CUREM
Center for Urban & Real Estate Management – Zurich

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

Die Potenzialanalyse als Erfolgsfaktor für Projektentwicklungen

Wertschöpfungspotenziale bei urbanen, ruralen und alpinen Brachen

Cécile von Rotz
Rainstrasse 6, 8038 Zürich

Betreuer: Prof. Dr. Alain Thierstein
Koreferent: Dr. Jürg Minsch

18. August 2008

Vorwort

Die Projektentwicklung und deren Erfolgsfaktoren am Beispiel von urbanen, ruralen und alpinen Brachen im Rahmen der Studiengangs ‚Master of Science in Real Estate' (CUREM) zu untersuchen, ist eine in mehrfacher Hinsicht stimmige Fortsetzung meiner beruflichen und persönlichen Voraussetzungen und Interessen.

Die vielfältige Berufstätigkeit als Architektin in der Projektentwicklung beim Amt für Hochbauten der Stadt Zürich prägt meinen Erfahrungshintergrund ebenso wie der tief greifende Strukturwandel der Schweiz der letzten hundert Jahre, der sich auch in meiner Familienbiografie abzeichnet.
Meine Vorfahren emigrierten am Ende des 19. Jahrhunderts in die USA, um der Armut und Enge der bäuerlichen Innerschweiz zu entfliehen. Mit den Weltkriegen kam die Rückkehr und man übernahm einen Landwirtschaftsbetrieb im Kanton Zug. In den Siebziger Jahren verdrängten Gewerbebauten den unwirtschaftlich gewordenen Hof – das Agrarland mutierte zur Bauzone, der Hof zur Brache. Gleichzeitig verlagerten sich die Familienberufe von der Landwirtschaft hin zu Dienstleistungen, von der physischen Arbeit hin zu akademischen Berufswegen und die Wohnorte vom Land in die Stadt.

Ich gehe davon aus, dass wir am Ende einer enormen quantitativen Wachstumsphase stehen. Viel mehr Menschen als je zuvor haben sich im 20. Jahrhundert Lebens- und Wirtschaftsraum schaffen können, aber oft ging diese Expansion zulasten der Umwelt. In der Bauwelt sind Zersiedlung, Brachenbildung und ‚Unwirtlichkeit unserer Städte' (Mitscherlich) Ausdruck davon. Doch gleichzeitig dürfte uns nun eine neue, diesmal qualitative Wachstumsphase bevorstehen. Umstrukturierungen von Gebietskörperschaften, ändernde Nutzerbedürfnisse und anstehende bauliche Erneuerungen sind Gelegenheiten für Aufwertungen bei räumlichen Transformationsprozessen.

Damit eröffnet die aktuelle Raumentwicklung ein weites Tätigkeitsfeld für fundierte und vernetzte Projektentwicklungen. Aussergewöhnliche und nischenbesetzende Projekte können für die Schweiz zu imageprägenden Wettbewerbsvorteilen werden. Die Gestaltungsspielräume und Wertschöpfungen sind umso grösser, je besser eine Projektentwicklung die vorhandenen Potenziale identifiziert. Die Potenzialanalyse ist dafür das geeignete Instrument.
In diesem Sinn hoffe ich, dass die vorliegende Arbeit einen Beitrag für die Praxis der Projektentwicklung darstellt und nicht zuletzt auch meine Begeisterung für die faszinierenden Projekte vermittelt, die ich im Rahmen dieser Thesis kennen lernen konnte.

Ich danke dem Betreuer der vorliegenden Masterthesis, Dr. Alain Thierstein, und dem Koreferenten, Dr. Jürg Minsch, sehr für die wertvollen Anregungen und Ermutigungen.

Ein herzliches Dankeschön gebührt auch den Interviewpartnern bei den Fallbeispielen, die offen und engagiert über ihre Projekte gesprochen haben, welche auf intelligente und teilweise überraschende Art erhebliche Potenziale wahr machten:

Urbane Brachen

Biotech-Center Wagi-Areal, Schlieren ZH: Walter Krummenacher
Geschäftsleiter und Delegierter des Verwaltungsrats, Gewerbe- und Handelszentrum (GHZ) AG

Hotel / Restaurant / Theater Rigiblick, Zürich ZH: Karl Neff
Leiter Betriebe und Geschäftsleitungsmitglied, ZFV-Unternehmungen Zürich

Genossenschaftliches Wohnen, Zürich ZH: Ralph Benz / Rolf Hefti
Geschäftsführer der Gewerkschaftlichen Wohn- und Baugenossenschaft (GEWOBAG) Zürich
Geschäftsführer der Baugenossenschaft Zurlinden (BGZ) Zürich

Stadthäuser (Selbstnutzer), Leipzig BRD: Christoph Scheffen
Gründer und Inhaber der Immothek-Immobilien-Marketing-Service GmbH Leipzig

Rurale Brachen

Hotel Hof Weissbad, Weissbad AI: Guido Koller
Präsident der Geschäftsleitung und Verwaltungsrat der KW Kurhotel Weissbad AG

Interkantonale Polizeischule, Hitzkirch LU: Rolf Plüss
Projektleiter der Dienststelle Immobilien des Kantons Luzern

Freilichtmuseum Ballenberg, Brienz BE: Walter Trauffer
Vorsitzender der Geschäftsleitung der Stiftung Freilichtmuseum Ballenberg

FriedWald, Mammern TG: Ueli Sauter
Gründer und Leiter der FriedWald GmbH Schweiz

Alpine Brachen

Brünig Indoor Schiesssportzentrum, Lungern OW: Urban Hüppi
Betriebsleiter des Brünig Indoor Schiesssportzentrums

Hotel La Claustra, Gotthard, Airolo TI: Jean Odermatt
Gründer und Stiftungsratspräsident der Fondazione La Claustra

Biera Engiadinaisa, Tschlin GR: Angelo Andina
Gründer, Geschäftsführer und Verwaltungsratspräsident der Bieraria Tschlin SA

Windkraftwerk Mont Crosin, St. Imier BE: Jakob Vollenweider
Geschäftsführer der Juvent SA

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I
Inhaltsverzeichnis III
Abbildungsverzeichnis V
Bildnachweis V
Abkürzungsverzeichnis V

1 Einleitung 1

1.1 Ausgangslage 1

1.2 Ziele 2

1.3 Hypothese 3

1.4 Aufbau 4

2 Raumentwicklung 5

2.1 Strukturwandel und Raumeffekte 6

2.2 Raumplanung und Siedlungsformen 10

2.3 Regional Governance, Urban Management und Handlungsfelder 15

2.4 Zusammenfassung Raumentwicklung 20

3 Projektentwicklung 21

3.1 Projektentwicklung als Produkt von Bestimmungsfaktoren 21

3.2 Projektentwicklung als Motor im Lebenszyklus 23

3.3 Projektentwicklung als Problemlösungsprozess 24

3.4 Projektentwicklung als Informationsbeschaffung 25

3.5 Projektentwicklung als Rundumschau 26

3.6 Projektentwicklung als Ausdruck des Eigentümerprofils 27

3.7 Projektentwicklung als Nutzenmaximierung 28

3.8 Zusammenfassung Projektentwicklung 29

4 Potenzialanalyse 30

4.1 Ökologische Rationalität 30

4.2 Interaktionsfaktoren und Modell der Potenzialanalyse 34

5 Fallbeispiele: Projektentwicklungen bei Brachen 38

5.1 Begriff der Brache 38

5.2 Auswahl der Fallbeispiele 39

5.3 Fallbeispiele 43

5.3.1 Urbane Brache: Biotech-Center Wagi-Areal, Schlieren ZH 44
5.3.2 Rurale Brache: Hotel Hof Weissbad, Weissbad AI 47
5.3.3 Alpine Brache: Brünig Indoor Schiesssportzentrum, Lungern OW 50

6 Zusammenfassung und Ausblick 53

Anhang

Verzeichnis des Anhangs 54

Weitere Fallbeispiele 55

Urbane Brache: Hotel / Restaurant / Theater Rigiblick, Zürich ZH 55
Genossenschaftliches Wohnen, Zürich ZH 57
Stadthäuser (Selbstnutzer), Leipzig BRD 60
Rurale Brache: Interkantonale Polizeischule, Hitzkirch LU 62
Freilichtmuseum Ballenberg, Brienz BE 64
FriedWald, Mammern TG 66
Alpine Brache: Hotel La Claustra, Gotthard, Airolo TI 68
Biera Engiadinaisa, Tschlin GR 70
Windkraftwerk Mont Crosin, St. Imier BE 72

Literaturverzeichnis 74

Liste der Interviewpartner 80

Leitfaden Interview 82

Ehrenwörtliche Erklärung 84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau und Gliederung der Arbeit 4
Abbildung 2: Themen und Charakteristiken der Raumentwicklung 20
Abbildung 3: Produktionsfaktoren der Projektentwicklung 22
Abbildung 4: Wirkungsebenen der Projektentwicklung 22
Abbildung 5: Lebenszyklusmodell bei Immobilien 23
Abbildung 6: Projektablauf im Idealfall und im Realfall 24
Abbildung 7: Problemlösungsmodell: Phasen der Projektentwicklung 24
Abbildung 8: Modell der SWOT-Analyse 26
Abbildung 9: Beispiel eines Morphologischen Kastens 26
Abbildung 10: Das Best-Owner-Prinzip von CUREM 27
Abbildung 11: Aspekte der Projektentwicklung 29
Abbildung 12: Basisratenproblem: Mathematische Annäherung 31
Abbildung 13: Basisratenproblem: Anschaulich-lebensnahe Annäherung 32
Abbildung 14: Basisratenproblem: Präsentation 32
Abbildung 15: Interaktion zwischen Objekt und Umfeld 35
Abbildung 16: Modell der Potenzialanalyse 36
Abbildung 17: Definition von urbanen, ruralen und alpinen Brachen 39
Abbildung 18: Neuer Finanzausgleich: Grösste Geber- und Empfängerkantone 39
Abbildung 19: Ableitung der Fallbeispiele aus der Raumentwicklung 41
Abbildung 20: Kategorisierung der Fallbeispiele 42

Bildnachweis

Alle Fotografien sind selber erstellt, ausser:

Seite 50: Brünig Indoor: Foto Löschübung: Homepage <www.ifa-balsthal.ch>
Seite 55: Rigiblick: Fotos von Heinrich Helfenstein
Seite 57: Staudenbühl: Visualisierung von asa architekten
Seite 57: Badenerstrasse 380: Visualisierung von pool architekten
Seite 62: Hitzkirch: Luftbild / Foto Ortskern: Homepage <www.seetal-plus.ch>
Seite 66: FriedWald: Orientierungskarte: Homepage <www.friedwald.ch>
Seite 72: Solarkraftwerk Mont Soleil: Luftaufnahme aus Ausstellungspavillon

Abkürzungsverzeichnis

ARE Bundesamt für Raumentwicklung
EFD Eidgenössisches Finanzdepartement
HBU Highest and Best Use
NFA Neuer Finanzausgleich

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Raumentwicklung und die Immobilienwelt stehen in der Schweiz vor einem Paradigmenwechsel. Die Epoche des quantitativen Wachstums, das seit der Gründerzeit angehalten hat, geht angesichts stagnierender Bevölkerungszahlen und abnehmendem Siedlungsdruck allmählich zu Ende.

Die Bilanz dieser Ära ist positiv bei der Erfüllung der baulichen und infrastrukturellen Grundbedürfnisse: Es ist gelungen – den Schrecken frühindustrieller Lebensverhältnisse noch im Bewusstsein – einer rasant wachsenden Zahl von Menschen Raum zu bieten, dessen Wohn- und Arbeitsplatzqualität weitaus höher ist als je zuvor. Leistungsfähige Verkehrsnetze verknüpfen weiträumig die Schwerpunkte von Produktion, Wohnort und Dienstleistung in entgrenzten Wirtschaftsräumen. Die Kehrseiten von Wohlstand und Bewegungsfreiheit sind allerdings Zersiedlung, gleichzeitiger Mangel an Urbanität, Identitätsverlust und Umweltbeeinträchtigungen.
Der normative Top-Down-Ansatz der Raumplanung (neben Regionalpolitik und Standortentwicklung[1] zentrales Element der Raumentwicklung) mit ihren gut gemeinten Baureglementen zur ‚Verhinderung einer schlechten Stadt'[2] scheiterte aber insofern, als es nicht gelungen ist, die unbändige Kraft einer superexponentiell wachsenden Wirtschaft in Siedlungsformen zu fassen, die Akzeptanz bei den Menschen finden. Das Unbehagen mit den Resultaten dieser Art von Raumentwicklung herrscht vor. Einen prägnanten bildlichen Ausdruck findet dieses Empfinden in den Fotografien von schweizerischen Agglomerationen der Künstler Peter Fischli und David Weiss[3].

Mit der zunehmenden Sättigung des Existenzbedarfs haben sich die Werthaltungen geändert: Einerseits werden an das Gebaute und dessen Umgebung höhere Ansprüche gestellt und anderseits wächst die Wertschätzung und Zahlungsbereitschaft für die noch unverbaute Umwelt. Die quantitative Expansion dürfte jetzt deshalb von einer Phase des qualitativen Wachstums[4] und der Entkopplung von Wohlstand und Wachstum abgelöst werden.[5] Vielfältig vernetzte, stimmige Projektentwicklungen können einen wertvollen Beitrag zu einer nachhaltigen Raumentwicklung leisten.

---

[1] vgl. Thierstein / et al. (2006): Raumentwicklung im Verborgenen. S. 131.
[2] Sotelo (2004): Sieben Thesen zur Stadtplanung. S. 204.
[3] Fischli / Weiss (1993): Siedlungen, Agglomeration.
[4] vgl. Minsch / et al. (1996): Mut zum ökologischen Umbau. S. 17.
[5] vgl. Sieverts (1999): Zwischenstadt. S. 44.

So stellt sich die Frage, wie eine erfolgreiche Projektentwicklung zustande kommt. Woran liegt es, dass beispielsweise in Zürich zwei Grossprojekte gleichzeitig so ganz unterschiedliche Schicksale erfahren? Warum erleidet ein Kongresshaus Schiffbruch, während ein Sportstadion alle Klippen umsegelt?

Überzeugte beim Kongresshaus die Vision eines Architektur-Juwels am See zu wenig oder überwog die Furcht vor einem uninspirierten Kompromiss? War die Lage ein Traum für ein kleines, feines, international konkurrenzfähiges Kongresshaus oder ein Alptraum der Bewirtschaftung, der Flexibilität und der Nachhaltigkeit? Sollte ein Kongresshaus von den Standortqualitäten eines High-End-Umfelds profitieren können oder sollte es selber Qualitätsquelle für ein noch entwicklungsfähiges Umfeld sein? War der Abbruch eines historischen Ensembles eine untragbare Zerstörung eines Kulturguts und eine unnötige Verschwendung einer tauglichen Bausubstanz oder ein unvermeidbares, verkraftbares Opfer für einen wirtschaftsfördernden Meilenstein und für eine zukunftsweisende Stadtentwicklung? War die geplante Nutzung die bestmögliche Verwendung des Standorts und erzeugte da einen vielfältigen Zusatznutzen oder überfrachtete sie den Ort auf alle Zeiten mit einem überdimensionierten Raumprogramm? Stellten die Regelungen der Eigentums- und Rechtsverhältnisse ein geschicktes Konstrukt dar oder erzeugten sie unüberschaubare Abhängigkeiten? Bietet der internationale Kongressmarkt genügend Nachfrage zu einer selbsttragenden Auslastung oder braucht es stets die Partnerschaft der öffentlichen Hand bei Grunderwerb, Bau und Betrieb? Wurde der Landpreis als der Lage angemessen empfunden oder galt er als überrissen? Wurde ein künstlicher Zeitdruck aufgebaut oder brauchte so etwas einfach gehörigen Schub? Schufen die Projektabläufe Transparenz und Vertrauen oder lösten sie Kompetenzgerangel und Vertrauensverlust aus? Waren die Öffentlichkeit und die politischen Gremien jederzeit genügend informiert oder fühlte man sich bevormundet?
Kurz: Was stimmte letztlich nicht?

Diese Fragen werden hier nicht beantwortet, aber zum Anlass genommen, dem Wesen der Projektentwicklung im Kontext der Raumentwicklung nachzuforschen. Es wird versucht, anhand von Fallstudien die allgemein erfolgversprechenden Faktoren einer Projektentwicklung abzuleiten.

1.2 Ziele

Zunächst soll die Projektentwicklung, eingebettet in die vielfältigen Aspekte der Raumentwicklung, als problemlösungsorientierte, qualitätssteigernde Strategie des Standortmanagements dargestellt werden, die zwischen Objekt und Umfeld vermittelt. Dann soll

die Analyse als zentraler Problemlösungsschritt in der Projektentwicklung verankert werden. Dafür soll ein einfaches Instrument, die Potenzialanalyse, entwickelt werden, das die Stimmigkeit einer Projektentwicklung aufzeigt. Schliesslich soll an Beispielen von urbanen, ruralen und alpinen Brachen nachgewiesen werden, dass die stimmige Kombination von Fakten und Emotionen für eine Optimierung der Wertschöpfung bei Immobilien-Projektentwicklungen ein zentraler Erfolgsfaktor ist.

1.3 Hypothese

Die Raumentwicklung ist die (umfeldbezogene) Grundlage für Projektentwicklungen bei Immobilien. Die (objektbezogene) Projektentwicklung ist ein erfolgsentscheidender Abschnitt im Lebenszyklus einer Immobilie und kann als komplexer Problemlösungsprozess verstanden werden. Diese Feststellungen führen zu folgenden Annahmen über die vielfältig vernetzten Wirkungszusammenhänge zwischen Objekt und Umfeld:

- Die Projektentwicklung funktioniert als Schaltstelle zwischen Objekt und Umfeld. Sie erfasst, gewichtet und gestaltet die vernetzten Wechselwirkungen.

- Ein Objekt steht in vielfältigem Bezug zu seinem Umfeld. Als Interaktionsfaktoren der Projektentwicklung werden angenommen: Vision, Ort, Umwelt, Bestand, Eigentum, Nutzung, Recht, Markt, Wert, Zeit, Prozess, Dialog.

- Die Potenzialanalyse integriert die Interaktionsfaktoren in ein Analyseinstrument. Das qualitative Mass der Stimmigkeit ist dabei ein sinnvoller Indikator zur Bewertung einer Potenzialanalyse, weil Fakten und Emotionen gleichermassen berücksichtigt werden. Wenn die Potenzialanalyse ein stimmiges Bild von Objekt und Umfeld ergibt, dann hat ein Projekt gute Erfolgsaussichten.

Gleichzeitig Grundlage und Bestätigung dieser Annahmen bilden die Befragungen, die zu den Fallbeispielen von urbanen, ruralen und alpinen Brachen durchgeführt wurden. Es wird sich zeigen, dass das scheinbar diffuse Kriterium der Stimmigkeit sehr wohl ein geeigneter und präziser Ansatz ist, um Projektentwicklungsentscheide im Rahmen einer ‚ökologischen Rationalität'[6] fällen zu können (hinreichend fundierte Entscheidfindung bei begrenzten Ressourcen an Wissen, Informationsverarbeitungskapazitäten und Zeit).

[6] Hoffrage / Hertwig / Gigerenzer (2005): Die ökologische Rationalität einfacher Entscheidungs- und Urteilsheuristiken. S. 65-89.

Der Architekt Peter Zumthor[7] beschreibt Relevanz und Präzision des ‚Stimmigen' wie folgt: „Mich beeindruckt die selbstverständliche Gegenwart eines stimmigen Ensembles, eines stimmigen Milieus, eines stimmigen Raumes. Ist der Zusammenklang von natürlich Gewachsenem und Gebautem, das Zusammenspiel von Masse, Leichtigkeit und Leere, von Geräuschen und Gerüchen, Licht und Schatten, Materialien und Formen zufällig entstanden oder bewusst komponiert? Der ungerichtete Blick des Passanten, des Bewohners, des Flaneurs […] interessiert sich nicht für diese Fragen. Er schätzt Häuser und Räume, die gut gestimmt sind, eingestimmt auf ihren Ort, abgestimmt auf ihren Gebrauch."

1.4 Aufbau

Nach der Einleitung (Kapitel 1) folgt zunächst eine Auslegeordnung über die Raumentwicklung und die Projektentwicklung. Dabei bilden die Tendenzen der Raumentwicklung in der Schweiz die Grundlage (Kapitel 2), punktuell ergänzt mit Ansätzen aus den Vereinigten Staaten. Theoretische Ansätze der Immobilien-Projektentwicklung werden mittels der gängigsten Denkmodelle dargelegt (Kapitel 3). Aus den Überlegungen zur Projektentwicklung wird das Modell der Potenzialanalyse (Kapitel 4) abgeleitet. Die Theorie der Ökologischen Rationalität begründet diesen Ansatz. Das Modell verwendet die vorhin genannten Interaktionsfaktoren, um als Transmitter die Beziehungen zwischen einem Objekt und seinem Umfeld zu strukturieren. Aus den Überlegungen zur Raumentwicklung werden die Fallbeispiele (Kapitel 5) abgeleitet. An den Fallbeispielen von Projektentwicklungen bei Brachen wird das Modell der Potenzialanalyse überprüft. Dazu wurden Interviews mit den jeweiligen Projekt- bzw. Unternehmensverantwortlichen geführt. Am Ende (Kapitel 6) folgen Zusammenfassung und Ausblick.

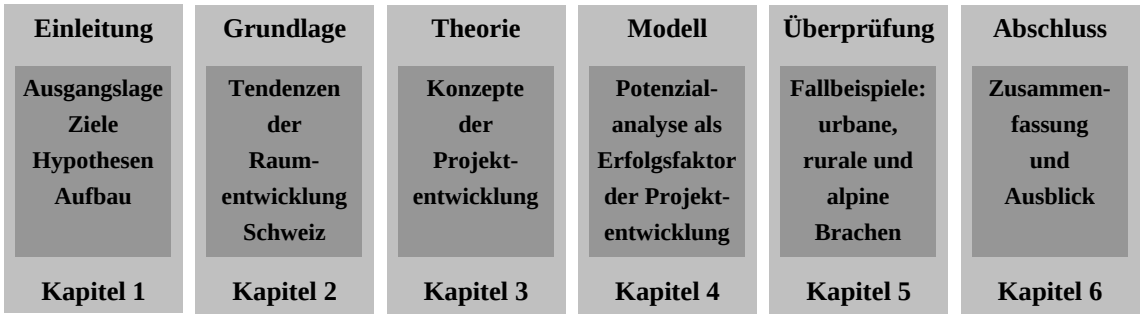


Abbildung 1: Aufbau und Gliederung der Arbeit (Quelle: eigene Darstellung)

[7] Zumthor (1999): Häuser. S. 9.

2 Raumentwicklung

Raumentwicklung wird in diesem Kapitel als Basis für die Projektentwicklungstätigkeit verstanden. Die Überlegungen erfolgen aus schweizerischer Sicht, ergänzt mit Mustern aus den USA. Die Raumentwicklung wird quasi als Bühne beschrieben, auf der sich die Projektentwicklung, die im nächsten Kapitel erläutert wird, abspielt.

Die Siedlungsentwicklung ist das gebaute Abbild des politischen, ökonomischen und sozialen Wesens einer Gesellschaft (Kapitel 2.1). Die andauernden und nachhaltig wirksamen Veränderungen dieser Strukturen **(Strukturwandel)** werden in Nutzungsallokation, in Städtebau, Architektur, Landschaftsgestaltung und Erschliessungs- und Versorgungssystemen raumrelevant und prägen unsere Lebenswirklichkeit (**Raumeffekte**).
Die **Raumplanung** hat den gesellschaftlichen und gesetzlichen Auftrag zur Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und zur bedarfsgerechten Gestaltung der **Siedlungsformen** (Kapitel 2.2). Der normative Ordnungsanspruch der Raumplanung bewegt sich in einem komplexen Kräftefeld: Der übergeordnete Einfluss des Strukturwandels, die Wirtschaftsräume,[8] welche die Grenzen der Gebietskörperschaften weit überschreiten, die gestaltgewordenen Überlagerungen von früheren und heutigen Lebensvorstellungen und das hartnäckige Beharrungsvermögen eines restwertbehafteten Baubestandes sind ebenso raumwirksam (und planungsresistent) wie die föderalistische Eigendynamik eines demokratischen Gemeinwesens oder die Spannungslinien zwischen öffentlichen und privaten Interessen.
Ein kooperatives, konsensorientiertes Standortmanagement **(Regional Governance / Urban Management)** bietet in diesem dichten Netz von mehr oder weniger beeinflussbaren Umständen erhebliche **Gestaltungsansätze** (Kapitel 2.3). Es ist ja schliesslich die kulturelle Grundhaltung und Antriebskraft des individuellen und kollektiven Gestaltungswillens, welche die Projekte vorantreibt, aus deren Summe unsere Lebenswirklichkeit besteht. Jeder Akteur hat es in der Hand, sein Projekt so zu gestalten, dass es optimal von den Gegebenheiten profitiert und umgekehrt für das Umfeld zu einer positiven Externalität[9] wird. Das wertet wiederum auch die eigene Liegenschaft auf und erhöht letztlich den Gesamtnutzen für alle Beteiligten.[10]

In diesem Sinn ist klar, dass ein Immobilienprojekt kaum je ein ausschliesslich privates Vorhaben ist, sondern in der Regel im öffentlichen Raum stattfindet und, indem es diesen beeinflusst, auch selbst zu einer öffentlichen Angelegenheit wird.

---

[8] Thierstein (2006): Raumentwicklung im Verborgenen. S. 14.
[9] Bahn / Loepfe (2007): Urban Management. S. 3.
[10] Sotelo (2004): Sieben Thesen zur Stadtplanung. S. 204.

2.1 Strukturwandel und Raumeffekte

Die neueren raumrelevanten Veränderungen der Schweiz (Schlagworte: Urbanisierung, Suburbanisierung, Periurbanisierung, Reurbanisierung, Desurbanisierung) sind in einem tief greifenden Strukturwandel begründet, der weit ausserhalb des Eingriffsbereichs von raumplanerischen Instrumenten stattfindet. Der Strukturwandel manifestiert sich in allen Aspekten unserer Lebenswirklichkeit und auf allen räumlichen Massstabsebenen.

