

Chancen und Herausforderungen, wenn Genossenschaften gemeinsam bauen – am Beispiel Buchegg: BGL – GBRZ



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Ziel der Arbeit.....	2
1.2 Relevanz	2
2. Beginn eines neuen Kapitels und Rückblick	3
2.1 Der Beginn eines neuen Kapitels am Buchegg	3
2.2 Wo Kreise sich schliessen – ein Rückblick	4
3. Chancen	5
3.1 Arealübergreifender Städtebau und Architektur	5
3.2 Soziale Integration und Kommunikation mit den Genossenschaf tern	7
3.3 Nachhaltigkeit	8
3.4 Kostensenkungen und Ausnutzungsbonus Areal	9
4. Herausforderungen	9
4.1 Koordination und Kommunikation	9
4.2 Finanzielle Aspekte.....	10
4.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	11
4.4 Termine	12
5. Prozesse und Steuerungselemente	13
5.1 Beauftragung einer externen Verfahrensbegleitung und Kommunikation nach aussen	13
5.2 Beauftragung eines gemeinsamen Juristen	14
5.3 Abstimmung der terminlichen Meilensteine	14
5.4 Separate Planerverträge und Bauherrensitzungen für jede Genossenschaft	15
6. Fazit	15
6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Punkte.....	15
6.2 Persönliche Einschätzung	15
7. Anhänge	16

1. Einleitung

Die Wohnungsmarktlage in der Schweiz ist seit einigen Jahren stark angespannt. Die Leerwohnungsziffer liegt schweizweit auf historisch tiefem Niveau (rund 1.0 – 1.3%) und damit deutlich unter einem ausgeglichenen Markt. Das führt zu steigenden Mieten, längeren Suchzeiten und einer Verdrängung in die Agglomeration – besonders in wirtschaftsstarken Zentren. Haupttreiber sind das Bevölkerungswachstum und die Nettozuwanderung, kleinere Haushaltsgrössen sowie die anhaltende Urbanisierung.

Parallel zur angespannten Nachfrageseite gestaltet sich auch das Angebot zunehmend herausfordernd. Bauprojekte in der Schweiz – und insbesondere in der Stadt Zürich – werden immer komplexer und stellen alle Beteiligten vor erhebliche planerische, rechtliche und finanzielle Herausforderungen. Knappes Bauland, langwierige Bewilligungsverfahren, Überregulierung in der Baugesetzgebung sowie Einschränkungen durch Instrumente wie z.B. das ISOS oder Rekursmöglichkeiten verzögern oder verhindern Bauvorhaben. Zusätzlich erschweren gestiegene Bau- und Finanzierungskosten die Erstellung von bezahlbarem Wohnraum. Die Leerstandsquote in der Stadt Zürich liegt teilweise unter 0.1% und bedeutet faktisch eine Vollausslastung. Günstige Wohnungen sind rar, Wartelisten bei Genossenschaften lang.

Alle diese Themen stellen Bauherrschaften und insbesondere gemeinnützige Wohnbauträger vor wachsende Herausforderungen.

1.1 Ziel der Arbeit

Vor diesem Hintergrund sind Genossenschaften gefordert, ihre Planungen und Bauvorhaben besonders effektiv zu gestalten, um nachhaltig bezahlbaren Wohnraum bereitzustellen. Die vorliegende Arbeit versucht zu skizzieren, welche Chancen und Herausforderungen sich ergeben, wenn zwei Genossenschaften innerhalb dieses Spannungsfeldes gemeinsam planen und bauen. Analysiert wird, inwiefern eine genossenschaftliche Kooperation die Planung und Realisierung von Wohnraum optimieren, die Interessen der Mitglieder wahren und gleichzeitig die städtebauliche Qualität eines Quartiers verbessern kann. Die Untersuchung beschränkt sich auf den aktuellen Projektstand der Kooperation. Der Studienauftrag wurde abgeschlossen und ein Siegerprojekt bestimmt. Zum Zeitpunkt der Abgabe der vorliegenden Arbeit befindet sich das Bauvorhaben in der SIA-Phase 32, Bauprojekt. Im Juni 2026 werden die Baukredite den jeweiligen Generalversammlungen zur Genehmigung vorgelegt und anschliessend das Baugesuch eingereicht. Spätere Projektphasen, insbesondere die Realisierung und der Betrieb, sind nicht Gegenstand dieser Arbeit.

1.2 Relevanz

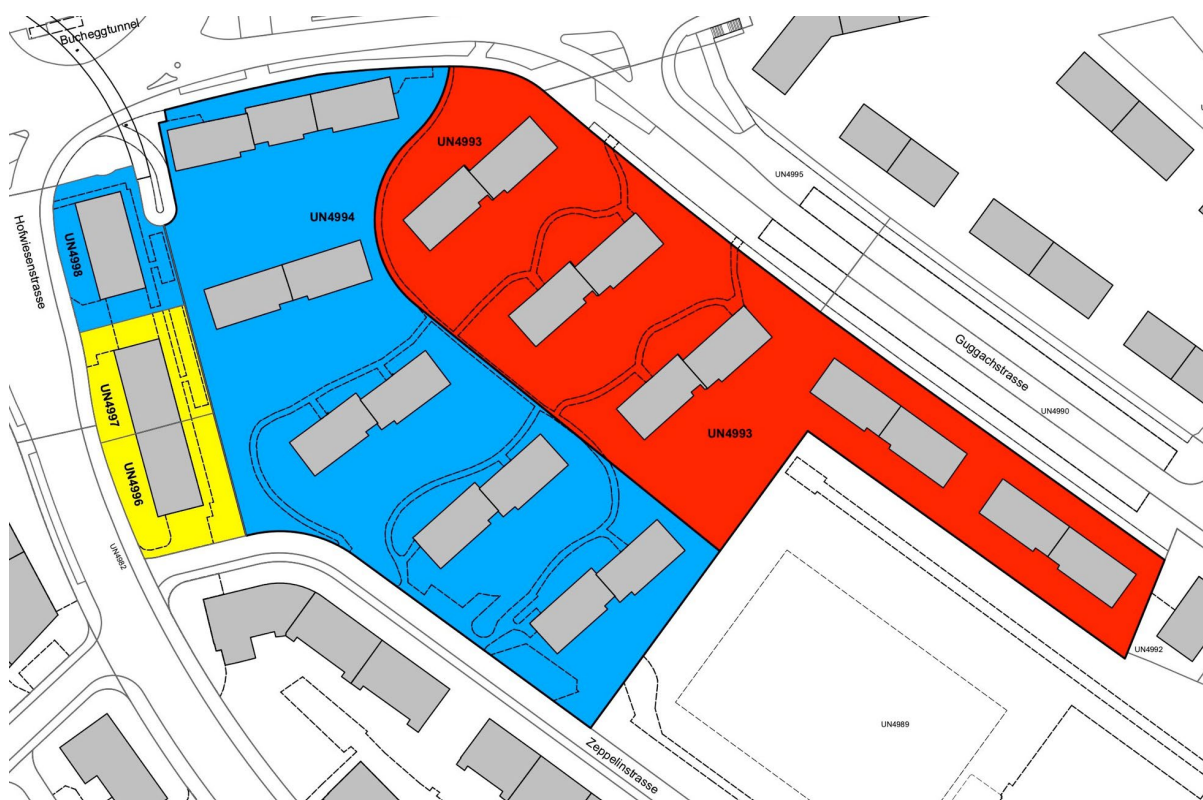
Gemeinnützige Wohnbauträger leisten einen wesentlichen Beitrag zur Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum in der Stadt Zürich und Agglomeration. Gerade in einem angespannten Wohnungsmarkt kommt kooperativen Ansätzen eine besondere Bedeutung zu, da sie Potenziale eröffnen können zur effizienteren Nutzung knapper Ressourcen, zur Bündelung von Kompetenzen sowie zur Optimierung von Planungsprozessen und Erstellungskosten. Die exemplarische Analyse der Kooperation zwischen der Baugenossenschaft Letten (BGL) und der Gemeinnützige Baugenossenschaft Röntgenhof Zürich (GBRZ) liefert praxisnahe Erkenntnisse für Genossenschaften, Planende und weitere Akteure im gemeinnützigen Wohnungsbau. Sie zeigt auf, wie genossenschaftliche Zusammenarbeit die Schaffung von mehr bezahlbarem Wohnraum unterstützen kann. Und wie soziale, wirtschaftliche sowie städtebauliche Ziele im Rahmen kooperativer Entwicklungsprozesse besser erreicht werden können.

