



**Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>**

# **Masterthese**

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

## ***Der Mehrwert von Zwischennutzung als Chance im Public Real Estate Management (PREM)***

Verfasser:

**Miriam Heike Becker**

Adresse: Margrit-Rainer-Strasse 20; CH-8050 Zürich

E-Mail: [Miriam\\_Becker@hotmail.com](mailto:Miriam_Becker@hotmail.com)

Telefon: +41 79 381 04 92

Eingereicht bei:

Andreas Loepfe FRICS

Dr. Mihnea Constantinescu

Abgabedatum:

12. August 2011

**Inhaltsverzeichnis**

Abkürzungsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Executive Summary .....	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung.....	1
1.3 Struktur .....	2
1.4 Abgrenzung .....	2
2 Grundlagen.....	4
2.1 Urban Economics .....	4
2.2 Real Estate Management .....	5
2.2.1 Corporate Real Estate Management (CREM).....	5
2.2.2 Public Real Estate Management (PREM).....	5
2.2.3 Unterschiede zwischen CREM und PREM .....	6
2.3 Zwischennutzung.....	7
2.3.1 Historie der Zwischennutzung .....	8
2.3.2 Zwischennutzung im Lebenszyklus einer Immobilie .....	9
3 IST-Situation in der Schweiz .....	11
3.1 Branchenlandschaft .....	11
3.2 Stadtplanung und -identität.....	13
3.3 Einsatz von Zwischennutzung durch die Öffentliche Hand .....	14
3.3.1 Stadt Baden .....	14
3.3.2 Stadt Basel .....	15
3.3.3 Stadt Bern.....	17
3.3.4 Stadt Zürich.....	17
4 Das Potential von Zwischennutzungen aus Sicht der Öffentlichen Hand .....	21
4.1 Gründe, die für den Einsatz von Zwischennutzungen sprechen.....	21

---

4.1.1	Aktuell noch mangelnde infrastrukturelle Anbindung.....	21
4.1.2	Erfüllung des Kulturauftrags der Öffentlichen Hand.....	22
4.1.3	Schaffen von regionalen und überregionalen Wettbewerbsvorteilen .....	24
4.1.4	Flankierende Quartiersaufwertung.....	26
4.2	Argumente, die gegen einen Einsatz von Zwischennutzung genannt werden .....	28
4.2.1	Widerspruch zur 2000-Watt-Gesellschaft und Nachhaltigkeitsgedanken .....	28
4.2.2	Schweizer Mietrecht .....	32
4.2.3	Schlechte Kosten-Nutzen-Rechnung .....	34
4.2.4	Ineffiziente interne Organisation .....	36
5	Case Studies .....	40
5.1	Case Study N°01: Temporäre Siedlung Leutschenbach, Zürich .....	40
5.1.1	Ausgangslage und Intension .....	40
5.1.2	Vorgehen.....	40
5.1.3	Rechtliche Situation .....	41
5.1.4	Widerstände und Probleme im Projekt .....	42
5.1.5	Abschliessende Beurteilung.....	42
5.2	Case Study N°02: Basislager auf dem Räfel-Areal, Zürich.....	43
5.2.1	Ausgangslage und Intension .....	43
5.2.2	Vorgehen.....	43
5.2.3	Rechtliche Situation .....	44
5.2.4	Widerstände und Probleme im Projekt .....	45
5.2.5	Abschliessende Beurteilung.....	45
6	Empfehlungen an die Öffentliche Hand.....	46
6.1	Prozessvorgehen bei Zwischennutzung mit vorhandenem Zwischennutzer .....	46
6.2	Prozessvorgehen bei fehlendem Zwischennutzer .....	48
6.3	Grundlegende Herausforderung .....	51
6.4	Nutzen der Best-Owner-Qualitäten .....	55
6.5	Fazit .....	57
Anhang	.....	58
A1	Interview mit Herrn Matthias Bürgin .....	58
A2	Brachenkarte Schweiz [Wüest & Partner (2008)] .....	69

---

A3 Impressionen „Temporäres Wohnen im Leutschenbach“ .....	70
A4 Impressionen „Basislager Zürich“ .....	71
Literaturverzeichnis.....	72
Ehrenwörtliche Erklärung .....	79

**Abkürzungsverzeichnis**

AG	Arbeitsgemeinschaft
ABB	Asea Brown Boveri
AMAG	Austria Metall AG
AHB	Amt für Hochbauten
AOZ	Asyl-Organisation-Zürich
AUS	Australia / Australien
AUT	Austria / Österreich
AZ	Aargauer Zeitung
BKP	Baukostenplan
BZ	Basler Zeitung
CHE	Confoederatio Helvetica /Schweiz
CHF	Schweizer Franken
CREM	Corporate Real Estate Management
CUREM	Center of Urban and Real Estate Management
DB	Deutsche Bahn
DEN	Denmark / Dänemark
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
GER	Germany/Deutschland
GBR	Great Britain / Grossbritannien
HLK	Heizung-Lüftung-Kälte
HRS	Hochschule für Technik Rapperswil
IGRF	Interessensgemeinschaft Rote Fabrik
IHD	Industrie-Handel-Dienstleistung
IT	Information Technology
KMU	Kleinst- und Mittelunternehmen
LCM	Life-Cycle-Modell
LKW	Lastkraftwagen
MIV	Motorisierter Individualverkehr
NZZ	Neue Zürcher Zeitung

---

PPP	Public-Private-Partnership
PREM	Public Real Estate Management
PUMA	Projektumfeldanalyse
OR	Obligationenrecht
ÖV	Öffentlicher Verkehr
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
SoHo	abgeleitet von: South of Houston Street
SDA	Schweizerische Depeschen Agentur
SP	Sozialdemokratische Partei
SVP	Schweizerische Volkspartei
SWE	Sweden / Schweden
SZ	Solothurner Zeitung
UNCEND	Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen
USA	United States of America
VCS	Verkehrs-Club der Schweiz
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Anteil an Grauer Energie in den Bauteilen [angelehnt an: Leimer (2010)] .....	30
Abb. 2: Nachfragersegmente [nach: Fahrländer und Partner (2011)] .....	49
Abb. 3: Prozessvorgehen bei einer Stakeholderanalyse .....	52
Abb.4: Blick in den Innenhof der Siedlung Leutschenbach [von: Stadt Zürich] .....	70
Abb.5: Aufenthaltsbereich mit Küche in der Siedlung Leutschenbach [von: Stadt Zürich]....	70
Abb. 6: Schlafzimmer in der Siedlung Leutschenbach [von: Stadt Zürich] .....	70
Abb. 7: Grundriss Wohncontainer [von: Stadt Zürich] .....	70
Abb. 8: Laubengangerschliessung im „Basislager“ [von: <a href="http://www.basis-lager.ch">www.basis-lager.ch</a> ].....	71
Abb. 9: Platzsituation im „Basislager“ [von: <a href="http://www.basis-lager.ch">www.basis-lager.ch</a> ] .....	71
Abb. 10: Aussenansicht der Künstler-Ateliers [von: <a href="http://www.basis-lager.ch">www.basis-lager.ch</a> ] .....	71
Abb. 11: Skizze Gesamtareal „Basislager“ [von: <a href="http://www.basis-lager.ch">www.basis-lager.ch</a> ].....	71

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Öffentliche vs. private Leistungserstellung [aus: Schulte et al. (2006)] .....	7
Tabelle 2: Ergebnisse der Branchen-Studie 2008 [Wüest & Partner (2008)] .....	11
Tabelle 3: Best-Owner Fähigkeiten vs. Zielsetzung .....	56

## **Executive Summary**

Der Mehrwert von Zwischennutzung als Chance in der städtebaulichen Projektentwicklung findet in der Privatwirtschaft immer mehr Beachtung, allerdings ist die Öffentliche Hand diesbezüglich noch äusserst zögerlich. Die vorliegende Masterthese zeigt auf, dass Zwischennutzung auch innerhalb des Public Real Estate Managements (PREM) einen Mehrwert generieren kann. Während im privaten Sektor die Gewinnmaximierung im Vordergrund steht, hat die öffentliche Verwaltung auch soziale und kulturelle Bedürfnisse ihrer Bürger zu befriedigen.

Statt bei Brachen zu warten, bis die vollständige infrastrukturelle Erschliessung abgeschlossen ist, kann man die Zeit bis dahin mit einer Zwischennutzung überbrücken. Um dem kulturellen Auftrag nachzukommen, bieten sich derartige Areale an. Kultur ist ein wichtiges Gut, oftmals fehlen aber die finanziellen Mittel, diese zu realisieren. Mit Hilfe von Zwischennutzung kann aber auch günstiger Raum für Start-Up-Unternehmen angeboten werden. Die Kommune kann sich hiermit regionale und überregionale Wettbewerbsvorteile verschaffen, indem sie dadurch zukunftsweisende Firmen vor Ort behält, welche langfristig betrachtet die lokale Wirtschaft unterstützen.

Umfragen unter verschiedenen städtischen Behörden haben ergeben, dass Zwischennutzung oftmals nicht angewendet wird, weil man Vorbehalte dagegen hat. Zum einen geht man davon aus, dass Zwischennutzung im Widerspruch zu den Vorgaben aus der 2000-Watt-Gesellschaft steht, zum anderen besteht aber auch die Angst, etwaige Mietstreitigkeiten könnten eine anschliessende Entwicklung verzögern. Die Argumente konnten aber widerlegt werden, da bei Zwischennutzung zwar die energetischen Vorgaben zugegebener Massen nicht eingehalten werden können, aber stattdessen Graue Energie eingespart werden kann. Zudem gilt nicht nur bei Zwischennutzung, dass sich mit einer klaren vertragliche Regelung Mieterstreckung und sonstige gerichtliche Auseinandersetzung leicht vermeiden lassen.

Die Arbeit zeigt aber auch auf, dass die Öffentliche Hand trotzdem nicht allen Zwischennutzungen selbst aktiv entwickeln kann, sondern auch externe Hilfe hinzuziehen sollte. Auch wenn sie das Vorgehen nicht von einer üblichen Entwicklung unterscheidet, gilt dies besonders für die Kommunen, die bislang noch keine Erfahrung mit Zwischennutzung gemacht haben. Zudem sollte der „Best-Owner“-Ansatz von CUREM verfolgt werden, der aussagt, dass man bei Projekten mit Nutzungen, bei denen man nicht über das notwendige Know-How verfügt, externe Unterstützung hinzuzieht.

## **1 Einleitung**

### **1.1 Problemstellung**

Zwischennutzungen von Gebäuden, Freiräumen und städtebaulichen Lücken spielten in der Vergangenheit für die Stadtplanung nur eine untergeordnete Rolle und wurden zudem aus Angst vor der dauerhaften Verfestigung von der Planung zumeist zu verhindern versucht. Mit den demografischen und wirtschaftsstrukturellen Veränderungen erlangen die temporären Nutzungen heute ein besonderes Interesse und eine neue, konzeptionell-strategische Bedeutung für die nachhaltige Stadtentwicklung.<sup>1</sup> Die Arbeiten zu diesem Thema wurden aus Sicht privater Investoren und Projektentwicklern verfasst, die in der Regel schneller agieren können und andere Mittel als die Öffentliche Hand haben. Sie beziehen sich tendenziell auch mehr auf kleinere Areale, als grosse, städtebauliche Entwicklungen.

Städte und Gemeinden verfügen jedoch über viele Brachen, die sich oftmals an gut erschlossenen, innerstädtischen Lagen befinden. Diese gilt es im Interesse des Gemeinwohls zu entwickeln, doch gibt es gerade hier viele unterschiedliche Interessen aufgrund diverser politischer Stakeholder. Die kann den Entwicklungsprozess in die Länge ziehen und bietet sich daher für Zwischennutzungen an. Trotzdem zögert die öffentliche Hand und bringt sie nur äusserst selten und eher auf private Initiative hin zum Einsatz.

Berlin und weitere deutsche Städte haben sich zwar bereits diesem Thema mehr oder weniger intensiv gewidmet, doch ist in diesem Fall die Ausgangslage eine ganz andere. Während dort die Brachen ohne Zwischennutzung wahrscheinlich noch Jahrzehnte Schneisen in Gebiete reissen, da der Bedarf an neuen Wohnungen und Büros gar nicht gegeben ist, werden innerstädtische, ungenutzte Areale in naher Zukunft einer neuen, „finalen“ Nutzung zugeführt. Zwischennutzung überbrückt hier daher eher einen langwierigen Planungs- und Genehmigungsprozess, als die Suche nach einer passenden Entwicklungsidee.

### **1.2 Zielsetzung**

Die Masterthesis soll anhand von ausgewählten Beispielen aufzeigen, welchen Mehrwert Zwischennutzungen im Zuge einer städtebaulichen Projektentwicklung haben

---

<sup>1</sup> Vgl. Gstach, 2006, S. 168

kann. Hierbei wurden vertieft die Herausforderungen, die die Öffentliche Hand bei diesem Thema hat, betrachtet.

Die Interessen der Öffentlichen Hand entsprechen grösstenteils nicht denen der Privatwirtschaft. Die Masterthesis soll daher aufzeigen, dass auch die Aufgaben der Kommune mit Zwischennutzung vollumfänglich erfüllt werden können

Das ursprüngliche Ziel, eine Prozessvorlage für die Öffentliche Hand zu gestalten, mit der innerhalb der städtebaulichen Projektentwicklung schnell ein Potential für Zwischennutzung abgeschätzt werden kann, wurde hingegen nicht umgesetzt, da meine Recherchen als auch die Interviews hierfür keine Notwendigkeit aufgezeigt haben.

### **1.3 Struktur**

Nachdem die in diesem Zusammenhang notwendigen Begriffe auf Basis aktueller Literatur erläutert wurden, geht es im Kapitel 3 darum, den Ist-Zustand in der Schweiz zu beschreiben. Hierzu wurden an diverse Hochbaudepartements kurze Fragebögen gesendet, in denen mitgeteilt werden sollte, ob aktuell bereits Zwischennutzungen in der jeweiligen Kommune angewendet werden. Basierend auf den Ergebnissen wurde im darauffolgenden Kapitel der jeweilige Mehrwert für die Öffentliche Hand herausgearbeitet und versucht, die Argumente, die gegen den Einsatz von Zwischennutzung genannt wurden, zu widerlegen. In diesem Zusammenhang wurden auch zwei Fachinterviews geführt. Herr Bürgin begleitet die Entwicklung von Zwischennutzungen in der Schweiz seit seinen Anfängen und hat bereits mehrere Projekte umgesetzt, respektive stand als externer Berater zur Verfügung. Herr Ebnöter ist Projektleiter am Hochbaudepartement und hat in dieser Funktion bereits Erfahrungen mit Zwischennutzung auf Seite der Öffentlichen Hand gemacht.

Anschliessend werden kurz zwei erfolgreiche Zwischennutzungsprojekte vorgestellt, bevor am Ende noch Empfehlungen an die Öffentliche Hand abgegeben werden.

### **1.4 Abgrenzung**

Die Thesis setzt voraus, dass der Prozess der Projektentwicklung, insbesondere von (Industrie-)Brachen, dem Leser bekannt ist. Bei vertieftem Interesse auf diesem Gebiet verweise ich gerne auf die CUREM-Masterthesen von Yvonne Rütsche aus dem Jahr 2006 mit dem Titel *„Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung von Industriebrachen im Immobilienmarkt Schweiz“*<sup>2</sup> und *„Potentialanalyse als Erfolgsfaktor für*

---

<sup>2</sup> Vgl. Rütsche, 2006

---

*Projektentwicklungen – Wertschöpfungspotentiale von urbane, ruralen und alpinen Brachen*<sup>3</sup> von Cécile von Rotz aus dem Jahr 2008.

Die vorliegende Arbeit stellt zwar an einzelnen Stellen den Unterschied zur durch die Privatwirtschaft durchgeführte Zwischennutzung dar, geht aber ansonsten nicht vertieft darauf ein. An dieser Stelle sei daher auf die CUREM-Masterthesis von Philip Büel verwiesen, der 2008 den Mehrwert von Zwischennutzung aus Sicht der Privatwirtschaft analysiert hat<sup>4</sup>.

Die Arbeit behandelt ausserdem nicht die Möglichkeit von Anwendung einer Public-Private-Partnership bei der Umsetzung von Zwischennutzungen. Die Erfahrung hiermit sind in der Schweiz generell noch äusserst gering bis fast gar nicht vorhanden. Da der Zeithorizont bei Zwischennutzungen jedoch nur sehr kurz ist und PPP-Verträge keine triviale Aufgabe sind, sollten man diese auch erst bei Zwischennutzungen in Erwägung ziehen, wenn man damit als Kommune bereits umfangreiche Erfahrungen mit PPP-Projekten auf anderen Gebieten gemacht hat und der Prozess allen Beteiligten bekannt ist.

Für eine vertiefende Betrachtung des in Kapitel 6.4 beschriebenen „Best-Owner-Principle“ aus Sicht der Öffentlichen Hand dient bei Interesse die 2006 verfasste CUREM-Masterthesis *„Entwicklung eines Immobilien-Bewertungssystems für das Public Real Estate Management unter Berücksichtigung des "Best-Owner"-Ansatzes anhand des Beispiels der Gemeinde Zollikon*<sup>5</sup> von Florence Leemann.

---

<sup>3</sup> Vgl. Von Rotz, 2008

<sup>4</sup> Vgl. Büel, 2008

<sup>5</sup> Vgl. Leeman, 2006

## 2 Grundlagen

### 2.1 Urban Economics

Urban Economics ist eine Verknüpfung von Wirtschaftswissenschaft und Geographie. „[...] [It is] exploring the geographical or location choices of utility-maximizing households and profit-maximizing firms. Urban economics also identifies inefficiencies in location choices and examines alternative public policies to promote efficient choices.“<sup>6</sup> Jede wirtschaftliche Aktivität hat zwar zwangsläufig einen Ort, aber Urban Economics bezieht diesen auch vertieft mit in die Untersuchung ein, denn „The fields of regional and urban economics consider the impact of location and distance on economic activity.“<sup>7</sup> „Urban economics [...] are interested in the relation of the peripheral urban areas to the city itself as well as land use patterns within a city.“<sup>8</sup>

Urban Economics ist eine noch recht junge Wissenschaft. Die ersten relevanten raumwirtschaftlicher Untersuchungen wurden ab 1800 in Deutschland durchgeführt, welche aber erst ab Mitte des 20. Jahrhunderts ins Englische übersetzt wurden und somit auch international zugänglich waren. 1826 schrieb Johann Heinrich von Thünen sein Buch „Der isolierte Staat“. „His agricultural land-use model forms the foundation for all urban land models today.“<sup>9</sup> „In 1885, mathematician Carl Wilhelm Friedrich Launhardt pioneered the relation between land use and land rents in what are called ‘bid-rent-functions’. He also explored the concept of market area analysis and spatial demand curves.“<sup>10</sup> Als eigenständige Wissenschaft gibt es Urban Economics erst ab Ende der 1930er. Einige Autoren nennen aber auch 1964 als Geburtsjahr, da in diesem Jahr das Buch „Location and Land Use“ von William Alonso veröffentlicht wurde. „Alonso laid out a basic theoretical model that can be used to study the economics of location patterns within urban areas that is still in use today.“<sup>11</sup> Seitdem konnte sich diese neue Wissenschaft sehr in Forschung und Praxis verankern und hat grosse Fortschritte gemacht. Es wurden viele Modelle entwickelt, um unter anderen Trends in der Regional- und Stadtentwicklung zu erklären. Moderne Modelle beziehen sogar den technischen Fortschritt mit ein.<sup>12</sup>

---

<sup>6</sup> O’Sullivan (2009), S. 1-2

<sup>7</sup> Edward (2007), S. 752

<sup>8</sup> Edward (2007), S. 752

<sup>9</sup> Blaug (1979), S. 35

<sup>10</sup> Edward (2007), S.752

<sup>11</sup> McDonald/McMillen (2010), S. 560

<sup>12</sup> Vgl. McDonald/McMillen (2010), S. 561

## 2.2 Real Estate Management

Real Estate Management ist ein Überbegriff für das Management von Immobilien. Man unterscheidet hierbei in Corporate Real Estate Management (CREM) und Public Real Estate Management (PREM).

### 2.2.1 Corporate Real Estate Management (CREM)

Corporate Real Estate Management beschreibt eine unternehmerische Führungskonzeption im Hinblick auf ein aktives, ergebnisorientiertes, strategisches und operatives Management von betriebsnotwendigen, aber auch nicht-betriebsnotwendigen Immobilien.<sup>13</sup> Die Firmen sind sogenannte Non-Property-Companies, das heisst, Immobilien sind nicht ihr Kerngeschäft, sie haben aber dennoch einen grossen Immobilienbestand. Grosse Schweizer Non-Property-Companies sind z.B. ABB, SBB, aber auch Banken wie Credit Suisse und Versicherungsgesellschaften. Zielsetzung des CREM ist es, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten, indem es mit Ressourcen effizient umgeht.

### 2.2.2 Public Real Estate Management (PREM)

Als Public Real Estate Management (PREM) bezeichnet man das Pendant der Öffentlichen Hand. Es basiert auf den Grundlagen und den Erfahrungen aus dem CREM, auch wenn sich die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen von Privatwirtschaft und Öffentlicher Hand in einigen Punkten voneinander unterscheiden.<sup>14</sup> Beide Managementkonzepte weisen aber als grosse Gemeinsamkeit eine starke strategische Komponente auf, da sie beide auf eine langfristige und nachhaltige Entwicklung abzielen. *„Im Folgenden soll unter diesem Begriff die strategische Gesamtkonzeption für den öffentlichen Sektor verstanden werden, die das Immobilienmanagement auf Bundes-, Landes- [Kanton-; Anm. d. Verf.] und Kommunalebene unter Berücksichtigung des politisch bestimmten Verwaltungsauftrages optimieren soll. Public Real Estate Management bedeutet somit die Optimierung des Immobilienbestandes, der Aufgabenerfüllung, der Organisation und der Struktur rund um die Immobilie. [Es] kann definiert werden als ein aktives, ergebnisorientiertes, strategisches wie operatives Management des öffentlichen Immobilienunternehmens und die bedarfsgerechte und wirtschaftliche Bereitstellung*

<sup>13</sup> Vgl. Schäfers/Schulte (2005), S. 63

<sup>14</sup> Vgl. Schulte et al. (2006), S. 33-34

*und Nutzung von Flächen für die öffentlichen Auftragserfüllung und (gemeinnütziger) Zielsetzung.*<sup>15</sup>

Früher wurde Stadtentwicklung lediglich als Aufgabe der Öffentlichen Hand verstanden, welche die planerischen Grundlagen festlegt, um dem Wachstum gerecht zu werden. Das moderne Stadtmanagement muss heute jedoch vielschichtigen wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen, technologischen, demographischen und kulturellen Veränderungen Rechnung tragen. Es hat hierfür allerdings immer geringer werdende finanzielle Mittel zur Verfügung. Urban Management, welches erst seit knapp fünf Jahren als Masterstudium an wenigen Universitäten (u.a. DEN-Aalborg, GER-Berlin, GBR-Edinburgh, GER-Leipzig, SWE-Malmö, AUS-Sydney, AUT-Wien, CHE-Zürich) angeboten wird, hat sich daher zu einer interdisziplinären Wissenschaft entwickelt und vereint die Disziplinen Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaft, aber auch Geistes- und Kulturwissenschaft.<sup>16</sup> „*Urban Management as a concept has its roots in local government reform and geographical concepts of “urban managerialism” in the 1970s but it basically flourished as an institutionalized concept from the mid-1980s when it was championed by a number of key international donor agencies for the developing world.*”<sup>17</sup> “[...] [It] is concerned with policies, plans, programs, and practices that seek to ensure that population is matched by access to basic infrastructure, shelter, and employment.”<sup>18</sup>

### **2.2.3 Unterschiede zwischen CREM und PREM**

Während im privaten Sektor eine Gewinnmaximierung verfolgt wird, hat die öffentliche Verwaltung die Aufgabe der Daseinsvorsorge und muss im Interesse der Bürger handeln. „*Des Weiteren gilt es, einen gerechten Zugang zu gesetzlich festgelegten Grundleistungen, den Schutz von Schwachen sowie gesunde Lebensbedingungen sicherzustellen.*“<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Schulte et al. (2006), S. 34

<sup>16</sup> Vgl. Madner (2011), <http://www.wu.ac.at/urban>

<sup>17</sup> Jenkins (2000), S. 137

<sup>18</sup> Davey (1996), S. 78

<sup>19</sup> Schulte et al. (2006), S. 34

Tabelle 1: Öffentliche vs. private Leistungserstellung [aus: Schulte et al. (2006)]

	Öffentlicher Sektor	Privater Sektor
Zielsetzung	Gemeinwohlorientierung	Erwerbwirtschaftliche Orientierung
Wettbewerbssituation	Monopol	Konkurrenz
Erfolgsmessung	Haushaltsausgleich	Rendite
Ressourcen- und Erfolgsverantwortung	Loslösung	Kopplung
Preisgestaltung	Staatliche Gebührenpolitik	Marktliche Preisgestaltung
Personalführung	Entkopplung von persönlicher Leistung und Entlohnung	Funktionierende Anreiz- und Sanktionssysteme

### 2.3 Zwischennutzung

„Zwischennutzung bezeichnet den temporären und befristeten Gebrauch von Räumen und Freiflächen in der Zwischenzeit von Aufgabe einer früheren und Realisierung einer zukünftigen Nutzung. Zwischennutzungen überbrücken Verwertungslücken meist ausserhalb einer hochwertigen Nachfrage. Die Definition hängt also weder von der Art noch von der Intensität der ausgeübten Nutzung ab, ja nicht einmal zwingend von den Mietpreisen. Kennzeichnend ist jedoch, dass Areale und Gebäude temporär für andere Aktivitäten gebraucht werden, als dass sie ursprünglich errichtet wurden. [...] Anders als die bekannte marktkonforme Raumverwertung weisen Zwischennutzungen besondere Wirkungen und Stärken auf, welche auf einer Synergie zwischen Eigentümer, Nutzer und Kommune beruht.“<sup>20</sup>

Während ältere Quellen definiert hatten, dass man nur bei einem Nutzungszeitraum von unter drei Jahren von einer Zwischennutzung spricht, enthalten heutige Definitionen keine Zeitangaben mehr. Die Erfahrung gezeigt hat, dass vor allem in Deutschland Zwischennutzungen teilweise Jahrzehnte überstehen, da dort oftmals kein Bedarf ist, Areale einer finalen Nutzung zuzuführen.

Bei der Stadt Zürich gibt es hingegen noch die Drei-Jahres-Grenze für Zwischennutzung. Sie schliesst zwar nicht aus, dass Zwischennutzungen durchaus auch länger eine Daseinsberechtigung haben können, bei mehr als drei Jahren können aber keine energetischen Sondervorschriften mehr geltend gemacht werden.

