



Teilportfoliostrategie Gastronomie VV

Buchungskreis 2035

Liegenschaften Stadt Zürich
Bereich Portfoliomanagement und Bestandesentwicklung

Zürich, 2024

Impressum

Herausgeberin

Liegenschaften Stadt Zürich
Morgartenstrasse 29
8022 Zürich

Dezember, 2024

Auflage

Digital als E-Papier

Redaktionelle Bearbeitung

Claus Reuschenbach, Co-Bereichsleiter Portfoliomanagement & Bestandesentwicklung
Michael Behrisch, Portfoliomanager Gastronomie
Sofia Sourvinos, Bereichsleiterin Spezialimmobilien
Martin Scheidegger, Teamleiter Gastronomie
Gerda Schnetzler, Bewirtschaftung Gastronomie
Arun Roy, Bewirtschaftung Gastronomie

Fotografie

Titelblatt: Restaurant «Frisk Fisk», Altstadt Zürich; Foto: Caroline Kracir, 2021¹

¹ im Auftrag von Liegenschaften Stadt Zürich

Inhalt

Zusammenfassung	4
Einleitung	6
2.1 Inhalt und Zielsetzung	6
2.2 Zuständigkeit, Geltungsbereich und Geltungsdauer	6
2.3 Übergeordnete Strategien	6
Teilportfolioanalyse «Gastronomie VV»	8
3.1 Teilportfoliozweck	8
3.2 Teilportfoliostruktur	9
3.3 Einflussgrößen und Herausforderungen	14
Teilportfoliostrategie	16
4.1 Sechs Handlungsschwerpunkte	16
4.2 Strategische Ziele und Massnahmen	18
Kennzahlen und Steuergrößen	22
Glossar	23

Zusammenfassung

Aufgrund des historisch gewachsenen, heterogenen Immobilienbestands von Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ) bilden Teilportfoliostrategien die jeweils spezifische Ergänzung zur allgemeinen «Strategie LSZ»². Die vorliegende Teilportfoliostrategie «Gastronomie VV» beinhaltet die im strategischen Immobilienmanagement der öffentlichen Hand wesentliche Zweckbestimmung und eine Beschreibung sowie die Strukturierung des Teilportfolios. Die strategische Ausrichtung besteht in der Nennung von Handlungsschwerpunkten, strategischen Zielen und Massnahmen zu deren Umsetzung.

Das Teilportfolio «Gastronomie VV» dient dem Erhalt und der Entwicklung von städtischen Liegenschaften für Verpflegungsstätten, die zur Betriebsführung an Dritte vermietet werden³. Das Teilportfolio ist historisch gewachsen und erfüllt vielfältige öffentliche Aufgaben für eine lebenswerte Stadt. Dazu gehören insbesondere Funktionen der Quartiersversorgung sowie Begegnungs-, Erholungs- und Tourismusfunktionen. Die Vermietung erfolgt nach transparenten und nachvollziehbaren Kriterien.

Im Gesamtportfolio von LSZ hat das Teilportfolio «Gastronomie VV» mit 74 von insgesamt rund 1'250 Wirtschaftseinheiten eine untergeordnete Bedeutung. Auch wenn die kommunalen Gastronomiebetriebe im Bewusstsein der Stadt Zürcher Bevölkerung und ihrer Gäste – meistens aufgrund der besonderen geografischen Lage – sehr präsent sind, machen diese gemessen an der Gesamtzahl an Gastronomiebetrieben auf Stadtgebiet weniger als 3.3 % aus. Mehrere besondere «Cluster» können differenziert werden, wie «Gesellschaftsgeführte Gastronomiebetriebe» (Grossbetriebe), «Personengebundene Gastronomiebetriebe» oder «Kleinbetriebe».

Als externe Einflussgrössen auf das Teilportfolio Gastronomie wirken das städtische Bevölkerungswachstum und eine heterogene Nachfrageentwicklung, die noch durch die Nachwirkungen der Pandemiejahre geprägt ist. Die Liegenschaften sind nicht homogen über die Stadtkreise verteilt, es besteht eine überproportional hohe Anzahl an Gastronomiebetrieben in der Altstadt und fast die Hälfte aller Objekte befinden sich im Denkmalschutzinventar.

Die portfoliospezifischen Handlungsschwerpunkte bestehen darin, faire und transparente Vermietungen sicherzustellen und den Immobilienbestand sorgsam zu pflegen. In Zusammenarbeit mit den Mietvertragspartner*innen sollen breite Bevölkerungsschichten durch vielfältige Nutzungsangebote angesprochen werden. Gastronomiebetriebe in den Quartieren leisten ebenso einen Beitrag zur attraktiven Wohnstadt wie Betriebe in Freihaltezonen mit ihrer Freizeit-, Kultur- und Tourismusfunktion (z.B. Ausflugsbetriebe).

² Strategie LSZ, vom 1. Januar 2021

³ Abgrenzung: nicht zum Teilportfolio «Gastronomie» gehören folgende städtische Verpflegungsbetriebe, wie Kantinen und Caféterias für städtisches Personal; Betriebe in Spitälern und Pflegeheimen, in kulturellen Einrichtungen (Museen), in Sport- und Badeanlagen, in Gemeinschaftszentren, für Arbeitsintegrationsangebote und soziokulturelle Angebote; Kleinbetriebe der VBZ; Betriebe auf Grünflächen ohne Infrastruktur von GSZ (Sommerwirtschaften)

Sowohl beim Bestandeserhalt als auch bei der Bestandesentwicklung sollen Umwelt und Klima wirksam geschützt und dafür notwendigen Ressourcen nutzbringend eingesetzt werden. Mobilitätskonzepte unterstützen Möglichkeiten zur Reduktion des motorisierten Individualverkehrs (MIV) und zur Hitzeminderung durch Parkplatzrückbau und Entsiegelungen.

Einleitung

Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ) ist eine Dienstabteilung des Finanzdepartements (FD). LSZ vertritt die Stadt Zürich als Eigentümerin, Investorin und Bewirtschafterin für alle kommunalen, an Dritte vermieteten Bauten. Mit der Verabschiedung der «[Strategie LSZ](#)» am 1. Januar 2021 durch den Vorsteher des Finanzdepartements (FD) wurde die Grundlage für die Erarbeitung der Teilportfoliostrategien LSZ geschaffen.

2.1 Inhalt und Zielsetzung

Die Teilportfoliostrategie ist massgebende Grundlage für die verantwortlichen Mitarbeitenden, auf den Portfoliozweck ausgerichtete Objektstrategien zu entwickeln und die Liegenschaften zielgerichtet und zweckmässig zu bewirtschaften. Die Teilportfoliostrategie beinhaltet die Zweckbestimmung, die Beschreibung und Strukturierung des Teilportfolios sowie die Formulierung der strategischen Ziele und Massnahmen.