2. Beginn eines neuen Kapitels und Rückblick

2.1 Der Beginn eines neuen Kapitels am Buchegg

Die GBRZ verfolgt seit jeher eine langfristige Immobilienstrategie und bildet in ihrem Investitionsprogramm die zukünftigen Gesamtanierungen und Ersatzneubauten mit einem Zeithorizont von 25 Jahren ab. Dieses Führungsinstrument dient dem Vorstand und der Verwaltung als Grundlage für die Planung der langfristigen finanziellen und personellen Ressourcen. Gleichzeitig zeigt es den Genossenschaftlern transparent auf, zu welchem Zeitpunkt sie mit wesentlichen baulichen Veränderungen an ihren Wohnobjekten zu rechnen haben. Das Investitionsprogramm wird regelmässig überprüft und periodisch den aktuellen Umständen und Entwicklungen angepasst.

Für ihre Siedlung 24 am Bucheggplatz hat die GBRZ im Jahre 2028 einen Ersatzneubau vorgesehen. Im Zuge der Vorbereitungen setzten sich der Vorstand und die Geschäftsstelle ab dem Jahre 2022 intensiver mit diesem Bauvorhaben auseinander. Daraus resultierte die erste Kontaktaufnahme zwischen den Präsidenten der BGL und der GBRZ - grenzt doch die Siedlung 24 der GBRZ unmittelbar an die Siedlung Buchegg der BGL an. Im Juni 2022 fand ein erstes offizielles Treffen zwischen den Vertretern statt. Rasch wurde deutlich: Beide Genossenschaften sahen in einer gemeinsamen Entwicklung des Areals eine grosse Chance. Dies führte zum Entschluss, die Gespräche fortzusetzen und für die Erneuerung der Siedlungen 24 (GBRZ) und Buchegg (BGL) eine übergeordnete Studie in Auftrag zu geben. Zusätzlich wurde beschlossen, Kaufverhandlungen mit den Eigentümern der Parzellen Hofwiesenstrasse 94 und 96 aufzunehmen, weil durch die Inkludierung der beiden Grundstücke wesentliche Vorteile für das Projekt entstehen. Zusammen beauftragten die BGL und die GBRZ das Büro Planpartner AG mit den weiteren Untersuchungen des Projektperimeters.



Rot: Parzelle GBRZ
Blau: Parzelle BGL
Gelb: Parzellen Hofwiesenstrasse 94 und 96

2.2 Wo Kreise sich schliessen – ein Rückblick

Im September 2023 luden die BGL und die GBRZ ihre Bewohnenden der Siedlungen 24 und Buchegg zu einer gemeinsamen Austauschveranstaltung ins Hotel Krone Unterstrass ein. Die beiden Genossenschaften informierten über die geplante gemeinsame Erneuerung der Siedlungen, erläuterten die Beweggründe und skizzierten die nächsten Projektschritte.

Vor diesem Anlass wusste vermutlich niemand im Saal, dass die beiden Siedlungen eine gemeinsame Entstehungsgeschichte haben und dass das Hotel Krone schon einmal Schauplatz einer gemeinsamen Veranstaltung war. Im Mai 1943 fand unter dem Vorsitz von Stadtrat Peter eine Besprechung mit Vertretern einiger Baugenossenschaften statt. Eindringlich wurde die Bekämpfung der herrschenden Wohnungsnot und die grassierende Obdachlosigkeit von Familien erörtert. Die Stadtvertreter appellierten an die geladenen Baugenossenschaften, durch Neubauten den Wohnungsmangel zu lindern. Im Geschäftsbericht aus dem Jahre 1943 der Baugenossenschaft Wiedinghof (später fusioniert mit der GBRZ) steht u.a.: *«Dabei wurde ...auch das Areal zwischen Buchegg-, Guggach- u. Zeppelinstrasse genannt. Das bildete die Veranlassung, uns für diese wichtige Frage näher zu interessieren. Kann es uns doch nicht gleichgültig sein, wer in nächster Nähe unserer Kolonie baut und was für Häuser unseren Genossenschaftlern vor die Fenster gestellt werden... Es könnten bei einer nicht allzu engen Bebauung etwa 130 Wohnungen erstellt werden. Das schien uns allerdings eine zu grosse Aufgabe zu sein, und es wurde deshalb angestrebt, die Projektierung in Verbindung mit einer anderen gut fundierten und einwandfrei geleiteten Baugenossenschaft an die Hand zu nehmen. So kam eine Interessengemeinschaft mit der Baugenossenschaft von Staats-, Stadt- und Privatangestellten von Zürich (heutige BGL) zustande»*. Erstmalig gründeten in der Folge die beiden Baugenossenschaften während der Erstellung dieser Wohnkolonie aus Vertretenden ihrer Vorstände eine Baukommission – bis dahin hatten beide Genossenschaften keine besondere Baukommission gebraucht. Die BGL schrieb in ihrer Schrift zum 25-Jahr-Jubiläum: *«Es war ein grosses Wagnis, angesichts des immer noch wütenden Krieges an die Verwirklichung eines grösseren Bauprojekts heranzutreten... Mit der BG Wiedinghof... wurden in gemeinschaftlicher Zusammenarbeit... total 21 Häuser erstellt, wovon 11 von unserer Genossenschaft. Auf diese Weise wurde es möglich, der gesamten Überbauung ein mehr oder weniger einheitliches und gediegenes Gepräge zu geben.»*