„Aus der Sicht der Nutzer sind die nicht marktorientierten Mietkonditionen oft der entscheidende Faktor, dass sie ein Vorhaben überhaupt realisieren können, sei dies die Gründung einer (innovativen) neuen gewerblichen Tätigkeit, seien es kulturelle Projekte oder andere nicht kommerziell ausgerichtete Initiativen. Zwischennutzungen

<sup>20</sup> Bundesamt für Umwelt (2009), S. 1

*sind wirtschaftliche Nischensituationen, welche oft und fälschlicherweise den Anstrich einer Marktverzerrung erhalten, denn meist bereichern sie die städtische Gemeinschaft mit einem ideellen Output, der unter Marktbedingungen nicht erreicht würde. Dies gilt insbesondere für Kunst und Kultur.*<sup>21</sup>

### **2.3.1 Historie der Zwischennutzung**

Temporäre Nutzungen von brachliegenden Gebäuden und Arealen gab es zwar schon immer, aber bis Anfang dieses Jahrzehnt fanden diese mehr auf einer informellen Ebene statt und erfuhren dadurch auch keinerlei Beachtung. Dass Zwischennutzung jedoch auch einen Mehrwert innerhalb der Projekt- und damit auch in der Stadtentwicklung haben kann, erkannte man erst in den letzten zehn Jahren. *„Zwischennutzungen gewinnen dort an Bedeutung, wo mehr Flächen freigesetzt werden, als kurzfristig nachgenutzt werden können. In der Regel findet kein Wechsel des Eigentümers statt, es gibt kaum Nutzungskonkurrenz und das bestehende Planungsrecht bleibt erhalten. Aufgrund der Befristung bedingen Zwischennutzungen meist nur geringe Investitionen.*<sup>22</sup> Im Gegensatz zu deutschen Grossstädten sind in der Schweiz Zwischennutzungsprojekte noch nicht so sehr verbreitet, aber *„[...] haben in den letzten 10-15 Jahren massiv zugenommen, da betriebliche Rationalisierungen und die Überproduktion von neuen Gewerbe- und Büroflächen deutlich mehr Leerstände geschaffen haben. Insbesondere auf ausgedehnten Arealen konnten Experimente realisiert werden, welche z.T. eine beachtliche (Medien)Öffentlichkeit erhalten haben.*<sup>23</sup>

Dennoch ist es verwunderlich, dass der Zwischennutzung in keinem der aktuellen Standardwerken zur Immobilien-Projektentwicklung Beachtung geschenkt wird. Auch im anglistischen Sprachraum wird Zwischennutzung (interim use, temporary use) nicht thematisiert. Dabei hat sich zum Beispiel der heutige Zustand des bekannten Stadtviertels SoHo in Manhattan (New York, USA) ebenfalls aus einer Zwischennutzung heraus entwickelt. In den 1960er Jahren sind Künstler in die leerstehenden Industriegebäude gezogen und richteten in den dortigen Produktionsräumen ihre Ateliers- und Wohnräume ein, welche äusserst preiswert waren. Etwa zehn Jahre später begannen Immobilieninvestoren, diese Gebäude zu sanieren und hochwertige Lofts einzurichten. Heute zählt das Viertel zu den teuersten Wohngegenden der gesamten Stadt. Amerika selbst ist kulturell betrachtet viel jünger

---

<sup>21</sup> Bürgin/Cabane (1999), S. 47

<sup>22</sup> BPW baumgart+partner (2008)

<sup>23</sup> Bürgin/Cabane (1999), S. 48

als Europa und steht für ständigen Wandel. Hier stellt sich die daher die philosophische Frage, ob es aus diesem Grund dort den Begriff der Zwischennutzung nicht explizit gibt, weil grundsätzlich nichts für die Ewigkeit ist und letztlich alles nur als eine Art Zwischennutzung angesehen wird, unabhängig von Laufzeit, Nutzung und Kosten.

In diesem Zusammenhang fällt auf, dass wir im Sinne der Nachhaltigkeit heutzutage auch Gebäude so bauen, dass sie, sollte die aktuell geplante Nutzung nicht mehr nachgefragt werden, umgenutzt werden können. Wohnraumgrundrisse werden so konzipiert, dass in ihnen auch problemlos Büronutzung möglich wäre und umgekehrt. Theoretisch planen wir folglich ebenfalls nur Zwischennutzungen, allerdings ohne zu wissen, wie lang diese dauert. Jedoch mit dem Unterschied, dass jedes Mal mit mindestens marktkonformen Mieten gerechnet wird und sich dadurch von Zwischennutzungen per Definition abgrenzt.

### **2.3.2 Zwischennutzung im Lebenszyklus einer Immobilie**

Das klassische Lebenszyklus-Modell (LCM) einer Immobilie sieht keine Zwischennutzung vor. Nach dem Leerstand sieht das Modell die Wiedernutzung vor, welche entweder durch konjunkturelle Einflüsse wie Flächenverknappung oder eigene Massnahmen, wie z.B. Reduzierung des Mietzinses, erreicht werden kann. Irgendwann ist eine Umstrukturierung, d.h. eine Aufwertung und Modernisierung der Immobilie, unumgänglich, welche in der Regel mit einem grossen Invest verbunden ist. *„Im Unterschied zur ersten Nutzungsphase wird eine erneute Umstrukturierung des Gebäudes nach erneutem Leerstand unwahrscheinlicher, da Innenausbau und Technik mittlerweile nicht mehr dem Standard entsprechen und so nur noch ein Abriss infrage kommt.“*<sup>24</sup>

Die Literatur geht davon aus, dass man die gleiche Nutzung wieder auf dem Areal errichtet. Wenn man aber berücksichtigt, dass eine Immobilie 80 Jahre alt werden kann, kann sich das Umfeld in dieser Zeit stark verändert haben. Dies war eventuell auch die Ursache für den vorigen Leerstand.

Man muss also eine neue, geeignete Verwendung für das Areal finden. Wenn dies eine Umzonierung zur Folge hat, kann dies sehr zeitaufwendig sein. Um die Zeit bis zur finalen Projektentwicklung zu überbrücken, kann man eine Zwischennutzung anstreben und dadurch mittel- und langfristig einen Mehrwert generieren, auf welchen im Zuge dieser Arbeit noch näher eingegangen wird.

---

<sup>24</sup> Schulte/Bone-Winkel (2008), S. 71

### 3 IST-Situation in der Schweiz

#### 3.1 Brachenlandschaft

Die zu bebauenden Flächen werden in der Schweiz immer knapper. Im Gegenzug dazu nimmt das Bevölkerungswachstum stetig zu, unter anderem auch aufgrund von Zuwanderung. Der Bundesrat hat daher im Juni 2008 einen Massnahmenplan zur Förderung der Umnutzung von Industrie- und Gewerbebrachen verabschiedet. In diesem Zusammenhang wurde im Juli 2008 Wüest & Partner vom Bundesamt für Raumentwicklung damit beauftragt, die Brachen in der Schweiz aufzuzeigen. *„Ziel ist es, einen Überblick über die Anzahl, Verteilung und Grösse der ehemals genutzten und momentan brach liegenden Areale in der Schweiz zu erstellen.“*<sup>25</sup> In der sogenannten „brachenbank.ch“ wurde alle Areale katalogisiert, welche grösser als 10'000 m<sup>2</sup> sind. *„Zu den klassischen Industriebrachen zählen eingeebnete Fabrikgelände, stillgelegte Fabrikteile von Firmen, die anderswo in Produktion sind sowie Areale, bei denen konkrete Pläne bestehen, das Gelände umzunutzen. [...] Als Brache gilt ein Areal, welches zu mindestens 50% nicht mehr durch die ursprüngliche Nutzung belegt wird, aber noch nicht vollständig endumgenutzt ist. Nicht als Brache gilt noch ganz unbebautes Land, «grüne Wiese», auch wenn sich dieses in einer Industriezone befindet.“*<sup>26</sup>

Tabelle 2: Ergebnisse der Brachen-Studie 2008 [basierend auf: Bundesamt für Raumentwicklung (2008)]

Brachenart	Anzahl	Anteil in %	Fläche [m <sup>2</sup> ]	Anteil Fläche in %
Industriebrache	240	69 %	9'906'000	54 %
Bahnbrache	49	14 %	2'241'000	12 %
Militärbrache	24	7 %	878'000	5 %
Flugplatz	6	2 %	4'340'000	24 %
Andere Brache	29	8 %	839'000	5 %
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100 %</b>	<b>18'204'000</b>	<b>100 %</b>

*„Ob sich die Umnutzung einer Brache lohnt, hängt in erster Linie von der lokalen Marktsituation ab. Mit hohen Erträgen können Zusatzkosten wie Altlastensanierungen oder Abbrüche finanziert werden. Je attraktiver sich der Immobilienmarkt für die Investoren präsentiert, desto besser sind die Entwicklungschancen einer Brache.“*<sup>27</sup> Die

<sup>25</sup> Bundesamt für Raumentwicklung (2008), S. 32

<sup>26</sup> Bundesamt für Raumentwicklung (2008), S. 32

<sup>27</sup> Lehmann (2008), <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/brachen-benoetigen-vorinvestitionen>

Umnutzung einer Brache, die in 70% der Fälle vorher von der Industrie betrieben wurden, kann zudem bereits im Vorfeld der Projektierung sehr zeitaufwendig und kostenintensiv sein. Häufig muss ein Gestaltungsplanverfahren oder eine Teilzonenplanrevision durchgeführt werden, sofern man zukünftig Wohn- und Büroflächen anbieten möchte. Des Weiteren müssen Altlastenuntersuchungen gemacht werden und bei Bedarf deren Bereinigungen beauftragt werden.<sup>28</sup>

Bei etwa 60% der Areale aus der Branchenbank ist bereits der Vermerk „Zwischennutzung“ eingetragen worden. Bei genauerer Betrachtung handelt es sich hierbei allerdings mehrheitlich um einfache Lager- und Parkfläche. Gewerbliche und kulturelle Nutzungen kommen höchst selten vor.

Auffällig ist aber, dass Areale, die der Öffentlichen Hand gehören, laut der Branchenbank-Auflistung nicht zwischengenutzt werden, obwohl sie sich mehrheitlich an sehr guten innerstädtischen Lagen befinden, wie die Übersichtskarte im Anhang (A2) zeigt.

Die meisten Brachen liegen genau dort, wo sie in den nächsten Jahren als Wohn- und Gewerberaum benötigt werden. In den wachsenden Regionen werden die Flächen knapper und dadurch teurer werden. Die Brachen werden also mittelfristig genutzt werden müssen, um die Nachfrage decken zu können. In den schrumpfenden, respektive stagnierenden, Regionen besteht allerdings wohlmöglich vorerst kein Umnutzungsbedarf. In beiden Fällen kann Zwischennutzung einen Mehrwert darstellen, wenn man sie gezielt einsetzt.

Es muss allerdings angemerkt werden, dass die Brachenkarte laut Wüest & Partner seit 2008 nicht mehr aktualisiert worden ist. Areale, bei denen bekannt ist, dass aktuell bereits eine Umnutzung und Entwicklung durchgeführt oder sogar schon abgeschlossen ist, wurden von mir bei der Analyse nicht mehr übernommen, aber es gibt durchaus inzwischen neue Brachen, die in dieser Übersicht nun fehlen. Des Weiteren berücksichtigt diese Karte wie eingangs erwähnt nur Areale, welche grösser als 10'000 m<sup>2</sup> sind. Die meisten innerstädtischen Liegenschaften sind aber oftmals viel kleiner. Das „Heineken-Areal“, welches in Kapitel 5 vorgestellt wird, ist zum Beispiel mit knapp 5'000 m<sup>2</sup> nicht aufgeführt gewesen.

---

<sup>28</sup> Vgl. Lehmann (2008), <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/brachen-benoetigen-vorinvestitionen>

Zwischennutzung ist zudem auch auf einzelnen Geschossen möglich, welche ebenfalls nicht in der Branchenbank berücksichtigt wurde, da es zugegebener Massen den Rahmen wohlmöglich gesprengt hätte.

### 3.2 Stadtplanung und -identität

*„Stadtplanung hat zur Aufgabe, die Entwicklung der Stadt zum Wohle der Allgemeinheit zu lenken.“<sup>29</sup> Städte sind eine Kulturraumverdichtung und vielfältigen Aufgaben ausgesetzt. „Die Globalisierung hat die Stadt in ein tief greifendes strukturelles Problem geführt, und ihre politische, soziale, ethische und finanzielle Steuerung ist in eine Krise geraten. In der Stadt sind Instanzen, die übergeordnete Entwicklungsstrategien erarbeiten, umsetzen oder führen können, noch immer untervertreten.“<sup>30</sup> „Wenn die Schweiz auch noch nicht in der Europäischen Union ist, beantwortet das europäische Siedlungsmodell eine generelle Zukunftstendenz: Die Stadt der Zukunft wird eine europäische Stadtvision verfolgen. Nämlich eine Stadt mit menschlichem Gesicht bei hoher, urbaner Dichte; eine Stadt, die ihr kulturelles Erbe bewahrt, sich aber gleichzeitig modernen Weiterentwicklungen nicht verschliesst: eine Stadt, die sozial, ökonomisch, ökologisch, ethisch, ästhetisch und kommunikativ tragfähig ist.“<sup>31</sup> In ihrem Buch „Stadtidentität“ beschreibt die Autorin Maria Luise Hilber die Stadt als „Labor der Zukunft“, denn wie im Zeitalter der Industriellen Revolution im 19. Jahrhundert ist auch heute die Arbeit in einem stetigen Wandel und Aufgabe der Stadt ist es, den Raum dafür zur Verfügung zu stellen.<sup>32</sup> „Dazu benötigt sie [aber] einerseits klare Leitbilder, die die Richtung weisen, und andererseits ein gesichertes Instrumentarium zur Umsetzung der erkannten Ziele.“<sup>33</sup>*

Die Öffentliche Hand verfügt über innerstädtische Brachflächen an meist sehr guten Lagen, die zwar mittelfristig einer neuen Nutzung zugeführt werden, aber in der Zwischenzeit nicht genutzt werden, obwohl sie sich als derartige „Labore“ eignen würden. Herr Prof. Dr. Helmut Kaiser beschreibt dieses Potential, in dem er Stadtzentren heutzutage als *„[...] Berührungs- und Schnittstelle zwischen einem immer stärker durchökonomisierten globalen System und der Utopien einer Lebenswelt, in der*

---

<sup>29</sup> Schulte (2005), S. 60

<sup>30</sup> Hilber/Ergez (2004), S. 4

<sup>31</sup> Hilber (2004), S. 78

<sup>32</sup> Vgl. Hilber (2004), S. 78

<sup>33</sup> Schulte (2005), S. 60

*Begegnung, Kreativität, Spiritualität und Hoffnung auf eine Welt in Frieden erfahrbar werden.*<sup>34</sup> bezeichnet.

Darüber, wie die „Stadt der Zukunft“ aussieht, gab und gibt es viele Spekulationen. Was in der Filmindustrie der 80er und 90er Jahre als „Science-Fiction“ bezeichnet wurde, ist heute grösstenteils Realität geworden und der Trend geht auch in der Schweiz eindeutig in die Richtung, sich innerhalb der Stadtplanung allein auf den technischen Fortschritt zu verlassen.<sup>35</sup> Das führt allerdings dazu, dass auch Kulturgut, welches ebenfalls die Identität einer Stadt ausmacht, auf der Strecke bleibt. Zwischennutzung kann diese Lücke füllen und der Funktion als „Labor“ Rechnung tragen.

### **3.3 Einsatz von Zwischennutzung durch die Öffentliche Hand**

Herr Bürgin beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema „Zwischennutzung“ und verfolgt intensiv die Entwicklungen diesbezüglich in der Schweiz. Ihm selbst ist jedoch nur ein Projekt bekannt, wo eine Zwischennutzung von der Öffentlichen Hand lanciert wurde (siehe „3.2.1 Stadt Basel“). Basierend auf seinen Erfahrungen tritt die Öffentliche Hand nicht als Akteur von Zwischennutzungen auf. Die Stadt agiert seines Erachtens derzeit nur dann, wenn sie mehr oder minder aufgrund von politischen Vorstössen dazu gezwungen wird. Das Problem bei der Öffentlichen Hand ist, dass sie bei sich die gleichen Richtlinien anwenden muss, die sie von Dritten verlangt. Während der private Entwickler aber immer noch über Details verhandeln und laut Herrn Bürgin relativ einfach Ausnahmeregelungen durchsetzen kann, kann die Öffentliche Hand sich selbst gegenüber dies nicht veranlassen, da sie nach aussen hin nicht mehr glaubwürdig erscheinen würde. Es lässt sich zudem mutmassen, dass Zwischennutzung grundsätzlich auch mehr Arbeit und Aufwand bei gleichen Mitarbeiterkapazitäten bedeutet, was Projektleiter wahrscheinlich davon abhält, ihren Vorgesetzten dies vorzuschlagen, da ihnen der eigentliche Mehrwert bislang nicht bekannt ist.

Eine Umfrage bei den zuständigen Abteilungen in städtischen Hochbauämtern hat ergeben, dass Zwischennutzungen bei städtebaulichen Entwicklungen bislang nicht geprüft werden, allerdings gibt es auch Ausnahmen.

#### **3.3.1 Stadt Baden<sup>36</sup>**

In Baden werden Zwischennutzungen *„Bei leerstehenden Liegenschaften, die umgenutzt oder abgebrochen werden sollen und der Planungsprozess noch andauert.“*<sup>37</sup> geprüft.

---

<sup>34</sup> Kaiser (2004), S. 65

<sup>35</sup> Vgl. Lampugnani (2004), S. 139

<sup>36</sup> Vgl. Fragenkatalog, ausgefüllt durch Herrn Attiger, 31. Mai 2011

Herr Attiger vom Hochbauamt Baden hat zudem die Erfahrung gemacht, dass es sogar in der Regel nur eine minimale Zeitdauer benötigt, bis sich die Installation einer Zwischennutzung lohnt und auch sinnvoll ist. In Baden haben sie aber dennoch keinen Leitfaden, „[...] , da es sich gezeigt hat, dass jedes Objekt individuell bearbeitet werden muss.“<sup>38</sup>. Für befristete Baubewilligungen gibt es in Baden vereinfachte Vorschriften (z.B. Energienachweis), basierend auf kantonalen Vorschriften. Wenn ein Areal nicht zwischengenutzt wird, dann liegt das meist daran, dass man keine geeignete Nutzung gefunden hat oder dem Eigentümer des Areals das Potential von Zwischennutzung nicht bekannt ist. Laut Herrn Attiger wollen Eigentümer das Objekt oftmals nicht vermieten, sondern „frei“ behalten, damit ein Um- und Neubau bei der Erteilung der Baubewilligung sofort realisiert werden kann. *„Da Raum in der Region Mangelware ist, benötigt es „nur“ die Bereitschaft des Eigentümers das Objekt zur Verfügung zu stellen. Die Eigentümer haben aber oft Angst, dass sie einem Mieter nur bedingt kündigen können, bzw. ein Mieter das Verfahren verzögern kann.“*<sup>39</sup>

In Baden werden Zwischennutzungen angewendet, um unter anderem günstigem Gewerberaum für Start-Ups anzubieten, als auch um einen langwierigen Entwicklungsprozess bis zum Start der finalen Entwicklung zu überbrücken. Als Zwischennutzung kommen daher in Baden vor allem kulturelle Nutzungen, Räumlichkeiten für KMUs und Start-Up-Unternehmen sowie Lagerraum zum Einsatz. Die Anfragen nach Zwischennutzungsmöglichkeiten im gewerblichen Bereich kommen in der Regel von Immobilienfirmen und werden an das Standortmarketing gerichtet, während bei kulturellen Nutzungen die Koordination von der Stadt Baden selbst übernommen wird.

### 3.3.2 Stadt Basel

*„Die Zwischennutzung nt/areal auf dem ehemaligen DB-Güterbahnhofareal in Basel kann für sich in Anspruch nehmen, in Europa eines der ersten Projekte gewesen zu sein, welches die Zwischennutzung explizit mit Standort- und Stadtentwicklung verband. Angeregt wurde dieser Prozess allerdings nicht von der Eigentümerin oder den Planungsbehörden, sondern von den Nutzer/innen selbst.“*<sup>40</sup>

In Basel gab es private Interessen, das dortige Gefängnis für eine Zwischennutzung zu nutzen, was jedoch seitens Stadt abgelehnt wurde. Das Objekt stand anschliessend

---

<sup>37</sup> Fragenkatalog, ausgefüllt durch Herrn Attiger, 31. Mai 2011

<sup>38</sup> Fragenkatalog, ausgefüllt durch Herrn Attiger, 31. Mai 2011

<sup>39</sup> Fragenkatalog, ausgefüllt durch Herrn Attiger, 31. Mai 2011

<sup>40</sup> Bürgin (2010), <http://www.areal.org/scripts/labelcont.php?id=1644>

einige Jahre leer und wurde letztlich abgerissen. Heute würde man laut Herrn Bürgin wohl seitens der Stadt anders reagieren, was zum einen mit dem parlamentarischen Vorstoss, zum anderen mit dem grünen Stadtpräsidenten zusammenhängt.<sup>41</sup>

*„Ein parlamentarischer Vorstoss im Basler Grossen Rat forderte 1996 die Erarbeitung eines Zwischennutzungskonzeptes für das DB-Areal, das den Weiterbestand der seltenen Tier- und Pflanzenarten gewährleistet. In ihrer Antwort verwies die Regierung auf die strenge Praxis bei Ausnahmegewilligungen für provisorische Zwischennutzungen.“*<sup>42</sup> Der parlamentarische Vorstoss hatte zum Ziel, Zwischennutzung im Bewilligungsverfahren zu verankern. Danach gab es in Basel noch einen zweiten Vorstoss, von Seiten der Stadt Zwischennutzung grundsätzlich zu fördern. Herr Bürgin hat zusammen mit Herrn Cabane in diesem Zusammenhang im Juni 1999 die Studie „Akupunktur für Basel“ erarbeitet, welche aber laut seiner Aussage nie weiter verfolgt wurde.<sup>43</sup>

In den letzten Jahren sind viele Künstler mehrheitlich nach Zürich, aber auch in andere Schweizer Regionen, abgewandert. Basel hat daher erkannt, dass sie der Kreativwirtschaft günstigen Raum offerieren muss, wenn sie vermeiden möchte, dass diese aus der Stadt wegziehen und somit wertvolles Kulturgut verloren geht. Sie hat diesbezüglich das Potential von Zwischennutzung erkannt, aber die Erfahrung hat auch gezeigt, dass mehr als zwei derartiger Künstler-Areale in einer Stadt gleichzeitig nicht tragbar sind. Da die Zwischennutzung jedoch zeitlich begrenzt ist und sich diese Zielgruppe vor allem dadurch kennzeichnet, dass sie sich immer wieder neu erfinden möchten und neue Inspirationen erwartet, sind sie ideal geeignet, auf immer wieder „neu entstehende Branchen“ zu wechseln.

Basel hat im Frühjahr 2011 jedoch auch negative Erfahrung machen müssen. Das alte Kinderspital, das seit dem Auszug des Universitäts-Kinderspitals beider Basel im Januar 2011 leer steht, soll demnächst abgerissen werden, damit dort 70 bis 80 neue Wohnungen im gehobenen Segment gebaut werden können. Am 29. April 2011 wurde das Areal jedoch von 200 Personen besetzt. Der grosse Teil der Besetzer waren zwischen 20 und 30 Jahre alt, darunter waren auch einige Familien mit kleinen Kindern. Hinter der Aktion stand das Netzwerk DeRIVAt, das sich für «Kunst und Kultur im Zwischenraum» einsetzt. Laut einer Medienmitteilung wollen sie das Areal wieder für

---

<sup>41</sup> Bürgin (2011), Experteninterview

<sup>42</sup> Bürgin/Cabane (1999), S. 48

<sup>43</sup> Bürgin (2011), Experteninterview

die Stadt öffnen.<sup>44</sup> Sie feierten dort ein Grillfest und nutzen die Räumlichkeiten für verschiedene künstlerische Aktionen. Die Polizei ist zwar mit einem Grossaufgebot angerückt, nachdem zwischenzeitlich 1'000 Personen auf dem Areal waren, aber unverrichteter Dinge wieder abgezogen. In der Nacht zum 2. Mai 2011 kam es dann zu einem Zwischenfall. Ein Mann ist von einer Terrasse rund zwölf Meter in die Tiefe gestürzt, woraufhin die Besetzung-Aktion abgebrochen und das Kinderspital verwüstet zurückgelassen wurde. Bei dieser Besetzung sind auch einige medizinische Apparaturen zerstört worden, die eigentlich für Dritte-Welt-Länder vorgesehen waren. Kritische Stimmen aus Basel meinten danach, dass die Besetzung bereits lange vorher bei der Stadt bekannt gewesen wäre. Hier stellt sich daher die Frage, ob man seitens der Stadt die Zerstörung hätte vermeiden können, wenn man eine Zwischennutzung systematisch angegangen wäre. Diese Thematik wird daher gerade wieder in Basel diskutiert. *„Die Regierung ignoriere die Forderung nach Zwischennutzungen und Freiräumen, kritisieren Jungpolitiker.“*<sup>45</sup> SP-Grossrat Tobit Schäfer meint, es sei erschreckend, wie Regierung und Verwaltung das Bedürfnis nach kreativem und kulturellem Raum und Freiraum ignorieren.<sup>46</sup> *„Dass das Bedürfnis nach mehr Raum und Freiraum gross sei, [...] zeige sich an nicht weniger als sieben Vorstössen, die derzeit hängig sind.“*<sup>47</sup> Derzeit gibt es einige Petitionen, darunter ist die Petition «Kulturstadt Jetzt» mit 15'000 Unterschriften. Dies entspricht 8.84% (Stand: 31. Mai 2011) der Stadtbevölkerung. Andere Vorstösse fordern mehr Probelokale für Bands oder die Vereinfachung und Ermöglichung von Zwischennutzungen.