Dazu werden Kennzahlen (Ziel- und Steuergrössen) eingeführt, anhand derer im Rahmen eines regelmässigen Reportings die Entwicklung des Teilportfolios dokumentiert wird.

2.2 Zuständigkeit, Geltungsbereich und Geltungsdauer

Die Zuständigkeit für die Erarbeitung und Umsetzung der Teilportfoliostrategie «Gastronomie VV» liegt vollumfänglich bei LSZ. Sie ist für LSZ und ihre Auftragnehmenden verbindlich.

Datenstand der vorliegenden Teilportfoliostrategie ist der 31.12.2023. Die Gültigkeitsdauer beträgt fünf Jahre. Die Teilportfoliostrategie wird periodisch auf ihre Aktualität überprüft und, wo erforderlich, an geänderte Rahmenbedingungen, die Legislaturziele des Stadtrats sowie an wirtschaftliche, ökologische, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen angepasst.

2.3 Übergeordnete Strategien

Immobilienstrategie Stadt Zürich

Die Teilportfoliostrategie ordnet sich in die Systematik einer gesamtsädtischen Immobilienstrategie ein, und ist damit ein Element der städtischen Immobilienstrategie Stadt Zürich (ISZ) unter der Leitung der stadträtlichen Delegation für Immobilien (Delfi).

Strategie LSZ

In der «[Strategie LSZ](#)» sind sowohl übergeordnete strategische, als auch rechtliche Grundlagen und Richtlinien im Hinblick auf den Auftrag von LSZ abgebildet. Mit neun Immobilienleitsätzen für das Gesamtportfolio LSZ wird der Rahmen für die Entwicklung der Teilportfolios vorgegeben:

Gestaltung und Vernetzung

Unsere Liegenschaften sind identitätsstiftend, offen konzipiert und bieten Begegnungsorte. Mit ihnen schaffen wir architektonische und städtebauliche Qualitäten.

Zukunftsfähigkeit

Wir antizipieren gesellschaftliche Entwicklungen und nehmen sie in unser Handeln auf. Wir sind innovativ im Denken und risikobewusst im Handeln.

Soziale Durchmischung und Partizipation

Unsere Liegenschaften und die Vermietungspolitik leisten einen Beitrag zur sozialen Durchmischung in den Quartieren und in der Stadt. Die bauliche Entwicklung geschieht sozialverträglich und partizipativ.

Netto-Null

Wir senken den Ressourcenbedarf und den Treibhausgasausstoss unserer Liegenschaften sowohl beim Bau als auch im Betrieb. Wir tragen zur Erreichung der städtischen Klimaziele bei.

Biodiversität und Stadtklima

Wir fördern die Vielfalt von Flora und Fauna in unseren Liegenschaften während

der Erstellung und im Betrieb. Damit leisten wir einen Beitrag zum guten Stadtklima.

Gesundheit und Baustoffe

Wir verwenden ökologisch vorbildliche Baustoffe und sorgen für ein gesundes Innenraumklima.

Suffizienz

Wir reduzieren die baulichen Anforderungen auf das Wesentliche. Die dichte Belegung erfordert eine hohe räumliche Qualität.

Wirtschaftlichkeit

Wir führen unsere Dienstabteilung und unser strukturiertes Immobilienportfolio transparent und zweckgebunden nach anerkannten ökonomischen Regeln. Wir setzen unsere Ressourcen dort ein, wo sie – langfristig betrachtet – den grössten Nutzen bringen.

Nutzbarkeit

Unsere Liegenschaften bieten eine hohe und flexible Nutzungsqualität sowie eine angemessene Dauerhaftigkeit.

Teilportfolioanalyse «Gastronomie VV»

3.1 Teilportfoliozweck

Das Teilportfolio «Gastronomie VV» dient dem Erhalt und der Entwicklung von städtischen Liegenschaften für Verpflegungsstätte, die zur Betriebsführung an Dritte vermietet werden. Diese führen die Verpflegungsbetriebe selbständig, nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen und auf eigenes Risiko.

Nicht zum Teilportfolio «Gastronomie VV» gehören folgende städtische Verpflegungsbetriebe, wie Kantinen und Cafeterias für städtisches Personal; Betriebe in Spitälern und Pflegeheimen, in kulturellen Einrichtungen (Museen), in Sport- und Badeanlagen, in Gemeinschaftszentren, für Arbeitsintegrationsangebote und soziokulturelle Angebote; Kleinbetriebe der VBZ; Betriebe auf Grünflächen ohne Infrastruktur von GSZ (Sommerwirtschaften).

Das Teilportfolio ist historisch gewachsen und erfüllt vielfältige öffentliche Aufgaben für eine lebenswerten Stadt, dazu gehören insbesondere Funktionen der Quartiersversorgung sowie Begegnungs-, Erholungs- und Tourismusfunktionen⁴ auch ausserhalb von Bauzonen⁵. Darüber hinaus bestehen öffentliche Funktionen aus allgemein standortpolitischen Gründen oder Gründen der Diversifizierung, aus planerischen Gründen und spezifisch durch die Objektlage in städtischen Liegenschaften⁶. Über die gesamstädtische Entwicklungsdynamik hinaus besteht neben fallweisen Erweiterungen kein Wachstumsauftrag für das Teilportfolio. Bei Erstellung und Betrieb werden über den gesamten Lebenszyklus die umwelt- und energiepolitischen Ziele der Stadt umgesetzt, sofern diese mit der Zweckbestimmung des Teilportfolios vereinbar sind.

Die gastronomischen Angebote in städtischen Liegenschaften des Teilportfolios «Gastronomie VV» richten sich grundsätzlich an die breite Bevölkerung und berücksichtigen insbesondere diverse Altersgruppen, explizit auch tiefe Einkommensschichten und Menschen mit Beeinträchtigungen. Je nach Objektgruppe und Cluster, die unterschiedliche Betriebsgrößen beschreiben, kann sich die Zielgruppe unterscheiden: Während bei Grossbetrieben und Ausflugsrestaurants ein möglichst breites Publikum adressiert wird, können bei Quartierrestaurants Angebote auf Gäste aus der näheren Umgebung ausgerichtet werden. Bei Klein- und Innenstadtbetrieben ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine Spezialisierung des gastronomischen Angebots mit entsprechender Einschränkung der Zielgruppe notwendig.

Die Vermietung erfolgt transparent und nachvollziehbar in öffentlich publizierten Ausschreibungen⁷. Als Eigenwirtschaftsbetrieb ist eine ausgeglichene Liegenschaftsrechnung ohne Gewinnabsicht über das gesamte Teilportfolio massgebend. Voraussetzung für die Führung von Objekten im Teilportfolio «Gastronomie VV» ist eine grundsätzliche gastronomische Nachfrage vor Ort und eine erzielbare Wirtschaftlichkeit in der Betriebsführung⁸.