Kurz vor Beginn der Bauarbeiten im Jahre 1945

Am 13. März 1946 traten die beiden Vorstände im Hotel Krone leicht zerknirscht vor die gemeinsame Mieterversammlung. Kein Bauvorhaben hatte ihnen bisher so viel Zeit, Einsatz, Mühe und Nerven abverlangt. Die Vorstände hatten gemeinsam und unermüdlich alles gegeben und gegen so manche Schwierigkeit angekämpft. Sie verloren Wochen für Subventionsbeiträge von Bund und Kanton, jonglierten mit der Verknappung von Zement, Eisen und Backsteinen und waren mit fortwährenden Preiserhöhungen konfrontiert, was sie zu Sparmassnahmen und einfacheren Konstruktionen zwang. Trotz allem Einsatz hatten sie ihr Ziel nicht ganz erreicht. Im Geschäftsbericht aus dem Jahre 1947 der BGL steht: *«Unser... Optimismus, die neuen Wohnungen per 1. April 1946 fix und fertig bezugsbereit zu halten, ging nicht restlos in Erfüllung. Eintretendes Frostwetter und grössere Streikwellen verzögerten noch in den letzten Wochen die vollständige Fertigstellung der Wohnungen»*. Die zahlreich erschienenen Genossenschafter zeigten an der Mieterversammlung volles Verständnis und waren trotz der Umtriebe und Mängel damit einverstanden, auf Anfang April 1946 in die neuen Wohnungen einzuziehen.

Damit schliesst sich ein Kreis: Wie bereits vor rund 80 Jahren besteht auch heute – unter veränderten, aber erneut anspruchsvollen Rahmenbedingungen – die gemeinsame Verantwortung für die Schaffung von zeitgemäsem, gemeinnützigem Wohnraum über Genossenschafts- und Parzellengrenzen hinweg.

3. Chancen

Durch die gemeinsame Projektierung vereinen die BGL und die GBRZ die Parzellen ihrer heutigen Siedlungen 24 und Buchegg zu einem zusammenhängenden Areal. Im Verlauf der Projektentwicklung wurden zusätzlich die Parzellen Hofwiesenstrasse 94 und 96 in den Perimeter einbezogen, wodurch sich die Planungs- und Ausnutzungsmöglichkeiten erweiterten. Es können mehr gemeinnützige Wohnungen realisiert werden und zugleich entsteht ein hochwertiger, attraktiver Aussenraum für die künftigen Bewohner und das Quartier. Die Kooperation ermöglicht eine effizientere Flächennutzung, städtebaulich harmonische Lösungen und ein gemeinsames Projekt, das die Interessen beider Genossenschaften respektiert.

3.1 Arealübergreifender Städtebau und Architektur

Im Februar 2023 präsentierte die Planpartner AG den Vertretern von BGL und GBRZ die Analyse der bestehenden Siedlungen. Städtebauliche, technische und wirtschaftliche Überlegungen sprachen klar für Ersatzneubauten: Eine grosszyklische Sanierung der bestehenden Gebäude hätte einerseits zu einem erheblichen Ausnutzungsverlust geführt und damit den Zielen des kommunalen Richtplans widersprochen, der den Perimeter am Buchegg als Gebiet mit zusätzlichem Verdichtungspotenzial ausweist. Andererseits wären notwendige Sanierungsmassnahmen – etwa für Barrierefreiheit, Brandschutz, Statik, Bauphysik und Energie – mit hohem Aufwand verbunden gewesen und hätten (bei vergleichsweise geringem Mehrwert für die Wohnqualität) deutliche Mietzinssteigerungen nach sich gezogen. Die bestehenden Siedlungen konsumieren lediglich 60 % der nach Regelbauweise zulässigen Ausnutzung. Durch eine gemeinsame, parzellenübergreifende Planung lässt sich deutlich mehr Wohnraum schaffen, ohne wertvollen Freiraum zu opfern – ein Ansatz, den auch die Stadt Zürich ausdrücklich unterstützt. Mit der gemeinsamen Realisierung eines Ersatzneubauprojekts kann die Ausnutzungsziffer des Areals auf maximal 131,25 % erhöht werden. Eine allfällige Integration der angrenzenden Grundstücke an der Hofwiesenstrasse 94 und 96 würde das Arealpotenzial zusätzlich stärken.

Auf Grundlage dieser Analyse beschlossen die beiden Genossenschaften, anlässlich eines Workshops im März 2023, die Durchführung eines gemeinsamen Architekturwettbewerbs. Die teilnehmenden Teams sollten eine parzellenübergreifende Planung verfolgen und keine Rücksicht auf bestehende Eigentumsverhältnisse nehmen. Zudem sollten die Parzellen der Hofwiesenstrasse 94 und 96 in den Planungsperimeter einbezogen werden, was zu einer Arealfläche von rund 19'500 m² führte. Für die

Verfahrensleitung wurde gemeinsam die bereits involvierte Planpartner AG beauftragt, welche die beiden Genossenschaften in der Organisation des Studienauftrages unterstützte. Damit konnte eine externe und unabhängige Begleitung sichergestellt werden, welche die Anliegen von beiden Genossenschaften fair und unparteiisch in den Prozess einfließen liess.

Ein zentrales Element der Zusammenarbeit war das gemeinsam erarbeitete Projektpflichtenheft, welches Erwartungen, Rahmenbedingungen und Anforderungen für den Studienauftrag definierte. Dessen Erarbeitung stellte bereits die erste grosse Zerreihsprobe dar. Es erforderte einen erheblichen Abstimmungsaufwand, um konkrete und verbindliche Vorgaben zu formulieren, die für beide Genossenschaften gleichermaßen stimmig waren – ein Prozess, der zugleich den entscheidenden Mehrwert für den weiteren Projektverlauf lieferte und gegenseitiges Vertrauen kontinuierlich aufbaute. Hauptziel war die Realisierung von möglichst vielen preiswerten und vielfältig nutzbaren Wohnungen mit einem attraktiven, gemeinschaftsfördernden Umfeld. Das Ersatzneubauvorhaben sollte eine gut durchdachte Lösung für die lärmexponierte Strassenlage beinhalten und eine energetisch nachhaltige Versorgung sicherstellen. Die Lösungsvorschläge der Wettbewerbsteilnehmer sollten nicht nur aufzeigen, wie zwei unabhängige Bauvorhaben innerhalb eines gemeinsamen Konzepts realisiert werden können, sondern auch sicherstellen, dass die Neubauten später getrennt voneinander bewirtschaftbar bleiben.