### 3.3.3 Stadt Bern

In Bern wird nach Auskunft von Herrn Werren das Potential von Zwischennutzung nie geprüft. Die Stadt sieht aber auch keine Veranlassung dazu, da Zwischennutzung, sofern Bedarf besteht, durch externe Initiativen angeregt wird.<sup>48</sup>

### 3.3.4 Stadt Zürich

Im Oktober 2010 wurde das ehemalige 5-Sterne-Hotel Atlantis von Aktivisten besetzt, welches sechs Jahre zuvor geschlossen wurde. Von Januar 2009 bis August 2010 nutzte

<sup>44</sup> Vgl. Weber (2001), <http://bazonline.ch/basel/stadt/KinderspitalAreal-wurde-besetzt/story/24461070>

<sup>45</sup> Weber (2011), <http://bazonline.ch/basel/stadt/Desinteressiert-an-Zwischennutzung/story/13758328?track>

<sup>46</sup> Vgl. Weber (2011), <http://bazonline.ch/basel/stadt/Desinteressiert-an-Zwischennutzung/story/13758328?track>

<sup>47</sup> Weber (2011), <http://bazonline.ch/basel/stadt/Desinteressiert-an-Zwischennutzung/story/13758328?track>

<sup>48</sup> Werren (2011), Fragebogen

die Stadt das Atlantis als Unterkunft für rund 200 Asylsuchende. Normalerweise werden Asylsuchende in Wohnungen untergebracht, welche aber knapp sind. Für das Atlantis ist es eine klassische Zwischennutzung und eine äusserst preiswerte Lösung für die Stadt. Die Besetzer wollten dort als Zwischennutzung offene Werkstätten und Labore einrichten, Workshops anbieten und Erfahrungen austauschen.<sup>49</sup> Zudem wollten sie den Ort für öffentliche Veranstaltungen, Ausstellungen und Präsentationen nutzen. Die Besetzer wurden aber nach vier Wochen vertrieben, da die Eigentümerin eine andere Zwischennutzung vorgesehen hat. Sie möchte dort für knapp zwei Jahre Studenten- und Lehrlingswohnungen für einen Preis ab CHF 400.- anbieten und in der Zwischenzeit das Bewilligungsverfahren für die Erstellung von Stadtwohnungen vorantreiben.<sup>50</sup>

Der Fall zeigt auf, dass auch in Zürich eine grosse Nachfrage an Zwischennutzung gegeben ist, die man nicht ignorieren darf, wenn man unnötige Auseinandersetzungen vermeiden möchte.

Nach Aussage von Herrn Ebnöter wird das Thema Zwischennutzung in der Stadt im Grunde vor allem dann geprüft, wenn ein Leerstand länger als ein Jahr absehbar ist.<sup>51</sup> Zürich hat allerdings weniger das Problem, eine passende Zwischennutzung zu finden, als dass sie über fast keine brachliegenden Flächen verfügt. Die Nachfrage überschreitet bei weitem das Angebot.

Aus diesem Grund ist der Prozess hier auch nicht mit anderen Gemeinden vergleichbar. Während anderswo bei Brachen überlegt wird, ob und wie man diese zwischennutzen könnte, ist die Nutzung in Zürich bereits vorhanden. Die potentiellen Nutzungen werden von der Immobilienbewirtschaftung der Stadt an das Hochbaudepartement (AHB) angetragen. Oftmals handelt es sich hierbei wie im Falle des Hotel Atlantis um Übergangswohnungen für Asylbewerbende, welche eigentlich in städtischen Wohnungen untergebracht werden. Weitere Nutzungen können aber auch studentisches Wohnen, Unterkünfte für Randständige oder Künstlerwerkstätten sein. Auf einem Areal in der Aargauerstrasse in der Nähe der Einfahrt zur A1 werden zudem ab Frühjahr 2012 für Prostituierte sogenannte Verrichtungsboxen eingerichtet. In den zehn Verrichtungs-Boxen, in denen Prostituierte ihre Kunden direkt im Auto bedienen können, beantragte

---

<sup>49</sup> Vgl. Tagesanzeiger (2010), <http://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/stadt/Hotel-Atlantis-besetzt/story/31664834>

<sup>50</sup> Vgl. NZZ (2010), [http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/agenx\\_hotel\\_atlantis\\_wird\\_zum\\_studentenwohnhaus\\_1.8193124.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/agenx_hotel_atlantis_wird_zum_studentenwohnhaus_1.8193124.html)

<sup>51</sup> Ebnöter (2011), Experteninterview

der Stadtrat dafür beim Gemeinderat einen Kredit in der Höhe von CHF 2'400'000.-.<sup>52</sup> In erster Linie möchte die Stadt mit Zwischennutzung folglich ihren sozialen Aufgaben nachkommen. Das heisst, die Aufwertungen von Quartieren sind hier kein Primärziel, auch wenn die Künstlernutzung im Basislager durchaus das Quartier belebt hat.<sup>53</sup>

In diesen Fällen ist auch keine externe Vermarktung notwendig. Beim AMAG-Areal in Schwamendingen hat die Stadt jedoch einen Externen damit beauftragt. An der Überlandstrasse ist seit diesem Jahr (2011) das ca. 10'000 m<sup>2</sup> grosse Areal für begrenzte Zeit frei, nachdem die Automobilfirma AMAG ihren Sitz aufgrund der Autobahn-Einhausung stadtauswärts in die Nähe von Dübendorf verlegt hat. Bis die Einhausung fertig ist, mietet die Stadt Zürich das Areal für mindestens fünf Jahre und stellt es dem Gewerbe und der Kreativwirtschaft günstig zur Verfügung, um hier Werkstätten, Ateliers und Ausstellungsräume einzurichten. *„Während dieser begrenzten Zeit soll in Zürichs Norden ein urbaner, kreativer Hotspot entstehen. Die auf Umnutzungen spezialisierte Firma Fischer Liegenschaften schuf dazu das Konzept und übernimmt die Vermietung der Räume.“*<sup>54</sup> Im Auftrag der Stadtentwicklung Zürich führt das Amt für Hochbauten die Planung und den Bau des Gewerbebezentrums. Die Umbaumaassnahmen beschränken sich allerdings darauf, die AMAG-Liegenschaft an die neue Nutzungsform anzupassen. Vor allem müssen grosse Werkstatträume in einzelne Ateliers unterteilt und Massnahmen für den Brandschutz sowie für die hindernisfreie Erschliessung getroffen werden.<sup>55</sup> *„Je nach Mietdauer und Unterhaltskosten kann die Untervermietung über die ganze Zeit kostendeckend sein. Die Stadt trägt aber das Risiko, dass nicht die gesamten entstehenden Kosten durch die Mieteinnahmen gedeckt werden können. Dies gilt insbesondere dann, wenn das Mietverhältnis zum frühestmöglichen Zeitpunkt nach fünf Jahren aufgelöst wird. Dafür beantragt der Stadtrat dem Gemeinderat maximal 810'000.- Franken. Bei einer längeren Nutzung nimmt der Fehlbetrag laufend ab.“*<sup>56</sup>

Für Zwischennutzung gibt es zwar erleichterte energetische Anforderungen, wie günstigere Wasserkosten, geringere Wärmedämmauflagen und Verzicht auf Dachbegrünung<sup>57</sup>, welche aber nur bei einer Nutzung unter drei Jahren angewendet werden dürfen. Gerade diese Auflagen machen bei Zwischennutzung aber einen grossen

---

<sup>52</sup> Vgl. NZZ (2011)

<sup>53</sup> Vgl. Ebnöter (2011), Experteninterview

<sup>54</sup> AHB Zürich (2011), [http://www.stadt-zuerich.ch/hbd/de/index/hochbau/geplante\\_bauten/amag.html](http://www.stadt-zuerich.ch/hbd/de/index/hochbau/geplante_bauten/amag.html)

<sup>55</sup> Vgl. AHB Zürich (2011), [http://www.stadt-zuerich.ch/hbd/de/index/hochbau/geplante\\_bauten/amag.html](http://www.stadt-zuerich.ch/hbd/de/index/hochbau/geplante_bauten/amag.html)

<sup>56</sup> Präsidialamt der Stadt Zürich (2010), [http://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/ueber\\_das\\_departement/medien/medienmitteilungen/2010/november/101103b.html](http://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/ueber_das_departement/medien/medienmitteilungen/2010/november/101103b.html)

<sup>57</sup> Vgl. Ebnöter (2011), Experteninterview

Kostenblock aus und die Öffentliche Hand muss wirtschaftlich mit ihren Mitteln umgehen. Wenn eine Zwischennutzung mit diesen energetischen Auflagen geplant und umgesetzt wird, kann das die Stadt durchaus schnell fünf bis sechs Millionen Franken kosten, das heisst, eine Nutzung von unter drei Jahren wäre unwirtschaftlich.<sup>58</sup> Zudem muss eine Investition in dieser Grösse nicht nur vor den Stadtrat, sondern auch vor den Gemeinderat, was eine längere Genehmigungsdauer bedeutet und wiederum gegen eine Nutzung von unter drei Jahren spräche.<sup>59</sup> Man muss daher unterscheiden zwischen Zwischennutzungen auf Arealen und von einzelnen Gebäuden oder auch nur Etagen. Bei Zwischennutzung von städtischen Wohnungen für Asylbewerbende oder Ausweichwohnungen für Renovationen kommen auch Zwischennutzungen für einen Zeitraum unter einem Jahr in Frage, da dort in der Regel keine Investitionen getätigt werden müssen.

Herr Ebnöter vom Hochbaudepartement gibt an, dass in Zürich die Zusammenarbeit zwischen Bewirtschaftung und Planung funktioniert, sieht hier daher aktuell keinen Bedarf für einen speziellen ressortübergreifenden Zwischennutzungsverantwortlichen, da allen Beteiligten das Potential bekannt ist.<sup>60</sup> Anfragen von Zwischennutzern werden von internen Behörden oder auch von ihren Bürgern direkt an die Liegenschaftsverwaltung (Verantwortlich für das Fiskalvermögen) oder die Immobilienbewirtschaftung (Verantwortlich für das Verwaltungsvermögen) herangetragen. Ausserdem besteht eine enge Zusammenarbeit mit der Standortförderung.

---

<sup>58</sup> Vgl. Ebnöter (2011), Experteninterview

<sup>59</sup> Vgl. Ebnöter (2011), Experteninterview

<sup>60</sup> Vgl. Ebnöter (2011), Experteninterview

## **4 Das Potential von Zwischennutzungen aus Sicht der Öffentlichen Hand**

### **4.1 Gründe, die für den Einsatz von Zwischennutzungen sprechen**

Das Potential von Zwischennutzung wurde in der Literatur bereits an diversen Cases aufgezeigt, allerdings handelt es sich dabei immer um die Sichtweise von privaten Grundeigentümern. Die Öffentliche Hand hat den Auftrag von ihren Bürgern erhalten, im Sinne des Allgemeinwohls zu agieren. Während private Investoren in erster Linie aus Renditegründen eine Zwischennutzung einsetzen und damit ihren Mehrwert generieren, vertreten Stadt, Kanton und Bund andere Interessen. Auch wenn diverse Studien bereits belegen, dass Zwischennutzungen auch einen monetären Mehrwert haben können<sup>61</sup>, steht dies bei ihnen nicht im Vordergrund. Sie wollen mit der Zwischennutzung Bedürfnisse ihrer Bürger befriedigen und sehen bei einer Entwicklung nicht nur das eigentliche Areal, sondern auch dessen Ausstrahlung auf das ganze Quartier.

Es gibt grundsätzlich zwei übergeordnete Situationen, in denen Zwischennutzung innerhalb der städtebaulichen Projektentwicklung von der Öffentlichen Hand eingesetzt werden kann. Zum einen kann es eine Zwischenlösung sein, weil man die finale Nutzung noch nicht kennt, zum anderen kann die Zwischennutzung aber auch vorbereitende Funktion für die spätere Nutzung haben.

#### **4.1.1 Aktuell noch mangelnde infrastrukturelle Anbindung**

Industriebrachen kennzeichnen sich grundsätzlich bereits mehrheitlich durch eine gute, infrastrukturelle Anbindung, zumindest für den motorisierten Individualverkehr. Für die Produktion ist ein Anschluss an das schweizweite Autobahnnetz unabdingbar. Wenn das Areal allerdings zukünftig in Wohnen und Büro umgenutzt werden soll, sind die Anschlüsse an das öffentliche Nahverkehrsnetz oftmals nur unzureichend. Die Taktung einer bestehenden Verbindung kann zu gross sein oder beschränkt sich auf die Morgen- und Feierabendstunden.

Wenn ein Areal noch nicht hinreichend erschlossen ist und entsprechende Infrastruktur wie beispielsweise eine Tramverbindung erst in den nächsten Jahren geplant ist, bietet es sich daher für eine Zwischennutzung an. Vor allem für Regionen, welche keine gesunde Haushaltstruktur haben und folglich die Mittel für Investitionen in die öffentliche Infrastruktur fehlen, kann Zwischennutzung eine Chance sein. Nach

---

<sup>61</sup> Vgl. Büel (2008), S. 1 ff.

Aussage von Herrn Bürgin spielt hierbei nämlich die Lage eine untergeordnete Rolle. Zwischennutzung kann trotz vermeintlich schlechter Lage ein Erfolg werden, was zum einen an der natürliche Neugierde der Menschen liegt, auf „verbotenes“ Areal zu gehen, zum anderen aber auch, weil das Konzept interessant ist.

Mangelnde Infrastruktur kann sich aber auch auf die Leitungen beziehen. Aufgrund der vorherigen Nutzung sind zwar bereits alle Anschlüsse vorhanden, aber nicht mehr zeitgemäss. Schnelle Internetverbindung gehören heute bei Büronutzung, aber auch im Wohnen, schon zum Standard, aber statt Glasfaserkabel gibt es jedoch lediglich nur eine bestehende analoge Verbindungen. Diese sind zwar voll funktionstüchtig, aber nicht mehr zeitgemäss, da die Ansprüche der Nutzer gestiegen sind. Für Zwischennutzung sind diese aber noch vollkommen ausreichend und können genutzt werden.

#### **4.1.2 Erfüllung des Kulturauftrags der Öffentlichen Hand**

Die Kommune hat nicht nur materielle Bedürfnisse ihrer Bürger zu befriedigen, sondern auch deren Anspruch auf einen freien Geist und Entfaltung der Persönlichkeit. Dies ist allerdings weitaus weniger fassbar und lässt sich nicht quantitativ festlegen oder messen. Würde die Politik allerdings nur den messbaren, finanzspezifischen Part übernehmen, „*So entsteht kein Wir-Gefühl, keine innere Obligation für verantwortliches Einsteher für „meine Stadt“*“.<sup>62</sup>

Das Phänomen des Wunsches nach temporären Orten für Kunst und Kultur kam nicht erst in den letzten Jahren mit den Möglichkeiten von Zwischennutzungen auf, sondern hat seine Ursprünge schon viel früher. Bereits in den 1960er-Jahren wurden diese Orte in den Städten geschaffen. Damals allerdings noch in Kellern, in welchen Bühnen für Kabarets, Theater und Musik eingerichtet wurden.

In der Schweiz ist die „Rote Fabrik“ in Zürich ein auch über die Landesgrenzen bekanntes Beispiel dafür geworden, dass die Bevölkerung mehr Kultur gefordert hat und sich gegenüber der Öffentlichen Hand durchsetzen konnte. Die ehemalige Seidenweber- und spätere Fernmeldetechnik-Fabrik wurde anfangs der 1970er Jahre von der Stadt Zürich gekauft, um sie abreißen zu können, da sie die Seestrasse verbreitern wollten. 1974 wurde von der Sozialdemokratische Partei eine Volksinitiative für den Erhalt der Roten Fabrik lanciert. Diese sollte bezwecken, dass sie in ein Kulturzentrum umgewandelt, woraufhin Ateliers für Künstlerinnen und Künstler eingerichtet und kulturelle Veranstaltungen durchgeführt wurden. Nach einer

---

<sup>62</sup> Grünberg (2004), S. 51

Volksabstimmung drei Jahre später sprach sich auch das Zürcher Stimmvolk für die Nutzung als Kultur- und Freizeitzentrum aus, wurde allerdings jahrelang nicht umgesetzt. Der damalige Stadtpräsident Sigi Widmer war der Überzeugung, Rockmusik sei keine Kultur und habe darum in einem städtischen Kulturhaus nichts zu suchen.<sup>63</sup> Daraufhin wurde 1980 die Interessensgemeinschaft Rote Fabrik (IGRF) gegründet, welche vor Ort illegale Veranstaltungen und Parties organisierte.<sup>64</sup> Erst eine erneute Volksabstimmung im Dezember 1987 konnte dies ändern. Heute zählt die „Rote Fabrik“ nach eigener Aussage der Betreiber *„zu den grössten und vielseitigsten Kulturzentren Europas, mit einer Ausstrahlung, die weit über Zürich hinausreicht.“*<sup>65</sup>

Dieses Beispiel liegt nun bereits einige Jahre zurück und steht in einem anderen historischen und politischen Kontext, zeigt aber dennoch auf, dass die Öffentliche Hand sich nur schwer den kulturellen Willen ihrer Bürger widersetzen kann. Im Fall der Roten Fabrik ist hieraus zudem ein äusserst nachhaltiges Konzept entstanden. Es gibt heutzutage nur wenige kulturelle Einrichtungen, die sich ebenso lang am Markt behaupten und etablieren konnten. Kennzeichnend für unsere Zeit ist vor allem die Schnelllebigkeit, was sich auch bei der Freizeitgestaltung zeigt. Aktuelle Trendsportarten werden oftmals zwei bis drei Jahre später schon wieder durch neue ersetzt. Es sind *„[...] Veränderungstendenzen des Sports, die (explizit oder implizit) mit bewegungskultureller Erneuerung und Innovation einhergehen.“*<sup>66</sup> Trendsportarten verbreiten sich heutzutage sehr schnell über das World-Wide-Web. Wenn man mit ihnen erfolgreich sein will, muss man sie schnellstmöglich auf dem Markt anbieten, bevor das öffentliche Interesse daran schon wieder schwindet. Ein Neubau hierfür wäre daher viel zu langwierig, aber auch zu teuer. Alte Produktionshallen, die leer stehen, könnten daher eine gute Alternative darstellen. Die zeitliche Begrenztheit einer Zwischennutzung kommt dem Anbieter einer Trendsportart in diesem Fall sehr entgegen. Sollte sich der Trend gefestigt haben und das Interesse auch nach Ablauf der Mietdauer noch gross sein, kann man entweder auf ein anderes brachliegendes Areal wechseln oder doch einen Neubau in Erwägung ziehen. Zu diesen Nutzungen, die sich inzwischen auch langfristig etabliert haben, gehören unter anderem Kletter- und Beachvolleyball-Hallen. Beispiel hierfür ist der Verein „beachers.ch“ aus Zürich. Sie haben sich 2002 zu einem Interessenverein zusammengeschlossen und während der Zwischennutzung im Toni-Areal dort Flächen angemietet, auf denen sie

<sup>63</sup> Vgl. IG Rote Fabrik (2011), <http://www.rotfabrik.ch/de/igrotfabrik/geschichte.php>

<sup>64</sup> Vgl. IG Rote Fabrik (2011), <http://www.rotfabrik.ch/de/igrotfabrik/geschichte.php>

<sup>65</sup> IG Rote Fabrik (2011), <http://www.rotfabrik.ch/de/igrotfabrik/geschichte.php>

<sup>66</sup> Schwier (2002), S. 18

Beachvolleyballfelder einrichteten. Nach Ablauf der Mietdauer auf dem Areal sind sie nun seit 2008 Zwischennutzer in der Sihlpapierhalle auf der Manegg in Zürich.<sup>67</sup> Mit der Zwischennutzung konnte in dem Fall überprüft werden, ob das Konzept funktioniert und die Beachfelder kostendeckend betrieben werden können. Nachdem sich dieses bestätigte, konnte man bei der zweiten Zwischennutzung dann schon grössere Flächen anmieten, um die steigende Nachfrage decken zu können.

#### **4.1.3 Schaffen von regionalen und überregionalen Wettbewerbsvorteilen**

Im Zeitalter der Globalisierung hat nicht nur zwangsläufig die Konkurrenz innerhalb der Wirtschaft zugenommen, sondern macht auch vor den Ländern, Regionen und Städten nicht Halt. Im Standortwettbewerb gibt es neben den harten Standortfaktoren wie Steuern, Abgaben, Subventionen, Absatzmarkt, Infrastruktur, Arbeitskräftepotential und Ressourcenverfügbarkeit auch noch die weichen Faktoren wie zum Beispiel Kulturangebot, Freizeitmöglichkeiten und Bildungsangebote, die für die Anwerbung hoch qualifizierter Mitarbeiter entscheidend sein können. Die weichen Faktoren, sogenannte Soft Skills, rücken hierbei immer mehr beim Standortentscheid von Unternehmen in den Vordergrund. Die Schweiz ist de facto ein Hoch-Lohn-Land, auch wenn diese Aussage durch eine Studie der Credit Suisse („Standort Schweiz: Auf den ersten Blick teuer“, 10. September 2004) aus dem Jahr 2004 aufgrund der verhältnismässig niedrigen Lohnnebenkosten relativiert wurde. Sie ist aber dennoch international wettbewerbsfähig und als Standort für Firmen interessant, da die Steuerbelastung für Unternehmen sehr moderat ist.

Innerhalb der Schweiz stehen die Städte und Gemeinden zueinander im Wettbewerb um neue Firmenansiedelungen, sei es aus dem Aus- oder auch Inland. Zwischennutzung ist für grosse Unternehmen zugegebener Massen nun diesbezüglich nicht relevant, aber wenn man berücksichtigt, dass international bekannte IT-Firmen oftmals in einer Garage angefangen haben, sollte man diesen Aspekt nicht ungeachtet lassen. Silicon Valley ist eines der bekanntesten Beispiele, wenn auch nur eines von vielen. Der Grundstock wurde damals 1938 von Professor Termen an der Stanford-Universität in der Nähe von San Francisco gelegt, als ihm aufgefallen ist, dass die meisten seiner Studenten nach dem Abschluss an die Ostküste der USA gegangen sind. Um dies zu vermeiden, bot er ihnen Räumlichkeiten in der Nähe der Universität und Unterstützung bei der Unternehmensgründung an.<sup>68</sup> Darunter waren auch unter anderem William

---

<sup>67</sup> Vgl. Beachers.ch (2011), <https://www.beachers.ch/index.php?page=history>

<sup>68</sup> Vgl. o. V. (2006), [http://www.welt.de/print-welt/article200590/Die\\_Entstehung\\_von\\_Silicon\\_Valley](http://www.welt.de/print-welt/article200590/Die_Entstehung_von_Silicon_Valley)

Hewlett und David Packard, die späteren Gründerväter von Hewlett-Packard. Sie begannen dort in einer Garage ihre Produktion. Aufgrund des grossen Erfolgs errichtete die Universität auf ihrem freien Areal den „Stanford Industrial Park“ und bot den Studenten dort sehr günstige Produktionshallen an. Nach und nach entstanden auf dem Areal immer mehr Firmen, die sich auf die neue Mikrotechnologie spezialisierten. Die Garagen, die in den Anfängen als Produktionsstandort dienten, waren zwar in diesem Zusammenhang keine Zwischennutzung im eigentlichen Sinn, können aber als solche verstanden werden, denn die günstigen Gründungskosten, zu denen auch die äusserst niedrige Miete zählen, gelten als bedeutender Faktor, welcher die Entwicklung begünstigte.<sup>69</sup> Als weitere, entscheidende Erfolgsfaktoren werden ausserdem die Nähe zur Universität und der sogenannte „Cafeteria-Effekt“ aufgelistet, der erstmals in Silicon Valley untersucht wurde. Darunter versteht man den Wissenstransfer, welcher allein durch den informellen Austausch von Informationen zustande kommt, wenn mehrere Gleichgesinnte aufeinandertreffen. Um von diesen Synergien ebenfalls zu profitieren, verlagerten in den letzten Jahrzehnten daraufhin weitere Technologieunternehmen ihren Hauptsitz in das Silicon Valley. Auch wenn im Laufe der Zeit viele Start-Up-Firmen in Konkurs gegangen sind, entwickelte es sich dennoch zum weltweit grössten und bekanntesten Industriestandort für Hightech-Unternehmen.

Das Beispiel soll aufzeigen, wie Städte und Regionen von Start-Up-Unternehmen profitieren können. Sie bringen meist nur eine Idee, aber kein oder nur geringes Startkapital mit, sind also auf günstigen Gewerberaum angewiesen, welcher oftmals auch andere Dimensionen aufweisen muss, als die heimische Garage. Der Entwicklungsstand in den 1940er-Jahren in den USA war ein anderer, dennoch gibt es Parallelen zu damals und die Schweiz erfüllt die notwendigen Rahmenbedingungen. Sie verfügt über die international renommierten Eidgenössischen Technischen Hochschulen in Zürich und Lausanne sowie einem dichten Hochschulnetz. Während damals in Stanford viele Studenten nach dem Abschluss an die Westküste gegangen sind, besteht heute in der Schweiz die Problematik, dass viele Studenten in das Ausland abwandern, weil sie dort grösseres Entwicklungspotential für sich sehen. Der TECHNOPARK<sup>®</sup>, vertreten in Winterthur, Zürich und Aarau, bietet hochwertigen Büro- und Produktionsraum für Start-Up-Firmen an und konnte jeweils schnell vermietet werden. Auch wenn sie auf ehemaligen Brachen stehen, sind sie keine Zwischennutzung, zeigen aber dennoch auf, dass es eine grosse Nachfrage gibt.

---

<sup>69</sup> Vgl. Lampe (2007), S. 22

Für Zwischennutzungen sind vor allem Start-Ups aus der Kreativwirtschaft geeignet. Junge Designer und Architekturbüros müssen sich erst durch die Teilnahme an Design- und Architekturwettbewerben am Markt etablieren. Material hierfür ist kostenintensiv, die Wahrscheinlichkeit, einen Wettbewerb zu gewinnen, jedoch gering. Günstiger Arbeitsraum ist daher unerlässlich. Durch ein künstlerisches Start-Up-Cluster haben sie zudem die Möglichkeit, sich auszutauschen und Arbeitsgemeinschaften zu gründen. Bekannte Schweizer Beispiele für erfolgreiche Start-Up-Unternehmen sind „Tally Weijl“ und „Freitag lab ag“. Das Modelabel „Tally Weijl“ hat in den 1990er Jahren ebenfalls in einer Garage angefangen und ist heute ein europaweit bekanntes Unternehmen.<sup>70</sup> „Freitag lab ag“ stellt Messenger-Taschen aus gebrauchten LKW-Planen her. Sie präsentieren ihre Produkte in 17 übereinander gestapelten Seefracht-Containern als Zwischennutzung auf dem Areal in der Geroldstrasse in Zürich, welches auch in Architektorkreisen Beachtung fand.

