

Masterthesis

zur Erlangung des Master of Science in Real Estate (CUREM)

Zwischennutzungen im Rahmen der Projektentwicklung

– Ein Mehrwert?

Autor	Philip Büel, Turnerstrasse 31, 8006 Zürich
Eingereicht bei	Herrn Klauspeter Nüesch Herrn Dr. sc. nat. Philipp Klaus
Abgabedatum	18. August 2008

Vorwort

Ephemere Bauten und temporäre Nutzungen faszinieren.

Ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit durch geeignete Konzepte zu erreichen, nicht alleine durch die Optimierung konventioneller Systeme, scheint mir in der heutigen Zeit oberstes Gebot. Zwischennutzungen liegen in der Schnittstelle von Ökonomie, Nutzungsplanung, und strategischem Marketing. Geschickter Umgang mit diesen Themen kann ein Projekt hervorbringen, welches auf allen Ebenen einen Mehrwert generiert und dadurch auch nachhaltig erfolgreich ist.

Kreative strategische Konzepte in die eher traditionell geprägte Immobilien-Branche einzubringen ist spannend, herausfordernd aber auch sehr stimulierend.

Mein Arbeitgeber, Nüssli International AG, hat mich für das Masterstudium motiviert und grosszügig unterstützt. Vielen Dank.

Für die kooperative Bereitschaft die Grundlagen der beiden Case Studies zu Verfügung zu stellen, möchte ich mich ganz herzlich bei Herrn Dieter von Ziegler, Spinnerei Murg und Herrn Sandro de Jacob, MIB AG bedanken.

Herrn Dr. Philipp Klaus möchte ich für das Koreferat herzlich danken. Ein spezieller Dank gehört Herrn Klauspeter Nüesch für die Betreuung und die konstruktiven Gespräche während der Bearbeitung der Masterthesis.

Den wichtigsten Rückhalt während den anderthalb Jahren des Studiums habe ich von meiner Partnerin Natalie Drabe bekommen. Ihr, unserem Sohn Laurenz und unserem in kürze geborenen zweiten Kind gebührt mein grösster Dank.

Philip Büel im August 2008

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung / Grundlagen	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzung	1
1.3 Struktur.....	2
1.4 Abgrenzung	2
1.5 Quellen / Zitate.....	3
2 Zwischennutzungen im Lebenszyklus von Immobilien.....	4
2.1 Kulturelle Hintergründe	4
2.2 Die Zwischennutzung.....	5
2.3 Der Zwischennutzer	8
2.4 Initianten von Zwischennutzungen	11
2.5 Kontext Zwischennutzung	12
2.6 Typologisierung	14
2.7 Anlässe für Zwischennutzungen	16
2.8 Schlussfolgerungen	17
3 Einordnung von Zwischennutzungen im Projektentwicklungsprozess	19
3.1 Projektentwicklung als Transformationsprozess	19
3.1.1 Klassische Projektentwicklung	19
3.1.2 Projektentwicklung als Transformationsprozess	20
3.2 Lebenszyklus Betrachtung	21

3.3	Nachfrager von Projektentwicklungen.....	22
3.4	Projektentwickler Typen	23
3.5	Schlussfolgerungen	24
4	Der Mehrwert von Zwischennutzungen.....	25
4.1	Perspektive Zwischennutzer	25
4.2	Perspektive Öffentlichkeit.....	26
4.3	Perspektive Eigentümer, Projektentwickler und Neunutzer	27
4.4	Wertschöpfung durch Zwischennutzungen.....	30
4.5	Schwächen und Risiken von Zwischennutzungen	31
4.6	Schlussfolgerungen	32
5	Handlungsempfehlungen.....	34
5.1	Strategisches Vorgehen.....	34
5.2	Organisation	35
5.3	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	36
5.4	Zwischennutzungsverträge.....	37
5.5	Marktpotential	38
5.6	Schlussfolgerungen	39
6	Einsatz von Zwischennutzungen in der Projektentwicklung	41
6.1	Auswahl der Projekte	41
6.2	Case Study I – Spinnerei Murg	42
6.2.1	Ausgangslage	43
6.2.2	Zwischennutzer als Lückenfüller	44
6.2.3	Ökonomisches Modell Spinnerei Murg	46
6.2.4	Wertschöpfung durch Zwischennutzer	47
6.2.5	Schlussfolgerungen Case Study I.....	48
6.3	Case Study II – Toni Areal Zürich.....	50

6.3.1	Ausgangslage	51
6.3.2	Zeitraum der Projektentwicklung.....	52
6.3.3	Positionierung dank Zwischennutzungen	53
6.3.4	Umsetzung	55
6.3.5	Zukünftige Nutzung	56
6.3.6	Ökonomisches Modell Toni-Areal.....	56
6.3.7	Wertschöpfung durch Zwischennutzungen.....	57
6.3.8	Schlussfolgerungen Case Study II	61
7	Schlussbetrachtungen: Handlungsfreiheiten dank Zwischennutzungen	62
8	Anhang	64
8.1	Case Study I – Spinnerei Murg	65
8.1.1	Pläne und Bilder.....	65
8.1.2	Nutzungsplan	69
8.1.3	Einnahmen und Ausgaben	70
8.1.4	Cashflow	71
8.2	Case Study II - Toni-Areal Zürich	72
8.2.1	Pläne und Bilder.....	72
8.2.2	Übersicht zeitlicher Ablauf	77
8.2.3	Nutzungsplan	78
8.2.4	Einnahmen und Ausgaben	79
8.2.5	Discounted-Cashflow.....	80
9	Literaturverzeichnis.....	81
	Ehrenwörtliche Erklärung	87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definition Zwischennutzung.....	6
Abbildung 2: Sinus Milieus	9
Abbildung 3: Erweitertes Milieu Zwischennutzer	11
Abbildung 4: Kontext Zwischennutzer	13
Abbildung 5: Typologisierung Urban Catalyst.....	15
Abbildung 6: Typologisierung Zwischennutzungen.....	16
Abbildung 7: Marktzyklen	21
Abbildung 8: Der Immobilienlebenszyklus	22
Abbildung 9: Reduzierter Cash Bedarf dank Zwischennutzungen.....	30
Abbildung 10: Organisation durch Zwischennutzungsagentur.....	35
Abbildung 11: Ursprungsnutzung: Spinnerei	42
Abbildung 12: Zwischennutzung: Gastronomie	42
Abbildung 13: Neunutzung: Loftwohnung	42
Abbildung 14: Nutzungsplan Spinnerei Murg.....	45
Abbildung 15: Kapitalisierter Cashflow Spinnerei Murg	47
Abbildung 16: Ursprungsnutzung: Milchverarbeitung	50
Abbildung 17: Zwischennutzung: Ausstellung Hochschule für Gestaltung und Kunst ..	50
Abbildung 18: Neunutzung: Campus für Bildung und Kultur.....	50
Abbildung 19: Nutzungsplan Toni-Areal	54
Abbildung 20: Szenarien Toni-Areal.....	57
Abbildung 21: Cashflow Toni-Areal während Zwischennutzungsphase.....	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ansprüche an Zwischennutzungen mit breitem Zielpublikum	10
Tabelle 2: Motivation unterschiedlicher Initianten	12
Tabelle 3: Zwischennutzungen nach Nutzungsart	14
Tabelle 4: Zwischennutzung und Initiant.....	18
Tabelle 5: Direkte Motivation für Zwischennutzung.....	29
Tabelle 6: Mietzinse Zwischennutzungen.....	31
Tabelle 7: Vor- und Nachteile von Zwischennutzungen.....	33
Tabelle 8: Marktpotential Zwischennutzungen.....	38
Tabelle 9: Mietzinse Zwischennutzungen Spinnerei Murg	47
Tabelle 10: Mietzinse Zwischennutzungen Toni-Areal.....	58
Tabelle 11: Mietzinse Neunutzung Toni-Areal.....	59
Tabelle 12: Toni-Areal: Wert (Discounted-Cashflow 1998)	60

1 Einleitung / Grundlagen

1.1 Ausgangslage

Die Projektentwicklung wird laufend professionalisiert und gleichzeitig wissenschaftlich ausgewertet.

Das Thema der Zwischennutzung wird in Publikationen beschrieben. Aufgrund der geringen Anzahl von Publikationen und der aktuellen Erscheinungsdaten zeigt sich, dass das Interesse am Thema in der jüngsten Zeit stark wächst. Die Mehrzahl der Bücher, Fachartikel oder Diplomarbeiten beschreiben ein Fallbeispiel, kulturelle / soziale Aspekte oder die Revitalisierung von Industriebrachen. Angaben über ökonomische Voraussetzungen und Ergebnisse sind in diesen Arbeiten kaum zu finden. Welchen Mehrwert Zwischennutzungen dem Projektentwickler respektive dem Eigentümer bieten, wird kaum beschrieben, die Perspektive bleibt oft auf Seite der Zwischennutzer. Der ökonomische Wert von Zwischennutzungen beschränkt sich in den Publikationen meist auf den Beitrag zu Unterhalts- und Betriebskosten, welcher Mehrwert im Projektentwicklungsprozess geschaffen werden kann, wird kaum thematisiert.

1.2 Zielsetzung

Diese Arbeit soll das Potential von Zwischennutzungen für Projektentwickler und Land- resp. Immobilienbesitzer aufzeigen.

Die ökonomischen Auswirkungen werden anhand konkreter Berechnungen in zwei Case Studies dargestellt. Zusammen mit der Beschreibung von weiteren Mehrwerten sollen Projektentwickler für das Thema und begeistert werden.

Weiter soll für diejenigen Personen, welche sich bisher noch nicht intensiv mit Zwischennutzungen auseinandergesetzt haben, die theoretischen Grundlagen in groben Zügen aufgezeigt werden.

Zwischennutzungen sollen als zusätzliche Handlungsoption im Projektentwicklungsprozess eingeführt werden.

1.3 Struktur

In einem ersten Schritt (Kapitel 2 „Zwischennutzungen im Lebenszyklus von Immobilien“) wird mit Hilfe von Literaturquellen das Thema Zwischennutzung beschrieben, die kulturellen Hintergründe beleuchtet und eine Typologisierung gesucht.

Damit Zwischennutzungen für Projektentwicklungen nutzbar werden, beschreibt das folgende Kapitel 3 „Einordnung von Zwischennutzungen im Projektentwicklungsprozess“ das aktuell in der Lehre vertretene Verständnis von Prozessen in der Projektentwicklung. In diesem Zusammenhang wird aufgezeigt, für welche Typen und Nachfrager von Projektentwicklungen Zwischennutzungen ein mögliches Thema sein kann.

Kapitel 4 beschreibt aus unterschiedlichen Perspektiven den Nutzen und den Mehrwert von Zwischennutzungen. Es wird eine qualitative Auflistung von Stärken / Chancen und Schwächen / Risiken aufgearbeitet. Wie weit ein ökonomischer Mehrwert generiert werden kann, lässt sich in Modellen darstellen. Der exakte modell-theoretische Aufbau ist kein Schwerpunkt dieser Arbeit, vielmehr werden in den beiden Case Studies zwei unterschiedliche Methoden der Betrachtung aufgezeigt.

Ein Überblick über Handlungsempfehlungen wird in Kapitel 5 gegeben.

Zwei Case Studies veranschaulichen den praktischen Einsatz von Zwischennutzungen im Rahmen der Projektentwicklung. Interviews mit den Verantwortlichen für die Projektentwicklung zeigen, wie die oben beschriebenen Themen in der Realität umgesetzt werden konnten. Cashflow-Berechnungen weisen den wirtschaftlichen Mehrwert von Zwischennutzungen nach.

1.4 Abgrenzung

Dem Zielpublikum sollte die Literatur zum Thema Projektentwicklung aus einer Vielzahl von Publikationen bekannt sein. In dieser Arbeit wird die Theorie der Projektentwicklung nur am Rande erwähnt, resp. als Basis vorausgesetzt. Die Kalkulationsmethode des Discounted-Cashflow wird in der Bewertung von Investitionsentscheidungen und von Immobilien eingesetzt. Dieses Modell wird nicht im Detail beschrieben.

Weiter werden steuerliche Aspekte nicht und rechtliche Rahmenbedingungen nur am Rande gestreift. Der Rahmen dieser Arbeit würde gesprengt, wenn gesetzliche Voraussetzungen für ein Thema, welches im Gesetz nicht explizit beschrieben wird, aufgearbeitet werden müssten.

Volkswirtschaftliche Auswirkungen von kulturellen und sportlichen Grossanlässen wie Weltausstellungen oder Olympiaden werden ebenfalls nicht beschrieben. Solche Zwischennutzungen sind zwar höchst interessant in Bezug auf langfristige Auswirkungen, da sie jedoch nicht durch Private initiiert werden, verzichtet diese Arbeit auf die Darstellung.

1.5 Quellen / Zitate

Alle Abbildungen und Grafiken stammen vom Autor, Ausnahmen sind explizit durch Quellenangaben gekennzeichnet.

Die jeweils am Anfang eines Kapitels zitierten Zitate stammen aus der umfangreichen Sammlung der Homepage www.zwischennutzung.net

2 Zwischennutzungen im Lebenszyklus von Immobilien

Das Alte stürzt, es ändert sich die Zeit, und neues Leben blüht aus den Ruinen.

Friedrich Schiller / Wilhelm Tell

2.1 Kulturelle Hintergründe

Der Wert eines Gebäudes ist nicht primär vom Alter abhängig. Weder ist es prinzipiell mehr (Historisches Gebäude) noch weniger (Aufwendungen für Sanierungen) wert. Auch ist die aktuelle Nutzung nur teilweise für den Wert einer Immobilie ausschlaggebend. Gilt es doch im Rahmen einer Projektentwicklungen durch geschickte Nutzungskonzeption einen Mehrwert zu schaffen und so den Wert der Immobilie zu steigern.

In der Schweiz hat das Nebeneinander von Alt und Neu eine lange Tradition. Stadtgründungen (wie z.B. Karlsruhe) oder gross angelegte Stadtumbauten (wie z.B. Haussmanns Paris) sind hier nach dem Mittelalter nicht mehr anzutreffen. In den Städten wird Altes durch Neues ersetzt, wenn einzelne Gebäude nicht mehr nutzbar sind oder durch einen Brand zerstört wurden. Gebäude sind also einem „natürlichen“ Lebenszyklus unterworfen. Durch den Strukturwandel (Industrie zu Dienstleistung) wird die Nutzung von Industrieliegenschaften und ganzer Areale aufgegeben. Dieser Wandel ist in der Schweiz verstärkt seit den späten 1980er Jahren zu beobachten und dauert aktuell an. Grosse Flächen werden frei gegeben und suchen neue Nutzer. Vergleicht man den Lebenszyklus einer Immobilie mit der mittelalterlichen Dreifelderwirtschaft, können Parallelen gefunden werden. Der Verzicht auf eine intensive Bewirtschaftung wird im Hinblick auf einen nachhaltigen Ertrag belohnt. Wie diese Arbeit zeigt, können Zwischennutzungen mit keinen oder nur geringen Erträgen auch für eine mittelfristige Wertsteigerung von Immobilien eingesetzt werden.

In der Öffentlichkeit wächst der Wunsch das Bild der Stadt zu bewahren oder gar zu rekonstruieren. Entfällt aber die Nutzung bestehender Immobilien, muss sich überlegt werden, ob eine Sanierung und Neupositionierung oder ein Ersatzneubau sinnvoll ist.

Im ersten Fall gilt es für bestehende Gebäude ein neues Programm zu finden. Im Gegensatz zu der Architektur der klassischen Moderne, welche Ausdruck und Gebrauch koppelt, kann hier an Planungskonzepte der 1960er und 70er Jahre angeknüpft werden.

Selbstorganisation, Flexibilität und Variabilität wurden hoch geschätzt. Auch im zweiten Fall, dem Erstellen von Ersatzneubauten, wird heute die Nutzungsflexibilität hoch bewertet um spätere Umnutzungen zu ermöglichen.

Der Prozess, wie Nutzungen bestimmt werden, wird von Projektentwicklern unterschiedlich begonnen. Ob gross angelegte Marktuntersuchungen als Basis dienen, individuelle Erfahrungen und Netzwerke genutzt werden oder ein freier Zugang durch das Schaffen von neuen Situationen¹ gesucht wird ist nicht entscheidend.

Aussereuropäische Kulturen haben oft eine andere Beziehung zu Vergänglichkeit und Veränderung der gebauten Struktur. So wird in Japan beispielsweise die Vergänglichkeit als Teil des Lebens gesehen und auch in der Holz-Architektur umgesetzt². Ähnlich ist in Hongkong der Umgang mit Immobilien. Die Lebensdauer eines Hochhauses liegt oft bei nur ca. 30 Jahren.

Die unterschiedliche kulturelle Bewertung von Gebäuden hat also auch Auswirkungen auf den Lebenszyklus von Immobilien und somit auf die Nutzung.

2.2 Die Zwischennutzung

Obwohl das Thema Zwischennutzungen in den letzten Jahren vermehrt in der Öffentlichkeit wie auch der Forschung diskutiert wurde, hat sich bisher in der Literatur keine einheitliche Begriffsdefinition durchgesetzt. Aufgrund der Fragestellung der

¹ Vergleiche z.B. Stahlhut, Heinz: In girum imus nocte et consumium igni, in: archplus 183: Détournement (Zweckentfremdung): „Im Kampf gegen die jedem künstlerischen Werk innewohnenden Ansprüche auf Ewigkeit, Originalität, Authentizität und Wert bedienen sich die Situationisten völlig unbefangen aller greifbaren Requisiten der abendländischen Kulturgeschichte: ... Auseinanderschneiden und Zusammenkleben von bestehenden Kunstwerken, die Zweckentfremdung von Comic strips durch das Einsetzen von revolutionären Inhalten in die Sprechblasen ...“

² Vergleiche z.B. Okakura, Kakuzo (1981): Das Buch vom Tee, S. 65ff: „Der Teeraum ist für den Teemeister gemacht, nicht der Teemeister für den Teeraum. Er ist nicht für die Nachwelt bestimmt und daher vergänglich. Der Gedanke, dass jedermann ein eigenes Haus haben soll, gründet sich auf eine alte Sitte des japanischen Volkes. Der Shintô-Aberglaube fordert nämlich, dass jedes Wohnhaus beim Tode seines Hausherrn geräumt werden muss. ... Die Einhaltung dieser Sitte war nur bei einer Bauweise möglich, wie wir sie in unserem System der Holzarchitektur haben, die leicht niederzureissen, aber auch leicht wieder aufzubauen ist.“

jeweiligen Untersuchung werden oft Charakteristika herausgeschält, jedoch schränken diese meist spezifisch auf das Thema konzentriert den Begriff ein.

Im Zusammenhang mit einem Forschungsprojekt zu brach liegenden Arealen in der Schweiz³ wurden Definitionen basierend auf den zeitlichen Ablauf erarbeitet.

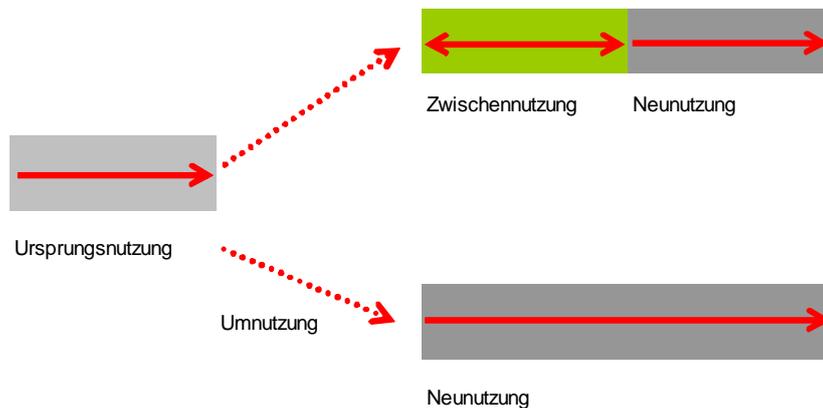


Abbildung 1: Definition Zwischennutzung⁴

„Als **Ursprungsnutzung** wird die letzte industrielle oder gewerbliche Nutzung verstanden, zu deren Zweck das Industrieareal ursprünglich überbaut wurde. Der industriell nicht mehr genutzte Teil eines Areals wird oft als „nicht betriebsnotwendig“ bezeichnet. Eine Ursprungsnutzung beinhaltet auch Nutzungen wie Lager oder Bürogebäude.“⁵

„Unter **Zwischennutzung** werden alle Zustände verstanden, die temporärer Natur sind. Oft besetzen Zwischennutzungen Terrain in einer Umgebung, die primär nicht als geeignet für diese Nutzung erscheint. Ihr Merkmal sind ein niedriger Nutzungsgrad, niedrige Mieterträge und hohe Unterhaltskosten. Zwischennutzungen bleiben unter Umständen jahrelang bestehen, bis der Eigentümer eine ertragsreichere Umnutzung vornimmt.“⁶

³ Vinzens, Martin (2005): Die brachliegende Schweiz

⁴ Vinzens, Martin (2005): Die brachliegende Schweiz, S. 6

⁵ Vinzens, Martin (2005): Die brachliegende Schweiz, S. 6

⁶ Vinzens, Martin (2005): Die brachliegende Schweiz, S. 6

„Unter **Neunutzung** werden alle Zustände verstanden, denen ein provisorischer Charakter fehlt und die für mehrere Jahrzehnte Gültigkeit haben sollen. Der Prozess zur vollständigen Neunutzung dauert mehrere Jahre. Eine Neunutzung verursacht Vorinvestitionen, die für den Investor mit einem beträchtlichen Planungs- und Marktrisiko behaftet sind. Fehlt die Anschubfinanzierung, so sind alle anderen Prozesse der Umnutzung behindert, beispielsweise die Nutzersuche, das Planungsverfahren und die Bauprojektierung.“⁷

Die Unterscheidung in drei Nutzungszustände ist leicht nachvollziehbar und gut nutzbar. Die Beschränkung auf Industrieliegenschaften und die wirtschaftlichen Bedingungen können jedoch nicht auf alle Zwischennutzung verallgemeinert werden.

Das Studio Urban Catalyst hat in ihrer Studie im Jahr 2001⁸ eine Begriffsbestimmung anhand von drei Anforderungen vorgenommen:

- a) „people other than the real estate owner perform activities on a site“ – Zwischennutzungen können nicht von den Eigentümern durchgeführt werden.
- b) „the owner receives no or no relevant financial income for this use of ground or building“ – Mieteinnahmen sind für den Land- oder Immobilienbesitzer nicht ausschlaggebend.
- c) „the use is timely limited“ – Zwischennutzungen sind temporäre Nutzungen

Die ersten beiden Anforderungen sind bereits einengende Kriterien. Diese sind wohl oft Grundlage für das Ermöglichen von einfachen Zwischennutzungen rund um kreative Milieus, sollen Zwischennutzungen jedoch professionell betrieben werden, so kann dies durchaus auch durch den Besitzer organisiert oder betrieben werden. Die Einschränkung, dass nur geringe Mietzahlungen fließen sollen, ist keine Voraussetzung für Zwischennutzungen, sondern eher eine Behinderung für die temporäre Vermietung von Land oder einer Immobilie.

In einer sozialwissenschaftlichen Diplomarbeit wird, basierend auf den Anforderungen von Urban Catalyst, Zwischennutzung wie folgt definiert: „Zwischennutzungen sind geplante oder ungeplante zeitlich begrenzte Nutzungen, die ohne große Investitionen in

⁷ Vinzens, Martin (2005): Die brachliegende Schweiz, S. 6

⁸ Studio Urban Catalyst (2001): Analysis Report – Berlin Study, S. 252

leerstehenden Gebäuden oder ungenutzten Flächen, die sich nicht im Eigentum der Nutzer befinden, vorgenommen werden und weder den vorhergehenden noch den nachfolgenden Nutzungen entsprechen. Ihrem Sinn nach handelt es sich bei Zwischennutzungen um Übergangslösungen.“⁹

Diese Begriffsbestimmung berücksichtigt die zeitliche Komponente und die Abgrenzung zu der Ursprungsnutzung wie auch der Nachnutzung. Sie gibt jedoch ebenfalls bereits vor, dass Zwischennutzungen ohne grossen finanziellen Aufwand realisiert werden, also implizit keine kommerziellen Interessen damit verbunden sind. Sollen Zwischennutzungen im Rahmen der Projektentwicklung genutzt werden, ist dies jedoch explizit gewünscht.

Basierend auf den oben genannten Überlegungen, wird für die vorliegende Arbeit folgende Definition gebraucht:

„Zwischennutzungen sind zeitlich begrenzte Nutzungen, die weder der Ursprungsnutzung noch der Neunutzung entsprechen.“

Der gelegentlich verwendete Begriff „Pioniernutzung“ (oder Raumpioniere¹⁰) wird gemeinhin aus der Pflanzenwelt abgeleitet. Pionierpflanzen sind die ersten Siedler einer brach liegenden Fläche. Sie stellen keine besonderen Ansprüche an die Umgebung, sind also nicht abhängig von einem speziell nährstoffreichen Boden oder intensiver Pflege. Wandelt sich das Umfeld mit der Zeit zu einem Standort von höherer Qualität, werden die Pionierpflanzen von Nutz- oder Zierpflanzen verdrängt. Entsprechend gelten in dieser Arbeit Pioniernutzungen als eine Untergruppe von Zwischennutzungen. Anforderungen von diesen Zwischennutzern an Infrastrukturen oder sonstige Hilfestellungen durch den Eigentümer gibt es keine, nach der Zwischennutzungsphase werden die Pioniernutzungen durch Neunutzungen abgelöst.