Es wurde ein zweistufiges Verfahren inkl. Zwischenbesprechung als Rahmen für den Studienauftrag gewählt. Im Februar 2024 fand der erste Jurytag mit den Fachjuroren statt. Dabei wurde das Projektpflichtenheft verabschiedet und in einem Präqualifikationsverfahren wurden sieben Teams aus Architektur und Landschaftsarchitektur für den Studienauftrag zugelassen. Diese wurden an einer Startveranstaltung im März 2024 gemeinsam durch Vertreter der BGL, GBRZ und der Planpartner AG begrüsst. Die Abgabe der Arbeiten für die Zwischenbesprechungen erfolgte Ende Mai 2024 und die Schlussabgabe der Teams Mitte August 2024.

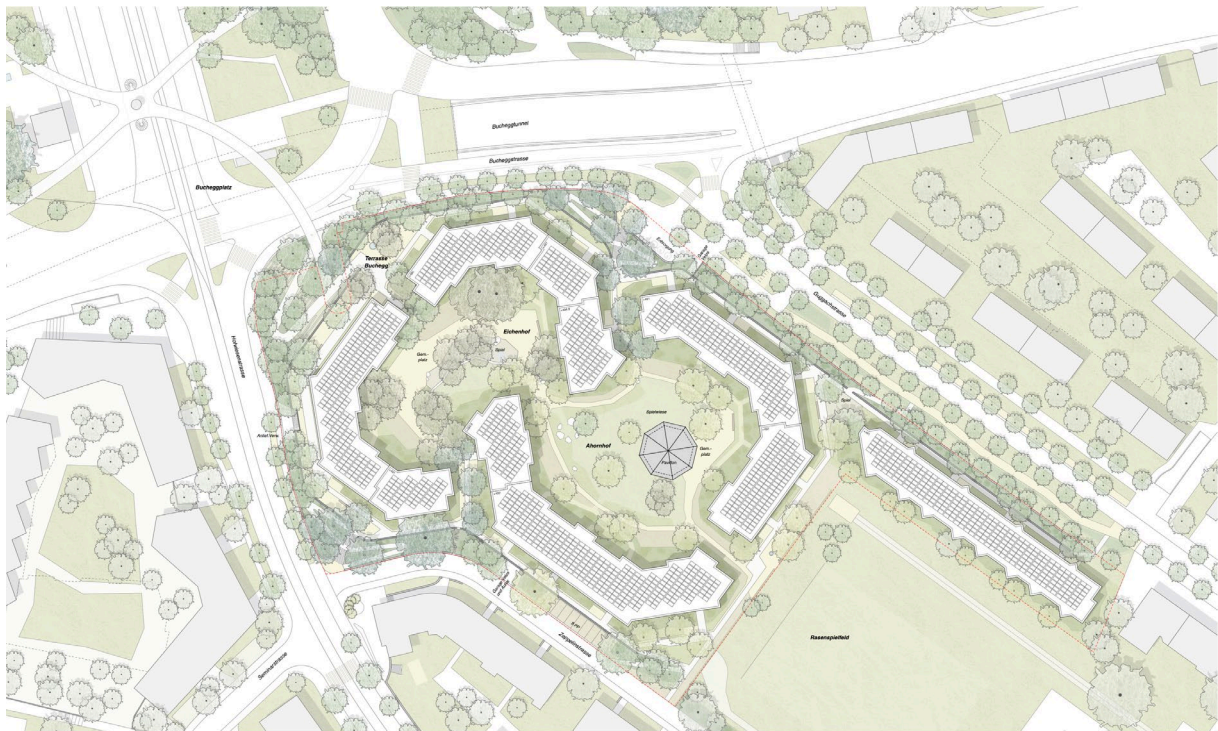


Die Jury an der Arbeit – die Qual der Wahl, bei den vielen hochstehenden Beiträgen

Besonders herausfordernd für die Planungsteams waren die Standortfaktoren. Einerseits die starken Lärmimmissionen entlang der Buchegg- und Hofwiesenstrasse, andererseits die prägende Gartenstadtstruktur des Quartiers mit einem zusammenhängenden Wegenetz aus Grünzügen, öffentlichen Freiflächen und halböffentlichen Verbindungen abseits der Hauptachsen. Die Planungsteams waren

gefordert, diese Rahmenbedingungen so aufzunehmen, dass attraktives Wohnen, hochwertige Aussenräume und eine effiziente Flächennutzung miteinander verbunden werden konnten. Bei gleichzeitig wirtschaftlicher Bauweise und kosteneffizientem Unterhalt. Die geltende Bauordnung ermöglicht im Gebiet Buchegg eine Verdichtung in der Höhe, wodurch wertvoller Freiraum erhalten bleiben kann. Die Arealüberbauung eröffnet damit die Chance, grosszügige und gemeinschaftsfördernde Aussenräume zu gestalten und zugleich die zulässige bauliche Dichte auszuschöpfen.

Im September 2024 traf sich das Beurteilungsgremium, bestehend aus ausgewiesenen Fach- und Sachjuroren sowie einem Vertreter des Amts für Städtebau zur finalen Jurierung der Wettbewerbsbeiträge. Das Gremium zeigte sich erfreut über den Verlauf und das Ergebnis des Studienauftrags. Die sieben eingereichten Studien präsentierten eine grosse Vielfalt von Lösungsansätzen, welche die hohen städtebaulichen und architektonischen Anforderungen erfüllten. Einstimmig gewann der Beitrag von Neff Neumann Architekten und Lorenz Eugster Landschaftsarchitektur. Das Siegerprojekt beinhaltet 232 Wohnungen, eine gemeinsame Einstellhalle, Büroflächen für die neue Geschäftsstelle der BGL und einen Pavillon als Gemeinschaftsraum im Innenhof. Die Baukosten für die gesamte Überbauung belaufen sich gemäss Grobkostenschätzung auf rund 125 MIO.