#### 4.1.4 Flankierende Quartiersaufwertung

Bei Brachen handelt es sich teilweise um Areale, welche aufgrund ihrer vorherigen Nutzung in einer unattraktiven Gegend liegen, die von der Öffentlichkeit daher auch gemieden werden. Plant man folglich langfristig eine Entwicklung und Umnutzung, muss man den Bürgern derartige Areale im wahrsten Sinne des Wortes „zugänglich“ machen. Hier kann man Zwischennutzung gezielt einsetzen, um auf dem Standort ein neues Image zu schaffen und Gebiete zu öffnen. Ein bekanntes Beispiel in der Stadt Zürich ist das 110‘000 m<sup>2</sup> grosse Maag-Areal an der Hardbrücke, welches Teil des Gesamtentwicklungsgebiets Zürich-West ist. Als flankierende Massnahme kann hier die Maag-Music-Hall genannt werden, welche in einer ehemaligen Fabrikationshalle eingerichtet wurde. Sie ist zwar nicht im Besitz der Öffentlichen Hand, die Stadt hat aber an der Umsetzung mitgewirkt. Die Halle wurde zu Beginn der Entwicklung im Jahr 2001 innerhalb von zehn Monaten mit relativ geringen Mitteln für das Musical «Deep» umgebaut<sup>71</sup>. Ursprünglich war die Nutzung nur für eine Laufzeit von 15 Monaten geplant<sup>72</sup>, aber aufgrund des Erfolges werden dort noch heute neue Musicals inszeniert und haben den Standort überregional bekannt gemacht. Die Halle steht mitten auf dem Areal. Um das Musicaltheater betreten zu können, muss man die diversen Baustellen auf dem Areal passieren, wodurch der Besucher die Entwicklung wahrnehmen kann und somit gezwungen ist, sich mit der dortigen Entwicklung

<sup>70</sup> Vgl. Weijl (2010), <http://company.tally-weijl.com/about-tally-weijl/history/>

<sup>71</sup> Vgl. Schwager (2011), Telefoninterview

<sup>72</sup> Vgl. Schwager (2011), Telefoninterview

auseinanderzusetzen. Während das Gebiet um den Escher-Wyss-Platz vorher von Bewohnern mittleren und höheren Alters abends gemieden wurde, weil es mehrheitlich nur Angebote für das jüngere Publikum gab, sorgte die MusicalHall durchaus für eine leichte Vermischung, denn die Musical-Gäste besuchen davor als auch danach die umliegenden Restaurants und Bars. Dies beruht selbstverständlich nicht nur auf dieser Zwischennutzung, sondern auch auf weiteren Entwicklungen dort, aber die MusicHall kann durchaus als entscheidender Aspekt betrachtet werden, das Interesse an dem Quartier zu wecken und es somit auch aufzuwerten. Die Auswirkungen auf das Quartier können in den seltensten Fällen auf nur eine Ursache zurückgeführt werden, sondern beinhalten viele weitere exogene Faktoren.

Positive Erfahrungen mit einem Standort können den Entscheid unterstützen, dort eine Wohnung zu beziehen, obwohl sich das Gesamtquartier nach wie noch in einer starken Entwicklungs- und somit Bauphase befindet. Während zu Beginn tendenziell eher einkommensschwächere Künstler und alternative Bürger Interesse an derartigen Entwicklungsquartieren haben, werden im weiteren Zeitverlauf auch das wohlhabende Bürgertum diese Gebiete für sich entdecken. Investoren nehmen das steigende Interesse wahr, renovieren ihre dortigen Liegenschaften und die Mieten steigen. In der Fachliteratur hat sich hierfür der Begriff „Gentrifizierung“ (engl.: „Gentrification“) etabliert. Er wurde in den 1960er Jahren von der britischen Soziologin Ruth Glass im Rahmen einer Untersuchung der Veränderungen im Londoner Stadtteil Islington geprägt.<sup>73</sup> Seitdem bezeichnet er die soziokulturelle und immobilienwirtschaftliche Veränderungen bei ursprünglich preisgünstigen Stadtvierteln, in denen Immobilien im grossen Umfang aufgewertet und zunehmend von wohlhabenderen Eigentümern und Mietern belegt werden. Dies hat allerdings zur Folge, dass sich Bewohner mit einem niedrigeren Status dies nicht mehr leisten können und verdrängt werden. Das wiederum ist nicht die Zielsetzung der Öffentlichen Hand, lässt sich aber nicht vermeiden, da die Privatwirtschaft diesbezüglich der Treiber ist.

Bei kleineren innerstädtischen Arealen hat vor allem Berlin gute Erfahrungen mit Quartiersgärten gemacht.<sup>74</sup> In den letzten Jahren ist der Wunsch nach Obst und Gemüse aus dem heimischen Garten stark angestiegen, allerdings bieten Mietwohnungen in den Städten hierfür keinen geeigneten Platz an. Dies äussert sich auch dadurch, dass die Nachfrage nach Schrebergärten bei Weitem die Nachfrage übersteigt. In den Quartiersgärten kommt die Nachbarschaft zusammen, tauscht sich aus und lernt sich bei

---

<sup>73</sup> Vgl. Glass (1964), S. 1 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (2008), S. 5 ff.

gemeinsamer Gartenarbeit besser kennen. Dies fördert die Quartiersbindung und kann somit auch für eine Aufwertung sorgen. Umso mehr sich die Bewohner mit ihrem Wohnort identifizieren, desto mehr passen sie darauf auf und sind darum besorgt, dass alles ordentlich und sauber ist. Es fördert zudem nicht nur den Austausch zwischen den Bewohnern allgemein, sondern auch zwischen den Generationen. Die Investitionen für die Öffentliche Hand sind gering. Oftmals genügt das Aufstellen eines Bauwagens, um Gartengeräte deponieren zu können. Bei belasteten Standorten wird oftmals auf Hochbeete umgestiegen, wodurch man den Boden nicht direkt nutzen muss. Ein weiterer angenehmer Nebeneffekt ist, dass derartige Areale nicht als Schrottablagerplatz verkommen und der Öffentlichen Hand somit Entsorgungskosten erspart bleiben. Man muss allerdings berücksichtigen, dass sich diese Nutzung vor allem für innerstädtische Baulücken eignet, welche vielleicht ungünstig geschnitten sind und somit mittelfristig keine geeignete Nutzung gefunden werden kann, da eine Nutzung von unter fünf Jahren für das Anlegen von Gärten zu kurz ist.

Zusammenfassend möchte ich Herrn Maurer, Leiter des Immobilienamtes des Kantons Zürich, zitieren: *„Die öffentliche Hand treibt einen Mehraufwand, der vom Privaten nicht verlangt werden könnte. Das Ergebnis nützt allen, kann aber nicht den Nutzniessern weiterverrechnet werden. Die Bauten sind Ausdruck eines starken Staates.“*<sup>75</sup>

#### **4.2 Argumente, die gegen einen Einsatz von Zwischennutzung genannt werden**

Bei der Befragung der öffentlichen Hand wurden mehrheitlich die gleichen Gründe genannt, warum man keine Zwischennutzung einsetzt. Während teilweise der Mehrwert von Zwischennutzung grundsätzlich nicht bekannt war, wurden ökonomische, ökologische und rechtliche Hemmnisse genannt, die gegen eine Zwischennutzung sprechen. Nachfolgend wird auf die vier Hauptkriterien näher eingegangen.

##### **4.2.1 Widerspruch zur 2000-Watt-Gesellschaft und Nachhaltigkeitsgedanken**

Die meisten Kommunen haben sich den Zielvorgaben der 2000-Watt-Gesellschaft verpflichtet. Die 2000-Watt-Gesellschaft ist ein energiepolitisches Modell, das im Rahmen des Programms Novatlantis an der ETH Zürich entwickelt wurde. Gemäß dieser Vision sollte der Energiebedarf jedes Erdenbewohners einer durchschnittlichen Leistung von 2'000 Watt entsprechen. *„Die 2000-Watt-Gesellschaft verlangt eine langfristige, auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtete Reduktion des von der*

---

<sup>75</sup> Maurer (2008), S. 1

*Schweiz verursachten Primärenergieverbrauchs und der damit zusammenhängenden Treibhausgasemissionen.*<sup>76</sup> 26% (Stand: 2009)<sup>77</sup> des Endenergieverbrauch in der Schweiz fallen auf Gebäude, das bedeutet, dass hier, basierend auf neuen Technologien, auch ein sehr grosses Einsparpotential liegt.<sup>78</sup> *„Drei Viertel des Gebäudebestands (Wohnhäuser und Bürobauten) sind mehr als 30 Jahre alt und hinsichtlich Energieeffizienz in einem ungenügenden Zustand (20-Liter-Häuser).“*<sup>79</sup> Die Gebäude und Areale, die für Zwischennutzungen in Frage kommen, sind mehrheitlich noch weitaus älter und erfüllen in der Regel keine der heutigen energetischen Anforderungen. Die Hüllen sind unter anderem nicht mehr dicht, wodurch viel Energie durch ungedämmte Wände und Fenster ungenutzt verloren geht. Sie stehen also auf den ersten Blick in klarem Widerspruch zur Zielsetzung der 2000-Watt-Gesellschaft, denn eine energetische Anpassung eines zum Abriss stehenden Gebäudes ist finanziell keineswegs tragbar. Während der private und damit rendite-orientierte Investor von einer Zwischennutzung ganz absehen würde, sofern man ihm diesbezüglich nicht mit Ausnahmeregelungen entgegen käme, hätte die Öffentliche Hand womöglich die Mittel, diese dennoch zu tätigen, um mit guten Beispiel voran zu gehen. Allerdings darf man die energetischen Massnahmen nicht nur nach deren Einsparpotential beurteilen, sondern muss auch die darin enthaltene Graue Energie in die Betrachtung miteinbeziehen. *„Die graue Energie bezeichnet die Energiemenge, welche für Herstellung, Transport, Lagerung, Verkauf und Entsorgung eines Produktes inklusive aller Vorprodukte benötigt wird.“*<sup>80</sup> Sie ist also eine indirekte Energie und berücksichtigt die für die Gewinnung der Rohstoffe, die Herstellung der Materialien und die dazwischenliegenden Transporte benötigte Primärenergie. Wählt man zum Beispiel eine Photovoltaik-Anlage zur Energieerzeugung, muss man mit sehr hohen Investitionskosten rechnen. Der Betrieb von Photovoltaikanlagen ist äußerst umweltfreundlich, aber die Produktion sowie der Transport verbrauchen überdurchschnittlich viel Graue Energie. Eine Photovoltaikanlage rechnet sich aus ökologischen Gesichtspunkt nur über eine lange Lebensdauer von ca. 20 Jahren und ist somit für Zwischennutzung ungeeignet, sofern man die Anlagen danach nicht auf einem anderen Areal weiternutzt. Wobei bei einem Abbau- und Wiederaufbau an anderer Stelle immer auch mit einem Verlust aufgrund von Transportschäden zu rechnen ist. Grundsätzlich sollte man daher davon absehen, Nachhaltigkeit nur auf die

<sup>76</sup> Bébié et al. (2009), S. 5

<sup>77</sup> Bundesamt für Energie (2010), S. 9

<sup>78</sup> Vgl. Fachstelle 2000-Watt-Gesellschaft (2010), <http://www.2000watt.ch/index.php?option=com>

<sup>79</sup> Stulz (2010), S. 11

<sup>80</sup> Fachstelle 2000-Watt-Gesellschaft (2010), <http://www.2000watt.ch/index.php?option=com>

Energieeinsparung zu reduzieren. Die Graue Energie ist inzwischen in der Baubranche ein etablierter Kennwert, mit welchem man besser die Notwendigkeit einer Massnahme beurteilen kann, da er allumfassend ist. Auch die SIA rät in ihrem Merkblatt 2032 zum Thema „Graue Energie“ davon ab, ein altes Gebäude energetisch aufzurüsten. Stattdessen sollte man es besser abreißen und einen Neubau erstellen. *„Oft ist ein Neubau anstelle eines Umbaus die bessere Lösung. Der Mehraufwand an Grauer Energie lässt sich in kurzer Zeit durch Einsparungen bei der Betriebsenergie kompensieren, abgesehen von den Vorteilen wie Nutzungsflexibilität, Wirtschaftlichkeit und Komfort.“*<sup>81</sup>

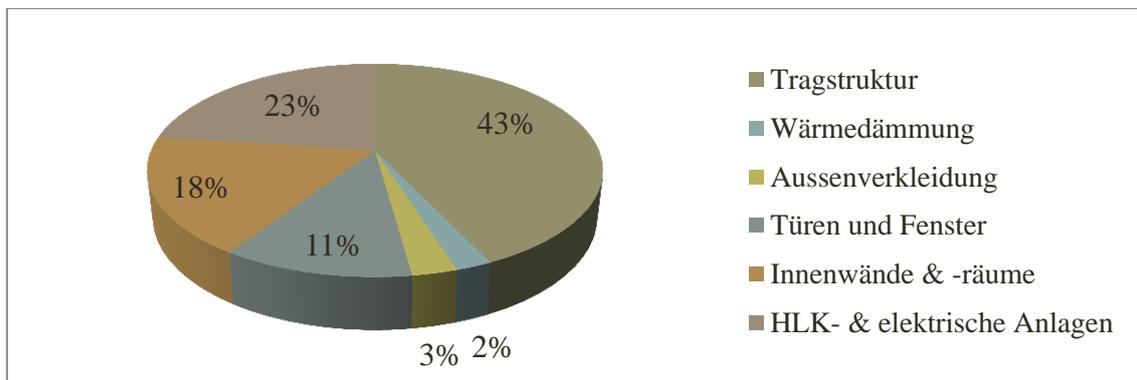


Abb. 1: Anteil an Grauer Energie in den Bauteilen [angelehnt an: Leimer (2010)]

Die Zielsetzung der 2000-Watt-Gesellschaft sieht zwingend vor, nicht nur die Energie-, sondern auch die Materialeffizienz zu steigern, um so Ressourcen zu schonen. Die Grafik (Abb. 1) zeigt auf, dass der grösste Anteil an Primärenergie in der Tragstruktur und den gebäudetechnischen Anlagen verbraucht wird. Dämmung ist das Bauteil im Gebäude, das anteilmässig den geringsten Wert an Primärenergie aufweist. Aber selbst wenn man eine bestehende 30 cm-dicke Dämmung um nur 10 cm verstärken will, dauert es bei einem Einsatz von Glaswolle fünf, bei Schaumglas sogar 35 Jahre, bis sich die eingesetzte Graue Energie hierfür gegenüber der energetischen Einsparung rechnet.<sup>82</sup> Bei einer Zwischennutzungsdauer von unter fünf Jahren macht demzufolge eine energetische Anpassung ökonomisch als auch ökologisch keinen Sinn. Zudem befinden sich trotzdem noch alte Fenster in der Fassade, die Wärmebrücken bilden. An diesen gehen trotzdem Energie verloren, auch wenn man ein altes Gebäude während der Zwischennutzung zusätzlich gedämmt hat.

Bei einer Zwischennutzung nutzt man ein bestehendes Gebäude zweimal und spart dadurch bereits sehr viel Primärenergie ein, die man anderorts in einen Neubau

<sup>81</sup> Gugerli et al. (2009), S. 6

<sup>82</sup> Vgl. Kasser (2004), S. 4

investieren müsste. Der ökologische Mehrwert einer Zwischennutzung ist also dadurch bereits gegeben. Zusätzliche energetische Massnahmen sind folglich nicht ratsam, sofern sie die Verhältnismässigkeit der Mittel überschreiten.

*„Pro Sekunde wird in der Schweiz ein Quadratmeter Fläche überbaut. Somit haben wir Tag für Tag die Chance, auf einer Fläche von 12 Fussballfeldern die 2000-Watt-Gesellschaft umzusetzen.“*<sup>83</sup> Dies bedeutet aber auch gleichzeitig, dass auf einer Fläche von ca. 86'400 m<sup>2</sup> mit jedem Neubau auch Graue Energie verbaut wird, auch wenn diese durch energetische Auflagen eingedämmt wird.

Dies führt zu einem weiteren Aspekt, der nicht ausser Acht gelassen werden darf. Zusätzlicher Landverbrauch verursacht weitere Zersiedelung, was sowohl direkt als auch indirekt Probleme mit sich bringt, denn dadurch erhöht sich unter anderem auch das Verkehrsaufkommen. Die Brachen der Schweiz liegen meist an gut erschlossenen Lagen und sind vor allem für den Öffentlichen Personennahverkehr bereits gut erschlossen. Die Zielgruppen von Zwischennutzungen sind vor allem auf sehr günstigen Mietzins angewiesen. Würde man ihnen auf innerstädtischen Brachen nicht diesen Raum anbieten, wären sie gezwungen, sich irgendwo an einer schlecht erschlossenen Lage Räumlichkeiten zu suchen, die für sie bezahlbar ist. Dies würde jedoch wieder das Verkehrsaufkommen erhöhen, denn laut Herrn Bürgin gibt es keine schlechte Lage für Zwischennutzung. Er hat die Erfahrung gemacht, dass interessierte Gäste und Zuschauer überall hinkommen, sofern die Idee, die dort angeboten wird, gut ist.

Sollten sie aber auch an schlechten Lagen keine bezahlbaren Möglichkeiten finden, werden sie ihre Ideen zwangsläufig nicht umsetzen können. Der Kommune geht damit ein wichtiger Bestandteil ihres Kulturgutes verloren. Bereits Aristoteles hat darauf hingewiesen, dass Konzepte des guten Lebens, wie er es nennt, wichtiger Bestandteil der Ethik sind. Dem Menschen muss die Kompetenz und auch Möglichkeit gegeben werden, seine eigenen Ziele verwirklichen zu können.<sup>84</sup> Mit Zwischennutzung kann die Öffentliche Hand Raum für Kreativität anbieten und trägt somit auch zu einer nachhaltigen Entwicklung bei. Denn Nachhaltigkeit basiert nicht nur auf ökonomischen und ökologischen Umgang mit Ressourcen, sondern hat auch einen starken soziologischen Anspruch. 1992 wurde die „Agenda 21“, ein entwicklungs- und umweltpolitisches Leitpapier zur nachhaltigen Entwicklung, in Rio de Janeiro von 172 Staaten auf der Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen

---

<sup>83</sup> Fachstelle 2000-Watt-Gesellschaft (2011), <http://www.2000watt.ch/index.php?option=com>

<sup>84</sup> Vgl. Huppenbauer (2007), S. 47

(UNCED) beschlossen. In Teil 3 der Agenda wird darauf eingegangen, dass die Stärkung der Rolle wichtiger Gruppen ebenfalls ein Ziel sein sollte. Die soziale Nachhaltigkeit versteht die Entwicklung der Gesellschaft als einen Weg, der Partizipation für alle Mitglieder einer Gemeinschaft ermöglicht. Dies umfasst einen Ausgleich sozialer Kräfte mit dem Ziel, eine auf Dauer zukunftsfähige, lebenswerte Gesellschaft zu erreichen.<sup>85</sup> „Eine der Grundvoraussetzungen für die Herbeiführung nachhaltiger Entwicklung ist die umfassende Beteiligung der Öffentlichkeit an der Entscheidungsfindung.“<sup>86</sup> Zwischennutzung unterstützt diesen Aspekt der Partizipation und den ethischen Anspruch von Individuen, ihre Kreativität entfalten zu können. Sie steht also nicht im Widerspruch zur Agenda 21, welche auch durch die Schweiz unterzeichnet wurde. Mitwirkungsverfahren sind bei Zwischennutzung unerlässlich. Bürger als auch Öffentliche Hand werden stärker als sonst üblich gefordert, sich aktiv am Prozess zu beteiligen.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass Zwischennutzung in keinsten Weise im Widerspruch zu Nachhaltigkeitsgedanken steht, sondern diese vielmehr unterstützt. Sie nutzt bestehende Gebäudesubstanz und verbraucht kein unbebautes Land. Zwischennutzungen tragen sehr dazu bei, die soziale Artenvielfalt zu stärken, „[...] indem sie immer wieder ökonomische und soziale Randgruppen eine Existenzgrundlage und/oder eine temporäre Heimat ermöglichen.“<sup>87</sup>

#### 4.2.2 Schweizer Mietrecht

Der starke Mieterschutz in der Schweiz hält viele Handlungsträger davon ab, Zwischennutzung auf einem Areal zuzulassen. Sie befürchten, die Fläche könne nicht rechtzeitig freigeräumt sein. Der Fall des Technoclubs «Rohstofflager», der den Umbau des Toni-Areals zur Hochschule der Künste behinderte, ist allseits bekannt. Der Technoclub weigerte sich zwei Jahre lang auszuziehen und focht die Kündigung bei mehreren Gerichtsinstanzen an. Nach dem Miet-, Ober- und Kassationsgericht hat aber dann auch das Bundesgericht die Beschwerden gegen die Kündigung abgewiesen. Laut Simone Britschgi, Konzernsprecherin der Arealeigentümerin Allreal, sind durch die Verzögerungen aufgrund der Klage zusätzliche Kosten in Höhe von CHF 10.0 Mio. entstanden.<sup>88</sup> Trotz des Bundesgerichtentscheids sind die Clubbetreiber allerdings nicht ausgezogen, wodurch Allreal gezwungen war, eine Auszugsklage am Bezirksgericht

<sup>85</sup> Vgl. Agenda 21, Teil 3, Art. 23.2 (1992)

<sup>86</sup> Agenda 21, Teil 3, Art. 23.2 (1992)

<sup>87</sup> Mayer/Schwehr/Bürgin (2010), S. 208

<sup>88</sup> Vgl. NZZ (2010), [http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/rohstofflager\\_toni-areal\\_bundesgericht\\_1.6117347.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/rohstofflager_toni-areal_bundesgericht_1.6117347.html)

einzureichen.<sup>89</sup> Man hat sich dann aber doch aussergerichtlich einigen können, über den Inhalt der Vereinbarung haben die Parteien jedoch Stillschweigen vereinbart. Dies ist allerdings ein Einzelfall und lässt sich zudem vermeiden, wenn man die Spielregeln im Vertrag klar definiert. Herrn Bürgin ist ausser dem vorgängig erwähnten Fall kein Projekt bekannt, bei dem es bei Beendigung des Mietverhältnisses mit Zwischennutzern Probleme gegeben habe. Im Projekt „Basislager Zürich“, eine Künstlerkolonie der Stadt, wurden befristete Mietverträge für die Dauer von zwei Jahren ausgestellt. Die Nutzer bedauerten zwar, dass sie nach zwei Jahren das Areal wieder verlassen mussten, waren sich aber darüber von Anfang an im Klaren.

Es empfiehlt sich der Abschluss eines befristeten Mietvertrags, welcher als Endtermin ein bestimmtes Datum hat oder nach einem festgelegten Zeitraum ausläuft. Alternativ kann als Endtermin auch der Eintritt eines bestimmten Ereignisses, wie zum Beispiel Erteilung der Baubewilligung, eingetragen werden. Bei einem festgelegten Datum kann der Zwischennutzer genau planen und weiss, wann er ausziehen muss. Ihm kann aber nicht vorzeitig gekündigt wird, sofern er der Zahlung des Mietzinses regelmässig aufkommt. Klarer Vorteil eines befristeten Mietvertrags ist es, dass das Mietverhältnis automatisch ohne Kündigung endet<sup>90</sup> und der Mieter die Kündigung nicht anfechten kann. Ist der Grundstückseigentümer allerdings aus welchen Gründen auch immer mit der Entwicklung im Rückstand, weil sich zum Beispiel die Baubewilligung oder der Umzonierungsprozess verzögert, und akzeptiert dadurch stillschweigend, dass der Zwischennutzer nicht am besagten Termin auszieht, geht der befristete Mietvertrag automatisch in einen unbefristeten Mietvertrag über.<sup>91</sup> In diesem Fall können beide Parteien den Mietvertrag dann nur unter Einhaltung der gesetzlichen Frist von drei Monaten, auf einen ortsüblichen Termin oder auf Ende einer sechsmonatigen Mietdauer kündigen, falls es keinen Ortsgebrauch gibt.<sup>92</sup>

Ein unbefristeter Mietvertrag hat zwar den Vorteil, dass der Arealeigentümer flexibler ist, aber er geht auch die Gefahr ein, dass die Kündigung vom Mieter angefochten werden kann und er eine Erstreckung verlangt, wie es im Fall des Toni-Areals der Fall war. Dies ist zwar auch bei einem befristeten Mietvertrag möglich, lässt sich aber vermeiden, wenn die Rahmenbedingungen im Vertrag klar formuliert werden. Mit der Möglichkeit von Mieterstreckungsrechtes wird einem Mieter mehr Zeit für die Suche

---

<sup>89</sup> Vgl. NZZ (2010),

[http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/auszugsklage\\_gegen\\_club\\_rohstofflager\\_1.6151450.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/auszugsklage_gegen_club_rohstofflager_1.6151450.html)

<sup>90</sup> Vgl. OR, Art. 266, Abs.1

<sup>91</sup> Vgl. OR, Art. 266, Abs.2

<sup>92</sup> Vgl. OR, Art. 266b

nach einem geeigneten Ersatzobjekt eingeräumt. Die Erstreckungsdauer wird vom Mietgericht festgelegt und kann bei der Miete von Räumen zu Wohnzwecken maximal vier Jahre, bei Geschäftsräumen sogar maximal sechs Jahre betragen.<sup>93</sup> Allerdings führt das Mietgericht vorgängig die sogenannte Interessensabwägung durch, das heisst, es muss eine Härte zur Folge haben, welche durch die Interessen des Vermieters nicht gerechtfertigt wird.<sup>94</sup> Bei der Formulierung des Zwischenmietvertrags sollten daher besonders auf die Umstände des Vertragsabschlusses und den Inhalt des Vertrages sowie die Dauer des Mietverhältnisses besonderes Augenmerk gelegt werden, da diese auch innerhalb der Interessensabwägung untersucht werden.<sup>95</sup> Des Weiteren ist empfehlenswert, die Haftung gegenüber Dritten von dem Eigentümer auf den Mieter zu übertragen, sofern der Mieter aufgrund des geringen oder nicht vorhandenen Mietzinses für den Unterhalt zuständig ist. Bei Unfällen aufgrund von zum Beispiel fehlender Beleuchtung oder eines nicht vorhandenen Geländers haftet in dem Fall der Mieter.

Ausserdem hat die Kommune die Möglichkeit, sogenannte Pflegeverträge an Nachbarn und Quartiersbewohner zu vergeben. Dies käme insbesondere bei Flächen in Frage, die als Naherholungsfläche und Obst- und Gemüseärten dienen können.

Abschliessend lässt sich sagen, dass die Sorge bezüglich Mieterstreckung bei Zwischennutzung, welche eine Verzögerung im Entwicklungsprozess zur Folge haben könnte, unbegründet ist. Sie kommt zum einen nicht in der Praxis vor, und kann zum anderen durch befristete Mietverträge und deren konsequenten Einhaltung vermieden werden. Hierzu müssen Vermieter und Mieter ihre Interessen, Ziele und Aktivitäten dem Gegenüber klar definieren, um die notwendige Transparenz zu schaffen.<sup>96</sup>

### **4.2.3 Schlechte Kosten-Nutzen-Rechnung**

Dieses Gegenargument wird von der Öffentlichen Hand weniger vorgebracht und wenn, dann auch eher von kleinen Gemeinden, deren finanzielle Mittel begrenzt sind.

Der Mehrwert von Zwischennutzung lässt sich zwar über die Rendite quantitativ bemessen, wie Studien bereits belegen, allerdings gibt es auch einen hohen Anteil an qualitativem Output, den man nicht in Zahlen ausdrücken kann. Die Öffentliche Hand möchte jedoch in erster Linie gerade diesen qualitativen Mehrwert, um die Bedürfnisse ihrer Bürger zu befriedigen und nicht zwangsläufig eine Rendite erzielen.