⁴ z.B. Ausflugsbetriebe

⁵ z.B. Freihaltezonen

⁶ z.B. in städtischen Amtshäusern, in kommunalen Wohnsiedlungen oder Einzelwohnliegenschaften (Erdgeschossnutzungen)

⁷ Dazu wird ein entsprechendes Vermietungsreglement für Gastronomiebetriebe erarbeitet.

⁸ Gastronomieobjekte, bei denen nicht von einer wirtschaftlichen Betriebsführung für LSZ ausgegangen wird, werden dem Teilportfolio «Liegenschaften VV» zugeordnet.

Die Liegenschaften sind dem Verwaltungsvermögen und dem geschlossenen Buchungskreis 2035 als Eigenwirtschaftsbetrieb zugeteilt und es besteht ein spezifischer Liegenschaftsfonds (zweckgebundenes Eigenkapital).

3.2 Teilportfoliostruktur

Die Stadt Zürich zählt rund 2'260 Gastwirtschaftsbetriebe⁹, wovon die 74 städtischen Betriebe davon einen Anteil von weniger als 3.3 % ausmachen. Im Gesamtportfolio von LSZ hat das Teilportfolio «Gastronomie VV» mit 74 von insgesamt 1'250 Wirtschaftseinheiten einen Anteil von rund 6 % (per 31.12.2023). Das Teilportfolio umfasst insgesamt 74 Wirtschaftseinheiten mit ebenso vielen Gastronomiebetrieben¹⁰. Diese setzen sich wie folgt zusammen:

Das Teilportfolio lässt sich betrieblich in die zwei Objektgruppen «**Restaurants**» (Gastwirtschaften¹¹) und «**Kioske/Take-Aways**» (Ausgabestellen¹²) unterteilen. Zudem bestehen in geringem Ausmass reine «**Grundstücks- und Flächenvermietungen**» ohne Gebäudebestand sowie «**andere Nutzungsformen**».

Objektgruppen	Anzahl Betriebe
Restaurants	55
Kioske/Take-Aways	16
Grundstücks- und Flächenvermietung	2
Andere Nutzungsformen	1
Total	74

Tabelle 1: Nutzungskategorien (Stand 31.12.2023)

Objektgruppen

«**Restaurants**» Die Stadt Zürich ist Eigentümerin von 55 Restaurantbetrieben. Sie zeichnen sich durch unterschiedliche Betriebsgrössen aus, verfügen über Produktionseinrichtungen und innenliegende Gasträume sowie zumeist Aussenflächen (Boulevardflächen oder private Gartenterrassen). Die städtischen Restaurants sind auf mehrere Stadtkreise verteilt, wobei sich mit einem Anteil von rund einem Drittel die meisten in der Altstadt befinden.

⁹ Quelle: Stadt Zürich Open Data Stand 31.12.2023

¹⁰ Es können mehrere Betriebe auf eine Wirtschaftseinheit fallen, die zahlenmässige Übereinstimmung ist zufällig.

¹¹ Definition «Gastwirtschaften» der Stadt Zürich: Restaurant, Kleinrestaurant, Bar, Café, Disco/Club, Pensions- oder Hotelrestaurant, usw.

¹² Definition «Ausgabestelle» der Stadt Zürich: Ausgabe- / offene Verpflegungsstelle, Kiosk mit Verzehrmöglichkeit, Getränkerverkaufsstelle, Imbisswagen mit Sitz-, Stehplätzen, Plätze in der Regel nur im Aussenbereich.

«**Kioske/Take-Aways**» Im Teilportfolio befinden sich 16 Kioske, die mehrheitlich Take-Away-Charakter aufweisen und als Ausgabestellen dienen. Die Kioske weisen hinsichtlich des Verpflegungsangebots eine grosse Bandbreite auf, verfügen über begrenzte Produktionseinrichtungen und weisen keine oder nur in beschränkter Masse innenliegende Gasträume auf. Die städtischen Kioske verteilen sich auf mehrere Stadtkreise, wobei auch bei dieser Objektgruppe, mit einem Anteil von knapp zwei Dritteln, die meisten Kioske in der Altstadt zu finden sind.

«**Grundstücks- und Flächenvermietung**» Es befindet sich zwei Grundstücks- und Flächenvermietungen ohne eigenen Gebäudebestand im Teilportfolio, die einen direkten Bezug zur gastronomischen Nutzung aufweisen (Boulevardflächen, Erstellung von Gastronomiebetrieben durch Dritte).

«**Andere Nutzungsformen**» Es befindet sich eine Wirtschaftseinheit im Portfolio, die als Lager und Wohnhaus genutzt wird, jedoch im örtlichen und funktionalen Zusammenhang mit einem Gastronomiebetrieb steht.

Die insgesamt **71 Verpflegungsbetriebe** (Objektgruppe Restaurants und Kioske/Take-Aways), welche im Eigentum der Stadt sind und an Dritte vermietet werden, verteilen sich wie folgt auf die Stadtkreise:

Stadtkreise	Restaurants	Kioske/Take-aways	Total	in %
1	18	9	27	38.0%
2	6	3	9	12.7%
3	1	2	3	4.2%
4	6		6	8.5%
5	0	1	1	1.4%
6	1		1	1.4%
7	6		6	8.5%
8	5		5	7.0%
9	1	1	2	2.8%
10	4		4	5.6%
11	4		4	5.6%
12	3		3	4.2%
Total	55	16	71	100.0%

Tabelle 2: Verpflegungsbetriebe nach Objektgruppe und Stadtkreis (Stand 31.12.2023)