Politik

Liberalisierung, Demokratie und Föderalismus sind unumstritten. Angesichts steigender Staatsquoten wandelt sich das Staatsverständnis vom Versorgerstaat zum Gewährleistungsstaat,[11] der optimale Lebens- und Wirtschaftsbedingungen sicherstellt. Internationale, interregionale und interkommunale Kooperation wird zentral, z.B. Gebietsreformen (Gemeindefusionen) oder sektorale Zweckverbände (Verkehrsverbünde). Die funktionalen Räume (Geschäfts- und Pendlerbeziehungen) überlagern und sprengen die Grenzen der Gebietskörperschaften.[12] Die Regionen werden wichtiger; sie erhalten oder nehmen sich mehr Aufgaben (**Regionalisierung**). Die Subventionen werden abgelöst von lasten- und aufgabengerechten Ausgleichszahlungen (Neuer Finanzausgleich). Die Akzeptanz von verursachergerechten Finanzierungsmodellen und marktwirtschaftlichen Lenkungsinstrumenten wächst. Wegen Steuerautonomie herrscht Steuer- und Standortwettbewerb. Hochsteuerkantone haben dadurch tiefere Immobilienpreise; umgekehrt lassen moderate Steuern höhere Preise zu.[13]

Wirtschaft

Die Wirtschaft ist geprägt von Globalisierung (weltweite Ausdehnung der Märkte für Güter-, Kapital-, Arbeitskräfte- und Informationsaustausch) und Deregulierung (Abbau von Handelsschranken), was den weltweiten Standortwettbewerb verstärkt. Treiber sind das Lohnkostengefälle und tiefe Energie- und Transportkosten. Die Akteure gliedern sich stärker in global bzw. regional und lokal tätige Unternehmen. Entscheidungsträger in globalen Unternehmen sind vermehrt anonyme, rasch auswechselbare Gremien. Kaufkraft und Lebensstandard sind gestiegen. Anbietermärkte werden zu Nachfragermärkten (die Nachfrager, nicht die Anbieter, bestimmen bei Angebotskonkurrenz die Produkte). Die Wirtschaft funktioniert zunehmend wissensbasiert (**Wissensökonomie**, Informationsökonomie[14]) und weniger produktionsbasiert.

---

[11] Thierstein (2002): Von der Raumordnung zur Raumentwicklung.
[12] Thierstein / et al. (2006): Raumentwicklung im Verborgenen. S. 14.
[13] Schiltknecht / de Spindler (2007): Wirtschaftspolitische Mythen. S. 64.
[14] Sassen (1997): Metropolen des Weltmarkts. S. 24.

Tertiarisierung

Der Dienstleistungssektor dominiert die Industrie und Landwirtschaft und verstärkt die zentralörtliche Knotenpunktfunktion[15] der Städte. Die Wissensökonomie bevorzugt die Metropolen.[16] Mit der Tertiarisierung geht die Desindustrialisierung einher. Neuerdings gibt es Anzeichen für eine gewisse **Reindustrialisierung**[17]: Höhere Produktionskosten und Währungsunsicherheiten in Tieflohnländern und steigende Transportkosten sowie Produktivitätsvorteile, Rechtssicherheit und ein mildes Steuerklima in der Schweiz haben in den letzten Jahren zu einer Renaissance der Industriearbeitsplätze geführt.

Landwirtschaft

Die Bedeutung der Landwirtschaft nimmt weiter ab. Weniger als 5 % der Beschäftigten sind noch in der Landwirtschaft tätig.[18] Der hohe Subventionsgrad wird hinterfragt. Die Lebensmittelskandale der Agrarindustrie erschüttern das Vertrauen der Konsumenten. Qualitativ hochstehende Markenprodukte einer umweltfreundlichen und überschaubar produzierenden Landwirtschaft (**Label-Landwirtschaft**) erleben einen Aufschwung.

Demografie

Das starke Bevölkerungswachstum ist Vergangenheit. Die Bevölkerungszahlen stagnieren wegen sinkenden Geburtenraten bzw. steigen nur dank Zuwanderung leicht an. Die Haushaltformen sind geprägt von einer **Pluralisierung der Lebensstile**.[19] Das traditionelle Familiengefüge ist nicht mehr selbstverständlich. Die Zahl der Einpersonenhaushalte, der Flächenbedarf pro Person und die Überalterung wächst. Vorsorge, Versicherungen und soziale Angebote werden zentral. Die räumliche Segregation von sozialen Klassen löst sich im Zug von Stadtteilerneuerungen teilweise auf. Der ausländische Bevölkerungsanteil ist hoch. Es gibt keine grösseren sozialen Spannungen. Die Abwanderung aus den peripheren Gebieten der Schweiz in die Städte hält an (Brain Drain).

Mobilität

Die individuelle Mobilität ist grenzenlos. Verkehr und Motorisierungsgrad nehmen zu. Erweiterte und verdichtete Verkehrsnetze führen zu besseren Erreichbarkeiten. Die Beschleunigung und Verbilligung der Fortbewegung erhöht die Pendlerdistanzen, nicht aber den Zeitaufwand pro Weg. Die Externalisierung der Mobilitätskosten bildet einen Anreiz zur Suburbanisierung. Periphere Regionen wären aber ohne individuelle Mobilität noch stärker von Abwanderung betroffen (**Abwanderungsbremse Mobilität**).

---

[15] Sassen (1997): Metropolen des Weltmarkts. S. 49.
[16] Thierstein / et al. (2006): Raumentwicklung im Verborgenen. S. 13.
[17] Schär (2008): Die Reindustrialisierung der Schweiz.
[18] Eisinger (2005): Stadtland Schweiz. S. 11.
[19] Ecoplan & Fahrländer (2008): EFICAS. S. 8.

Umwelt und Natur

Die Sensibilität für Nachhaltigkeitsfragen wächst. Es hat ein Bruch mit der Wachstumseuphorie der Nachkriegszeit stattgefunden. Der Klimawandel dringt ins Bewusstsein. Naturkatastrophen scheinen häufiger und schadensintensiver zu werden. Der unverbaute Lebensraum schrumpft. Die Naturverbundenheit oder gar **Natur-Idealisierung** wächst.

Energie

Der Verbrauch an nicht erneuerbaren Rohstoffen nimmt tendenziell immer noch zu, trotz Knappheit und Sparbemühungen (Spar-Illusion). Der kostenlose, externalisierte Ressourcenverbrauch ist nicht mehr allgemein akzeptiert. Umweltfreundliche Energiequellen sind nicht genügend vorhanden (**Energiedilemma**). Der Technologieschub für eine umweltfreundliche, massentaugliche Energieerzeugung steht noch aus.

Technologie

Die Innovationsdichte ist hoch. Informations- und Kommunikationstechnologien revolutionieren das Alltagsleben. Innen- und Aussenräume sind durchtechnisiert und hoch installiert. Der Einsatz von **Hightech** macht das Leben schneller, mobiler und flexibler. Die Unternehmensstandorte bleiben dennoch an die Städte und deren kreative Potenziale gebunden.[20] Die Transformation zur Informations- und Wissensgesellschaft hat nicht zu einer Auflösung der Stadt geführt.[21] Bildungs- und Forschungsinstitutionen dienen als Imageträger und Impulsgeber für Firmengründungen[22] und damit als Standortfaktor für ganze Wirtschaftsräume.

Kultur

Die Menschen haben ihre Identifikations-, Austausch- und Ausdrucksmöglichkeiten erweitert. Das Kulturschaffen ist vielfältig. Der Lebensgenuss wird zum zentralen Lebensziel erhoben. Arbeitszeitreduktionen sind die Voraussetzung für eine hedonistische **Freizeit- und Konsumgesellschaft**. Der urbane Lebensstil dominiert zwar,[23] aber die traditionellen Bräuche und regionalen Besonderheiten finden auch wieder vermehrt Anklang. Die Sehnsüchte sind widersprüchlich: Die Menschen wollen an der Gesellschaft (Stadt) und an der Natur (Land) gleichermassen teilhaben und suchen diejenigen Lebensräume, welche sowohl städtischen Komfort als auch ländliche Romantik versprechen.[24] Es herrscht weitgehende Einmütigkeit in der Ablehnung der als unästhetisch empfundenen Agglomerations- und Zersiedlungserscheinungen.

---

[20] Sassen (1997): Metropolen des Weltmarkts. S. 15.
[21] Thierstein / et al. (2006): Raumentwicklung im Verborgenen. S. 22.
[22] Thierstein (2002): Von der Raumordnung zur Raumentwicklung. S. 14.
[23] Bundesamt für Raumentwicklung (2005): Raumentwicklungsbericht 2005. S. 8.
[24] Sieverts (1999): Zwischenstadt. S. 19.

Der Strukturwandel als vernetztes, gegensätzliches und immer auch raumprägendes Wirkungsprinzip im Siedlungsgefüge wird an einem kurzen Rückblick auf die Entwicklung der Stadt Zürich während der letzten zwanzig Jahre greifbar:

In den Achtziger Jahren schrumpfte Zürich an Einwohnern und wuchs an Baumasse. Die Bevölkerung zog in Agglomerationsgemeinden; Wohnen auf dem Land entsprach dem Zeitgeist. Produktionseinstellungen und -verlagerungen erzeugten innerstädtische Industriebrachen. Dank Tertiarisierung und kräftigem Wachstum der Finanzdienstleister boomte der Bürobau und verdrängte andere Nutzungen.
In den Neunziger Jahren geriet Zürich in eine Krise. Die schwache Konjunktur führte zu Arbeitsplatzabbau und Arbeitslosigkeit. Der Bürobau kam wegen mangelnder Nachfrage und hohen Zinsen zum Stillstand. Für umfangreiche Stadterneuerungen fehlte das Geld. Der Trend zur Wiederentdeckung der Städte[25] setzte allmählich ein.
Gegenwärtig erlebt Zürich als dominierender Bestandteil der polyzentrischen Metropolregion Nordschweiz[26] einen Boom. Begünstigt durch die neu erwachte Wertschätzung des Stadtlebens, durch das Überangebot an Büros und tiefe Zinsen wird sogar an sehr immissionsreichen Lagen Wohnungsbau betrieben. Urbanität (als eine Haltung von Weltoffenheit und Kultiviertheit)[27] verbreitet sich, wobei aber der gelebten Urbanität die gebaute nicht zwingend entspricht. Gewerbebetriebe mit grossem Flächenbedarf, aber geringer Wertschöpfung werden in die umliegenden Arbeitsplatzgemeinden verdrängt.[28] Das spiegelt die gestiegenen Landwerte, lässt aber ebenso den Verkehr weiter anwachsen, was die Lebens- und Arbeitsqualität sowohl in der Quell- als auch in der Zielgemeinde stört. Die Abwanderung des Gewerbes erhöht die finanzielle Abhängigkeit der Stadt von den Steuerzahlungen einiger weniger grosser Finanzdienstleister. Dies spricht durchaus für die massvolle Beibehaltung der zeitweise totgeglaubten Industrie- und Gewerbezonen auch innerhalb der Stadt Zürich.

Eine attraktive Siedlungsentwicklung erfordert eine problemlösungsorientierte Standortstrategie, die im Spannungsfeld von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt[29] nachhaltige Wege der Entfaltung aufzeigt. Eine solche Strategie beruht auf einer tragfähigen Vision. Sie reagiert flexibel auf den Strukturwandel und kann mit Widersprüchen und Ungleichzeitigkeiten umgehen. Sie strebt einen Interessensausgleich zwischen den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen an. Selbstbewusst vermeidet sie es, allzu einseitig kurzfristigen Trends zu folgen und verliert das Gemeinwohl nicht aus den Augen.

---

[25] Oswalt / Rieniets (2006): Atlas der schrumpfenden Städte. S. 7.
[26] Thierstein / et al. (2006): Raumentwicklung im Verborgenen. S. 14.
[27] Sieverts (1999): Zwischenstadt. S. 32-33.
[28] Mijuk (2008): Zürich für ‚Zöifter' zu teuer.
[29] Frey (2002): Regional Governance. S. 9.

2.2 Raumplanung und Siedlungsformen

Gemäss Schweizerischer Bundesverfassung hat die Raumplanung ‚der zweckmässigen und haushälterischen Nutzung des Bodens und der geordneten Besiedlung des Landes'[30] zu dienen. In der Willensnation Schweiz heisst Raumplanung bzw. Raumentwicklung immer auch, eine Balance zwischen dem Standortwettbewerb und der Kohäsion zwischen den Regionen und Kantonen zu finden.[31] Der Föderalismus lässt Kantonen und Gemeinden nach dem Subsidiaritätsprinzip eine zentrale politische Stellung zukommen.

Die Raumplanung bezieht ihre Legitimation aus dem Anspruch, ja dem Versprechen, negative externe Effekte zu verhindern.[32] Es ist der Zweck der kantonalen Richtplanung und der kommunalen Nutzungsplanung, mit der Festlegung von Bau- und Nichtbauzonen (einem der griffigsten behördlichen Instrumente) die Beeinträchtigung der Eigentumsrechte unter Nachbarn oder die Qualitätsminderung von Grundstücken durch unangemessene Baumassnahmen in der Nachbarschaft zu verhindern bzw. diesbezüglich Rechtssicherheit zu schaffen. Ohne diese Gewährleistung käme es zu einem Marktversagen,[33] was den defensiven und restriktiven Charakter der Raumplanung rechtfertigt. Zudem dient die Raumplanung der Sicherung und Realisierung übergeordneter Ziele (gebietsübergreifende Infrastrukturvorhaben oder Schutz von öffentlichen Gütern wie Natur- und Kulturdenkmäler).
Die räumliche Dynamik des nachfrageorientierten Raummarkts der letzten Jahrzehnte, die auf dem enormen Wirtschaftswachstum basierte, hätte ohne Schutzbestimmungen viele natürliche und baukulturelle Qualitäten unwiederbringlich zum Verschwinden gebracht; etwa Landschafts- und Ortsbilder, die wir heute wieder vermehrt schätzen und die Ressourcen bilden, von denen wir nun profitieren können (Identität, Tourismus). In der Raumplanung verkörpert sich somit auch das kulturelle Niveau und Wertesystem[34] einer Gesellschaft, welche immaterielle Güter als Teil ihres Wesens begrüsst und als Ausgleich von Partikularinteressen für allgemein verbindlich erklärt.

Darüber hinaus versteht sich Raumplanung immer auch als gestaltende und kontrollierende Instanz einer als idealtypisch vereinbarten räumlichen Ordnung,[35] wobei nur eine systemische Sichtweise den Phänomenen der Raumentwicklung gerecht wird.[36]

---

[30] Bundesverfassung (1999): Art. 75 Raumplanung. Abs. 1.
[31] Thierstein (2002): Von der Raumordnung zur Raumentwicklung. S. 12.
[32] Bahn (2007): Urban Management. S. 2.
[33] Frey (2002): Regional Governance. S. 3.
[34] Minsch / et al. (1996): Mut zum ökologischen Umbau. S. XI.
[35] Bahn / Loepfe (2007): Urban Management. S. 4.
[36] Thierstein (2002): Von der Raumordnung zur Raumentwicklung. S. 16.

Der idealtypische Lebensraum bedeutet für die meisten Zeitgenossen, ob Experten oder Laien, dass Städte kompakt, Dörfer intakt und Landschaften naturnah sind.[37]
Das Idealbild der kompakten, identitätsstiftenden **Europäischen Stadt** manifestiert sich in einem lebendigen, dichten und auf ein historisches Zentrum hin orientierten Siedlungsmuster, wo eine durchmischte Bevölkerung, aber auch Wirtschafts-, Verwaltungs- und Kulturtätigkeiten aller Art in harmonisch proportionierten Baukörpern und klar gefassten Stadträumen prosperieren sollen. Unter dem Banner der Europäischen Stadt wird die städtebauliche Triade ‚Block, Strasse, Platz'[38] (und wohl auch Park) propagiert.

Dabei wird vergessen, dass die Stadt des Mittelalters und des 19. Jahrhunderts den Anforderungen der Moderne einfach nicht mehr gewachsen war. Einerseits waren grundlegende Sanierungen der unhygienischen Verhältnisse erforderlich (Minimalstandards für Wohnungen, Strassenbefestigungen, Kanalisationen), um der wachsenden Bevölkerung menschenwürdige Lebensbedingungen zu bieten. Anderseits sprengten grosse Industrieanlagen, Institutionen wie Schulen, Theater und Museen oder leistungsfähige Verkehrsverbindungen den kleinteiligen Massstab. Die traditionelle Stadt war alles andere als massentauglich. Der Mythos der alten Stadt ist an der Moderne zerbrochen.

Heute bilden die weiträumigen Verkehrsnetze, die grossmassstäblichen Gewerbe- und Einkaufszentren und die ausufernden Einfamilienhausquartiere nur die Kehrseite der wohlstandsbedingten Wohnansprüche, der bequemen Konsumgewohnheiten und der individuellen Mobilität. Damit sind sie nicht nur Ausdruck der Massengesellschaft, sondern auch von Demokratisierung und Willensfreiheit. Der sich aus zahllosen, gleich gerichteten Einzelentscheiden zusammenballende Strukturwandel konnte von der Kritik an den städtebaulichen Folgen dieses Trends nicht aufgehalten werden.

So diagnostizierte der Schriftsteller Alexander Mitscherlich:[39] „Das Einfamilienhaus, ein Vorbote des Unheils, den man immer weiter draussen in der Landschaft antrifft, ist der Inbegriff städtischer Verantwortungslosigkeit und der Manifestation des privaten Egoismus."
Nicht weniger prägnant formulierte der Kulturjournalist Peter Killer:[40] „Überbauungen von hoher Besiedlungsdichte werden häufig als Eingriffe in die Natur gebrandmarkt. Dass sich der Stadtbrei tagtäglich weiter in die Landschaft hinaus ergiesst, dass mit lockeren Ein- und Mehrfamilienhausüberbauungen nur wenig Wohnraum geschaffen, dafür umso mehr Natur zerstört wird, nimmt man ohne Widerspruch zur Kenntnis."

---

[37] Sieverts (1999): Zwischenstadt. S. 7.
[38] Eisinger (2007): Bricolagen städtischer Zukunft seit 1920. S. 169.
[39] Mitscherlich (1965): Die Unwirtlichkeit unserer Städte. S. 36.
[40] Killer (1972): Wie weit ist's nach Utopia? S. 32.

Aber was könnte intellektuelle Differenziertheit schon bewirken, wenn archaische Sehnsüchte des Menschen, endlich befreit von Bevormundung und Armut, sich nun Bahn brechen wollen: „Was hatte man ‚dem kleinen Mann' nicht alles versprochen: das Land Utopia, den kommunistischen Zukunftsstaat, das Neue Jerusalem, selbst ferne Planeten. Er aber wollte immer nur eins: ein Haus mit Garten."[41]

Hier tritt der unvermeidliche Widerspruch jeglicher Raum- und Stadtplanung offen zu Tage: Einerseits will die Planung das Sehnsucht der Menschen ernst nehmen und ‚eine den menschlichen Bedürfnissen entsprechende Ordnung des räumlichen Zusammenlebens'[42] schaffen. Anderseits will sie aber auch den wuchernden Einfamilienhaussiedlungen mit ihrer „rücksichtsfreien Demonstration von pekuniärer Potenz und dem Geschmacksniveau von Devotionalienhändlern"[43] Einhalt gebieten.

Nur zu gern setzen Investoren, Bauherrschaften und Mieter die Interessen der Nutzen- und Renditemaximierung vor diejenigen einer ausgewogenen, aber von der machtlosen Raumplanung zu wenig koordinierten Raumentwicklung.[44] Aus dem Strukturwandel der liberalisierten Gesellschaft heraus entstehen Siedlungsmuster, die in dieser Form niemand geplant und gewollt hat[45] und die in ihrer Gesamtheit Irritationen auslösen.
So sind im Umfeld der Kernstädte und Ballungsgebiete ‚Stadtlandschaften'[46] entstanden, die sich jeder herkömmlichen urbanistischen Kategorisierung entziehen. Sieverts[47] bezeichnet solche Siedlungsfelder verstädterter Landschaften oder verlandschafteter Stadt als **Zwischenstadt** und meint damit diffuse, ungeordnete Strukturen, die weder Stadt noch Land sind, aber Eigenschaften von beidem besitzen. Die Zwischenstadt ist ein durchgehender Siedlungsraum ohne eigene Identität. Trotz der mangelnden räumlichen Integration und einer scheinbar kompletten Planlosigkeit ist die hybride Zwischenstadt das durchaus erklärbare Resultat von unzähligen, zwar chaotisch sich überlagernden, in sich aber meist rationalen Einzelentscheidungen.

Das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) hat untersucht, wie es mit der Idealität des Lebensraums in der Schweiz steht. Der Raumentwicklungsbericht 2005[48] kommt zum nüchternen Schluss, dass die heute erkennbare Raumentwicklung den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung widerspricht.

---

[41] Chesterton. In: Kaltenbrunner (2006): Der Komfort des Herzens.
[42] Albers (1988): Stadtplanung. S. 4.
[43] Mitscherlich (1965): Die Unwirtlichkeit unserer Städte. S. 11.
[44] Thierstein (2002): Von der Raumordnung zur Raumentwicklung.
[45] Hotz (2008): Weder Stadt noch Land.
[46] Venturi / Scott Brown / Izenour (1979): Lernen von Las Vegas. S. 67.
[47] Sieverts (1999): Zwischenstadt. S. 14-15.
[48] Bundesamt für Raumentwicklung (2005): Raumentwicklungsbericht 2005.

Die Siedlungsflächen haben zulasten der landwirtschaftlich genutzten Flächen massiv zugenommen. Nur siebzig Prozent aller Gebäude der Schweiz befinden sich in einer Bauzone, was der ländlichen Streubauweise geschuldet ist und das Bild der Zersiedlung verstärkt. Die Bauzonen sind zu gross. Sogar ohne die Verdichtungsmöglichkeiten innerhalb der bereits überbauten Bauzonen (Unternutzung, Brachen) zu berücksichtigen, gäbe es hier Raum für weitere zweieinhalb Millionen Einwohner. Die grössten Reserven liegen in peripheren Gemeinden, wo der Bedarf fehlt. Knapp sind Baulandreserven hingegen in den Städten und deren Umland, wo die Nachfrage gross ist. Die Auszonung von Bauland ist umständlich und wirft Entschädigungsfragen auf.

Um die Kernstädte breiten sich immergleiche Agglomerationsgürtel aus, um die herum dünn besiedelte Gebiete von Einfamilienhäusern, Industrie- und Gewerbebauten, Fachmärkte, Einkaufszentren, Garagen, Tankstellen, Fastfood-Restaurants und Parkplätze gestreut sind. Im Mittelland, wo man sich im immergleichen, nicht enden wollenden Siedlungsbrei wähnt, der den Charakter der Ortskerne und die Schönheit der Landschaft überdeckt, entsteht der Eindruck einer durchgehenden Zersiedlung.

Dies ist vorallem auf die föderalistischen Entscheidungsstrukturen der autonomen Gemeinden zurückzuführen, deren Territorium sich an historischen Siedlungs- und Anbaugebieten orientiert. Jede Kommune verfügt über einen vollständigen ‚Satz von Zonen':[49] Ob Stadt-, Land- oder Berggemeinden, alle haben die gleichen Kern-, Einfamilienhaus-, Gewerbe- und Landwirtschaftszonen. Um der eigenen Gemeinde mehr Wohlstand zu verschaffen, konkurrieren sich die Lokalverantwortlichen darin, einem stets ähnlichen Mix von Hausbesitzern und Gewerbetreibenden Bauland anzubieten, so dass sich überall und auf engem Raum das gleiche Bild ausfrasender Ortserweiterungen wiederholt. Wären die politischen Gemeinden von vorneherein grossflächiger gewesen und hätten mehrere Siedlungskerne umfasst, wären die neuen Bebauungsstrukturen wohl kaum derart fragmentiert. Die angestrebte Gleichheit der Lebensverhältnisse[50] führte zu einer monotonen Gleichschaltung der Bodennutzung und zu einer Verschleuderung der absolut knappen Landressourcen, ja zu einem eigentlichen Land-Dumping.[51]

Zwar ist ‚Urban Sprawl' weltweit zu beobachten. Da aber viele Länder bei geringerer Bevölkerungsdichte mehr Fläche aufweisen, gibt es dort auch viel mehr unüberbautes Land zwischen den Siedlungsteppichen als in der Schweiz. So springt die Zersiedlung hier viel mehr ins Auge als dort. Dem ‚Stadtland Schweiz'[52] muss gleichzeitig zunehmende Zersiedlung und mangelnde Urbanität attestiert werden.

Letztlich ist trotz der Aufteilung des Landes in Bau- und Nicht-Baugebiete der klare Verfassungsauftrag der ‚zweckmässigen und haushälterischen Nutzung des Bodens und

[49] ETH Studio Basel (2006): Die Schweiz. Ein städtebauliches Portrait. Einführung. S. 110-113.
[50] Thierstein / et al. (2006): Raumentwicklung im Verborgenen. S. 133.
[51] vgl. Minsch / et al. (1995): Schritte zur Ökologisierung des Welthandels. S. 8.
[52] Eisinger (2005): Stadtland Schweiz.

der geordneten Besiedlung des Landes' nicht erfüllt worden. Dem stand eine Politik der Raumgarantie[53] entgegen, die vorauseilend allen denkbaren Bedürfnissen Platz machte.

Gemäss der Pensimo-Studie ‚EFICAS'[54] werden voraussichtlich nur die bereits sehr urbanen Zentren und **Tourismus-Hotspots** oder die wohnattraktiven Gebiete der Schweiz mittelfristig noch eine Steigerung beispielsweise der Nachfrage nach Mietwohnungen erleben. Die peripheren Orte des Mittellandes, geschweige denn der Schweiz (**Stille Zonen**[55]), müssen mit Stagnation oder gar Schrumpfung rechnen. Diese Tendenz bedeutet, dass der Schwerpunkt der Raumentwicklung zunehmend in der Umgestaltung und Verbesserung des Bestands und nicht mehr in der Bewältigung eines ehemals interpolierten, aber nun ausbleibenden Wachstums besteht. Die **Schrumpfende Stadt**[56] und die Stadtentwicklung unter Schrumpfungsbedingungen[57] sind sowohl Realität als auch Herausforderung für die Zukunft.

Die Schweiz ist einem heftigen Strukturwandel unterworfen gewesen, der sich in einer zeitlichen und räumlichen Parallelität verschiedenster Urbanisierungsformen auswirkt. Die Zersiedlung, als Zwischenstadt begrifflich gefasst, wirkt sich im kleinmassstäblichen Stadtland Schweiz viel stärker aus als in grossflächigeren Ländern. Die Einsicht in die Empfindlichkeit des schweizerischen Mittellands als unseres primären, aber räumlich eng beschränkten Lebensraums ist wegen Föderalismus, Wachstumseuphorie und Partikularinteressen untergegangen. In defensiver Vermeidung von ‚schlechter Stadt' haben die Raumplanungsorgane vernachlässigt, dass sie selbst überzeugende Konzepte zur Entwicklung von ‚guter Stadt' entwickeln könnten und sollten.[58]
Dass der staatsinterventionistisch angehauchte Begriff der Raumplanung durch einen weniger belasteten Begriff wie Raumentwicklung[59] ersetzt worden ist, zeugt von Aufbruch und Modernität. Wenn damit aber auch ein eher feststellendes als ein voraus gehendes und gestaltendes Rollenverständnis impliziert wird, besteht die Gefahr von Stillstand. Dies lässt zumindest das Raumkonzept des Raumentwicklungsberichts 2005 vermuten, das zwar Realität abbildet, aber keinen neuen Sinn stiftet. Mit einer passiven Beobachtung von quasi eigendynamisch passierenden Raumentwicklungsprozessen, die mit der schicksalshaften Unvermeidlichkeit von Naturgewalten über uns kommen, bleibt das visionäre und konstruktive Potenzial der Raumplanung unausgeschöpft.
Im folgenden Abschnitt stellt sich deshalb die Frage nach den Gestaltungsspielräumen.

---

[53] Minsch / et al. (1996): Mut zum ökologischen Umbau. S. 117.
[54] Ecoplan & Fahrländer (2008): EFICAS. S. 21.
[55] ETH Studio Basel (2006): Die Schweiz. Ein städtebauliches Portrait. Einführung. S. 18.
[56] Oswalt / Rieniets (2006): Atlas der schrumpfenden Städte.
[57] Weidner (2003): Stadtentwicklung unter Schrumpfungsbedingungen.
[58] Sotelo (2004): Sieben Thesen zur Stadtplanung. S. 204.
[59] Thierstein (2002): Von der Raumordnung zur Raumentwicklung. S. 10.

