekts aufgegeben und es wurde darauf fokussiert, den persönlichen Austausch mit den Teilnehmenden zu pflegen.

Portfolios mit insgesamt 4'200 Wohneinheiten

Obwohl der Kreis der Teilnehmenden relativ klein war, stehen diese für eine grosse Zahl an Wohnungen. Eine Schätzung anhand statistischer Daten der Stadt Zürich und anhand der Vorbefragung in diesem Projekt zeigt auf, dass die 12 Teilnehmenden, die mindestens an der Startveranstaltung und an einer weiteren inhaltlichen Veranstaltung oder Beratung teilgenommen haben, 4'200 Wohnungen besitzen. Zudem waren unter den Teilnehmenden einige Eigentümer mit sehr grossem Besitz an Nicht-Wohnbauten (diese erscheinen in obiger Statistik nicht) vertreten. Das aufgebaute Netzwerk an

Immobilieneigentümern weist also ein sehr relevantes energetisches Potenzial auf.

Fazit Aufbau und Begleitung des Netzwerks

- Aufbau auf bestehende und insbesondere persönliche Netzwerke ist am erfolgversprechendsten zur Motivation der Immobilieneigentümer
- Der persönliche Kontakt war nötig zur Motivation zur Teilnahme am geplanten Prozess.
- Eine persönliche Betreuung der Teilnehmerschaft war nicht nur zum Start des Prozesses nötig, sondern auch während des Prozesses zur Aktivierung der Teilnehmenden für die Veranstaltungen.
- Das aufgebaute Netzwerk an Immobilieneigentümerinnen steht für ein sehr relevantes energetisches Potenzial.

Projektvorgehen und Methodik

Welcher Grad von Verbindlichkeit soll gesucht werden?

Eine zentrale Frage ist der Grad der Verbindlichkeit, welcher im Clusterprozess gesucht werden soll. Das heisst, wie stark müssen sich die Teilnehmenden verpflichten, um am Prozess teilzunehmen. Im vorliegenden Projekt wurde schlussendlich ein Zwischenweg gewählt: Einerseits wurde klar kommuniziert, dass eine Teilnahme am gesamten Prozess von den Teilnehmenden erwartet wurde. Andererseits wurde darauf verzichtet, konkrete Zielvereinbarungen mit den Teilnehmenden zu formalisieren. Treiber dieses Verzichts waren insbesondere:

— das ursprüngliche Ziel der Erstellung einer Portfoliostrategie war für die Teilnehmenden nicht relevant

— die Heterogenität der Teilnehmenden

— die generelle Schwierigkeit, Immobilieneigentümer zur Teilnahme zu bewegen

Grösse der Teilnehmergruppe entscheidend

Im Rückblick wäre es wohl vorteilhaft gewesen, entweder einen weniger verbindlichen Prozess mit einer grösseren Gruppe oder einen verbindlicheren Prozess mit einer kleineren Gruppe durchzuführen. Es kann jedoch festgehalten werden, dass ein verbindlicher Prozess grundsätzlich eher ein Hemmnis darstellt, dass sich Immobilieneigentümer zur Teilnahme bereit erklären. In der beschriebenen Clusterarbeit wurde von den Teilnehmenden klar benannt, dass die Grösse der Gruppe ein entscheidendes Argument zur Teilnahme ist. Die Teilnehmer hatten die Inhalte der Fachveranstaltungen sehr positiv bewertet, viele haben aber auch bedauert, dass sich nur knapp ein Dutzend Teilnehmende für die Veranstaltungen interessiert haben.

Eingehen auf individuelle Bedürfnisse

Zum inhaltlichen Projektvorgehen ist zu sagen, dass einerseits von den Teilnehmenden geschätzt wurde, dass auf die einzelnen Bedürfnisse eingegangen wurde. Andererseits hat sich klar gezeigt, dass ein Grossteil der Teilnehmenden überfordert war von der Möglichkeit, Inhalte für die Fachmodule selbst vorzuschlagen. Hier ist es ein geeignetes Vorgehen, mit sehr konkreteren Vorschlägen auf die Teilnehmenden zuzugehen und diese aus diesen sehr konkreten Vorschlägen von Modulen auswählen zu lassen oder einzelne Vertiefungen in sehr konkret geplanten Modulen anzupassen.