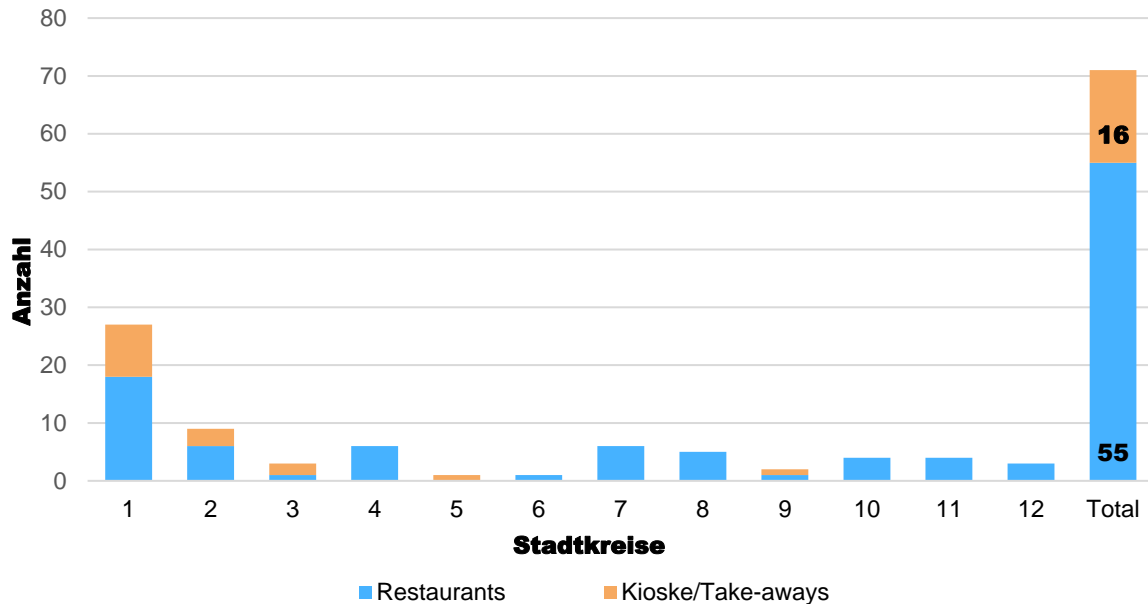


Abbildung 1: Verteilung der Verpflegungsbetriebe nach Stadtkreis (Stand 31.12.2023)

Cluster

Für die Strukturierung des Teilportfolios Gastronomie ist die Unterscheidung der Betriebsgrössen hilfreich, da sich daraus spezifische Mietbedingungen ableiten: «Gesellschaftsgeführte Gastronomiebetriebe», «Personengebundene Gastronomiebetriebe», «Kleinbetriebe». Die zahlreichen Gastronomiebetriebe in der Zürcher Altstadt werden zusätzlich im Cluster «Gastronomie in der Altstadt» betrachtet.

«Gesellschaftsgeführte Gastronomiebetriebe»¹³ (Grossbetriebe) Aufgrund herausfordernder Rahmenbedingungen werden Grossbetriebe in der Regel nur an Gesellschaften mit mehreren Betrieben und mit erforderlichen Finanz- und Personalressourcen und entsprechender Erfahrung in der Betriebsführung vergeben. Die Betriebsführung ist in dieser Gruppe in der Regel mit hohen Eigeninvestitionen und entsprechend hohem unternehmerischem Risiko verbunden.

¹³ Die Rechtsform der Mietpartei hat keinen Einfluss auf die Cluster-Definition

«Personengebundene Gastronomiebetriebe» (Restaurants in Quartieren und im Stadtzentrum) Die Wirtschaftlichkeit und Akzeptanz von durchschnittlichen Restaurantbetrieben in den Quartieren ist stark von der persönlichen Betriebsführung der Mietpartei abhängig. Die personengebundenen Betriebe haben mit rund zwei Drittel der Betriebe den grössten Anteil am Teilportfolio.

«Kleinbetriebe» (Kioske/Take-Aways) Kioske und Take-Aways unterscheiden sich hinsichtlich der Anforderungen an die Betriebsführung grundsätzlich von klassischen Restaurantbetrieben. Diese Betriebe verfügen i.d.R. über keine innenliegenden Gasträume, jedoch zumeist Sitzmöglichkeiten im Aussenbereich

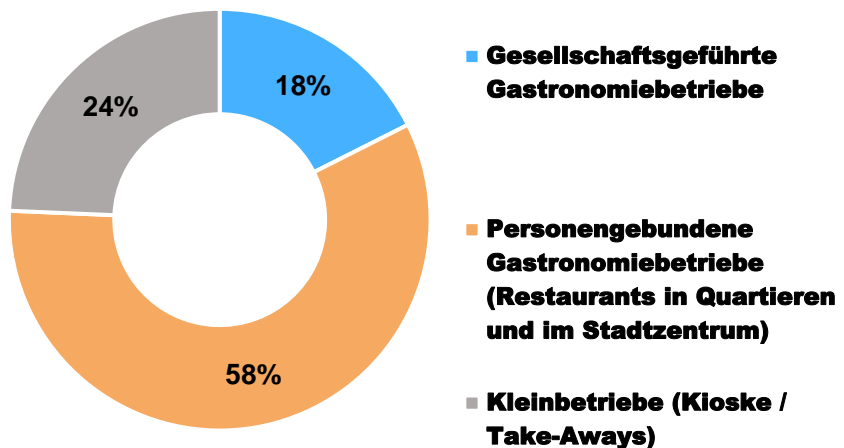


Abbildung 2: Cluster nach Betriebsgrössen (Stand 31.12.2023)

«Gastronomie in der Altstadt» Historisch bedingt befinden sich ein Grossteil der städtischen Verpflegungsbetriebe in der Altstadt: 38% bzw. 18 Restaurants und 9 Kioske/Take-Aways.

Denkmalschutz

Für knapp die Hälfte der Objekte des Teilportfolios – insgesamt 35 von 74 Objekten – finden sich Einträge in Denkmalschutzinventaren. Davon befindet sich die Mehrheit, nämlich 32 Objekte im kommunalen und 3 Objekte im regionalen oder im kantonalen Denkmalschutzinventar ¹⁴.

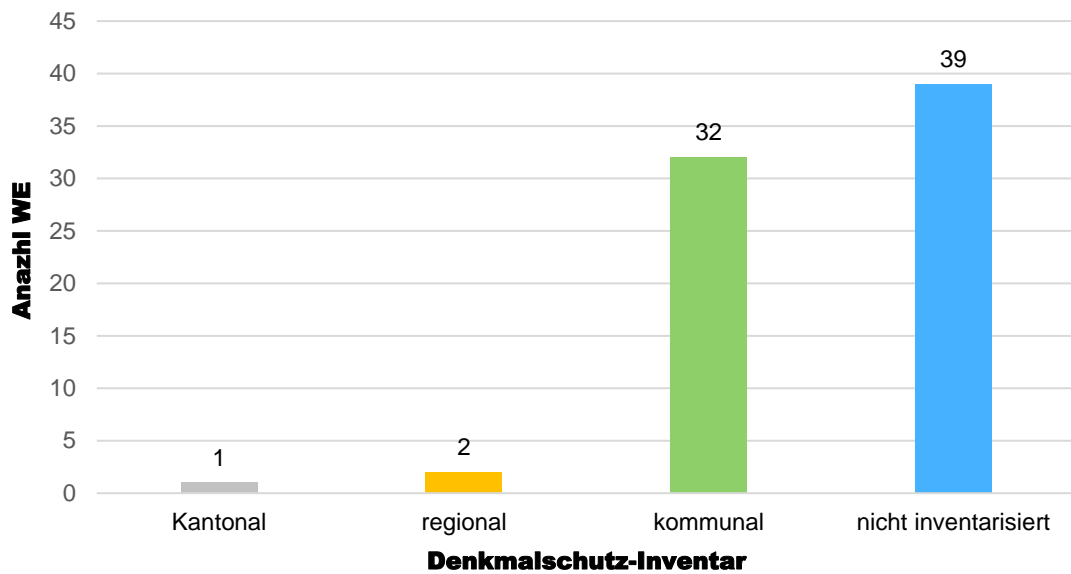


Abbildung 3: Denkmalschutzinventar (Stand 31.12.2023)