2.3 Regional Governance, Urban Management und Handlungsfelder

Auf der Suche nach prozessualen Gestaltungsspielräumen im Umgang mit Zwischenstadt gesellen sich zu den bisherigen Instrumenten der Raumplanung zur Lenkung der Raumentwicklung die Konzepte der Regional Governance und des Urban Management.

Durch Globalisierung und Suburbanisierung stimmen die Grenzen der Gebietskörperschaften immer weniger mit den viel weiter gespannten Ausdehnungen der funktionalen Räume (Handelsbeziehungen, Pendlerbewegungen) überein.[60] Bei Regional Governance geht es darum, dass auf regionalen Plattformen[61] öffentliche und private Akteure in kooperativen Verfahren Win-Win-Lösungen für Probleme erarbeiten, die innerhalb der Grenzen der bestehenden Gebietskörperschaften nicht mehr zu bewältigen sind.
Auch Urban Management verkörpert mit seinen konsensorientierten Problemlösungsmodellen[62] und seiner Akteurorientierung[63] diesen Bottom-Up-Ansatz, während die normativen Raumordnungsregulatorien mit ihrer Gesetzesmacht den Top-Down-Ansatz darstellen. Urban Management kombiniert Stadtentwicklung und Projektentwicklung unter dem ‚Leitbild der nutzergerechten Stadt'.[64] Die Stadt (und die Landschaft) als nutzenstiftendes Produkt interpretierend, sucht Urban Management die wertschöpfungsorientierte Steuerung von räumlichen Transformationsprozessen[65]. So wird der Gesamtnutzen und der Landwert maximiert und für die Wohlfahrtsoptimierung in abgegrenzten räumlichen Gebieten[66] gesorgt. Urban Management sucht den Ausgleich zwischen Partikular- und Generalinteressen, um wohlfahrtssteigernde Effekte zu maximieren.
Solche Ansätze bieten Perspektiven, um regionale und lokale Defizite in einer Gesamtschau als Potenziale sehen zu können und stimmige Konzepte in vernetzten Projektentwicklungsprozessen umzusetzen. Es gilt, die systemische Sicht von Raumordnungs- und Raumentwicklungspolitik durch ein regionales, integrales Standortmanagement zu ergänzen[67] und Boden und Raum als Rohstoffe eines entwerferischen Akts[68] einzusetzen.

Es folgen einige konkrete Konzepte des Umgangs mit Stadt bzw. mit dispersen Stadtlandschaften aus den Vereinigten Staaten, die auch Ansätze für hiesige Projektentwicklungen im Sinn von Regional Governance und Urban Management sein können.

---

[60] Frey (2002): Regional Governance. S. 13.
[61] Thierstein (1997): Tatort Region. Mythen der Entwicklung hinterfragen. S. 5.
[62] Sinning (2001): Stadtmanagement. Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region).
[63] Minsch / et al. (1996): Mut zum ökologischen Umbau. S. 3.
[64] Sotelo (2004): Sieben Thesen zur Stadtplanung. S. 204.
[65] Bahn / Loepfe (2007): Urban Management. S. 1.
[66] Bahn (2007): Urban Management. S. 2.
[67] Thierstein (2002): Von der Raumordnung zur Raumentwicklung. S. 16.
[68] Eisinger (2007): Bricolagen städtischer Zukunft seit 1920. S. 162.

Historische Siedlungsformen mit klaren Grenzen zwischen Stadt und Land gehören unwiederbringlich der Vergangenheit an.[69] Der Drang an die Siedlungsränder, wo die städtischen und ländlichen Qualitäten vermeintlich gleichermassen erlebbar sind, führt zur Verwässerung von beidem. Das Schweizer Mittelland ist ein zusammenhängendes, aber perforiertes Siedlungsband mit auf- und abschwellender Bebauungsdichte, das von polyzentrischen, teilweise grenzübergreifenden Metropolregionen akzentuiert wird.
Damit folgt die Raumentwicklung in der Schweiz den gleichen Tendenzen, die zuerst in den Vereinigten Staaten greifbar wurden. Entsprechend dieser Amerikanisierung des Raums werden einige amerikanische Strategien des Raumverständnisses betrachtet. Diese zeichnen sich durch Schärfe der Wahrnehmung, durch Vision und Pragmatismus und eine urdemokratische Akzeptanz des Massencharakters heutiger Gesellschaften aus.

Als erstes werden Ansätze der Bejahung und Stärkung der Stadt untersucht, die auch als **Heroisierung der Metropole** bezeichnet werden können:

Der Architekt Rem Koolhaas hat Ende der Siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts die Metropole New York und ihre ‚Culture of Congestion'[70] analysiert. Diese ‚Theorie der Dichte', die er an Manhattan entwickelt hat, meint die faszinierende, erlebnisreiche Gleichzeitigkeit und Überlagerung von unterschiedlichsten Programmen, Funktionen, Ideologien und Inszenierungen von künstlichen Welten.[71]
Anfang Sechziger Jahre, als noch weitherum das Paradigma der modernistisch-technokratischen Stadtplanung mit ihrer Funktionstrennung, Verkehrsgerechtigkeit, Technikgläubigkeit und ihren ‚Wohnmaschinen'[72] im Grünen galt, erkannte die Urbanistin Jane Jacobs[73], dass gerade die Durchmischung kleinteiliger Nutzungen und die hohen Bevölkerungs- und Bebauungsdichten ein attraktives, interessantes Stadtleben ausmachen.
Dem Architekten Philip Johnson gelang es seit den Siebziger Jahren, den damals von Abwanderung und Verwahrlosung geprägten amerikanischen Innenstädten (Houston, Pittsburgh) neues Leben und neue Identität zu verleihen, indem er seine Hochhäuser als markante, unverwechselbare Ikonen konzipierte. Architektonisch durchaus umstritten, bilden seine Geschäftsbauten epochale Landmarks, welche die Stadtzentren nicht nur von weitem sichtbar aus der Anonymität heraus katapultieren, sondern auch real aufwerten, indem sie zahlungskräftige, repräsentationshungrige Investoren anlocken.
Die Schweiz hingegen verweigert sich gerne noch immer (zumindest im Geiste) der längst auch hier Realität gewordenen Urbanität der Lebens- und Wirtschaftsräume.

---

[69] Bundesamt für Raumentwicklung (2005): Raumentwicklungsbericht 2005. S. 7.
[70] Koolhaas (1994): Delirious New York. S. 10.
[71] Sinning (2000): More is More. OMA / Rem Koolhaas. S. 21.
[72] Le Corbusier (1922): 1922. Ausblick auf eine Architektur. S. 23.
[73] Jacobs (1993): Tod und Leben grosser amerikanischer Städte. S. 120-131.

Der hiesige Siedlungsdruck schafft sich, in Dichte, Höhe, Masse und Konzentration[74] unterdrückt, unweigerlich seine Ventile im Umland der Kernstädte. Urbanität als formbare Quelle städtebaulicher Qualität, als reichhaltiger Lebensraum und als erstklassige Identifikationsmöglichkeit wird hierzulande noch viel zu wenig geschätzt und genutzt.

Als nächstes werden Ansätze zum Umgang mit dispersen Siedlungsformen betrachtet, welche als Ästhetisierung des Urban Sprawl oder als **Mystifizierung der Zwischenstadt** gelten können:

Die Architekten Robert Venturi, Denise Scott Brown und Steven Izenour analysierten in den Siebziger Jahren die ‚Stadtlandschaften'[75] von Las Vegas und fanden in der Pop- und Trash-Zeichenhaftigkeit der Werbeembleme und Leuchtschriften eine Schönheit und Ordnung, die sich dem Betrachter erst aus der Sichtweise des Autofahrers, als Filmsequenz, voll erschloss. Sie lieferten eine Stadt-Definition, die der Europäischen Stadt fremder nicht sein könnte, die aber für die schweizerische Mittellandstadt wie gemacht scheint: „Eine Stadt besteht aus einem Geflecht ineinander verwobener Aktivitäten, das sich in einem das Land überziehenden räumlichen Muster niederschlägt."[76]
Diese Position verweist auf Frank Lloyd Wright, den Architekten der amerikanischen Prärie und seine Broadacre-City-Utopie,[77] welche in der Wirtschaftskrise der Dreissiger Jahre entstand. Er entwarf die Verkörperung eines neuen ‚Way of Living' in der Landschaft: Im weiten Raster der amerikanischen Landteilung sind Wohnhäuser, Schulen, kleine Fabriken, Farmen, Hotels, Warenhäuser, einzelne Hochhäuser, Grünflächen und Waldstücke verstreut, durchzogen von Flüssen, Strassen und Monorails. Broadacre City ist keine klassische Stadt, sondern ein dezentral und verstreut besiedeltes Landschafts-Raum-Kontinuum von geringer Dichte. Es ist das Ideal einer durchdemokratisierten Gesellschaft, wo Landbesitz und Mobilität als unabdingbares Menschenrecht gelten. In Broadacre City geht nicht die Stadt aufs Land, sondern Stadt und Land werden eins.[78]

Der Sprawl steht keineswegs vor der Wahl, entweder eine ‚Stadt im Werden – oder im Zerfall'[79] zu sein. Die Zwischenstadt hat sich als eigenständige Raumkategorie etabliert. Dies auszublenden hiesse, die spezifischen Potenziale der Zwischenstadt zu negieren. Die Akzeptanz dieser Siedlungstypologie führt nicht zum Untergang jeglichen Gestaltungsanspruchs, sondern öffnet überhaupt erst Gestaltungsspielräume.

---

[74] ETH Studio Basel (2006): Die Schweiz. Ein städtebauliches Portrait. Einführung. S. 17.
[75] Venturi / Scott Brown / Izenour (1979): Lernen von Las Vegas. S. 67.
[76] Venturi / Scott Brown / Izenour (1979): Lernen von Las Vegas. S. 93.
[77] Riley (1994): Frank Lloyd Wright. S. 20.
[78] Riley (1994): Frank Lloyd Wright. S. 44.
[79] Kollhoff (1997): Stadtgesellschaft. Gedanken zur Zukunft der europäischen Stadt. S. 40.

Die geringere Dichte und grössere Weiträumigkeit sub- und periurbaner Räume erlaubt die Verwebung von Baukörpern und Grünräumen in einer Art Park-Stadt. Die offene Bauweise und die freiere Sicht auf grossmassstäblichere Bauten ermöglichen es nicht nur, dass diese Solitäre ihre raumprägenden Qualitäten voll ausspielen können, sondern setzt deren architektonische Präsenz geradezu zwingend voraus. Gebäude mit einem Defizit an baukulturellem Format schwächen den periurbanen Raum. Diese Art von Interaktion zwischen Körper und Raum ist in der Innenstadt, wo der Einzelbau gegenüber dem Ensemble zurücktritt, weniger ausgeprägt. Dass Stadtwerdung als ‚Kontinuität qualitativer Verbesserung'[80] verstanden werden kann, gilt auch für die Zwischenstadt. Diese steht als neue Erscheinung am Anfang ihrer Entwicklung, weshalb das Bewusstsein der Gestaltbarkeit von Räumen, Orten und Identitäten über die Zeit zentral ist.
Bei der amerikanischen City-Beautiful-Bewegung am Ende des 19. Jahrhunderts ist nicht etwa der eklektizistische Beaux-Arts-Klassizismus mit seinen Monumentalachsen (Philadelphia, Washington D.C.) eindrücklich, sondern der kollektive Wille zur Schönheit und zur Umformung des Gegebenen nach ästhetischen Gesichtspunkten.

Zum Schluss werden Ansätze zum Umgang mit der Landschaft erkundet, die man als **Dynamisierung der Natur** verstehen kann:

In den Vereinigten Staaten bestand im 19. Jahrhundert trotz der Grossflächigkeit des Landes die Gefahr, dass einmalige Landschaften durch Besiedlung und Bewirtschaftung verloren gehen. Die föderale Struktur hielt aber ab 1870 den amerikanischen Bundesstaat nicht davon ab, weite Gebiete des Landes als Nationalparks zu deklarieren, sie zu schützen und der Nachwelt als naturgegebenen Reichtum zu erhalten. Heute umfassen die rund 400 Parks etwa 3.6 % der Landesfläche, verzeichnen jährlich 270 Millionen Besucher, beschäftigen 20'000 Vollzeitmitarbeitende und 140'000 Freiwillige und erzeugen eine ungefähre Wertschöpfung von 10 Milliarden Dollar.[81] Die Parks sind in der Regel so nutzerfreundlich angelegt, dass kurze Rundfahrten zu den Top-Sehenswürdigkeiten ebenso möglich sind wie wochenlange Wanderungen in einsamer Wildnis.

Auch in der Schweiz gibt es Nationalpärke und sind neue Pärke am Entstehen, doch der Glücksfall, mitten im urbanen Europa grossartige Berglandschaften erleben zu können, ist noch längst nicht optimal genutzt. Die vermehrte Orientierung an angelsächsischen Modellen der Landschaftsaufbereitung käme einem stärker werdenden Bedürfnis nach Natur entgegen und würde den Lebensqualitätsfaktor[82] der Schweiz weiter stärken.

---

[80] Kollhoff (1997): Stadtgesellschaft. Gedanken zur Zukunft der europäischen Stadt. S. 41.
[81] National Park Service (2008): Quick Facts.
[82] Thierstein / et al. (2006): Raumentwicklung im Verborgenen. S. 83.

Die Abgelegenheit des schweizerischen Hinter- und Berglandes bzw. die Abwanderung daraus wird immer noch als Problem gesehen. Genau das sind allerdings optimale, ja unabdingbare Voraussetzungen für die Schaffung von Naturpärken, Jagdgebieten oder Outdoor-Sportanlagen. Die Fixierung auf Bauwerke als gestaltbare Einheiten und alleinige Träger der Wirtschaftsentwicklung erzeugt in ländlichen Regionen Zielkonflikte und Blockaden und ignoriert die standortspezifischen Möglichkeiten. Natur und Naturschönheit sind nicht entweder vorhanden oder fehlend, sondern können auch erzeugt und gestaltet werden. Konzepte zur Renaturierung von erst ansatzweise verbauten, strukturschwachen Gebieten stellen unter diesen Umständen eine Standortförderungsmassnahme dar. In diesem Sinn ist unter Dekultivierung[83] tatsächlich eine Chance zu wittern.

An diesen Sichtweisen wird klar, dass die Globalisierung nicht zu einem Verlust an regionaler Identität führen muss, sondern im Gegenteil eine Spezialisierung und Profilierung des Regionalspezifischen herausfordert. Die Schärfung der regionalen Besonderheiten kann aus scheinbaren Mängeln einzigartige und vermarktbare Vorzüge machen. Daraus lässt sich eine ‚Strategie ableiten, die darauf setzt, die Differenzen zu erkennen, zu stärken und fruchtbar werden zu lassen.' Eine solche Strategie würde bedeuten, die ‚Unterschiede zu verstärken, statt sie zu nivellieren, und in den einzelnen Gebieten unterschiedliche Qualitäten und unterschiedliche urbane Situationen zu entwickeln.'[84] Nachdem in der Schweiz die Versorgungsdefizite der Randregionen (dank Infrastrukturprogrammen) weitgehend behoben sind, kann auf die bislang dominante Strategie der Gleichheit, die heute an der urbanen, ruralen und alpinen Wirklichkeit zu zerbrechen droht, verzichtet werden. Vielmehr gilt es, das Bedürfnis nach erlebbaren Unterschieden im Raum- und Lebensgefühl zwischen Urbanität und Ländlichkeit zu erkennen und die eigentümer- und nutzergerechten Angebote dazu zu schaffen.
Ergänzend zu den Instrumenten der Raumplanung eröffnen die Konzepte der Regional Governance und des Urban Management einen grossen Gestaltungsspielraum, der mit geeigneten Projektentwicklungen ausgelotet werden kann.
Qualitatives Wachstum[85] bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine Zunahme der Lebensqualität und der Wertschöpfung erreicht werden kann, ohne dass eine massive weitere Inanspruchnahme von bisher unüberbauten Landressourcen nötig ist. Die zukünftige Wachstumsdynamik im Immobilienbereich wird sich auf die Innenentwicklung der bestehenden Siedlungsgebiete konzentrieren.[86]

---

[83] Wahl (2006): Dekultivierung als Chance. S. 15.
[84] ETH Studio Basel (2006): Die Schweiz. Ein städtebauliches Portrait. Einführung. S. 221.
[85] Minsch et al. (1996): Mut zum ökologischen Umbau. S. 17.
[86] Eisinger (2005): Stadtland Schweiz. S. 271.

2.4 Zusammenfassung Raumentwicklung

Aus den bisherigen Betrachtungen zur Raumentwicklung werden im Kapitel 5 die drei Themen **Strukturwandel**, **Siedlungsformen** und **Handlungsfelder** weiter verwendet werden:

- Strukturwandel als Ausgangspunkt für Raumeffekte
- Siedlungsformen (als erwünschtes oder unerwünschtes) Resultat von Raumplanung
- Handlungsfelder in Verfahren wie Regional Governance und Urban Management

Die diesen Themenbereichen zugehörigen, aktuellen Charakteristiken werden später (Kapitel 5.2) zur Auswahl und Gliederung der Fallbeispiele dienen:

Themen	Charakteristiken
Strukturwandel	Regionalisierung Wissensökonomie Reindustrialisierung Label-Landwirtschaft Pluralisierung der Lebensstile Abwanderungsbremse Mobilität Natur-Idealisierung Energiedilemma Hightech Freizeitgesellschaft
Siedlungsformen	Europäische Stadt Zwischenstadt Schrumpfende Stadt Tourismus-Hotspot Stille Zone
Handlungsfelder	Heroisierung der Metropole Mystifizierung der Zwischenstadt Dynamisierung der Natur

Abbildung 2: Themen und Charakteristiken der Raumentwicklung (Quelle: eigene Darstellung)

3 Projektentwicklung

Die Raumentwicklung ist die Basis für Projektentwicklungen im Immobilienwesen. Die Projektentwicklung ihrerseits ist eine Schaltstelle zwischen Objekt und Umfeld, die auf Veränderungen in beiden Bereichen wie eine Membran reagiert.
Projekte sind inhaltlich und zeitlich begrenzte, einmalige Aufgaben mit konkreter Ausgangslage und klarem Ziel, welche personelle und finanzielle Ressourcen, projektspezifische Aufbau- und Ablauforganisationen, ein Projektmanagement sowie in der Regel eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordern.[87]
Immobilienprojekte umfassen ein Objekt und sein Umfeld in möglichst stimmiger Art. Das Resultat einer guten Immobilien-Projektentwicklung ist ein Projekt, das die Bedürfnisse der Nutzer und Eigentümer optimal erfüllt, das einzelwirtschaftlich rentabel ist, das einem hohen städtebaulich-architektonischen Anspruch gerecht wird, das eine Standortaufwertung darstellt, das öffentliche Akzeptanz und soziale Ausgewogenheit hat und das Nachhaltigkeitsziele erfüllt.[88] Immobilienprojekte betreffen kulturelle, technische, rechtliche, finanzielle und persönliche Fragen. Innerhalb dieser Vielfalt kann die Projektentwicklungstheorie die verschiedensten Aspekte thematisieren und diese in den unterschiedlichsten Modellen abstrahieren, die alle ein Stück Wahrheit über den betreffenden Realitätsausschnitt aussagen. Je nachdem funktioniert Projektentwicklung als:

- Katalysator im Kräftefeld von Bestimmungsfaktoren
- Generator von Raum- und Wirtschaftswirkungen
- Treiber im Lebenszyklus einer Baute
- Moderator in einem Problemlösungsprozess
- Sammler und Werter von Entscheidungsgrundlagen
- Kombinator in einer Rundumschau
- Fokussierer auf das Eigentümerprofil
- Realisator des höchsten Nutzens

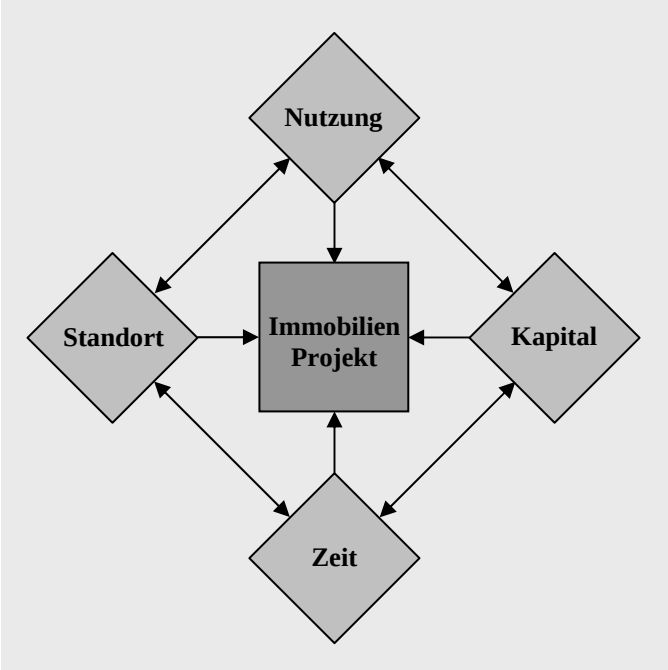
3.1 Projektentwicklung als Produkt von Bestimmungsfaktoren

Im deutschsprachigen Raum hat der Ingenieur und Projektmanager Diederichs[89] den Begriff der immobilienbezogenen Projektentwicklung massgeblich definiert:

---

[87] Schulte-Zurhausen (1999): Organisation. S. 176-177.
[88] Bone-Winkel / Gerstner (2005): Immobilien-Projektentwicklung im Kontext der Stadtplanung. S. 773.
[89] Diederichs (1994): Grundlagen der Projektentwicklung / Teil 1. S. 43.

„Durch Projektentwicklungen sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und -sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“
Die drei projektentwicklungsprägenden Produktionsfaktoren[90] Standort, Nutzung und Kapital von Diederichs wurden später von Schulte / Bone-Winkel / Rottke[91] ergänzt mit dem Faktor Zeit bzw. dessen Wechselwirkungen mit den anderen Bestimmungsgrössen.



Standort sucht Nutzung
auf einem Grundstück wird eine neue Nutzung gesucht
→ **Nutzungsbedarf**

Nutzung sucht Standort
anhand einer Projektidee wird ein passender Standort gesucht
→ **Standortbedarf**

Kapital sucht Anlage
mit vorhandenen Finanzmitteln wird eine Investitionsmöglichkeit gesucht
→ **Anlagebedarf**

Zeit bewirkt Veränderungen
sich wandelnde Randbedingungen machen Anpassungen nötig
→ **Veränderungsbedarf**

Abbildung 3: Produktionsfaktoren der Projektentwicklung (Quelle: vgl. Schulte / Bone-Winkel / Rottke)

Die Begriffsdefinition von Diederichs weist zudem auf die elementaren, einzel- bzw. gesamtwirtschaftlichen Wirkungsebenen[92] der Projektentwicklung hin:

einzelwirtschaftlich (objektbezogen)	Die Binnenwirkung umfasst Effizienzkriterien wie Nutzenstiftung, Problemlösungskapazität, Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität der Bauinvestition zugunsten des Investors.
gesamtwirtschaftlich (umfeldbezogen)	Die Aussenwirkung umfasst die Erfüllung öffentlicher Belange, also die politische, wirtschaftliche, soziale, städtebauliche und ökologische Einbettung der Bauinvestition.

Abbildung 4: Wirkungsebenen der Projektentwicklung (Quelle: vgl. Diederichs)

[90] vgl. Mankiw (2000): Makroökonomik. S. 53: Produktionsfaktoren sind Inputs für die Produktion von Waren und Dienstleistungen (klassische Produktionsfaktoren: Arbeit, Kapital und Wissen).
[91] Schulte / Bone-Winkel / Rottke (2002): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. S. 32.
[92] Diederichs (1994): Grundlagen der Projektentwicklung / Teil 1. S. 44.

3.2 Projektentwicklung als Motor im Lebenszyklus

Der Lebenszyklus[93] einer Immobilie umfasst den gesamten Ablauf vom unbebauten Grundstück über verschiedene Bau- und Nutzungsphasen (Investition) bis zum Rückbau und hin zum wieder unbebauten Grundstück (Devestition). Dieser Zyklus kann sehr kurz sein (bei Temporärbauten) oder kann Jahrhunderte umfassen. Projektentwicklungstätigkeiten als konkrete Planungs- und Baumassnahmen sind bei diversen Phasen im Lebenszyklus erforderlich. Gegenüber den langen Nutzungsphasen, wo Betrieb und Bewirtschaftung im Vordergrund stehen, sind das allerdings vergleichsweise kurze Schritte.

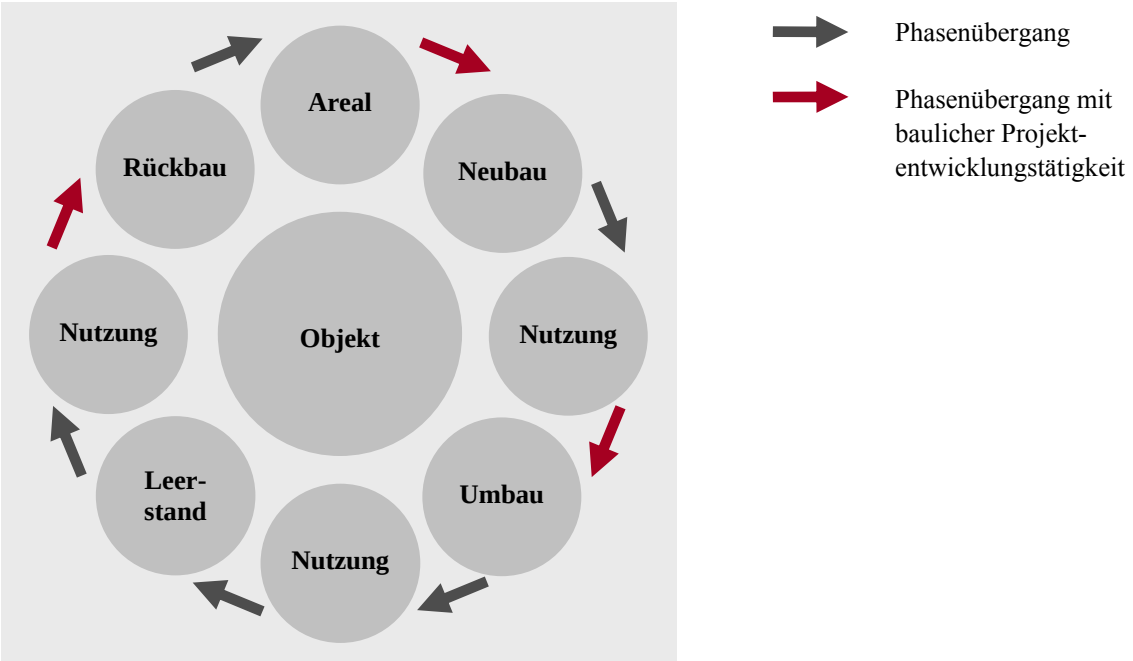


Abbildung 5: Lebenszyklusmodell bei Immobilien (Quelle: vgl. Schulte / Bone-Winkel / Rottke)

Der Betriebswirtschafter und Immobilienökonom Bone-Winkel definiert somit Projektentwicklung mehr prozessorientiert und weniger ergebnis- bzw. wirkungsorientiert als Diederichs, aber dennoch umfassend[94]:

„Projektentwicklung lässt sich definieren als das interdisziplinäre Management von planungs- und baubezogenen Wertschöpfungsprozessen im Lebenszyklus der Immobilie.“

[93] Schulte / Bone-Winkel / Rottke (2002): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. S. 73.
[94] Bone-Winkel (2004). In: von Nell (2007): CUREM-Vorlesung ‚Theorie der Projektentwicklung'.