2.3 Der Zwischennutzer

Möchte man eine Gruppe von Menschen beschreiben, die sich in ihrer Lebensweise ähneln, so kann eine Zuordnung in Milieus genutzt werden. Bekannt im strategischen Marketing ist die Einteilung von Menschen in Gruppen, „die sich in ihrer

⁹ Bahr, Raiko (2007): Die Stadt entwickeln mit Zwischennutzungen, S. 7

¹⁰ Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (2007): Urban pioneers, S. 36ff

Lebensauffassung und Lebensweise ähneln. Ähnlichkeiten im Lebensstil können, müssen aber nicht in derselben sozialen Schicht auftreten. An welchen Werten man sich orientiert, was einen interessiert, oder was man schön und hässlich findet, hat in erster Linie mit dem Milieu zu tun, zu dem man gehört.“¹¹

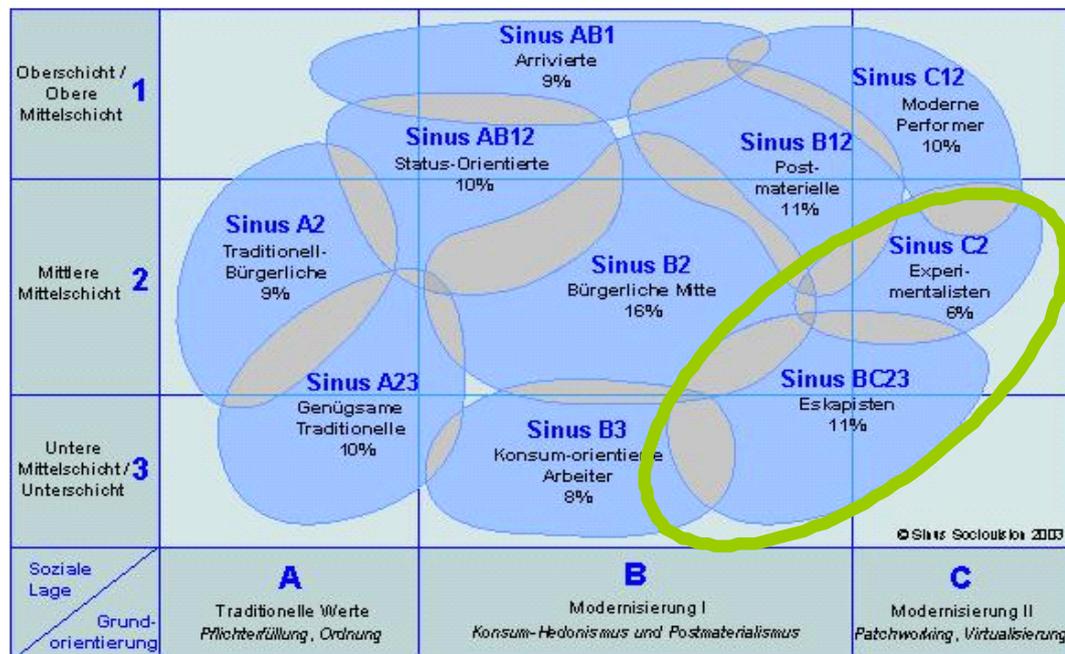


Abbildung 2: Sinus Milieus

Initianten und Konsumenten von Zwischennutzungen werden bisher in der Literatur oft zum Milieu der Escapisten¹² oder Experimentalisten¹³ beschrieben. Diese Gruppe von

¹¹ <http://www.sinus-sociovision.de/>, Abrufdatum 15.07.2008

¹² <http://www.sinus-sociovision.de/>, Abrufdatum 15.07.2008: Die Hedonisten (Escapisten) leben ganz im Hier und Jetzt, möchten sich wenig Gedanken um die Zukunft machen. Dabei zeigen sie Spaß an der Provokation der "Spießer" und der Identifikation mit "krassen" Szenen, Clubs und Fangemeinden. In besonderem Maße interessieren sie sich für Fernsehen, Video, Musik, Computerspiele, Sport (Fußball, Squash), Kino-, Disco- und Kneipenbesuche.

¹³ <http://www.sinus-sociovision.de/>, Abrufdatum 15.07.2008: Die Experimentalisten haben große Lust am Leben und Experimentieren. Sie sind tolerant und offen gegenüber unterschiedlichsten Lebensstilen, Szenen und Kulturen. Gleichzeitig lehnen sie Zwänge, Routinen und Rollenvorgaben ab. Vielmehr leben sie lustvoll unterschiedliche Rollen und auch Widersprüche aus (Lifestyle-Avantgarde, neue Bohème).

Weniger wichtig sind ihnen materieller Erfolg, Status und Karriere. Ihre Ablehnung, sich "lebenslanglich" festzulegen, führt oft zu ungewöhnlichen Patchwork-Biografien und -Karrieren.

Menschen gehört der Unter- bis Mittelschicht an und hat eine progressive Grundorientierung.

Sollen Zwischennutzungen attraktiv für eine andere, und grössere Gruppen von Menschen werden, so muss die Positionierung des Angebotes weniger progressiv und tendenziell eher höherwertig ausgelegt werden. Es gilt Charakteristika von konventionellen Nutzungen in dauerhaften Strukturen mit denen von „Escapisten“ und „Experimentalisten“ möglichst harmonisch zu kombinieren.

Merkmale Escapisten		Merkmale Traditionell-Bürgerliche
informell	↔	fomal
illegal	↔	legal
temporär	↔	dauerhaft
kleiner Masstab	↔	grosser Masstab
kleinteilig	↔	raumgreifend
privat	↔	kommunal
nicht-öffentlich	↔	öffentlich
mobil	↔	immobil
provisorisch	↔	fest gebaut
innovativ	↔	traditionell
kurzzeitig	↔	lang andauernd
low Budget	↔	gewinnorientiert
Off-Kultur	↔	Hochkultur
spontan	↔	zyklisch
Engagement	↔	Analyse
ergebnisoffen	↔	zielorientiert
<i>Best of both worlds</i>		

Tabelle 1: Ansprüche an Zwischennutzungen mit breitem Zielpublikum

Tabelle 1 zeigt einen Ausschnitt von Merkmalen einer Zwischennutzung, welche sich aus dem Bereich der „Escapisten“ in Richtung „Bürgerliche Mitte“ emanzipiert.

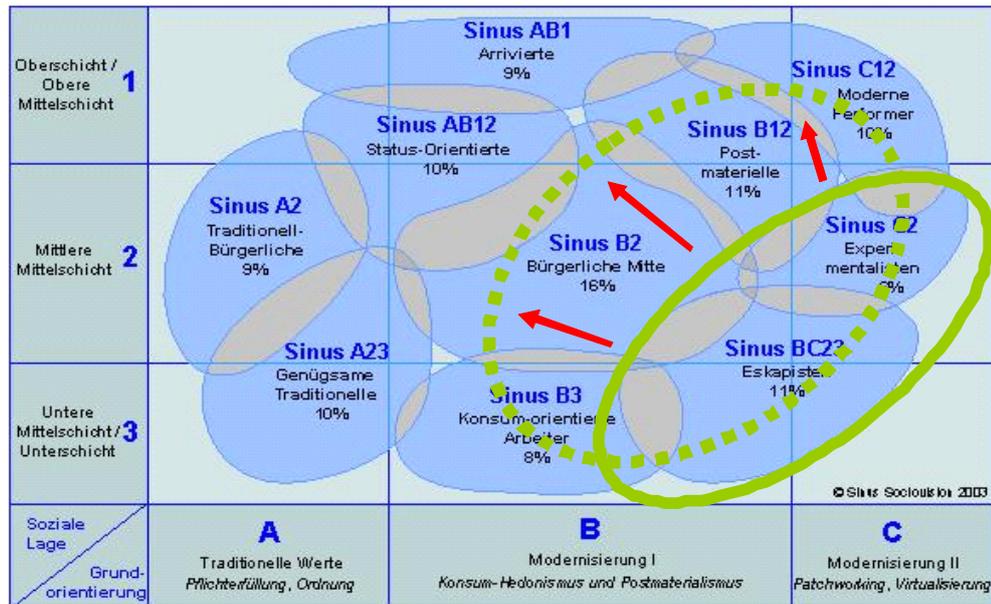


Abbildung 3: Erweitertes Milieu Zwischennutzer

Durch eine Professionalisierung der Organisationsstrukturen und eine leichte Verschiebung der Wertvorstellungen sollten mit Zwischennutzungen wesentlich breitere Bevölkerungsgruppen angesprochen werden können. Ein Beispiel dazu wird im Kapitel 6.3 Case Study II – Toni Areal Zürich ab Seite 50 beschrieben.

2.4 Initianten von Zwischennutzungen

In der Literatur werden oft die Zwischennutzer selbst als Initiant genannt. Oft aus einem kreativen und innovativen Milieu stammend, sind Zwischennutzer eine Art Klein-Unternehmer, meist jedoch nicht mit dem Ziel einen Gewinn zu erwirtschaften.

Im Rahmen einer Projektentwicklung können auch der Immobilienbesitzer, respektive sein Projektentwickler eine aktive Rolle als Initiant für Zwischennutzungen einnehmen. Eine Typologisierung nach Initianten zeigt auf, dass aufgrund der unterschiedlichen Motivation für die Initiierung nicht alle Zwischennutzungen geeignet sind um in den Entwicklungsprozess einzubinden.

Illegal	Öffentlichkeit	Nutzer	Besitzer / Projektentwickler
Regelbruch / Nonkonformität	Interessen der Allgemeinheit (z. B. Kulturausstellungen)	Aussergewöhnliche Location	Cashflow
Kein Geld für Mietzins	Volkswirtschaftliche Aspekte (z. B. bei Olympiade)	Geringe Mietzinsen	Image / Branding
	Schaffen von Chancen	Experiment ohne grosses Risiko	Aktivität statt Brache

Tabelle 2: Motivation unterschiedlicher Initianten

So muss beispielsweise im Einzelfall vom Projektentwickler entschieden werden ob ein Zwischennutzer eingebunden werden soll, wenn dieser keinen Mietzins für die genutzten Flächen zahlen kann.

Überwiegen die Interessen der Öffentlichkeit an einer Zwischennutzung, so kann eventuell über eine Beteiligung der öffentlichen Hand an den entstehenden Kosten (z. B. Altlastenentsorgung oder Infrastrukturbauten) für Zwischennutzungen verhandelt werden¹⁴

2.5 Kontext Zwischennutzung

Zwischennutzer schliessen meist nur einen privatrechtlichen Vertrag ab. Der Mietvertrag mit dem Eigentümer der Immobilie regelt die Konditionen zur Nutzung von Flächen oder Gebäudeteilen. Wie Abbildung 4 aufzeigt, sind Zwischennutzer jedoch in einem grösseren Umfeld eingebettet.

Informelles Engagement und Anspruchshaltungen nehmen oft einen grösseren Einfluss auf die Gestaltung von Zwischennutzungen, wie formell begründete. So besteht meist eine enge Beziehung von Zwischennutzern zu deren Kunden. Nachbarn, Politik und Verbände sind oft interessierter und engagierter bei Umnutzungen von Projekten in alten Industrieliegenschaften, als der Eigentümer.

Akteure unterschiedlicher kultureller Hintergründe (Künstler und Investor) oder divergierender Zielsetzungen (Öffnung eines Areals vs. Sicherheitsbedenken) werden idealerweise durch Schlüsselagenten zusammengebracht, „die die Barriere zwischen

¹⁴ Bundesamt für Raumentwicklung (2004): Die brachliegende Schweiz, S. 3: Bürgschaften analog zur Exportrisikogarantie oder die Gewährung zinsloser Darlehen wären eine prüfungswerte Massnahme.

den Milieus der Nutzer, Eigentümer und staatlichen Stellen überbrücken. Sie zeichnen sich durch unbürokratisches und spontanes Handeln mit persönlichem Risiko aus.“¹⁵

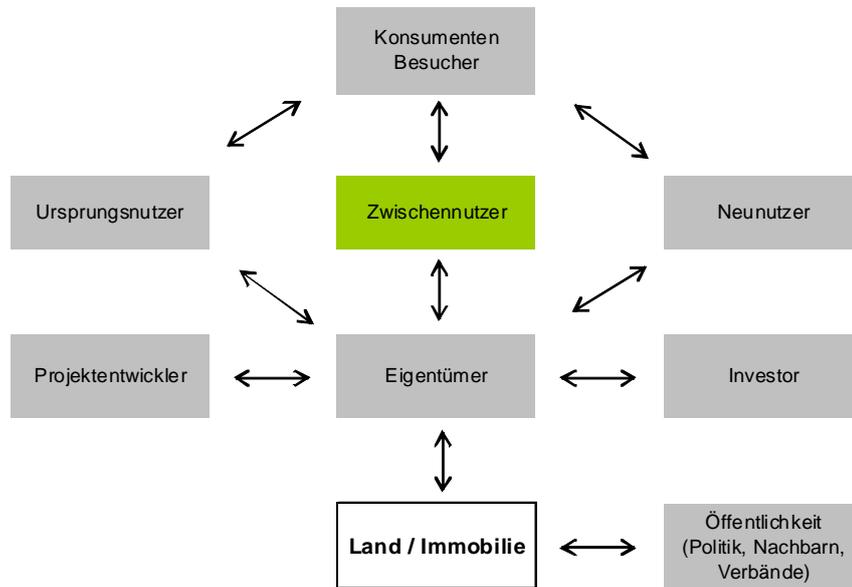


Abbildung 4: Kontext Zwischennutzer

Auf dem Grundstück anwesende Personen (Betreiber, Konsumenten oder Besucher) können in aussergewöhnlichen Fällen gegenüber dem Zwischennutzer Ansprüche geltend machen (z.B. muss bei Verletzungen während eines Konzertes die Veranstalterhaftpflicht für den Schaden aufkommen). Aber auch direkt gegenüber dem Eigentümer der Immobilie (z.B. muss die Bauherrenhaftpflicht bei einem Unfall aufgrund schlechter Beleuchtung für den Schaden aufkommen) können Ansprüche bestehen. Entsprechende Risiken sind auf Seite Zwischennutzer und Eigentümer wie im gewöhnlichen Geschäftsalltag abzuklären und entsprechend abzusichern.

In dieser Arbeit soll jedoch schwergewichtig untersucht werden, wieweit Zwischennutzer im Projektentwicklungsprozess professionell eingesetzt werden können. Zu bedenken ist hierbei, dass der Projektentwickler meist im Auftrag vom Eigentümer, einem Nutzer oder eines Investors arbeitet. Zwischennutzer sind also für ihn nur temporäre Akteure. Zwischennutzer werden aktiv eingesetzt, wenn sie einen Mehrwert generieren können.

¹⁵ Angst, Marc (2004): Zone de l'imaginaire, S. 25

2.6 Typologisierung

Aus der Nutzungskonzeption und aus rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. Zonenplänen) lässt sich eine Typologisierung von Funktionen nach Nutzungsarten vornehmen.

Gewerbe	Kunst / Kultur	Freizeit	Sport	Grün- / Brachflächen	Wohnen	Gastronomie
Läden	Ausstellungen	Spielplätze	Tennishallen	Landart	Lofts	Restaurants
Büroflächen	Installationen	Übungsräume	Kletterhallen	Community Garden	Wohnateliers	Diskotheken
Märkte	Theater	Ateliers	Go-Kart Bahnen	Pflanzungen	Hausbesetzungen	Beach Clubs
Lagerflächen	TV-Studio	Public Viewings	Halfpipes	Parkplätze	Zeltplätze	Event-gastronomie
etc.	etc.	etc.	etc.	etc.	etc.	etc.

Tabelle 3: Zwischennutzungen nach Nutzungsart

Eine Zuordnung wie in Tabelle 1 wird im konkreten Einzelfall bei der Konzeption und Planung eines Projektes hilfreich sein um einen abgestimmten Mix verschiedener Nutzungen zu erreichen. Da jedoch gerade Zwischennutzungen meist in einem kreativen Milieu entstehen, ist eine klare Trennung von Funktionen oft nicht möglich oder gewünscht.

Die in der Literatur bisher umfassendste Typologisierung wurde durch die Gruppe „Urban Catalyst“ vorgenommen. Anhand zeitlicher Vorgänge und Prozess-Abläufe werden Pionier- und Zwischennutzungen in 12 Gruppen¹⁶ kategorisiert.

¹⁶ Urban Catalyst: archplus 183, S. 88 - 91

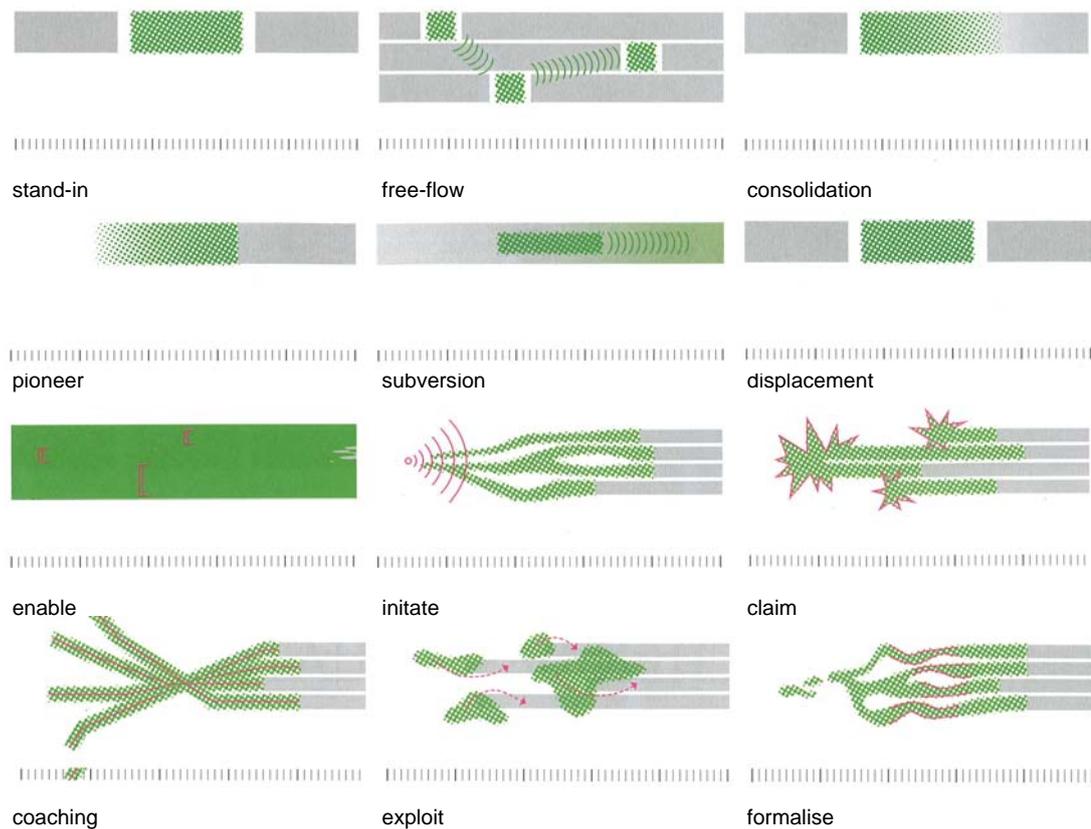


Abbildung 5: Typologisierung Urban Catalyst

Diese Typologisierung scheint jedoch zu detailliert um in der Praxis angewendet werden zu können.

Soll im Zusammenhang mit Vermarktungsüberlegungen eine übersichtliche und einfache Typologisierung gefunden werden, so können drei Gruppen zusammengefasst werden. Diese vereinfachende Typologisierung nimmt den zeitlichen Ablauf von Nutzungen als Basis.

One-off: Zwischennutzungen, welche einmalig an einem bestimmten Standort in Erscheinung treten.

Start-up: Zwischennutzungen, welche den ursprünglich temporären Charakter verlieren und sich verstetigen.

Location-change: Nutzungen, welche temporär an unterschiedlichen Orten beheimatet sind.

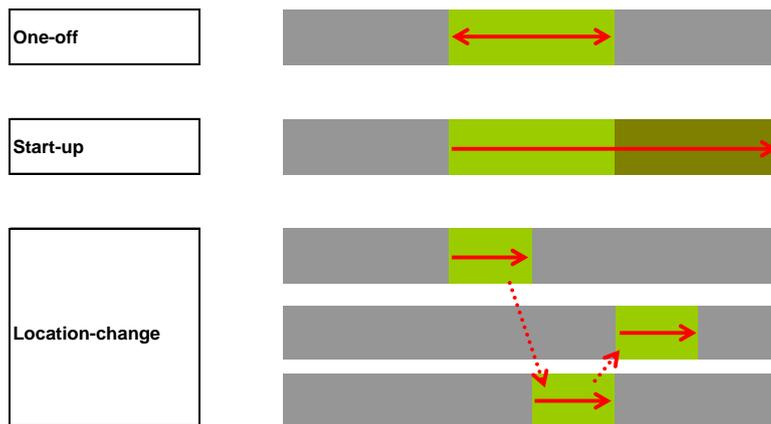


Abbildung 6: Typologisierung Zwischennutzungen

Aus Sicht des Besitzers von Land oder einer Bestandsimmobilie können alle drei Typen von Zwischennutzungen hilfreich sein um eine Projektentwicklung positiv zu beeinflussen.

One-off Nutzungen werden auf die zukünftige bauliche Entwicklung kaum Einfluss nehmen, können jedoch inhaltlich das Image eines Areals nachhaltig fördern.

Start-up Nutzungen müssen dagegen sorgfältig in der Planung und Umsetzung von Entwicklungsprojekten integriert werden. Vorteilhaft wird sich auswirken, dass es keinen Bruch im Nutzungskonzept gibt und das Areal kontinuierlich frequentiert wird.

Location-change Nutzungen leben von der Verbindung von temporärem Raum und stetigem inhaltlichem Konzept. Durch den langfristigen Aufbau der Nutzung, kann in kurzer Zeit dem temporären Standort Impulse gegeben werden.

2.7 Anlässe für Zwischennutzungen

Zwischennutzungen können dort entstehen, wo die Neunutzung nicht nahtlos der Ursprungsnutzung folgt. Im Allgemeinen wird dies in zwei Fällen möglich sein.

A) Wenn kein grosser Entwicklungsdruck auf eine Liegenschaft besteht. Ist die Ursprungsnutzung nicht mehr aktiv und die Wertschöpfung aus einer Projektentwicklung nicht sehr hoch, kann ohne grosse finanzielle Einbussen eine längere Zeit abgewartet werden.

B) Wenn der Zeitrahmen für die Entwicklung einer Neunutzung sehr lange ist. Für die Entwicklung grösserer Projekte ist in Mitteleuropa bereits mit ca. zwei bis vier Jahren im Minimum zu rechnen. Diese Zeit wird schwergewichtig durch das öffentliche Baurecht (z.b. Umzonung, Gestaltungsplan, Baubewilligungen, etc.) bestimmt. Ist die

Ursprungsnutzung nicht mehr aktiv, können Zwischennutzungen die Zeitliche Lücke überbrücken.

Weitere Anlässe für Zwischennutzungen können grosse Kultur- oder Sportanlässe (wie z.B. eine Weltausstellung oder eine Olympiade) sein. Diese nutzen grosse Areale während einer begrenzten Zeit und hinterlassen nur partiell eine Nachnutzung (z.B. kann das Olympische Dorf als Wohnquartier genutzt werden). Als ein exemplarisch positives Beispiel kann die Sommer Olympiade London im Jahr 2012 genannt werden. Die Planung des grossflächigen Olympiaparks sieht explizit eine Nachnutzung als Wohn- und Dienstleistungsquartier vor. Die bestehenden Bauten eines stillgelegten Industrieareals wurden im Vorfeld abgerissen und der Boden von Altlasten befreit. In einem neu geschaffenen Park werden permanente wie auch temporäre Bauten für die Olympiade erstellt. Die temporären Bauten werden nur während einer Zeitdauer von anderthalb Jahren vorhanden sein, anschliessend wird deren Infrastruktur für neue Wohn- und Geschäftshäuser genutzt. Eine Olympiade kann also Impulse für eine Neupositionierung von Stadtgebieten geben. Da solche Anlässe jedoch sehr selten sind und nicht aktiv für eine Projektentwicklung im privaten Rahmen initiiert werden können, geht diese Arbeit nicht weiter darauf ein.