¹⁴ z.B. Bauschänzli (kantonal), Neumarkt und Belvoirpark (regional)

3.3 Einflussgrössen und Herausforderungen

Externe Einflussgrössen

In der Stadt Zürich besteht ein breites und umfassendes gastronomisches Angebot mit rund 2260 Verpflegungsbetrieben und mehr als 600 Bars oder Nachtcafés, die alle möglichen Wünsche und Konsumbedürfnisse abdecken. Die Zahl der Gastronomiebetriebe hat seit den 1990er Jahren im Zuge der Mediterranisierung und Liberalisierung - einschliesslich der Anpassung des Gastgewerbegesetzes und der Ausweitung der Boulevardflächen – bis vor Covid stark zugenommen. Eine Entwicklung die im Aussenraum und insbesondere in der Altstadt mit dem Ruhebedürfnis der Bevölkerung kollidiert. Für die kommenden Jahre wird von einem gemässigten Wachstum der Gastronomiebranche an gut frequentierten Lagen ausgegangen, hingegen mit Rückgängen in peripheren Lagen (Konsolidierungsprozess). Auch der Fachkräftemangel trifft die Gastronomiebranche überdurchschnittlich stark, beide Effekte können als Nachwirkung der Pandemiejahre verstanden werden. Dennoch zeigt sich an Hochfrequenzlagen zunehmend ein Umnutzungseffekt von Retail- zu Büro-, Gastronomieflächen (oft Schnellverpflegungskonzepte) oder einer Hybridform.

Das städtische Teilportfolio Gastronomie hat gegenüber dem gesamtstädtischen Gastronomieangebot in der Stadt Zürich quantitativ mit einem Anteil von rund 3.3 % eine kleine Bedeutung und es besteht kein eigentlicher Wachstumsauftrag. Im Rahmen der Stadtentwicklung als zentrale Verwaltungsaufgabe spielt das städtische Gastronomieangebot eine wichtige Rolle bei der gezielten Belegung des öffentlichen Raums.

Aufgrund städtischer Entwicklungen ist es notwendig, für das Teilportfolio «Gastronomie VV» in peripheren Lagen (z. B. Zürich Nord) neue gastronomische Angebote zu prüfen, um die Interaktionsdichte zu steigern und das Quartierleben anzuregen. Zudem wächst aufgrund des Anstiegs der Bevölkerungszahl die Konsumentendichte in den Freizeit- und Erholungsanlagen der gesamten Stadt. Mit den Ausflughotels und Kioskbetrieben in Freihaltezonen erfüllt das städtische Gastronomieportfolio eine wichtige Verpflegungsfunktion, deren Bedeutung mit dem Bevölkerungswachstum und der Verdichtung noch zunehmen dürfte.

Die rege Bautätigkeit in der Stadt Zürich geht mit der Gefahr von sozialen Verdrängungsprozessen einher, da häufig Wohnraum im unteren Preissegment von grossen Ersatzneubauprojekten betroffen ist. Insbesondere vulnerable Bevölkerungsgruppen auf dem Wohnungsmarkt geraten unter Druck, es droht soziale Entmischung und soziale Destabilisierung. Gastronomiebetriebe können als soziale Bezugspunkte einen positiven Beitrag in Quartieren im Wandel leisten. Die allgemein hohe Bautätigkeit hat aber auch direkte Konsequenzen auf die Bauteuerung und Werkstoffverfügbarkeit. Zusammen mit stetig wachsenden baulichen Anforderungen (Auflagen) ist der Bestandeserhalt und die Bestandesentwicklung auch des städtischen Teilportfolios Gastronomie zunehmend wirtschaftlich herausfordernd.

Veränderungen sind auch hinsichtlich der Vielfalt des gastronomischen Angebots zu verzeichnen, im Hinblick auf biologische und vegane Produktnachfrage, nachhaltige Produktion, Verpackung und Entsorgung sowie modularer Preisgestaltung und neuer Zahlssysteme. Eine zunehmende Herausforderung besteht im Zielkonflikt zwischen langen Öffnungszeiten

zur Aktivierungsfunktion (Stärkung des Quartierlebens und Gewährleistung der Nahversorgung) und einer für die Mietpartei wirtschaftlichen Betriebsführung durch wirtschaftlich eingesetztes Personal.

Interne Einflussfaktoren

Die Liegenschaften im Teilportfolio Gastronomie sind nicht homogen auf die Stadtkreise und Quartiere verteilt. Der Bestand an Altstadtobjekten ist überproportional hoch. Knapp die Hälfte der Liegenschaften sind im Denkmalschutzinventar eingetragen, was zu hohen Kosten bei Instandhaltung und Instandsetzung führt. Devestitionen lassen sich aufgrund baulicher Abhängigkeiten innerhalb städtischer Gebäude oft nicht umsetzen. Umwidmungen zu Gewerbeflächen können bei fehlender Nachfrage mögliche Lösungen darstellen.

Aufgrund der geringen bauvolumetrischen Grösse hat das städtische Gastronomieportfolio auf den städtischen Immobilienbestand nur eine begrenzte Wirkung. Aufgrund der ohnehin hohen betriebstechnischen Anforderungen sind die Spezialimmobilien nur bedingt geeignet, prototypische Aufgaben im Sinne gesamtstädtischer Fachstrategien und -Planungen zu übernehmen. Dennoch haben gerade Gastronomieobjekte aufgrund der öffentlichen Zugänglichkeit eine hohe ikonische und symbolische Bedeutung und werden oft als städtische Bauten mit Prototypcharakter wahrgenommen.

Wenige Grossbetriebe an privilegierten Lagen (i.d.R. Ausflugsbetriebe in Freihaltezonen) finanzieren viele unwirtschaftliche kleinere Betriebe (i.d.R. Restaurants in den Quartieren) in den peripheren Quartieren im Eigenwirtschaftsbetrieb Gastronomie quer. Die Vermeidung von Leerstand ist mit der betriebswirtschaftlichen Betriebsführung und dem öffentlichen Auftrag der Quartiersversorgung nicht ohne Weiteres in Einklang zu bringen.

Die hohe Zahl an Klein- und Kleinstbetrieben bewirken aufgrund des hohen Ausbaustandards (gastronomische Betriebseinrichtungen) einen hohen Verwaltungsaufwand. Auch die Erneuerung und der Ersatz von Kleinbauten («Kioske und Take-Aways») ist sowohl verwaltungs- wie bautechnisch aufwendig.