---

<sup>93</sup> Vgl. OR, Art. 272b, Abs.1

<sup>94</sup> Vgl. OR, Art. 272, Abs.1

<sup>95</sup> Vgl. OR, Art. 272, Abs.2

<sup>96</sup> Vgl. Mayer/Schwehr/Bürgin (2010), S. 208

Erfahrungswerte zeigen, dass sich der Mietzins von Zwischennutzung in der Regel am 10%-Quantil von Büromiete der entsprechenden Gemeinde orientiert.<sup>97</sup> Bei der Vermietung an Künstler steht diesen Einnahmen zudem kein Invest gegenüber, sofern keine feuerpolizeilichen Massnahmen getroffen werden müssen. Erfahrungsgemäss sind sie ausserdem bereit, kleinere Umbauten selbst zu tätigen. Im Vergleich dazu müssten sie zum Beispiel für ein 63 m<sup>2</sup>-grosses Atelier in Zürich einen Bruttomietzins in Höhe von CHF 1'037.- aufbringen, was CHF 198.- pro m<sup>2</sup> pro Jahr entspricht.<sup>98</sup>

Diese Rechnung muss zudem noch ausgeweitet werden. Die Öffentliche Hand profitiert nicht nur von den Mieterträgen allein, sondern erhält zusätzlich auch noch Steuern von den dort ansässig gewordenen Firmen. Eine Umfrage von „zone\*imaginaire“ aus dem Jahr 2010 unter 79 Unternehmen, welche als Zwischennutzer agieren, hat aufgezeigt, dass diese gesamthaft 365 Arbeitnehmer beschäftigen, von denen sogar 75% in Vollzeit angestellt sind. Im Durchschnitt erwirtschaften die Firmen, die mehrheitlich im Dienstleistungssektor tätig sind, jährlich CHF 803'000.-.<sup>99</sup> Knapp 1/3 der befragten Unternehmen wurden überhaupt erst aufgrund des Zwischennutzungsangebots gegründet. Ohne die Zwischennutzung wären der Öffentlichen Hand somit jährliche Steuereinnahmen auf einen Betrag von CHF 1.9 Mio. entgangen. 48% der Unternehmen werden sich zudem laut eigener Aussage vergrössern, 41% zumindest gleich bleiben. Das bedeutet, es steckt noch weiteres Potential darin und bietet daher für Start-Ups eine echte Chance. Des Weiteren hat die Umfrage dargelegt, dass ¾ der Unternehmen mindestens die Hälfte ihrer Waren und Dienstleistungen direkt aus der Region beziehen. Auf diese Weise entstehen durch Zwischennutzung folglich neue mikroökonomische Wirtschaftskreisläufe, es werden Arbeitsplätze geschaffen und die lokale und regionale Wirtschaft wird gestärkt.<sup>100</sup>

Ein weiterer Aspekt ist, dass in den Schweizer Grossstädten der Vandalismus und die Besetzerszene stark zugenommen haben. Auch private Liegenschaftseigentümer beklagen sich mittlerweile immer mehr darüber, dass sie Gebäude aus diesem Grund gar nicht mehr leerstehend lassen können. Wie bereits das Beispiel des Kinderspitals in Basel gezeigt hat, kann dies unter Umständen immense Kosten nach sich ziehen. Das Objekt in Basel wurde zwar in dem Fall abgerissen, aber als Öffentliche Hand hat man in diesem Fall auch etwaige Polizeieinsätze zu zahlen. Dies lässt sich vermeiden, wenn

<sup>97</sup> Vgl. Angst et al. (2010), S. 218

<sup>98</sup> Vgl. Genossenschaft Hofgarten (2011), <http://www.geho.ch/start.php?a=Vermietung%20Atelier>

<sup>99</sup> Vgl. Angst et al. (2010), S. 218

<sup>100</sup> Vgl. Mayer/Schwehr/Bürgin (2010), S. 209

Öffentliche Hand und Interessensgruppen von Anfang zusammenarbeiten und so Eskalationen vermeiden.

Auch wenn Areale oder Gebäude nicht genutzt werden, fallen dennoch Unterhaltsarbeiten an, welche bei Eigentum der Öffentlichen Hand letztlich zu Lasten der Steuerzahler gehen. Hierbei handelt es sich zum einen um das Errichten und Instandsetzen von Sicherheitseinrichtungen wie Einzäunungen, damit keine Unbefugten die Liegenschaft betreten, zum anderen aber auch um ein regelmässiges Säubern von Leitungen, damit diese nach dem Leerstand für die neue Nutzung wiederverwendet werden können. Die Areale müssen regelmässig kontrolliert werden, um schwerwiegende Folgeschäden von Wassereintrich, Witterungsschäden oder Vandalismus zu vermeiden. Hierbei würde Zwischennutzung helfen, diese Kosten zu minimieren oder sogar ganz auf den Nutzer zu übertragen.

Es empfiehlt sich daher in diesem Fall, das gesamte Areal an einen verantwortlichen Verein oder einer extra dafür gegründeten Interessensgemeinschaft oder AG zu übertragen, welche eigenverantwortlich die notwendigen Unterhaltsarbeiten tätigt. Dies hat den Vorteil, dass sich jemand stellvertretend zur Öffentlichen Hand dafür verantwortlich zeigt, das Areal gesamtheitlich zu betrachten und einen Überblick über das ganze hat, was bei Einzelvermietung nicht der Fall wäre. Die Zwischennutzer bringen, im Gegensatz zur Öffentlichen Hand, auch die notwendige Kreativität mit, mit geringen Mitteln die betreffenden Probleme zu erkennen und auch zu lösen. Sie werden Unterhaltsarbeiten so weit wie möglich in der Gemeinschaft selber durchführen, während Stadt oder Kanton kostenintensivere Massnahmen durch externe Beauftragung treffen müssten.

Durch die Vermietung des ganzen Areals an einen einzelnen, respektive an eine Interessensgruppe, sinkt zudem der Bürokratieaufwand für die Vertragsgestaltung als auch der Vermietungsaufwand.

Zusammenfassend lässt sich daher festhalten, dass Zwischennutzung eine Ertragsverbesserung gegenüber einem etwaigen Leerstand darstellen kann.

#### **4.2.4 Ineffiziente interne Organisation**

Ein Argument, was von der Öffentlichen Hand zwar nicht genannt wird, aber dennoch von aussen betrachtet doch ein Hindernis für Zwischennutzung sein kann, ist deren ineffiziente Organisationsstruktur. Die immobilienwirtschaftlichen Aufgabenbereiche der öffentlichen Verwaltung sind oft an verschiedenen Ämtern angegliedert. „Diese

*dezentrale Organisation führt zu zersplitterten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, die, verbunden mit einer unzureichenden Koordination der Aktivitäten, Ineffizienzen zur Folge haben.*“<sup>101</sup> Dies macht viele interne Abstimmungen notwendig und hat zwangsläufig Schnittstellenprobleme zur Folge, denn bei einer Zwischennutzung müssen mehrere Ämter abgeholt werden.

In der Stadt Zürich funktioniert die Zusammenarbeit, da man aufgrund von zu wenig Wohn- und Gewerbeflächen dringend auf Zwischennutzung angewiesen ist und deren Potential erkannt hat. Ausserdem haben die Mitarbeiter der beteiligten Ämter bereits Erfahrung mit Zwischennutzungen, was die Zusammenarbeit vereinfacht. Wenn aber, wie in anderen Städten, noch keine derartigen Projekte durchgeführt wurden, fühlt sich keiner verantwortlich und sieht sich mit einem vermeintlich grossen Bürokratieaufwand konfrontiert. Den bürokratischen Hürden geht zudem auch noch viel Aufklärungsarbeit bei den Ämtern voraus, die am Gesamtprozess beteiligt werden müssen. Dieser Aufwand kann abschreckend sein und ist zu Beginn wahrscheinlich auch zu lang, um die Zwischennutzung noch rechtzeitig umsetzen zu können. Dazu kommt noch die Situation, dass die Immobilienbewirtschaftung der Stadt Zürich bereits diverse mögliche Nutzer für Zwischennutzung hätte, während in anderen Städten und Gemeinden zuerst noch ein Nutzer gesucht werden müsste. Hier müsste die Bewirtschaftung folglich selbst aktiv werden und ein Areal entweder selbst oder mit Hilfe eines externen Büros vermarkten, um Nutzer zu finden. Hier stellt sich dann auch für die Bewirtschaftung die Frage, wann der geeignete Zeitpunkt ist, die anderen Ämter darüber zu informieren, denn letztlich besteht immer die Gefahr, dass die Zwischennutzung mangels Interesse doch nicht umgesetzt werden kann.

Im Gegensatz zu privaten Investoren besteht bei der Öffentlichen Hand dazu noch die Problematik, dass die zuständigen Ämter an unterschiedlichen Standorten untergebracht sind, was mit zusätzlichem Aufwand verbunden ist. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass ein Runder Tisch mit allen Beteiligten am effektivsten ist. Vor allem vor dem Hintergrund, wenn man bislang noch keine Erfahrung auf dem Gebiet hat.

Sollte im Anschluss das Projekt für eine Zwischennutzung zustande gekommen sein, muss man damit in die Kommissionen und Räte, damit die Gelder gesprochen werden können. Die Sitzungen finden in einem bestimmten festgelegten Raster statt und können nicht beeinflusst werden. Hier kann es daher zu weiteren Zeitverzögerungen kommen. Zudem kann es sein, dass sich das entsprechende Gremium dann doch nicht zuständig

---

<sup>101</sup> Schulte et al. (2006), S. 33-35

fühlt oder die Unterlagen mangels Erfahrung unvollständig sind. Ob ein derartiges Projekt das notwendige Budget zugesprochen bekommt, hängt bei der Öffentlichen Hand in einem letzten Schritt zum einen von der aktuellen Haushaltslage ab, zum anderen aber auch ein wenig von den Legislaturzielen und den Interessen der führenden Partei.

Diesen Städten und Kommunen würde es helfen, einen Verantwortlichen zu ernennen, der sich der Zwischennutzungsthematik annimmt und als Schnittstelle zwischen den Ämtern dient. Die Funktion sollte bei der Bewirtschaftung angegliedert sein, da sie einen Überblick über Nachfrage nach Zwischennutzung als auch über die möglichen Areale hat. Der Prozess der Planung bis zur Genehmigung und Umsetzung ist zwar nicht deren Aufgabe, aber als Bewirtschafter sind sie grundsätzlich bei allen Projekten von Beginn an mit dabei und haben den Gesamtüberblick. Die Stadt Zürich setzt zudem bei grossen Entwicklungsgebieten wie Zürich-West auf eine sogenannte Quartierskoordination, welche es aber auch in München und anderen Städten gibt. Sie übernimmt eine Mittlerrolle zwischen Quartier und Stadtentwicklung ein, ist also näher am Bewohner und kennt dessen Bedürfnisse. Sie organisiert unter anderem Workshops im Quartier, um Ideen und Wünschen abzufragen und übermittelt die Anregungen an die zuständigen Behörden.

In Berlin und Wuppertal wurden ausserdem gute Ergebnisse mit sogenannten Zwischennutzungsagenturen erreicht. *„Im Rahmen des Programms Stadtbau West hat die Stadt Wuppertal eine Anlaufstelle eingerichtet, deren Aufgabe es ist, leerstehende Ladenlokale in ausgewählten Stadtteilen einer neuen Nutzung zuzuführen.“*<sup>102</sup> Die Städtische Projektleitung besteht aus einem Vertreter des Ressorts für Stadtentwicklung und Städtebau und einer Vertreterin des Ressorts Kinder, Jugend und Familie. Ergänzt wird die Projektgruppe durch das Makler-Netzwerk Wuppertal, die Wirtschaftsförderung Wuppertal und der Quartierentwicklungsgesellschaft Wuppertal. Sie sind nicht nur Ansprechpartner für städtische Ämter, sondern auch für private Eigentümer von leerstehenden Liegenschaften. Ausserdem dient sie als erste Anlaufstelle für Bürger, die auf der Suche nach einem günstigen Raum sind, den sie befristet nutzen können. Die Zwischennutzungsagentur Wuppertal hatte jährlich 100'000.- Euro zur Verfügung, die zu 80% vom Bundesland und 20% von der Stadt kamen.<sup>103</sup> Mit diesem Geld wurden zum einen Bewilligungen finanziert, aber auch die Angestellten bezahlt. Der Fokus in Wuppertal lag jedoch in erster Linie auf der

---

<sup>102</sup> Zwischennutzungsagentur Wuppertal (2010), S. 5

<sup>103</sup> Vgl. Lukesch (2009), S. 7

Zwischennutzung von leerstehenden Ladenlokalen, die den Charakter eines Quartiers negativ beeinflussen. Die Agentur, die inzwischen aus unbekanntem Gründen geschlossen wurde, hat innerhalb von zwei Jahren 350 Beratungsgespräche geführt und konnte in Wuppertal 50 Ladenlokale erfolgreich vermitteln.<sup>104</sup>

Zusammenfassend lässt sich aussagen, dass die Organisationsstruktur der Öffentlichen Hand durchaus eine Herausforderung darstellen kann. Vor allem, wenn noch keine Erfahrung auf dem Gebiet der Zwischennutzung vorhanden ist. Wenn man Zwischennutzung allerdings als normale Projektentwicklung betrachtet, sind die Vorgänge im Grunde allen bekannt. Allen Teilnehmern sollte allerdings bewusst sein, dass im Gegensatz zur normalen städtebaulichen Projektentwicklung der Zeitfaktor aufgrund der befristeten Nutzungsdauer eine wichtige Rolle spielt und Entscheidungen möglichst zeitnah getroffen werden müssen.

---

<sup>104</sup> Vgl. Lukesch (2009), S. 7

## 5 Case Studies

### 5.1 Case Study N°01: Temporäre Siedlung Leutschenbach, Zürich<sup>105</sup>

#### 5.1.1 Ausgangslage und Intension

Die Stadt hat die soziale Aufgabe, Wohnraum für Asylbewerbende zur Verfügung zu stellen. In diesem Fall betraf es 250 Asylbewerbende, für die die Asyl-Organisation-Zürich (AOZ) Räumlichkeiten im leerstehenden Hotel Atlantis angemietet hatte. Da der Mietvertrag mit der privaten Eigentümerschaft auf ein Jahr befristet war und im Sommer 2010 auslief, war man gezwungen, kurzfristig eine Alternative zu finden. Üblicher Weise werden Asylsuchende in städtischen Wohnungen untergebracht, allerdings war in diesen kein Platz mehr. Man entschied sich daher für eine Container-Siedlung auf einem ungenutzten Areal in Zürich-Leutschenbach, da man bereits mit dem Basislager in Zürich-Binz, wo Künstlerateliers ebenfalls in Containern untergebracht waren, gute Erfahrung gemacht hatte.

Die kommerzielle Infrastruktur wie Einkaufs- und Essmöglichkeiten ist, abgesehen vom Schulhaus Leutschenbach, im dortigen Quartier noch sehr schwach vertreten und wird sich erst in den nächsten Jahren verstärkt ansiedeln. Daher bietet sich das Areal für eine Zwischennutzung an.

#### 5.1.2 Vorgehen<sup>106</sup>

Die Asyl-Organisation-Zürich wendete sich mit ihrem Anliegen an die Immobilienbewirtschaftung der Stadt Zürich, welche dann in ihrem Portfolio nach geeigneten Flächen suchte. Da in diesem Fall keine freien städtischen Wohnungen verfügbar waren, wurde nach ungenutzten städtischen Grundstücken gesucht, auf welche temporäre Container aufgestellt werden können. Als das passende Areal gefunden war, wurde das Amt für Hochbauten der Stadt Zürich mit der Machbarkeitsprüfung und anschliessenden Umsetzung beauftragt. Die Stadt Zürich hatte das ehemalige „Heineken-Areal“ in der Leutschenbachstrasse 74 bereits vorgängig unabhängig davon zur Arrondierung ihres Liegenschaftsbesitzes gekauft gehabt, möchte es aber erst in den nächsten drei bis fünf Jahren überbauen.

Die Baubewilligung für das Projekt konnte innerhalb von zwei Monaten eingeholt werden, was überdurchschnittlich schnell ist, auch wenn es bei der Stadt die Auflage

---

<sup>105</sup> Stadt Zürich (2011), S. 1-6

<sup>106</sup> Ebnöter (2011), Experteninterview

gibt, dass der Bewilligungsprozess grundsätzlich nicht länger als drei Monaten dauern sollte. Die Bewilligung konnte schnell erteilt werden, weil das Amt für Baubewilligungen alle involvierten Ämter zu einem Runden Tisch eingeladen hatte, um kritische Punkte zu besprechen und eine gemeinsame Lösung zu finden.

Zudem wurde während der Planung auch das Gespräch mit den umliegenden Anwohnern gesucht, um Einsprachen zu vermeiden. Die Kommunikation mit den Stakeholdern ist bei der Stadt Zürich Aufgabe der Pressestelle und nicht des Projektleiters.<sup>107</sup>

Am 10. Mai 2010 begann man mit den Abbrucharbeiten auf dem Areal und zwei Wochen später wurden die im Werk fabrizierten Container geliefert. Die erste Bauetappe konnte bereits am 29. Juni 2010 bezogen werden.<sup>108</sup>

Als soziales Zentrum für die Siedlung wurde ein Innenhof gebildet und die Wohnungen sind alle über Laubengänge erschlossen, welche die Kommunikation untereinander fördern sollen. Jede Wohneinheit besteht aus vier bis fünf Wohncontainern, die durch einen vorgelagerten gemeinsamen Wohnraum und einem Sanitärraum ergänzt werden. In jeder Wohneinheit können acht bis zehn Personen untergebracht werden. Die Räumlichkeiten sind durch das Einfügen von zusätzlichen Wänden flexibel nutzbar.

Insgesamt wurden zwölf Wohneinheiten für 114 Asylsuchende geschaffen. 92% der Gesamtkosten in Höhe von CHF 3.85 Millionen (BKP 1-5) fielen auf die BKP 2. Mit CHF 2.5 Millionen waren die Container-Raummodule der höchste Posten.<sup>109</sup>

Aufgrund der relativ hohen Kosten wurde von Anfang mit einer Nutzung von zehn Jahren gerechnet. Das heisst, nach fünf Jahren werden die Container nicht abgerissen, sondern an einen anderen Standort transportiert und können dann wieder entweder für Asylsuchende oder auch Studenten genutzt werden.<sup>110</sup>

### 5.1.3 Rechtliche Situation

Die Container mussten die Anforderungen des Baugesetzes und der Bauordnung vollumfänglich erfüllen. Ausserdem mussten die aktuellen energetischen Vorschriften erfüllt werden. Auf dem Dach befinden sich eine Solaranlage, allerdings konnte auf eine

---

<sup>107</sup> Vgl. Ebnöter (2011), Experteninterview

<sup>108</sup> Vgl. Stadt Zürich (2011), S. 1-6

<sup>109</sup> Vgl. Stadt Zürich (2011), S. 1-6

<sup>110</sup> Vgl. Ebnöter (2011), Experteninterview

Dachbegrünung verzichtet werden. Bezüglich Heizkostenabrechnung und Parkierung konnte man ebenfalls Ausnahmeregelungen erreichen.<sup>111</sup>

#### 5.1.4 Widerstände und Probleme im Projekt

Die Bevölkerung ist grundsätzlich äusserst skeptisch, wenn Asylsuchende in ihrer Nachbarschaft einquartiert werden. Auch wenn die Erfahrung im ehemaligen Hotel Atlantis gut waren und sogar ein Austausch zwischen Asylbewerbern und umliegenden Anwohnern stattgefunden hat, gab es im Leutschenbach Widerstände. Die SVP hat bereits im Vorfeld Vorurteile gestreut, welche bei den Anwohnern zu grossen Unsicherheiten geführt haben.<sup>112</sup> Herr Kunz, Direktor der AOZ, widerlegte diese jedoch, in dem er statistisch belegen konnte, dass das Aufkommen von Gewalt, Vandalismus und Drogenhandel bei Asylsuchenden nur minimal über dem Durchschnitt liegt. *„Die allermeisten der Asylbewerber und vorläufig Aufgenommenen leben völlig unauffällig.“*<sup>113</sup> Da es sich um ein Wohnquartier handelt, wurde aber dennoch seitens Stadt darauf geachtet, dass im Leutschenbach vorwiegend Familien mit Kindern und weniger junge Männer einquartiert wurden. Ausserdem gibt es eine sogenannte Begleitgruppe, die sich regelmässig trifft und allen Anwohnern zur Verfügung steht. In dieser Gruppe werden Probleme besprochen, aber laut Herrn Kunz ist bislang kaum etwas Gravierendes passiert.<sup>114</sup>

#### 5.1.5 Abschliessende Beurteilung

Bei der Zwischennutzung auf dem ehemaligen „Heineken-Areal“ kann man von einem erfolgreichen und gelungenen Projekt sprechen. Die Stadt konnte ihren sozialen Auftrag erfüllen und das Areal hat bis zur Entwicklung eine sinnvolle Nutzung mit ansprechender Architektur erhalten.

---

<sup>111</sup> Vgl. Stadt Zürich (2011), S. 1-6

<sup>112</sup> Vgl. Hofer K. (2011), [http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/stadt\\_und\\_region/die\\_aengste\\_werden\\_bewirtschaftet\\_1.10775497.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/stadt_und_region/die_aengste_werden_bewirtschaftet_1.10775497.html)

<sup>113</sup> Hofer K. (2011), [http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/stadt\\_und\\_region/die\\_aengste\\_werden\\_bewirtschaftet\\_1.10775497.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/stadt_und_region/die_aengste_werden_bewirtschaftet_1.10775497.html)

<sup>114</sup> Vgl. Hofer K. (2011), [http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/stadt\\_und\\_region/die\\_aengste\\_werden\\_bewirtschaftet\\_1.10775497.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/stadt_und_region/die_aengste_werden_bewirtschaftet_1.10775497.html)

## 5.2 Case Study N°02: Basislager auf dem Räffel-Areal, Zürich

### 5.2.1 Ausgangslage und Intension

Die Versicherungsgesellschaft Swiss Life ist Eigentümerin der Liegenschaft und plante von Anfang an, 2011 einen Büroneubau dort zu errichten. Basierend auf der damals aktuellen Forschungsstudie „zone-imaginaire“<sup>115</sup>, welche die Potentiale von Zwischennutzung evaluiert hat, ist man seitens Eigentümerschaft darauf aufmerksam geworden. Man wollte den notwendigen Planungs- und Bewilligungszeitraum sinnvoll nutzen und dem Ort bereits eine Identität geben. Zudem hatte Swiss Life mit dem „Supertanker“, einem ehemaligen Lagerhaus, bereits selbst Erfahrungen mit Zwischen- und Umnutzungen gemacht. In die minimal umgebauten Lagerhallen zogen zunächst kleinere Betriebe aus dem kreativen Milieu. Danach ergänzte ein zweigeschossiger Aufbau aus Holz das Raumprogramm um kleinteiligere Atelier- und Büroflächen.<sup>116</sup>

Zeitgleich haben das Institut für Raumentwicklung der HSR Rapperswil, das Geografische Institut der Universität Zürich sowie das Institut Urban Landscape der ZHAW Winterthur ebenfalls Themen in diesem Zusammenhang untersucht. Hierbei ging es vor allem um den Einfluss der Kreativwirtschaft auf die Regionalökonomie und die Potentiale im soziokulturellen Bereich. In der Studie von Herrn Thierstein wird zum Beispiel aufgezeigt, wie die Entwicklung einer Metropolregion mit der Kreativwirtschaft verknüpft ist.<sup>117</sup> Aus diesem Grund überprüfte man im August 2007 die Machbarkeit einer Art Künstlerkolonie auf dem Areal. *„Ziel war es, in Analogie zu den Forschungsergebnissen temporär kleinstrukturierte Räume anzubieten, mit kostengünstiger Miete und einem Umfeld von Gleichgesinnten. Das Atelierprojekt soll mit dem neu geschaffenen Raumangebot einen Beitrag zur Entfaltung und Vernetzung der Kunst- und Kulturschaffenden leisten.“*<sup>118</sup>

### 5.2.2 Vorgehen

Gleich zu Beginn war man mit dem für Zwischennutzung bekannten Problem konfrontiert, die Höhe der Anfangsinvestitionen zu definieren, damit sie in der begrenzten Zeit auch abgeschrieben werden kann. Mit einer Markteinschätzung wurden die Parameter des Projekts festgelegt. Diese ergaben, dass es sich bei dem Grundmodul um einen abschliessbaren, beheizten und ans Internet angeschlossenen Raum von 25 m<sup>2</sup>

<sup>115</sup> Vgl. Angst et al. (2010)

<sup>116</sup> Vgl. Hofer A. (2009), S. 28-31

<sup>117</sup> Vgl. Thierstein/Förster/Lüthi (2009), S. 61-85

<sup>118</sup> Angst (2010), <http://www.basis-lager.ch/?p=865>

handeln sollte, der weniger als CHF 500.- pro Monat kosten soll. Zudem müssen die Module zu grösseren Einheiten kombinierbar sein. Es braucht eine minimale sanitäre Infrastruktur. Die Machbarkeitsüberprüfung zeigte dann, dass sich diese Vorgaben nur mittels industriell hergestellten Containern erreichen liesse, denn Holzsysteme sind im Vergleich dazu zu teuer und müssten im Falle einer Umplatzierung mit grossem Aufwand teilweise zerlegt und neu zusammengefügt werden. Eine Umplatzierung ist aber innerhalb der Wirtschaftlichkeitsberechnung zwingend notwendig gewesen, da die Nutzungsdauer sonst zu kurz gewesen wäre.

Das Projekt erhielt den Namen «Basislager», eine Website und eine Theaterregisseurin als Kuratorin. Zusammen mit einem Frühstück auf dem Baugelände reichte das bereits offenbar aus, um es in der Zürcher Kulturszene bekannt zu machen, denn mehr wurde nicht in die Vermarktung investiert.<sup>119</sup>

Das Container-Dorf wurde in drei Etappen errichtet. Während in den ersten beiden Komplexen mehrheitlich Firmen und Privatpersonen aus den Sparten Architektur, Kunsthandwerk, Mode, Fotografie, Film und Webdesign eingezogen sind, wird der dritte Komplex von Musiker, Sänger und Steinbildhauer genutzt.<sup>120</sup> Ausserdem gibt es ein gastronomisches Angebot in Form einer Imbiss-Stube auf dem Areal.

Insgesamt stehen auf dem 5'400 m<sup>2</sup> grossen Areal nun 135 Container.

### 5.2.3 Rechtliche Situation

Baurechtlich betrachtet ist die Containersiedlung ein normales Gebäude. Das Areal befindet sich in der IHD-Zone (Industrie, Handel, Dienstleistung) und gewerbliche Nutzungen mit mässig störenden Emissionen sind ausdrücklich erlaubt. Sie ist also zonenkonform, hält Abstände und Freiraumziffer ein und ist an die städtischen Ver- und Entsorgungsnetze angeschlossen. Sie wurde ausserdem ordnungsgemäss ausgesteckt, öffentlich ausgeschrieben und so vom Stadtrat Ende 2008 bewilligt.