Umgebungsplan Siegerprojekt Neff Neumann Architekten mit Lorenz Eugster Landschaftsarchitektur

3.2 Soziale Integration und Kommunikation mit den Genossenschaftern

Ein erfolgreicher Zuwachs an Wohnraum erfordert fachliches Wissen, Weitsicht und ein umsichtiges Planen, damit die Anforderungen an Qualität, Dichte, Freiraum und Baukosten erfüllt werden. Ebenso zentral für die Akzeptanz eines Ersatzneubaues sind eine transparente Kommunikation sowie die soziale Integration der Bewohnenden. Voraussetzung dazu ist, diese frühzeitig in den Prozess einzubinden und eine verantwortungsbewusste, sozialverträgliche Umsiedlungsstrategie zu entwickeln. Die Verwaltung muss dabei die Bewohnenden aktiv unterstützen, damit für jede Partei die passende, neue Wohnlösung gefunden werden kann und niemand allein gelassen oder auf die Strasse gesetzt wird. Im Gebiet Buchegg haben die beiden Genossenschaften auch diesbezüglich zusammengespant, um Synergien zu nutzen und sich gegenseitig auszu helfen. Die Bewohnenden der GBRZ sind durch die jährliche Publikation des

Beitrag. Für die Tragstruktur kommt Recyclingbeton zum Einsatz. Aufgrund der Lärmgrundrisse sind gewisse Fassadenabwicklungen unvermeidbar, was die Gebäudekompaktheit systembedingt reduziert. Dieser Umstand wird durch modulare, repetitive und seriell entwickelte Baukörper sowie durch ein einfaches Tragsystem kompensiert, mit nur 16cm dicken Betondecken. Als Wärmeerzeugungssystem ist die Nutzung von Erdwärme mittels Erdsonden vorgesehen, kombiniert mit einer Wärmeabgabe über Bodenheizungen. Im Sommer kann passiv gekühlt werden. Ergänzend ist auf den begrünten Dächern eine Photovoltaikanlage zur Eigenstromproduktion geplant. Im Sinne eines ökologischen Low-Tech-Ansatzes ist eine einfache Nasszellenabluft vorgesehen, ergänzt durch gezielte Massnahmen zum Feuchteschutz. Die Lüftererneuerung erfolgt über Nachströmelemente bei den Fenstern. Ein aussenliegender Sonnenschutz gewährleistet den sommerlichen Wärmeschutz und ermöglicht in Kombination mit der aktivierten Speichermasse eine wirksame Nachtauskühlung. Dank Bandfenstern und Raumhöhen von über 2.50 m wird zudem eine optimale Tageslichtnutzung erreicht. Um kurze Erschliessungswege für die HLKSE-Medien zu gewährleisten, ist jeweils ein zugänglicher Schacht pro Wohnung für sämtliche Medien vorgesehen. Auf eine Leitungsführung in der Tragstruktur wird verzichtet, was Raumflexibilität und Rückbaufähigkeit gewährleistet.

3.4 Kostensenkungen und Ausnutzungsbonus Areal

Eine weitere Chance bei der gemeinsamen Planung und Realisierung eines grossen Areals ergibt sich bei den Baukosten. Durch klug gewählte Schnittstellen, wie z.B. ein gemeinsamer Mehrzweckraum oder eine gemeinsame Einstellhalle, können die Erstellungskosten gesenkt werden. Auch bei den Vergaben der einzelnen Arbeitsgattungen können durch Skaleneffekte Kosteneinsparungen erwirkt werden. Diese Aspekte unterstützen die Schaffung von mehr preisgünstigem Wohnraum an zentraler Lage in der Stadt Zürich. Im Gebiet Buchegg kann durch die Kooperation der beiden Genossenschaften ein Arealüberbauungsbonus konsumiert werden, wodurch sich die zulässige Ausnutzung für beide Grundstücke erhöht. Die Einbeziehung der benachbarten Parzellen an der Hofwiesenstrasse unterstützt das Projekt zusätzlich. Es eröffnen sich Vorteile bei der Gestaltung der Siedlungszufahrten sowie durch den Wegfall von Näherbaurechten. Nach aktuellem Planungsstand können die beiden Genossenschaften anstelle der heutigen 154 neu 232 Wohneinheiten realisieren. Auf die GBRZ entfallen dabei 125 Wohnungen, während die BGL 107 neue Wohnungen plant.

4. Herausforderungen

Die gemeinsame Planung und Entwicklung des Gebietes Buchegg war und ist über den gesamten Projektverlauf hinweg anspruchsvoll. Kooperative Arealentwicklungen zwischen rechtlich selbständigen Genossenschaften sind mit einer erhöhten Komplexität verbunden, da planerische, organisatorische, finanzielle und rechtliche Fragestellungen eng miteinander verflochten sind. Die zentralen Herausforderungen lassen sich den folgenden Kapiteln entnehmen.

4.1 Koordination und Kommunikation

Bereits zu Beginn der Zusammenarbeit zeigte sich, dass die Erarbeitung des Projektpflichtenhefts für den Studienauftrag eine erste grosse Herausforderung darstellte und eine entscheidende Bewährungsprobe für die Kooperation war. In dieser frühen Phase trafen zwei Genossenschaften mit unterschiedlichen Erfahrungen, Organisationskulturen und Entscheidungslogiken aufeinander, die grundlegende Fragen gemeinsam klären und verbindlich festlegen mussten. Die GBRZ verfügt aufgrund ihrer laufenden Erneuerungsstrategie und ihrer Grösse über ausgeprägte Bau- und Planungskompetenzen sowie über klare Kosten- und Qualitätsstandards. Die BGL nahm nach mehreren Jahrzehnten erstmals wieder einen Ersatzneubau in Angriff und befindet sich nach personellen Veränderungen in einer Phase erhöhter

Sensibilität gegenüber transparenter und partizipativer Kommunikation. Diese unterschiedlichen Ausgangslagen führten zu einem erhöhten Abstimmungsbedarf auf Ebene der Vorstände wie auch der Geschäftsstellen. Abzustimmen waren unter anderem Fragen zu Baustandards, Wohnungsqualitäten, Aussenräumen, Parkierung sowie zu gemeinsam genutzten Infrastrukturen. Und natürlich die Kommunikation gegenüber den Genossenschaftern.



Vorstellung Siegerprojekt Neff Neumann Architekten mit Lorenz Eugster Landschaftsarchitektur an die Genossenschafter