3.3 Projektentwicklung als Problemlösungsprozess

Bei einer Projektentwicklung geht es auch darum, den Projektablauf vom Start bis zum Ziel möglichst geradlinig zu strukturieren, d.h. mit der geringst möglichen Abweichung des realen vom idealen Pfad. Voraussetzung dafür ist eine klare Zielvorstellung.

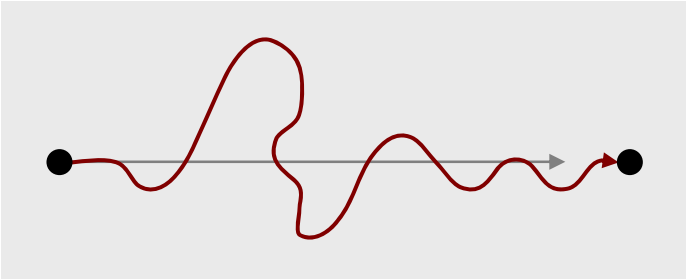


Abbildung 6: Projektablauf im Idealfall und im Realfall (Quelle: eigene Darstellung)

Der Weg von einem erkannten Problem zu einer angestrebten Lösung macht ein Projekt zu einer Problemlösungsaufgabe. Der Psychologe Dörner[95] definiert ein Problem als ein Phänomen mit einem unerwünschten Anfangszustand und einem erwünschten Endzustand. Die Problemlösung besteht im Überwinden der Hindernisse (Barrieren) zwischen Ist- und Soll-Zustand[96].
Der folgende Vorschlag gliedert den Projektentwicklungsprozess zwischen Ausgangslage und Ziel in fünf Phasen.

Projektentwicklungsprozess		
Prozess	**Phasen**	**Zustand / Tätigkeiten**
Problem	Ausgangslage	Ist-Zustand
Problem-lösungs-prozess	**1 Rezeption**	Wahrnehmung eines Defizits oder eines Potenzials
	2 Initiative	Feststellung des Handlungsbedarfs, Beschluss zum Tätigwerden, Entwicklung von Zielvorstellungen
	3 Analyse	Sammlung und Wertung von Fakten und Emotionen, Überprüfung von Zielvorstellungen und Stimmigkeiten
	4 Konzept	Erarbeitung von Studien und Lösungsansätzen, Festlegung der Zielvorstellung, Variantenentscheid
	5 Realisierung	Planung, Finanzierung, Umsetzung der Massnahmen
Lösung	Ziel	Soll-Zustand

Abbildung 7: Problemlösungsmodell: Phasen der Projektentwicklung (Quelle: eigene Darstellung)

[95] Dörner (1976): Problemlösen als Informationsverarbeitung. S. 10.
[96] Diederichs (1995): Grundlagen der Projektentwicklung / Teil 2. S. 48.

Dieses Modell lehnt sich an das Phasenmodell von Schulte / Bone-Winkel / Rottke[97] an, behandelt aber die Analyse nicht wie dort als Teil der Konzeptphase, sondern als deren eigenständige Basis.[98] Die klare Trennung der Informationsbeschaffung und -wertung von der Phase der Machbarkeitsstudien, Lösungsansätze und Variantenentscheide ist sinnvoll, weil gerade das verfrühte Streben nach der schnellen Umsetzung einer noch zu wenig fundierten Idee in der Praxis erhebliche Probleme bereiten kann. Dies gilt nicht nur für Bauvorhaben, sondern für jede Art von Projekten.[99]
Da Projekte eingangs als umfassende Problemlösungsaufgaben zwischen Ist- und Soll-Zustand definiert worden sind, beginnt das Projektmanagement (als nicht delegierbare, auftraggeber- bzw. initiatorenseitige Projektleitung) nicht erst mit der Realisierung, sondern begleitet den Problemlösungsprozess von allem Anfang an.
Als Projektmanagement gelten sämtliche Tätigkeiten, die der Planung und Steuerung des Problemlösungsprozesses ‚Projektentwicklung' dienen. Die Deutsche Industrienorm DIN 69901 [2] definiert das Projektmanagement als Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken und –mitteln für die Abwicklung eines Projektes.[100]

Die Kernphase des Problemlösungsprozesses – Initiative, Analyse und Konzept – kann auch als die objektbezogene Strategie verstanden werden.

3.4 Projektentwicklung als Informationsbeschaffung

Bei einer Projektentwicklung kommt der Analyse eine zentrale Rolle zu. Es gilt, eine Fülle an projektrelevanten Informationen zu sammeln und zu bewerten, um in der Phase der Konzeption möglichst fundierte, lösungsorientierte und erfolgversprechende Entscheide treffen zu können. Üblicherweise werden folgende Instrumente angewendet:[101]
Standort- und Marktanalysen, Nutzwertanalysen, Risikoanalysen, Investitionsanalysen, Inzidenzanalysen (Netto-Effekte aus Kosten- und Nutzenvergleichen), Rating- bzw. Scoring-Modelle, SWOT-Analysen, Modell der Boston Consulting Group (BCG), Mc-Kinsey-Modell oder Balanced Score Cards (BSC).
Stellvertretend wird kurz die SWOT-Analyse betrachtet, die in ihrer Kombination von Bestandesaufnahme und Zielbestimmung als Strategiewerkzeug ebenso einfach wie leistungsfähig ist:

---

[97] Bone-Winkel / Gerstner (2005): Immobilien-Projektentwicklung im Kontext der Stadtplanung. S. 757.
[98] Zeugin / Zeugin-Gölker (2006): Wenn Zielgruppen ernst genommen werden. S. 9.
(bzw. Zeugin (2008): CUREM-Vorlesung ‚Immobilienmarketing')
[99] Schnetzler (2008): Die Ideenmaschine. S. 48.
[100] Diederichs (1994): Grundlagen der Projektentwicklung / Teil 1. S. 49.
[101] Scherrer (2008): CUREM-Vorlesung ‚Standort- und Marktanalyse'.

SWOT-Analyse	Vorteile	Nachteile
Gegenwart	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Zukunft	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)

Abbildung 8: Modell der SWOT-Analyse (Quelle: eigene Darstellung)

Die Dimension der Gegenwart bzw. der aktuellen Gegebenheiten (Stärken / Schwächen) ist eine Innenschau, während die Dimension der Zukunft bzw. der Möglichkeiten auch eine Aussenschau ist. Die effektiven Stärken und die potenziellen Chancen sind auf der positiven Ebene (Vorteile) angeordnet, während die effektiven Schwächen und die potenziellen Gefahren auf der negativen Ebene (Nachteile) angesiedelt sind.

3.5 Projektentwicklung als Rundumschau

Der Morphologische Kasten[102] ist eine analytische Methode, um Probleme in ihrer Totalität zu erfassen und alle denkbaren Lösungen vorurteilslos zu prüfen.[103] Dabei werden in einer meist zweidimensionalen Matrix zu einer bestimmten Fragestellung diverse Merkmale (Teilfunktionen) und Ausprägungen dieser Merkmale (Teillösungen) kombiniert. Aus dieser Zerlegung in Einzelaspekte entstehen im besten Fall ganz ungeahnte Kombinationen, die der Schlüssel für neuartige Lösungen sein können. Diese Methode befreit von gedanklichen Fixierungen und erweitert den Suchraum und das Lösungsspektrum. Diese Methode ist besonders ergiebig, wenn man sie diskursiv, in gemischten Gruppen, durchspielt. Ausschlaggebend ist, dass die Wertung nicht zu früh passiert, um möglichst lange unvoreingenommen und offen zu bleiben.

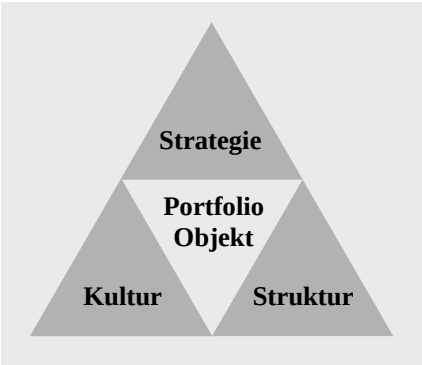
Ausbildungszentrum		Ausprägungen / Teillösungen			
Merkmale / Teilfunktionen		1	2	3	4
A	Standort	urban	suburban	periurban	peripher
B	Nutzerkreis	Auszubildende	+ Volksschulen	+ Vereine	+ Alle
C	Zusatzfunktionen	Sport	Bibliothek	Café	Quartiertreff
D	Finanzierung	öffentlich	gemischt	gemeinnützig	privat

Abbildung 9: Beispiel eines Morphologischen Kastens (Quelle: eigene Darstellung)

[102] Zwicky (1989): Morphologische Forschung. S.47.
[103] Schulte-Zurhausen (1999): Organisation. S. 508-509.

3.6 Projektentwicklung als Ausdruck des Eigentümerprofils

Der Management-Ansatz des Center for Urban and Real Estate Management (CUREM), das Best-Owner-Prinzip,[104] verknüpft die Wertschöpfung einer Liegenschaft mit den Fähigkeiten des Eigentümers, eine Liegenschaft ihrer wertvollsten Nutzung zuzuführen.



Nach dem Best-Owner-Prinzip von CUREM ist die Performance eines Objekts oder eines Portfolios umso grösser, je besser die Liegenschaft in das Profil des Eigentümers passt – also in seine Unternehmens-Strategie, -Struktur und -Kultur.
Die wertvollste Nutzung einer Immobilie und die höchste Zahlungsbereitschaft dafür ergibt sich dann, wenn sie ihren Best Owner findet.

Abbildung 10: Das Best-Owner-Prinzip von CUREM (Quelle: CUREM)

Das Best-Owner-Prinzip rückt den Menschen und seine Werthaltungen als Faktor der Projektentwicklung in das Bewusstsein der Akteure. Es stellt quasi die ‚Entdeckung'[105] des Eigentümers dar. Der Mensch als Eigentümer (und Initiator, Bauträger, Entwickler, Investor, Finanzierer, Planer, Ersteller, Nutzer, Bewirtschafter, Bewilligungsgeber oder Nachbar) ist bislang ausgeblendet gewesen. Diese Aspekte tauchen zwar, scheinbar objektiviert, in den projektrelevanten Faktoren auf. Doch bezogen auf die jeweilige Eigentümerkonstellation erhalten diese Themen andere Schwerpunkte. Auch scheinbar objektive Fakten rund um eine Liegenschaft hängen in ihrer Bedeutung davon ab, welches Gewicht der Eigentümer der Liegenschaft ihnen gibt. Diese Akteurorientierung[106] verdeutlicht das Best-Owner-Prinzip.
Beispielsweise bedeutet der Besitz einer denkmalgeschützten Fabrikantenvilla für einen wachsenden Produktionsbetrieb eine lästige Einschränkung, während sich für eine gutbürgerliche Familie damit ein Lebenstraum erfüllt. Entsprechend unterschiedlich sind Wertschätzung und Zahlungsbereitschaft für ein solches Baudenkmal.[107]
So empfiehlt der Best-Owner-Ansatz das Halten von Immobilien, für deren Besitz und Bewirtschaftung der Eigentümer im Vergleich zu anderen Marktteilnehmern die höchste Kompetenz aufweist.[108] Wenn ein Eigentümer jedoch nicht Best Owner ist, soll er Best-Owner-Qualitäten entwickeln oder die Liegenschaft an einen Best Owner übertragen.

[104] Loepfe (2004a / 2004b): Das Best-Owner-Prinzip / Finde mir den Besten. S. 67.
[105] vgl. Thierstein et al. (2006): Raumentwicklung im Verborgenen. S. 35.
[106] Minsch / et al. (1996): Mut zum ökologischen Umbau. S. 3.
[107] Suter (2007): Das Best-Owner-Prinzip als Chance für Baudenkmäler.
[108] Bahn (2007): Urban Management. S. 3.

3.7 Projektentwicklung als Nutzenmaximierung

Der ‚Highest and Best Use'-Ansatz[109] (HBU) basiert auf dem Gedanken, dass etwas Gebautes grundsätzlich die herrschenden ökonomischen Kräfte und Werthaltungen[110] reflektiert. Die Marktkräfte tendieren dahin, dass früher oder später jedes Grundstück derjenigen Nutzung zugeführt wird, welche sich unter den gegebenen Randbedingungen als am produktivsten für dieses Grundstück erweist, also den höchsten Landpreis erwirkt und den Gesamtnutzen optimiert. Ein Projekt muss aber stets physisch möglich (physically possible), rechtlich zulässig (legally permissible) und finanziell machbar (economically feasible) sein.[111]
Mit diesem Ansatz stellt sich die Frage, ob eine Immobilie ihr Ertragspotenzial bereits voll ausschöpft oder ob eine andere Nutzung die grösstmögliche Produktivität (den maximalen Nutzen) erreichen würde, immer unter der Voraussetzung der technischen, rechtlichen und finanziellen Machbarkeit dieser Alternative.

Das Prinzip des ‚Highest and Best Use' einer Immobilie steht in Zusammenhang mit dem Gedanken der Opportunitätskosten.[112] Als Opportunitätskosten werden diejenigen entgangenen Mehreinnahmen bezeichnet, welche bei der Wahl einer alternativen Möglichkeit erzielt werden könnten (Alternativkosten, Verzichtskosten, Preis des Verzichts). Opportunitätskosten sind demnach Erträge, die über die Erträge alternativ möglicher Investitionen gleichen Risikos hinausgehen.[113] Die Opportunitätskosten quantifizieren den potenziellen, zusätzlichen Erlös nicht realisierter Möglichkeiten und entsprechen damit dem Nettonutzen der besten Alternative.
Gibt es also eine bessere, ertragreichere Nutzung für ein Grundstück als die aktuelle, ist das für den Eigentümer ein starker Anreiz, diese auch zu realisieren, um die Opportunitätskosten (den entgangenen Gewinn bzw. die Vergeudung) zu minimieren.
Erhält eine Liegenschaft beispielsweise durch veränderte Raumordnungsregulatorien (höhere Ausnützung, freiere Nutzweise, erweiterter Käuferkreis) ein gänzlich neues Potenzial, so kann dies den Abbruch der bestehenden, suboptimal gewordenen Bauten provozieren, um hohe Opportunitätskosten (in Form von Unternutzung) zu vermeiden. Durch veränderte Randbedingungen können tief greifende Umstrukturierungen eines Gebiets ausgelöst werden, wenn die Nachfrage entsprechende Anreize auslöst und keine anderen Aspekte dagegen wirken.

---

[109] Schulte / Bone-Winkel / Rottke (2002): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. S. 74.
[110] Geltner / Miller (2007): Commercial Real Estate Analysis and Investments. S. 62.
[111] Fisher (2002): Language of Real Estate Appraisal. S. 87.
[112] Brockhaus Enzyklopädie (2006): Bd. 20. S. 381.
[113] Francke / Schulte (2008): Volkswirtschaftliche Grundlagen. S. 31.

3.8 Zusammenfassung Projektentwicklung

Die Projektentwicklung ist bisher in diversen, praxisnahen Denkmodellen dargestellt worden:

Modell der Projekt-entwicklung		Funktionsweise
Produktionsfaktoren	→	Katalysator im Kräftefeld von Bestimmungsfaktoren
Wirkungsebenen	→	Generator von Raum- und Wirtschaftswirkungen
Lebenszyklusmodell	→	Treiber im Lebenszyklus einer Baute
Problemlösungsmodell	→	Moderator in einem Problemlösungsprozess
SWOT-Analyse	→	Sammler und Werter von Entscheidungsgrundlagen
Morphologischer Kasten	→	Kombinator in einer Rundumschau
Best-Owner-Prinzip	→	Fokussierer auf das Eigentümerprofil
Highest and Best Use	→	Realisator des höchsten Nutzens

Abbildung 11: Aspekte der Projektentwicklung (Quelle: eigene Darstellung)

Gemäss den ursprünglich formulierten Zielen soll die Projektentwicklung zusätzlich auch als Transmitter zwischen einem Objekt und seinem Umfeld funktionieren. Die Projektentwicklung soll die mannigfaltig vernetzten Wechselwirkungen zwischen Objekt und Umfeld erfassen, gewichten und möglichst stimmig gestalten.

Dafür wird nachfolgend ein weiteres Modell der Projektentwicklung vorgeschlagen. Die **Potenzialanalyse** stellt die systematische Untersuchung der vielfältigen Interaktionen zwischen Objekt und Umfeld und deren qualitative Wertung in den Vordergrund.

Zur Begründung und Legitimierung einer solch qualitativen Wertung wird zunächst auf das Prinzip der Ökologischen Rationalität[114] eingegangen.

[114] Hoffrage / Hertwig / Gigerenzer (2005): Die ökologische Rationalität einfacher Entscheidungs- und Urteilsheuristiken. S. 65-89.

4 Potenzialanalyse

4.1 Ökologische Rationalität

Bisher ist die Projektentwicklung unter anderem als Problemlösungsprozess dargestellt worden. Der Problemlösungsprozess[115] führt dabei von einem unerwünschten Anfangszustand (Problem, Ausgangslage, Ist-Zustand) zu einem erwünschten Endzustand (Lösung, Ziel, Soll-Zustand), indem die fünf Problemlösungsphasen (Rezeption, Initiative, Analyse, Konzept und Realisierung) möglichst geradlinig durchgearbeitet werden.
Für die Analyse werden meist die ‚harten, physikalisch messbaren Standortfaktoren'[116] betont. Im Projektentwicklungsalltag macht man aber häufig die Erfahrung, dass neben den zweifellos wichtigen harten Faktoren die (nur scheinbar) weichen Faktoren ebenso zentral sind: Die Visionen und Emotionen der Projektinitiatoren, Projektbeteiligten und Projektbetroffenen müssen in einer Projektentwicklung mit berücksichtigt werden, weil deren Präferenzen ein Projekt unweigerlich mitbestimmen. Diese individuellen und kollektiven Emotionen können in hohem Mass projektfördernd oder projekthemmend sein. Visionen und Emotionen erscheinen in gängigen Projektentwicklungsmodellen nicht bzw. sie werden als nicht rationale, schwer fassbare Grösse ausgeblendet.
In dieser Arbeit wird ein Analysemodell gesucht, das Fakten und Emotionen verbindet, das den typisch menschlichen Vorgehensweisen bei Entscheidungsfindungen entspricht und das nachhaltig stimmige Entscheide fördert. Deshalb wird zunächst die Rolle der Rationalität in der ‚Bewältigung von Problemen in komplexen, vernetzten, intransparenten und dynamischen Situationen'[117] erforscht. Es wird angenommen, dass auch die meisten grösseren Immobilien-Projektentwicklungen in diese Kategorie gehören.

Die neoklassische Wirtschaftswissenschaft kennt das Dogma des ‚Homo Oeconomicus'.[118] Dieser vollkommen rationale Mensch verfügt über umfassende Informationen, unbegrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten und unbeschränkte Zeit. Darum ist er in der Lage, unter exakter Abwägung von Kosten und Nutzen jeder denkbaren Alternative vollkommen rationale Entscheide zu treffen. Diese normative Vorstellung der unbegrenzten Rationalität des Menschen ist allerdings bereits in den Fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts von dem Psychologen Herbert A. Simon[119] in Frage gestellt worden.

---

[115] Dörner (1976): Problemlösen als Informationsverarbeitung. S. 10.
[116] Diederichs (1995): Grundlagen der Projektentwicklung / Teil 3. S. 47.
[117] Dörner (2003): Strategisches Denken in komplexen Situationen. S. 58.
[118] Läge (2007): CUREM-Vorlesung ‚Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie'.
[119] Simon (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen. S. 116.

In seinen Experimenten zum Konzept der ‚Begrenzten Rationalität' weist Simon nach, dass der Mensch bei Problemlösungsaufgaben (Entscheide unter Risiko und Ungewissheit) kognitive Schwächen im Sinn von Wahrnehmungs- und Denkfehlern zeigt und nicht etwa über mathematisch-statistisch perfekte Rationalität verfügt. Die Psychologen Daniel Kahneman und Amos Tversky[120] haben in den Siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts in Feldversuchen nachgewiesen, dass die menschliche Wahrnehmung deutliche systematische Verzerrungen aufweist und dass insbesondere die Berücksichtigung von rechnerischen Wahrscheinlichkeiten für die meisten Menschen kaum zu bewältigen ist.

Am Beispiel des Basisratenproblems[121] wird den Versuchspersonen eine Wahrscheinlichkeitsbetrachtung zur Einschätzung vorgelegt, zunächst in mathematischer Form.

Basisratenproblem: Mathematische Annäherung

Ausgangslage: Die Wahrscheinlichkeit, dass eine symptomfreie Person an Krebs leidet, liegt bei 1 % (Risiko, Basisrate). Die Wahrscheinlichkeit, dass eine symptomfreie, aber kranke Person bei der Untersuchung ein positives Testergebnis erhält, also tatsächlich als krank erkannt wird, liegt bei 75 % (Sensitivität des Tests, Trefferquote). Die Wahrscheinlichkeit, dass eine gesunde Person fälschlicherweise ein positives Testergebnis erhält, liegt bei 10 % (Falsch-Positiv-Rate).

Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass eine Person mit positivem Testergebnis tatsächlich krank ist?

Spontane Antwort: Die meisten Menschen schätzen die Wahrscheinlichkeit, dass eine positiv getestete Person effektiv krank ist, spontan als sehr hoch ein. Diese Einschätzung erweist sich aber als falsch.

Mathematischer Lösungsweg (Wahrscheinlichkeit gemäss Bayes' Theorem):

$$p = \frac{\text{Risiko x Trefferquote}}{\text{Risiko x Trefferquote + (1 - Risiko) x Falsch-Positiv-Rate}} = \frac{0.01 \text{ x } 0.75}{(0.01 \text{ x } 0.75) + (0.99 \text{ x } 0.10)} = 0.07$$

Fazit: Die Wahrscheinlichkeit, dass eine positiv getestete Person tatsächlich krank ist, liegt bei lediglich 7 %. Die Einschätzung liegt aber bei den meisten Menschen viel höher und weicht damit stark von der korrekten Lösung ab. Das dürfte daran liegen, dass die Wahrnehmung sich spontan an der hohen Trefferquote verankert und das sehr kleine Grundrisiko ignoriert.

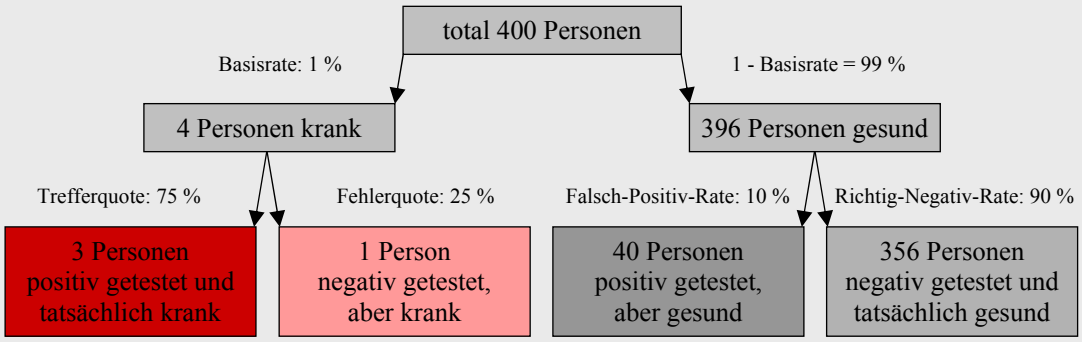
Abbildung 12: Basisratenproblem: Mathematische Annäherung (Quelle: vgl. Läge)

Bei komplexen, mathematisch definierten Fragestellungen neigen die meisten Versuchspersonen zu falschen, von der rechnerisch richtigen Lösung massiv abweichenden Einschätzungen. Sie denken und entscheiden somit nicht wirklich rational.

Die gleiche Aufgabe wird nun in einem anderen, anschaulicheren Format dargestellt.

[120] Kahneman / Slovic / Tversky (1982): Heuristics and Biases.
[121] Läge (2007): CUREM-Vorlesung ‚Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie'.

Basisratenproblem: Anschaulich-lebensnahe Annäherung



Lösung: Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person mit positivem Testergebnis tatsächlich krank ist, liegt bei lediglich 7 %: Von insgesamt 43 positiv getesteten Personen sind nur 3 Personen tatsächlich krank, das sind 3 / 43 = 0.07 bzw. 7 %.

Fazit: Mit dieser Art der Herleitung und Darstellung kommen viel mehr Versuchspersonen auf das richtige Resultat. Das Informationsformat spielt also eine herausragende Rolle in der Problemlösung.

Abbildung 13: Basisratenproblem: Anschaulich-lebensnahe Annäherung (Quelle: vgl. Läge)

Die Problemlösung funktioniert besser, wenn das Problem in einem anschaulich-lebensnahen und nicht in einem mathematisch-abstrakten Format aufbereitet wird. Eine rationale Problemlösung wird möglich, wenn den kognitiven Zugriffsmöglichkeiten des Menschen ein natürliches Repräsentationsformat geboten wird. Die menschliche Rationalität ist deshalb nicht absolut, sondern hängt von der Fassbarkeit des Kontexts ab.[122]

Präsentation des Ergebnisses des Basisratenproblems

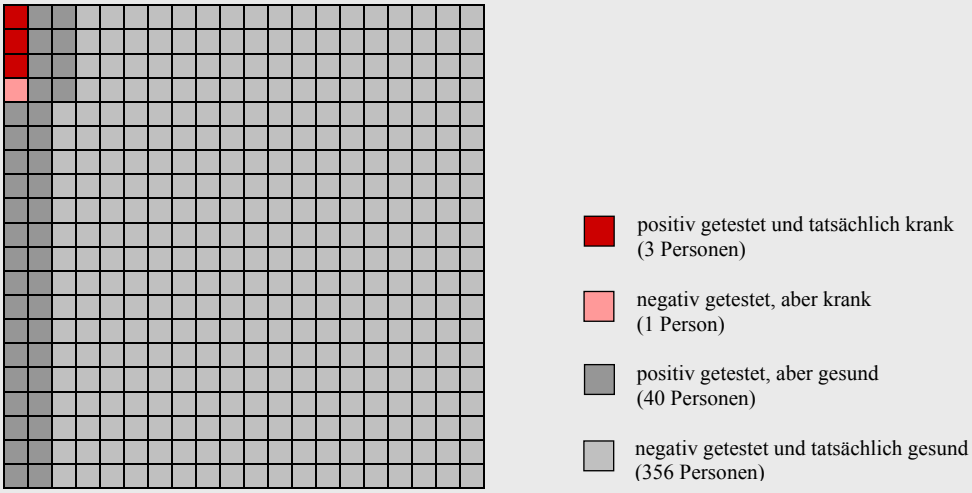


Abbildung 14: Basisratenproblem: Präsentation (Quelle: vgl. Läge)

[122] Läge (2007): CUREM-Vorlesung ‚Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie'.