Als besondere Herausforderung erwiesen sich allerdings die bestehenden Energievorschriften, die Vorschriften zum barrierefreien Bauen und der Brandschutz. Das Projektteam investierte ein Jahr Entwicklungsarbeit, damit die Container den geltenden Gesetzen Rechnung trugen. Die Container sind konventionell isoliert und mit

---

<sup>119</sup> Vgl. Hofer A. (2009), S. 28-31

<sup>120</sup> Vgl. Schüepf (2009), <http://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/stadt/Containerdorf-fuer-Kreative-ist-ausgebucht/story/31150667>

Einzelluftwärmepumpen<sup>121</sup> geheizt. Die hohen Wärmedämmstandards führen zu einer guten Schalldämmung zwischen den Einheiten und laut Zwischennutzer auch im Sommer zu einem angenehmen Raumklima.

#### **5.2.4 Widerstände und Probleme im Projekt**

Widerstände gab es keine. Das Interesse an den Containern war enorm und es mussten sogar Wartelisten geführt werden.

Obwohl alle Container vermietet sind, sind dennoch ein Fünftel ungenutzt und stehen leer, die Gründe hierfür sind allerdings nicht bekannt. Zu viele leere Container sind jedoch ein Hindernis, wenn man möchte, dass ein Areal belebt sein soll.<sup>122</sup>

Die Nutzung war von vornherein auf zwei Jahre beschränkt, läuft also folglich gerade aus. Auch wenn dies von den Nutzern bedauert wird, sind sie sich dessen die ganze Zeit bewusst gewesen. Die Stadt sucht aber derzeit bereits nach einem neuen Alternativstandort.

#### **5.2.5 Abschliessende Beurteilung**

Das Projekt kann als Erfolg bezeichnet werden. Die Zusammenarbeit zwischen Privatwirtschaft und Öffentliche Hand hat gut funktioniert. Zudem hatte das Projekt Vorbildcharakter für die Stadt Zürich, die nun zukünftig selbst derartige Zwischennutzungen anbieten möchte.

---

<sup>121</sup> Eine Luftwärmepumpenheizung entzieht der umgebende Luft Wärmeenergie und hebt diese mittels einer Wärmepumpe auf ein höheres Temperaturniveau an, um damit die Container beheizen zu können. (vgl. Pistohl (2009), S. 125)

<sup>122</sup> Vgl. Schüepp (2009), <http://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/stadt/Containerdorf-fuer-Kreative-ist-ausgebucht/story/31150667>

## 6 Empfehlungen an die Öffentliche Hand

In der Privatwirtschaft wird eine Projektentwicklung damit gestartet, die Machbarkeit auf die finale Nutzung hin zu überprüfen. Man steckt in diesem Zusammenhang auch einen groben Terminplan ab. Erst danach macht man sich in der Regel Gedanken darüber, ob sich das Areal für eine Zwischennutzung eignen könnte und welchen Mehrwert dies bringt. Im Gegensatz zur öffentlichen Hand finden diese Überlegungen alle beim Projektentwickler statt.

### 6.1 Prozessvorgehen bei Zwischennutzung mit vorhandenem Zwischennutzer

Die Immobilienbewirtschaftung hat intern bereits einen Nutzer, der Flächen benötigt, als auch ein passendes, un- oder untergenutztes Areal und verfügt damit bereits über zwei der drei notwendigen Komponenten für eine Projektentwicklung: Standort und Idee / Nutzung.

Diese Angaben werden in einem nächsten Schritt an den zuständigen Projektentwicklungsbereich im Hochbaudepartement übergeben. Diese behandeln die Zwischennutzung nun als eine „normale“ Projektentwicklung und wenden daher auch das dafür vorgesehene Prozessmodell an. Darin ist klar geregelt, wie der Entwicklungsprozess abzulaufen hat und wer wann abgeholt werden muss. In diesem Punkt unterscheidet sie sich daher klar von der Privatwirtschaft, welche diesbezüglich viel autonomer agieren kann.

Innerhalb des Prozesses wird dann auch die dritte notwendige Komponente der Projektentwicklung, das Kapital, beschafft.

Im Gespräch mit Gemeinden kam jedoch heraus, dass Zwischennutzung durch die Öffentliche Hand in vielen Kommunen auch deshalb nicht umgesetzt wird, weil es Unsicherheit darüber gibt, wie der Prozess überhaupt laufen muss und wo die jeweiligen Zuständigkeiten liegen. Grundsätzlich lässt sich allerdings sagen, dass sich der Prozess an sich de facto nicht von einem üblichen Entwicklungsprozess unterscheidet, sofern es bereits einen Zwischennutzer gibt und dieser nicht explizit gesucht werden muss. Funktioniert der bestehende Projektentwicklungsprozess, so kann mit diesem Vorgehen auch der Zwischennutzungsprozess umgesetzt werden. In dieser Thesis wird daher bewusst auf ein Aufzeigen eines bestimmten Prozessvorgehens verzichtet, da dies in jeder Kommune anders gehandhabt wird und auch stark von der jeweiligen Grösse

anhängig ist. John Mant hat, angelehnt an Sullivan, den Begriff „*Form follows Organisation*“ geprägt.<sup>123</sup>

Der Prozess unterscheidet sich zwar in der Wirtschaftlichkeitsberechnung, ändert aber nichts am Vorgehen. Zwischennutzung hat bekanntlich nur eine geringe Nutzungsdauer. Diese macht die Berechnung insofern einfacher, da man die Lebensdauer nicht abschätzen muss und einen genauen Wert angeben kann. Die geringe Nutzungsdauer ist aber auch gleichzeitig die Herausforderung, wenn man ein wirtschaftlich tragbares Projekt lancieren will. Die Berechnung selbst ist aber ansonsten identisch.

Zwischennutzung kommt häufig dann zum Einsatz, wenn die Vorbereitungen für den eigentlichen Entwicklungsprozess zu lange dauern. Aufgrund der hohen Investitionsvolumina ist dies auch nachvollziehbar, denn oftmals müssen Entscheide diesbezüglich vor das Volk gebracht und von diversen Gremien genehmigt werden. Dies kann auf der Zeitschiene für starke Verzögerungen sorgen. Um diesen Zeitraum aber für Zwischennutzung nutzen zu können, benötigt man schnellere Entscheide, damit ein Projekt auch zeitnah umgesetzt werden kann. Hier empfiehlt sich daher das Vorgehen des Amtes für Baubewilligungen aus der Case Study 01. Der Prozess wurde dadurch beschleunigt, indem alle Beteiligten offene Fragen an einem Runden Tisch geklärt haben.

In der Stadt Zürich ist es zwingend vorgesehen, dass Investitionen von über fünf Millionen Franken nicht nur vor den Stadt-, sondern auch vor den Gemeinderat müssen. Hier wäre zwar eine Ausnahmeregelung auf den ersten Blick empfehlenswert, die diesen Wert für Zwischennutzung heraufsetzt, allerdings wäre dies aus meiner Sicht kontraproduktiv. Zum einen würde dieser politische Änderungsprozess nicht von heute auf morgen vollzogen werden können, zum anderen kämen dann auch sehr wahrscheinlich noch andere Bereiche ausserhalb des Hochbaudepartements, die ebenfalls Ausnahmegenehmigung für sich beanspruchen. Es ist also schwer, hier argumentativ eine Grenze festzulegen. Ein weiterer entscheidender Punkt, der gegen eine Heraufsetzung spräche, ist die eigentliche Kernidee von Zwischennutzung. Man kann nicht auf der einen Seite konstatieren, dass Zwischennutzung wirtschaftlich interessant ist, auf der anderen Seite aber das notwendige Budget heraufsetzen. Das Invest für Zwischennutzung wird, abhängig von Grösse und Nutzung des Areals, in der Regel weit unter fünf Millionen Franken liegen, die Ausnahmegenehmigung würde also nur einen sehr kleinen Teil der Projekte betreffen. Ausserdem bietet der Schwellenwert

---

<sup>123</sup> Vgl. Mant (1994), S. 5 ff.

von fünf Millionen auch einen Anreiz, zu versuchen, ein Zwischennutzungsprojekt so zu planen, dass es darunter bleibt, um zu vermeiden, dass zusätzliche Gremien mitentscheiden müssen. Liegt folglich ein Projekt über fünf Millionen Franken, kann man davon ausgehen, dass der Betrag auch notwendig ist.

Im Gegensatz zum „normalen“ Entwicklungsprozess sollte man aber dennoch eine Abänderung in Betracht ziehen. In der vorgestellten Case Study 01 war die AOZ Nutzniesser der Container und musste daher auch für die Kosten des Gesamtprojekts aufkommen. Allerdings fielen darunter auch Investitionen in die Infrastruktur des Areals, welche nach Abzug der Container für eine spätere Nutzung weiterverwendet werden können. Hier wäre es ratsam, Teilkosten auf das nachfolgende Projekt übertragen zu können, sofern es eines geben wird, um zu vermeiden, dass aufgrund von notwendige Massnahmen wie Bodensanierung, Kanalleitung oder Abrisse ein Zwischennutzungsprojekt wirtschaftlich unattraktiv wird.

## **6.2 Prozessvorgehen bei fehlendem Zwischennutzer**

Hat die Immobilienbewirtschaftung zwar ein brachliegendes Areal, aber noch keinen möglichen Nutzer oder keine Idee, gestaltet sich der Prozess schwieriger. Man könnte in diesem Fall auch auf das gängige Prozessmodell für Projektentwicklung zurückgreifen, weil man auch bei diesem oftmals noch nicht weiss, welche Nutzung geeignet ist. Dieses Vorgehen ist jedoch in dem Fall für Zwischennutzung nicht ratsam.

Die Nachfrage lässt sich nicht wie im Wohnungs- oder Bürobau aus Statistiken ablesen. Ausserdem erreicht man Zwischennutzer nicht, indem man Inserate auf bekannten Online-Immobilien-Plattformen schaltet oder einen klassischen Immobilienmakler beauftragt. Im Nachfragersegment-Modell von Fahrländer und Partner findet man die Zwischennutzer in der Gruppe der Improvisierten Alternativen unten rechts. Sie zeichnen sich folglich durch einen hohen Drang nach Individualismus aus, legen dafür aber keinen grossen Wert auf einen gewissen Status. *„Die Mehrheit der Improvisierten Alternativen wohnt in Einpersonenhaushalten oder Wohngemeinschaften. Die Altersstruktur ist deutlich jünger als in den anderen Nachfragesegmenten. In diesem Segment finden sich die meisten Auszubildenden und Studierenden. Sie verfügen über (noch) geringe Einkommen. Die Improvisierten Alternativen wohnen vorzugsweise als Mieter in Altbauten und Zwischennutzungen in den grossen und mittleren Städte sowie den kernstadtnahen Agglomerationsgemeinden. Die zentralen Werte der Improvisierten Alternativen sind Ungebundenheit und Flexibilität. Die gesellschaftlichen Konventionen des Bürgertums werden abgelehnt. Alltag und Freizeitverhalten ist auf die eigene Szene*

und den öffentlichen Raum bezogen. In der Freizeit werden intensive emotionale Erlebnisse gesucht.“<sup>124</sup> Langfristig wird aus den Improvisierten Alternativen wahrscheinlich eine Etablierte Alternative, das heisst, auch sie wollen ihren Status steigern und sind somit wirtschaftlich betrachtet eine durchaus interessante Zielgruppe.

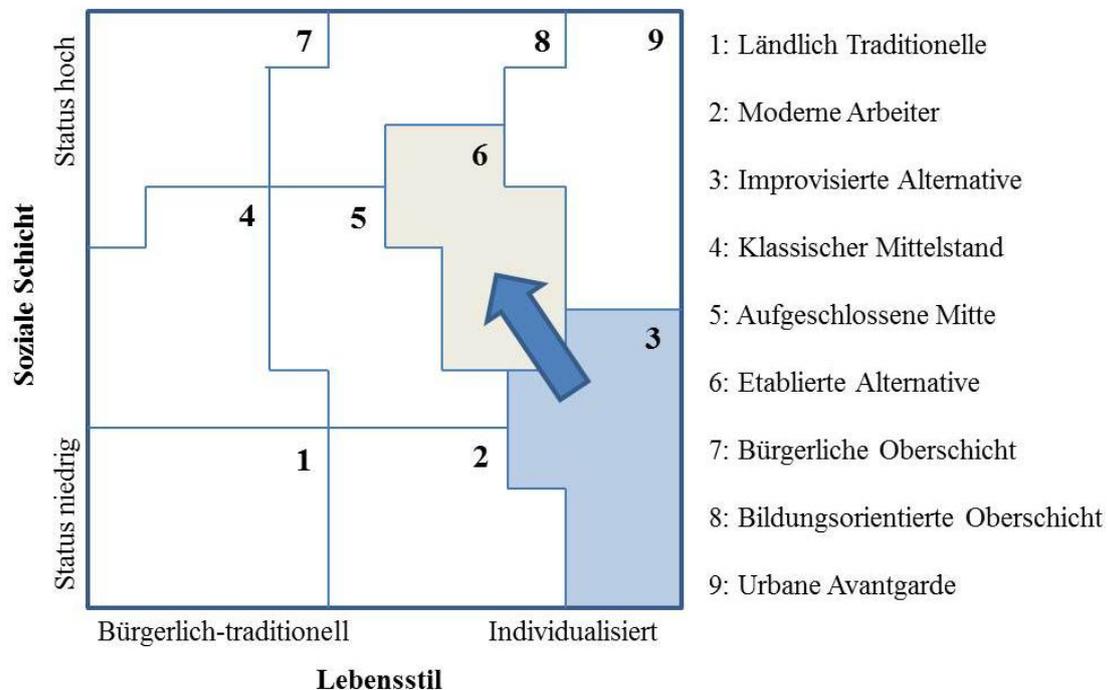


Abb. 2: Nachfragersegmente [nach: Fahrländer und Partner (2011)]

Zwischennutzung beruht oftmals auf Trends und die Öffentlichen Hand ist in der Regel zu weit weg, um diese rechtzeitig zu spüren. Dies betrifft aber wohlgerne auch die privaten Entwickler. Auch sie verfügen nicht über das notwendige Know-How und das Gespür dafür. Die Stadt Zürich hat bei ihrem Zwischennutzungsprojekt in der Aargauer Strasse auf dem ehemaligen AMAG-Areal den Auftrag ebenfalls an ein externes Büro vergeben, die die Vermarktung und Vermietung in dem Fall abwickeln. Externe Büros verfügen über das notwendige Netzwerk und sind oder waren oftmals selber Zwischennutzer. Sie weisen deshalb einen wichtigen Erfahrungsschatz auf und wissen, worauf es ankommt. Es empfiehlt sich, das Gesamtareal oder –gebäude mittels Mietvertrag ganz an ein einziges Büro zu übertragen. Dadurch kann man zwar weniger Rendite erzielen, aber der Organisationsaufwand ist auch dementsprechend gering. Man gewährleistet dadurch, einen regelmässigen Mietzins zu erhalten und kann gut kalkulieren. Das externe Büro bezieht in der Regel dann auch Flächen auf dem Areal und ist somit direkter Ansprechpartner vor Ort. Sie können dadurch ausserdem das Projekt glaubhaft vertreten und wissen immer, was vorgeht. Sie haben zudem selbst das

<sup>124</sup> Fahrländer Partner (2011), S. 2-3

Interesse, dass es einen guten Mietermix gibt und auf dem Areal im weitesten Sinne Ordnung herrscht. Externe Büros verfügen zudem aus anderen Projekten über die notwendigen Netzwerke und Kontakte und sprechen die gleiche Sprache wie die Zielgruppe.

Möchte man als Öffentliche Hand das Zepter jedoch nicht aus der Hand geben und möchte die Ideenfindung und anschliessende Vermarktung selbst durchführen, muss man sich bewusst sein, dass dies eine grosse Herausforderung ist.

- Wenn es bereits eine Zwischennutzung auf einem anderen Areal gibt, welches in nächster Zeit ausläuft, kann man dieses übertragen (Bsp.: Case Study 02: Künstlerkolonie). In dem Fall sucht man den Kontakt zu den Verantwortlichen. War das Projekt ein Erfolg, sind die Zwischennutzer sicherlich dankbar, einen neuen Standort zu erhalten. Allerdings kann hierbei die Gefahr bestehen, dass auch die Ansprüche steigen und Bedingungen an die Öffentliche Hand gestellt werden.
- Wenn man erkennt, dass es bereits auf einem Areal eine funktionierende Zwischennutzung gibt und man diese übernehmen will, muss man zuerst evaluieren, ob überhaupt noch weitere Bedarf besteht. Auch in diesem Fall sollte man daher mit den dortigen Verantwortlichen und den Zwischennutzern das Gespräch suchen und wenn möglich etwaige Wartelisten vorlegen lassen. Bei der Gelegenheit findet man dann auch sehr gut heraus, welche Änderungen oder Zusatznutzen auf dem anderen Areal noch angebracht wären. Dieses Vorgehen ist vor allem bei Künstlerateliers und Gewerberäumen empfehlenswert. Man sollte aber darauf achten, dass eine Stadt in der Regel nicht mehr als zwei identische Nutzungen verträgt. Ansonsten besteht die Gefahr eines Konkurrenzkampfes.
- Bei einem Gebäude oder Areal, wo man Potential für eine Zwischennutzung erkennt, aber nicht weiss, welche Nutzung nachgefragt wird, sollte man das zuständige Quartiersbüro kontaktieren, welches vor Ort ist und weiss, welche Bedürfnisse die dortigen Bewohner haben. Auf diese Weise kann man Probleme, mit denen das Quartier konfrontiert ist, herausstellen, und mittels Zwischennutzung Massnahmen ergreifen (z.B. fehlende Spielwiese / Jugendtreffpunkt, schlechtes Quartiersimage).
- Bezüglich Sport- und Eventangebot kann man örtliche Veranstalter angehen, allerdings ist dies nicht sonderlich erfolgsversprechend, da sie in der Regel mit einem Standort pro Stadt ausreichend vertreten sind. Die Suche muss daher

überregional gestartet werden und dies übersteigt die Kapazität der Öffentlichen Hand.

- Indirekte Wege, eine Nutzung zu finden, können auch Events sein, welche auf das Areal aufmerksam machen sollen. Dem zuständigen Quartiersbüro, als auch den Vereinen, kann man diese Fläche für ein Sommer- oder Familienfest zur Verfügung stellen. Dadurch werden die Besucher auf das Areal aufmerksam und entwickeln idealer Weise selbst Ideen. Dies kann man auch mit einem anschliessenden Quartiers-Workshop verbinden, in dem Vertreter der Kommune als auch Bewohner Ideen für das Areal zusammentragen, welche im Anschluss in Arbeitsgruppen ausgearbeitet werden. Dies erhöht zum einen die Akzeptanz und die Aufmerksamkeit, zum anderen steigert es aber auch durch die Partizipation den Zusammenhalt und Austausch im Quartier.
- Die Schweiz verfügt über ein dichtes Hochschulnetz, was man sich zu Nutzen machen sollte. Man kann Hochschulen angehen und ihnen das Areal als Real Case für eine Semesterarbeit oder einen Studentenwettbewerb anbieten. Die Studenten (Architektur, Regionalplanung, Soziologie, Stadtplanung, etc.) können dann Ideen für das Areal entwickeln. Dies ist ein Weg, den Horizont zu erweitern und viele verschiedene Möglichkeiten zu erhalten. Einige Ergebnisse werden unrealistisch sein, aber regen dadurch dazu an, sich neuen Ideen zu öffnen und nicht immer die naheliegendste Zwischennutzung zu wählen. Die Ergebnisse der Studenten sollten dann in einer Ausstellung gezeigt und publiziert werden, um dadurch Nutzer zu finden. Grosser Nachteil dieser Herangehensweise ist allerdings, dass man viel Zeit einplanen muss. Die Ergebnisse kann man aber im Anschluss auch auf andere Areale übertragen.

### **6.3 Grundlegende Herausforderung**

Eine der grössten Herausforderungen der Öffentlichen Hand, jedoch nicht nur bei Zwischennutzung, ist der Umgang mit der Öffentlichkeit und der Presse. Selbst der kleinste Fehler kann in der Presse gross thematisiert werden, denn hier gibt es oftmals diverse Interessen politischer Gegner. Während bei der Privatwirtschaft Fehler innerhalb kürzester Zeit in Vergessenheit geraten, bleiben die der Öffentlichen Hand ewig präsent, da sie zu politischen Zwecken zum Beispiel innerhalb des Wahlkampfes immer wieder hervorgeholt werden. Auf dem Areal haftet somit ein negatives Image, welches den Erfolg gefährden kann. Da sich Fehler aber nie vermeiden lassen und Situationen je nach Interesse auch unterschiedlich ausgelegt werden können, sollte

unbedingt von Anfang an die interne Presseabteilung mit einbezogen werden, welche den Prozess begleitet und Gespräche mit den Stakeholdern führt.

Wichtig ist daher, bei Projektbeginn eine genaue Projektumfeldanalyse, kurz PUMA, anzufertigen, welche alle betroffenen Interessengruppen eines Projektes identifiziert. Neben den Einflussfaktoren und Risiken werden hier auch die aktiven (Projektleiter, interne Pressesprecher, Amt für Baubewilligung, Immobilienbewirtschaftung, etc.) und passiven (Nachbarn, Interessensgruppen, Parteien, Verbände, etc.) Stakeholder mit ihren jeweiligen Interessen und Erwartungshaltungen zusammengefasst. Diese Interessen werden zudem bereits bewertet und nach deren Einflussmöglichkeiten gewichtet, das heisst, man unterscheidet in Projektbefürworter und möglichen Projektgegnern.

Ziele der Stakeholderanalyse:

- Identifizieren der Multiplikatoren, Risikogruppen und sonstigen Stakeholder
- Erfassen der Art des Interesses der Stakeholder
- Darstellen möglicher positiver und negativer Einflüsse auf den Projektverlauf
- Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten zur Beeinflussung des Projektumfeldes
- Entwickeln einer Strategie zum Umgang mit den identifizierten Stakeholder (aktiv/passiv)
- Etablieren eines projektbegleitenden Stakeholdermanagements

Moralisch betrachtet sollten alle Stakeholder gleich behandelt werden, allerdings ist dies in der Praxis aus Zeitgründen nicht möglich und letztlich auch nicht notwendig.<sup>125</sup> Die Öffentliche Hand kann diesbezüglich nämlich bereits aus einem grossen Erfahrungsschatz vergleichbarer Projekte schöpfen und kann dadurch sehr gut einschätzen, von wem Einsprachen zu erwarten sind.



Abb. 3: Prozessvorgehen bei einer Stakeholderanalyse

<sup>125</sup> Vgl. Mitchel/Agle/Wood (1997), S. 853-896

Eine Einteilung in übergeordnete Cluster dient der Einordnung der möglichen Stakeholder in ein übergeordnetes System mit spezifischen Gruppierungen, welche einerseits vergleichbare Interessenslagen erwarten lassen sowie andererseits mit einer ähnlichen Argumentation adressiert werden können. Jedes Cluster an sich weist dann wiederum auch Unter-Cluster auf.

- Cluster „Politik“:  
Hier findet man Vertreter der Politik auf kantonaler und Gemeindeebene, sowohl Legislative als auch Exekutive. Die Stakeholder, welche politische Funktionen inne haben, sind jeweils für eine Legislaturperiode gewählt und vertreten neben ihrem spezifischen Amt bzw. Auftrag in den meisten Fällen gleichzeitig das Interesse ihrer politischen Fraktion. Einige dieser Stakeholder haben zuvor führende Positionen auf städtischer oder kantonaler Ebene bekleidet oder sind parallel in diesen Funktionen
- Cluster „Städtebau und Architektur“:  
In dieser Gruppe werden Behördenvertreter auf Gemeinde- und Kantonsebene sowie planende Städtebauer und Architekten, insbesondere das Baukollegium zusammengefasst. Auf dieser Ebene sind sowohl die Amtsvertreter der Bereiche Hoch- und Städtebau anzutreffen, als auch langjährige Entscheidungsträger, die bereits seit Jahren die Stadtentwicklung sowie die entsprechende bauliche Umsetzungen und die damit verbundenen Ziele mitgestalten. Die Entscheidungsträger sind meist relativ unabhängig von der aktuellen politischen Situation in ihren Rollen tätig und haben sich in ihren Funktionen etabliert.
- Cluster „Quartier“:  
In dieser Ebene befinden sich die im Quartier betroffenen Einwohner sowie die entsprechenden Gruppierungen. Das Quartier stellt ein sehr heterogenes Cluster dar. Darunter agieren sowohl Vertreter des Gemeinderates der Kreise, die Quartiersvereinigungen, als auch eine Vielzahl einmalig betroffener Stakeholder, deren Identifikation schwieriger ist und deren Aufzählung daher nie als abschliessend betrachtet werden kann. Zudem sind auf dieser Ebene eine Vielzahl nichtorganisierter Interessensvertreter anzutreffen, für die zunächst keine direkte Ansprache gefunden werden kann, da ihre Interessen nicht bekannt sind.
- Cluster „Weitere Interessenvertreter“:  
Darunter werden einerseits die Interessensvertreter verstanden, welche ihre Anliegen bei Bauvorhaben vergleichbarer Art regelmässig in die öffentliche Diskussion einbringen und damit oftmals den Weg durch die genehmigenden

Instanzen verlängern (z.B. VCS). Andererseits ist darunter auch die Bevölkerung der Stadt einzuordnen, welche an der baulichen Entwicklung der Stadt Teil nimmt. Da Zwischennutzungen das öffentliche Interesse wecken können, nimmt die Öffentlichkeit die Rolle des „beobachtenden“ Stakeholders ein.

- Cluster „Eigenes Departement“:

Das Hochbaudepartement oder auch die Liegenschaftenverwaltung als Initiatorin der angestrebten Zwischennutzung vereint in sich ebenfalls verschiedene Interessensgruppen.

Auf Basis der Analyse wird ein Stakeholder-Management mit integriertem Kommunikationskonzept erstellt, das klar aufzeigt, wer wen wann informiert oder bezieht. Es sollte ein Zeitpunkt definiert werden, wann die Öffentlichkeit über das Projekt informiert wird. Ausserdem empfiehlt sich die Erstellung eines Notfallplan, der Zuständigkeiten klärt, wenn Informationen zu früh rausgedrungen sind oder es negative Zwischenfälle gegeben hat. Es wurden bereits diverse Normstrategien entwickelt und in der Literatur abgehandelt. Diese Normstrategien sind als Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Stakeholdern zu verstehen, die bestimmte Eigenschaften aufweisen. Für die Öffentliche Hand ist hierbei in erster Linie zum Mittel der Partizipation geraten, welches bereits in Kapitel 4 Erwähnung fand. Stakeholder, von welchen grosse Widerstände zu erwarten sind, sollten frühzeitig am Projekt beteiligt werden. Dies betrifft nicht nur interne, sondern auch die externen Stakeholder. Eine weitere Möglichkeit wäre die Einrichtung eines „Steering Comitees“, in welchem Vertreter der wichtigsten Stakeholder sitzen. Es hätte die Aufgabe, in regelmässigen Abständen über das Projekt informiert zu werden und eine Aussenmeinung dazu widerzugeben. Hiervon ist allerdings bei Zwischennutzung abzusehen, da der Projektzeitraum hierfür zu kurz ist. Könnten sich die Vertreter der jeweiligen Stakeholdergruppen allein durch einen Sitz im Komitee sich dazu hinreissen lassen, Einwände zu erheben, welche sie sonst gar nicht geäussert hätten, um damit auch ihre Daseinsberechtigung zu rechtfertigen.