2.8 Schlussfolgerungen

Wurden Zwischennutzungen bisher meist von Einzelpersonlichkeiten aus der Szene der Off-Kultur initiiert, kann durch eine professionelle Organisation und eine bewusste Positionierung am Markt eine breitere Bevölkerung angesprochen werden. Zwischennutzungen können in der heutigen vielfältigen Welt eine Nische besetzen, die kulturelle Werte mit zielgerichteten Vorstellungen des Immobilieneigentümers in Einklang bringt.

Obwohl diverse Publikationen zum Thema Zwischennutzungen erschienen sind, gibt es bisher noch keine Definition, die sich durchgesetzt hat. Oft werden zeitliche Aspekte durch kulturelle und finanzielle Rahmenbedingungen eingeengt. Um eine Professionalisierung zu ermöglichen, gilt es jedoch das Thema nicht dem Bereich der Halb-Illegalität und des Non-Konfirmismus zu zuzuordnen, sondern neutraler zu betrachten. Eine wertfreie Definition kann sein:

„Zwischennutzungen sind zeitlich begrenzte Nutzungen, die weder der Ursprungsnutzung noch der Neunutzung entsprechen.“

Tabelle 4 zeigt die Bandbreite von Zwischennutzungen, kategorisiert nach Typ und Initiant. Die Literatur beschreibt bisher meist Zwischennutzungen, welche durch die Nutzer selbst oder die öffentliche Hand initiiert werden. In dieser Arbeit werden schwergewichtig die Zwischennutzungen betrachtet, die durch den Eigentümer, respektive einen Projektentwickler eingesetzt werden.

		Initiant			
		Illegal	Öffentlichkeit	Nutzer	Besitzer / Projektentwickler
ZN Typ	One-off	Kunstaktionen	Familiengärten	Sporthallen	alles denkbar
	Start-up	Illegaler Flohmarkt	Legacy von Kultur- und Sportanlässen	Atelier	Galerien
	Location-change	Hausbesetzer	Kulturanlässe (z.b. Weltausstellung) Sportanlässe (z.b. Olympiade)	Guerilla Shops temp. Auslagerung von Nutzungen (z.b. Stedelijk Museum)	Kulturanlässe (z.b. Das Zelt)

Tabelle 4: Zwischennutzung und Initiant

Wie sinnvoll der Einsatz von Zwischennutzungen für die Entwicklung eines bestimmten Areals oder einer Immobilie ist, lässt sich nur im Einzelfall ermitteln. Ein Scoringmodell als Entscheidungshilfe scheint für den Alltag kaum praktikabel. Um den Wert von verschiedenen Zwischennutzungsprojekten wissenschaftlich vergleichbar zu machen, könnte solch ein Scoringmodell jedoch von Interesse sein.

3 Einordnung von Zwischennutzungen im Projektentwicklungsprozess

Sollte es einen neuen Urbanismus geben, dann wird sich dieser nicht auf die Zwillingsphantasien von Ordnung und Omnipotenz stützen; er wird Unsicherheit stiften; er wird sich nicht länger mit der Planung mehr oder weniger dauerhafter Objekte befassen, sondern bestimmte Areale mit all dem düngen, was möglich sein könnte; er wird nicht mehr auf feste Strukturen zielen, sondern auf die Bereitstellung von Möglichkeitsfeldern für Prozesse, die sich dagegen sträuben, eine endgültige Form anzunehmen.

Rem Koolhaas

3.1 Projektentwicklung als Transformationsprozess

3.1.1 Klassische Projektentwicklung

Üblicherweise werden drei Ausgangszustände für die Initiierung einer Projektentwicklung genannt¹⁷:

- a) Standort sucht Projektidee
- b) Projektidee sucht Standort
- c) Kapital sucht Standort und Projektidee

Allen drei Ansätzen ist gemeinsam, dass eine Projektidee (d.h. eine Nutzungskonzeption) zu einem frühen Zeitpunkt fixiert wird. Im zweiten Schritt wird zielorientiert der Weg dort hin gesucht.

Formalisierte Planungsschritte (Projektkonzeption, Projektkonkretisierung, Projektmanagement, Projektvermarktung) konkretisieren das Projekt weiter bis zur Übergabe an den Nutzer.

Für den Eigentümer, wie auch für den Investor, ist die Kontrolle über diesen Prozess entscheidend um den Landwert möglichst verlässlich kalkulieren zu können. Zeitliche

¹⁷ Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S. (2002): Handbuch Immobilienprojektentwicklung, S. 41 ff

Verzögerungen verursachen nicht nur höhere Finanzierungskosten, sondern bergen auch ein Risiko für Störungen.¹⁸

Bei der Entwicklung des Projektes muss der zeitliche Rahmen (Entstehungsdauer eines Baues von mindestens zwei bis vier Jahre) in Betracht gezogen werden. Wird die Nutzungskonzeption zu einem frühen Zeitpunkt fixiert (als Grundlage für die Wirtschaftlichkeitsberechnungen in der Projektinitiierung), wird die Flexibilität um später auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren stark eingeschränkt.

Wer ein Immobilienprojekt entwickelt, entwirft also in der Regel mit formalisierten Instrumenten einen Endzustand.

3.1.2 Projektentwicklung als Transformationsprozess

In der sich immer schneller verändernden Umwelt muss dieser eher statische Vorgang dynamisiert werden. Es gilt den Prozess von Initiierung bis zur Übergabe an den Nutzer offener zu gestalten und dadurch grössere Flexibilität über den gesamten Projektablauf zu erhalten. Um der Gefahr entgegen zu wirken Gebäude fertig zu stellen, welche keine Nutzer finden, muss der Transformationsprozess von einem leeren Grundstück zur Neunutzung oder von der Ursprungsnutzung zur Neunutzung auch später im Prozessverlauf auf die Nachfragerseite reagieren können.

Eine Kernaufgabe des Projektentwicklungsprozesses ist es also Entwicklungs-, Markt- und Projektlebenszyklus so aufeinander abzustimmen, dass das richtige Projekt zur richtigen Zeit im richtigen Markt angeboten werden kann. In dem Projektentwicklungsprozess ist das Timing entscheidend über Erfolg oder Misserfolg.

Um diesem Ziel einen Schritt näher zu kommen, können neben den klassischen Prozessen der Projektentwicklung neue zusätzliche Handlungsmodelle entwickelt und eingesetzt werden.

Zeichnet sich beispielsweise ab, dass die neuen Flächen nicht vom Markt absorbiert werden können, so kann der Baubeginn herausgezögert werden und mit Zwischennutzungen ein Cashflow generiert werden um laufende Finanzierungskosten zu decken.

¹⁸ Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (2007): Urban pioneers, Seite 102ff

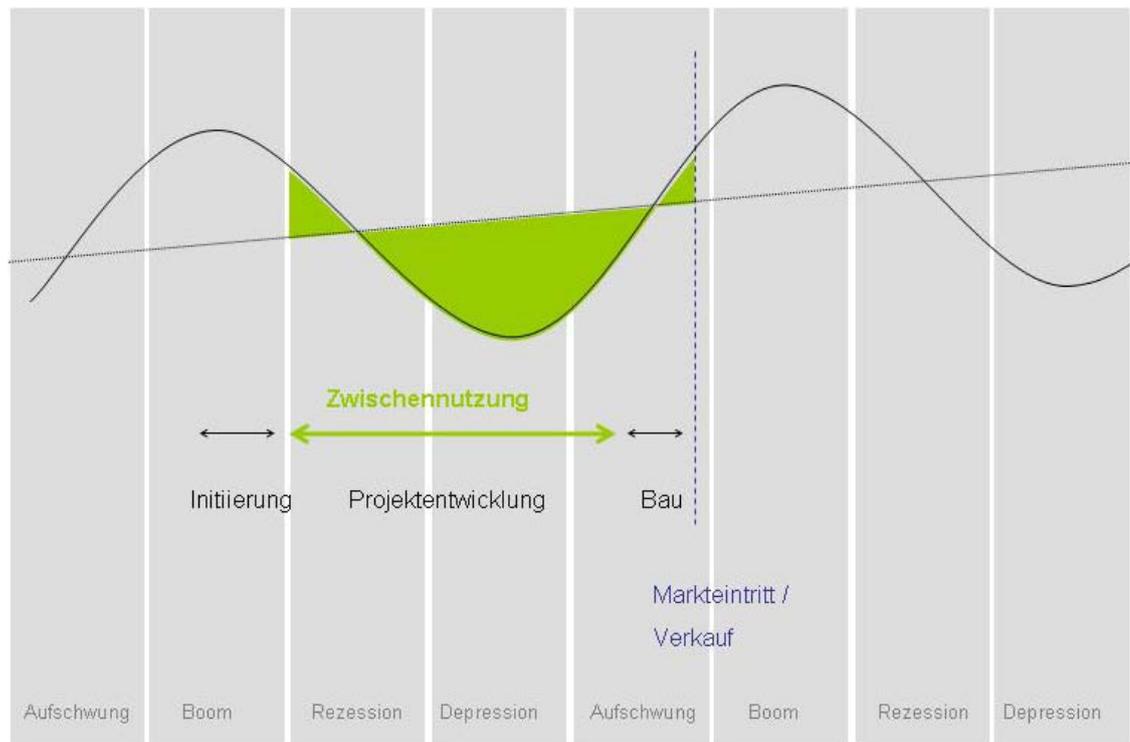


Abbildung 7: Marktzyklen

Gezielt eingesetzte Zwischennutzungen (wie zum Beispiel ein Musical in einer leerstehenden Industriehalle) können als Attraktoren für Kunden wirken und durch Publicity-Effekte das Areal in der Öffentlichkeit bekannt machen. Neunutzer können schneller angebunden werden, wenn bereits Publikum auf dem Areal verkehrt, der Vermarktungszeitraum kann so verkürzt werden.

Der Projektentwickler arbeitet also als Kurator, nicht als Planer: Programm statt Gebäudestruktur.

3.2 Lebenszyklus Betrachtung

Zwischennutzungen können zu verschiedenen Zeitpunkten Einfluss auf das Leben einer Immobilie nehmen. Abbildung 8 zeigt den Kreislauf von dem Neubau einer Immobilie, über verschiedene Nutzungsphasen bis zum Abriss um anschliessend mit einem Neubauprojekt den Zyklus wieder zu beginnen. Die Dauer der Phasen variieren je nach Lage, Nutzungsflexibilität des Gebäudes, Marktlage, etc.

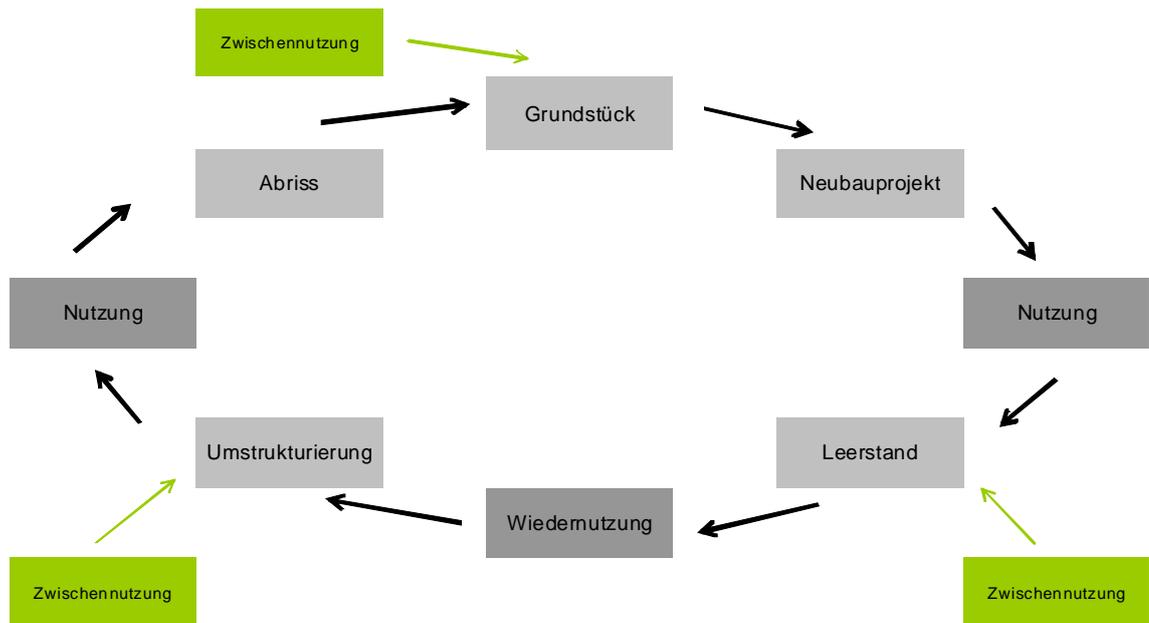


Abbildung 8: Der Immobilienlebenszyklus¹⁹

Eine Projektentwicklung wird unter Umständen im Leben der Immobilie mehrfach notwendig, für das Neubauprojekt wie auch für umfassende Umstrukturierungen. Zwischennutzungen können im nahen Umfeld von Projektentwicklungen (Nutzung von leerstehenden Grundstücken vor Baumassnahmen oder als Lückenfüller während der Konzeption von Umstrukturierungen) wie auch unabhängig von Projektentwicklungen als Lückenfüller von Leerständen genutzt werden.

3.3 Nachfrager von Projektentwicklungen

In Kapitel 3.1.1 wurden die drei Ausgangslagen für Projektentwicklungen beschrieben. Entsprechend können drei Nachfrager von Projektentwicklungen beschrieben werden, die unterschiedliche Motivationen für den Einsatz von Zwischennutzungen haben.

Aus der Perspektive des Eigentümers soll ein möglichst grosser Mehrwert geschaffen werden, um bei einem Verkauf einen möglichst hohen Gewinn realisieren zu können (Buy low – sell high). Wie die Case Study II (Toni Areal) zeigt, können Zwischennutzungen durch den Cashflow und die beschleunigte Projektentwicklung einen wichtigen Beitrag dazu leisten.

¹⁹ Nach Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S. (2002): Handbuch Immobilienprojektentwicklung, S. 73

Nutzer möchten möglichst früh mit dem Aufbau eines Brands die Positionierung vorbereiten. Durch Zwischennutzungen kann Geschichte eines Ortes geschaffen werden, dadurch entsteht ein Genius-loci als Basis für die weitere Projektentwicklung.

Der Investor (Eigen- oder Fremdkapitalgeber) möchte bei einem möglichst niedrigen Risiko eine möglichst hohe Rendite auf das eingesetzte Kapital erwirtschaften. Zwischennutzungen bieten eine gewisse Sicherheit, da bereits vor der Neunutzung ein Cashflow vorhanden ist und damit eine minimale Verzinsung sicher gestellt werden kann. Die Reduktion des Risikos sollte einen einfacheren Einstieg in das Projekt ermöglichen.

3.4 Projektentwickler Typen

Die Interessenlage von Projektentwicklern ist abhängig von deren Rolle im Entwicklungsprozess. In der Literatur werden drei Typen von Projektentwicklern unterschieden:

Der Projektentwickler als Dienstleister (Service Developer) erarbeitet im Auftrag ein Konzept und bearbeitet dieses bis zur Baufreigabe.

Spekulative Projektentwickler (Trader Developer) initiieren Projekte aus eigenem Antrieb und setzen sie auf eigenes Risiko um. Das Projekt wird anschliessend an einen Endinvestor verkauft.

Projektentwickler für den eigenen Bestand (Investor Developer) haben den langfristigen Planungshorizont da sie die Immobilien über lange Zeit im Bestand behalten möchten.

Wie weit also ein Projektentwickler Zwischennutzungen aktiv im Entwicklungsprozess einbeziehen möchten, ist also auch abhängig von der Art der Beauftragung respektive Motivation langfristige Erfolge mit der Immobilie zu erwirtschaften.

Für diese Arbeit wird schwergewichtig davon ausgegangen, dass der Projektentwickler im Auftrag des Land- / Immobilieneigentümers agiert. Er ist also interessiert für den Eigentümer möglichst viel Mehrwert zu generieren.

3.5 Schlussfolgerungen

Zeitgemässe Projektentwicklung versteht sich mehr als Prozessgestaltung, denn als frühe Definition und Fixierung eines Projektes. Zwischennutzungen können entweder zu Beginn eines Lebenszyklus eines Areals eingesetzt werden (z.B. durch die temporäre Nutzung für eine Gartenschau oder als Freilufttheater), um Leerstände zu bekämpfen (z.B. durch Vermietung als Lagerfläche) oder im Rahmen einer Neu-Positionierung (z.B. durch die Platzierung von Galerien in einem Gewerbehaus).

Flexibel auf Veränderungen reagieren zu können, ist ein grosser Wert in solch einem Projektentwicklungsprozess. Handlungsfreiheiten können durch Zwischennutzungen geschaffen werden, nehmen sie doch Druck aus dem Timing, ein Projekt in kürzest möglicher Zeit an den Markt zu bringen. Der Cashflow aus den Zwischennutzungen ermöglicht es Immobilien zu einem günstigen Zeitpunkt einzukaufen, das Projekt schneller oder langsamer zu entwickeln und auf einen guten Zeitpunkt für den Verkauf zu warten.

Die organisatorischen Aufwände und Einschränkungen werden mit Freiheiten im Prozess kompensiert.

4 Der Mehrwert von Zwischennutzungen

Die Menschen gehen dorthin, wo schon Menschen sind. Das gilt aus ganz simplen ökonomischen Gründen, da der Traum vom besseren Leben eben auch dazu führt, dass man dahin geht, wo die besten Chancen sind.

Dieter Hoffmann-Axthelm

4.1 Perspektive Zwischennutzer

Ein Ding kann durch seine Materialität, die Gestaltung, den Lifestyle oder seine Verfügbarkeit in einen höheren Stand gehoben werden. Exklusivität misst sich also nicht nur an äusserlich erkennbaren Merkmalen, der Wert eines Dinges wird oft erst durch den Betrachter festgelegt.

Kinder staunen über Dinge, welche nicht dem gewohnten Umfeld entsprechen. Ähnlich reagieren Erwachsene, sie schenken Veränderungen des gewohnten Kontextes aussergewöhnliche Aufmerksamkeit. Diese Reaktion wird im Eventmarketing genutzt indem Präsentationen von neuen Produkten an ungewohnten Orten stattfinden. Die temporäre Nutzung von alten Industriehallen, öffentlichen Plätzen / Parks oder spektakulären Bauten für private Zwecke lassen das Produkt in Zusammenhang mit der Location in einem neuen Licht erscheinen. Zwischennutzungen spielen mit derselben Attraktivität.

Durch die Einmaligkeit des Anlasses haben ephemere Bauten oder auch Nutzungen einen exklusiven Charakter. Es gibt nur eine Gelegenheit Teilnehmer von einem vergänglichen Event zu werden. Nach der Zwischennutzung verschwinden meist die Anbieter und der Raum wird so umgebaut, dass der Charakter der Zwischennutzung nicht mehr erkennbar bleibt. Professionell geplante und betriebene Guerilla-Shops nutzen diese Einmaligkeit. Solche Läden wandern von einem Ort zum nächsten, das Konzept sucht Kunden, welche nicht etablierte Produkte in konventionellen Läden kaufen möchten, sondern sich an den Charakter einer Off-Kultur anlehnt.

Ähnlich funktionieren temporäre Umsiedlungen von bestehenden Nutzungen während Umbauten am ursprünglichen Standort. Damit Kunden während der Zeitspanne vom Umbau nicht zu Mitbewerbern abwandern, wird eine neue aussergewöhnliche und

attraktive Location genutzt. So wurde das Stedeldjik Museum in Amsterdam für drei Jahre in ein Parkhaus verlagert. In Zürich ist das vegetarische Restaurant Hiltl für ein Jahr in eine leerstehende Halle (Alte Börse) umgezogen.

Viele konventionelle Zwischennutzungen entwickeln sich jedoch aus der Kreativwirtschaft oder einem sportlichen Umfeld. Ausschlaggebend für das Entstehen solcher Zwischennutzungen ist meist ein niedriger Mietzins, da die Nutzung selbst nur eine geringe Wertschöpfung aufweist. Hohe Mietzinsen lassen sich mit diesen Nutzung selten finanzieren.

4.2 Perspektive Öffentlichkeit

Obwohl Grossveranstaltungen in dieser Arbeit nicht behandelt werden, soll nicht unerwähnt bleiben, dass der volkswirtschaftliche Impact von Olympiaden, Fussball-Weltmeisterschaften, etc. nicht zu unterschätzen ist. Grosse Infrastrukturmassnahmen können umgesetzt werden und sind Basis für die Nachnutzung (Legacy). Ganze Stadteile können nach der Veranstaltung auf dem nun ungenutzten Land entwickelt werden. Zusammen mit den unmittelbaren (z.B. temporäre Arbeitsplätze) und mittelbaren (z.B. Tourismusförderung) Chancen, kann solch einer Veranstaltung einen wichtigen Anstoss für weitere Entwicklungen einer Region werden.

Zwischennutzungen schaffen volkswirtschaftlich wichtige Arbeitsplätze. Zwei Bereiche der Wirtschaft profitieren speziell von Zwischennutzungen:

A) „Existenzgründungen mit minimalem Eigenkapital (Start-up-Unternehmen) bringen Innovationen hervor und schaffen langfristig Arbeitsplätze.“²⁰

B) Weiter gilt speziell die Kreativwirtschaft als „Brutstätte der Innovationen, der Trends und Moden“²¹. Sie zieht durch das Vorhandensein von kreativen Köpfen weitere Unternehmen an und bietet einen wichtigen Teil der Lebensqualität einer Stadt.

Weiter kann eine positive Einstellung zu brach liegenden Arealen durch eine Öffnung für die Öffentlichkeit herbeigeführt werden. „Die Räume auf Zeit erlauben es den verschiedensten Gruppen, ihre Interpretation des Ortes zu leben, ihn sich

²⁰ Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2008): Zwischennutzungen und Nischen im Städtebau

²¹ Klaus, Philipp: Die Finanzstadt braucht den Kreativdünger, in: Tages Anzeiger, 29.06.2007, S. 51

zwischenzeitlich anzueignen und sich damit zu identifizieren.“²² Wird der Entwicklungsprozess offen kommuniziert und werden die zwischenzeitlichen Nutzer nicht durch eine plötzliche und unangekündigte Schliessung vertrieben, kann so ein Goodwill geschaffen werden, der Widerstände gegen eine Neunutzung in der Bevölkerung minimiert.

Verlassene Industrieareale oder ungenutzte Bürogebäude strahlen ein Image von Erfolglosigkeit ab und können so auch den Wert der umliegenden Immobilien mindern. Die Nachbarschaft hat also grosses Interesse, dass möglichst hohe Frequenzen von Besuchern und Kunden durch die umliegenden Nutzungen generiert werden und so der Standort positiv wahrgenommen wird.

4.3 Perspektive Eigentümer, Projektentwickler und Neunutzer

Die oben beschriebenen Auswirkungen von Zwischennutzungen kommen dem Eigentümer der Immobilie zugute. Eine höhere Standortqualität ermöglicht es einen höheren Verkaufspreis realisieren zu können.