Der Psychologe Gigerenzer beweist, dass der Mensch im Lauf der Evolution zwar keine absolute Rationalität entwickelt hat, aber sehr wohl eine ‚Ökologische Rationalität',[123] die sich den natürlichen Problemstellungen unserer konkreten, nicht-abstrakten Umwelt angepasst hat. Unter Berücksichtigung der tatsächlichen Verhältnisse (Aufwand für die Informationsbeschaffung, Ungewissheit über die Zukunft, Beschränkung der Zeit für Lösungsfindungen) hat der Mensch durchaus effiziente, den Anforderungen der Umwelt sinnvoll angepasste Vorgehensweisen (Heuristiken) bei Problemlösungen entwickelt.
So genügt es bei den meisten Fragestellungen im Leben, wenn die wesentlichsten (nicht etwa alle) Bedürfnisse auf befriedigende (und nicht etwa perfekte) Weise erfüllt sind. Ohne ein solches Vorgehen wäre beispielsweise die Partnerwahl für den Menschen bei den millionenfachen Kombinationsmöglichkeiten ein während der Lebenszeit ganz und gar unlösbares Problem.
Dementsprechend ist es ökologisch rational, wenn man die Informationsbeschaffung und Evaluation bei einem Problem nur so weit treibt, bis es eine zufriedenstellende und zweckmässige Lösung gibt. Dass es irgendwo auf dieser Welt eine vollständigere und optimalere Lösung geben könnte, wenn man nur lange genug danach sucht, ist zwar durchaus wahrscheinlich, aber letztlich nicht zielführend.
Die Ökologische Rationalität hat auch gezeigt, dass die Emotionen bei Entscheidungsfindungen, insbesondere für nachhaltig zufriedenstellende Entschlüsse, eine zentrale Rolle spielen. Gigerenzer hat nachgewiesen, dass intuitive Entscheide und einfache Heuristiken (z.B. Faustregeln oder Bauchgefühle) oft nicht nur ökonomischer und schneller, sondern sogar objektiv besser sein können als präzis quantifiziertes, rationales Wissen. Er begründet dies damit, dass intuitive Entscheide in enger Verzahnung mit dem eigenen Erfahrungshintergrund und mit den Realitäten des Umfelds zustande kommen und darum eine hohe Stimmigkeit aufweisen. So kommt er zum Schluss: ‚Gute Expertenurteile sind in der Regel intuitiv.'[124] Und Dörner geht noch weiter: ‚Es gibt kein Denken ohne Gefühle.'[125]

Sowohl ein Vorgehen im Sinn der ökologisch rationalen Entscheidungsfindung als auch die Kombination von Fakten und Emotionen als Entscheidungsgrundlage und ein einfaches Repräsentationsformat sind nun als legitime Mittel der Analyse im Immobilienbereich begründet. Jetzt wird mit der **Potenzialanalyse**, die auf den **Interaktionsfaktoren** beruht, ein Instrument für die Analysephase der Projektentwicklung vorgeschlagen, das diese Anforderungen berücksichtigt.

---

[123] Hoffrage / Hertwig / Gigerenzer (2005): Die ökologische Rationalität einfacher Entscheidungs- und Urteilsheuristiken. S. 65-89.
[124] Gigerenzer (2008): Bauchentscheidungen. S. 23.
[125] Dörner (2003): Strategisches Denken in komplexen Situationen. S. 14.

4.2 Interaktionsfaktoren und Modell der Potenzialanalyse

Die bisher betrachteten Denkmodelle der Projektentwicklung werden nun ergänzt mit einem Modell, das die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Objekt und Umfeld thematisiert. Die Projektentwicklungstätigkeit zeigt, dass es immer wieder die gleichen Aspekte sind, die an den Schnittstellen von Objekt und Umfeld wirksam sind. Die in der Hypothese genannten Interaktionsfaktoren werden nun präzisiert, veranschaulicht und im Modell der Potenzialanalyse integriert. Ob diese Faktoren tatsächlich die zentralen Aspekte eines Projekts abdecken, wird anhand der Fallbeispiele (Kapitel 5) überprüft.

Vision Weltbild, Menschenbild, Zukunftsvorstellung, Ziel, Idee, Anreiz, Antrieb, Selbstverwirklichung, Gestaltungswillen, Gestaltungsmöglichkeiten.

Ort Region, Gemeinde, Lage, Grundstück, Topografie, Baugrund, nutzungsabhängige Standortqualitäten, Klima, Versorgung, Erreichbarkeit, Identität.

Umwelt Interessen, Mehrheitsverhältnisse, Akzeptanz, Nachbarschaft, Planungen in Umgebung, Aufwertungen, Beeinträchtigungen, Nachhaltigkeit, Sicherheit.

Bestand Städtebau, Architektur, Gebäudestruktur, Funktionalität, Standard, Ausbau, Alterung, Denkmalschutz, Statik, Technik, Energieverbrauch, Brandschutz.

Eigentum Besitzgeschichte, Eigentums- und Trägerschaftsform, Stellenwert im Portfolio, Best-Owner-Fähigkeit, Zukauf, Wiederverkauf, Arrondierung.

Nutzung Highest-and-Best-Use, Betriebskonzept, Raumprogramm, Nutzungsmix, Erweiterbarkeit, Synergie, Zusatznutzen, Mieter- / Nutzerprofil, Unterhalt.

Recht Grundbuch, Dienstbarkeiten, Gesetzeskonformität, Bewilligungsfähigkeit, Rekursrisiken, Rechtsverfahren, Verträge, Versicherungen, Garantien.

Markt Nachfrage, Präferenzen, Konkurrenz, Vergleichsobjekte, Positionierung, Zielgruppen, Absatzmöglichkeiten, Vermarktung, Konjunktur, Teuerung.

Wert Preisentwicklung, Zins, Bau- und Betriebskosten, Bonität, Liquidität, Finanzierung, Eigenkapital, Ertrag, Steuern, Wertsteigerung, Handelbarkeit.

Zeit Geschichte, Zeitgeist, Realisierungshorizont, Terminplan, Meilensteine, Fristen, Etappierung, Nachfrageveränderung, Jahreszeiten, Lebenszyklus.

Prozess Abläufe, Dynamik, Betriebs- und Projektorganisation, Projektmanagement, Planerwahl- und Vergabeverfahren, Kapazität, Einflüsse, Abhängigkeiten.

Dialog Partnerschaften, Vernetzung, Kommunikation, Integration, Konsens, Kontakte zu Anspruchsgruppen, Stimmung, Mitsprachemöglichkeiten.

Anhand dieser Kriterien können Eigenschaften, Eignungen, Bedeutungen, Wirkungen, Chancen und Risiken einer Projektentwicklung erfasst und gewichtet werden.

Die Grafik veranschaulicht die Interaktionen zwischen Objekt und Umfeld. Die Interaktionsfaktoren funktionieren als Scheinwerfer, die das Umfeld ausleuchten und es in Bezug zum Objekt setzen. Das Spektrum projektrelevanter Aspekte wird ausgelotet.

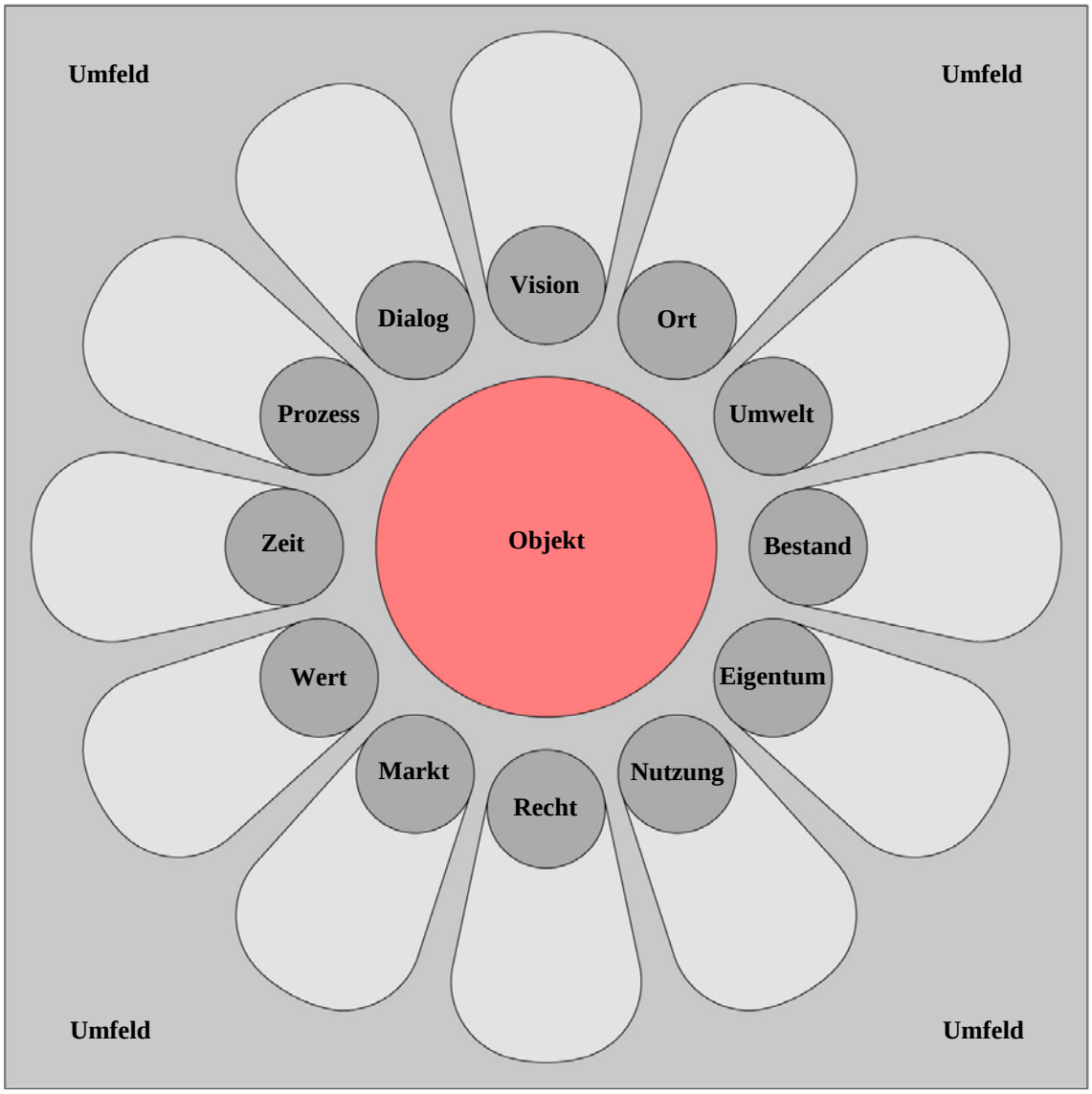


Abbildung 15: Interaktion zwischen Objekt und Umfeld (Quelle: eigene Darstellung)

Aus dem Kompass der Interaktionsfaktoren, den Erkenntnissen der Projektentwicklung und der Ökologischen Rationalität wird vor dem Hintergrund der Raumentwicklung ein Modell für eine **Potenzialanalyse** abgeleitet.

Der Begriff der Potenzialanalyse stammt von **Potenzial** (Mittel, Energien, Kraftfeld, Auslöser von Energieflüssen[126]) und von **Analyse** (Trennung des Ganzen in seine Bestandteile,[127] Untersuchung, Auswertung, Berechnung, Ermittlung).

[126] Brockhaus Enzyklopädie (2006): Bd. 22. S. 5-8.
[127] Brockhaus Enzyklopädie (2006): Bd. 1. S. 791-792.

Die **Potenzialanalyse** bezeichnet eine systematische Untersuchung und Bewertung von Gegebenheiten und Möglichkeiten. Die Betrachtung der Gegebenheiten orientiert sich an der Ausgangslage bzw. erfolgt ist-zustandsbezogen, während die Betrachtung der Möglichkeiten sich an Zielen orientiert bzw. soll-zustandsbezogen ist. Den Begriff gibt es nach Brockhaus oder Duden nicht. Er taucht aber im Personalwesen und auch im Immobilienbereich auf (Potenzialanalyse,[128] Bestandes- und Potenzialanalyse[129]).

Die Potenzialanalyse betrachtet die Wechselwirkungen eines Projektes zwischen Objekt und Umfeld. Der folgende Vorschlag für ein Modell der Potenzialanalyse verknüpft die Interaktionsfaktoren mit den Elementen der SWOT-Analyse und des Morphologischen Kastens. In der praktischen Anwendung wird für die Potenzialanalyse eine Tabellenform vorgeschlagen. Die Interaktionsfaktoren werden mit ihren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken charakterisiert, wobei hinter diesen vereinfachten Aussagen umfangreiche Abklärungen und Berechnungen stehen können. Dann wird für jeden Faktor eine Wertung vorgenommen, die im Grad der Stimmigkeit des Projekts gipfelt.

Potenzialanalyse		**Stärken**	**Schwächen**	**Chancen**	**Risiken**	**Wertung**
Objekt + Umfeld	**Vision**					
	Ort					
	Umwelt					
	Bestand					
	Eigentum					
	Nutzung					
	Recht					
	Markt					
	Wert					
	Zeit					
	Prozess					
	Dialog					
Projekt						**Stimmigkeit**

Abbildung 16: Modell der Potenzialanalyse (Quelle: eigene Darstellung)

Die Wertung erfolgt mit einer Plus- / Minus-Skala, einer Notenskala oder einem Ampelsystem[130] (grün / gelb / rot). Die knappe Einfachheit einer solchen Wertung zwingt zur Abstraktion der ermittelten Komplexitäten. In dieser qualitativen Handhabung kann und muss die Ebene der Intuition (Ökologische Rationalität) in die Wertung einfliessen. Die Stimmigkeit des Projekts ergibt sich aus der Gesamtbetrachtung bzw. dem gewichteten Durchschnitt aller Einzelwertungen.

[128] Rentsch (2007): Raumplanung als Wertsteigerungspotential in Immobilienportfolios.
[129] Oswald (2007): Wie sie eine Bestands- und Potenzialanalyse Ihrer Immobilien durchführen.
[130] Thierstein / et al. (Zürcher Kantonalbank, Hrsg.) (2005): Aufbruch Zürich West? S. 52-65.

Was die Potenzialanalyse leistet:

- Identifikation umfeld- und projektrelevanter Informationsfelder und Interessensträger
- Informationsbeschaffung durch Sammlung und Wertung von Fakten und Emotionen
- Ermittlung von Erfolgspotenzialen und Spannungsfeldern (Projekttreiber / -bremser)
- Darstellung in einem leicht fassbaren Format und Wertung mit einer klaren Skala
- Zusammenfassung der Entscheidungsgrundlagen und Abschluss der Analysephase
- Beurteilung der Stimmigkeit des Vorhabens und Überprüfung der Zielvorstellung

Was die Potenzialanalyse bewirken soll:

- Klärung der Grundlagen für Studien, Lösungsansätze und Variantenentscheide
- Entscheidungsfindung aufgrund von nachvollziehbar dokumentierten Grundlagen
- Ausrichtung der Projektentwicklung auf erfolgversprechende Ziele und Massnahmen
- Chancenoptimierung: Förderung von Akzeptanz und Umsetzbarkeit
- Risikominimierung: Vermeidung von Fehlplanungen und Umwegen
- Erzielung einer hohen Stimmigkeit des Projekts zwischen Objekt und Umfeld

Mit der Potenzialanalyse findet die Analysephase im Projektentwicklungsprozess einen klaren Abschluss. Im Problemlösungsprozess der Projektentwicklung ist die Trennung von Analyse und Konzept zentral (vgl. Kapitel 3.3). In der Praxis ist ein schleifender Übergang zwischen diesen Phasen problematisch, weil dabei leicht die wichtigen Projektaspekte ausser acht geraten, während andere möglicherweise ungerechtfertigt im Vordergrund stehen. Das kann zu einer falschen Ausrichtung des Projekts führen, was Verzögerungen, Umwege, Mehrkosten oder auch Akzeptanzdefizite bei den Anspruchsgruppen (Investoren, Planer, Behörden, Nachbarn, Mieter) zur Folge haben kann.

Die Bündelung und Wertung der Analyse-Erkenntnisse im Gefäss der Potenzialanalyse erlaubt, ja erfordert eine Schritt-Zurück-Haltung, eine gleichmässige Inbezugsetzung der relevanten Faktoren und eine klare Haltung zur Stimmigkeit des Projekts. Das Projekt ist das Resultat einer möglichst stimmigen Interaktion von Objekt und Umfeld.

In seiner Suche nach Schärfe (Objektivität) einerseits und in der Zulassung von Unschärfe (Intuition) anderseits ist das Modell durchaus ein Paradox. Damit entspricht es aber der vielschichtigen, widersprüchlichen Realität einer Projektentwicklung ganz gut. In der Praxis der Projektentwicklung sind Auflistungen und Wertungen von projektrelevanten Kriterien übliche Wege zur Entscheidfindung. Die systematische Anwendung der Potenzialanalyse in der Projektentwicklung wäre aber eine Prozessinnovation.[131]

---

[131] Minsch / et al. (1996): Mut zum ökologischen Umbau. S. 66.

5 Fallbeispiele: Projektentwicklungen bei Brachen

5.1 Begriff der Brache

Das Wort Brache stammt von alt- bzw. mittelhochdeutsch ‚brāhha' bzw. ‚brāche', was brechen oder umpflügen[132] bedeutet. Damit war auch der unbestellte Acker gemeint,[133] der zur Erholung der Bodenfruchtbarkeit für ein Jahr nicht bestellt wurde (und während dieser Zeit als Viehweide diente). Das stillgelegte Feld wurde dann im Brachmonat Juni (Brachet) wieder umgebrochen. Die Brache war eine Landreserve und hatte im Zyklus der Dreifelderwirtschaft ihren festen Stellenwert.
Heute meint Brachland unbebautes, wertloses Land (Ödland), das ungenutzte oder nur minderwertig genutzte Flächen und Anlagen aufweist. Klassischerweise sind Brachen alte Industrie- und Infrastrukturareale, die durch den Strukturwandel brachgefallen sind. Flächenrecycling heisst dann meist, eine passende Nachnutzung zu finden, und selten, die vorherige industrielle Nutzung wieder aufzunehmen.

Brachen sind keine neuen Phänomene. Dass Bauten ihre ursprüngliche Nutzung und Bedeutung verlieren und nach einer Zeit des Leerstands oder der Ratlosigkeit durch bauliche oder funktionale Transformation wieder einen neuen Sinn erhalten, ist gerade bei stadtbildprägenden Monumenten häufig. An den folgenden Beispielen wird klar, wie direkt sich veränderte Bedingungen auf einen Baubestand auswirken können:
Im Mittelalter wurden Wohnhäuser in die Überreste römischer Arenen[134] eingebaut. In Arles wurden die Kleinbauten später abgebrochen, um die Arena wieder frei zu stellen. In Florenz überdauerten die Wohnbauten und nur die ovale Grundform der Arena ist heute noch in der Stadtstruktur ablesbar. Mittelalterliche Burgen mutierten von feudalen Herrschaftssitzen zu idyllischen Freizeitparks (Schloss Chillon, Montreux). Fürstliche Jagdgebiete wurden im 19. Jahrhundert zu öffentlich zugänglichen Parkanlagen (Englischer Garten, München). In Gründerzeit-Metropolen wurden die mittelalterlichen und barocken Stadtbefestigungsanlagen abgebrochen und die frei werdenden Flächen für die grossen Kultur- und Verwaltungsbauten verwendet (Ringstrasse Wien).
Urbanisierung, aber auch Brachenbildung und -auflösung, hat offensichtlich mit der ‚Ablagerung von Spuren der gesellschaftlichen Kultivierungsprozesse'[135] sowie mit der Gestaltbarkeit und der Interpretierbarkeit von Verhältnissen über die Zeit hinweg zu tun.

---

[132] Duden (2006): Bd. 7. S. 108-109.
[133] Brockhaus Enzyklopädie (2006): Bd. 4. S. 527.
[134] Benevolo (1991): Die Geschichte der Stadt. S. 331 / S. 500.
[135] Kollhoff (1997): Stadtgesellschaft. Gedanken zur Zukunft der europäischen Stadt. S. 40.

Der Begriff der Brache wird hier weit gefasst. Als Brache werden allgemein unternutzte Areale oder Gebiete mit unterentwickeltem oder unerkanntem Wert bezeichnet.

Urbane Brache:
Stadtteil in Leipzig

Rurale Brache:
Brandruine am Ballenberg

Alpine Brache:
Seitental beim Flüelapass

Abbildung 17: Definition von urbanen, ruralen und alpinen Brachen (Quelle: eigene Darstellung)

5.2 Auswahl der Fallbeispiele

Die Auswahl der Fallbeispiele basiert auf den zwei Kriterien **Ressourcenstärke eines Gebiets** und **Bandbreite von Raumentwicklungsaspekten**.
Die Beurteilung der Ressourcenstärke erfolgt aufgrund der ‚Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen'.[136] Die Neuregelung der Ausgleichszahlungen bezweckt mehr Wettbewerb, mehr Gerechtigkeit zwischen ressourcenstarken und -schwachen Kantonen, den Ausgleich von Sonderlasten (Zentren, Berggebiete) sowie mehr Effizienz im Umgang mit Steuergeldern und die Eliminierung von Fehlanreizen.

Neuer Finanzausgleich (NFA) 2008: Definitive Netto-Ausgleichszahlungen der Kantone (in CHF)															
Einzahlungen der Geberkantone								**Auszahlungen an Empfängerkantone**							
Gesamtbeträge				**Beträge pro Kopf**				**Gesamtbeträge**				**Beträge pro Kopf**			
1.	**ZH**	+	433 Mio.	1.	ZG	+	1'734.-	1.	**BE**	-	880 Mio.	1.	**UR**	-	2'137.-
2.	GE	+	236 Mio.	2.	GE	+	549.-	2.	VS	-	445 Mio.	2.	**OW**	-	1'891.-
3.	ZG	+	180 Mio.	3.	BS	+	365.-	3.	FR	-	380 Mio.	3.	**JU**	-	1'696.-
4.	BS	+	70 Mio.	4.	NW	+	359.-	4.	**LU**	-	328 Mio.	4.	GL	-	1'632.-
5.	SZ	+	45 Mio.	5.	**ZH**	+	340.-	5.	SG	-	285 Mio.	5.	VS	-	1'562.-
6.	BL	+	19 Mio.	6.	SZ	+	333.-	6.	**GR**	-	244 Mio.	6.	FR	-	1'522.-
7.	NW	+	14 Mio.	7.	BL	+	73.-	7.	**TG**	-	236 Mio.	7.	**GR**	-	1'277.-
8.	VD	+	13 Mio.	8.	VD	+	20.-	8.	SO	-	214 Mio.	8.	**AI**	-	1'226.-
Rot: Herkunftsgebiet der Fallbeispiele															

Abbildung 18: Neuer Finanzausgleich: Grösste Geber- und Empfängerkantone (Quelle: EFD)

[136] Eidgenössisches Finanzdepartement EFD (2007a): Neugestaltung des Finanzausgleichs.

Die Fallbeispiele für rurale und alpine Brachen der Schweiz wurden im Bereich der strukturschwachen Kantone (Empfängerkantone[137]) gesucht. Weil die Schweizer Städte tendenziell strukturstark sind und darum die urbanen Brachen unweigerlich aus einem strukturstarken Umfeld stammen, wurde auch, als Gegensatz, ein Beispiel des Umgangs mit urbanen Brachen aus dem strukturschwachen Osten Deutschlands gesucht.
Dieser Ansatz führte zu der folgenden Auswahl an Fallbeispielen:

Urbane Brachen	Biotech-Center Wagi-Areal, Schlieren ZH Hotel / Restaurant / Theater Rigiblick, Zürich ZH Genossenschaftliches Wohnen, Zürich ZH Stadthäuser (Selbstnutzer), Leipzig BRD
Rurale Brachen	Hotel Hof Weissbad, Weissbad AI Interkantonale Polizeischule, Hitzkirch LU Freilichtmuseum Ballenberg, Brienz BE FriedWald, Mammern TG
Alpine Brachen	Brünig Indoor, Lungern OW Hotel La Claustra, Gotthard, Airolo TI (UR) Biera Engiadinaisa, Tschlin GR Windkraftwerk Mont Crosin, St. Imier BE (JU)

Diese Beispiele von Projektentwicklungen an urbanen, ruralen und alpinen Brachen stehen in engem Bezug zur aktuellen Raumentwicklung. Die Initiatoren haben die jeweiligen Randbedingungen erfolgreich genutzt. Sie haben vermeintliche Standortschwächen zu unverzichtbaren, vermarktbaren Qualitäten[138] transformiert. Die Nischen-Bewirtschafter unter den Fallbeispielen entwickeln Potenziale an unerwarteten Stellen und sind dabei nicht auf Bauzonen, ja nicht einmal auf Bauwerke angewiesen.
Die pionierhaften Inwertsetzungen bzw. die Wertschöpfungen folgen aus einer klugen Projektentwicklung, welche einerseits die Bedingungen des Objekts und anderseits die Bedingungen des Umfelds stimmig verknüpft. Damit erzielen sie nicht nur einen bedeutsamen Mehrwert, sondern bringen auch Partikularinteressen und Gemeinwohl in Einklang. Sie schaffen einen kulturellen Beitrag, indem sie vom Umfeld profitieren, aber dieses wiederum auch stärken und die Profilierung der lokalen Identität fördern.
Gleichzeitig sollen diese Fallbeispiele eine grosse Bandbreite von Raumentwicklungsaspekten (Strukturwandel, Siedlungsformen, Handlungsfelder) abdecken und sowohl Vergleichbarkeiten als auch Gegensätzlichkeiten aufweisen.

---

[137] Eidgenössisches Finanzdepartement EFD (2007b): Neugestaltung des Finanzausgleichs.
[138] Zeugin (2008): CUREM-Vorlesung ‚Immobilienmarketing'.

Zur Auswahl und Gliederung der Fallbeispiele wurden die in Kapitel 2.4 zusammengefassten Charakteristiken bzw. Schlagworte der aktuellen Raumentwicklung verwendet:

Die gewählten Fallbeispiele decken in etwa gleichmässiger Verteilung eine stattliche Brandbreite an Raumentwicklungsaspekten ab. Eine vereinfachende, holzschnittartige Abstraktion bei der Zuteilung ist unvermeidlich.