4.2 Finanzielle Aspekte

Die finanziellen Aspekte stellen ebenfalls einen Prüfstein für die Kooperation dar. Eine gemeinsame Arealentwicklung erfordert nicht nur gesicherte Finanzierungen, sondern auch klare und faire Regelungen zur Verteilung von Investitions- und Folgekosten sowie zum Umgang mit finanziellen Risiken. Eine spezielle Herausforderung ergab sich im Zusammenhang mit der Einbeziehung der Liegenschaften an der Hofwiesenstrasse 94 und 96. Obwohl sich diese Parzellen zu Beginn noch nicht im Eigentum der Genossenschaften befanden, wurden sie bewusst in den Studienauftrag integriert. Dieser Entscheid war mit Unsicherheiten verbunden, ermöglichte jedoch eine ganzheitliche städtebauliche Entwicklung des Areals. Beide Vorstände wussten, dass sie diesen nicht einfach erklärbaren Kauf vor ihre Generalversammlung zur Abstimmung bringen mussten, bevor der Baukredit gesprochen wurde. Sie gingen dieses Risiko bewusst ein. Der spätere Erwerb durch die GBRZ – begründet durch deren stärkere Finanzierungsfähigkeit – erforderte komplexe Abstimmungen und zusätzliche Beschlüsse. Bemerkenswert dabei ist, dass die Parzellen nicht an die Grundstücke der GBRZ angrenzen, sondern unmittelbar an jene der BGL. Zur Wahrung der finanziellen Balance beteiligte sich die BGL über eine Abschreibungspauschale an dem Kauf, welche ebenfalls von einer ausserordentlichen GV genehmigt werden musste. Dieser Prozess verdeutlicht, wie stark kooperative Projekte von gegenseitigem Vertrauen, finanzieller Transparenz und demokratischer Legitimation abhängen. Weitere finanzielle Aspekte betrafen die Kostenverteilung für gemeinsam genutzte Infrastrukturen wie Untergeschosse, Parkierungsanlagen, Gemeinschaftsräume, Erschliessungen und technische Anlagen. Für diese Elemente mussten nachvollziehbare, faire Lösungen gefunden werden, die den unterschiedlichen Nutzungsintensitäten Rechnung tragen. Trotz der bestehenden Herausforderungen zeigte sich im Projektverlauf, dass beide Genossenschaften auch unter Unsicherheit tragfähige finanzielle Entscheidungen treffen konnten – gestützt auf Transparenz, Vertrauen und einer partnerschaftlichen

Grundhaltung. Noch bestehen finanzielle Risiken im Zusammenhang mit der gemeinsamen Investition. Beide Genossenschaften müssen im Juni 2026 ihren jeweiligen Generalversammlungen den Baukredit zur Genehmigung vorlegen. Eine Ablehnung des Baukredits durch eine der beiden Genossenschaften hätte unmittelbare Auswirkungen auf das Gesamtprojekt. Solche Szenarien verdeutlichen, dass kooperative Bauprojekte neben ihren wirtschaftlichen Chancen auch erhöhte finanzielle Risiken mit sich bringen, welche durch vorausschauende Planung, klare Vereinbarungen und ein tragfähiges Vertrauensverhältnis abgedeckt werden müssen.

4.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen bilden einen weiteren anspruchsvollen Bestandteil der Kooperation. Da keine gemeinsame Rechtseinheit oder Projektgesellschaft besteht, mussten Zuständigkeiten, Kosten- und Risikoverteilungen, Haftungsfragen sowie die Nutzung gemeinsamer Infrastrukturen klar geregelt werden. Diese Klärungen erfolgten schrittweise und parallel zur Weiterentwicklung des Projekts. Ein wesentliches Risiko lag in den genossenschaftsinternen Entscheidungsprozessen: Frühere Beschlüsse – etwa zum Erwerb der Nachbarparzellen oder zur Abschreibungspauschale – waren mit erheblichem Erklärungsbedarf verbunden und hätten bei einer Ablehnung die Gesamtplanung gefährdet. Noch ausstehend sind die Baukreditbeschlüsse beider Genossenschaften, deren Annahme eine zentrale Voraussetzung für die Umsetzung des Projekts darstellt (s. Punkt 4.2). Diese gegenseitige Abhängigkeit erfordert sorgfältige Abstimmung, transparente Kommunikation und eine gewisse Risikobereitschaft der Vorstände, die nur entsteht, wenn jedes Vorstandsgremium geschlossen und überzeugt hinter dem Projekt steht. Eng damit verbunden ist das Risiko der gemeinsamen Baueingabe und Baubewilligung, da Verzögerungen oder Auflagen der einen Partei das gesamte Projekt gefährden könnten. Ebenso mussten Regelungen geschaffen werden für den Fall, dass eine Genossenschaft bauen kann, die andere jedoch nicht - oder noch nicht. Um Investitionen zu schützen und einseitige Nachteile zu vermeiden. Insgesamt zeigten sich die rechtlichen Rahmenbedingungen als dynamischer Bestandteil des Prozesses: Die schrittweise Klärung und gegenseitiges Vertrauen trugen wesentlich zum Fortschritt bei und verdeutlichen, dass kooperative Arealentwicklungen besondere rechtliche Sorgfalt, vorausschauende Vertragsgestaltung und kontinuierlichen Dialog erfordern.



Visualisierung Strassenbild Bucheggplatz

4.4 Termine

Auch die Abstimmung der Terminalschiene zweier eigenständiger Bauherrschaften muss sauber gelöst werden. Die zeitliche Koordination im Gebiet Buchegg begann bereits mit der Absicht zur Zusammenarbeit und erstreckt sich über sämtliche Projektphasen hinweg – von der strategischen Planung über den Studienauftrag bis hin zu Projektierung, Umsiedlungen und Bauvorbereitung. Die Vielzahl an Meilensteinen, parallelen Entscheidungsprozessen und genossenschaftsinternen Genehmigungen erfordert eine laufende Feinabstimmung der Zeitpläne, was in der Theorie oft einfacher tönt, als es in der Praxis ist. Folgende Meilensteine kennzeichnen den Projektverlauf im Gebiet Buchegg:

Juni 2022	Erstes Treffen der Vertreter von BGL und GBRZ
September 2023	Gemeinsame Austauschveranstaltung für die Bewohner der Siedlungen 24 und Buchegg
Oktober 2023 – Januar 2024	Erstellen detaillierte Zustandsanalysen aller Liegenschaften
Februar 2024	Nomination der wettbewerbsteilnehmenden Architekten via Präqualifikation. Verabschiedung Projektpflichtenheft
März 2024	Startveranstaltung für die Teilnehmer des Studienauftrages – Gemeinsame Begrüssung durch BGL, GBRZ und Planpartner AG
Mai 2024	Abgabe Unterlagen Zwischenbesprechung durch teilnehmende Teams
Juni 2024	Freigabe Kauf der Liegenschaften Hofwiesenstrasse 94 und 96 durch die GV der GBRZ
Juni 2024	Erster Jury Tag: Zwischenbesprechung der eingereichten Beiträge
August 2024	Finale Abgabe Wettbewerbsbeiträge
September 2024	Schlusspräsentationen und Beurteilung der Wettbewerbsbeiträge mit anschliessender Nominierung des Siegerprojekts
Oktober 2024	Freigabe Beteiligung Abschreibungspauschale für die Liegenschaften Hofwiesenstrasse 94 und 96 durch die GV der BGL
November 2024	Würdigung Siegerprojekt mit Genossenschaftern der BGL und GBRZ
Dezember 2024	Erste Vertragsverhandlungen zwischen den Bauherrschaften und Vertretern der ARGE (Neff Neumann Architekten und Güntensperger Baumanagement)
Februar 2025	Start Vorprojekt mit ARGE nach Bereinigung des Generalplanervertrags
März 2025	Infoanlass GBRZ für die Bewohner der Siedlung 24: Erläuterung der Themen Prozess Bedürfnisabklärungen, Start Umsiedlungen, Rückkehrrecht etc.
Juni 2025	Freigabe Projektierungskredit durch die GV der BGL
Dezember 2025	Letzte Vertragsverhandlungen für die Vereinbarung BGL - GBRZ als Basis für Landumlegung und Ausgleichszahlungen – zur Antragstellung an die Vorstände
Februar 2026	Abgabe Vorprojekt inkl. Kostenschätzung +/- 15%
März 2026	Prüfung Vorprojekt inkl. Kosten und Vorbereitung der Baukreditanträge für die Generalversammlungen beider Genossenschaften
April 2026	Start Bauprojekt
Juni 2026	Antrag Baukredit an den Generalversammlungen beider Genossenschaften, BGL und GBRZ
Juni 2026	Grundbuchanmeldung für gegenseitiges Näherbaurecht und sämtlichen erforderlichen Dienstbarkeiten
Oktober 2027	Abschluss Umsiedlungen von beiden Genossenschaften
November 2027	Baustart
Dezember 2029	Bauvollendung
Januar 2030	Gestaffelter Bezug des Ersatzneubaus von beiden Genossenschaften