Beratung zu konkreten baulichen Fragen

Diese Überforderung hat sich teilweise auch gezeigt bei der Erhebung eines Beratungsbedarfs für die 1:1 Beratungen. Der von den Teilnehmenden genannte Bedarf hat sich exklusiv auf konkrete Fragestellungen bei einzelnen Gebäuden bezogen. Das Bedürfnis, strategische und übergeordnete Fragen in einer Beratung zu thematisieren wurde von keinem Teilnehmer genannt und musste durch die Auftragnehmenden eingebracht werden. Generell erhärtet dies das Bild der Teilnehmenden in diesem Prozess als «Konsumenten», die sehr gerne und positiv Inhalte aufgenommen haben, welche an sie herangetragen wurden. Die Schwierigkeit bestand jedoch darin, bei den Teilnehmenden ein weitergehendes «Ownership» zu erzeugen und zu bewirken, dass sich viele aktiv an der Prozessgestaltung beteiligten.

Geschätzt wurden Erfahrungen aus der Praxis

Die Rezeption der Inhalte in den Modulen und den 1:1 Beratungen war von Seite der Teilnehmenden sehr positiv. Geschätzt wurden einerseits technische Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Praxis, verbunden mit einem Austausch der Immobilieneigentümer unter sich und andererseits der Austausch mit den Ämtern der Stadt Zürich.

Fazit Projektvorgehen

- Die Teilnahme an einem Prozess kann für Immobilieneigentümer abschreckend wirken
- Grad der Verbindlichkeit für eine Teilnahme am Prozess ist klar festzulegen. Empfohlen wird 1) ein eher unverbindlicherer Prozess, der zu einer grösseren Teilnehmerzahl führen sollte oder 2) ein noch verbindlicherer Prozess, der sich auf eine geringere Teilnehmerzahl fokussiert, diese jedoch stärker zu aktivieren sucht.
- Die Teilnehmenden waren im durchgeführten Prozess eher in der Rolle der «Konsumenten». Es musste explizit darauf gewirkt werden, dass sich die Teilnehmenden aktiv in die Gestaltung des Prozesses eingebracht haben. Explizite Gefässe, in welchen die Teilnehmenden aktiv werden müssen, sollten vorgesehen werden. Die 1:1 Beratungen waren geeignet in dieser Hinsicht.
- Die Inhalte wurden von den Teilnehmenden sehr positiv aufgenommen. Konkret geschätzt wurden technische Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Praxis und der Austausch mit der Stadt Zürich.

Projektorganisation

zweckmässige Organisation

Die gewählte Projektorganisation mit Begleitung durch Vertreter der Stadt Zürich war zweckmässig und sehr geeignet, den Prozess mit Inputs der Behörden zu verankern. Ein grosses Bedürfnis der Teilnehmenden nebst inhaltlichem Wissen war der offene Austausch mit der Stadt Zürich und den im Bauprozess involvierten Ämtern. Inputs der Vertreter der Stadt und des Kantons wurden aus diesem Blickpunkt sehr geschätzt.

Fazit Projektorganisation

- Der Einbezug der relevanten städtischen Stellen war unverzichtbar für den Projekterfolg.
- Ein grosser Erfolgsfaktor war das hohe Engagement und die Offenheit der Vertreter städtischer Ämter, auf die Diskussionen und Anliegen während den Veranstaltungen einzugehen.

6.2 Erkenntnisse zu den Forschungsfragen

In diesem Unterkapitel werden die spezifischen inhaltlichen Erkenntnisse anhand der Forschungsfragen aufgezeigt (vgl. Kapitel 1.3).

Fragen zur Entwicklung einer Portfoliostrategie innerhalb des Unternehmens
a.) Auf welcher Unternehmensebene und mit welchen Instrumenten sollen konkrete Ziele im Bereich Erneuerungsrate, Energie und CO_2 geprüft werden?
b) Welche Vorgehensweisen wurde von den Teilnehmenden für die Verankerung der Portfoliostrategie (Erneuerungsstrategie) in einem strategischen Führungsgremium beschritten und wie lassen sich diese Erfahrungen auf andere Teilnehmende übertragen?
d) Welche Instrumente können für ein erfolgreiches Reporting sinnvoll eingesetzt werden?
d) Wie kann die Verankerung der Portfoliostrategie auf der Ebene der Unternehmensführung erhöht werden?