Bezug der Fallbeispiele zu den aktuellen Aspekten der Raumentwicklung		Fallbeispiele											
		Urbane Brachen				Rurale Brachen				Alpine Brachen			
		Wagi-Areal	Rigiblick	Baugenossenschaften	Stadthäuser Leipzig	Hof Weissbad	Polizeischule	Museum Ballenberg	FriedWald	Brünig Indoor	Hotel La Claustra	Biera Engiadinaisa	Windenergie
Struktur wandel	Regionalisierung				■		■	■		■	■	■	
	Wissensökonomie	■					■				■		■
	Reindustrialisierung	■										■	■
	Label-Landwirtschaft					■		■				■	
	Pluralisierung der Lebensstile			■	■				■				
	Abwanderungsbremse Mobilität	■								■	■	■	
	Natur-Idealisierung		■			■		■	■		■	■	
	Energiedilemma												■
	Hightech	■					■			■			■
	Freizeit- und Konsumgesellschaft		■			■		■		■	■	■	■
Siedlungs formen	Europäische Stadt		■	■	■								
	Zwischenstadt	■					■						
	Schrumpfende Stadt				■								
	Tourismus-Hotspot		■			■		■			■		■
	Stille Zone								■	■		■	
Handlungs felder	Heroisierung der Metropole		■	■	■								
	Mystifizierung der Zwischenstadt	■					■						
	Dynamisierung der Natur					■		■	■	■	■	■	■

Abbildung 19: Ableitung der Fallbeispiele aus der Raumentwicklung (Quelle: eigene Darstellung)

Die gewählten Fallbeispiele können zudem nach den folgenden Kriterien kategorisiert werden:

- nach räumlichem Charakter: **urban** / **rural** / **alpin**
- nach Wirtschaftssektor: primär, sekundär, tertiär
- nach Immobilienkategorie: Nutzungstypen, Nutzungsgruppen
- nach Trägerschaft: privat, öffentlich

Wirtschaftssektoren / Immobilienkategorien		Trägerschaften	
		privat	öffentlich
primär	Landwirtschaft	Biera Engiadinaisa	
	Forstwirtschaft		
	Jagd / Fischerei		
sekundär	Industrie / Grosshandel / Gewerbe	Wagi-Areal	
	Bergbau / Energie	Windenergie	
	Hoch- und Tiefbau / Unterhalt		
tertiär	Wohnen	Baugenossenschaften	
	Beratung / Planung	Stadthäuser Leipzig	
	Finanzen / Versicherungen		
	Medien / Kommunikation		
	Bildung / Wissenschaft		Polizeischule
	Verwaltung / Sicherheit / Soziales		
	Kultur / Kunst	Museum Ballenberg	
	Religion / Kultus	FriedWald	
	Verkehr / Transport / Logistik		
	Sport / Spiel	Brünig Indoor	
	Erziehung / Betreuung		
	Gesundheit / Pflege	Hotel La Claustra Hof Weissbad	
	Tourismus / Gastronomie / Hotellerie	Rigiblick	
	Detailhandel / Diverses		

Abbildung 20: Kategorisierung der Fallbeispiele (Quelle: eigene Darstellung)

5.3 Fallbeispiele

Die auf den folgenden Seiten dokumentierten Fallbeispiele von erfolgreich realisierten Projekten haben dazu gedient, die projektrelevanten Faktoren (Interaktionsfaktoren) für die Analysephase einer Projektentwicklung herauszudestillieren und gleichzeitig die Gültigkeit des Modells der Potenzialanalyse zu überprüfen.

Die Informationen zu den Fallbeispielen sind alle nach dem gleichen Raster gegliedert: Nach einigen Bildern und Kurzinformationen folgen Erläuterungen zu Ausgangslage und Betrieb, dann eine Darstellung der Erfolgsfaktoren und Spannungsfelder, ein Ausblick in die nächste Zukunft und schliesslich Angaben zur Wertschöpfung des Projekts. In einem vereinfachten Modell wird jedes Fallbeispiel am Schluss einer retrospektiven Potenzialanalyse unterzogen (wie wenn man sich jetzt wieder in der damaligen Projektentwicklungsphase befinden würde).

Der Nachweis konzentriert sich auf je ein Fallbeispiel einer urbanen, einer ruralen und einer alpinen Brache. Diese drei Fallbeispiele veranschaulichen die vorgängig genannten Aspekte der Raumentwicklung und der Projektentwicklung besonders markant und einzelwirtschaftlich erfolgreich.
Die weiteren Fallbeispiele (unten in grauer Schrift aufgeführt) dienen der Ausbreitung und Vertiefung des Themas und der weiteren Überprüfung des Modells der Potenzialanalyse. Sie sind deshalb in komprimierter Form im Anhang platziert.

Urbane Brachen
Biotech-Center Wagi-Areal, Schlieren ZH 44
Hotel / Restaurant / Theater Rigiblick, Zürich ZH 55
Genossenschaftliches Wohnen, Zürich ZH 57
Stadthäuser (Selbstnutzer), Leipzig BRD 60

Rurale Brachen
Hotel Hof Weissbad, Weissbad AI 47
Interkantonale Polizeischule, Hitzkirch LU 62
Freilichtmuseum Ballenberg, Brienz BE 64
FriedWald, Mammern TG 66

Alpine Brachen
Brünig Indoor Schiesssportzentrum, Lungern OW 50
Hotel La Claustra, Gotthard, Airolo TI 68
Biera Engiadinaisa, Tschlin GR 70
Windkraftwerk Mont Crosin, St. Imier BE 72

5.3.1 Urbane Brache: Biotech-Center Wagi-Areal, Schlieren ZH

Zürcherstrasse: Motor-Meile im Sprawl
Wagi-Areal: Biotech-Center

Wagi-Areal: Umbauten, Neubauten
Wagi-Areal: Biotech-Center

Wagi-Areal: Übersichtsplan
Wagi-Areal: Neubau Büros und Labors

Gemeinde | Höhe | Einwohner	8952 Schlieren | 394 m.ü.M. | 13'700 Einwohner
Lagebeschrieb	Wagistrasse, Wagi-Areal, zwischen Ortskern Schlieren und Zürich
Grundstücksfläche	55'000 m^2 (Mietfläche: 80'000 m^2)
Zonierung	Industriezone
Eigentümer | Initiator	Gewerbe- und Handelszentrum (GHZ) AG

Ausgangslage

Die ‚Schweizerische Wagons- und Aufzügefabrik AG, Schlieren-Zürich' (SWS) ist aus der 1895 gegründeten ‚Luxuskutschenfabrik' entstanden und produziert Rollmaterial, Aufzüge, Autokarrosserien und Flugzeugbestandteile. Technische Innovationen (Leichtstahlwagen, Drehgestelle) verschaffen der ‚Wagi' weltweit Aufträge. 1960 übernimmt die Luzerner Aufzugsfirma Schindler die Wagi. Anfangs Siebziger Jahre erreicht die Mitarbeiterzahl über 2'000 Personen (bei total 6'000 Beschäftigten in Schlieren) und ist das grösste Industrieunternehmen im Limmattal. Die Rezession nach 1973 leitet den Niedergang ein. 1983 beschliesst Schindler unter Verwaltungsratspräsident und Ständerat Muheim die Schliessung des defizitär gewordenen (oder je nach Sichtweise ausgehöhlten) Werks, um die anderen, strukturschwächeren Standorte des Konzerns zu retten. In politischen Turbulenzen gibt es einen guten Sozialplan für die noch 700 Mitarbeiter. 1985 ist die erste grosse Betriebsschliessung in der Schweizer Maschinenbauindustrie Realität. In Schlieren ist das ein Schock, auch wenn die Wagi seit längerem kaum mehr Steuern zahlt. Neue Eigentümer übernehmen das Areal von rund 130'000 Quadratmeter: Mercedes-Benz, Neue Zürcher Zeitung, Migros Pensionskasse, Veralit, Konsortium Schlieremer KMU / ZKB und das Gewerbe- und Handelszentrum Schlieren (GHZ) AG.
Der Obwaldner Unternehmer Leo Krummenacher (Sarnafil) erwirbt schon 1984 rund 55'000 Quadratmeter des Wagi-Areals und gründet das GHZ, das die Wagi-Bauten teilweise weiter nutzt, aber auch Neubauten erstellt. Es bietet Raum für eine lebendige,

nicht herausgeputzte (gentrifizierte) Mischung von Handwerksbetrieben, Autowerkstätten, Büros, Restaurants und Medienunternehmen (StarTV, U1 TV, PrimeTime Video). Ende Achtziger Jahre siedelt die unter Platznot leidende Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) hier Institute an. Es ergeben sich Kontakte zu Wissenschaftern, und erste Biotech-Firmen, meist Spin-Offs der Hochschulen, lassen sich nieder. Die fünf Biotech-Firmen Cytos, ESBATech, Prionics, Glycart und The Genetics Company gründen 2002 mit dem GHZ und der Wirtschaftsförderung des Kantons Zürich den Verein Biotech Center Zurich, der eine Brücke zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bilden und die Attraktivität des Standorts Zürich-Schlieren im Life Science Bereich fördern soll. Die Hochschulen, die Stadt Schlieren und der Kanton Zürich gründen zudem 2003 den ‚Biotop Life Science Inkubator', der jungen Firmen als Starthilfe Büros und Labors günstig vermietet.

Betrieb

Das GHZ ist Grundeigentümer und funktioniert bei der Vermietung seiner Büro- und Laborräume als Generalunternehmer. Was punkto Raum und Ausstattung gewünscht ist, wird bezugsbereit angeboten. Man geht streng nachfrageorientiert, nicht spekulativ, vor und achtet auf einen diversifizierten Mietermix. Der Standard soll gut, zweckmässig und günstig sein. Die Mieten entsprechen ortsüblichen Marktpreisen.

Erfolgsfaktoren und Spannungsfelder

Es wird ein breiter Mietermix angestrebt, um einseitige Abhängigkeiten zu vermeiden. Die Mietpreise sind im Einklang mit Lage und Angebot. Man ist nahe am Markt und immer den Kundenwünschen angepasst. Für die Biotech-Firmen ist die Nähe zum Forschungsstandort Zürich, die verkehrsgünstige Lage und die Unterstützung durch die Behörden ausschlaggebend. Durch die gemeinsame Nutzung von Labor-Einrichtungen erreichen die jungen Biotech-Firmen Synergien. Sie müssen sich nicht erst um Infrastrukturen kümmern, sondern können sofort produktiv arbeiten. Dank der Grösse des Areals hat man Gestaltungsspielräume und Expansionsmöglichkeiten und ist sich selber Nachbar. Das Verhältnis mit den Behörden ist sehr gut. Die Handwerksbetriebe haben viele Aufträge von ebenfalls auf dem Areal tätigen Firmen. Die gleiche Adresse schafft Überschaubarkeit und Identität. Nachteilig ist, wenn Bewilligungen (Bau, Arbeit, Aufenthalt) aufwändig und langwierig sind. Das verteuert die Abläufe und vergrault Mietinteressenten, die Büros schnell beziehen wollen. Parkplätze sind immer knapp.

Ausblick

Entlang der Zürcherstrasse ist im Moment ein multifunktionales, flexibles Büro- und Laborgebäude im Bau, das weitere Angebote für Biotech-Firmen ermöglicht. Das Areal macht damit einen weiteren Schritt vom Industrie- zum Dienstleistungsgebiet. Das GHZ

plant mittelfristig auch Wohnbauten auf dem Areal. Damit will man Wissenschaftern, die auf Zeit in Schlieren arbeiten, eine schnell verfügbare, temporäre Wohnform bieten. Der Anspruch der Stadt Schlieren nach guter Architektur wächst.

Wertschöpfung

Das Konzept des GHZ steht in Einklang mit der Strategie der strukturschwachen Arbeitsplatzgemeinde Schlieren (Auto, Medien, Biotechnologie). Die Biotech-Firmen haben Magnetwirkung und fördern den Imagewandel Schlierens von einer Industrie- und Agglomerationsgemeinde mit hohem Ausländeranteil und geringem Einkommen zu einem attraktiven Wirtschafts- und Wohnstandort im Limmattal. Mit 25 Spin-Offs und 500 Biotech-Arbeitsplätzen ist das Wagi-Areal neben Basel der wohl grösste Biotech-Standort der Schweiz. Heute gibt es allein auf dem Areal des GHZ über 1'000 Arbeitsplätze. Selber verfügt das GHZ über drei Vollzeitstellen. Die Firma existiert seit bald 25 Jahren erfolgreich (Geschäftszahlen sind nicht erhältlich).

Potenzialanalyse	**Betrachtung 1984** **Biotech-Center Wagi-Areal, Schlieren ZH**
Vision	Erfolgversprechendes, klassisches Immobilieninvestment in einen wachstumsorientierten Arbeits- und Lebensraum im Limmattal, direkt bei Zürich.
Ort	Schlieren ist eine gut positionierte Arbeitsplatzgemeinde in der boomenden Region Zürich. Das Image der Gemeinde ist eher robust als gediegen.
Umwelt	Im unmittelbaren, unempfindlichen Umfeld sind gleichgesinnte Investoren tätig. Es sind keine Interessenskonflikte zu erwarten. Die Stadt begrüsst das Engagement.
Bestand	Grosses, flexibles Areal an bestens erschlossener Lage (neue Wagistrasse). Viele der Bestandesbauten ohne grosse Umbauten gut weiter nutzbar.
Eigentum	Der neue Eigentümer hat Industrieerfahrung, einen langfristigen Horizont und ist bestens vernetzt. Das Areal wäre gut wiederverkäuflich (kein Liebhaberobjekt).
Nutzung	Breiter Mietermix und fast jede Art Betrieb möglich. Grosse Flexibilität für Arbeitsplatznutzungen vorhanden (später wird auch Biotech-Cluster integrierbar sein).
Recht	Die Industriezone erlaubt viel, aber kein Wohnen. Dazu ist ein Gestaltungsplan (Umzonung) nötig / möglich. Die Rekursrisiken bei einem Bauvorhaben sind gering.
Markt	Die Raumangebote sind einfach und zweckmässig und orientieren sich an der wenig repräsentativen Lage und an der Nachfrage. Viele Land- und Nutzungsreserven.
Wert	Gute Diversifikation zu Engagements des Investors in der Innerschweiz. (Heute rund 80'000 m^2 Gewerbe- und Bürofläche, voll vermietet; immer noch erweiterbar).
Zeit	Man ist mitten in den boomenden Achtziger Jahren. Büro- und Gewerbeflächen sind gefragt. Man muss schnell auf vielfältige, wechselnde Bedürfnisse reagieren können.
Prozess	Das Areal erlaubt eine kontinuierliche, kundenorientierte Anpassung an veränderte Bedürfnisse. Kein spekulatives Vorgehen (zuerst Nachfrage, dann Angebot).
Dialog	Vernetzung mit vorherigem Eigentümer, Banken, Gemeinde, Kanton und Firmen gegeben und gepflegt (später auch mit Hochschulen und Wirtschaftsförderung).
Fazit	**Projekt mit sehr hoher Stimmigkeit: + +**

Baumgartner, Georges (1986): D'Wagi. 1895-1985. Die Geschichte der Wagons- und Aufzügefabrik Schlieren. Schlieren.
Meier, Heiri (2006): Jahrheft von Schlieren 2006. Schlieren in den ersten Nachkriegsjahrzehnten. S. 41-44. Schlieren.
Meier, Heiri (2008): Jahrheft von Schlieren 2008. Schlieren zwischen 1960 und 1990. S. 41-56. Schlieren.
Metron AG (Hrsg.) (2005): Stadtentwicklung in der Agglomeration Schlieren. Themenheft 21. Brugg.
Krummenacher, Walter (Interview 11.07.2008): Geschäftsleiter und Delegierter des Verwaltungsrats des GHZ. Schlieren.
Kanton Zürich (2008): Gemeindekenngrössen.<www.data.statistik.zh.ch/infospc/geport/gemeinde.jsp> (Abrufdatum: 29.06.2008).

5.3.2 Rurale Brache: Hotel Hof Weissbad, Weissbad AI

Appenzeller Landschaft bei Gais
Hotel Hof Weissbad (F. Filippi, 1994)

Hotel Hof Weissbad, Neubau Restaurant
Neubau Restaurant (agps, 2004)

Museum, Appenzell (Gigon Guyer, 1998)
Erneuerung Zimmer (P. Schmid, 2006)

Gemeinde | Höhe | Einwohner	9057 Weissbad, Bezirk Schwende | 820 m.ü.M. | 2'070 Einwohner
Lagebeschrieb	Nähe Appenzell Dorf, Kanton Appenzell Innerrhoden,
Grundstücksfläche	20'000 m^2
Zonierung	Kernzone (Gebäude), Freihaltezone (Park)
Eigentümer | Initiator	KW Kurhotel Weissbad AG | Lokale Bürger

Ausgangslage

Das Appenzell ist schon im 18. Jahrhundert bekannt für seine Quellen, Bäder und Molkenkuren. Der Bäderbetrieb in Weissbad wird 1740 erstmals erwähnt. 1790 wird eine Molkenkuranstalt gegründet. Molkenkuren machen das Appenzell europaweit bekannt, doch der heilende Wert ist wissenschaftlich nicht erwiesen. Später entsteht ein Grand Hotel, das von 1890 bis 1914 mondänes Leben in die Bauernwelt bringt. Im Zweiten Weltkrieg werden Soldaten interniert. Ende Fünfziger Jahre gehört das Kurhaus einer Investorengruppe, die es vergeblich der Gemeinde anbietet. Ein dubioser deutscher Adliger erwirbt die Anlage, verkauft Teile und taucht unter. Anfang Sechziger Jahre erwirbt eine Gossauer Fabrikantenfamilie die Liegenschaft, kauft Grundstücke zurück und saniert das Haus. Nach Jahren provisorischer Nutzung wird das Kurhaus 1982 endgültig geschlossen. Mitte Achtziger Jahre wächst bei einigen Ortsansässigen der Wille, das Kurhaus aufleben zu lassen. Mit unermüdlichem Einsatz gelingt es einer lokalen Gruppe 1989, die Anlage zu kaufen. Dank Beziehungen, guter Verankerung und hohen Bürgschaften kann die Finanzierung gesichert und eine Aktiengesellschaft gegründet werden. Nach gründlichen Abklärungen wird das Betriebskonzept auf die drei Säulen Ferien, Gesundheit und Seminar gestellt. Der Abbruch des Kurhauses ist unvermeidlich. Nach Erledigung der Verbandseinsprachen wird der Ersatzneubau des Architekten und damaligen Verwaltungsratsmitglieds Ferdinand Filippi 1994 in Betrieb genommen.

Betrieb

Das Hotel Hof Weissbad setzt auf eine moderne Interpretation des traditionellen Appenzell. Mit dem Mix von Ferien, Gesundheit und Seminaren ist man saisonal unabhängig. Der Betrieb hat eine gute Balance zwischen gesunden und kranken Gästen und gilt als das beste Vier-Stern-Wellnesshotel der Schweiz.

Das Hotel bietet 84 Zimmer (123 Betten) und ein mit 15 Gault-Millau-Punkten bewertetes Restaurant. Das Gesundheitszentrum offeriert Wellness und postoperative Rehabilitationen und ist von Krankenkassen als Kurhaus anerkannt. Die 170 Mitarbeitenden, die mehrheitlich aus der Gegend stammen, belegen 130 Vollzeitstellen. Es besteht eine Zusammenarbeit mit der Mineralquelle Gontenbad (Flauder-Wasser) und mit der Appenzeller Brauerei Locher (Bierbäder, Kosmetika).

Seit 2004 frischt der Neubau des Restaurants Flickflauder (appenzellisch für Schmetterling) der Architekten Angélil Graham Pfenninger Scholl (agps) die traditionelle Anlage auf und ist wegen seiner Luftigkeit bei den Gästen sehr beliebt. Die klassisch-elegante Erneuerung der Zimmer und der Bar erfolgt 2006 durch die Architektin Pia Schmid.

Seit Beginn sind über 50 Mio. Franken investiert worden. In der Bilanzsumme von 31 Mio. Franken (2007) sind die Gebäude mit 28 Mio. Franken das grösste Aktivum. Darlehen und Hypotheken von 12 Mio. Franken und ein Aktienkapital von 16 Mio. Franken stellen die grössten Passiva dar. Der Umsatz von 18.4 Mio. Franken (2007) ist in den letzten zehn Jahren verdoppelt worden. Die Erfolgsrechnung zeigt einen Gewinn vor Abschreibungen und Steuern von 3.5 Mio. Franken.

Erfolgsfaktoren und Spannungsfelder

Die Vision des Ferien- und Gesundheitshotels hat anfangs viel Zuversicht, Risikobereitschaft und (unbezahltes) Engagement erfordert. Die Skepsis bei Banken, Behörden und Bevölkerung war gross, auch der Widerstand bei Finanzierung und Bau (Einsprachen gegen Abbruch). Die Ausrichtung auf das wachsende Wellness- und Gesundheitssegment hat sich bewährt. Viele Gäste sind Stammgäste. Der gesamtheitliche Auftritt, der die Verankerung an Tradition und Ortsverbundenheit mit modernem, frischem Design verbindet, ist attraktiv. Die laufende Anpassung an die Erwartungen der Gäste und an den steigenden Standard der Konkurrenz ist eine Herausforderung.

Die Initiatoren haben sich gezielt die nötigen Kompetenzen in den Verwaltungsrat bzw. in die Geschäftsleitung geholt. Die Entscheidungswege sind kurz. Es gibt keine Reibungsverluste durch Konflikte. Die Direktion und das Personal arbeiten harmonisch zusammen. Die Fluktuation ist sehr niedrig. Die Zusammenarbeit mit den Behörden (Baubewilligungen, Spitalzulassung) und mit den Medien ist gut.

Der zentrale Erfolgsfaktor ist immer der Erfolg selber: ‚Erfolg macht vieles leichter', sagt Guido Koller, Präsident der Geschäftsleitung.

Ausblick

Das Hotel Hof Weissbad ist heute der grösste private Arbeitgeber in Appenzell Innerrhoden. In den nächsten Jahren wird der Wellness-Bereich erneuert, um gegenüber Hotels, die in diesem Feld grosse Investitionen getätigt haben, konkurrenzfähig zu bleiben.

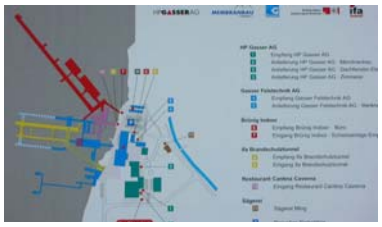
Wertschöpfung

Das Hof Weissbad weist im Vergleich zum besten Fünf-Stern-Wellness-Hotel der Schweiz (Victoria Jungfrau, Interlaken), das wesentlich grösser ist, eine Zimmerauslastung von über 98 % (60 %) auf bei 43'000 Logiernächten (78'000) und eine Fremdfinanzierung von 44 % (54 %). Der Reingewinn von 0.4 Mio. Franken (3.2 Mio. Franken) ist wegen Abschreibungen tief ausgewiesen, was sich auf die Nennwertrückzahlung auswirkt, die einer Dividende von 3.2 % (6.0 %) zugunsten der 2'800 Aktionäre entspricht. Das Hotel profitiert von tief verzinslichen Darlehen des Bundes und vom tiefen Tourismus-Mehrwertsteuersatz. Die Fremdfinanzierung kostet durchschnittlich 2.8 %.

Potenzialanalyse	**Betrachtung 1989** **Hotel Hof Weissbad, Weissbad AI**
Vision	Einen Ort der Erholung, Besinnung und Gesundheit schaffen und die stattliche, traditionsreiche Anlage im Ortskern von Weissbad wiederbeleben.
Ort	Lokale Tradition von Gesundheit und Natur nutzen. Ferienregion, intakte Landschaft und authentische Kultur als Trumpf für sanftes touristisches Angebot. Gut erreichbar.
Umwelt	Gesundheit und Wellness wird ein grosser Trend sein und knüpft glaubwürdig an die Traditionen. Die lokale Akzeptanz ist da. Der Arbeitskräfte-Pool an Ort vorhanden.
Bestand	Die bestehende Anlage ist desolat. Die Umnutzbarkeit auf heutige Ansprüche ist nicht gegeben. Der Abbruch ist eine Chance für eine helle, freundliche Architektur.
Eigentum	Vorher Familienbesitz ohne spezielles Betreiberinteresse. Die Initiatoren sind Best Owner der Liegenschaft. Als Trägerschaft dient eine Aktiengesellschaft am besten.
Nutzung	Ein Gesundheitshotel entspricht der lokalen Tradition und den Bedürfnissen der Kunden. Eine andere Nutzung wäre schwer denkbar und wenig akzeptiert.
Recht	Abbruch und Neubau sind gesetzeskonform. Das Rekursrisiko wegen Abbruch ist ein erhebliches Projektrisiko. Es muss mit Einsprachen gerechnet werden.
Markt	Die Positionierung muss mindestens im Vier-Stern-Bereich sein. Der Kurbetrieb ist ein Alleinstellungsmerkmal. Die Ergänzung mit Seminaren reduziert Betriebsrisiken.
Wert	Die Finanzierung ist schwierig. Es werden hohe Bürgschaften für die Kredite verlangt. Der emotionale Wert ist hoch und erhöht die lokale Investitionsbereitschaft.
Zeit	Die Gesundheitstradition entspricht dem Zeitgeist. Es ist mit einer längeren Anlaufzeit zu rechnen. Ein Hotelbetrieb hat kurze Erneuerungszyklen und hohen Unterhalt.
Prozess	Es wird ein breit abgestütztes Aktionariat angestrebt. Betriebskonzeptfragen werden sehr gründlich abgeklärt. Der Verwaltungsrat holt sich die nötigen Kompetenzen.
Dialog	Die Initiatoren haben gleich gerichtete Interessen und arbeiten harmonisch zusammen. Es gibt keine Reibungsverluste. Die lokale Vernetzung ist gut.
Fazit	**Projekt mit sehr hoher Stimmigkeit: + +**

Frehner Consulting AG (Hrsg.) (2007): Hof Weissbad. Appenzell und Gesundheit. Hotelbroschüre. St.Gallen.
Hotel Hof Weissbad (2008): Geschäftsbericht 2007. Weissbad.
Koller, Guido (Interview 09.06.2008): Präsident der Geschäftsleitung und Verwaltungsrat der KW Kurhotel Weissbad AG. Gais.
Nisple, Emil (2004): Hotel Hof Weissbad. Zehn Jahre. Anekdoten, Fakten, Erinnerungen. Weissbad.
Sonntagszeitung (2007): Die besten Hotels der Schweiz. 27.05.2007. Zürich.
Victoria Jungfrau Collection AG (2008): Geschäftsbericht 2007. Interlaken.