In Hinblick auf Neunutzer können strategisch eingesetzte Zwischennutzer eine weitere wichtige Funktion übernehmen. Sie können die Positionierung der Immobilie vorbereiten. Bereits bei der Projektinitiierung wird das Nutzungskonzept erarbeitet.²³ Sobald diese grobe Bestimmung der zukünftigen Nutzung festgelegt wurde, können passende Zwischennutzungen bestimmt werden um das Branding der Immobilie zu starten. Zwischennutzungen sind in diesem Fall eine Marketingmassnahme, die nichts kostet, sondern im besten Fall sogar unmittelbar eine Rendite erwirtschaftet. In der Case Study II (Toni Areal) wird solch ein erfolgreicher Einsatz von Zwischennutzungen beschrieben. Emotionalisierung hebt hier den Wert der Immobilie. Im Idealfall können die Zwischennutzungen sogar „das Image von Standorten verbessern und so die planerisch gewünschten Nachnutzungen beflügeln. Sie können sich auch unerwartet als

²² Gresch, Sabine; Beutler, Martin; Schärler Sabine; Tschäppeler, Sabine: Brachen sinnvoll nutzen, in tec21, S. 18 – 21, 14/2008

²³ Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S. (2002): Handbuch Immobilienprojektentwicklung, S. 42

optimale Dauernutzung herausstellen und verstetigen sich im Einklang mit der Planung; sie sind also Nutzungen "auf Probe".²⁴

Im Gegensatz zur Initiierung, können Zwischennutzungen auch Lückenfüller sein und am ende eines Zyklus der Immobilie genutzt werden. „Werden keine geeigneten Massnahmen ergriffen, gehen die Immobilien nach Auslaufen langfristiger Mietverträge oftmals sukzessive in kompletten Leerstand über. Hierfür sind auch psychologische Gründe von Seiten der Mieter verantwortlich. Diese empfinden wachsenden Leerstand als unattraktiv und drängen demzufolge auf eine Beendigung ihrer Mietverhältnisse.“²⁵

Ähnlich bewertet die Sulzer Immobilien AG in ihren zehn wichtigsten Erfahrungen mit Arealentwicklungen den Effekt von Zwischennutzungen. Es wird die positive Einstellung zu Zwischennutzungen publiziert: „Übergangsnutzung zur Imagebildung: Leerstehende Gebäude vorübergehend vermieten, Aktivitäten zur Belebung initiieren. So der Verslumung vorbeugen und dem Areal ein Gesicht geben.“²⁶

Gründe für Projektentwickler Zwischennutzungen strategisch einzusetzen gibt es viele weitere. So wurden beispielsweise im Basler Güterbahnhof der Deutschen Bahn unter dem Label nt/Areal (non territorial) in den Jahren 2000 bis 2006 auf einer Fläche von ca. 19 Hektaren in mehreren Phasen Zwischennutzungen etabliert. Der erste Schritt wurden durch den Verein k.e.i.m. grosse Teile des Areals für die Öffentlichkeit geöffnet und mit Gastronomie und Kulturangebot belebt. Der Erfolg dieser Zwischennutzer hat den von der Deutschen Bahn beauftragten Projektentwickler Vivico Real Estate dazu bewogen weitere 6'000 m² leerstehende Fläche in Verwaltungsgebäuden temporär an Kulturschaffende und Start-up-Betriebe zu vermieten. Der Verein k.e.i.m. erhielt ausserdem den Auftrag Empfehlungen für eine Intensivierung der Zwischennutzungen in Gebäuden und Freiräumen zu entwickeln. Die ursprünglichen Zielsetzungen „Öffnen des Areals für die Öffentlichkeit“, „Sensibilisierung der Bevölkerung für die Entwicklung des DB-Areals“, „Pflanzen eines urbanen Keimes“, „ökonomische Tragfähigkeit“, „Vermittlung feiner, sensibler, quartier- und arealbezogener Kultur“ und

²⁴ Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2008): Zwischennutzungen und Nischen im Städtebau

²⁵ Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S. (2002): Handbuch Immobilienprojektentwicklung, S. 73

²⁶ Sulzer Immobilien AG (o.D.): Erfahrungen aus der Entwicklung des Escher-Wyss-Areals

„Entfaltung von Aktivitäten“²⁷ konnten zu grossen Teilen verwirklicht werden. Die ökonomische Tragfähigkeit wurde in Teilbereichen realisiert (Gastronomie). Wichtiger scheint jedoch für die Grundeigentümerin, dass „bei der Erstvermarktung von Baufeldern bereits eine gewisse Art von Urbanität“²⁸ spürbar ist.

In einer Studie über die Umnutzung von Industriearealen²⁹ wurden die Projektentwickler bereits durchgeführter Projekte zum Stellenwert von Zwischennutzungen befragt. Tabelle 5 zeigt einen Ausschnitt der Antworten. Die direkte Motivation der Projektentwickler, schwergewichtig also der Cashflow, steht stellvertretend für die meisten in der Literatur beschriebenen Anlässe für Zwischennutzungen. Die indirekte Motivation wird zurzeit noch seltener als strategischer Auslöser für Zwischennutzungen gesehen.

Waren Zwischennutzungen in Ihrem Fall sinnvoll?	Motivation direkt	Areal / Projektentwickler
Ja, denn sie brachten während der Planungs- und Realisierungszeit wertvolle Einnahmen.	Cashflow	Hürlimann Areal, Zürich Swiss Property AG
Ohne Zwischennutzungen wäre es nicht gegangen. Denn die Mieteinnahmen daraus haben die laufenden Betriebskosten gedeckt.	Cashflow	Walzmühle, Frauenfeld Walzmühle Immobilien AG
Ja, wir konnten damit vielen jungen Unternehmungen billigen Raum anbieten, eine Art Wirtschaftsförderung betreiben.	Öffentlichkeitsarbeit	Suchard Neuchâtel-Serrière Tivoli Center SA

Welches war das grösste Hindernis bei der Umnutzung?	Motivation indirekt	Areal / Projektentwickler
Die Festlegungen im Gestaltungsplan, die während der Planung an die sich laufend ändernden Marktverhältnisse angepasst werden mussten.	Zeit überbrücken	Hürlimann Areal, Zürich Swiss Property AG
Die Öffentlichkeitsarbeit um unser Vorhaben in den Köpfen zu verankern. Das hat viele Veranstaltungen und Gespräche mit Anwohnern, Quartierverein und Stadt gebraucht.	Goodwill schaffen	Walzmühle, Frauenfeld Walzmühle Immobilien AG
Die üblichen Einsprachen aus der Nachbarschaft. Wir mussten teilweise bis vor Bundesgericht.	Zeit überbrücken	Suchard Neuchâtel-Serrière Tivoli Center SA

Tabelle 5: Direkte Motivation für Zwischennutzung³⁰

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der strategische Einsatz von Zwischennutzungen zur Steigerung des Wertes einer Immobilie nur selten stattfindet und in der Literatur praktisch nicht beschrieben wird.

²⁷ Verein k.e.i.m. (2001): Zwischennutzung DB-Güterbahnhofareal Basel, S. 3 ff

²⁸ Züst, Roman et al. (2008): Waiting Lands

²⁹ Bundesamt für Raumentwicklung (2004): Die brachliegende Schweiz

³⁰ Bundesamt für Raumentwicklung (2004): Die brachliegende Schweiz

4.4 Wertschöpfung durch Zwischennutzungen

Die meist genannte Wertschöpfung wird durch die unmittelbar sichtbare Differenz von Einnahmen und Ausgaben beschrieben. Steht ein Gebäude leer, fallen trotzdem gewisse Ausgaben (Unterhaltskosten und reduzierte Betriebskosten für z.B. die Heizung im Winter) an. Können Einnahmen generiert werden, so kann der Cash-Bedarf reduziert werden. Abbildung 9 zeigt dies schematisch. Die frei gewordenen Mittel können nun entweder den Eigentümer entlasten, oder für die Projektentwicklung eingesetzt werden.

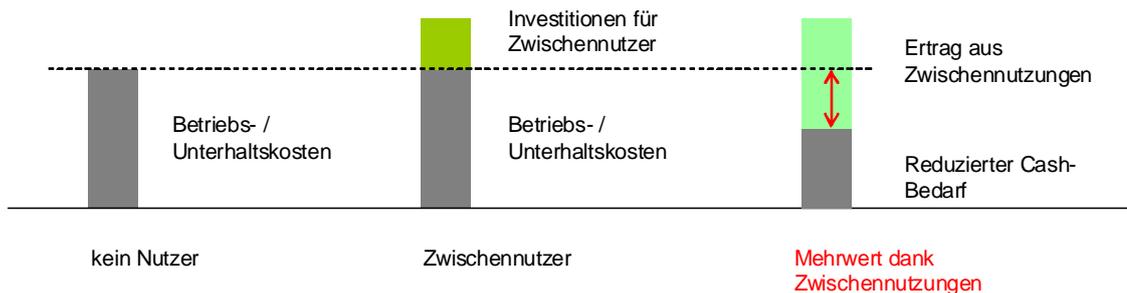


Abbildung 9: Reduzierter Cash Bedarf dank Zwischennutzungen

Fließt diese Betrachtung in die Wertermittlung nach der Discounted-Cashflow-Methode ein, so kann der Wert der Immobilie gesteigert werden.³¹

Zwischennutzer auf grösseren Arealen können auch als „Leuchtturm-Nutzer“ (Pioniernutzer) eingesetzt werden. Diese Pioniere mieten zu geringen Preisen erste Flächen, aktivieren Teile des Areals und schaffen dadurch eine Besucher-Frequenz. Später folgende Mieter profitieren von der nun höheren Standortqualität und müssen dementsprechend höhere Mieten bezahlen. Sind die Zwischennutzer erfolgreich, können sie eventuell sogar als Käufer oder Neunutzer auftreten (Typ Start-up).

Die quantitative Wertermittlung einer Marke, respektive des Images einer Immobilie ist in der Praxis schwierig bis unmöglich. Jedoch ist die frühe Positionierung einer Immobilie durch Zwischennutzungen sicher ein Mehrwert um einfacher und schneller Neunutzer akquirieren zu können. Dieser Zeitgewinn, resp. der frühere Fluss von Zahlungsströmen, schlägt sich positiv auf den Wert der Immobilie nieder.

³¹ Vergleiche Case Study II Toni-Areal ab Seite 72

		Projekt		
		nt/Areal, Basel	Toni Areal, Zürich	Heidenstrasse, Berlin
Nutzung	Freiflächen	0.25 CHF / m2 / a		
	Gastronomieflächen	22 CHF / m2 / a	90 CHF / m2 / a (Investitionskosten durch Nutzer getragen)	
	Büros / Ateliers	75 CHF / m2 / a	100 CHF / m2 / a (+ 10 - 20 CHF für NK)	
	Lager		70 - 80 CHF / m2 / a	4- 5 EUR / m2/ a
	Kunstaustellungen		kein Mietzins	

Quelle Züst, Roman / Joanelly, Tibor / Westermann, Reto (Hrsg.): Waiting Lands, Zürich 2008 Interview Sandro de Jacob, MIB AG, 27.05.08 Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (2007): Urban pioneers, Seite 146

Alle Preise exkl. Nebenkosten

Tabelle 6: Mietzinse Zwischennutzungen

Die Mieteinnahmen von Zwischennutzern können bei geringem Aufwand durchaus eine positive Basisrendite erwirtschaften, das Ziel wird jedoch nach wie vor das Erwirtschaften einer höheren Rendite durch Neunutzer sein.

4.5 Schwächen und Risiken von Zwischennutzungen

Weshalb Zwischennutzungen nicht öfter eingesetzt werden, hängt zum einen damit zusammen, dass Zwischennutzungen ein noch relativ neues und daher unbekanntes Phänomen ist, zum anderen sind die Nutzen schwierig kalkulierbar³².

Der Aufwand für die Nutzersuche, Verwaltung und der Bereitstellung von Infrastruktur ist in die Kalkulation einzurechnen, sollte aber bei erfolgreicher Vermietung durch die Mietzinse überkompensiert werden. Durch eine Professionalisierung (z.B. Nutzersuche

³² Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (2007): Urban pioneers, S. 144

durch das Netzwerk von Zwischennutzungsagenturen) kann dieser Aufwand in Zukunft sogar gesenkt werden.

Risiken und Schwächen sind in Tabelle 7: Vor- und Nachteile von Zwischennutzungen auf Seite 33 summarisch aufgelistet.

4.6 Schlussfolgerungen

Aus Sicht der Öffentlichkeit gibt es zwei Schwerpunkte des Interesses an Zwischennutzungen. Schon während der Zwischennutzungsphase werden **Arbeitsplätze** geschaffen. Initiative (Klein-) Unternehmer erhalten die Möglichkeit mit geringen Mitteln den Start in ein Geschäft zu wagen. Werden brachliegende Industriearale in einem offenen Prozess entwickelt, kann die Bevölkerung zudem durch das Einbringen von Ideen am Entwicklungsprozess teilnehmen, die später folgenden Neunutzungen können mit Goodwill der Bevölkerung rechnen.

Der Neunutzer profitiert wiederum von der frühzeitigen **Positionierung** des Areals am Markt. Frequenz von Besuchern ist für jede öffentliche Nutzung Basis für den Erfolg. Zwischennutzer generieren bereits in einer Phase Kundschaft, in der die Immobilie ansonsten brach liegen würde. Eine aktive Öffentlichkeitsarbeit bringt das Areal so vermehrt in das Bewusstsein der Bevölkerung.

Der **Cashflow** aus Zwischennutzungen leistet einen Beitrag an die laufenden Betriebs- und Unterhaltskosten, im Idealfall kann sogar eine Kleinrendite erwirtschaftet werden. Einige langfristige Investoren sind in solch einem Fall auch ohne ausgereiftes Projekt bereit, die Immobilie zu kaufen und erst später eine Neunutzung zu entwickeln. Der Käufermarkt für die Immobilie wird also vergrößert.

Geschieht die Projektentwicklung von grösseren Arealen **etappiert**, so kann der Cashflow aus Zwischennutzungen für die Finanzierung von Krediten für partielle Um- oder Neubauten eingesetzt werden. Zum Einen muss so die Finanzierung nur in kleineren Trancen durchgeführt werden, zum Zweiten können die angebotenen Flächen besser in mehreren Phasen vom Markt absorbiert werden.

Zusammenfassend zeigt Tabelle 7 eine Übersicht der Stärken / Chancen respektive Schwächen / Risiken von Zwischennutzungen aus Sicht Eigentümer, Öffentlichkeit und Zwischennutzer.

Stärken / Chancen	Schwächen / Risiken
Aus Sicht Eigentümer / Projektentwickler	
<p>Ökonomisch</p> <p>Cashflow</p> <p>Schwierige Marktlagen überbrücken</p>	<p>Aufwand Verwaltung</p> <p>Infrastrukturen müssen bereitgestellt, betrieben und unterhalten werden</p> <p>Haftungsfragen</p>
<p>Projektentwicklungsprozess</p> <p>Testen von Nachfragepotentialen</p> <p>Optionen offen halten</p> <p>Etablierung von Attraktoren</p>	<p>Eingeschränkte Freiheit in der Verfügbarkeit</p> <p>Mögliche Verstetigung von Zwischennutzungen</p> <p>Behinderung Baumassnahmen für Neunutzungen</p>
<p>Marketing</p> <p>Positionierung: Schaffen von Identität / Emotionalisierung / Adresse</p> <p>Imageverbesserung / Goodwill</p> <p>Areal wird (positiv) wahrgenommen</p> <p>Ephemer = Exklusiv</p> <p>Aufmerksamkeit durch Medienpräsenz</p> <p>Eindruck von Erfolglosigkeit / Stillstand vermeiden</p>	<p>Seriosität vs. Notlösung</p> <p>Ungleichbehandlung von Nutzern (z.b. unterschiedliche Mietzinsen)</p> <p>Eindruck, dass keine "normalen" Nutzer gefunden werden können</p>
<p>Bestand</p> <p>Koordinierte Nutzung vs. Unkontrollierte Nutzung</p> <p>Kein Vandalismus</p> <p>Infrastrukturen nutzen / schaffen (z.b. Parkplätze, Gastronomie, Gebäudetechnik)</p>	
Aus Sicht Öffentlichkeit	
<p>Öffnen von Arealen für die Bevölkerung</p> <p>Teilnahme am Entwicklungsprozess eines Areals</p> <p>Standortvorteil (Kreativwirtschaft)</p> <p>Schaffung von Arbeitsplätzen</p>	<p>Negative Ausstrahlung auf Umgebung (z.b. Lärm in einem Wohngebiete)</p> <p>Ev. Ausnahmegewilligungen notwendig</p>
Aus Sicht Zwischennutzer	
<p>Meist preiswerte Mietbedingungen</p> <p>Verfügbarkeit von aussergewöhnlichen Räumen</p>	<p>Unsicherheit Dauer Mietvertrag</p> <p>Investitionen für begrenzte Zeitdauer</p>

Tabelle 7: Vor- und Nachteile von Zwischennutzungen

5 Handlungsempfehlungen

Und da meine ich eben, dass Toleranz gegenüber solchen Projekten notwendig und möglich ist, denn sie geben einer Stadt auch einiges an Urbanität, an multikulturellem Gepräge, an Leben.

Hermann Huber

5.1 Strategisches Vorgehen

Ausgangspunkt für die Entwicklung von erfolgreichen Zwischennutzungen ist die Balance zwischen Kontrolle durch den Initiator und Freiheit der Zwischennutzer. Es gilt also aus Sicht des Projektentwicklers einen Top-down-prozess anzustossen, gleichzeitig aber auch die Bottom-up-kräfte nicht zu stark einzuschränken.

Angemessene Zielfelder müssen definiert werden. So viel wie nötig, so wenig wie möglich soll in der Zielsetzung festgelegt werden. Es kann beispielsweise festgelegt werden, welcher thematische Schwerpunkt gesetzt werden soll, wie lange die voraussichtliche Zeitspanne sein wird und welches ökonomische Ergebnis angestrebt wird.

Die Umsetzung kann anschliessend unter Einbezug der Nutzer in einem Prozess entwickelt werden. Der Einbezug von lokalen Beteiligten kann beispielsweise durch einen Wettbewerb zur Vergabe von Flächen geschehen.

Weiter gilt es Spielregeln aufzustellen und einzuhalten. In Kapitel 5.4 werden die wichtigsten vertraglichen Rahmenbedingungen aufgelistet, die für eine Zusammenarbeit von Vermieter und Zwischennutzer eingehalten werden müssen.

Je wichtiger der Beitrag von Zwischennutzungen für die Entwicklung einer Immobilie ist, desto mehr Aufwand muss in die Konzeption der Zwischennutzungen fließen. Idealerweise werden die Zwischennutzungen im Objekt-Businessplan integriert. Darin werden inhaltliche, organisatorische und finanzielle Rahmenbedingungen und Zielsetzungen definiert und bekommen dadurch eine Wichtigkeit auf strategischer Ebene.

5.2 Organisation

In erster Linie ist ein engagierter Eigentümer, sein Bewirtschafter oder Projektentwickler massgebend für die Initiierung von Zwischennutzungen. In den meisten Fällen bestehen direkte Mietverträge zwischen Nutzern und dem Eigentümer. Im Rahmen der Professionalisierung von Zwischennutzungen wird die Anzahl von Akteuren grösser und die Koordination komplexer. Die Vertragsbeziehungen, aber auch die inhaltliche Koordination, wird am besten durch einen Vermittler koordiniert.

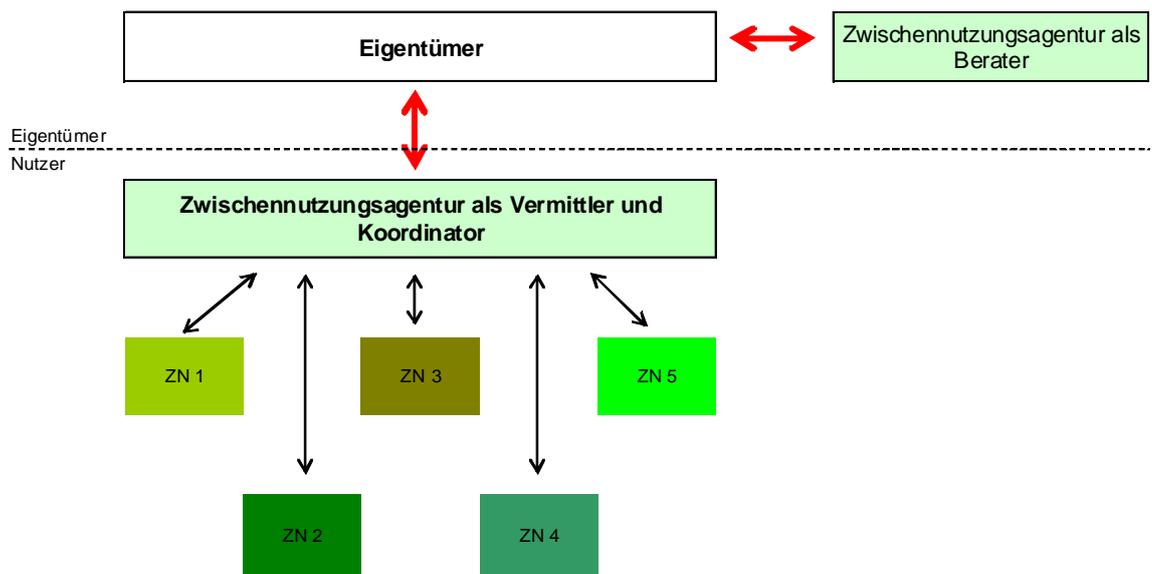


Abbildung 10: Organisation durch Zwischennutzungsagentur

„Zur Vermittlung zwischen Eigentümern und Nutzern etablieren sich derzeit in einigen Städten wie Berlin, Wuppertal oder Bremen Formen privater Vermittlungsagenturen und behördlicher Anlaufstellen wie in Leipzig oder Berlin-Marzahn. Einige Behörden pflegen Flächenpools mit für Zwischennutzungen verfügbaren Räumen in der Stadt.“³³

Beispiele von Zwischennutzungsagenturen:

Die Berliner zwischennutzungsagentur³⁴

PHOENIX West: Park Management Agentur³⁵

³³ Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2008): Zwischennutzungen und Nischen im Städtebau

³⁴ Strauss, Wolf-Christian (2008): Nutzungen, Nutzer und Akteure, S. 13 ff

³⁵ van den Brink, Arne (2006): immobilien-Projektentwicklung durch Zwischennutzungen , S. 119 ff

n/t Areal: Vereine „k.e.i.m.“ und „V.i.P.“ als Key-Agents³⁶

Diese Agenturen übernehmen die Verantwortung dem Eigentümer gegenüber. Sie stehen für die Verbindlichkeiten der Zwischennutzer ein. Über separate Verträge werden die Zwischennutzer an die Agentur gebunden. So hat der Eigentümer nur einen Ansprechpartner und muss nicht einzelne Zahlungsver säumnissen bearbeiten. Vor allem in Deutschland übernehmen auch gewisse Gemeinden eine Bürgschaft für kulturell wertvolle Zwischennutzer.

Vorteilhaft wirkt sich dabei aus, dass solche Agenturen Netzwerke zu Zwischennutzern aufbauen können. „Zwischennutzungen organisieren sich meist in Clustern mit klarem Nutzungsprofil. Hier gibt es eine Vielzahl von Verflechtungen und interne Netzwerke, die Synergieeffekte entstehen lassen. Meist ziehen Initial-Zwischennutzungen weitere Zwischennutzungen an.“³⁷

Neben solchen Pools von Zwischennutzern könnte sich auch die Seite des Eigentümers mit spezialisierten Dienstleistern professionalisieren. Diese würde im Rahmen der strategischen Marketingstrategien ein Konzept erarbeiten, welche Zwischennutzer wann und wie in das Entwicklungskonzept integriert werden können. Dem Autor sind jedoch bis dato keine solchen Dienstleister bekannt.

5.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Um Zwischennutzungen professionell innerhalb der legalen Rahmenbedingungen durchführen zu können, müssen die entsprechenden Gesetze, Verordnungen und Normen eingehalten werden.

Je nach Land und Region kann es für temporäre Bauten oder Nutzungsänderungen beschleunigte Genehmigungsverfahren und befristete Bewilligungen geben. Wie weit Standards für bauliche Minimallösungen angepasst werden können, ist ebenfalls mit den lokalen Behörden abzuklären.

Im Rahmen dieser Arbeit können nur Hinweise auf spezielle Bereiche der Gesetzgebung in verschiedenen Ländern gegeben werden:

³⁶ Züst, Roman et al. (2008): Waiting Lands

³⁷ Angst, Marc (2004): Zone de l'imaginaire, S. 25

Österreichisches Bürgerliches Gesetzbuch: Prekarium³⁸ (Gebrauchsüberlassung):

Eine Immobilie wird kostenlos einem Leihnehmer zu Verfügung gestellt. Der Verleiher kann die Sache / Immobilie jederzeit willkürlich zurückfordern ohne dass ein Rechtsanspruch entsteht.

Niederlande: Beschneidung der Eigentümerrechte um längerfristig leerstehende Immobilien der Allgemeinheit verfügbar zu machen³⁹

Deutschland: Baurecht auf Zeit (§9 Abs. 2)⁴⁰ aus besonderen städtebaulichen Gründen.

Z.b. für Expo, Gartenschau, Weltmeisterschaft oder auch Ausbeutung von Bodenschätzen.

Leipzig, Deutschland: Reduktion Haftungspflicht und Grundsteuer als Gegenleistung für die Öffnung von Arealen⁴¹

Welche Verantwortungen gegenüber Dritten bestehen (Haftpflicht), wird im Zusammenhang mit Abbildung 4: Kontext Zwischennutzer auf Seite 13 beschrieben.

5.4 Zwischennutzungsverträge

Die Gestaltung von Verträgen muss – wie die rechtlichen Rahmenbedingungen - für jedes Land gesondert betrachtet werden. Auf jeden Fall sollen folgende Punkte in den Vertrag integriert werden: Vertragsparteien (Eigentümer / Bewirtschafter / Zwischennutzer / Zwischennutzungsagentur, etc.), Nutzungsart respektive Zonenkonformität (Gewerbe, Wohnen, etc.), geplante Nutzungsdauer, Kündigungsfrist / -zeitpunkt, Haftungsfragen (Baulich, betrieblich, etc.), Konditionen (fixer Mietzins, steigend, etc.), Übernahme respektive Verteilung von Investitions- und Betriebskosten, Weg- / Zutrittsrechte, Verantwortlichkeit für sicherheitsrelevante Massnahmen (Brandschutz, etc.).