Unterschiedliche Typen von Teilnehmenden

Grundsätzlich konnten bei den Teilnehmenden in diesem Clusterprojekt zwei unterschiedliche Typen identifiziert werden:

- Eigentümer mit einer sehr kompakten Struktur, bei denen oft nur eine Person für die Bewirtschaftung des Immobilienportfolios zuständig ist, teilweise sogar nur im «Nebenamt».
- Eigentümer als grössere Organisation mit genug Ressourcen zur Bewirtschaftung des Immobilienportfolios.

Eigentümer mit kompakter Struktur

Die erste Gruppe war unter den Teilnehmenden in diesem Clusterprojekt sehr stark vertreten. Diese Gruppe entscheidet sehr pragmatisch und basierend auf den unmittelbaren Herausforderungen, die sich stellen (bspw. grosser Sanierungsbedarf in einer alten Liegenschaft). Diese Gruppe war, insbesondere aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen, kaum ansprechbar für den Einsatz von formalen Instrumente der strategischen Steuerung und des Monitorings. Einerseits müsste für diese Gruppe einfache Instrumente gefunden werden, welche eine pragmatische übergeordnete Steuerung der Bewirtschaftung des Portfolios ermöglichen. Andererseits sollte die Gruppe dort abgeholt werden, wo ihre Herausforderungen sind: bei konkreten Fragestellungen zu einzelnen Gebäuden. Die 1:1 Beratungen haben sich als durchaus geeignet dazu erwiesen. Zusammen mit der Beratung und Empfehlungen für ein einzelnes Gebäude sollte in diesen Beratungen die strategische Dimension einer langfristigen Planung thematisiert werden. Dies einzubringen war im Rahmen der angebotenen 1:1 Beratungen sehr herausfordernd. Teilweise bestand aber die Zahlungsbereitschaft der Teilnehmenden für weitergehende Beratung, in welcher strategische Fragen vertieft werden konnten.

grössere Organisationen

Die zweite Gruppe der grösseren Organisationen, die in diesem Cluster vertreten waren, hatten bereits verankerte Ziele und vorhandene Steuerungsprozesse. Aus diesem Grund waren auch diese Teilnehmenden eher an konkreten Inhalten, insbesondere zu technischen Fragestellungen und zu Praxisbeispielen interessiert. Weiter von grossem Interesse war Wissen zu

Umfeldfaktoren und der Entwicklung in der Stadt Zürich. Hier war der Dialog mit der Stadt Zürich ein entscheidender Anreiz, um am Prozess teilzunehmen.

Soziale und organisatorische Fragestellungen
a) Welche konkreten sozialen (z.B. Entmietung, Ersatzwohnungen, Mieterpartizipation etc.) und organisatorischen Schwierigkeiten (Umbau im Betrieb, Lärm etc.) hemmen grosse Eigentümerinnen und Eigentümer bei der Umsetzung von Erneuerungsmassnahmen? Wie können diese jeweils überwunden werden?
b) Welche Instrumente können zur Überwindung sinnvoll und erfolgreich eingesetzt werden? Welche Instrumente haben sich bei den Teilnehmenden des Clusters in der Vergangenheit bereits bewährt? Lassen sich diese auf andere Teilnehmende übertragen?

Viele der klassischen sozialen und organisatorischen Fragestellungen wurden eingebracht und als Hemmnisse für Erneuerungsmassnahmen auch benannt: bspw. Entmietung, Ersatzwohnungen, Umbau im Betrieb, etc. Aufgrund der Heterogenität der Teilnehmenden wurden diese Themen insbesondere im Austausch zwischen den Teilnehmenden und den Auftragnehmenden individuell diskutiert. Hervorzuheben sind insbesondere zwei Themen, welche eingebracht wurden.

Betrieb von gebäudetechnisch anspruchsvollen Bauten

Ein erstes Thema ist der Betrieb von gebäudetechnisch anspruchsvollen Bauten: bspw. ein Retail-Gebäude mit Mischnutzung, mit grossen Dachflächen und entsprechend hoher Sonneneinstrahlung, welches mit einer Wärmepumpe beheizt und gekühlt wird. Die konkrete Frage bei diesem Beispiel war eine geeignete Organisationsstruktur mit einem (externen) Betreiber. In diesem spezifischen Fall konnte die Eigentümerin aufgrund fehlender Ressourcen und Kompetenzen die Aufgabe des Betriebs nicht übernehmen. Der wertvollste Input zum Lösungsansatz war die Vernetzung von Teilnehmer untereinander und der Austausch von eigenen Erfahrungen mit entsprechenden Betreibern. Der Betrieb wurde von weiteren Teilnehmern als bedeutende Herausforderung eingebracht. Es wurde jedoch auch festgehalten, dass weniger ein Bedürfnis nach zusätzlichen Unterstützungsinstrumenten besteht. Im Gegenteil gäbe es bereits zu viele Anfragen von Marktakteuren, die solche Unterstützung anbieten.