Neuvergaben von Gastronomiebetrieben werden bereits heute im Bestreben um Transparenz und Nachvollziehbarkeit öffentlich publiziert und zur Neuvermietung ausgeschrieben. Weiterhin besteht hinsichtlich des kommunalen Gastronomieportfolios hohe mediale Aufmerksamkeit und ein hohes Partizipationsinteresse aus der Politik. Es bestehen Zielkonflikte zwischen dem Erhalt und der Weiterführung von angestammten und beliebten Quartierbeizen mit den Personengebundenen Vertretern (Cluster «Personengebundene Gastronomiebetriebe») und transparenter Neuvergabe mit regelhaften Vertragslaufzeiten.

Teilportfoliostrategie

4.1 Sechs Handlungsschwerpunkte

Basierend auf dem Teilportfoliozweck «Gastronomie im VV» und der Umfeld- und Portfolioanalyse werden sechs strategische Handlungsschwerpunkte definiert, denen strategische Zielsetzungen & Massnahmen zugeordnet sind. Die Handlungsschwerpunkte umfassen Themen- und Aufgabenkomplexe, auf die für die Gültigkeitsdauer der Teilportfoliostrategie das Handeln der zuständigen Organisation fokussiert werden soll.

Transparente Vermietung sicherstellen

Städtische Gastronomiebetriebe werden nach transparenten und nachvollziehbaren Kriterien im Rahmen von öffentlichen Ausschreibungen neu- und wiedervermietet. Ausschlaggebend dabei ist die Eignung der eingereichten Konzepte für das Objekt und für die Bedürfnisse der Zielgruppen. Sowohl die ökologischen als auch die ökonomischen Rahmenbedingungen müssen für die angestrebte Vertragslaufzeit überzeugen können und nachhaltig sein. Sämtliche Neuvermietungen im Teilportfolio Gastronomie werden bei der Ausschreibung und bei der Vergabe öffentlich publiziert.

Bestand sorgsam pflegen

Der Erhalt und eine sorgsame Bewirtschaftung des Bestands zählen zu den Kernaufgaben von LSZ. Instandhaltungs- und Unterhaltsmassnahmen ermöglichen eine grosse Zeitspanne («Lebenszyklus») zwischen umfassenden Gesamtinstandsetzungen und sichern damit den Bestandesehalt. Mit zweckmässigen Unterhalts- und Bewirtschaftungskonzepten sowie stetigen Unterhaltsmassnahmen wird die Gebrauchstauglichkeit trotz der langen Nutzungsdauer garantiert. Wegen der hohen Beanspruchung von gastronomischen Betriebseinrichtungen müssen diese regelmässig instandgesetzt oder ersetzt werden.

Zielgruppen bewusst adressieren

LSZ kennt die Ansprüche der Nutzenden, entwickelt und bewirtschaftet Gastronomieliegenschaften, die den Bedürfnissen und finanziellen Möglichkeiten der Zielgruppen entsprechen. Bei der Vergabe von Neu- und Wiedervermietungen werden die Konzepte ausgewählt, die den Rahmenbedingungen und Zielpublikum am Standort am besten entsprechen und möglichst breite Bevölkerungsschichten in unterschiedlichen Lebenssituationen ansprechen. Dazu gehören Kinder, Jugendliche und Erwachsene ebenso wie ältere Menschen und Menschen mit Einschränkungen oder mit geringen Zahlungsmöglichkeiten.

Zur attraktiven Wohnstadt beitragen

Ein vielfältiges gastronomisches Angebot insbesondere in städtischen Liegenschaften schafft einen Mehrwert für die Quartiere und stärkt die im kommunalen Richtplan definierten Quartierzentren. Die Sicherstellung einer fussläufigen Nahversorgung mit Verpflegungsangeboten ist dabei ein zentrales Anliegen. In den Freihaltezonen gewährleistet das städtische Verpflegungsangebot einen wichtigen Beitrag zur Freizeit-, Kultur- und Tourismus-Nutzung.

Umwelt und Klima wirksam schützen

Die Stadt will nicht nur die gastronomische Verpflegung bereitstellen, sondern auch den wachsenden Umweltrisiken Rechnung tragen. Städtische Fachplanungen und –strategien

werden unter Berücksichtigung teilportfoliospezifischer Aspekte im Bestand und bei baulichen Entwicklungen umgesetzt.

Bei neuen Ausschreibungen werden die Interessenten aufgefordert, zu folgenden Nachhaltigkeitsthemen in ihrer Bewerbung Stellung zu nehmen bzw. Angaben zu machen, was Einfluss auf die Beurteilung hat:

- Frische, natürliche Produkte, möglichst regional und saisonal
- Angabe des Anteils vegetarischer und/oder veganer Gerichte
- Ökologisch sinnvolle Organisation von Herstellung, Lagerung und Transport
- Massnahmen und Ansätze zur Reduktion von Food Waste
- Take-away: Verwendung von nachhaltigen Verpackungen, Mehrweggeschirr

Beim Einbau oder beim Ersatz der Gastronomieinfrastruktur folgt LSZ insbesondere folgenden Grundsätzen:

- Einsatz energieeffizienter Produktions- und Küchengeräte
- Spülmaschinen mit Wärmerückgewinnung
- Verwendung von LED-Leuchtsystemen
- Kälteanlagen mit umweltfreundlichem Kältemittel

Ressourcen nutzbringend einsetzen

Die Wirtschaftlichkeit des Teilportfolios im Eigenwirtschaftsbetrieb wird bei optimaler Zweckerfüllung langfristig sichergestellt. Die vorhandenen Ressourcen werden dort eingesetzt, wo sie den grössten Nutzen stiften. Zur Vermeidung zweckfremder Ressourcenallokation wird das historisch gewachsene Teilportfolio überprüft und um Objekte bereinigt, die nicht der Zweckerfüllung dienen.