Im Falle des Zürcher Projekts „StrichPunkt“, die Verlegung des Strassenstrichs in die Nähe des Bahnhof Altstetten, wurden durch die interne Presseabteilung zuerst Gespräche mit den umliegenden Nachbarn, unter anderem der SBB, geführt, bevor man die Öffentlichkeit darüber informierte.<sup>126</sup> Dennoch liess sich nicht vermeiden, dass der SBB-Immobilien-Chef Jürg Stöckli in einem Interview sagt, dass er erst durch die Presse auf die zukünftigen Verrichtungsboxen auf seinem Areal aufmerksam gemacht

---

<sup>126</sup> Vgl. Ebnöter (2011), Experteninterview

worden sei.<sup>127</sup> Mit derartigen Aussagen muss die Öffentlichen Hand jederzeit rechnen und darauf vorbereitet sein, wie man damit umgeht. Trotz intensiver Vorbereitung und Planung können aber trotzdem immer ausserplanmässige Zwischenfälle auftauchen, die durch endogene und exogene Faktoren hervorgerufen werden können.

Eine weitere Problemstellung, mit der die Öffentliche Hand konfrontiert ist, sind die begrenzten Legislaturperioden. In der Stadt Zürich ist die Förderung von Zwischennutzung aktuell ein Legislaturziel, allerdings können sich derartige Voraussetzungen mit einem Parteienwechsel an der Regierung wieder ändern.

#### 6.4 Nutzen der Best-Owner-Qualitäten

CUREM hat mit dem „Best Owner Principle“ ein integrativen Managementansatz entwickelt. Es rät dazu, Liegenschaften zu kaufen, für die man „Best Owner“ ist, und Liegenschaften zu verkaufen, für die man nicht „Best Owner“ ist. Sie besagt, dass eine Immobilie dann die grösste Wertschöpfung erreicht, wenn sie den am besten zu ihr passenden Eigentümer gefunden hat.<sup>128</sup> Ein Eigentümer zeichnet sich dann als „Best Owner“ aus, wenn er über die notwendigen Erfahrungen und das entsprechende Know-How verfügt. Einem Immobilienhalter, der zum Beispiel bislang ausschliesslich oder zumindest mehrheitlich Gewerbeimmobilien in seinem Portfolio hatte, sind entsprechende Kompetenzen im Bereich dieser Nutzung grundsätzlich zuzuschreiben. Möchte er sein Portfolio zukünftig jedoch um Wohnimmobilien ergänzen, um es besser diversifizieren zu können, sollte er sich vorher entweder selbst umfangreiches Wissen in diesem Marktsegment aneignen, einen entsprechenden Manager damit beauftragen oder auf indirekte Immobilienanlagen umsteigen. „Best Owner“-Qualitäten können sich aber auch auf einen bestimmten regionalen Markt wie zum Beispiel Genf oder Zürich beziehen. Die Öffentliche Hand ist per se bei Spezialimmobilien „Best Owner“. *„Dazu gehören im Falle des Kantons Zürich Verwaltungsgebäude, Spitäler, Gefängnisse, aber auch Kirchen wie das Grossmünster oder Schlösser wie die Kyburg.“*<sup>129</sup>

Das Best-Owner-Principle lässt sich auch auf die Zwischennutzung übertragen. Man muss hier allerdings differenzieren. Bezüglich Asylanten-Wohnheimen und Wohnraum für Randständige sind die Kommunen grundsätzlich Best-Owner, denn sie kennen den Nutzer am besten und verfügen auch über die notwendigen finanziellen Mittel, denn keine Bank würde der Privatwirtschaft aufgrund der schlechten Rendite einen Kredit

---

<sup>127</sup> Vgl. NZZ (2011), S. 5

<sup>128</sup> Vgl. Leeman (2006), S. 1 ff.

<sup>129</sup> Maurer (2008), S. 1

geben. Allerdings fehlt den meisten Kommunen Erfahrung mit Zwischennutzungen. Wie bereits erwähnt ist der eigentliche Prozess nicht anders als bei einer gewöhnlichen Entwicklung, allerdings sollte man über notwendiges Know-How für Containerlösungen verfügen, um Kosten und Termine auch einschätzen und beurteilen zu können. Im Falle der Stadt Zürich sind derartige Erfahrungen bereits vorhanden, andere Kommunen sollten sich aber externe Berater für Zwischennutzungen hinzuziehen. Bereits nach ein oder zwei Projekten sollten sie dann bereits über die notwendige Erfahrung verfügen, Zwischennutzungen zukünftig selbstständig zu entwickeln. In Tabelle 3 ist aufgezeigt, welche Zwischennutzungen hierfür in Frage kämen. Für rot-markierte Nutzungen ist die Kommune nicht Best-Owner, sollte derartige Projekte folglich immer an externe Vermarkter und Entwickler übergeben.

Tabelle 3: Best-Owner Fähigkeiten vs. Zielsetzung

Mögliche Zwischennutzung	Mehrwert / Zielsetzung				Herausforderung			
	Mangelnde Infrastruktur	Erfüllung Kulturauftrag	Wettbe- werbsvorteile	Quartiers- aufwertung	2000-Watt- Gesellschaft	Mietrecht	Wirtschaft- lichkeit	Organisa- tionsstruktur
Asylanten-Wohnheim								
Abenteuerspielplatz								
Ausstellungsfläche								
Beach-Club								
Bike-/Skate-Park								
Club / Disco								
Gastronomie								
Kartbahn								
Kindertagesstätte								
Kleingewerbe								
Kletterwand								
Künstler-Kolonie								
Lager								
(Trödel-)Markt								
Open Air Kino								
Quartiersgarten								
StartUps								
Studentenwohnungen								
Theater / Musical								
Übungsräume (Musik)								
Wohnraum Randständige								
Zirkus								

 Externer Berater  
 Good Owner  
 Best Owner

 Nicht geeignet  
 Bedingt geeignet  
 Geeignet

 Hohes Risiko  
 Geringes Risiko  
 Kein Risiko

## **6.5 Fazit**

Die vorliegende Masterthesis und die geführten Interviews haben aufgezeigt, dass Zwischennutzung für die Öffentliche Hand in vielerlei Hinsicht ein Mehrwert schaffen kann. Es kann auch für Gemeinden mit kleineren Haushaltskassen eine Möglichkeit sein, ihren Auftrag, im Sinne des Gemeinwohls zu handeln, nachzukommen.

Basierend auf dem Best-Owner-Principle von CUREM sollte sie aber nicht versuchen, alle Zwischennutzungen selbst entwickeln zu wollen, sondern auch externe Hilfe hinzuzuziehen. Zum einen sind bei der Öffentlichen Hand oftmals viele unterschiedliche Ämter beteiligt und zu involvieren, was den Prozess unnötig verlängern kann, zum anderen fehlen ihnen auf gewissen Gebieten notwendige Erfahrungen.

## Anhang

### A1 Interview mit Herrn Matthias Bürgin

Donnerstag, den 26. Mai 2011, 15.00 – 19.00 Uhr, in Zürich, Hohlstrasse 614

#### 1. Ihre Erfahrungen mit der öffentlichen Hand

##### 1.1. Wie oft wird eine Zwischennutzung innerhalb der städtebaulichen Projektentwicklung i.d.R. geprüft?

- a.  Jedes Mal
- b.  Nur bei einer bestimmten Areal-/Objektgrösse
- c.  Nur wenn es mindesten x Jahre dauert, bis mit der eigentlichen Entwicklung begonnen werden kann
- d.  Nur auf Eigeninitiative des Projektleiters der entsprechenden Städtebaulichen Projektentwicklung
- e.  Nur auf Eigeninitiative privater Nutzergruppen / Interessenten
- f.  ~~Eigentlich~~ nie

- Herrn Bürgin ist nicht bekannt, dass eine öffentliche Hand überhaupt schon mal eine Zwischennutzung in Erwägung gezogen hätte
- Basierend auf seinen Erfahrungen tritt die öffentliche Hand nicht als Akteur von Zwischennutzungen auf
- In Basel gab es im Herbst 2009 einen parlamentarischen Vorstoss, Zwischennutzung im Bewilligungsverfahren zu verankern.
- Danach gab es in Basel noch einen 2. Vorstoss, dass die Stadt grundsätzlich Zwischennutzung fördern solle
- Herr Bürgin hat zusammen mit Herrn Cabane in diesem Zusammenhang die Studie „Akupunktur für Basel“ erarbeitet, welche aber laut seiner Aussage nie weiter verfolgt wurde

##### 1.2. In wie vielen Fällen kommt es dann wirklich zur Umsetzung einer Zwischennutzung?

- Die meisten Projekte landen wieder in der Schublade
- Auf Herrn Bürgin selbst kommen nur äusserst selten Grundstückseigentümer zu
  - Die Firma Losinger war bislang die einzige, die wirklich Interesse hatte, ihr Areal unter Einbeziehung einer Zwischennutzung zu entwickeln

### **1.3. Wie hoch schätzen Sie das Potential für Zwischennutzung bei Arealen der öffentlichen Hand ein?**

- Das Potential ist immens hoch, aber wird noch nicht erkannt
- Das Bundesamt für Umwelt (BAFU) hat einen Leitfaden für Zwischennutzung herausgebracht, den Herr Bürgin erarbeitet hat, aber inwieweit dieser umgesetzt wird, weiss er nicht
- An der Veranstaltung in Bern, wo der Leitfaden vorgestellt wurde, waren viele Entwickler und Architekten, aber keine Vertreter der öffentlichen Hand, woran man erkennt, da dort das Interesse eher gering einzuschätzen ist

### **1.4. Fallen Ihnen konkrete städtebauliche Projektentwicklungen ein, wo man sich gegen eine Zwischennutzung entschieden hat, resp. sie von vornherein wohlmöglich gar nicht in Betracht gezogen hat?**

- Es gab private Interessen, das Gefängnis in Basel für eine Zwischennutzung zu nutzen, aber wurde seitens Stadt abgelehnt
  - Das Objekt stand dann noch einige Jahre leer und wurde letztlich abgerissen
  - Heute würde man laut Herrn Bürgin wohl seitens Stadt anders reagieren, was zum einen mit dem parlamentarischen Vorstoss zusammenhängt, zum anderen mit dem grünen Stadtpräsidenten
- Vor 5-6 Jahren gab es in Aarau ein Symposium, initiiert vom Kunsthaus Aarau, an dem neben der Stadt Aarau auch Corinne Mauch und der Stadtpräsident von Winterthur anwesend waren
  - Zürich propangierten Zwischennutzung, was er Bürgin darauf zurückführte, dass Frau Mauch auch privat daran Interesse hat („Rote Fabrik“) und aus der Zielgruppe von Zwischennutzungen kommt
  - Winterthur ist bei Zwischennutzung für eine „Kreative Willkür“, was Herr Bürgin sehr befürwortet. Das heisst, es werden keine Regularien entwickelt (z.B. energetische Auflagen), sondern man entscheidet von Fall zu Fall

#### **1.4.1. Haben Sie die jeweilige Stadt auf das etwaige Potential hingewiesen?**

- Herr Bürgin ist davon überzeugt, dass die Stadt nicht als Entwickler von Zwischennutzung geeignet ist. Immer dann, wenn die Stadt sich engagiert, wird es erfahrungsgemäss schwierig
- Die Stadt agiert nur seines Erachtens nur dann, wenn sie mehr oder minder aufgrund von politischen Vorstössen dazu gezwungen wird
- Problem bei der Stadt ist, dass sie bei sich selber die gleichen Richtlinien anwenden muss, die sie von Dritten verlangt. Während der private Entwickler immer noch verhandeln kann und, laut Herrn Bürgin, relativ einfach Ausnahmeregelungen durchsetzen kann, kann die Stadt

sich gegenüber das nicht, da sie nicht mehr glaubwürdig erscheinen würde

#### 1.4.2. Wenn ja, wie verliefen die Reaktionen?

- -

#### 1.5. Welche Gründe wurden Ihnen genannt, dass keine Zwischennutzung durchgeführt wird?

- a.  Wirtschaftliche Situation der Stadt lässt kein Invest zu
- b.  Keine geeignete Zwischennutzung für das Areal
- c.  Idee vorhanden, aber kein Investor
- d.  Mangelnde infrastrukturelle Anbindung (Abwasser, Strom, etc.)
- e.  Bautechnischer Zustand der Liegenschaft
- f.  Schlechte Lage der Liegenschaft
  - Wenn die Idee gut ist, gibt es keine schlechten Lagen
  - Die Gäste / Kunden / Zuschauer kommen erfahrungsgemäss auch an abgelegene Orte
- g.  Keine personellen Kapazitäten innerhalb der Stadt, welche die Zwischennutzung vorantreiben und entwickeln können
- h.  Genehmigungsprozess dauert zu lange
  - Der Genehmigungsprozess darf nicht länger als 3 Monate dauern (Kt. BS), allerdings betrug dieser beim Basislager in Basel 18 Monate
    - In diesem Fall wurde eine Art befristete Bewilligung ausgegeben, die es aber faktisch eigentlich gar nicht gibt
  - Die Stadt prüft eine Baubewilligung für eine Zwischennutzung wie eine vollwertige Baueingabe für eine nicht temporäre Nutzung
    - Will man eine Zwischennutzung bewilligen lassen, sollte man eine Bewilligung für ein Provisorium anfordern, die Stadt wandelt das nicht von sich aus in eine Bewilligung für Provisorien um
- i.  Energetische Auflagen sind zu hoch
- j.  Zu viele Einsprachen der Stakeholder
  - Er hatte mal Einsprachen von „Pro Infirmis“, weil sich ein Objekt nicht behinderten gerecht erschliessen liess, was in älteren Objekten durchaus ein Problem darstellen kann, da oftmals Aufzüge und/oder Rampen sowie behinderten gerechte Sanitär-Anlagen fehlen
- k.  Kosten-Nutzen-Rechnung ist (zu) negativ
  - Dort, wo es keine Nutzung gibt, hat Zwischennutzung immer einen Mehrwert
- l.  „Zwischennutzung“ ist im städtebaulichen Prozessablauf der

Projektentwicklung nicht abgebildet und wird dadurch nicht berücksichtigt

- m.  Potential von Zwischennutzung ist nicht bekannt
- Das Thema „Zwischennutzung“ ist nach wie vor stigmatisiert. Man hat Angst, die Zwischenmieter nicht rechtzeitig wieder rauszukriegen, etc., zudem ist es mit zusätzlichen Aufwand verbunden

### 1.6. Was sind erfahrungsgemäss die Gründe, warum eine Zwischennutzung zum Einsatz kommt?

- a.  Aktuell noch schlechte Anbindung, da die Infrastruktur (Tram, etc.) erst nach einer geraumen Zeit fertiggestellt wird
- b.  Stärkung des Quartierimages
- c.  Änderung / Verbesserung des Quartierimages
- d.  Offerieren von günstigem Gewerberaum für z.B. StartUps
- Mit der Hauptmehrwert von Zwischennutzung, denn nur so kann man Young Potentials in den Städten halten
  - Man erhält die Chance, etwas neues auszuprobieren
  - Die Mieten an innerstädtischen Lagen sind viel zu hoch und dadurch ist das Risiko viel zu gross, dass die finanziellen Ressourcen bereits aufgebraucht sind, bevor die Idee erfolgreich umgesetzt werden kann
    - Faustregel: Die Mieten von Zwischennutzung sollten sich am 10%-Quantil der Marktmiete der Umgebung orientieren (Fragestellung: Gilt diese Faustregel auch in ländlichen Regionen?)
  - Erfolgreiche Beispiele: Freitag, Day auf dem Bell-Areal
- e.  Schaffen von Ausweichflächen aufgrund von Renovationen, Entwicklungen, etc. (z.B. Containerlösung für Kindergarten, Schule, Spital, etc.)
- f.  Finale Nutzung des Areals ist noch nicht bekannt
- g.  Sicherung von sozialem Kapital
- Die Kreativwirtschaft hat einen positiven Einfluss auf die Stadt und zeigt Inovativität, welche auch in andere Branchen ausstrahlt
    - Allerdings gibt es keine einheitliche Definition für „Kreativwirtschaft“. Laut Herr Bürgin gehören grosse Büros wie Herzog de Meuron z.B. nicht mehr dazu
- h.  Langwieriger Entwicklungsprozess bis zum Start der finalen Entwicklung
- i.  Keine Einigkeit über die finale Nutzung aufgrund von Einsprachen oder vieler Stakeholder

- j.  Aktuell (noch) keine Nachfrage nach neuem Wohn- und/oder Gewerberaum an diesem Standort (z.B. Marktmiete aktuell noch zu gering und daher kein Interesse bei Anlegern, am Standort zu investieren)
- k.  Wirtschaftliche Situation der Stadt, im positiven, als auch negativem Sinne
  - Berlin-Faktor

## 2. Rechtliche und gesetzliche Grundlagen

### 2.1. Gibt es bei einigen Städten ein vereinfachtes Genehmigungsverfahren bei Zwischennutzungen? Wenn ja, wie lauten die Bestimmungen?

- „Die Macht des Faktischen“ (Die Privatwirtschaft hat immer Wege, sich gegenüber der öffentlichen Hand durchzusetzen)
- Gelegenheitsbewilligung (3Monate)

### 2.2. Mussten Sie bereits von einer Zwischennutzung absehen, weil das Genehmigungsverfahren zu lang / zu aufwendig war oder es zu viele Auflagen gab?

- -

### 2.3. Welche Auflagen wurde Ihnen innerhalb der Baubewilligung für eine Zwischennutzung gemacht? Fanden Sie diese gerechtfertigt?

- -

### 2.4. Gibt es bezüglich energetischer Anforderungen Ausnahmeregelungen für Zwischennutzungen? Wenn ja, wie lauten die Bestimmungen?

- Lagerhaus der Hochschule Luzern (Haus-in-Haus-System), alle 5 Jahre muss eine neue Bewilligung eingeholt werden

### 2.5. Mussten Sie bereits von einer Zwischennutzung absehen, weil die energetischen Auflagen zu hoch waren?

- Nein, aber eine Zwischennutzungsagentur wie in Deutschland würde Vertrauen schaffen und auch ein Bewusstsein für den Mehrwert von Zwischennutzung

**2.6. Ist Ihnen bekannt, ob es bei einigen Städten bereits Leitfäden für die Entwicklung von Zwischennutzung gibt? Wenn ja, bei welchen?**

- Planungssicherheit auf rechtlicher Seite ist von Grund auf gegeben, daran „hangelt“ man sich entlang, aber ist trotzdem nicht im Bewusstsein der Behörden verankert, Gründe hierfür könnten sein
  - Ohne parlamentarischen Vorstoss ändert sich erfahrungsgemäss nichts daran
  - Zwischennutzung bedeutet mehr Arbeit und Aufwand bei gleichen Kapazitäten

**2.7. Waren die Bauämter jeweils auf die „Zwischennutzung“ vorbereitet oder mussten sie sich intern zuerst informieren, wie der Bewilligungsprozess dafür aussieht und welche Regeln eventuell ausser Kraft gesetzt werden könnten?**

- Qualitätslabel der Behörden verbessern seit etwa 10 Jahren den Service massgeblich
- Bei Zwischennutzungen müssen Behörden oftmals den Ermessensspielraum walten lassen, was bei
  - Grossen Städten schwierig ist, da wird strikt nach Baugesetz vorgegangen
  - Kleinen Städten erfahrungsgemäss kein Problem darstellt, im Gegenteil
- Unbedingt frühzeitig auf die Behörden zugehen und sie abholen

**2.8. Welche Rahmenbedingungen müssen Ihres Erachtens geschaffen werden, dass auch die öffentliche Hand zukünftig öfters auf das Potential von Zwischennutzung zurückgreift?**

- Kooperation
- Gleich zu Beginn schon klären, wie man am Ende der Zwischennutzung mit der Zwischennutzung umgeht und dies gezielt planen, damit kein Frust bei den Beteiligten entsteht (siehe Künstlerviertel Räfelpark: Den Nutzern war die zeitliche Begrenzung bekannt und trotzdem waren sie unzufrieden damit, als dann alles „fertig“ war)
- Konzept entwickeln, was man im Anschluss tut, damit die durch Zwischennutzung neu entwickelte Standortqualität danach nicht gleich wieder zerstört wird, den in erster Linie basiert die Aufwertung durch Zwischennutzung
- Definition der Zielgruppen (Fahrländer&Partner)

**2.9. Steht Zwischennutzung Ihres Erachtens im Widerspruch zu den Zielsetzungen der 2‘000-Watt-Gesellschaft oder unterstützt sie diese eher?**

- Kann gar nicht, da bestehende Substanz genutzt wird. Auch wenn dadurch eventuell durch schlechtere Dämmung etc. mehr Energie verbraucht wird, wird letztendlich graue Energie eingespart

### 3. Zwischennutzungen

#### 3.1. Was sind „klassische“ Zwischennutzungen? Gibt es sie überhaupt?

- Morphologische Kasten

#### 3.2. In welche Bereiche würden Sie Zwischennutzungen übergeordnet kategorisieren? Z.B. Containerlösung, Übergangslösung, Sportnutzung, Freizeitnutzung, Wohnen?

#### 3.3. Welche Nutzungen kommen bei der öffentlich Hand meist zum Einsatz?

- Siehe „zone imaginaire“
- Vielseitig, aber die Stadt nutzt Zwischennutzung nicht unbedingt im klassischen Sinne. In der Regel handelt es sich dabei eher um Ersatzbauten (Container), in denen KiTas, Schulen, etc. temporär untergebracht werden, so lange das eigene Gebäude saniert wird
- Die Stadt Basel setzt auf Künstlerdörfer, da sie die Erfahrung macht, dass die Kreativwirtschaft immer mehr nach Zürich abwandert und dies verhindern will, da Kreativität die Stadtkultur entscheidend mitprägt
  - Mehr als 2- 3 solcher Areale verträgt eine Stadt aber auch nicht
- Asylantenheime
- Die öffentliche Hand verfolgt das Ziel, mit ihrer Zwischennutzung zeitliche Präsenz auf dem Areal zu zeigen, damit dadurch das Areal und die Gebäudesubstanz auch gepflegt wird und gegen Vandalismus und Graffitis vorgebeugt wird

#### 3.4. Gibt es Nutzungen, die die öffentliche Hand grundsätzlich ablehnt?

- Der öffentlichen Hand ist bekannt, dass eine Stadt z.B. nur mit 2-3 Künstler-Arealen funktioniert, mehr trägt sich nicht

#### 3.5. Haben Sie selber einen Ideenpool für Zwischennutzungen, auf den Sie zurückgreifen? Wenn ja, wie ist dieser geclustert?

- Arealgrösse
  - Objektgrösse
  - Nutzungsdauer
  - „Effektivem Mehrwert“
  - Nutzer
  - Aufwand
  - Notwendige Lage- und Standortqualität des Areals
- Wird von Fall zu Fall entschieden, da abhängig von
    - Bestehendem strukturellen Angebot
    - Marktnachfrage

- Nutzungsmix (wichtig!)
- Gastronomisches Angebot (wichtig!)
- Image des Areals
- Bestehender Infrastruktur (zusätzliche Beleuchtung wichtig!)
- Zeithorizont
- Bei Zwischennutzung braucht man wie bei jeder „normalen“ Entwicklung Nerven, aber dafür weniger Geduld

**3.6. Wie schätzen Sie die Nachfrage nach Zwischennutzung seitens potentieller Zwischennutzer ein? Z.B. Eigentümer von Kartbahnen und Kletterhallen? Sind diese i.d.R. leicht für eine temporäre Lösung zu begeistern oder benötigt man viel Überzeugungsarbeit?**

- Es gibt viele Interessent für Zwischennutzungen
- Kartfahren, Kletterhalle, etc. ist immer ein Rechenexampel, da Einbauten getätigt werden müssen, aber Trendsportarten sind grundsätzlich interessiert, da geringe Miete, dafür aber auch nur geringe Zeit
- Herr Bürgin empfiehlt aber, das Areal gesamthaft einem Verantwortlichen zu übertragen, der die Zwischennutzung koordiniert und dadurch auch selbst ein Interesse hat, dass es einen guten Nutzungsmix, Ausnutzung, etc. gibt
  - Vermietung an eine Community (Zielgruppe: Open Minded Personen, denn Closed Minded haben nichts mit Zwischennutzung zu tun und kommen erst später, siehe Seefeldisierung)

**3.7. Kommen potentielle Zwischennutzer auch gezielt auf Sie zu und fragen nach geeigneten Arealen?**

- Ja, aber eher nach einzelnen Räumen, ca. 50 Anfragen pro Jahr
  - Eisenbahnverein: Modelleisenbahn
  - Vereinsheime
  - Etc.

**3.8. Wenn ja, welche Anforderungen haben diese grundsätzlich an Lage, Fläche, Anbindung, etc.?**

- Lage ist eher nicht so wichtig
- In erster Linie geht es um günstigen Raum

## 4. Prozess

**4.1. Wie verläuft der Prozess bei der öffentlichen Hand zur Findung einer passenden Zwischennutzung in der Regel ab?**

- a.  Es gibt einen Pool mit Ideen und potentiellen Zwischennutzern, auf den zurückgegriffen wird

- b.  Internes Brainstorming
- c.  Beauftragung eines externen Beraterbüros
- d.  Iterativer Prozess mit anderen Ämtern und/oder Quartiersvereinen, etc.
- e.  Öffentlicher Ideenwettbewerb
- f.  Zusammenarbeit mit Hochschulen, welche innerhalb entsprechender Seminare, Stegreifen und Workshops Ideen konzipieren (Architektur, Design, Landschaftsplanung, Urban Management, etc.)
- g.  spontan
- h.  ehemalige Mitarbeiter kommen mit Ideen
- i.  Vereine / Initiativen (Ideenaufruf e.V., Neubasel e.V.)