5.3.3 Alpine Brache: Brünig Indoor Schiesssportzentrum, Lungern OW



Lungern am Lungerer See
Brünig Indoor: Indoor-Schiessanlage

Brünig Indoor: Eingang in Felskavernen
Brünig Indoor: Restaurant Caverna

Übersichtsplan Gewerbezentrum Walchi
Brandbekämpfungsübung (IFA-Tunnel)

Gemeinde | Höhe | Einwohner	6078 Lungern | 750 m.ü.M. | 2'000 Einwohner
Lagebeschrieb	Walchistrasse 30 (am Fuss der Brünig-Passstrasse)
Grundstücksfläche	18'000 m^2 (Baurechtsfläche)
Zonierung	Gewerbezone (unterirdischer Teil: Wald)
Eigentümer | Initiator	Teilsame Obsee (Nutzungsrecht: Brünig Indoor) | Gasser Felstechnik

Ausgangslage

Auslöser zur Erstellung der Indoor-Schiessanlage sind Umwelt- und Lärmschutzvorschriften. Nach Umweltschutzgesetz müssen Anlagen, die den Vorschriften nicht genügen, saniert werden. Lärm- und andere Immissionen sind an der Quelle zu begrenzen. Damit soll der Mensch vor schädlichen und lästigen Einwirkungen geschützt werden. Der Kanton Obwalden fordert 1992 die Sanierung der Schiessanlagen in Sarnen, Alpnach und Giswil. Die Gasser Felstechnik AG in Lungern (Spezialfirma für Tunnelbau, Hang- und Baugrubensicherungen, Sprengungen, Bohrungen) initiiert 1997 erste Ideen für eine unterirdische Schiessanlage. Die Idee einer privaten regionalen unterirdischen Schiessanlage wird 1997 von Regierungsrat und Gemeinderäten gut aufgenommen. Ein Schiesssport-Spezialist erstellt Konzepte und Marktanalysen und kontaktiert Interessengruppen. Abklärungen mit Behörden und Projektierungen erfolgen 1998 bis 2000. Als Bauherrin wird die ‚Unterirdische Schiessanlage Walchi AG' in Lungern gegründet. Grundeigentümerin des Bergs ist die Teilsame Obsee (korporationsähnliche Körperschaft), die ein selbständiges unterirdisches Baurecht für 99 Jahre erteilt. Die betroffenen Gemeinden stimmen dem Baurechtsvertrag zu. Mit der Baubewilligung beginnen 2001 die Sprengungen. Nach einer Bauzeit von 15 Monaten und 50'000 Kubikmeter Felsabtrag (als Schotter verwendet) wird Ende 2002 die erste Etappe in Betrieb genommen. 2003 besuchen Bundespolitiker und Armeespitze die Anlage. 2004 erfolgt die Gesamteröffnung und 2005 die Umbenennung in Brünig Indoor. Die obligatorischen

Bundesschiessen finden nun unterirdisch statt. Seit 2007 ist Brünig Indoor das Nationale Trainings- und Leistungssportzentrum des Schweizerischen Schiesssportverbands.

Betrieb

Brünig Indoor ist ein wettkampftaugliches Zentrum für Sport- und Vereinsschützen. In vier Hallen kann über alle Längen (3-300 m) und mit verschiedensten Waffen (Gewehr, Pistole, Bogen, Armbrust, Blasrohr) trainiert werden. In der 300 m-Anlage wird auf drei Etagen geschossen. Bewegliche Scheiben, interaktive Filmprojektionen (Schiesskino mit 100 Filmen) und Einrichtungen für Dynamisches Schiessen (Combat) erweitern das Angebot. Es bestehen Nutzungsverträge mit der Armee, dem Schweizerischen Schiesssportverband, den Gemeinden Lungern, Giswil und Sarnen sowie mit Schützengesellschaften. Private, Firmen, Vereine und Gemeinden können über ein Reservationssystem Kurse, Übungszeit und Geräte buchen. Das breite Publikum umfasst auch Kunden aus den USA, Asien und dem arabischen Raum. Anmeldung und Zugang unterliegen Sicherheitskontrollen. Räume und Anlagen sind video- und computerüberwacht. Lüftung, Schalldämmung, Brandschutz und Feuchtigkeitsabdichtung entsprechen den Anforderungen. Alle Räume sind arbeitssicherheitskonform, behindertengerecht und beheizbar.
Als unabhängiger Betrieb bietet das vorzügliche, unterirdische Restaurant über 200 Sitzplätze bzw. ermöglicht Caterings für bis zu 1’000 Personen. Täglich werden hier 70 bis 80 Mittagessen konsumiert. Gäste sind Kursteilnehmer des Brünig Indoor, Arbeiter aus dem Gewerbegebiet und pensionierte Spaziergänger aus dem Dorf.

Erfolgsfaktoren und Spannungsfelder

Im lokal bestens verankerten Initiator kommt der Antrieb, das Knowhow und die Möglichkeit zusammen, eine unterirdische Lösung für den Schiesslärm zu finden. Umfangreiche Abklärungen und der frühe Einbezug aller Interessengruppen ergeben ein tragfähiges Betriebskonzept. Der Grundeigentümer ist bereit, ein unterirdisches Baurecht zu erteilen. Das Projekt kann in dem kleinen Kanton, der unkomplizierte Abläufe erlaubt, schnell umgesetzt werden. Die Einmaligkeit des Vorhabens interessiert Geldgeber und Kunden. Die Anlage ermöglicht einen Ganzjahresbetrieb und ist saison-, wetter- und tageszeitunabhängig. Der Kunde erhält ein weltweit einzigartiges Gesamterlebnis.
Die Installationsdichte ist hoch und lässt in Zukunft hohe Unterhaltskosten erwarten.

Ausblick

Im Sommer 2009 findet das Obwaldner Schützenfest erstmals im Brünig Indoor statt. Das Interkantonale Feuerwehr-Ausbildungszentrum (IFA) in Balsthal wird gemäss einer Ausschreibung des Bundes sowohl in Balsthal als auch in Lungern je einen Tunnel für Brandbekämpfungsübungen erstellen. Gasser Felstechnik als siegreicher Bewerber in der Ausschreibung unternimmt gegenwärtig neben der Anlage von Brünig Indoor die

Sprengungen, so dass ein 150 m langes Autobahnstück originalgetreu mitsamt Fluchttunneln nachgebaut werden kann. Ab 2009 sollen hier Feuerwehr, Sanität und Polizei realitätsnah Lösch- und Rettungseinsätze bei Unglücksfällen in Tunneln üben.
Mittelfristig besteht ein Bedarf an Übernachtungsmöglichkeiten direkt bei der Anlage, weil dann für mehrtägige Kurse und Aufenthalte ein Gesamtpaket angeboten werden kann. Deshalb wird momentan ein Hotel-Neubau auf dem Vorplatz in Betracht gezogen.

Wertschöpfung

Brünig Indoor hat 7 voll- und 11 teilzeitig Beschäftigte (darunter auch zwei ehemalige Polizisten). Das Restaurant hat 11 voll- und 18 teilzeitig Beschäftigte.
Nach Geschäftsbericht 2007 liegt die Bilanzsumme bei 11 Mio. Franken. Das Aktienkapital beträgt nach diversen Kapitalerhöhungen 8.2 Mio. Franken, verteilt auf 16'400 Aktien bei 560 Aktionären (Private, Firmen, Schützenvereine). Der Eigenkapitalanteil liegt bei 70 %. Die Einnahmen aus dem Schiessbetrieb belaufen sich auf knapp 1 Mio. Franken jährlich. Weitere Einnahmen ergeben sich aus Sponsoring und Werbung. Es gibt keine Subventionen. Seit drei Jahren wird ein kleiner Jahresgewinn erwirtschaftet.

Potenzialanalyse	**Betrachtung 1997** **Brünig Indoor, Lungern OW**
Vision	Eine Schiessanlage im Fels soll die Lärmprobleme lösen und etwas weltweit Einzigartiges schaffen. Die Bekanntheit und das Image von Lungern wird gestärkt.
Ort	Lungern liegt abseits, aber doch nicht weit von Luzern, an der Brünigstrasse. Das Gewerbegebiet liegt ausserhalb des Dorfs, direkt am Berg, und ist gut erreichbar.
Umwelt	Das Lärmproblem ist dringend. Eine private Lösung wird begrüsst bzw. ist wegen Finanzknappheit sogar nötig. Schiesssport passt in die ländliche Umgebung.
Bestand	Der Berg kann als Raumreserve gesehen werden. Der Fels ist von guter Qualität. Die Kompetenz für Felssprengungen ist beim Initiator vorhanden.
Eigentum	Das Eigentum am Berg liegt bei der Teilsame; das am Vorplatz beim Initiator. Die Erteilung eines selbständigen, unterirdischen, langfristigen Baurechts ist möglich.
Nutzung	Schiessanlage braucht kein Tageslicht. Witterungsschutz ist für Sportschützen ideal (keine Ausrede mehr für Hobbyschützen). Keine Lärmemissionen. Erweiterbar.
Recht	Das Nutzungsrecht wird gesichert mit einem langfristigen Baurechtsvertrag. Ein unterirdischer Bau in der Waldzone ist ein baurechtlicher Spezialfall, aber möglich.
Markt	Die Indoor-Schiessanlage ist ein weltweit einmaliges Angebot. Schiessobligatorien bilden eine sichere Grundnachfrage. Der Neuigkeitswert zieht viele Kunden an.
Wert	Der Landwert ist quasi Null. Viele Bauleistungen werden als Sponsoring erbracht. Für den Initiator ist die Anlage auch Werbung in eigener Sache.
Zeit	Das Projekt ist durch heutige Umweltauflagen bedingt. Der Event- und Erlebnis-Charakter der Anlage entspricht dem Zeitgeist. Die Realisierung erfolgt in Etappen.
Prozess	Gründliche technische und betriebliche Abklärungen sprechen für die Machbarkeit einer solchen Anlage. Die Bonität und Akzeptanz der Initiatoren ist sehr wichtig.
Dialog	Das Projekt wird in enger Vernetzung mit Grundeigentümer, Behörden, Gemeinde und potenziellen Kunden entwickelt (Sportschützen, Jäger).
Fazit	**Projekt mit sehr hoher Stimmigkeit: + +**

Hüppi, Urban (Interview 30.05.2008): Betriebsleiter Brünig Indoor Schiesssportzentrum. Lungern.
Brünig Indoor (2008): Kompakt. Informationssammlung. / Homepage <www.bruenigindoor.ch> (Abrufdatum: 03.08.2008).
Interkantonales Feuerwehr Ausbildungszentrum IFA (2008): Homepage <www.ifa-balsthal.ch> (Abrufdatum: 03.08.2008).

6 Zusammenfassung und Ausblick

Eine Projektentwicklung im Immobilienbereich findet immer vor dem Hintergrund der aktuellen Raumentwicklung statt. Die raumrelevanten Aspekte des Strukturwandels, die raumplanerischen Leitplanken und die Wahrnehmung von Siedlungsformen stecken Handlungsfelder ab, eröffnen aber auch ungeahnte Gestaltungsspielräume.
Die Analyse ist eine entscheidende Phase in der Projektentwicklung. Hier werden alle projektrelevanten Informationen zusammengetragen, und relevant sind keinesfalls nur die Fakten, sondern unbedingt auch die Emotionen aller Projektbeteiligten. Stimmen Fakten und Emotionen nicht mit der Zielsetzung überein, wird das Projekt einen sehr schweren oder gar unüberwindbaren Weg vor sich haben.
Anhand von durchaus hindernisreichen, aber erfolgreich umgesetzten Projekten wurde untersucht, was die Erfolgsfaktoren sind, deren Einbezug materielle und ideelle Wertschöpfungen ermöglicht. Mit dem Fallstudienansatz wurde eine möglichst vielfältige Bandbreite an beispielhaften Aufwertungen von unternutzten Arealen (Brachen) im urbanen, ruralen oder alpinen Kontext betrachtet. In Besichtigungen, Interviews und Grundlagenstudien kristallisierten sich die wesentlichen Bestimmungsfaktoren heraus.
Die Projektentwicklung interagiert (agiert und reagiert) in mannigfaltiger Weise an der Schnittstelle zwischen einem Objekt und seinem Umfeld. Die Vielfalt der Interaktionen kann in den Begriffen Vision, Ort, Umwelt, Bestand, Eigentum, Nutzung, Recht, Markt, Wert, Zeit, Prozess und Dialog generalisiert und synthetisiert werden. Das Modell der Potenzialanalyse ist ein Behelf, um das mehr oder weniger stimmige Zusammenspiel zwischen Objekt und Umfeld systematisch zu erfassen. Hier müssen die Dinge einfach zusammenpassen oder sie müssen so gestaltbar sein, dass sie zusammenpassen.
Die Fallbeispiele machen nachvollziehbar, dass das nur scheinbar diffuse Mass der Stimmigkeit trotz (oder gerade wegen) seiner Subjektivität und seiner ‚beschränkten Rationalität' ein geeignetes Mittel ist, um die Erfolgsaussichten eines Projekts zu einem frühen Zeitpunkt, in der Analyse, beurteilen zu können und auf dieser Grundlage ein geeignetes Konzept zu entwickeln. Scheinbar weiche Faktoren wie Vision, Dialog oder Prozess verfestigen sich unversehens zu zähen Widerständen, wenn sie in einem Projekt keine glaubwürdige, überzeugende Umsetzung finden.

Für die Zukunft ist es nun sinnvoll, die Potenzialanalyse in ausführlicher Form dem Härtetest von aktuellen Projekten zu unterwerfen und das Modell zu verfeinern und allenfalls anzupassen. Wenn das hier skizzierte Modell der Potenzialanalyse seinen Zweck erfüllt, müssen erfolgreiche Projektentwicklungen in direktem Bezug zu ihrer ursprünglich ermittelten Stimmigkeit stehen. Die Praxis wird es zeigen.

Verzeichnis des Anhangs

Weitere Fallbeispiele **55**

Urbane Brachen
Biotech-Center Wagi-Areal, Schlieren ZH 44
Hotel / Restaurant / Theater Rigiblick, Zürich ZH 55
Genossenschaftliches Wohnen, Zürich ZH 57
Stadthäuser (Selbstnutzer), Leipzig BRD 60

Rurale Brachen
Hotel Hof Weissbad, Weissbad AI 47
Interkantonale Polizeischule, Hitzkirch LU 62
Freilichtmuseum Ballenberg, Brienz BE 64
FriedWald, Mammern TG 66

Brünig Indoor Schiesssportzentrum, Lungern OW 50
Hotel La Claustra, Gotthard, Airolo TI 68
Biera Engiadinaisa, Tschlin GR 70
Windkraftwerk Mont Crosin, St. Imier BE 72

Literaturverzeichnis **74**

Liste der Interviewpartner **80**

Leitfaden Interview **82**

Ehrenwörtliche Erklärung **84**

Urbane Brachen / Fallbeispiel:
Hotel / Restaurant / Theater Rigiblick, Zürich ZH

Hotel / Restaurant / Theater Rigiblick
Rigiblick: Tiefgarage

Restaurant: Terrasse mit Aussicht
Theater: Foyer

Fine-Dining-Restaurant: Speiseraum
Theater: Theatersaal

Gemeinde | Höhe | Einwohner	8044 Zürich-Oberstrass | 590 m.ü.M. | 370’000 Einwohner
Lagebeschrieb	Germaniastrasse 97+99; am Waldrand oberhalb vom Rigiplatz
Grundstücksfläche	ZFV-Unternehmungen: 5'700 m^2; Stadt Zürich: 1'500 m^2 (7’200 m^2)
Zonierung	Wohnzone W2 bII mit 90 % Wohnanteil; Freihaltezone; Wald
Eigentümer | Initiator	Hotel / Restaurant: ZFV-Unternehmungen / Theater: Stadt Zürich

Ausgangslage
Das Kurhaus Rigiblick wird 1901 von Privaten erstellt; auch die Seilbahn Rigiblick, die den Villenhügel erschliesst. Es verdankt seinen Namen der damaligen Rigi-Euphorie, die man aber trotz bester Aussicht von hier nicht sieht. Der 1894 von der Zürcher Philanthropin Susanna Orelli gegründete ‚Zürcher Frauenverein für alkoholfreie Wirtschaften’ (heute ZFV-Unternehmungen) übernimmt die Anlage 1915 und führt hier die erste Wirtefachschule. In wirtschaftlich schweren Zeiten verkauft der ZFV die Liegenschaft 1976 an die Stadt Zürich. Die Dépendance wird zum Studentenhaus und der Wirtshaussaal dank dem privaten ‚Verein Theater Rigiblick’ zum Gastspieltheater. Das Selbstbedienungsangebot des Pächters wird gerne von jassenden Senioren und pausierenden Handwerkern genutzt. Die Stadt macht ein Minimum an Unterhalt, und die schützenswerte Anlage verkommt. Der längst wieder erstarkte ZFV und die Stadt vereinbaren 2002, dass der ZFV das Restaurant zurückkauft, während der Saal bei der Stadt bleibt.
Der vorallem in der Deutschschweiz tätige ZFV weist gemäss Geschäftsbericht 2007 mit 100 Betrieben einen Umsatz von 150 Mio. Franken und einen Gewinn von 3 Mio. Franken aus. Bei einer Bilanzsumme von 120 Mio. Franken beträgt das Eigenkapital 28 %. Dies hat mit der Rechtsform als Genossenschaft zu tun, wobei die 58 Genossenschafter kein Kapital einbringen. Dennoch erfolgt ein konstantes, organisches Wachstum. Das zentrale Standbein ist die Gemeinschaftsgastronomie (Schulmensen, Betriebskantinen). 2001 schafft der ZFV das veraltete Alkoholverbot ab und unterstützt stattdessen die Alkoholprävention des Blauen Kreuzes. Der ZFV beschäftigt 1'800 Mitarbeiter (1'100 Vollzeitstellen). Der ZFV will mit dem Rigiblick ins Gourmet-Segment, was eine Referenz für anspruchsvolle Auftraggeber (Banken, Museen) bringt. Man trifft auf das Wirtepaar Felix und Lucia Eppisser, das in der Gastro-Szene einen hervorragenden Ruf hat. Die Kochkünstler und der ZFV, der den soliden Rahmen bietet, bilden ein Traumteam.

Betrieb
Die Bauherrengemeinschaft ZFV / Stadt Zürich parzelliert 2002 die verschachtelte Liegenschaft auf und lässt beide Teile von den Architekten Marianne Burkhalter und Christian Sumi bis Ende 2004 erneuern. Der ZFV investiert rund 15 Mio. Franken (davon 2.5 Mio. Franken für den Liegenschaftskauf) und die Stadt 3 Mio. Franken. Das Bauvorhaben wird von Regula Pfister, Vorsitzende der Geschäftsleitung und Verwaltungsratspräsidentin des ZFV, persönlich mitbegleitet, was schnelle Entscheide ermöglicht.

Der Rigiblick hat als einziges Restaurant in Zürich einen Michelin-Stern und bietet 60 Sitzplätze (Bistro 30 Sitzplätze). In den Obergeschossen liegen 7 luxuriöse Apartments (45-90 m^2), die wochenweise vermietet werden und gut gebucht sind. Der Gesamtbetrieb trägt sich selber, dank Baukostenabschreibungen. Das Restaurant ist defizitär, weil Personal- und Warenkosten eines Sterne-Betriebs sehr hoch sind. Da der Rigiblick als Flaggschiff, Kaderschmiede und Imagekick für das Unternehmen dient, ist das akzeptabel. Der ZFV kriegt heute Bewerbungen von Gault-Millau-Köchen, was früher undenkbar gewesen wäre.
Für die Stadt ist die Umbau-Zäsur eine Gelegenheit zur Professionalisierung des Theaterbetriebs, der vom ‚Verein Theatersaal Rigiblick' mit viel unentgeltlichem Engagement getragen wird und sich mit Schauspiel, Tanz, Konzerten, Lesungen und Ausstellungen in der Kulturlandschaft behauptet. Der Schauspieler Daniel Rohr kann als Direktor verpflichtet werden und zieht namhafte Ensembles an. Der Saal (135 Sitzplätze) wird tageweise gebucht. Die Mieten sind nach dem Umbau nicht gestiegen. Jährlich finden über 200 Veranstaltungen mit einer Auslastung von 70 % statt. Die Zuschauerzahl hat sich mit 20'000 gegenüber vor der Umbauzeit verdoppelt. Die Stadt subventioniert den Betrieb mit jährlich 120'000 Franken. Bei einem Gesamtertrag von 680'000 Franken liegt der Selbstdeckungsgrad bei 80 %. Dies allerdings dank Sponsoring von Stiftungen und Kulturvereinen und baulichem Unterhalt durch die Stadt.
Hotel / Restaurant und Theater ergänzen sich gut. Beispielsweise ist die Theaterbar jeweils am Sonntagnachmittag, wenn das Restaurant geschlossen ist, geöffnet für Kaffee-und-Kuchen-Gäste.

Erfolgsfaktoren und Spannungsfelder
Am Rigiblick wurde zur richtigen Zeit ein klares Konzept mit klaren Zielen sauber umgesetzt. Alles stimmte zusammen. Spitzenküche und Kleintheater leben problemlos nebeneinander. Essen, Service, Preis-Leistungs-Verhältnis und Behaglichkeit stimmen. Die Theater-Umbaukosten waren massvoll, ohne dass dieser Teil im Vergleich zum Restaurant abfällt. Die Zusammenarbeit zwischen ZFV und Stadt war sehr gut. Einsprachen gegen den Bau wegen Lärmängsten konnten durch Gespräche vermieden werden.

Ausblick
Sowohl das Hotel / Restaurant als auch das Theater sind gut positioniert und prosperieren weiter.

Wertschöpfung
Der Rigiblick ist die gelungene Revitalisierung einer vernachlässigten Liegenschaft, ein Beitrag zur Aufwertung des Standorts Zürich und eine WinWin-Situation: Das Restaurant ist für den ZFV ein wertvolles Flaggschiff, und die Stadt erfüllt damit einen Teil ihres Kulturauftrags und sparte Sanierungskosten. Heute sind am Rigiblick insgesamt rund 30 bis 40 Personen beschäftigt: 25-30 Stellen sind mit dem Restaurant verbunden (vorher 2-3). Im Theater teilen sich 6 Personen ingesamt 2 Vollzeitstellen (vorher 0).

Potenzialanalyse	**Betrachtung 2002 Hotel / Restaurant / Theater Rigiblick, Zürich ZH**
Vision	Gastronomie-Flaggschiff. Kultur-Engagement. Architektur-Ikone. Image-Gewinn.
Ort	Beste Aussichtslage oberhalb von Zürich. Erschlossen mit Seilbahn Rigiblick.
Umwelt	Empfindliches Wohnquartier. Allgemeines öffentliches Interesse. WinWin für alle.
Bestand	Verwahrloster Bau. Sanierungs- und Erweiterungsbedarf. Abbruch undenkbar.
Eigentum	ZFV ist Best Owner vom Restaurant und Stadt vom Theater. Aufparzellierung.
Nutzung	Nicht zonenkonform (Wohnzone), aber substanzkonform. Es gibt keine Alternative.
Recht	Gemeinderat genehmigt Verkauf. Bestandesgarantie. Einspracherisiken im Quartier.
Markt	Nachfrage nach Gourmet-Restaurant und Business-Apartments in Zürich gross.
Wert	Mehr Arbeitsplätze. Sterne-Küche. Ideeller Gewinn. Standort-Aufwertung. Kultur.
Zeit	Kaufinteresse des ZFV zur richtigen Zeit. Stadt spart sich überfällige Sanierung.
Prozess	Public Private Partnership. Übereinstimmende Ziele. Schnelle Umsetzung.
Dialog	Bauherrengemeinschaft ZFV / Stadt. Guter Dialog mit Quartier und Heimatschutz.
Fazit	**Projekt mit sehr hoher Stimmigkeit: + +**

Neff, Karl (Interview 04.06.2008): Leiter Betriebe und Geschäftsleitungsmitglied der ZFV-Unternehmungen Zürich. Zürich.
Stadt Zürich / Hochbaudepartement (2004): Projektdokumentation. Zürich.
ZFV-Unternehmungen (2008): Geschäftsbericht 2007. Zürich.

Urbane Brachen / Fallbeispiel:
Genossenschaftliches Wohnen (GEWOBAG / BGZ), Zürich ZH

GEWOBAG: Siedlung Staudenbühl
BGZ: Badenerstrasse (stadtauswärts)

GEWOBAG: Siedlung Staudenbühl
BGZ: Baulücke Badenerstrasse 380

GEWOBAG: Projekt (asa architekten)
BGZ: Projekt (pool architekten)

Gemeinde | Höhe | Einwohner	8052 Zürich-Seebach | 408 m.ü.M. | 370’000 Einwohner
Lagebeschrieb	Staudenbühlstrasse, nördlich Neu-Oerlikon (Zentrum Zürich Nord)
Grundstücksfläche	15'600 m^2
Zonierung	Wohnzone W2, 90 % Wohnanteil, 60 % Ausnützung
Eigentümer | Initiator	Gewerkschaftliche Wohn- und Baugenossenschaft (GEWOBAG)

Gemeinde | Höhe | Einwohner	8004 Zürich-Aussersihl | 408 m.ü.M. | 370’000 Einwohner
Lagebeschrieb	Badenerstrasse 380, beim Albisriederplatz
Grundstücksfläche	2'700 m^2
Zonierung	Wohnzone W5, 60 % Wohnanteil, 170 % Ausnützung
Eigentümer | Initiator	Migros Genossenschaft | Baugenossenschaft Zurlinden (BGZ)

Ausgangslage
Nach Art. 828 ff. des Schweizerischen Obligationenrechts bezwecken Genossenschaften die gemeinsame Selbsthilfe von mindestens 7 Mitgliedern. Zu dieser Rechtsform gehört die gemeinnützige Baugenossenschaft. Gemeinnützig ist ein Wohnbauträger, der massvolle Mieten (freitragend oder subventioniert) fordert, dessen Rendite maximal 6 % ist, der keine Gewinnabschöpfung durch Dritte vorsieht und der bei Auflösung das Vermögen dem gemeinnützigen Wohnen widmet. In der Schweiz gibt es 1'700 Genossenschaften mit 160'000 Wohnungen (5 % des Bestands). Von den 200'000 Wohnungen in der Stadt Zürich gehören 38'000 (19 %) den Genossenschaften und 12'000 (6 %) der Stadt oder gemeinnützigen privaten Stiftungen. Gemeinnützige Wohnbauträger besitzen in Zürich insgesamt 50'000 Wohnungen (25 %).
Der Ursprung der Baugenossenschaften liegt in den überfüllten, unhygienischen Wohnungen der Elendsquartiere des 19. Jahrhunderts, wo der Kubikmeter teurer ist als in der Villa. Da in der Wohnungsnot der städtische Wohnungsbau allein zu wenig wirksam ist, entwickelt Zürich 1924 ein Modell der Wohnbauförderung, das Genossenschaften bei wenig Eigenkapital eine günstige Anschubfinanzierung gewährt. Über solche Wohnbaukredite und über die Landabgabe im Baurecht entwickelt die Stadt im gemeinnützigen Wohnungsbau einen viel grösseren Hebel als bei eigener Bautätigkeit. Genossenschafter kaufen verzinsliche Anteilscheine (heute je nach Wohnung 5'000-20'000 Franken) und verschaffen damit der Genossenschaft Eigenkapital. Dafür kriegen sie eine günstigere Wohnung und müssen keine ersatzlose Kündigung fürchten (zumindest, solange die Miete bezahlt wird). Baugenossenschaften sind Nonprofit-Organisationen im Immobilienbereich. Die Investoren (Genossenschafter) kassieren die Gewinnausschüttung in Form von tieferen Mieten und verfügen je nach Statuten über weitgehende Mitspracherechte. Die Wohnungen können, müssen aber nicht durch Subventionen zusätzlich verbilligt sein (womit strenge städtische Belegungsvorschriften gelten, die aber auch ein Vermietungshindernis darstellen können).

Betrieb
Die Gewerkschaftliche Wohn- und Baugenossenschaft (GEWOBAG) und die Baugenossenschaft Zurlinden (BGZ) bieten Wohnraum zu Selbstkostenpreisen (Kostenmiete statt Marktmiete). Traditionelle Zielgruppe der Genossenschaften sind Familien mit tieferem bis mittlerem Einkommen.