4.2 Strategische Ziele und Massnahmen

4.2.1 Transparente Vermietung sicherstellen

Ziele	Massnahmen
Transparente Vermietung sicherstellen	<p>Öffentlich publizierte Ausschreibungen</p> <p>Sämtliche Neuvermietungen werden öffentlich ausgeschrieben. Die durchschnittliche Vertragsdauer über das ganze Portfolio soll 15 Jahre betragen. Dazu muss vermietetseitig im Grundsatz ein hoher Ausbaustandard gewährleistet werden, der die Investitionen mietertseits wiederum tiefer hält.</p>
Die Vergabekriterien sind nachvollziehbar.	<p>Der Kriterienkatalog wird in den Ausschreibungen nachvollziehbar deklariert</p> <p>Der Kriterienkatalog und die objektspezifische Gewichtung der Kriterien werden in den Ausschreibungen deklariert. Sie richten sich nach dem jeweiligen Gastro-Betrieb vor Ort und nach den jeweiligen Zielgruppen.</p>
Die Verträge werden befristet abgeschlossen.	<p>Vertragslaufzeiten</p> <p>Die durchschnittliche Vertragsdauer soll 15 Jahre betragen. Verträge werden grundsätzlich mit einer 5-jährigen Laufzeit abgeschlossen und beinhalten zwei Verlängerungsoptionen (echte Optionen) für jeweils weitere 5 Jahre.</p> <p>Aufgrund von Härtefällen, Zwischenlösungen oder aus wirtschaftlichen Gründen können die Laufzeiten in Einzelfällen abweichen.</p>
Ausschreibungen und Vergaben werden öffentlich publiziert.	<p>Ausschreibungen werden öffentlich publiziert und Vergaben werden durch Medienmitteilungen bekanntgegeben</p> <p>Für die Bewirtschaftung städtischer Gastronomiebetriebe wird eine aktive Kommunikation angestrebt. Änderungen der Betriebsführung, Neuvermietungen und grössere bauliche Eingriffe werden durch Medienmitteilungen publiziert.</p>

4.2.2 Bestand sorgsam pflegen

Ziele	Massnahmen
Ein sicherer und gebrauchstauglicher Zustand des Bestands wird gewährleistet.	<p>Priorisierung</p> <p>Instandsetzungsvorhaben werden konsequent nach dem Gebäudezustand priorisiert. Dazu werden die Objekte in der Zustands-Bewertung («Stratus») erfasst und regelmässig beurteilt.</p> <p>Verpflichtung zum Bestandeserhalt</p> <p>Es wird kontinuierlich in den laufenden Unterhalt der Liegenschaften investiert, um die Gebrauchstauglichkeit, Effizienz und Sicherheit der jeweiligen Objekte zu gewährleisten. Instandsetzungsmassnahmen werden, wenn möglich, gebündelt umgesetzt, um effiziente Abläufe sicherzustellen und Ausgaben zu minimieren.</p> <p>Strategiekonforme Bewirtschaftung</p> <p>Die Bewirtschaftung orientiert sich an der jeweiligen Normstrategie der Liegenschaft.</p>

Ziele	Massnahmen
Betriebseinrichtungen werden regelmässig instandgesetzt oder ersetzt.	Erhöhte Beanspruchung von gastronomischen Betriebs-einrichtungen. Betriebseinrichtungen im Eigentum von LSZ werden zugunsten eines hohen Gebrauchswerts regelmässig instandgesetzt oder ersetzt. Mobilien und Betriebseinrichtungen werden nach Möglichkeit nach den Prinzipien «Reuse» und «Recycling» wiederverwendet.
Die Bewirtschaftung erfolgt mieternah.	Digitalisierung Organisation und Instrumente der Bewirtschaftung werden konsequent weiterentwickelt und die Prozesse digitalisiert (Bewirtschaftungstools).

4.2.3 Zielgruppen bewusst adressieren

Ziele	Massnahmen
Gastronomiebetriebe entsprechen den Bedürfnissen der Zielgruppen.	Raumanforderungen LSZ Auf Grundlage der Nutzendenbedürfnisse werden Anforderungen an die Erstellung, Instandsetzung und -haltung definiert.
	Objekt- und Standortspezifische Konzepte Die ausgewählten Konzepte berücksichtigen die objekt- und standort-spezifischen Rahmenbedingungen adäquat. Bei herausfordernden Lagen dienen Bedarfskonzepte der Bestimmung der Zielgruppe.
Breite Bevölkerungsschichten werden angesprochen.	Preisgünstige Verpflegungsangebote Das Gastronomieportfolio verfügt über ausreichend preisgünstige Angebote
	Berücksichtigung vielfältiger Anspruchsgruppen Bei der Erstellung und im Zuge von Neu- und Wiedervermietungen von Gastronomiebetrieben werden vielfältige Anspruchsgruppen berücksichtigt. Dazu gehören Kinder, Jugendliche und Erwachsene ebenso wie ältere Menschen und Menschen mit Einschränkungen.
Gastronomische Konzepte entsprechen den Nutzerbedürfnissen	Nachhaltige Produktion und Produkte Gastronomiebetriebe des Teilportfolios verwenden nach Möglichkeit nachhaltige Produkte (Saisonalität, Regionalität, Vegetarische oder vegane Produkte, Bio-Produkte).
	Berücksichtigung vielfältiger Ess- und Trinkgewohnheiten Bei den Konzepten werden vielfältige Ess- und Trinkgewohnheiten berücksichtigt.
	Zürliwasser In städtischen Gastronomiebetrieben sind geeignete Trinkwasserangebote bereitzustellen.

4.2.4 Zur attraktiven Wohnstadt beitragen

Ziele	Massnahmen
Ein diverses Nutzungsangebot schafft Mehrwerte für das Quartier	Stärkung der Quartierzentren Gastronomiebetriebe in den Quartieren mit diversem Nutzungsangebot dienen dem gesellschaftlichen Zusammenhalt und fördern den sozialen Austausch.
fussläufige Nahversorgung sicherstellen	Betriebe in Quartierzentren Gastronomiebetriebe in Quartierzentren fördern die fussläufige Nahversorgung.
Beitrag zur Freizeit-, Kultur- und Tourismusfunktion leisten	Betriebe in Freihaltezonen Gastronomiebetriebe in Freihaltezonen leisten einen wichtigen Beitrag zur Freizeit-, Kultur- und Tourismusfunktion. Das gastronomische Angebot wird nach Möglichkeit durch städtische Nebennutzungen und Infrastrukturen ergänzt (ZüriWC, ewz, Wasserversorgung, etc.).

4.2.5 Umwelt und Klima wirksam schonen

Ziele	Massnahmen ¹⁵
Städtische Fachplanungen und -strategien werden dort umgesetzt, wo sie die grösste Wirkung erzielen	Gesundes städtisches Umfeld Gastronomiebetriebe in den Quartieren mit diversem Nutzungsangebot dienen dem gesellschaftlichen Zusammenhalt und fördern den sozialen Austausch.
Umsetzung «Netto-Null»	Vernetzte Stadtnatur Die Umgebung wird nach biodiversen Kriterien bewirtschaftet und Massnahmen zur Begrünung und Hitzeminderung im Bestand und im Zuge von Bauvorhaben werden umgesetzt. Vernetzungsprojekte werden berücksichtigt.
	Intelligente Ressourcennutzung Bei Neu- und Wiedervermietungen werden Massnahmen zur intelligenten Ressourcennutzung berücksichtigt (z.B. Vermeidung von Food Waste, fleischarme Menugestaltung, Züriwasser, Entsorgungskonzepte, usw.).
	Klimaneutrale Stadt Sämtliche Liegenschaften werden bis 2035 gemäss städtischem Absenkepfad dekarbonisiert und das PV-Potenzial wird genutzt (Senkung direkter Emissionen).
	Die Gesamtenergiebilanz (Graue Energie und Betriebsenergie) wird als wichtige Grundlage bei der Erarbeitung der Objektstrategien berücksichtigt (Senkung indirekte Emissionen).
	Das Kriterium Mobilität und Verkehr wird bei der Neu- und Wiedervermietung von Gastronomiebetrieben berücksichtigt. Spezifische Mobilitätskonzepte unterstützen die Bestrebungen zur Reduktion des MIV

¹⁵ Kategorisierung gemäss städtischer [Umweltstrategie](#)

Ziele	Massnahmen ¹⁵
	durch Parkplatzaufhebungen und Entsiegelungen. Veloverkehr wird durch Schaffung geeigneter Parkierungsvorrichtungen gefördert.