5. Prozesse und Steuerungselemente

Eine professionelle Prozess-, Termin- und Kommunikationssteuerung erweist sich als zentraler Erfolgsfaktor, um die Zusammenarbeit zwischen zwei Genossenschaften effizient zu gestalten und Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu entschärfen.

5.1 Beauftragung einer externen Verfahrensbegleitung und Kommunikation nach aussen

Um die erwähnten Chancen voll ausschöpfen zu können und gleichzeitig die Herausforderungen und Risiken zu minimieren, ist es unabdingbar, zu Beginn eines solchen Projektes gemeinsam klare Prozesse und Steuerungselemente zu definieren. Dafür ist es wichtig, gemeinsam einen externen Partner zu bestimmen, welcher übergeordnet den Prozess begleitet und das Vertrauen von beiden Genossenschaften gleichermaßen genießt.

Die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten inkl. der richtigen Sitzungsgefässe müssen von Anfang definiert werden. Konkret wurde dies im Gebiet Buchegg mit einem Koordinationsdiagramm BGL – GBRZ gelöst, welches die jeweiligen Verantwortlichkeiten und Entscheidungsträger klar festhält. Ebenfalls wurde für das Gebiet Buchegg ein Sitzungsaster mit übergeordneten Koordinationsitzungen festgelegt, welche unter der Leitung des externen Partnerbüros, der Planpartner AG durchgeführt werden. Auch die Kommunikation nach aussen (s. Punkt 3.2) an die jeweiligen Genossenschafter und anderen involvierten Parteien muss einheitlich und miteinander abgesprochen erfolgen. Ein gemeinsames Kommunikationskonzept sowie ein regelmässiger Austausch auf allen Stufen und Kanälen (Telefon, Mail, Sitzungen etc.) zwischen beiden Genossenschaften erfordert zwar viel Einsatz und Nerven, ist aber unabdingbar für das Gelingen eines solchen Projektes. Gemeinsame Informationsanlässe sowie eine koordinierte schriftliche Kommunikation tragen dazu bei, ein konsistentes Bild zu vermitteln, Erwartungen realistisch zu steuern und Vertrauen aufzubauen. Im Verlauf des Prozesses wurde deutlich, dass abgestimmte Kommunikationslinien, klare Zuständigkeiten und gegenseitiges Verständnis zentrale Voraussetzungen für eine funktionierende Zusammenarbeit darstellen. Gleichzeitig erwiesen sich die unterschiedlichen Perspektiven der beiden Genossenschaften nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Bereicherung für die Projektqualität.



3D-Modell Vogelperspektive

5.2 Beauftragung eines gemeinsamen Juristen

Ein weiteres wichtiges Steuerungselement ist die gemeinsame Beauftragung eines Juristen, welcher die notwendigen Vereinbarungen und Verträge zwischen beiden Genossenschaften verfasst. Wie sagt man so schön: «Verträge sind wie Regenschirme. Gut, wenn's regnet – sonst bleiben sie zu».

Im Gebiet Buchegg war eine spezielle Herausforderung die Formulierung im Projektpflichtenheft des Studienauftrages: «*Die teilnehmenden Teams sollen eine parzellübergreifende Planung verfolgen und keine Rücksicht auf heutige Eigentumsverhältnisse nehmen*». Was auf den ersten Blick Sinn macht, wirft sofort auch Fragen auf, da zu diesem Zeitpunkt das effektive Siegerprojekt und die zukünftige Parzellenaufteilung noch nicht bekannt waren:

- Was passiert, wenn das zukünftige Siegerprojekt auf dem Land der einen Genossenschaft mehr Ausnutzung konsumiert als auf dem Land der anderen?
- Wie soll die Wertigkeit der heutigen Grundstücksflächen und der bestehenden Siedlungen beurteilt werden (Lage, Erschliessung, Lärmbelastung etc.)? Bzw: Wie kann ein fairer Wertausgleich festgelegt werden für die zukünftige Nutzung des Areals?
- Wie kann sichergestellt werden, dass beide Genossenschaften mit dem Ersatzneu wieder eine ähnliche Verteilung von Grundstücksflächen und Ausnutzung (m² HNF) erhalten?
- Wie genau und zu welchem optimalen Zeitpunkt soll die grundbuchamtliche Neuaufteilung der Flächen in Form von Umparzellierungen vorgenommen werden?
- Wie können alle zukünftigen Abhängigkeiten und Dienstbarkeiten für beide Parteien sauber und fair geregelt werden (Fusswegrechte, Entsorgung, Erschliessungsleitungen, gemeinsame Einfahrt Einstellhalle, Fahrradabstellplätze, Umgebungsgestaltung, Unterhalt etc.)?
- Was passiert, wenn eine der beiden Genossenschaften das Projekt doch nicht realisieren kann? Z.B. bei der Ablehnung des Baukredites durch die Generalversammlung von einer der beiden Genossenschaften. Oder wenn die Baubewilligung, aus welchen Gründen auch immer, keine Rechtskraft erhält (Rekurs, Denkmalschutz, ISOS etc.). Wie und mit welchem Kostenteiler kann der Vertrag wieder aufgelöst werden?

Die beiden Genossenschaften haben diese und viele weitere Eckpunkte zusammen mit dem gemeinsam mandatieren Anwalt zuerst in einen Letter of Intent (LOI) gegossen, vor dem Abschluss des Studienauftrages. Der LOI wurde dann während der SIA-Phase 31, Vorprojekt zu einem Vertrag erweitert. Auch dieser Prozess erforderte viele langwierige, manchmal auch hitzige Verhandlungen, welche am Ende nur durch die Kompromissbereitschaft von beiden Seiten erfolgreich waren.