In Deutschland gibt es zudem neben konventionellen Mietverträgen eine Vielzahl von möglichen Verträgen wie ein Areal an einen Zwischennutzer vergeben werden kann⁴²:

³⁸ Haydn, Florian (2006): Temporäre Räume, S. 31

³⁹ Urban Catalyst: archplus 183, S. 87

⁴⁰ Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2008): Zwischennutzungen und Nischen im Städtebau

⁴¹ Urban Catalyst: archplus 183, S. 87

Überlassungs- oder Nutzungsvertrag: Unentgeltliche Nutzung, keine Änderung im Besitzverhältnis

Pflegevertrag: Übertragung der Pflege von Flächen der Kommune an Private

Zwischennutzungsagentur: Vertrag zwischen Besitzer – Zwischennutzungsagentur – Zwischennutzer

Städtebaulicher Vertrag: Regelung der Nutzung von Grundstücken, im Rahmen von Bebauungsplänen

Baurecht auf Zeit: Befristete oder bedingt auflösende Nutzungsfestsetzung

Fliegende Bauten: Bauliche Normen für temporäre Bauten bis fünf Jahre an einem Standort

5.5 Marktpotential

Das Marktvolumen von Zwischennutzungen in der Schweiz kann nur grob geschätzt werden. Tabelle 8 gibt eine Übersicht der Leerstände von Wohnungen, Büro- und Verkaufsflächen sowie Industriebrachen (Arealflächen). Multipliziert mit geschätzten Mietzinsen für Zwischennutzungen von 20 CHF / m² für Freiflächen respektive Industriebrachen bis 100 CHF / m² für leerstehende Verkaufslöke ergibt sich ein potentiell Marktvolumen von knapp 700 Mio. CHF pro Jahr.

	Leerstand	Mietzins Zwischennutzung	Potential Zwischennutzung
Wohnen	3'577'500 m ²	60 CHF / m ²	214'650'000 CHF / a
Büro	1'600'000 m ²	60 CHF / m ²	96'000'000 CHF / a
Verkauf	300'000 m ²	100 CHF / m ²	30'000'000 CHF / a
Industriebrachen	17'000'000 m ²	20 CHF / m ²	340'000'000 CHF / a
Total			680'650'000 CHF / a

Tabelle 8: Marktpotential Zwischennutzungen⁴³

⁴² Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (2007): Urban pioneers, S. 160 ff

⁴³ Wohnen: Bundesamt für Statistik (2007): Bau- und Leerwohnungsstatistik der Schweiz, 2005/2006, Annahme Durchschnittsgrösse je Wohnung 90m² / Dienstleistung: Colliers (2008): Büromarkt Schweiz / Verkauf: Credit Suisse (2008): Swiss Issues Immobilien - Monitor 2. Quartal 2008: Ausgewählte Städte und Kantone (Genf, Waadt, Stadt Zürich, Neuchatel, Basel Stadt, Basel-Landschaft, Stadt Bern): Total

Da voraussichtlich nicht sämtliche leerstehenden Flächen durch Zwischennutzer belegt werden können, sind diese Umsatzzahlen eher als Grösse für die Einordnung des Marktvolumens in den Gesamtmarkt zu betrachten. Kapitalisiert man die 680 Mio. CHF mit 6%, so errechnet sich ein Wert von ca. 11 Mrd. CHF für die brach liegenden Flächen in der Schweiz. Verglichen mit dem Gesamtbestand aller Immobilien von rund 1'900 Mrd. CHF, erscheint der Wert nicht sehr hoch, aber in absoluten Zahlen eine ernst zu nehmende Grössenordnung.

Geht man weiter von einem Honorarvolumen von 15% für Zwischennutzungsagenturen aus, so liegt deren Marktpotential bei ca. 100 Mio. CHF pro Jahr. Wenn auch nur 10% der brach liegenden Flächen durch solche Agenturen vermittelt und bewirtschaftet werden können, so ergibt dies ein Honorarvolumen von 10 Mio. CHF.

5.6 Schlussfolgerungen

Um Zwischennutzungen erfolgreich einsetzen zu können, muss der strategische Nutzen frühzeitig erkannt und im Businessplan integriert werden. Werden Zwischennutzungen nur als Lückenfüller eingesetzt, profitiert der Eigentümer nicht von den Potentialen im Bereich Marketing.

Die Kontrolle durch den Projektentwickler respektive die Freiheit der Zwischennutzer ist im Einzelfall genau abzuwägen. Innovative Zwischennutzer können nur selten in ein starres Korsett gezwungen werden, Spielregeln (z.B. Bedingungen des Mietvertrages) müssen jedoch eingehalten werden. Es gilt also formelle Planungsschritte mit innovativen Nutzungskonzepten zu synchronisieren.

Bei Zwischennutzungsverträgen gilt es speziell ein Augenmerk auf die Nutzungsdauer, die Kündigungsbedingungen und die Verantwortlichkeiten (Haftung) zu legen. Im Prinzip entspricht solch ein Vertrag jedoch einem konventionellen Mietvertrag.

Durch den vermehrten Einsatz von Zwischennutzungen in der letzten Zeit konnten Organisationsformen getestet werden. Der Einsatz von Zwischennutzungsagenturen für grössere Projekte scheint sinnvoll, um Risiken für den Eigentümer besser abschätzen zu können und den Verwaltungsaufwand klein zu halten. Bisher sind keine Dienstleister

auf Seite des Eigentümers (im Umfeld von strategischen Marketingagenturen) bekannt. Ob solche entstehen werden, bleibt abzuwarten. Das Marktpotential ist jedenfalls gegeben.

6 Einsatz von Zwischennutzungen in der Projektentwicklung

6.1 Auswahl der Projekte

Die Schweiz besteht aus Gebieten unterschiedlicher Aktivitäten⁴⁴. Der Druck auf Immobilien in Metropolitanregionen und Städtenetzen ist ungleich höher wie in stillen Zonen oder gar alpinen Brachen. Leerstehende Areale oder Immobilien sind in diesen zentralen Gebieten sehr unwirtschaftlich, da hohe Summen von Kapital gebunden sind, ohne eine Verzinsung zu erwirtschaften.

Zwischennutzer benötigen nur geringe Investitionen um aktiv zu werden und Mieteinnahmen zu generieren. Aus diesem Sichtwinkel sollten Zwischennutzungen, unabhängig von der Lage, einen positiven Effekt auf die Wertentwicklung von Immobilien haben.

In dichter besiedelten Gebieten ist der Markt für potentielle Zwischennutzer (wie auch deren Kunden) wesentlich grösser. Zwischennutzer für leerstehende Immobilien zu finden wird also einfacher und schneller möglich sein. Das Toni-Areal in Zürich liegt in solch einem zentral gelegenen Entwicklungsgebiet mit überregionaler Ausstrahlung. Zwischennutzungen wurden hier als zentrales Marketinginstrument eingesetzt.

Am Walensee gelegen ist die Spinnerei Murg bereits der alpinen Brache zuzuordnen. Aus der Grösse des Areals, der Lage und den Eigentumsverhältnissen ist abzuleiten, dass die Projektentwicklung in Phasen ablaufen muss. Zwischennutzungen wurden hier zu Beginn als Lückenfüller eingesetzt. Im Laufe des Projektfortschrittes wurden die Zusatznutzen von Zwischennutzungen erkannt, zum jetzigen Zeitpunkt werden Zwischennutzungen auch strategisch eingesetzt.

Dass der Einsatz von Zwischennutzungen in unterschiedlichen Gebieten wirtschaftlich erfolgreich sein kann, soll mit dieser Arbeit aufgezeigt werden.

⁴⁴ Diener, Roger et al. (2006): Die Schweiz - Ein städtebauliches Portrait, Basel 2006

6.2 Case Study I – Spinnerei Murg



Abbildung 11: Ursprungsnutzung: Spinnerei⁴⁵



Abbildung 12: Zwischennutzung: Gastronomie⁴⁶



Abbildung 13: Neunutzung: Loftwohnung⁴⁷

⁴⁵Quelle: www.altespinnerei.ch

⁴⁶Quelle: www.altespinnerei.ch

⁴⁷Quelle: Fotografie des Autors

6.2.1 Ausgangslage

Die Spinnerei Murg wurde 1836 am Walensee gegründet. Bis 1900 verlief das Geschäft erfolgreich, auch in der ersten Hälfte des 20. Jh. konnte der Betrieb trotz schwieriger Marktverhältnisse ausgebaut werden. Obwohl in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts die Marktbedingungen immer schwieriger wurden, wurde dank Auslandsbeteiligungen die Produktion aufrecht erhalten. In den 1990er Jahren konnte jedoch eine Verlagerung von Arbeitsplätzen nach Osteuropa, später auch nach Asien, nicht aufgehalten werden. 1996 musste der Spinnereibetrieb in Murg eingestellt werden, das Dorf Murg hatte seinen grössten Arbeitgeber verloren.

Maschinen und einige Immobilien (Mehrfamilienhäuser in Murg) wurden verkauft, der grösste Teil der Liegenschaften verblieb jedoch in der Aktiengesellschaft, da ein Verkauf ohne Nutzer zum damaligen Zeitpunkt nicht möglich war.

Im Jahr 2000 hat ein Familienzweig (Dieter und Esther v. Ziegler) der ehemaligen Besitzer die Aktiengesellschaft übernommen.

Die Immobilien sind auf drei unabhängigen Arealen gelegen. Die am Rande des Dorfes gelegene alte Spinnerei hat eine Nutzfläche von ca. 20'000 m² (Alter Spinnereibau 10'500 m², neuer Spinnereibau 5'500 m², ehemaliges Putzereigebäude 2'500 m², Büro- und Werkstattgebäude 1'500 m²). Im Zentrum von Murg steht ein Industriegebäude mit ca. 5'000 m² Nutzfläche. Am See liegt die ehemalige Sägerei der Gemeinde und spätere Lagerhalle der Spinnerei mit ca. 4'000 m² Nutzfläche.

Die Besitzer erarbeiteten in den Jahren 2000 – 01 einen Leitplan über die zukünftige Nutzung der Gebäude.

Zwei Schwerpunkte wurden gesetzt. Das erste Ziel ist die Ansiedelung von Handwerksbetrieben, Kleingewerbe, Dienstleistungsbetrieben und kleineren Produktionseinheiten. Durch die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen soll dem Dorf Entwicklungspotential zurückgegeben werden.

Zum Zweiten ist die Region Walensee bekannt als (Sport-)Feriendestination. Individualtouristen schätzen die Möglichkeiten auf dem Walensee Wassersport zu betreiben und in den Bergen zu wandern. Die Eigentümer nutzten die ehemalige Sägerei am See zu einem Restaurant und Veranstaltungsort um. Mit einfachsten Mitteln wurde ein Wassersportzentrum in demselben Gebäude eingebaut. Diese Nutzer aktivieren die Liegenschaft und können selbsttragend wirtschaften. Eine der Lage

entsprechende höherwertige Nutzung (Wohnen oder Dienstleistung) kann bis heute nicht umgesetzt werden, da das Areal in einer Gewerbezone liegt.

Bereiche der alten Spinnerei wurden zu einem aussergewöhnlichen Loft-Hotel umgebaut werden. Auch hier will man Individualtouristen ansprechen und ein der Region entsprechendes Angebot schaffen.

Ein Trakt der alten Spinnerei wurde zu Loft-Wohnungen ausgebaut und anschliessend verkauft.

Die neuen Besitzer haben jedoch nur beschränkte Mittel um die Investitionen für die Umnutzung zu tätigen. Ein etappiertes Vorgehen drängt sich auf.

6.2.2 Zwischennutzer als Lückenfüller

Nutzer welche gesamte Gebäude komplett übernehmen würden, konnten nicht gefunden werden. Da der Markt in der Region Walensee auch keine Aussicht auf potentielle Nutzer für grosse Dienstleistungs- oder Gewerbeflächen bot, wurden Vermietungen an langfristige Neunutzer etappenweise und entsprechend der Wünsche der konkreten Mieter umgesetzt.

Es wurde erkannt, dass Zwischennutzer die leerstehenden Flächen nutzen können. Für den Eigentümer gibt es drei Schwerpunkte wie Zwischennutzer eingesetzt werden:

Generieren von Einnahmen. Als erste Massnahme wurde versucht möglichst viele Flächen zu vermieten. Durch die Vermietung von Flächen als Lager können ohne grossen Aufwand Einnahmen generiert werden.

Positionierung der Neunutzungen. Die Ausrichtung der zukünftigen Nutzungen (Loft-Hotel und Loft-Wohnen) auf Besucher mit den Schwerpunkten Sport und Kultur hat zu der Gründung der Sagibeiz und dem Wasserportzentrum geführt.

Auf lokale Initiative hin wurde in einer Übergangsphase in dem neuen Spinnereibau eine Go-kart Bahn eingerichtet. Da die Betreiber das Konzept jedoch nicht erfolgreich umsetzen konnten, wurde die Bahn nach vier Jahren aufgegeben. Die Halle wurde zu zwei Tennisplätzen für Hotelgäste und zukünftige Bewohner der Lofts umgebaut. Der neue Spinnereibau ist zukünftig für Loft-Wohnungen oder Büros vorgesehen. Sobald der Markt die Umnutzung zulässt, werden die Tennisplätze geschlossen.

Synergien mit Gästen des Loft-Hotels sollen auch im kulturellen Bereich entstehen. So sollen im ehemaligen Putzereigebäude Künstler Ateliers einrichten und bei Bedarf Seminare oder Kurse anbieten.

Schaffen von Goodwill in der Bevölkerung. Die Schliessung der Spinnerei hat die Bevölkerung von Murg stark getroffen. Um Goodwill zu schaffen wurden diverse Räume günstig an die lokale Bevölkerung vermietet. So konnten Musik-Übungszimmer, einfachste Wohnungen aber auch eine Kinderkrippe in der Spinnerei Platz finden.

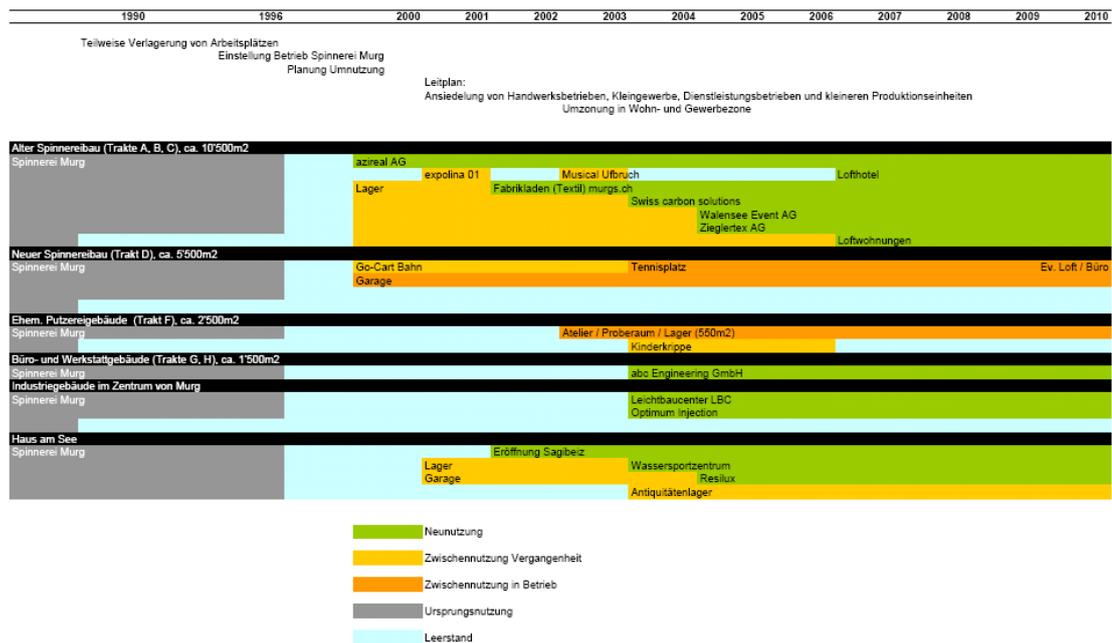


Abbildung 14: Nutzungsplan Spinnerei Murg

Zwischengenutzte Räume der ehemaligen Spinnerei wurden umgebaut und sind nun an permanenten Nutzer vermietet. Diverse Dienstleister (Berater, Betreiber Büros, Internet, etc.) und Kleingewerbe (Weinhandel, Fruchthandel, Kunstgewerbe, etc.) sind hier eingemietet.

Der Nutzungsplan zeigt, dass hier zwei Typen von Zwischennutzern gefunden werden können:

One-off: Go-Kart Bahn, Kinderkrippe und das Musical Ufbruch haben die Gebäude der ehemaligen Spinnerei einmalig genutzt. Die Kunstaussstellung expolina 01 auf hat auf 3'500 m² 80 Künstlern aus der Region die Möglichkeit geboten ihre Werke der Öffentlichkeit zu präsentieren.

Start-up: Die Sagibeiz ist als temporäres Restaurant gegründet worden. Inzwischen hat sich das Lokal etabliert und einen eigenen Brand geschaffen. Bis Heute ist das Land nicht umgezont worden, so kann bis auf Weiteres eine Umnutzung in Wohnen oder Büroflächen nicht geschehen.

6.2.3 Ökonomisches Modell Spinnerei Murg

Für die Bestimmung des Wertes von Land respektive Immobilien muss in einem Discounted-Cashflow-Modell neben dem Cashflow auch ein Residualwert der Immobilie zu Ende des Betrachtungszeitraumes angenommen werden. Bei einer Modelldauer von ca. 10 Jahren bestimmt der Residualwert zu 60-80% den Barwert.

Die Projektentwicklung der Spinnerei Murg ist langfristig angelegt. Zum heutigen Zeitpunkt kann nicht vorhergesehen werden, in welchen Gebäuden welche Nutzungsart platziert wird. Dies ist das Wesen von Projektentwicklungen, welche als Prozessmodell angelegt sind.

Da der Residualwert also auf sehr vagen Schätzungen basieren würde, wird für diese Case Study darauf verzichtet ein Discounted-Cashflow-Modell zu berechnen.

In diese Arbeit soll der Einfluss von Zwischennutzungen auf den Wert von Immobilien ermittelt werden. Durch den Vergleich von kapitalisierten Cashflows mit oder ohne Einbezug von Zwischennutzungen kann also bereits eine wertvolle Aussage über die Wertentwicklung von Immobilien gemacht werden.

Die Einnahmen der Zwischennutzungen wurden durch den Autor geschätzt (Vergleich siehe Tabelle 6):

Mietzins für Gastronomie (Sagibeiz)	120 CHF / m ² / a
Mietzins für Büros / Ateliers	80 CHF / m ² / a
Mietzins für Einfache Dienstleistungen (Wassersportzentrum, Garage, Krippe)	50 CHF / m ² / a
Mietzins für grossflächige Hallen (Gokart, Tennis)	30 CHF / m ² / a
Mietzins für Lager	30 CHF / m ² / a

Die Einnahmen der Neunutzungen in umgebauten Räumen wurden ebenfalls durch den Autor geschätzt.

Mietzins für das Loft-Hotel	120 CHF / m ² / a
Mietzins für Büros / Ateliers	120 CHF / m ² / a
Mietzins für Gewerbe	100 CHF / m ² / a
Mietzins für Lager	70 – 80 CHF / m ² / a

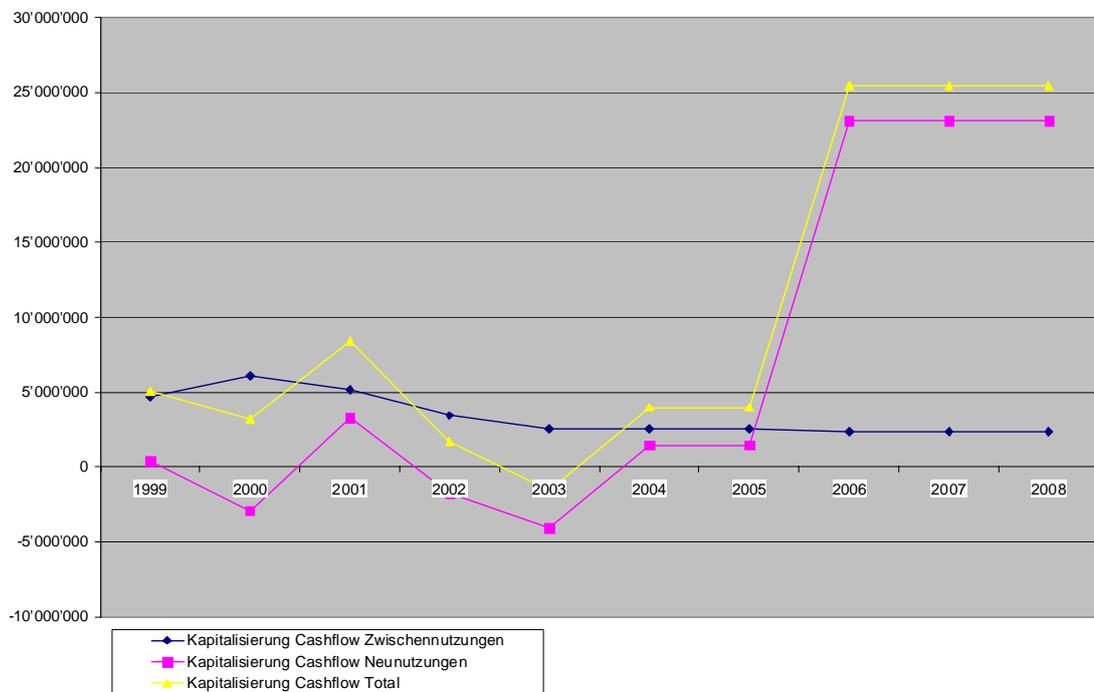
Tabelle 9: Mietzinse Zwischennutzungen Spinnerei Murg

Die Loftwohnungen sind für den Verkauf bestimmt. Da sie also nicht im Portfolio der Spinnerei Murg bleiben, werden weder Investitionen noch die Verkaufserlöse in den wirtschaftlichen Betrachtungen dieser Case Study berücksichtigt.

Basis für die Berechnung ist die Übersicht der Einnahmen und Ausgaben in Kapitel 8.1.3 (Anhang).

Der Cashflow-Plan ist im Detail in Kapitel 8.1.4 (Anhang) dargestellt.

6.2.4 Wertschöpfung durch Zwischennutzer

**Abbildung 15: Kapitalisierter Cashflow Spinnerei Murg**

Um Neunutzer in den Liegenschaften der Spinnerei Murg platzieren zu können, mussten diverse Investitionen durch Eigentümer und Mieter getätigt werden. In den ersten Jahren der Betrachtung ist der Cashflow ohne Berücksichtigung von Zwischennutzungen (Cashflow Neunutzungen) daher stark schwankend und in einigen Jahren auch negativ.

Der Cashflow der Zwischennutzungen verläuft positiv und wesentlich konstanter. Kleine Investitionen um Zwischennutzer platzieren zu können, werden durch Mieteinnahmen von anderen Zwischennutzern getragen.

Der Cashflow der Zwischennutzer „hebt“ also den Gesamt-Cashflow (Zwischennutzer plus Neunutzer) auf ein höheres Niveau. Da die beiden Zahlungsströme nicht negativ korrelieren, können die Schwankungen durch grössere Investitionsmassnahmen für Neunutzer zwar nicht geglättet werden, jedoch ist der Gesamt-Cashflow in den meisten Jahren immerhin positiv. Dank den Zahlungsströmen der Zwischennutzer können also Investitionsmassnahmen (zumindest zu einem grossen Teil) finanziert werden.

Für die Spinnerei Murg kann von einer Quersubventionierung in zwei Phasen gesprochen werden.

In der ersten Phase (ca. 1999 – 2007) haben Zwischennutzer einen Cashflow generiert, mit dem Investitionen für Neunutzer (hauptsächlich für das Lofthotel und für die Loftwohnungen) getätigt werden konnten.

In der folgenden Phase werden die Mieteinnahmen der Neunutzer und die Erlöse aus dem Verkauf der Loftwohnungen genutzt. Entsprechend der Marktlage können nun die verbleibenden Gebäude in mehreren Etappen für eine höherwertige Nutzung umgebaut werden.

6.2.5 Schlussfolgerungen Case Study I

Zwischennutzungen wurden in einer ersten Phase eingesetzt, um die Lebensfähigkeit der Immobilien zu garantieren. Mit geringen Aufwändungen konnte ein positiver Cashflow generiert werden.

In mehreren Phasen wird Investitionskapital für Umnutzungen benötigt. Der Cashflow aus Zwischennutzungen deckt Zinszahlungen für diese Kredite zumindest teilweise ab. Kreditgeber erhalten somit eine gewisse Sicherheit der Zahlungsströme und sind leichter zu Überzeugen in das Projekt zu investieren.

Das etappenweise Vorgehen ermöglicht eine langsame Absorption der Flächen. Gerade in peripher gelegenen Regionen mit nicht boomender Entwicklung muss dies in der Planung von Projektentwicklungen berücksichtigt werden. Die Zwischennutzungen reduzieren hier den Druck auf schnelle Investitionen.

Die Quersubventionierung von Zwischennutzungen zu Investitionsvorhaben für Neunutzungen ermöglicht dem Besitzer ohne risikoreiche Kapitalaufnahme Bauvorhaben durchzuführen.

Neben den wirtschaftlichen Überlegungen sind jedoch bei der Entwicklung der Spinnerei Murg Überlegungen zu Vermarktung (Positionierung als Sport-Tourismusdestination) und die Schaffung von Goodwill in der Bevölkerung (Ermöglichen von Firmengründungen, Räume für die Bevölkerung) ähnlich stark zu gewichten.