4.2.6 Ressourcen nutzbringend einsetzen

Ziele	Massnahmen
Die langfristige Wirtschaftlichkeit des Teilportfolios wird sichergestellt.	Ausrichtung an der Marktmiete und interne Kostenmiete Als Eigenwirtschaftsbetrieb ist eine ausgeglichene Liegenschaftenrechnung über das gesamte Teilportfolio massgeblich, ohne Gewinnabsicht. Der Mietzins steht jeweils im Verhältnis zum effektiven Liegenschaftenaufwand (interne Kostenmiete) und wird auf Basis von Angeboten aus den Mietausschreibungen nach dem Prinzip der umsatzabhängigen Marktmiete oder bei kleineren (umsatzschwächeren) Objekten zu festen Mieten festgelegt.
	Wirtschaftliche Betriebsführung Für die Führung von Objekten im Teilportfolio «Gastronomie VV» ist eine grundsätzliche gastronomische Nachfrage vor Ort und eine erzielbare Wirtschaftlichkeit in der Betriebsführung Voraussetzung.
	Bildung von ausreichenden Rückstellungen Der langfristige Bestandserhalt wird durch die Bildung von ausreichenden Rückstellungen (Liegenschaftsfonds) sichergestellt.
	Lebenszyklusbetrachtung Gesamtportfolio Eine Investitionsplanung über das Gesamtportfolio gewährleistet eine vorausschauende Ressourcenplanung bei LSZ und ihren Partnerinnen.
Die Mittel werden zweckmässig eingesetzt.	Portfoliobereinigung Kleinobjekte Erarbeitung einer Umwidmungs- und Devestitionsstrategie für Liegenschaften (Kleinobjekte), die dem Portfoliozweck nicht entsprechen.
	Portfoliobereinigung von Objekten zur Erfüllung allgemeiner öffentlicher Interessen Einzelne Liegenschaften, die wegen denkmalpflegerischer Auflagen oder anderer öffentlicher Interessen langfristig nicht kostendeckend betrieben werden können, werden dem Teilportfolio Liegenschaften im Verwaltungsvermögen zugeordnet.

Kennzahlen und Steuergrössen

Kennzahlen Teilportfolio Gastronomie

Finanzen	[Mio. CHF]	WE / Gebäude	[Anz.]	Mietobjekte	[Anz.]
Buchwert	113	Restaurants	55	Gastronomie	74
GVZ-Wert	225	Kioske/Take-Aways	16	Wohnungen ¹⁶	60
Einnahmen aus Verm.	14,6	Andere	3	Parkierung	13
				Sonstige ¹⁷	35
Total			74		182

Mess- und Steuergrössen aus strategischen Zielen und Massnahmen¹⁸

Ziele	Massnahmen	Kennzahlen	Ist	Soll
Transparente Vermietung	Öffentliche Ausschreibungen	Ø Mietvertragsdauer	11.2 Jahre (2023)	< 15 Jahre (2040)
Bestand sorgsam pflegen	Gebrauchstauglichkeit gewährleisten	Anteil Objekte in schlechtem Zustand (Stratuswert < 0.5)	4 % (2023)	< 5% (2030)
		Ø Zustandswert	0.76	> 0.70
Zielgruppen adressieren	Bedürfnisgerechte Betriebe	Hindernisfreie Betriebe	70%	> 80% ¹⁹
Attraktive Wohnstadt	Diverses Nutzungsangebot	Verhältnis Grossbetriebe zu Gesamtanzahl	18%	< 20%
Umwelt und Klima wirksam schonen	Vernetzte Stadtnatur	Baumkronendeckungsgrad	n.a.	25% (2050)
		Anteil unversiegelte Fläche	n.a.	n.a.
		Anteil biodiverse Umgebung	12.7% (2023)	>15%
	Intelligente Ressourcennutzung	Anzahl Betriebe mit Mehrweggeschirr ²⁰	74 % (2023)	80% (2030)
		Anzahl Betriebe mit Bio-Produkten	n.a.	>30%
	Klimaneutrale Stadt	Anteil erneuerbare Energieerzeugung	20% (2023)	100% (2040)
		Leistung PV-Anlagen	n.a.	n.a.
Ressourcen nutzbringend einsetzen	Langfristig Wirtschaftlichkeit sicherstellen	Kostenmiete Erfüllungsgrad (auf Teilportfolio)	118.6% (2023)	100%
		Rückstellungen: EK %-Anteil zu GVZ-Wert	38.2%	>30%

Tabelle 3: Messgrössen aus strategischen Zielen und Massnahmen

¹⁶ Inkl. Personalzimmer¹⁷ Sonstige Gewerbe, Büro, Verkauf, Sondernutzungen, Lager¹⁸ Vgl. Kap. 4.2.¹⁹ Eine vollständig hindernisfreie Abdeckung wäre erwünscht, ist aufgrund denkmalpflegerischer und bautechnischer Bedingungen jedoch unrealistisch²⁰ Bei Kiosken/Take-Aways kaum umsetzbar

Glossar

Delfi	Delegation für Immobilien
EWL	Einzelwohnliegenschaft
FD	Finanzdepartement
FV	Finanzvermögen
GO	Gemeindeordnung
GVZ	Gebäudeversicherung Kanton Zürich
ISZ	Immobilienstrategie Stadt Zürich
LSZ	Liegenschaften Stadt Zürich
MIV	Motorisierter Individualverkehr
MO	Mietobjekt
PP	Parkplatz
TPF	Teilportfolio
TPFS	Teilportfoliostrategie
VGv	Verordnung über die Grundsätze der Vermietung von städtischen Wohnungen
VGvG	Verordnung über Grundsätze der Vermietung von stadteigenen Gewerberäumen, Gewerbevermietungsverordnung
VV	Verwaltungsvermögen
WBF	Wohnbauförderung
WE	Wirtschaftseinheit