Umgang mit Industriebauten

Ein zweites Thema, das konkret angesprochen wurde, war der Umgang mit Industriegebäuden in der Stadt Zürich. Dies konnte im Plenum der Teilnehmer nicht vertieft werden, da dies für die Mehrheit nicht relevant war. Hier konnte auf eine 1:1 Beratung verwiesen werden, in welcher der Austausch mit der Stadt Zürich gesucht werden sollte.

Rechtliche Fragestellungen
a) Welche konkreten rechtlichen Schwierigkeiten (z.B. Denkmalpflege, Brandschutz, Erdbebensicherheit, Mietrecht, Einsprachen, Kostenüberwälzung etc.) hemmen grosse EigentümerInnen bei der Umsetzung von Erneuerungsmassnahmen?
b) Wie können diese in Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen der Stadt (Amt für Städtebau, Amt für Baubewilligungen, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich, ewz etc.) und den Angeboten der Stadt (zum Beispiel dem Energiecoaching, Energieberatung ewz etc.) über-wunden werden?
c) Welche Instrumente können zur Überwindung sinnvoll und erfolgreich eingesetzt werden?

Zielkonflikte Denkmalpflege / energetische Vorschriften

Als herausfordernden Prozess wurde der Umgang mit der Denkmalpflege erwähnt und die Koordination von deren Anforderungen mit den energetischen Vorschriften. Sorgen oder gar Unmut bereitet immer wieder die Unmöglichkeit, «sanfte Sanierungen» umzusetzen. Mit «sanften Sanierungen» ist gemeint, dass geplant war, energetische Massnahmen umzusetzen, jedoch nicht im gesetzlich geforderten Mass.

Erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich

Anlässlich einer Veranstaltung hat der Kanton den Gedanken hinter den Vorschriften erläutert. Gleichzeitig hat die Stadt Zürich bzw. Vertreter des UGZ schlussendlich eingebracht, dass in Einzelfällen diskutiert werden kann, wo Trade-Offs bei den Vorschriften umgesetzt werden können. Das UGZ sei grundsätzlich offen für eine Diskussion, man solle sich jedoch möglichst früh im Prozess melden, um eine Einschätzung des UGZ bzw. seiner Beratenden einzuholen. Diese Dienstleistung wird vom UGZ standardmässig angeboten und ist von grossem Wert. In den Diskussionen mit den Teilnehmenden wurde klar, dass viele Schwierigkeiten im Bewilligungsprozess aus Missverständnissen entstehen bzw. daher rühren, dass die Teilnehmenden zu wenig Wissen über die städtischen Prozesse und Angebote haben.

Energiecoaching

Neben dieser Beratung direkt vom UGZ ist auch das Energiecoaching ein formaler Weg, um den Immobilieneigentümern zu ermöglichen, direkt auf Wissen und Erfahrung zum Thema Immobiliensanierung zurückzugreifen. In diesem Projekt wurde das Energiecoaching als fester Bestandteil angeboten und wurde von fünf Teilnehmenden in Anspruch genommen. Eine zentrale Frage ist, für welche Fragestellungen das Energiecoaching das richtige Setting bietet. Es war bei den Teilnehmenden zum grössten Teil bekannt, wurde aber ausschliesslich im Zusammenhang mit konkreten technischen Massnahmen an einzelnen Gebäuden wahrgenommen.