Die Person des Besitzers als Initiator ist für die Entwicklung des Areals zentral. Die Verpflichtung der Bevölkerung gegenüber und die Verbundenheit mit der teilweise historischen Bausubstanz setzt in diesem Fall Energie frei, welche die Projektentwicklung stetig vorwärts treibt.

6.3 Case Study II – Toni Areal Zürich



Abbildung 16: Ursprungsnutzung: Milchverarbeitung⁴⁸



Abbildung 17: Zwischennutzung: Ausstellung Hochschule für Gestaltung und Kunst⁴⁹



Abbildung 18: Neunutzung: Campus für Bildung und Kultur⁵⁰

⁴⁸ Quelle: www.toni-areal.ch

⁴⁹ Quelle: www.nussli.com

⁵⁰ Quelle: www.toni-areal.ch

6.3.1 Ausgangslage

Im städtischen Zürcher Industriequartier hat der Milchverband Winterthur in den 1960er Jahren durch Landabtausch ein Grundstück für die Erstellung eines Milchverarbeitenden Betriebes erworben. Der 90 x 170m grosse funktionale Zweckbau wurde in den Jahren 1972 bis 1977 erstellt. Die Gebäudefläche betrug 83'000 m², das Gebäudevolumen 472'000m³.

In den folgenden Jahren kam es zu diversen Reorganisationen und Fusionen in der Milch Industrie, Anfangs der 1990er Jahre wurde die Liegenschaft durch die Swiss Dairy Food AG genutzt. Besitzer des Toni-Areals war die Pensionskasse der Swiss Dairy Food (45%) und ein Konsortium von acht Kantonalbanken (55%) als Pfandgläubiger. Swiss Dairy Food AG war Mieter der Immobilie.

In den 1990er Jahren wurde im Zuge der voranschreitenden Entwicklung von Zürich West erkannt, dass dieser Produktionsstandort Potential zur Drittverwertung besitzt. Im nahen Umfeld sind diverse Projekte (Steinfelsareal, Technopark, etc.) erfolgreich entwickelt worden. Auf die noch vorhandenen Industrien wurde der Druck immer grösser die Produktion zu verlagern und das Land mit höherwertigen Nutzungen zu besetzen.

Swiss Dairy Food hat diverse Konzepte zur Verlagerung der Produktion erarbeitet. Drei Hauptgründe waren ausschlaggebend für diese Überlegungen: Die Verlagerung sollte eine Optimierung der Logistik mit sich bringen, das Gefahrenpotential Ammoniak (15to Ammoniak verwendet als Kühlmittel) wurde wegen der sich wandelnden Nachbarschaft (Wohnungen und Büros) immer kritischer und last but not least wurde erkannt, dass durch die Verlagerung an einen Standort mit niedrigeren Landpreisen Finanzmittel freigestellt werden können. Der Verkauf des Toni-Areals ist jedoch nicht zustande gekommen, da für den geforderten Preis zu dieser Zeit kein Käufer gefunden werden konnte.

Im Jahr 1999 wurde der Betrieb in Zürich still gelegt und nach Ostermundigen, bzw. Gossau verlegt. Die Produktions- und Kühlanlagen wurden demontiert und teilweise in Osteuropa neu aufgebaut. Das Gebäude an guter Lage im aufstrebenden Stadtteil Zürich-West sollte zu einem Bürohaus umgebaut werden.

Im Jahr 2002 musste Swiss Dairy Food Konkurs anmelden. Die Immobilie Toni-Areal wurde Teil der Konkursmasse.

Die Betriebs- und Unterhaltskosten für das Toni-Areal betragen ca. CHF 1.8 Mio. / Jahr. Diese Kosten sind angefallen, obwohl die Produktion nicht mehr aktiv war. Verpflichtungen gegenüber Nachbarschaftsliegenschaften (Lieferung von Heissdampf), Aufrechterhalten der Sicherheitsvorkehrungen der Ammoniaklager und Lohnkosten für Betriebs- / Sicherheitspersonal (vier Personen) waren die Hauptausgaben.

Das Betreibungsamt als Besitzer der Immobilie zu diesem Zeitpunkt hat den Auftrag für die Sicherstellung an die Firma MIB AG Property and Facility Management in Zürich übertragen.

Den beteiligten Parteien (Betreibungsamt, Pensionskasse, Konsortium Kantonalbanken) war es bewusst, dass ein Verkauf der Immobilie im aktuellen Zustand und ohne Nutzungskonzept schwierig bis unmöglich ist. Erste (niedrige) Angebote von Investoren haben gezeigt, dass wenig Potential für die Liegenschaft gesehen wurde, respektive die Risiken für die Entwicklung sehr hoch eingeschätzt wurden.

Idealerweise wurde ein Entwicklungsprojekt durchgeführt und die Immobilie mit diesem Konzept anschliessend verkauft. Nun konnten die Besitzer aus unterschiedlichen Gründen die Projektentwicklung nicht vorantreiben. Das Betreibungsamt durfte nicht als Projektentwickler auftreten, sondern musste die Ansprüche der Gläubiger möglichst unmittelbar wahren. Die Pensionskasse durfte gemäss ihren Statuten nicht in Projektentwicklungen investieren und das Konsortium der Kantonalbanken durfte gemäss vertraglichen Abmachungen nur mit Einstimmigkeit entscheiden. Diese Einstimmigkeit war im Bezug auf eine Projektentwicklung auf dem Toni-Areal nicht erreichbar.

6.3.2 Zeitraum der Projektentwicklung

Als Ausweg aus dieser Patt-Situation wurde eine Projektorganisation aufgestellt, die die Projektentwicklung vorantrieb. Diese Projektorganisation hatte das Ziel schnellstmöglich ein Konzept zu erarbeiten, dieses auszuarbeiten und anschliessend einen Käufer für das Toni-Areal zu finden. Diese Projektorganisation bestand aus fünf Personen, jeweils verantwortlich für Bau, Betrieb, Marketing, Finanzen und Recht.

Finanziert wurde dieses Projektteam durch eine Reduktion der Betriebskosten von CHF 1.8 Mio. auf CHF 1.2 Mio. So konnte bei gleichbleibenden Ausgaben für die Projektentwicklung CHF 600'000 pro Jahr aufgewandt werden.

Im Rahmen der Konzeptfindung wurden diverse mögliche Nutzungen überprüft. Unter anderem reine Büronutzung, Wohnen und Dienstleistungen oder auch Spezialnutzungen wie z.B. ein Logistikzentrum.

Das grösste Potenzial für das Toni-Areal wurde für eine gemischte Nutzung „Bildung und Kultur“ gesehen. In der näheren Umgebung hatte sich bereits eine innovative Szene von Clubs und Lokalen etabliert. Bildungseinrichtungen waren ebenfalls bereits vorhanden (Kaufmännische Schule, Technopark, etc.), jedoch sah man ein grosses unausgeschöpftes Potenzial für Erwachsenenbildung, die Universität oder andere öffentliche Bildungseinrichtungen.

Mit der geplanten zukünftigen Nutzung „Bildung und Kultur“ war nun die grundlegende Richtung der Projektentwicklung erfolgt. Bis zur Umsetzung des Konzeptes mussten diverse Schritte unternommen werden, man rechnete mit einer Entwicklungsdauer von vier bis sechs Jahren.

In dieser Zeit liefen die Betriebskosten von 1.2 Mio. CHF pro Jahr sowie die Honorarkosten für das Entwicklerteam weiter. Um einen Beitrag an diese Kosten zu erhalten, sollten möglichst viele Flächen im Areal temporär vermietet werden.

Im Gebäude waren bereits drei temporäre Nutzer eingemietet: Die beiden Clubs „Rohstofflager“ und „Toni Molkerei“ sowie das Restaurant / Club „Dachkantine“. Diese Nutzer hatten sich bereits zum Zeitpunkt der endgültigen Schliessung der Produktion ab dem Jahr 2000 mittelfristige Mietverträge über drei Jahre abgeschlossen.

Aufgrund der Konzeptidee „Bildung und Kultur“ wurde eine Strategie entwickelt, wie Zwischennutzer das Image und den Brand „Toni-Areal“ aufbauen können.

6.3.3 Positionierung dank Zwischennutzungen

Die ursprüngliche Marketingstrategie hat den Fokus auf eine bestimmte, aber dennoch nicht monofunktionale Nutzung ausgerichtet. Durch das Setzen des Themas „Bildung und Kultur“ konnten begrenzte Zielgruppen definiert und angesprochen werden. Welche Nutzer später auf dem Areal anzutreffen sein werden, war am Start des Entwicklungsprozesses noch nicht im Detail abzusehen. Die Grundlagen für die Suche nach Zwischennutzern konnten bereits in dieser ersten Strategie festgelegt werden.

Unterschieden wurden strategisch wichtige Zwischennutzer und solche, welche dem weiteren Umfeld „Bildung und Kultur“ zugeordnet werden können. Die erste Gruppe

wurde privilegiert behandelt und konnte auf Wunsch Mietverträge über drei Jahre abschliessen, die zweite nur solche über ein halbes Jahr.

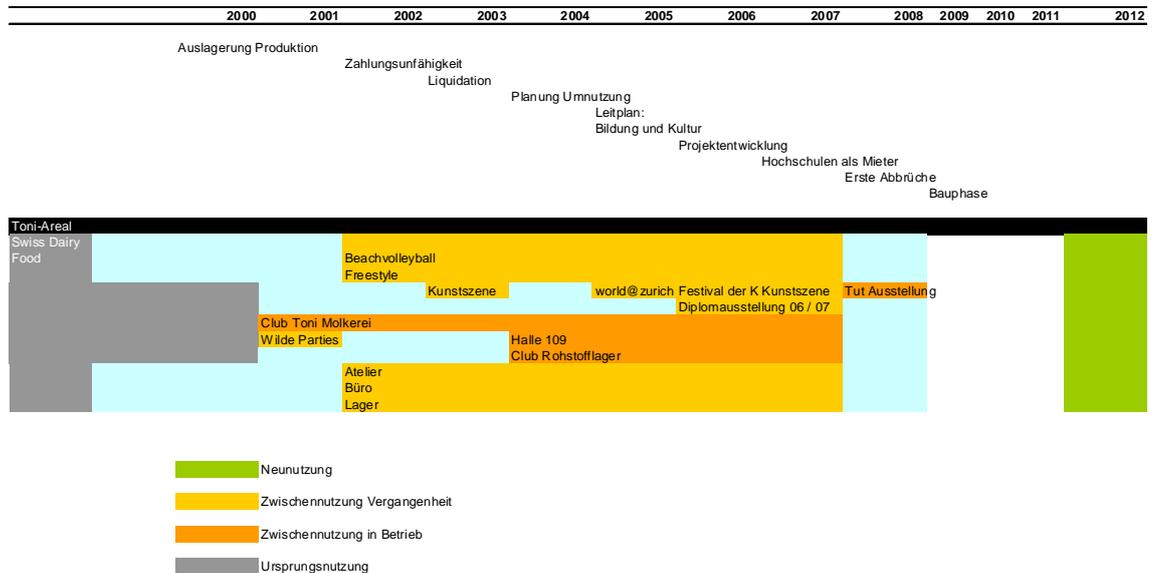


Abbildung 19: Nutzungsplan Toni-Areal

Neben Interessenten, welche von sich aus im Toni-Areal nach freien Flächen fragten, wurden auch zusätzliche Nutzer aktiv gesucht. So fanden Kontakte zu der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, dem internationalen Frauen Sport Verband oder dem Migrationsmuseum statt. In diesem Umfeld wurde neben der zukünftigen langfristigen Nutzung auch das Thema Zwischennutzung diskutiert. So konnte die Diplomasstellung der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich in den Jahren 2006 und 2007 im Toni-Areal stattfinden.

Dank aktiver Suche des Projektteams konnten diverse weitere Ausstellungen wie zum Beispiel „Kunstszene 03“, „Kunstszene 07“, „Festival der Künste 2006“ oder das Festival „world@zurich 2005“ für das Toni-Areal gewonnen werden.

Diverse Sportparks konnten in den Hallen platziert werden. So konnte ab 2002 Beachvolleyball in der alten Milchpulverhalle gespielt werden. Ebenfalls ab 2002 haben Freestyler (Skateboard, BMX und Breakdance) auf 600 m² mit Unterstützung des Sportamtes Zürich temporär eine neue Heimat gefunden.

Die Halle 109 (550 m² plus Nebenhalle 350m²) wurde durch die Eigentümer zu einer Eventhalle mit minimaler Infrastruktur (bestehende Toiletten, neue Bestuhlung, Grundbeleuchtung und –beschallung, mobile Bühne, Heizung und Lüftung) ausgebaut.

Kulturell wichtige Anlässe (klassischer Tanz, Jazz, etc.) wurden mit Mietreduktionen gefördert. Aktuell werden drei weitere Hallen für Veranstaltungen angeboten.

Obwohl ab 2008 die Mietverträge nicht mehr verlängert werden, wurde für eine besondere Ausstellung eine Ausnahme gemacht. Für ein halbes Jahr wird die attraktive Ausstellung über Tutanchamun gezeigt. Durch das grosse Publikumsaufkommen wird das Areal kurz vor dem Umbau noch einmal in der breiten Öffentlichkeit wahrgenommen.

6.3.4 Umsetzung

Bis zum Zeitpunkt, als die zukünftigen Nutzer bekannt waren, wurde die Projektentwicklung wie auch die notwendigen Investitionen und Mietverbilligungen für die Zwischennutzer aus der Differenz zwischen ursprünglichen Betriebskosten und den neu reduzierten Betriebskosten getragen. Jede Zwischennutzung wurde gesondert betrachtet und auf die Kohärenz zum Marketingkonzept überprüft. Investitionen sollten nach Möglichkeit durch Mieterträge getragen werden, strategisch wichtige Zwischennutzer wurden jedoch punktuell subventioniert um den entsprechenden Imagegewinn realisieren zu können. Der Kontakt zur Kulturszene und die Auswahl von Zwischennutzern wurden durch eine neu geschaffene Stelle („Center Manager Kultur“) koordiniert⁵¹.

Die zukünftige öffentliche Nutzung hat Kanton und Stadt Zürich motiviert die Entwickler mit möglichst optimalen Voraussetzungen zu unterstützen. So wurden auf politischem Weg Nutzungsänderungen für Zwischennutzer unterstützt. Alle brandschutztechnischen und sicherheitsrelevanten Normen waren jedoch zu jeder Zeit einzuhalten.

Neben den vielen erfolgreichen Zwischennutzungen sind vereinzelt Probleme mit Mietern aufgetreten. Die Planung für eine Eventhalle wurde beispielsweise um dreiviertel Jahre verzögert, weil ein Mieter einer Lagerfläche nicht bereit war, den Standort zu wechseln. Auch wenn dies vor Gericht nicht erfolgreich durchgesetzt werden konnte, wurde die Umnutzung durch diese Verzögerung verunmöglicht. Die notwendigen Investitionen hätten mit der verbleibenden Mietdauer nicht amortisiert werden können.

⁵¹ Ähnlich einer Zwischennutzungsagentur, in diesem Falle jedoch in Verantwortung des Eigentümers

6.3.5 Zukünftige Nutzung

Als Glücksfall erwies sich, dass die Zürcher Fachhochschule mit zwei Bereichen (fünf Departemente der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) und zwei Departemente der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)) einen Campus gründen möchte. Sämtliche Flächen im Toni-Areal konnten an diese Nutzer abgegeben werden.

Geplant ist ein Fachhochschulhaus für rund 5'000 Studierende, Dozenten und Mitarbeitende, Raum für Veranstaltungen und Gewerbe sowie rund 90 Mietwohnungen.

Die Gesamtfläche von 92'000 m² wird von folgenden Nutzern belegt:

- Fachhochschule: 70'000 m²
- Veranstaltungen: 6'000 m²
- Gewerbe (Gastronomie und Verkauf): 2'500 m²
- Wohnen: 13'500 m²

Ab dem Jahr 2008 werden erste Gebäudeteile abgerissen, bis 2011 werden die Baumassnahmen abgeschlossen sein und ab 2012 werden die Hochschulen den Betrieb aufnehmen.

6.3.6 Ökonomisches Modell Toni-Areal

Wie bei anderen Investitionsentscheidungen ist auch bei der Immobilien-Projektentwicklung der zeitliche Verlauf der Zahlungsströme entscheidend für den Wert der Investition. Aus diesem Grund wurde in dieser Arbeit das dynamische Discounted-Cashflow-Modell verwendet.

Durch den Aufbau von Szenarien ist der Vergleich zwischen tatsächlicher und fiktiver Entwicklungen möglich. Die Differenz der Szenarien soll die Wertschöpfung und somit ein wirtschaftliches Argument für den Einsatz von Zwischennutzungen aufzeigt werde.

Zu Beginn der Projektentwicklung müssen die grundlegenden Entscheide über den Prozess getroffen werden. Die Wertermittlung durch Diskontierung auf den Startpunkt der Entwicklung berücksichtigt diese Perspektive.

Szenarien zeigen den Wert der Immobilie aufgrund unterschiedlicher Verläufe der Nutzungsgeschichte:

Szenario 1: Der effektive Verlauf des Projektes ist das Basisszenario.

Szenario 2: Zwischennutzungen finden nicht statt, die entsprechenden Flächen stehen leer.

Szenario 3: Die Projektentwicklung wird nicht aktiv forciert. Das Potential von Zwischennutzungen als Marketingtool wird nicht genutzt, die Neunutzung wird erst 3 Jahre später gefunden

Szenario 4: Zwischennutzungen werden nicht eingesetzt. Die Projektentwicklung ist aktiv und erfolgreich. Die Neunutzung kann 3 Jahre früher wie effektiv geschehen gefunden werden.

Szenario 5: Obwohl Zwischennutzungen eingesetzt werden, kann die Neunutzung erst 3 Jahre später in Betrieb gehen.

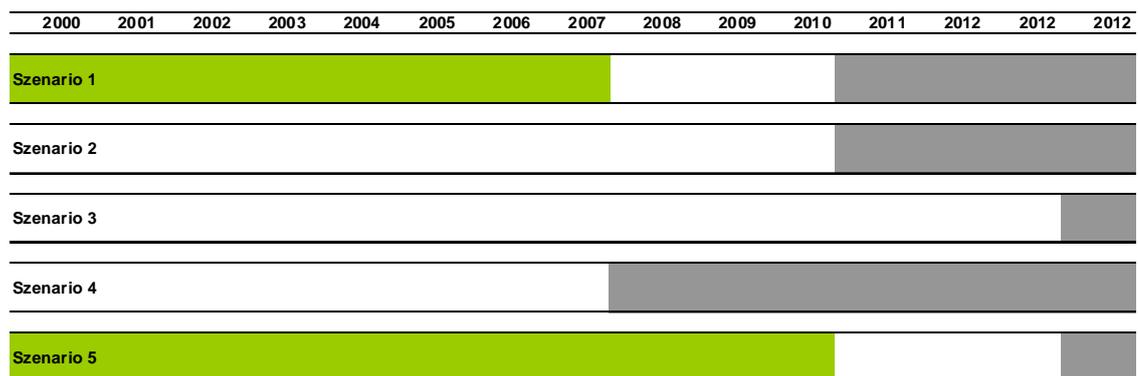


Abbildung 20: Szenarien Toni-Areal

6.3.7 Wertschöpfung durch Zwischennutzungen

Die vorhergehenden Betrachtungen zeigen den Stellenwert der Zwischennutzungen im Marketingkonzept. Die ökonomischen Aspekte wurden beim Start in die Projektentwicklung pragmatisch angegangen. Wie oft bei Zwischennutzungen war das Ziel möglichst hohe Einnahmen bei möglichst geringen Ausgaben zu erzielen um die Ausgaben (Personal- Betriebs- und Unterhaltskosten) zu einem möglichst hohen Anteil zu decken.

Über notwendige Investitionen wurden im Einzelfall über das jährliche Budget von 1.2 Mio. CHF für Betriebs- und Unterhaltskosten hinausgehend entschieden.

Basis für das Discounted-Cashflow-Modell sind folgende Werte:

Die Einnahmen der Zwischennutzungen wurden aufgrund der Angaben vom Projektentwickler ermittelt (siehe auch Tabelle 6):

Mietzins für kulturelle Schlüssel-Zwischennutzer / Gastronomie	90 CHF / m ² / a
Mietzins für Büros / Ateliers	100 CHF / m ² / a
Mietzins für Lager	70 – 80 CHF / m ² / a
Es wurde kein Mietzins für Kunstausstellungen (Diplomausstellungen etc.) verlangt.	

Folgende Annahmen wurden durch den Autor getroffen.

Reduzierte Mietzinse aufgrund kurzer Belegung von Flächen (z.b. world@zurich, Kunstszene, etc.)	30 CHF / m ² / Anlass
Erhöhter Mietzins für die Halle 108 aufgrund kommerzieller Nutzung	120 CHF / m ² / a

Tabelle 10: Mietzinse Zwischennutzungen Toni-Areal

Um der Startphase und dem auslaufen diverser Verträge gerecht zu werden, wurden in den ersten und letzten beiden Jahren der Zwischennutzungsphase 50%, respektive 75% der maximal erzielten Einnahmen angenommen.

Die genutzten Flächen wurden aus diversen Publikationen recherchiert, bei fehlenden Werten wurden Annahmen getroffen.

Basis für die Berechnung ist die Übersicht der Einnahmen und Ausgaben im Anhang.

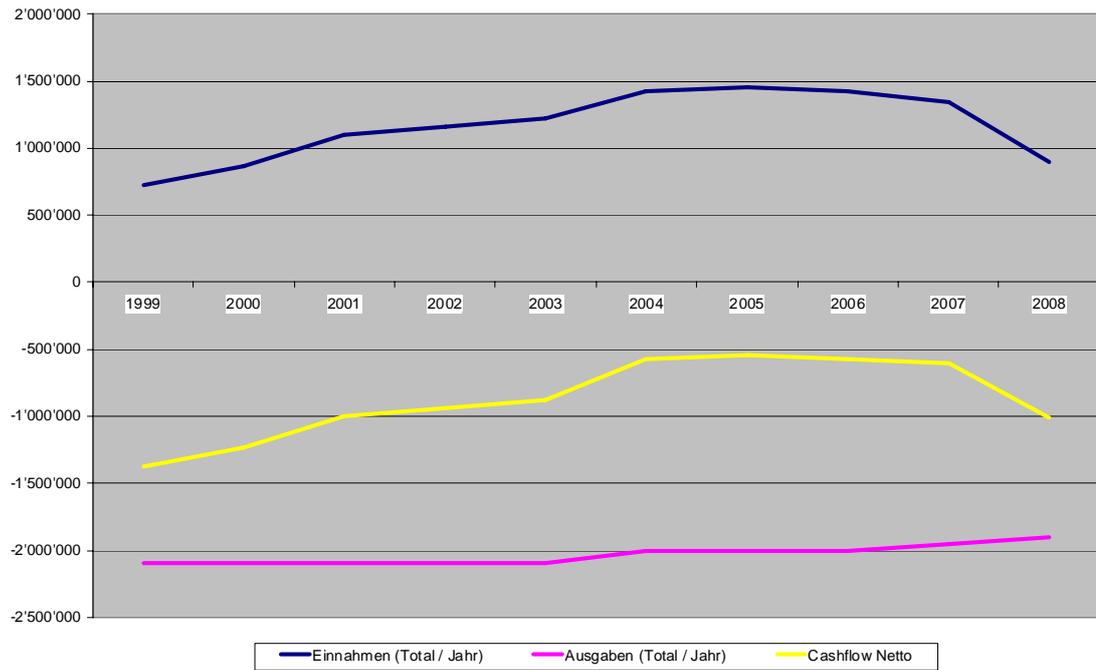


Abbildung 21: Cashflow Toni-Areal während Zwischennutzungsphase

Um den Endwert der Immobilie zu bestimmen wurden folgende Annahmen getroffen:

Mietzins für Fachhochschule	280 CHF / m ² / a
Mietzins für Veranstaltungsräume	180 CHF / m ² / a
Mietzins für Gewerbe (Gastro und Verkauf)	280 CHF / m ² / a
Mietzins für Wohnen	300 CHF / m ² / a

Tabelle 11: Mietzinse Neunutzung Toni-Areal

Der Cashflow-Plan ist im Detail in Kapitel 8.2.5 (Anhang) dargestellt.