5.3 Abstimmung der terminlichen Meilensteine

Wie unter Punkt 4.4 Termine bereits skizziert, müssen die terminlichen Abhängigkeiten bei zwei Bauherrschaften zwingend aufeinander abgestimmt werden. Dafür muss ein gemeinsamer Fahrplan erstellt werden und alle wichtigen Meilensteine von beiden Genossenschaften müssen frühzeitig darin einfließen. Das Terminprogramm muss laufend von beiden Parteien überprüft und gegebenenfalls justiert werden. Allfällige Verschiebungen und Änderungen (welche es bei Projekten in dieser Grössenordnung und Komplexität immer geben wird), müssen gemeinsam besprochen werden. Eine einheitliche und regelmässige Kommunikation nach aussen an die jeweiligen Genossenschafter und anderen Stakeholder ist zentral.

5.4 Separate Planerverträge und Bauherrensitzungen für jede Genossenschaft

Um die vertragsrechtlichen Risiken zu minimieren, haben sich die Genossenschaften entschieden, nach der gemeinsamen Jurierung des Siegerprojektes für die weiteren Projektphasen jeweils einen separaten Generalplanervertrag für ihren Projektperimeter abzuschliessen. So können einerseits zukünftige planungsrechtliche Haftungsfragen ausgeschlossen werden. Und andererseits kann jede Genossenschaft für ihren Projektteil eine spezifische Bestellung abgeben. Bei allen Gemeinsamkeiten gibt es natürlicherweise auch Unterschiede zwischen den beiden Genossenschaften. Sei dies bei der Präferenz der Materialien, der Fassadengestaltung, der Haustechnik, den statischen Konzepten oder den unterschiedlichen Baubeschrieben und Projektpflichtenheften. Ebenfalls wurde von Anfang an entschieden, dass jede Genossenschaft für Ihren Projektperimeter eine eigene Bauherrensitzung abhalten wird. Dies, um die Sitzungen nicht mit zu vielen Meinungen und Personen zu überladen. So konnte ein agiles und zielorientiertes Sitzungswesen sichergestellt werden. Natürlich muss dabei die ARGE Generalplaner bestehend aus Neff Neumann Architekten & Güntensperger Baumanagement den Überblick über das grosse Ganze behalten. Zusätzlich werden übergeordnete Fragen in regelmässigen, gemeinsamen Sitzungsgefässen geklärt (s. Punkte 5.1).

6. Fazit

6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Punkte

Die exemplarische Kooperation zwischen den Genossenschaften BGL und GBRZ zeigt, dass genossenschaftliche Kooperationen nicht nur ideell, sondern auch konkret greifbare Mehrwerte schaffen. Durch die gemeinsame Projektierung haben beide Genossenschaften ihre Liegenschaften eingebracht und zusätzlich wurde das Areal durch den Kauf der angrenzenden Grundstücke erweitert. So entsteht für beide Seiten ein deutlich grösseres Areal, das neue Chancen eröffnet: Es können mehr Wohnungen realisiert werden und gleichzeitig entsteht ein Aussenraum mit höherer Qualität, der für alle Bewohner und für das Quartier attraktiv ist. Der Zusammenschluss bringt Vorteile für die Mitglieder beider Genossenschaften. Sie profitieren von einer effizienteren Nutzung der Flächen, von städtebaulich harmonischen Lösungen und von einem gemeinsam getragenen Projekt, das ihre Interessen respektiert. Durch die Kooperation werden die Stärken beider Genossenschaften optimal genutzt. Der Know-how-Transfer ist aufwändig, aber wertvoll, und beide Seiten lernen voneinander – etwa im partizipativen Austausch mit Mitgliedern oder in der Realisierung grösserer Wohnungszahlen zu den bestmöglichen Gestehungskosten.

Besonders bemerkenswert ist die historische Kontinuität. Bereits 1945 entstanden aus demselben genossenschaftlichen Impuls heraus Siedlungen, die mehr bezahlbaren Wohnraum schufen und das Leben der Bewohner verbesserten. Indem sie dem Bauvorhaben ein einheitliches, harmonisches Gefüge gaben. Heute gehen zwei Genossenschaften erneut den gleichen Weg, aus derselben Idee heraus, gemeinsam etwas Besseres zu schaffen. Das unterstreicht die zeitlose Kraft des genossenschaftlichen Gedankens: Solidarität, Gemeinwohlorientierung und nachhaltiges Handeln verbinden Generationen und eröffnen neue Möglichkeiten für städtische Entwicklungen. Kooperation erfordert viel Dialog, sorgfältige Abstimmung und die Bereitschaft, komplexe Prozesse gemeinsam zu gestalten. Der eingeschlagene Weg ist für alle Beteiligten anspruchsvoll, aber er ist richtig und gerechtfertigt.

6.2 Persönliche Einschätzung

Trotz den vielschichtigen Herausforderungen zeigt sich, dass Genossenschaften durch gemeinsames Bauen einen bedeutenden Beitrag zur Schaffung von Wohnraum leisten und zugleich soziale Strukturen stärken können. Zum Zeitpunkt der Abgabe der vorliegenden Arbeit ist die SIA-Phase 32 Bauprojekt von beiden Genossenschaften ausgelöst worden. Im Juni 2026 werden die BGL und die GBRZ ihren jeweiligen

Generalversammlungen den Baukredit zur Genehmigung vorlegen. Anschliessend soll im Herbst 2026 die Baueingabe eingereicht werden – unter der Annahme, dass bis dahin eine Entschärfung der direkten Anwendung des ISOS auf Bundesebene erfolgt. Bis zum geplanten Baustart Anfang 2028 und dem Bezug der neuen Wohnungen ab 2030 sind noch zahlreiche fachliche, rechtliche und organisatorische Hürden zu überwinden. Der Verfasser ist jedoch überzeugt, dass die BGL und die GBRZ diesen Weg erfolgreich weitergehen werden und dass aus der Kooperation langfristige Mehrwerte für die Bewohnerschaft, das Quartier sowie für beide Genossenschaften entstehen. Auch wenn sich das Projekt noch in einer frühen Phase befindet, stimmen die bisherigen Erfahrungen zuversichtlich. Die Zusammenarbeit hat gezeigt, dass durch die Bündelung von Ressourcen, Kompetenzen und Perspektiven nicht nur mehr Wohnraum geschaffen, sondern auch eine Qualität des Zusammenlebens ermöglicht werden kann, die eine einzelne Genossenschaft kaum erreichen würde – ganz im Sinne des gemeinschaftlichen Gedankens.

7. Anhänge

- Investprogramm_GBRZ_2024_2049
- Pflichtenheft_Studienauftrag_Buchegg_visiert
- Koordinationsdiagramm_BGL_GBRZ