**4.1.1. Welches der erwähnten Vorgehen haben Sie selbst schon angewendet (privat oder öffentlich) und wie waren Ihre Erfahrungen damit?**

- Bei öffentlichem Interesse
  - Wenn es keinen Druck von aussen gibt, ergreift auch niemand die Initiative
  - Wer keine Zwischennutzung hat, hat auch keinen Zugang dazu (Con.temporary.city, Linz)
- Mit Externen zusammenarbeiten, denn der öffentlichen Hand fehlt oftmals das Gespür für den Zeitgeist (in Deutschland hat die öffentliche Hand mehr Erfahrung damit, da auch das Angebot und der Bedarf höher sind)
  - In der Schweiz gibt es aber auf den Behörden einen Generationenwechsel, welcher eine Chance sein kann

**4.1.2. Welches Vorgehen erachten Sie am effizientesten?**

- Situationsabhängig

**4.2. Wer sollte bei der öffentlichen Hand alles bei dem Prozess beteiligt werden?**

- Eigentümerin des Areal, resp. Vertreter
- Kommune
- Akteure

**4.3. Mit welchen Stakeholdern, in dem Fall eher Projektgegner, ist erfahrungsgemäss bei Zwischennutzungen zu rechnen?**

- Herr Bürgin hatte noch nie die Erfahrung gemacht, dass Leute gegen ein Projekt waren

- Wer Verantwortung für einen Raum hat, kümmert sich auch um ihn

#### 4.4. Welche Art der Kommunikation ist empfehlenswert, ~~um Einsprachen von vornherein zu vermeiden?~~

- Quartiers-Workshop
- Informationsanlässe (Informell, z.B. monatliches Quartiersmittagessen wie im Basislager)
- Grillfest / Kinderfest / Theateranlass / Familientag / etc. auf dem Areal
- Informationsschreiben an alle Stakeholder (besser: Flyer, Flugzettel)
- Pressemitteilung
- Testimonials (z.B. bekannte Sportler, Politiker, etc.), die für das Projekt eintreten
- ~~Beauftragung einer Marketing-Agentur, die die Idee professionell vermarktet~~
- Regelmässiger Status-Quo-Bericht, damit sich jeder informiert fühlt („Infotainment“)
- Aktive Einbeziehung bei der Ideenfindung

#### 4.5. Mit welchem Kommunikationskonzept haben Sie die besten Erfahrungen gemacht?

- „Beobachter“
- Regelmässige Treffen mit Quartier, aber auch der Kommune, um die Entwicklung aufzuzeigen

#### 4.6. Wer sollte in welcher Phase des Projekts am besten abgeholt werden?

- -

### 5. Unterschied von öffentlicher und privater Hand

#### 5.1. Ist der Prozess, unabhängig vom Genehmigungsverfahren, bei privaten Entwicklern bei der Umsetzung von Zwischennutzung effizienter? Wenn ja, warum?

- -

#### 5.2. Gibt es grundlegende Unterschiede bei der Ideenfindung?

- -

#### 5.3. Was kann die öffentliche Hand von privaten Investoren lernen?

- Vielleicht das Tempo...

#### **5.4. Was kann die Privatwirtschaft von der öffentlichen Hand lernen?**

### **6. Case Studies**

#### **6.1. Fallen Ihnen Zwischennutzungsprojekte aus einer prosperierenden Stadt/Region ein, welche man im Rahmen der Masterthesis untersuchen sollte?**

- Genug (siehe Zone imaginaire)

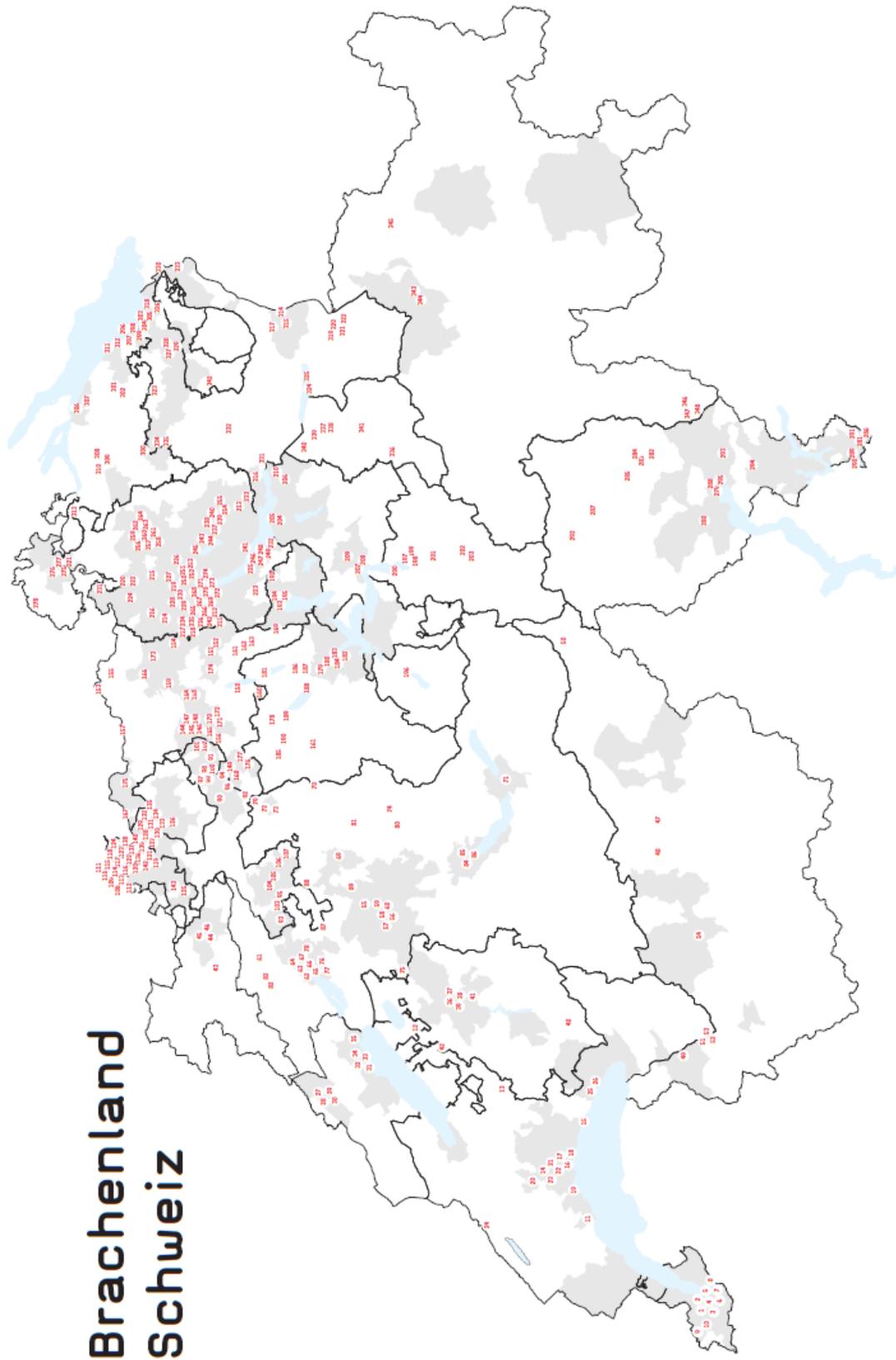
#### **6.2. Fallen Ihnen Zwischennutzungsprojekte aus einer schrumpfenden Stadt/Region ein, welche man im Rahmen der Masterthesis untersuchen sollte?**

- Projekt Walensee

### **7. Sonstige Anmerkungen, Anregungen, etc.**

- 20. Juni 2011: Glarus „Glarus macht Boden gut“

**A2 Brachenkarte Schweiz [Wüest & Partner (2008)]**



### A3 Impressionen „Temporäres Wohnen im Leutschenbach“



Abb.4: Blick in den Innenhof der Siedlung Leutschenbach [von: Stadt Zürich]<sup>130</sup>



Abb.5: Aufenthaltsbereich mit Küche in der Siedlung Leutschenbach [von: Stadt Zürich]<sup>131</sup>



Abb. 6: Schlafzimmer in der Siedlung Leutschenbach [von: Stadt Zürich]<sup>132</sup>

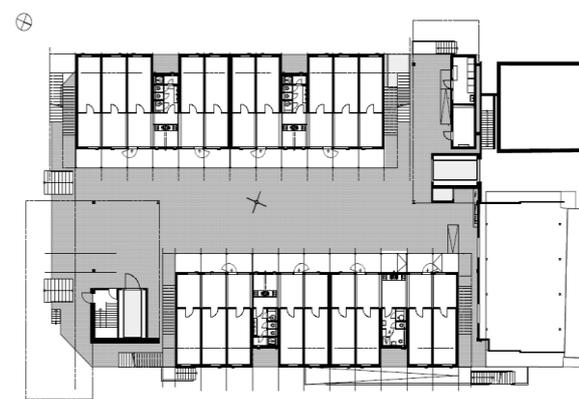


Abb. 7: Grundriss Wohncontainer [von: Stadt Zürich]<sup>133</sup>

<sup>130</sup> Hochbauamt der Stadt Zürich (2010)

<sup>131</sup> Hochbauamt der Stadt Zürich (2010)

<sup>132</sup> Hochbauamt der Stadt Zürich (2010)

<sup>133</sup> Hochbauamt der Stadt Zürich (2010)

#### A4 Impressionen „Basislager Zürich“



Abb. 8: Laubengängerschliessung im „Basislager“ [von: [www.basis-lager.ch](http://www.basis-lager.ch)]



Abb. 9: Platzsituation im „Basislager“ [von: [www.basis-lager.ch](http://www.basis-lager.ch)]



Abb. 10: Aussenansicht der Künstler-Ateliers [von: [www.basis-lager.ch](http://www.basis-lager.ch)]



Abb. 11: Skizze Gesamtareal „Basislager“ [von: [www.basis-lager.ch](http://www.basis-lager.ch)]

---

**Literaturverzeichnis**

- Angst, M. (2010). *Basislager*. Abgerufen am 09. Juli 2011 von [www.basis-lager.ch](http://www.basis-lager.ch): <http://www.basis-lager.ch/?p=865>
- Angst, M., Klaus, P., Michaelis, T., Müller, R., Müller, S., & Wolff, R. (2010). *Zone\*Imaginaire: Zwischennutzungen in Industriearealen*. Zürich.
- Beachers.ch. (2011). Abgerufen am 16. Juni 2011 von <https://www.beachers.ch/index.php?page=history>
- Bébié, B., Gugerli, H., Püntener, T. W., Lenzlinger, M., Frischknecht, R., Hartmann, C., & Hammer, S. (2009). *Grundlagen für ein Umsetzungskonzept der 2000-Watt-Gesellschaft am Beispiel der Stadt Zürich*. Zürich.
- Blaug, M. (1979). *The German hegemony of location theory: a puzzle in the history of economic thought* (Bd. History of Political Economy 11). New York.
- BPW baumgart+partner. (2008). *Zwischennutzungen und Nischen im Städtebau als Beitrag für eine nachhaltige Stadtentwicklung*. Bern.
- Büel, P. (2008). *Zwischennutzung im Rahmen der Projektentwicklung - Ein Mehrwert?* Masterthesis, zugl. CUREM, Zürich.
- Bundesamt für Energie. (Hrsg.) (2010). *Analyse des schweizerischen Energieverbrauchs 2000 - 2009 nach Verwendungszweck*. Bern.
- Bundesamt für Raumentwicklung ARE. (Hrsg.) (2008). *Die Branchen der Schweiz: Reporting 2008*. Zürich/Bern.
- Bundesamt für Umwelt. (2009). *Leitfaden Zwischennutzung*. Bern.
- Bürgin, M. (2010). *Bedeutung nt/areal*. Abgerufen am 16. Juni 2011 von [www.areal.org](http://www.areal.org): <http://www.areal.org/scripts/labelcont.php?id=1644>
- Bürgin, M. (26. Mai 2011). Anwendung von Zwischennutzung innerhalb der städtebaulichen Projektentwicklung. (M. Becker, Interviewer) Zürich.
- Bürgin, M., & Cabane, P. (1999). *Akupunktur für Basel - Zwischennutzung als Standortentwicklung auf dem Areal des DB-Güterbahnhofs in Basel*. Basel.
- Davey, K. J. (1996). *Urban Management and Municipal Finance: Elements of Urban Management* (Bd. 11). Washington D.C.

- Ebnöter, P. (01. Juli 2011). (M. Becker, Interviewer) Zürich.
- Edwards, M. (2007). *Regional and Urban Economics and Economic Development: Theory and Methods*. New York.
- Fachstelle 2000-Watt-Gesellschaft. (Hrsg.) (2010). *Leichter Leben - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Energiezukunft am Beispiel der 2000-Watt-Gesellschaft*.  
Abgerufen am 14. Juni 2011 von  
[http://www.2000watt.ch/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=2&lang=de](http://www.2000watt.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=2&lang=de): www.2000watt.ch
- Fachstelle 2000-Watt-Gesellschaft. (Hrsg.) (2011). *2000-Watt-Quartiere und Areale*.  
Abgerufen am 14. Juni 2011 von  
[http://www.2000watt.ch/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16&Itemid=13&lang=de](http://www.2000watt.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=13&lang=de)
- Fahrländer Partner AG. (2011). *Segment 3: Improvisierte Alternative - Nachfragersegmente im Wohnungsmarkt*. Zürich.
- Genossenschaft Hofgarten. (15. Mai 2011). Abgerufen am 18. Juni 2011 von  
www.geho.ch: <http://www.geho.ch/start.php?a=Vermietung%20Atelier>
- Glass, R. (1964). *London: aspects of change*. London.
- Grünberg, W. (2004). *Stadtidentität zwischen Markt, Event und Orientierungssuche*. In M. L. Hilber, & A. Ergez, *Stadtidentität - Der richtige Weg zum Stadtmarketing*. Zürich.
- Gstach, D. (2006). *Freiräume auf Zeit - Zwischennutzung von urbanen Brachen als Gegenstand der kommunalen Freiraumentwicklung*. Dissertation, Universität Kassel, Kassel.
- Gugerli, H., Frischknecht, R., Kasser, U., & Lenzlinger, M. (Januar 2009). Graue Energie im Fokus. *faktor - Architektur, Technik, Energie*(23).
- Hilber, M. L. (2004). *Stadtvision*. In M. L. Hilber, & A. Ergez, *Stadtidentität - Der richtige Weg zum Stadtmarketing*. Zürich.
- Hilber, M. L., & Ergez, A. (2004). *Stadtidentität - Der richtige Weg zum Stadtmarketing*. Zürich.
- Hochbaudepartement der Stadt Zürich. (Hrsg.) (2011). *Zwischennutzung AMAG Areal*  
Abgerufen am 03. Juli 2011 von: [http://www.stadt-zuerich.ch/hbd/de/index/hochbau/geplante\\_bauten/amag.html](http://www.stadt-zuerich.ch/hbd/de/index/hochbau/geplante_bauten/amag.html)

- Hofer, A. (Juni 2009). *Mobile kreative Nischen*. *Tec21*(13).
- Hofer, K. (01. Juni 2011). "Die Ängste werden bewirtschaftet". *Neue Zürcher Zeitung*, Abgerufen am 01. Juni 2011 von [http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/stadt\\_und\\_region/die\\_aengste\\_werden\\_bewirtschaftet\\_1.10775497.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/stadt_und_region/die_aengste_werden_bewirtschaftet_1.10775497.html).
- Huppenbauer, M. (2007). Umweltethische Perspektiven zu Werten und Nachhaltigkeit. In R. I. Samuel P. Mauch (Hrsg.), *Wachstum und nachhaltige Entwicklung*, (S. 47). Zürich.
- IG Rote Fabrik. (2011). Abgerufen am 19. Juni 2011 von [www.rotfabrik.ch](http://www.rotfabrik.ch): <http://www.rotfabrik.ch/de/igrotfabrik/geschichte.php>
- Jenkins, P. (01. April 2000). Urban management, urban poverty and urban governance: planning and land management in Maputo. *Environment & Urbanization*(12).
- Kaiser, P. D. (2004). *Stadtmitte*. In M. L. Hilber, & A. Ergez, *Stadtidentität - Der richtige Weg zum Stadtmarketing*. Zürich.
- Kasser, U. (2004). *SIA Effizienzpfad Energie - Statusbericht Graue Energie*. Zürich: SIA.
- Krauzick, M. (2007). *Zwischennutzung als Initiator einer neuen Berliner Identität?* Dissertation, zugl. Technische Universität Berlin. Berlin.
- Lampe, J. (2007). Silicon Valley - Entstehung und aktuelle Entwicklungen der weltweit bedeutendsten Hightech-Agglomeration. 22.
- Lampugnani, V. M. (2004). *Stadtarchitektur*. In M. L. Hilmer, & A. Ergez, *Stadtidentität - Der richtige Weg zum Stadtmarketing*. Zürich.
- Leeman, F. (2006). *Entwicklung eines Immobilien-Bewertungssystems für das Public Real Estate Management unter Berücksichtigung des "Best-Owner"-Ansatzes anhand des Beispiels der Gemeinde Zollikon*. Masterthesis, zugl. CUREM, Zürich.
- Lehmann, M. (08. November 2008). *Brachen benötigen Vorinvestitionen*. Abgerufen am 12. Juni 2011 von Schweizer Handelszeitung: <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/brachen-benoetigen-vorinvestitionen>

- Leimer, H.-P. (2010). *Thema 5: Energie*. Abgerufen am 15. Juni 2011 von <http://www.wta.de>: <http://www.wta.de/de/%C3%B6kologlossar/energie/graue-energie>
- Lukesch, A. (27. Dezember 2009). "Wir sind auf 0 gesetzt - von einem Tag auf den anderen". *Wuppertaler Zeitung*. Wuppertal.
- Madner, V. (2011). *Forschungsinstitut für Urban Management and Governance der Wirtschaftsuniversität Wien*. Abgerufen am 09. Juli 2011 von <http://www.wu.ac.at/urban>
- Mant, J. (1994). *Form follows Organisation - Some suggestions for improving the quality of organisation an urban design*. Konferenzprotokoll *Biennale Public Lecture of Academy of Science*. Canberra.
- Maurer, T. (2008). *Best Owner-Qualitäten der öffentlichen Hand*. Konferenzprotokoll *CUREM horizonte*. Zürich.
- Mayer, A.-T., Schwehr, P., & Bürgin, S. (2010). *Nachhaltige Quartiersentwicklung: Im Fokus flexibler Strukturen*. Zürich..
- McDonald, J., & McMillen, D. (2010). *Urban Economics and Real Estate: Theory and Policy* (2. Ausg.). New York.
- Menzi, R., Angst, D., Camenzind, R., & Kellenberger, M. (2010). *Siedlungsentwicklung lenken: Konzentrieren, Strukturen aufwerten, Qualität verbessern*. Bern.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (Dezember 1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management*, 22.
- NZZ. (18. Juni 2010). *Auszugsklage gegen Club «Rohstofflager»*. *Neue Zürcher Zeitung*, abgerufen am 19. Juni 2011 von [http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/auszugsklage\\_gegen\\_club\\_rohstofflager\\_1.6151450.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/auszugsklage_gegen_club_rohstofflager_1.6151450.html).
- NZZ. (26. Oktober 2010). *Hotel Atlantis wird zum Studenten-Wohnhaus*. *Neue Zürcher Zeitung*, abgerufen am 14. Juni 2011 von [http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/agenx\\_hotel\\_atlantis\\_wird\\_zum\\_studenten-wohnhaus\\_1.8193124.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/agenx_hotel_atlantis_wird_zum_studenten-wohnhaus_1.8193124.html).
- NZZ. (16. Juni 2010). *Technoclub muss aus Toni-Areal ausziehen*. *Neue Zürcher Zeitung*, abgerufen am 19. Juni 2011 von

- [http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/rohstofflager\\_toni-areal\\_bundesgericht\\_1.6117347.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/rohstofflager_toni-areal_bundesgericht_1.6117347.html).
- NZZ. (04. Juli 2011). *SBB wehren sich gegen Dirnen*. *Neue Zürcher Zeitung*, Zürich.
- NZZ. (25. Mai 2011). Zürich will «Verrichtungs-Boxen» für Prostituierte. *Neue Zürcher Zeitung*. Zürich.
- o.V. (25. Februar 2006). Die Entstehung von Silicon Valley. *Die Welt*, abgerufen am 19. Juni 2011 von [http://www.welt.de/print-welt/article200590/Die\\_Entstehung\\_von\\_Silicon\\_Valley.html](http://www.welt.de/print-welt/article200590/Die_Entstehung_von_Silicon_Valley.html).
- O'Sullivan, A. (2009). *Urban Economics*. New York.
- Pistohl, W. (2009). *Handbuch der Gebäudetechnik 2: Heizung / Lüftung / Beleuchtung / Energiesparen*. (7.Ausg.). Köln.
- Präsidialamt der Stadt Zürich. (Hrsg.) (03. November 2010). *Medienmitteilungen: Stadt Zürich will 10'500 m2 Raum für Kleingewerbe schaffen*. Abgerufen am 03. Juli 2011 von Präsidialamt der Stadt Zürich: [http://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/ueber\\_das\\_departement/medien/medienmitteilungen/2010/november/101103b.html](http://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/ueber_das_departement/medien/medienmitteilungen/2010/november/101103b.html)
- Preuss, T., & Floeting, H. (2009). *Folgekosten der Siedlungsentwicklung: Bewertungsansätze, Modelle und Werkzeuge der Kosten-Nutzen-Betrachtung*. Berlin.
- Ringel, J. (2011). *Urban Economics Uni Leipzig*. Abgerufen am 09. Juli 2011 von <http://www.uni-leipzig.de>: [http://www.uni-leipzig.de/mum/studium\\_konzept.html](http://www.uni-leipzig.de/mum/studium_konzept.html)
- Rosic, N. (2008). *Zwischennutzung von Brachen - Neue Perspektiven für die schrumpfende Stadt*. Diplomarbeit, zugl. Universität Dortmund, Dortmund.
- Rütsche, Y. (2006). *Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung von Industriebrachen im Immobilienmarkt Schweiz*. Masterthesis, zugl. CUREM, Basel/Zürich.
- Schäfers, W., & Schulte, K.-W. (2005). *Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin*. In K.-W. Schulte, *Immobilienökonomie* (3. Ausg., Bd. I Betriebswirtschaftliche Grundlagen). München.
- Schüepf, W. (26. September 2009). *Containerdorf für Kreative ist ausgebucht*. *Tagesanzeiger*, Abgerufen am 03. Juli 2011

- <http://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/stadt/Containerdorf-fuer-Kreative-ist-ausgebucht/story/31150667>.
- Schulte, K. W., & Bone-Winkel, S. (2008). *Handbuch Immobilien-Projektentwicklung* (3. Ausg.). Köln.
- Schulte, K.-W. (2005). *Einführung in die Immobilienökonomie*. In K.-W. Schulte, *Immobilienökonomie*. München.
- Schulte, K.-W., Schäfer, W., Pöll, E., & Amon, M. (2006). *Handbuch Immobilienmanagement der öffentlichen Hand*. Köln.
- Schwager, J. (20. April 2011). Telefonat bez. Geschichte des Maag-Areals. Zürich.
- Schwier, J. (2002). *Was ist Trendsport?* In C. Breuer, & H. Michels, *Trendsport - Modelle, Orientierungen und Konsequenzen*. Aachen.
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Hrsg.). (2008). *Urban Pioneers*. Berlin.
- Siegle, C. (2005). *Revitalisierung und Entwicklung von Brachflächen - ein Vergleich zwischen den USA und Deutschland*. Diplomarbeit, zugl. Fachhochschule Nürtingen (Standort Geislingen). Nürtingen.
- Stadt Zürich. (2011). Abgerufen am 06. Juli 2011 von [www.stadt-zuerich.ch](http://www.stadt-zuerich.ch/content/hbd/de/index/ueber_das_department/organisation/immobilienbewirtschaftung.html): [http://www.stadt-zuerich.ch/content/hbd/de/index/ueber\\_das\\_department/organisation/immobilienbewirtschaftung.html](http://www.stadt-zuerich.ch/content/hbd/de/index/ueber_das_department/organisation/immobilienbewirtschaftung.html)
- Stadt Zürich. (Hrsg.) (2011). *Temporäre Wohnsiedlung Leutschenbach*. Informationsbroschüre. Zürich.
- Stulz, R. (2010). *Leichter Leben - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Energiezukunft am Beispiel der 2000-Watt-Gesellschaft*. Villigen.
- SZ. (25. Mai 2011). *Strassenstrich ade: Zürich führt «Verrichtungsboxen» für Prostituierte ein*. *Solothurner Zeitung*.
- Tagesanzeiger (22. Oktober 2010). Hotel Atlantis besetzt. *Tagesanzeiger*. Abgerufen am 14. Juni 2011 von <http://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/stadt/Hotel-Atlantis-besetzt/story/31664834>
- Thierstein, A., Förster, A., & Lüthi, S. (2009). *Kreativwirtschaft und Metropolregion - Konturen einer systemischen Steuerung*. In B. Lange, A. Kalandides, B. Stöber,

- & I. Wellmann, *Governance der Kreativwirtschaft: Diagnosen und Handlungsoptionen*. Bielefeld.
- Van den Brink, A. (2006). *Immobilien-Projektentwicklung durch Zwischennutzungen: Brachflächenrevitalisierung mit Hilfe von temporären Nutzungen am Beispiel Phoenix West*. Saarbrücken.
- Vereinten Nationen. (Juni 1992). *Agenda 21, Teil 3, Art. 23.2*. Abgerufen am 15. Juni 2011 von <http://www.agenda21-treffpunkt.de>
- Von Rotz, C. (2008). *Potentialanalyse als Erfolgsfaktor für Projektentwicklungen – Wertschöpfungspotentiale von urbane, ruralen und alpinen Branchen*. Masterthesis, zugl. CUREM, Zürich.
- Weber, D. (10. Mai 2011). «Desinteressiert an Zwischennutzung». *Basler Zeitung*, Abgerufen am 14. Juni 2011 von <http://bazonline.ch/basel/stadt/Desinteressiert-an-Zwischennutzung/story/13758328?track>.
- Weber, D. (30. April 2011). *Kinderspital-Areal wurde besetzt*. *Basler Zeitung*, Abgerufen am 14. Juni 2011 von <http://bazonline.ch/basel/stadt/KinderspitalAreal-wurde-besetzt/story/24461070>.
- Weijl, T. (2010). *Unternehmenswebsite Tally Weijl*. Abgerufen am 19. Juni 2011 von [www.tally-weijl.com](http://www.tally-weijl.com): <http://company.tally-weijl.com/about-tally-weijl/history/>
- Werren, P. (24. Mai 2011). Fragebogen. (M. Becker, Interviewer) Bern-Zürich.
- Zwischennutzungsagentur Wuppertal. (2010). *Den Leerstand nutzen - Erfahrungen mit der Zwischennutzung von Ladenlokalen in Wuppertal (2007-2010)*. Wuppertal. Abgerufen am 07. Juli 2011 von <http://www.zwischennutzungsagentur-wuppertal.de/organisationsstruktur/>

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema

**„Der Mehrwert von Zwischennutzung als Chance im Public Real Estate Management (PREM)“**

selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 07. August 2011

---

Miriam Heike Becker