Das Modell ergibt folgende Werte aus Sicht 1998:

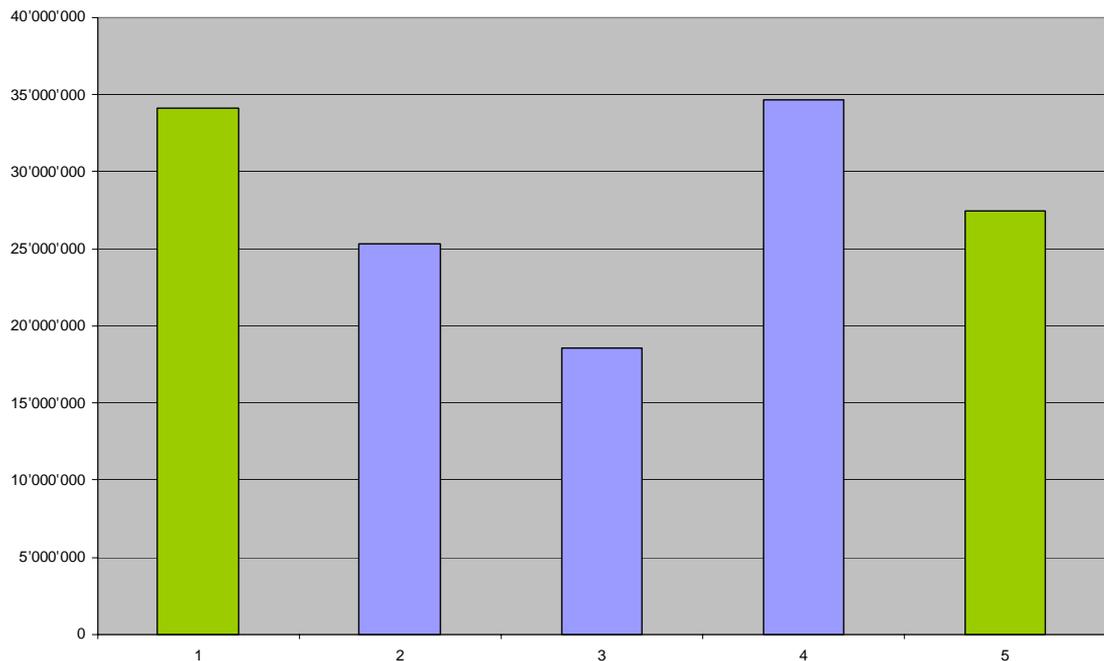


Tabelle 12: Toni-Areal: Wert (Discounted-Cashflow 1998)

Szenario 1: Ist-Verlauf inkl. Zwischennutzungen

DCF-Wert: 34'100'000 CHF

Szenario 2: Verlauf ohne Zwischennutzungen

DCF-Wert: 25'300'000 CHF, dies entspricht 26% Wertverminderung zu Szenario 1

Szenario 3: Keine Zwischennutzungen, Neunutzung 3 Jahre später

DCF-Wert: 18'600'000 CHF, dies entspricht 45% Wertverminderung zu Szenario 1

Szenario 4: Keine Zwischennutzungen, Neunutzung 3 Jahre früher

DCF-Wert: 34'600'000 CHF, dies entspricht 2% Wertsteigerung zu Szenario 1

Szenario 5: Zwischennutzungen, Neunutzung 3 Jahre später

DCF-Wert: 27'400'000 CHF, dies entspricht 20% Wertverminderung zu Szenario 1, er liegt aber noch immer über dem Wert von Szenario 2 und 3 (ohne Zwischennutzung).

Obwohl nicht alle Zahlen (Mietzinsen, Flächen, Entwert) im Detail bekannt sind, lassen sich über den Szenario-Vergleich doch eine Tendenzen zur Wirtschaftlichkeit ablesen.

Nur Szenario 4 (Neunutzung 3 Jahre früher) ergibt einen besseren Wert für die Immobilie wie die effektiv durchgeführte Umsetzung mit Zwischennutzungen. Wie wahrscheinlich allerdings eine Beschleunigung des Projektentwicklungsprozesses von 13 Jahren auf 10 Jahre ist, bleibt dahingestellt. Selbst wenn die Zwischennutzungen den Projektentwicklungsprozess um 3 Jahre verlangsamen sollten, ist der Wert der Immobilie zum Zeitpunkt 1998 noch wesentlich höher wie die Szenarien ohne Zwischennutzungen.

6.3.8 Schlussfolgerungen Case Study II

Die klare Ausrichtung auf eine Marketingstrategie hat bei diesem Projekt zu einem erfolgreichen Zusammenspiel von Zwischennutzern und Projektentwicklung geführt. Die Zwischennutzer wurden und werden konsequent als Marketingmassnahme im Hinblick auf die zukünftige Nutzung eingesetzt.

Es kann in dieser Case Study aufgezeigt werden, dass der Einsatz von Zwischennutzungen die Gestaltung des Entwicklungsprozesses entspannt. Durch den „weniger negativen“ Cashflow konnte Druck auf die schnelle Suche von Neunutzern genommen werden.

Die Projektentwicklung des Toni-Areal konnte sowohl wirtschaftlich wie inhaltlich von Zwischennutzungen profitieren.

7 Schlussbetrachtungen: Handlungsfreiheiten dank Zwischennutzungen

Aus Sicht des Immobilieneigentümers können Zwischennutzungen schwergewichtig in drei Bereichen einen Mehrwert generieren.

Marketing: Vorbereitung der Positionierung

Projektentwicklungsprozess: Überbrückung Marktzyklus

Ressourcen: Reduzierter Kapitalbedarf

Komplexe Projektentwicklungen können überproportional von Zwischennutzungen profitieren, muss doch für den Entwicklungszeitraum – speziell im schweizerischen Umfeld – mit mehreren Jahren gerechnet werden. Dieser Zeithorizont in Verbindung mit anspruchsvollen Erwartungshaltungen zukünftiger Nutzer aber auch von Verbänden, Anwohnern und der breiteren Öffentlichkeit ist eine ideale Voraussetzung um Zwischennutzungen professionell einsetzen zu können.

Eine der zentralen Aufgaben der Projektentwicklung ist es, Nutzungskonzepte zu entwickeln. Wurde das Thema für die Neunutzung definiert, können Zwischennutzungen mit wenig Aufwand die **Positionierung** vorbereiten. So kann beispielsweise ein Areal durch die Öffentlichkeitsarbeit von Galerien oder Ausstellungen als kulturelles Zentrum in einer Stadt gebrandet werden. Zwischennutzungen testen den Markt und bereiten die Öffentlichkeit auf die Neunutzung vor.

Betrachtet man die Arbeit eines Projektentwicklers als Dirigent, so gilt es schwergewichtig den **Prozess** zu gestalten und erst zu einem späteren Zeitpunkt das Projekt zu definieren. Um flexibel auf Veränderungen reagieren zu können, müssen Handlungsfreiheiten offen gehalten werden. Zwischennutzungen sind eine Option um ohne Druck Zeitspannen zu überbrücken.

Die Zeitspanne der Projektentwicklung wird genutzt, um mit Zwischennutzungen Einnahmen zu generieren. Dieser Cashflow reduziert den **Kapitalbedarf** des Eigentümers. Kann eine Kleinrendite erwirtschaftet werden, wird es bereits zu einem frühen Zeitpunkt möglich sein Käufer zu finden, oder selbst die Projektentwicklung in Etappen zu finanzieren.

Jeder Mehrwert für sich ist bereits eine Steigerung gegenüber einer brach liegenden Immobilie. Kommen alle drei Schwerpunkte gemeinsam zu tragen, werden Zwischennutzungen optimal eingesetzt.

Wie weit sich Dienstleistungen im Umfeld von Zwischennutzungen professionalisieren lassen und privatwirtschaftlich erfolgreich in einem Geschäftsmodell abbilden lassen, bleibt zu beweisen. Das potentielle Marktvolumen von 700 Mio. CHF pro Jahr⁵² sollte gross genug sein, um Interessierte begeistern zu können.

Zwischennutzungen werden vermehrt im Fokus von Projektentwicklern auftauchen. Areale oder Immobilien ungenutzt brach liegen zu lassen bis der Spatenstich für eine Neunutzung stattfindet, ist für keinen der Beteiligten vorteilhaft. Die Potentiale von Zwischennutzungen können vielmehr durch den Besitzer oder den Projektentwickler aktiv in den Entwicklungsprozess einbezogen werden. Neben den Nutzen für den Eigentümer profitieren auch die Öffentlichkeit und die Zwischennutzer selbst.

Kreativer Einsatz von Zwischennutzungen wird durch Handlungsfreiheiten im Projektentwicklungsprozess belohnt.

⁵² Siehe Tabelle 8: Marktpotential Zwischennutzungen auf Seite 38

8 Anhang

8.1 Case Study I – Spinnerei Murg

8.1.1 Pläne und Bilder

Situationsplan

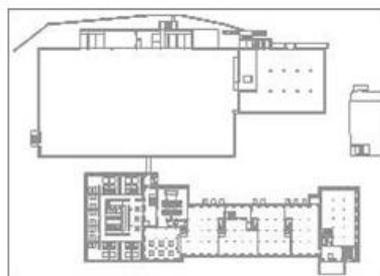


Industiegebäude
im Zentrum

Spinnerei

Haus am See

Alte Spinnerei



Quelle: www.altespinnerei.ch

Industriegebäude in Zentrum von Murg



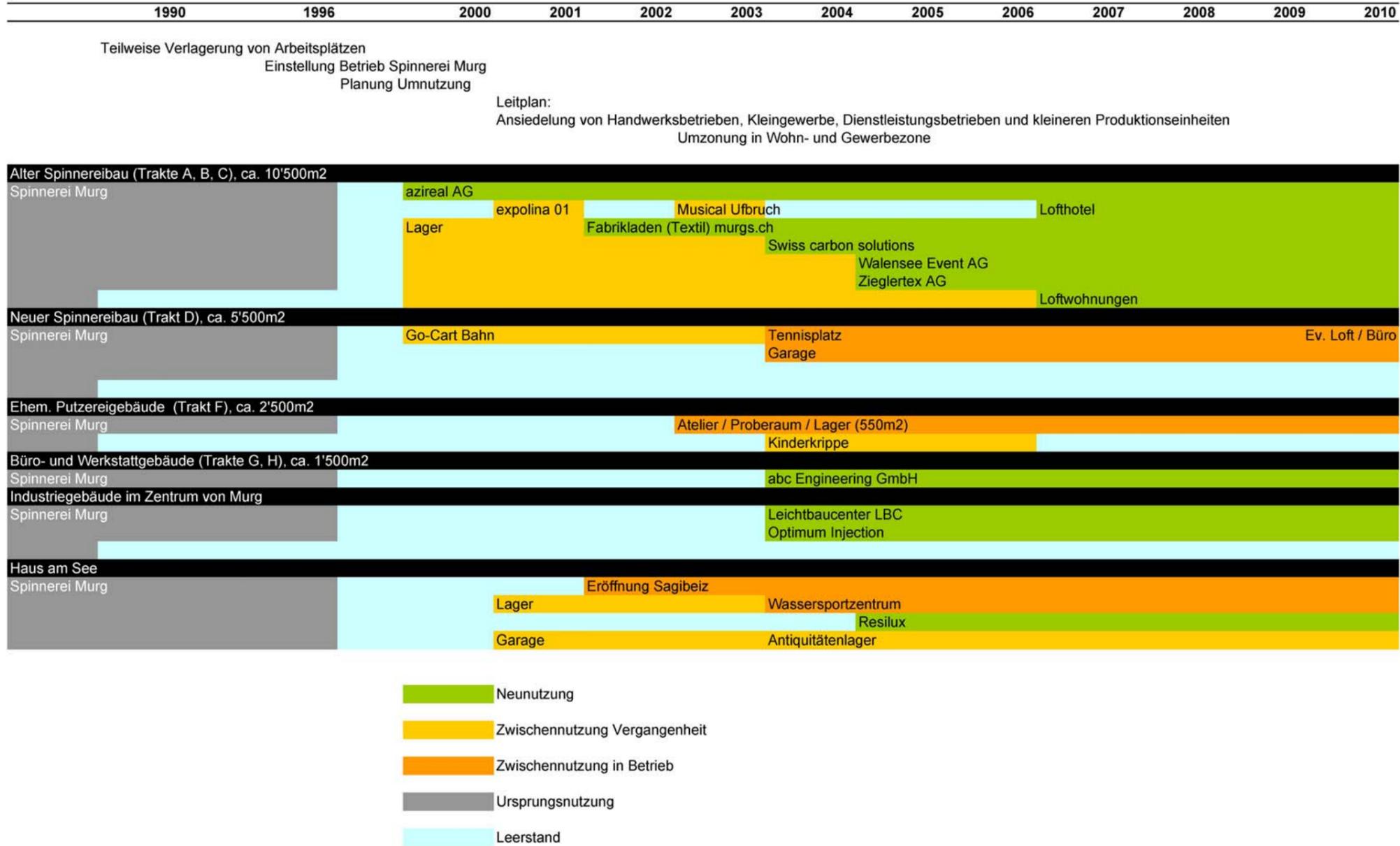
Quelle: Oberes Bild: Fotografie des Autors, darunter: www.altespinnerei.ch

Haus am See



Quelle: Oberes Bild: Fotografie des Autors, darunter: www.altespinnerei.ch

8.1.2 Nutzungsplan



8.1.3 Einnahmen und Ausgaben

Fläche	Mietpreis		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
m2	CHF / m2 / a											
200		azireal AG										
2'500	120 Neunutzung	24'000	24'000	24'000	24'000	24'000	24'000	24'000	24'000	24'000	24'000	24'000
600	120 Neunutzung	expolina 01	25'000		Musical Ulbruch	25'000	Bauphase	Bauphase	Bauphase	Lofthotel	300'000	300'000
100	30 Zwischennutzung	Lager	18'000	Bauphase	Fabrikladen (Textil) murgs.ch	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000
600	100 Neunutzung	18'000	18'000	9'000	Bauphase	Swiss carbon solutions	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000
300	30 Zwischennutzung	9'000	9'000	9'000	4'500	Bauphase	Walensee Event AG	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000
120	120 Neunutzung	9'000	9'000	9'000	4'500	Bauphase	Zieglertex AG	36'000	36'000	36'000	36'000	36'000
800	30 Zwischennutzung	24'000	24'000	24'000	12'000	Bauphase	96'000	96'000	96'000	96'000	96'000	96'000
120	120 Neunutzung	24'000	24'000	24'000	12'000	Bauphase	96'000	96'000	96'000	96'000	96'000	96'000
4'500	30 Zwischennutzung	135'000	135'000	135'000	67'500	Bauphase	Bauphase	Bauphase	Loftwohnungen Verkauf	2'300 CHF / m2		
1'000	Neunutzung					nicht in DCF abgebildet						
Alte Spinnerei (Trakte A, B, C)			10'500	Zwischennutzung	204'000	211'000	177'000	109'000	0	0	0	0
		Neunutzung	24'000	24'000	84'000	84'000	144'000	278'000	278'000	576'000	576'000	576'000
1'500	30 Zwischennutzung	Go-Cart Bahn	45'000	45'000	22'500	0	Tennisplatz	45'000	45'000	45'000	45'000	45'000
1'000	80 Zwischennutzung	Garage	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000
3'000												
Neuer Spinnerei Bau (Trakt D)			5'500	Zwischennutzung	125'000	125'000	102'500	80'000	125'000	125'000	125'000	125'000
		Neunutzung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
550	30 Zwischennutzung					Atelier / Proberaum / Lager (550m2)	16'500	16'500	16'500	16'500	16'500	16'500
200	50 Zwischennutzung					Kinderkrippe	10'000	10'000	10'000			
1'750												
Ehem. Putzeri Gebäude (Trakt F)			2'500	Zwischennutzung	0	0	0	16'500	26'500	26'500	26'500	16'500
		Neunutzung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1'500	100 Neunutzung					Bauphase	abc Engineering GmbH	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000
Büro- und Werkstattgebäude (Trakte G, H)			1'500	Zwischennutzung	0	0	0	0	0	0	0	0
		Neunutzung	0	0	0	0	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000
2'000	100 Neunutzung					Bauphase	Leichtbaucenter LBC	200'000	200'000	200'000	200'000	200'000
2'500	100 Neunutzung					Bauphase	Optimum Injection	250'000	250'000	250'000	250'000	250'000
1'000												
Industriegebäude im Zentrum von Murg			5'500	Zwischennutzung	0	0	0	0	0	0	0	0
		Neunutzung	0	0	0	0	450'000	450'000	450'000	450'000	450'000	450'000
800	140 Zwischennutzung					Bauphase	Eröffnung Sagibelz	112'000	112'000	112'000	112'000	112'000
1'000	30 Zwischennutzung	Lager	30'000	30'000	Bauphase	Wassersportzentrum	50'000	50'000	50'000	50'000	50'000	50'000
500	50 Zwischennutzung							Resilux	50'000	50'000	50'000	50'000
1'000	100 Neunutzung					Bauphase	Antiquitätenlager	50'000	50'000	50'000	50'000	50'000
50	50 Zwischennutzung	Garage	50'000	50'000	50'000							
Haus am See			3'300	Zwischennutzung	0	80'000	80'000	50'000	50'000	50'000	50'000	50'000
		Neunutzung	0	0	112'000	112'000	162'000	212'000	212'000	212'000	212'000	212'000

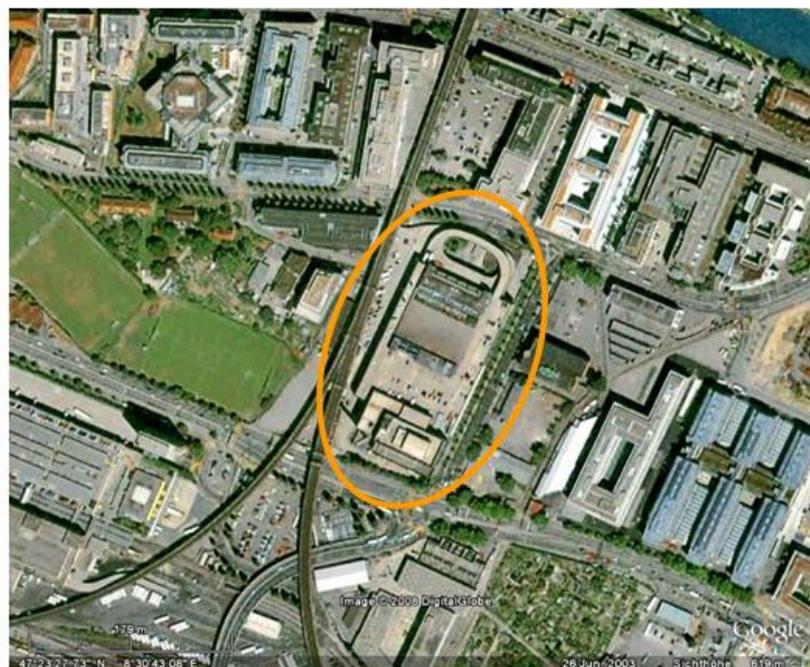
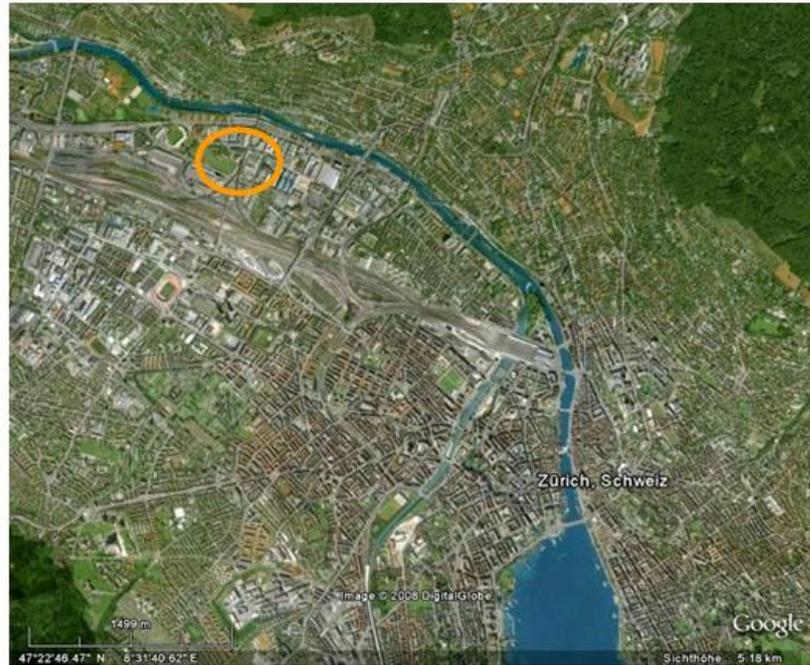
8.1.4 Cashflow

Einnahmen	Zwischennutzungen										
	Einnahmen (Total / Jahr)	329'000	416'000	359'500	255'500	201'500	201'500	201'500	191'500	191'500	191'500
Ausgaben	Zwischennutzungen										
	Ausgaben (Total / Jahr)	-50'000	-50'000	-50'000	-50'000	-50'000	-50'000	-50'000	-50'000	-50'000	-50'000
Saldo	Zwischennutzungen										
	Cachflow Netto	279'000	366'000	309'500	205'500	151'500	151'500	151'500	141'500	141'500	141'500
Kapitalisierung	Cashflow Zwischennutzungen										
	6%	4'650'000	6'100'000	5'158'333	3'425'000	2'525'000	2'525'000	2'525'000	2'358'333	2'358'333	2'358'333
Einnahmen	Neunutzungen										
	Einnahmen (Total / Jahr)	24'000	24'000	196'000	196'000	906'000	1'088'000	1'088'000	1'388'000	1'388'000	1'388'000
Ausgaben	Neunutzungen										
	Ausgaben (Total / Jahr)	0	-200'000	0	-300'000	-1'150'000	-1'000'000	-1'000'000	0	0	0
Saldo	Neunutzungen										
	Cachflow Netto	24'000	-176'000	196'000	-104'000	-244'000	88'000	88'000	1'388'000	1'388'000	1'388'000
Kapitalisierung	Cashflow Neunutzungen										
	6%	400'000	-2'933'333	3'266'667	-1'733'333	-4'066'667	1'466'667	1'466'667	23'133'333	23'133'333	23'133'333
Saldo	Total										
	Cashflow Netto	303'000	190'000	505'500	101'500	-92'500	239'500	239'500	1'529'500	1'529'500	1'529'500
Kapitalisierung	Cashflow Total										
	6%	5'050'000	3'166'667	8'425'000	1'691'667	-1'541'667	3'991'667	3'991'667	25'491'667	25'491'667	25'491'667