Fragen zu Investitionskosten / Betriebskosten
a) Welche konkreten Aspekte/Teile von Erneuerungsstrategien werden von grossen ImmobilieneigentümerInnen durch zu hohe Investitionskosten und/oder zu lange Pay-Back Zeiten nicht realisiert?
b) Wie können diese jeweils überwunden werden? Welche Instrumente konnten von den Teilnehmenden bereits erfolgreich eingesetzt werden, um zu hohe Investitionskosten zu überwinden?
c) Welche Rolle spielen Nachhaltigkeitslabels und Nachhaltigkeitsstandards bei der Kostenrechnung?
d) Welche Rolle spielt die Lebenszykluskostenbetrachtung bei Investitionsentscheiden?

die Strategie im Kopf

Die in diesem Cluster vertretenen Immobilieneigentümer weisen tendenziell pragmatische Entscheidungsprozesse auf. Entsprechend haben wir es mit einer Gruppe von Eigentümern zu tun, die ihre Immobilienstrategie im Kopf haben. Darum ist ihr Handeln auch sehr personenbezogen und unterschiedlich. Die Einen haben einen klaren Fokus auf Lebenszykluskosten, weil sie langfristig denken. Andere verfolgen einen kurzfristigeren Ansatz und reagieren auf Investitionskosten. Sind die Investitionskosten im Fokus, so ist dies ein bedeutendes Hemmnis für energetische Sanierungen. Für diese Gruppe sollte die Information hinsichtlich dieser Betrachtungsweise verbessert werden. Stehen die Lebenszykluskosten im Vordergrund und dies bei einem Portfolio mit Bestandsbauten, so wird scharf gerechnet und die Wirtschaftlichkeit einer Massnahme genau analysiert. In beiden Fällen könnten pragmatische Instrumente (einfach anzuwenden, keine komplexen Auswertungen nötig) eine Hilfestellung bieten, um diese Aspekte verstärkt in den Entscheidungsprozess einzubringen.

Informationsdefizite

Einzelne Beispiele zeigten ein generelles Informationsdefizit auf. Beispielsweise hatte ein Teilnehmer von einem nicht erfolgreichen Förderantrag berichtet. Es stellte sich jedoch heraus, dass sich der Förderantrag auf eine Erweiterung bezog, die nicht als Sanierungsmassnahme, sondern als Neubau betrachtet wurde. Die Massnahme war deshalb nicht förderberechtigt.

der Wert von Labels

Gegenüber Labels war die in diesem Cluster vertretene Zielgruppe eher skeptisch. Die Praxisbeispiele, die vorgestellt wurden, sind jedoch äusserst positiv bewertet worden. Oft wurde festgehalten, dass solche Projekte in ihrem Gesamtumfang auf die Praxis der Immobilieneigentümer jedoch nicht anwendbar wären. Zudem wurde verschiedentlich erwähnt, dass Aspekte von Labels angestrebt würden, eine Zertifizierung jedoch nicht interessant sei. Labels spielen dementsprechend in dieser Zielgruppe für den Entscheidungsprozess und die Kostenbetrachtung eine untergeordnete Rolle.

Bautechnische und architektonische Fragestellungen
a) Welche konkreten bautechnischen oder architektonischen Hindernisse hemmen Eigentümerinnen und Eigentümer bei der Umsetzung von Erneuerungsmassnahmen?
b) Wie können diese jeweils überwunden werden? Welche Instrumente konnten von den Teilnehmenden erfolgreich eingesetzt werden? Lassen sich die Instrumente auf andere übertragen?

erneuerbare Energieträger und sanfte Sanierungen

Im urbanen Kontext der Stadt Zürich wurden oft genannt, welche erneuerbaren Energieträger überhaupt eingesetzt werden können (mangelnder Platz, schwierige Umsetzung von Wärmepumpen, etc.). Zudem wurde intensiv diskutiert, wie mit altem Gebäudebestand umgegangen werden kann und ob sanfte Sanierungen möglich sind, insbesondere bei schützenswerten Gebäuden. Ein sehr wichtiger Punkt zur Klärung dieser Fragen war, dass Vertreter der Stadt Zürich aufgezeigt haben, wie sich die Rahmenbedingungen entwickeln werden, welche Strategie die Stadt Zürich für die zukünftige Entwicklung verfolgt und welche Instrumente zur Hilfestellung an Gebäudeeigentümer bestehen.

Wichtige Rolle der städtischen Energieplanung

Insbesondere der städtischen Energieplanung und deren kommunikativen Verbreitung kommt eine wichtige Rolle zu. Diese sollte den Eigentümern konkret aufzeigen, welche Potenziale wo bestehen und welche Schritte nötig sind um bspw. eine Wärmepumpe einzusetzen. Generell sind Instrumente hilfreich, die niederschwellig und konstant von den Immobilieneigentümern beigezogen werden können, wenn sie einen tatsächlichen Bedarf haben, d.h. wenn sie ein Bauprojekt an einem Einzelgebäude beabsichtigen.