8.2 Case Study II - Toni-Areal Zürich

8.2.1 Pläne und Bilder

Situationsplan

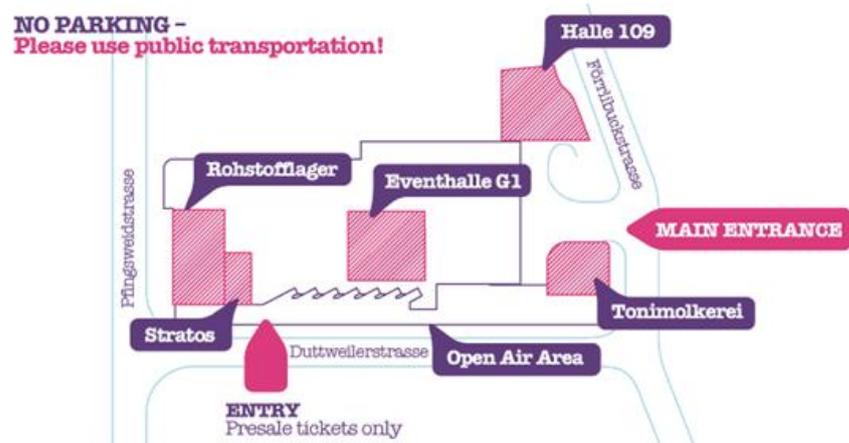


Toni-Areal



Quelle: www.toni-areal.ch

Gastronomie und Clubs



Stratos



Tonimolkerei



Dachkantine



Rohstofflager

Eventhalle und Beachvolleyball



Halle 109



Beachvolleyball

Ausstellungen



Diplomausstellung HGKZ



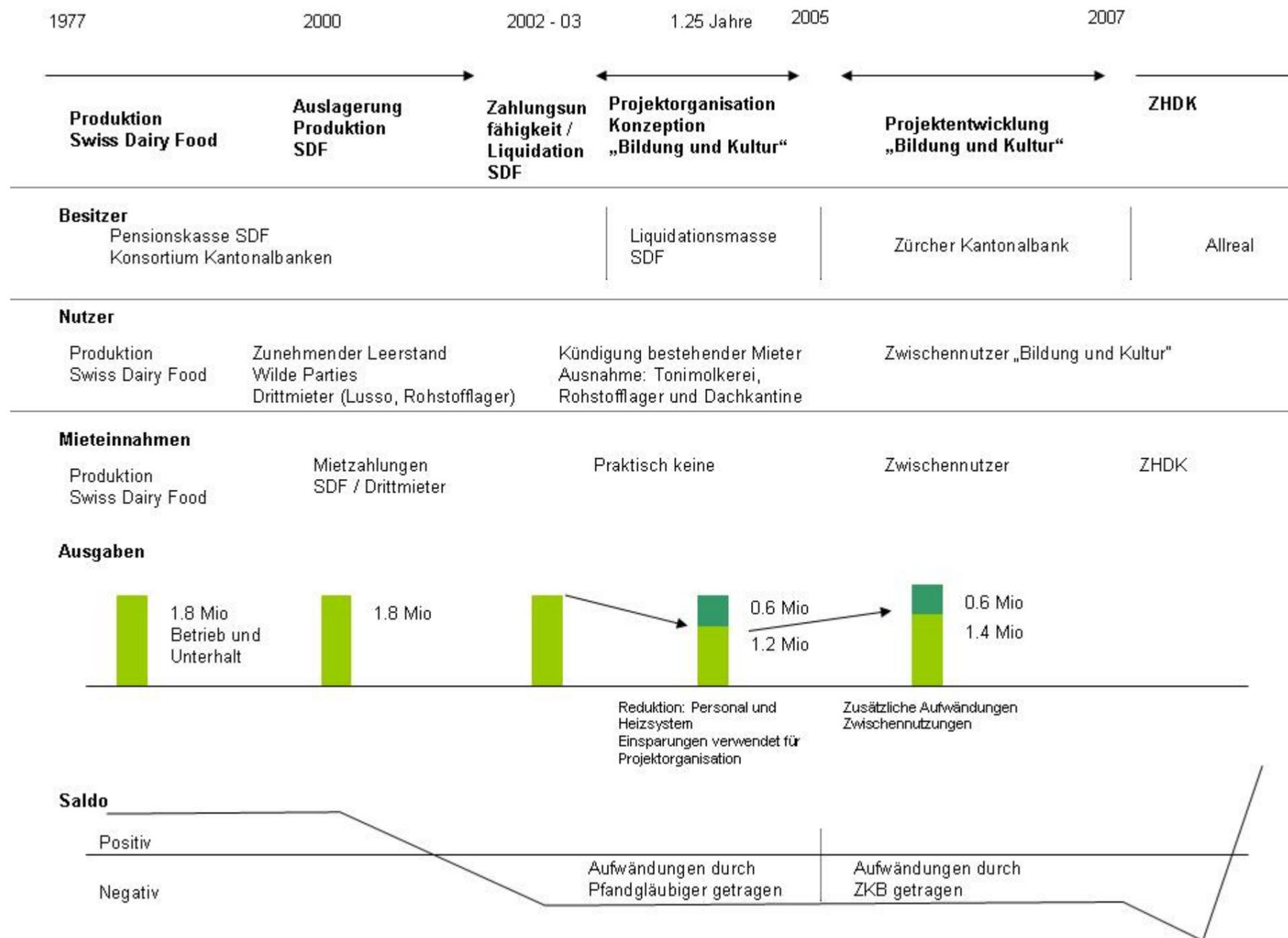
Architekturausstellung



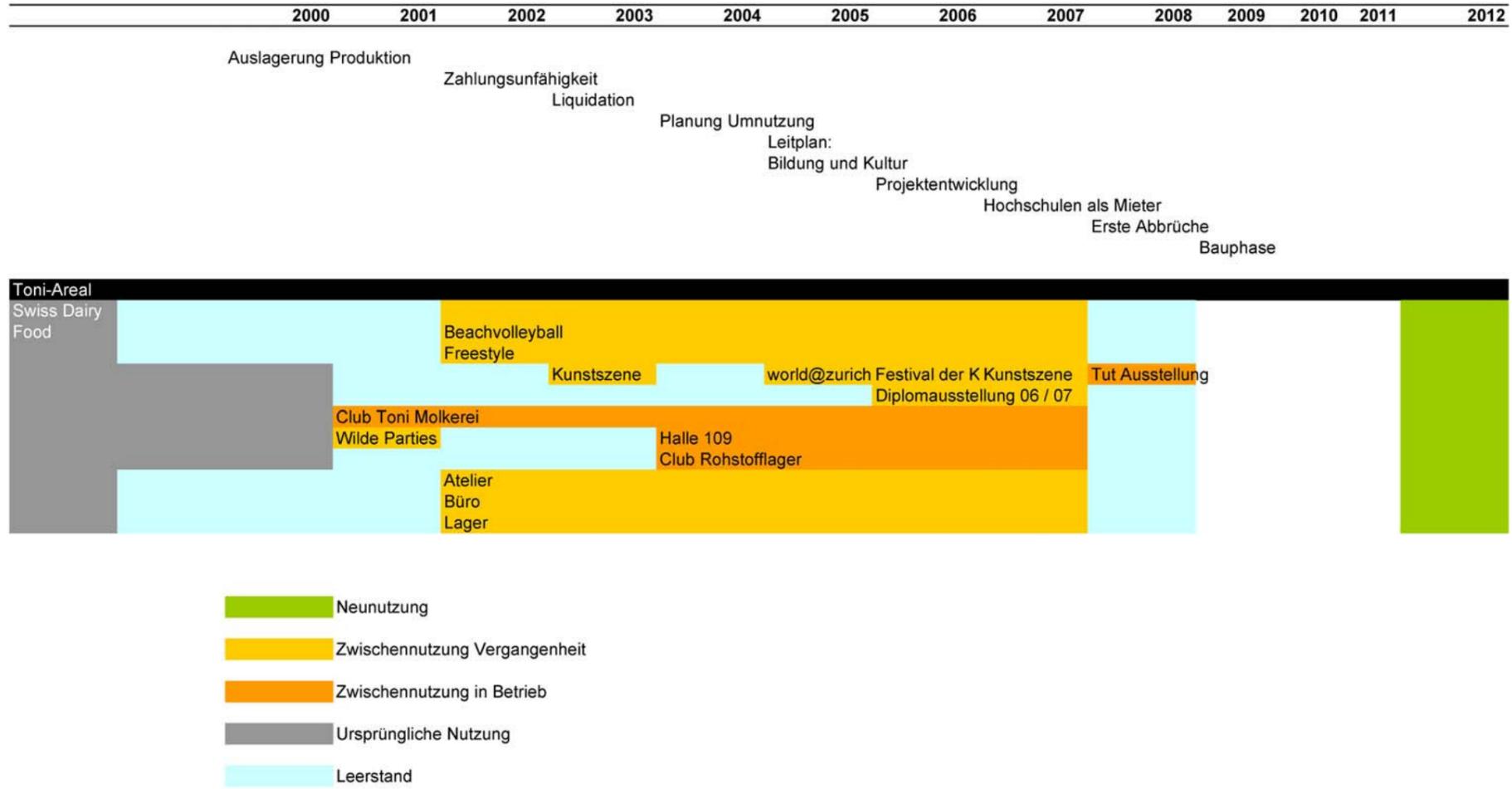
Ausstellung Tutanchamun



8.2.2 Übersicht zeitlicher Ablauf



8.2.3 Nutzungsplan



8.2.4 Einnahmen und Ausgaben

			1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Residualwert	Zeitraum Zwischennutzungen total
	Fläche m2	Mietpreis CHF / m2 / a															
Rohstofflager																	
Einnahmen Miete	2000 Schätzung BUP	90 SdJ							180'000	180'000	180'000	180'000	90'000				810'000
Toni Molkerei			270'000	270'000	270'000	270'000	270'000	270'000	270'000	270'000	270'000	270'000	135'000				2'565'000
Dachkantine					90'000	90'000	90'000	90'000	90'000	90'000	90'000	90'000	45'000				675'000
Weitere Gastro			0														
Gastronomie			270'000	270'000	360'000	360'000	360'000	540'000	540'000	540'000	540'000	270'000				4'050'000	
Diplomausstellung HGKZ (06 / 07)			0														
Kunstszene (03 / 07)			0														
Einnahmen Miete	2000 Schätzung BUP	30					60'000					60'000				120'000	
world@zurich			0														
Einnahmen Miete	1000 Schätzung BUP	30						30'000									30'000
Tutanchamun			0														
Einnahmen Miete	2000 Schätzung BUP	90 SdJ													180'000		180'000
Atelier			0														
Einnahmen Miete	1000 Schätzung BUP	90 SdJ						90'000	90'000	90'000	90'000	45'000				405'000	
Halle 109 / Nebenhallen			0														
Einnahmen Miete	900 Publikation	120	108'000	108'000	108'000	108'000	108'000	108'000	108'000	108'000	108'000	54'000				1'026'000	
Weitere Kultur			0														
Kultur			108'000	108'000	108'000	108'000	168'000	198'000	228'000	198'000	258'000	279'000				1'761'000	
Freestyle			0														
Einnahmen Miete	600 Publikation	90 SdJ				54'000	54'000	54'000	54'000	54'000	54'000	27'000				351'000	
Beachvolleyball			0														
Einnahmen Miete	1000 Publikation	60	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000	30'000				570'000	
Weitere Sport			0														
Sport			60'000	60'000	60'000	114'000	114'000	114'000	114'000	114'000	114'000	57'000				921'000	
Lager			0														
Einnahmen Miete	5000 Schätzung BUP	75 SdJ	187'500	281'250	375'000	375'000	375'000	375'000	375'000	375'000	375'000	281'250	187'500				3'187'500
Lager			187'500	281'250	375'000	375'000	375'000	375'000	375'000	375'000	375'000	281'250	187'500				3'187'500
Büro			0														
Einnahmen Miete	2000 Schätzung BUP	100 SdJ	100'000	150'000	200'000	200'000	200'000	200'000	200'000	200'000	200'000	150'000	100'000				1'700'000
Büro			100'000	150'000	200'000	200'000	200'000	200'000	200'000	200'000	200'000	150'000	100'000				1'700'000
Fachhochschule	70000 Publikation	280 Annahme BUP															
Veranstaltungen	6000 Publikation	180 Annahme BUP															
Gewerbe (Gastro und Verkauf)	2500 Publikation	280 Annahme BUP															
Wohnen	13500 Publikation	300 Annahme BUP															
Neunutzung																	
Einnahmen			725'500	869'250	1'103'000	1'157'000	1'217'000	1'427'000	1'457'000	1'427'000	1'343'250	893'500	0	0	0	25'430'000	11'619'500
Ausgaben im Zusammenhang mit Zwischennutzungen																	
Investitionen durch Vermieter			-200'000	-200'000	-200'000	-200'000	-200'000	-100'000	-100'000	-100'000	-50'000				-1'350'000		
Personal / Betrieb / Unterhalt			-100'000	-100'000	-100'000	-100'000	-100'000	-100'000	-100'000	-100'000	-100'000	-50'000				-1'050'000	
Ausgaben Zwischennutzer			-300'000	-300'000	-300'000	-300'000	-300'000	-200'000	-200'000	-200'000	-150'000	-100'000	-50'000	0	0	0	-2'400'000
Ausgaben allgemein																	
Betriebs- und Unterhaltskosten			-1'200'000	-1'200'000	-1'200'000	-1'200'000	-1'200'000	-1'200'000	-1'200'000	-1'200'000	-1'200'000	-1'200'000	-1'200'000	-600'000			-15'143'000
Projektentwicklungsteam			-600'000	-600'000	-600'000	-600'000	-600'000	-600'000	-600'000	-600'000	-600'000	-600'000				-6'000'000	
Ausgaben Allgemein			-1'800'000	-1'800'000	-1'800'000	-1'800'000	-1'800'000	-1'800'000	-1'800'000	-1'800'000	-1'800'000	-1'800'000	-600'000	0	0	-2'543'000	-21'143'000
Fachhochschule	70000 Schätzung BUP	-3000 Schätzung BUP															
Veranstaltungen	6000 Schätzung BUP	-3000 Schätzung BUP															
Gewerbe (Gastro und Verkauf)	2500 Schätzung BUP	-2800 Schätzung BUP															
Wohnen	13500 Schätzung BUP	-3200 Schätzung BUP															
Investitionen Neunutzung																	
Ausgaben			-2'100'000	-2'100'000	-2'100'000	-2'100'000	-2'100'000	-2'000'000	-2'000'000	-2'000'000	-1'950'000	-1'900'000	-650'000	-139'100'000	-139'100'000	-2'543'000	-23'543'000
Saldo			-1'374'500	-1'230'750	-997'000	-943'000	-883'000	-573'000	-543'000	-573'000	-606'750	-1'006'500	-650'000	-139'100'000	-139'100'000	22'887'000	-11'923'500
Cachflow Netto																	

Kapitalisierung 6%
381'450'000

8.2.5 Discounted-Cashflow

Szenario 1: Ist-Verlauf inkl. Zwischennutzungen																			
Cashflow Netto	-1'374'500	-1'230'750	-997'000	-943'000	-883'000	-573'000	-543'000	-573'000	-606'750	-1'006'500	-650'000	-139'100'000	-139'100'000	381'450'000					
Diskontsatz	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%					
DCF (1998)	34'089'732 inkl. Zwischennutzungen	-1'309'048	-1'116'327	-861'246	-775'808	-691'854	-427'581	-385'900	-387'829	-391'116	-617'904	-380'042	-77'456'085	-73'767'700	192'658'171				
Szenario 2: Verlauf ohne Zwischennutzungen																			
Cashflow Netto	-2'100'000	-2'100'000	-2'100'000	-2'100'000	-2'100'000	-2'000'000	-2'000'000	-2'000'000	-1'950'000	-1'900'000	-650'000	-139'100'000	-139'100'000	381'450'000					
Diskontsatz	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%					
DCF (1998)	25'271'549	-2'000'000	-1'904'762	-1'814'059	-1'727'675	-1'645'405	-1'492'431	-1'421'363	-1'353'679	-1'256'987	-1'166'435	-380'042	-77'456'085	-73'767'700	192'658'171				
26% Wertschöpfung dank Zwischennutzungen																			
Szenario 3: Keine Zwischennutzungen, Neunutzung 3 Jahre später																			
Cashflow Netto	-2'100'000	-2'100'000	-2'100'000	-2'100'000	-2'100'000	-2'000'000	-2'000'000	-2'000'000	-1'950'000	-1'900'000	-650'000	2'009	2'010	2'011	2'012	2'013	2'014	2'015	
Diskontsatz	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
DCF (1998)	16'594'796	-2'000'000	-1'904'762	-1'814'059	-1'727'675	-1'645'405	-1'492'431	-1'421'363	-1'353'679	-1'256'987	-1'166'435	-380'042	-361'944	-344'709	-328'294	-66'909'478	-63'723'313	166'425'371	
45% Wertschöpfung dank Zwischennutzungen																			
Szenario 4: Keine Zwischennutzungen, Neunutzung 3 Jahre früher																			
Cashflow Netto	-2'100'000	-2'100'000	-2'100'000	-2'100'000	-2'100'000	-2'000'000	-2'000'000	-2'000'000	-139'100'000	-139'100'000									
Diskontsatz	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%									
DCF (1998)	34'606'108	-2'000'000	-1'904'762	-1'814'059	-1'727'675	-1'645'405	-1'492'431	-1'421'363	-1'353'679	-89'665'100	-85'395'334	223'025'915							
-2% Wertschöpfung dank Zwischennutzungen																			
Szenario 5: Zwischennutzungen, Neunutzung 3 Jahre später																			
Cashflow Netto	-1'374'500	-1'230'750	-997'000	-943'000	-883'000	-573'000	-543'000	-573'000	-606'750	-1'006'500	-650'000	2'009	2'010	2'011	2'012	2'013	2'014	2'015	
Diskontsatz	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
DCF (1998)	27'412'979	-1'309'048	-1'116'327	-861'246	-775'808	-691'854	-427'581	-385'900	-387'829	-391'116	-617'904	-380'042	-361'944	-344'709	-328'294	-66'909'478	-63'723'313	166'425'371	
20% Wertschöpfung dank Zwischennutzungen																			

9 Literaturverzeichnis

Angst, Marc: Zone de l'imaginaire: Vom Potential der Zwischennutzungen im südlichen Bahnhofsgelände Aarau, Diplomarbeit Städtebau, Hochschule Rapperswil, überarbeitete Version 2004, Internet: http://www.zone-imaginaire.ch/torfeld/doku/Z%20de%20l%20imaginaire_72dpi.pdf, Abrufdatum: 19.05.2008

Bahr, Raiko: Die Stadt entwickeln mit Zwischennutzungen, Voraussetzungen und politische Begründungen, Eine Untersuchung in Berlin, Diplomarbeit im Studiengang Sozialwissenschaften, Berlin 2005

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Zwischennutzungen und Nischen im Städtebau als Beitrag für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung, Internet: http://www.bbr.bund.de/cln_007/nn_21890/DE/Forschungsprogramme/Experimentell, Abrufdatum: 10.03.2008

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE); Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL); Eidg. Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) (Hrsg.): Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, Bern 2004

Bundesamt für Statistik (BFS): Bau- und Leerwohnungsstatistik der Schweiz, 2005/2006, Neuchâtel 2007, Internet: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/09/22/publ.Document.102191.pdf>, Abrufdatum: 08.08.2008

Colliers (Schweiz) AG (Hrsg.): Büromarkt Schweiz 2008, Internet: http://www.presseportal.ch/de/pm/100002503/100554084/colliers_schweiz_sa/, Abrufdatum: 08.08.2008

Credit Suisse (Hrsg.): Swiss Issues Immobilien - Monitor 2. Quartal 2008, Internet: https://entry4.credit-suisse.ch/csfs/research/p/d/de/schweiz/immobilien/media/pdf/080716_immo_monitor_q2_de.pdf, Abrufdatum: 08.08.2008

Diener, Roger; Herzog, Jaques; Meili, Marcel; de Meuron, Pierre; Schmid, Christian: Die Schweiz - Ein städtebauliches Portrait, Basel 2006

- Gresch, Sabine;** Beutler, Martin; Schärler Sabine; Tschäppeler, Sabine: Brachen sinnvoll nutzen, in *tec21*, S. 18 – 21, 14/2008
- Haydn, Florian;** Temel, Robert (Hrsg.): *Temporäre Räume: Konzepte zur Stadtnutzung*, Basel 2006
- Klaus, Philipp:** Die Finanzstadt braucht den Kreativdünger, in: *Tages Anzeiger*, 29.06.2007, S. 51
- Okakura, Kakuzo:** *Das Buch vom Tee*, 2. Auflage, Baden-Baden 1981
- Schulte, K.-W.;** Bone-Winkel, S. (Hrsg.): *Handbuch Immobilienprojektentwicklung*. 2., akt. und erw. Aufl., Köln 2002.
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.):** *Urban pioneers: Berlin: Stadtentwicklung durch Zwischennutzung*, Berlin 2007
- Sinus Sociovision (Hrsg.):** <http://www.sinus-sociovision.de/>, Abrufdatum 15.07.2008
- Stahlhut, Heinz;** Steiner, Juri; Tettero Siebe; Zweifel, Stefan: In girum imus nocte et consumium igni, in: *archplus* 183, S. 22 - 26, 05/2007
- Strauss, Wolf-Christian:** *Nutzungen, Nutzer und Akteure: Bauliche und kulturelle Zwischennutzungen in der Stadtentwicklung*, Vortrag im Rahmen des Stadtentwicklungsseminar 2008 am Architektur Centrum Hamburg zum Thema: *Zwischennutzung - Chance oder Risiko für die Reurbanisierung*, 25.02.2008
- Studio Urban Catalyst:** *Analysis Report – Berlin Study*. Draft November 2001. <http://www.tu-berlin.de/fak7/urbancatalyst/analysis.pdf>: Zugriff am 20.04.2008
- Sulzer Immobilien AG (Hrsg.):** *Erfahrungen aus der Entwicklung des Escher-Wyss-Areals*. Aufbruch Zürich West, ohne Datum
- Urban Catalyst** (Philipp Misselwitz, Philipp Osswald, Klaus Overmeyer, Nina Brodowsky): *Open-source Urbanismus, Vom Inselurbanismus zur Urbanität der Zwischenräume*, in: *archplus* 183, S. 84 - 91, 05/2007
- van den Brink, Arne:** *Immobilien-Projektentwicklung durch Zwischennutzungen: Brachflächenrevitalisierung mit Hilfe von temporären Nutzungen am Beispiel PHOENIX West*, Saarbrücken 2006
- Verein k.e.i.m. (Hrsg.):** *Zwischennutzung DB-Güterbahnhofareal Basel*, Dossier, Basel 2001

Vinzens, Martin: Die brachliegende Schweiz, in: DISP 160, S. 1 - 6, 2005

Züst, Roman; Joanelly, Tibor; Westermann, Reto (Hrsg.): Waiting Lands, Zürich 2008

Weiterführende Literatur zum Thema Zwischennutzungen (ohne Zitat in der Masterthesis)

Bieback, Karin et al.: Zwischennutzungen als Innovationspotential sichern. Projektarbeit Studiengang Stadtplanung der TU Hamburg-Harburg. www.tu-harburg.de/stadtplanung/html/ab/ab_105/ag_1/downloads/P3_ZN_PB03.pdf: Zugriff am 20.04.2008

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Städtische Lebensräume der Zukunft, Zwischennutzung und neue Freiflächen, Bonn 2004

Bürgin, Matthias; Cabane, Philipp: Akkupunktur für Basel, Zwischennutzung als Standortentwicklung auf dem Areal des DB-Güterbahnhofs in Basel, Studie 1999, Internet: http://www.areal.org/areal_alt/download/zn_mb.pdf, Abrufdatum: 10.02.2008

Busenkell, Michaela: Tokyo Flux, in: archplus 183, S. 130 - 135, 05/2007

Cabane, Philippe: nt/Areal - Zwischennutzung als urbaner Impuls, in: tec21, 18/2002

Ganser, Professor Dr. Dr. h.c. Karl: Gute Erfahrungen mit Zwischennutzungen in Deutschland, Intelligent, ökonomisch, nachhaltig, in: Heimatschutz Sauvexgarde 2/06, S. 2 - 5

Gstach, Doris: Freiräume auf Zeit, Zwischennutzung von urbanen Brachen kommunalen Freiraumentwicklung; Dissertation am Fachbereich 06 – Architektur Stadtplanung Landschaftsplanung der Universität Kassel; Disputation: 12. Juli 2006

Kammerer, Dietmar: Im Gespräch mit Philipp Oswald und Jesko Fezer: Architektur, Politik, Opposition, in: Spex, Das Magazin für Popkultur, 6/2005

Koll-Schretzenmayr, Martina; Müller Valentin: Projektentwicklung und Vermarktung auf Industriebrachen, Rückblick auf 14 Jahre «Sulzer-Areal Stadtmitte» in Winterthur, in: DISP 150, S. 20 - 34, 2002

Kruse, Sylvia; Steglich, Anja: Temporäre Nutzungen – Stadtgestalt zwischen Selbstorganisation und Steuerung,

Internet: <http://opus.kobv.de/zlb/volltexte/2007/1271/>, Abrufdatum: 26.03.2008

- Kuhnert, Nikolaus;** Ngo, Anh-Linh; Luce, Martin; Kleist, Carolin: Situativer Urbanismus, in: archplus 183, S. 18 - 19, 05/2007
- Kundert, Lars:** Aktionsprogramm Kreativwirtschaft Stadt Zürich, Massnahmen zur Förderung preiswerter Büro- und Gewerbeflächen, Abschlussarbeit MAS ETH in Raumplanung, Zürich 2007
- Misselwitz, Philipp.;** Oswalt, P.; Overmeyer, K.: Strategies for temporary uses – potential for development of urban residual areas in European metropolises, Final report (Extract)
- Ngo, Anh-Linh:** Vom Unitären zum Situativer Urbanismus, in: archplus 183, S. 20 - 21, 05/2007
- Oswalt, Philipp:** Die Stadt stimulieren, Standortentwicklung mit kapitalschwachen Akteuren und temporären Programmen, in: Werk, Bauen+Wohnen, 06/2002, S. 44 - 49
- Oswalt, Philipp:** Im Gespräch mit Oliver Bornkam und Christoph Heinemann: Jenseits des Plans, Zwischennutzung als Strategie einer neuen Stadtaneignung, in: Polis 2-3/2002, S. 25 – 31
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.):** Stadtforum Berlin 2020: „verschenken? bewalden? zwischennutzen?“, Dokumentation der Veranstaltung am 15. April 2005, Internet:
<http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/forum2020/de/freiraeume.php>,
Abrufdatum: 10.02.2008
- Sieverts, Thomas:** Zwischenstadt: zwischen Ort und Welt, Raum und Zeit, Stadt und Land, 3., verb. und um ein Nachw. erg. Aufl., Gütersloh Berlin 1999
- Wehrli-Schindler, Brigit:** Kulturelle Einrichtungen als Impulsgeber für die Stadtentwicklung? Beobachtungen am Beispiel Zürich West, in: DISP 150, S. 4-10, 2002

Weiterführende Internetadressen zum Thema Zwischennutzung, Stand 20.07.2008

www.zwischennutzung.org - Links auf Homepage, Teilseiten und Dokumenten von Projekten, Institutionen und Akteuren vorerst v.a. aus dem deutschsprachigen Raum

www.zwischennutzung.net - Forschungsprojekt über Wesen, Wert und Wirken von Zwischennutzungen

www.urbancatalyst.net - Interdisziplinäre Plattform für Forschungen, Projekte, öffentliche Interventionen, Konferenzen, Ausstellungen und Publikationen ... zu zeitgenössischen urbanen Problemstellungen.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

"Zwischennutzungen im Rahmen der Projektentwicklung – Ein Mehrwert?"

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 11. August 2008

Philip Büel