GEWOBAG
Die 1943 von Angehörigen des Schweizerischen Metall- und Uhrenarbeiterverbands (SMUV) gegründete GEWOBAG ist eine klassische Mietergenossenschaft und erwirbt nach der Anbauschlacht des Zweiten Weltkriegs, im Zuge der Wohnungsnot, grosse Grundstücke in und um Zürich. Die GEWOBAG ist mit rund 1'700 Wohnungen die fünftgrösste Baugenossenschaft in Zürich und bietet 23 Vollzeitstellen in Verwaltung, Hauswartung und Regiebetrieben. Seit längerem ist die Gewerkschaftszugehörigkeit nicht mehr Voraussetzung, um Genossenschaftsmitglied zu werden. Die GEWOBAG ist eine der ersten Genossenschaften gewesen, die den Ersatzneubau von überalterten Siedlungen als strategisches Ziel betreibt (gegen anfänglich grösste Widerstände der betroffenen Genossenschafter).
Der Geschäftsbericht 2007 weist eine Bilanzsumme von 310 Mio. Franken aus und Mieteinnahmen von 21 Mio. Franken (bei 3'200 Mietobjekten). Der Anteil der Darlehen der öffentlichen Hand ist mit 25 Mio. Franken eher tief. Der Gebäudeversicherungswert von 405 Mio. Franken liegt weit über dem Anlagewert von 281 Mio. Franken, was auf eine massive Unterbewertung der Liegenschaften bzw. auf enorme stille Reserven hindeutet. Eine Aufwertung würde zu einem Buchgewinn führen, der zu höheren Mieten führen müsste. 2007 sind Bauinvestitionen von 25 Mio. Franken getätigt worden. Auf das Fremdkapital werden durchschnittlich 2.93 % Zinsen bezahlt. Der Anteil der Subventionen von 4.8 Mio. am Anlagewert von 281 Mio. beträgt 1.7 %. Die Genossenschaftsanteile werden mit 2.5 % und Einlagen in die für alle offene Depositenkasse mit 2.75 % verzinst.
Die Siedlung Staudenbühl von 1949 in Zürich-Seebach hat eine angenehme Wohnlage, aber auch eine schlechte Bausubstanz und grosse Ausnützungsreserven. Hohe Unterhaltskosten und ein weder familien- noch altersgerechter Wohnungsmix sind nachteilig. 2005 zeigen Studien, dass ein Ersatzneubau der nicht schützenswerten Siedlung qualitätsvollere, wirtschaftlichere Wohnungen ergibt als Um- und Anbauten. Die 89 kleinen 3-Zimmer-Wohnungen und 4-Zimmer-Reihenhäuschen (65-83 m^2) mit Mieten von 500 bis 1'000 Franken werden ersetzt mit einem breiten Mix von 93 grosszügigen Wohnungen (60-130 m^2, viele 4½-Zimmer-Wohnungen, 1'300 bis 2'200 Franken) mit Garage, Laden und Gemeinschaftsraum.
Die GEWOBAG hat einen Direktauftrag an bewährte Architekten erteilt (asa architekten, Uster / Rapperswil), die einen bürointernen Wettbewerb veranstaltet haben. Die Gesamtanlagekosten (bei minimalem Landwert) sind mit 44 Mio. Franken veranschlagt (Kennwert Gebäudekosten: Fr. 552.- / m^2 BKP 2). Dank der Grösse und Etappierbarkeit der Überbauung können allen Bewohnern Umsiedlungsangebote in der Siedlung gemacht werden, was das Vorhaben an der Generalversammmlung akzeptabel gemacht hat.

BGZ
Die 1923 gegründete BGZ ist als Unternehmergenossenschaft ein Spezialfall. Die Genossenschafter sind kleine und mittlere Betriebe aus der Baubranche, die über die Bautätigkeit der Genossenschaft Aufträge für sich generieren und ihr Kapital in Wohnbauten investieren. Die Mieter der BGZ sind keine Genossenschafter, haben kein Stimmrecht und können ohne Ersatzangebot gekündigt werden. Die BGZ besitzt rund 1'100 Wohnungen und bietet 4 Vollzeitstellen in der Verwaltung. Hauswartung und Unterhalt sind ausgelagert. Die BGZ hat in letzter Zeit einige der architektonisch prägnantesten Siedlungen in Zürich erstellt (LieniHof, A-Park, VistaVerde, Sihlbogen).
Der Geschäftsbericht 2007 weist eine Bilanzsumme von 345 Mio. Franken aus und Mieteinnahmen von 20 Mio. Franken (bei 2'300 Mietobjekten). Der Anteil der Darlehen der öffentlichen Hand ist mit 66 Mio. Franken eher hoch. Es sind Bauinvestitionen von 24 Mio. Franken getätigt worden. Auf das Fremdkapital werden 2.85 % Zinsen bezahlt. Der Anteil der Subventionen (4.7 Mio.) am Anlagewert (319 Mio.) beträgt 1.5 %. Die Genossenschaftsanteile und Einlagen in die Depositenkasse werden mit 3 % verzinst.
2005 plant die BGZ, an der Badenerstrasse 380 beim Albisriederplatz in Zürich-Aussersihl, die alte Baulücke des Migros-Provisoriums mit 54 Wohnungen (vorallem 2½- und 3½-Zimmerwohnungen), Tiefgarage und mit einem Ladenlokal zu füllen, das die Migros nach Verkauf des Grundstücks an die BGZ zurückmieten wird. Dazu hat die BGZ einen Studienauftrag unter fünf Architekturbüros durchgeführt (Siegerprojekt: pool architekten, Zürich). Die Gesamtanlagekosten (inkl. Landerwerb) sind mit 34 Mio. Franken veranschlagt (Kennwert Gebäudekosten: Fr. 624.- / m^2 BKP 2).

Erfolgsfaktoren und Spannungsfelder

Die Nachfrage nach zahlbaren Wohnungen in der Stadt Zürich ist enorm: Bei Neubauten gibt es zehnmal mehr Bewerbungen als Wohnungen. Bei Altbauten gibt es keine Leerstände (ausser bei Gewerberäumen). Tiefe Vermietungsrisiken und grosse Grundstückreserven machen die Genossenschaften zu guten Kreditnehmern bei Banken und Pensionskassen, was günstige Finanzierungsmodelle ermöglicht. Die lange Haltedauer der Grundstücke erzeugt Bewertungsspielräume. Die Grösse der Baugenossenschaften erlaubt einen guten Mix zwischen günstigeren Altbau- und teureren Neubauwohnungen und eine entsprechende strategische Planung. Grosse Areale erlauben mehr Planungfreiheit, höhere Ausnützung bei besserer Aussenraumqualität und effizientere Bewirtschaftung. Die Kündigungssicherheit ist attraktiv. Die Projektierungen erfolgen orts- und marktorientiert und mit klaren Ziel- und Programmvorgaben. Bei Neubauten wird mit einem breiten Wohnungsmix der sozialen Vielfalt Rechnung getragen. Das Preis- / Leistungsverhältnis ist sehr gut. Raum- und Ausstattungsqualität von Neubauten haben oft Eigentumsstandard. Auf Bautätigkeit an sehr teuren Lagen wird verzichtet. Der Kontakt mit den Bewilligungsbehörden erfolgt früh. Problematisch sind Rekurse, welche die Bauvorhaben verzögern und verteuern, was direkt auf die Mieter abgewälzt werden muss. Der früher verstaubte Ruf frischt sich zusehends auf. Die GEWOBAG realisiert im Staudenbühl dank Arealüberbauung eine ortsverträgliche Mehrausnützung. Die BGZ ist an der Badenerstrasse mit Lärmschutzauflagen konfrontiert. Nachhaltigkeit wird als Vermietungsargument eingesetzt. Man arbeitet nie mit Generalunternehmungen, sondern konventionell (Planer / Unternehmer). Kostenkontrolle ersetzt die bei einer Unternehmergenossenschaft teils fehlenden Konkurrenzofferten.

Ausblick

Nach den grossen Bauwellen um 1930 und 1945 haben die Baugenossenschaften in Zürich nur noch wenig gebaut, sondern vorallem den Bestand bewirtschaftet. Heute gibt es wieder eine umfangreiche Wohnbautätigkeit, allerdings werden freie Landreserven knapp. Die Baugenossenschaften, gerade auch die diversen Neugründungen, werden weiter zur Belebung und Erneuerung der Stadt beitragen.

Wertschöpfung

Wohnungen in Genossenschaften sind im Schnitt um 20 % günstiger als bei anderen Anbietern. Die teilweise sehr günstigen Wohnungen ersparen der Stadt noch höhere Sozialausgaben. Der Beitrag der Genossenschaften zu einer lebendigen, durchmischten Stadt und gegen Ghettoisierungstendenzen ist für andere Investoren eine positive Externalität. Dank günstigerer Miete haben Genossenschaftsbewohner im Schnitt mehr Vermögen als andere Mieter. Die Wohnzufriedenheit ist sehr hoch.

Potenzialanalyse	**Betrachtung 2005** **Genossenschaftliches Wohnen, Zürich ZH**
Vision	Qualitätsvoller, verdichteter Wohnraum in der Stadt Zürich zum Selbstkostenpreis.
Ort	Grünes Stadtrandquartier (GEWOBAG) | Urbane Baulücke im Stadtzentrum (BGZ).
Umwelt	Anpassung Wohnungsmix an Bevölkerungsstruktur und Lage bzw. Quartier nötig.
Bestand	Veraltete, unternutzte, energieverschleudernde Stadtrandsiedlungen haben Potenzial.
Eigentum	Alleineigentum sichert Handlungsfähigkeit. Genossenschaften sind Best Owner.
Nutzung	Wohnen mit geringem Gewerbeanteil entspricht Zonierung und aktuellem Bedarf.
Recht	Rekursrisiken müssen ausgestanden werden, verteuern aber die Wohnungen.
Markt	Enorme Nachfrage. Architektur und Nachhaltigkeit als Vermietungsargument.
Wert	Günstige Finanzierung dank städtischen Darlehen, Bonität und guter Vermietbarkeit.
Zeit	Akzeptanz und Konsens erfordern langfristige Planung und frühzeitige Information.
Prozess	Planungs- und Arbeitsvergaben über Konkurrenzverfahren (Projektwettbewerb).
Dialog	Transparenz zu Genossenschaftern. Früher Kontakt mit Behörden und Nachbarn.
Fazit	**Projekte mit sehr hoher Stimmigkeit: + +**

Baugenossenschaft Zurlinden BGZ (2008): Geschäftsbericht 2007. Zürich.
Benz, Ralph (Interview 15.05.2008): Geschäftsführer Gewerkschaftliche Wohn- und Baugenossenschaft (GEWOBAG). Zürich.
Gewerkschaftliche Wohn- und Baugenossenschaft GEWOBAG (2008): Geschäftsbericht 2007. Zürich.
Hefti, Rolf (Interview 28.05.2008): Geschäftsführer Baugenossenschaft Zurlinden (BGZ). Zürich.
Stadt Zürich (Hrsg.) (2007): Mehr als Wohnen – Gemeinnütziger Wohnungsbau in Zürich 1907-2007. Zürich.
Stadt Zürich / Schweizerischer Verband für Wohnungswesen (2008): Wohnen morgen. Zürich.

Urbane Brachen / Fallbeispiel:
Stadthäuser (Selbstnutzer), Leipzig BRD

Gründerzeitbauten, Waldstrassenviertel
Lofts und Reihenhäuser, Plagwitz

Stadthäuser, Industriestrasse, Plagwitz
Stadthäuser, Hohestrasse, Zentrum Süd

Stadtpark (ehemals Eilenburger Bahnhof)
Cospudener See (ehemals Kohlegrube)

Gemeinde | Höhe | Einwohner	Leipzig, Bundesland Sachsen | 113 m.ü.M. | 510’000 Einwohner
Lagebeschrieb	Zentrumsnahe, sanierungsbedürftige Wohnviertel mit Leerstand
Grundstücksfläche	Ein Stadthaus (Hofhaus, Reihenhaus) erfordert 200 m^2 Grundstück.
Zonierung	Wohnzonen
Eigentümer | Initiator	Privatpersonen | Immothek Immobilien-Marketing-Service GmbH

Ausgangslage
Leipzig ist schon im Mittelalter ein wichtiger Handelsknoten. Die Kultur- und Messestadt beeindruckt ‚mit ihren schönen, hohen und untereinander gleichen Gebäuden’ (Goethe). Im 19. Jahrhundert wird sie zu einem Zentrum von Verlagswesen und Industrie. Leipzig hat einen stattlichen Bestand an Blockrandbauten der Gründerzeit rund um die Altstadt. 1930 leben fast 720'000 Menschen in Leipzig. Im Zweiten Weltkrieg erleidet die Stadt schwere, aber nicht so verheerende Schäden wie Berlin oder Dresden.
Die DRR versucht die Wohnungsnot zu lindern, indem am Stadtrand riesige Plattenbausiedlungen erstellt werden. So bietet die Grünau ab den Siebziger Jahren 37'000 Wohnungen für 90'000 Menschen. Trotz enormer Bautätigkeit und sinkender Bevölkerungszahl nimmt die Wohnungsnot aber kaum ab, weil die ideologisch nicht genehmen, bürgerlichen Wohnquartiere gleichzeitig dem Verfall preisgegeben werden. Die Förderung der Abwanderung zehrt die Innenstadt aus. Der Zusammenbruch der DDR erzeugt nach 1989 einen weiteren Einwohnerschwund. 1997 sinkt die Bevölkerungszahl mit 440'000 Einwohnern auf den Stand von 1900. Die Abwanderung in den Westen, der Geburtenrückgang und vorallem der Auszug in das Umland trägt nach der Wende zur Schrumpfung bei. Nachbargemeinden bieten dem Eigenheim-Boom hemmungslos Bauland. Die Stadt verliert nach der Wende 40'000 Einwohner an bausparkassengeförderte Einfamilienhäuser im Grünen. Mit Eingemeindungen hat Leipzig die Steuerzahler zwar wieder eingefangen, doch die Zersiedlung ist da. In Leipzig stehen 40’000 Wohnungen (auch in Plattenbauten) leer, obwohl die Gründerzeitbauten heute dank Sonderabschreibungen grossteils saniert sind.
Die Cluster-Strategie (Auto, Medien, Biotechnologie) bringt Leipzig trotz Problemen in eine bessere Position als andere ostdeutsche Städte (z.B. dank Ansiedlung der BMW- und der Porsche-Werke).

Betrieb
Angesichts von Bevölkerungsverlust und Leerstand ergreift Leipzig Ende Neunziger Jahre eine weitere Initiative zur Stadterneuerung. Die bisherigen Alternativen zwischen der Mietwohnung in der Stadt oder dem Eigenheim auf dem Land sollen durch das innerstädtische, selbstgenutzte Wohneigentum ergänzt werden (Altbauwohnungen, Lofts, Eigenheime). Ziel ist es, die Abwanderung zu verringern, die weitere Zersiedlung zu vermeiden und die Altbauquartiere zu stärken. Nach einer europaweiten Ausschreibung ist die Immothek Immobilien-Marketing-Service GmbH (Christoph Scheffen / selbstnutzer.de) seit 2001 von

der Stadt Leipzig beauftragt, das urbane Wohneigentum zu propagieren. Mit Beratung, Vermittlung und Netzwerkbildung sollen Kaufinteressenten und Projekte zusammengebracht werden. Dahinter steht die Idee, dass selbstgenutztes Wohneigentum mehr Ortsverbundenheit schafft und die Stadtentwicklung positiv beeinflusst. Immothek nimmt Landangebote entgegen, initiiert Planungen, bietet Besichtigungen und unterstützt Interessenten in allen Fragen des Bauens, des Finanzierens und der Gruppenbildung.
Die Stadthaus-Idee führt zur Umstrukturierung von verfallenden Gründerzeitquartieren. Die hohe Dichte der Europäischen Stadt in allen Quartieren aufrechtzuerhalten, macht bei demografisch bedingten, dauerhaften Schrumpfungsprozessen keinen Sinn. So werden viereinhalb- / fünfgeschossige Ruinen ersetzt mit zweieinhalb- / dreigeschossigen Einfamilienhäusern. Wer ein Haus mit Garten will, soll das auch in der Stadt kriegen und dafür nicht ins Umland ziehen müssen. Voraussetzung sind die vielen Brachen, drastisch gesunkene Bodenpreise, tiefe Zinsen und niedrige Baukosten. Ein Reihenhaus- oder Hofhaus-Typ mit 150 m^2 Wohnfläche (2-3 Geschosse) und 200 m^2 Grundstücksfläche erweist sich als ideal. Die nach diesem Muster entstandenen Hausgruppen (mittlerweile gegen hundert Stadthäuser) erinnern an englische und holländische Vorbilder oder auch an die Architektur der klassischen Moderne der Zwanziger Jahre.
Weitere Revitalisierungsansätze sind die Anlage von Stadtparks auf Brachflächen (Eilenburger Bahnhof), die Flutung von stillgelegten Kohletagebaugruben (Cospudener See) oder das ‚Wächterhaus'-Konzept der ‚HausHalten e.V.', wo städtebaulich exponierte, von Leerstand bedrohte Häuser günstig an Künstler oder Studenten vermietet werden. So wird dem Verfall entgegengewirkt und ein Mindeststandard gehalten.
In Leipzig ist Wohneigentum ab einem Einkommen von 2'500 Euro machbar. Der Preis für sanierte Altbauwohnungen liegt bei 1'200 Euro / m^2 bzw. 120'000 Euro für eine Hundert-Quadratmeter-Wohnung.

Erfolgsfaktoren und Spannungsfelder
Das Selbstnutzerprogramm von Immothek, vorallem der Stadthäuser-Ansatz, bringt das Bedürfnis der Menschen nach einem Eigenheim und die Leerstände bzw. Brachen von Leipzig so zusammen, dass eine sinnvolle Umstrukturierung und Revitalisierung einer Stadt unter Schrumpfungsbedingungen entsteht.

Ausblick
In Zukunft wird sich Immothek dem hindernisfreien Wohnen im Alter widmen. Denn während junge Ostdeutsche in den Westen abwandern, ziehen westdeutsche Senioren wegen den günstigen Wohnungen und wegen dem intakten Stadtbild mit den vielen Parks vermehrt nach Leipzig.

Wertschöpfung
Die Immobilienmarketingfirma Immothek bietet zwei Vollzeitstellen. Der im Rahmen des Selbstnutzerprogramms entstandene Lösungsansatz des Stadthauses wird zu einem allgemein beliebten innerstädtischen Siedlungsmuster (z.B. Siedlung Sweetwater an der Weissen Elster, Leipzig-Plagwitz).

Potenzialanalyse	**Betrachtung 2001** **Stadthäuser (Selbstnutzer), Leipzig**
Vision	Revitalisierung der schrumpfenden Stadt. Neuerfindung des städtischen Wohnens.
Ort	Schrumpfende, mit Brachen perforierte Stadt im strukturschwachen Osten.
Umwelt	Bevölkerungsrückgang, Fehlallokation von Wohnraum, Eigenheimbedarf.
Bestand	Tausende von ungenutzten Parzellen und verfallenden Häusern in Wohnzonen.
Eigentum	Wertverluste, Abschreibungen und Desinteresse bei bisherigen Eigentümern.
Nutzung	Deutliche Unternutzung bis hin zu vollständigen Leerständen und Verwahrlosung.
Recht	Man muss nicht die maximale Ausnützung realisieren, es kann auch weniger sein.
Markt	Der Bedarf nach Wohneigentum ist gross. Die Finanzmittel sind meist gering.
Wert	Massgeschneiderte Baukosten sind möglich. Es gibt keine finanziellen Beihilfen.
Zeit	Reurbanisierung liegt im Trend, Umstrukturierung braucht aber Zeit.
Prozess	Anstoss durch Stadt. Idee von Initiator. Umsetzung zusammen mit Selbstnutzern.
Dialog	Information, Vermittlung, Beratung, Gruppenbildung, Selbstorganisation.
Fazit	**Projekt mit sehr hoher Stimmigkeit: + +**

Scheffen, Christoph (Interview 01.06.2008): Inhaber Immothek Immobilien-Marketing-Service GmbH Leipzig.
Hocquél, Wolfgang (2004): Leipzig. Architektur von der Romanik bis zur Gegenwart. 2., stark erweiterte Aufl. Leipzig.

Rurale Brachen / Fallbeispiel:
Interkantonale Polizeischule, Hitzkirch LU

Hitzkirch: Luftaufnahme mit Baldeggersee
Hitzkirch: Ortskern mit Kommende
Hitzkirch: Ehemaliges Seminargebäude
Hitzkirch: Ehemaliges Seminargebäude
Hitzkirch: Neubau Polizeischule
Hitzkirch: Neubau Polizeischule

Gemeinde | Höhe | Einwohner	6285 Hitzkirch | 500 m.ü.M. | 2'200 Einwohner
Lagebeschrieb	Luzerner Seetal, am Baldeggersee, zwischen Luzern und Lenzburg
Grundstücksfläche	Kommende, Seminar, Trainingszentrum, Sportplatz: total 50'000 m^2
Zonierung	Zone für öffentliche Zwecke
Eigentümer | Initiator	Kanton Luzern | Justiz- und Polizeidirektorenkonferenz (KKJPD)

Ausgangslage
In der Schweiz hat es bisher kein schweizweit gültiges Bildungskonzept für Polizeiberufe gegeben. Die bislang eidgenössisch nicht anerkannte Polizeiausbildung ist Sache der kantonalen oder kommunalen Polizeikorps gewesen. Auch wenn die Polizeiaufgaben sehr heterogen sind (je nachdem, ob die Polizisten und Polizistinnen in Städten oder Berggemeinden, an Wirtschaftsstandorten oder Grenzorten, am Flughafen oder an Autobahnen tätig sind), ist das unzeitgemäss. Kleinere Korps sind bei vernetzten Bildungsinhalten und hohem Infrastrukturbedarf an Grenzen gestossen. So haben korpsspezifische Insellösungen keine Zukunft mehr. 2002 beschliesst die ‚Konferenz der kantonalen Justiz- und Polizeidirektorinnen und -direktoren', dass ein ‚Bildungspolitisches Gesamtkonzept für die Polizei und die Strafjustiz' erarbeitet werden soll, das 2004 vorliegt und auf die neuen Herausforderungen in der Polizeiausbildung reagiert. Die einjährige Grundausbildung soll neu an regionalen Ausbildungszentren stattfinden (Mittelland, Zürich, Ostschweiz, Tessin, Westschweiz). Das Grundjahr schliesst mit einem eidgenössisch anerkannten Fachausweis ab und soll Vereinheitlichung und Qualitätssteigerung bringen. Es gilt wie bisher das Prinzip ‚Anstellung vor Ausbildung'; die Korps rekrutieren ihren Nachwuchs selbst und lassen ihn dann zentral ausbilden. Damit wird vermieden, dass es Leute mit Polizeiausbildung, aber ohne Anstellung in einem Korps gibt. Die Aufnahme setzt wie bisher eine abgeschlossene Berufslehre oder Matura voraus. Während der Ausbildung absolvieren die Aspiranten Praktika im Korps, erhalten Lohn und werden bei Ausbildungsabschluss vereidigt. Korpsspezifische Ausbildungen bauen dann auf dieser Grundausbildung auf. Die Umsetzung des Bildungspolitischen Gesamtkonzepts erfordert die Bildung von Konkordaten. Über die Konkordatsverträge müssen alle angeschlossenen Kantone und Gemeinden abstimmen.

Betrieb
Ab 2000 stehen im Luzerner Seetal diverse Reorganisationen im Bildungsbereich an: Die Gemeinde Hochdorf will die dortige Kantonsschule als Volksschule übernehmen, so dass das Gymnasium einen neuen Sitz braucht. Die Klosterschule Baldegg wird dafür frei, und für die Polizeischule bietet sich das Kantonale Lehrerseminar in Hitzkirch an. Schliesslich werden die Kantonsschule Hochdorf und das Seminar Hitzkirch am Standort Baldegg zusammengefasst. Die Kantonsschule Hochdorf wird von der Gemeinde übernommen. Das Seminar Hitzkirch kann zur Polizeischule umfunktioniert werden.

2003 beschliessen das Nordwestschweizer und das Zentralschweizer Polizeikonkordat, die gemeinsame Grundausbildung in Hitzkirch einzurichten. Das Ostschweizer Polizeikonkordat gründet ein Zentrum in Amriswil. Ein gemeinsames Ausbildungszentrum ist auch von Kantons- und Stadtpolizei Zürich geplant.
Das Vorhaben in Hitzkirch umfasst die Erneuerung der Seminarbauten im Ortszentrum mitsamt der Kommende des Deutschritterordens und den Neubau eines Trainingszentrums am Ortsrand (anstelle eines Zivilschutzzentrums). In den Seminarbauten liegen Theorieräume, Büros, Sport- und Schwimmanlagen sowie Unterkünfte, während Spezialnutzungen (Schiessanlagen, Kampfsporträume) im Neubau (Rigert Bisang Architekten) platziert sind. Total werden 54 Mio. Franken investiert. 2007 wird die Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH) als Ausbildungszentrum des Mittelland-Konkordats eröffnet.
In Hitzkirch werden maximal 300 Aspiranten in 2 Lehrgängen pro Jahr von 400 Lehrkräften ausgebildet. Am ersten Lehrgang nehmen 150 Studierende teil, davon ein Viertel Frauen. Das Ausbildungszentrum hat 30 feste Mitarbeitende (Administration, Unterricht). In gewissen Fächern (Recht, Sprachen) ist eine Professionalisierung der Lehrkräfte sinnvoll. In anderen Fächern müssen die Lehrkräfte durch ihre hauptberufliche Polizeiarbeit zwingend einen Bezug zur aktuellen Praxis herstellen können.
Der Geschäftsbericht 2007 weist eine Bilanzsumme von 55 Mio. Franken auf, wovon der Grossteil auf das Baurecht an den Anlagen fällt und durch Banken finanziert wird. Die Erfolgsrechnung schliesst mit einem Betriebsverlust von 1.2 Mio. Franken ab, was an Unwägbarkeiten der Startphase und noch nicht angepassten Pauschalabgeltungen der Konkordatskantone liegt. Zudem sind die Kosten für die Weg-Zeit-Spesen der vielen externen Ausbildner viel höher ausgefallen als erwartet.

Erfolgsfaktoren und Spannungsfelder
Zentral ist das politisch gut verankerte Bildungspolitische Gesamtkonzept. Das Mittelland-Konkordat setzt es früh und effizient um. Der Kanton Luzern hat dank frei werdenden Schulen Handlungsspielraum (und Leidensdruck) und löst mit der Polizeischule diverse Probleme. Das grosse Konkordatsgebiet und die Randlage Hitzkirchs führen zu Mehraufwand bei den vielen Lehrkräften, die aus den Korps anreisen.

Ausblick
Nach dem Schulstart im Herbst 2007 ist nun eine Konsolidierung nötig. Eine Professionalisierung des Lehrkörpers ist zu erwarten. Die IPH ist ein Massstab für alle Polizeiausbildungszentren in der Schweiz.

Wertschöpfung
Über Qualitäts- und Effizienzgewinne kann nach so kurzer Betriebszeit noch nichts gesagt werden. Für die künftige Zusammenarbeit dürfte es aber ein grosser Vorteil sein, wenn sich Polizisten und Polizistinnen schon in der Ausbildung über die Korpsgrenzen hinweg kennenlernen. Die temporäre Präsenz von so vielen jungen Erwachsenen dürfte der lokalen Wirtschaft viel mehr einbringen als das bisherige Seminar.

Potenzialanalyse	**Betrachtung 2002** **Interkantonale Polizeischule, Hitzkirch LU**
Vision	Gesamtschweizerische Harmonisierung der polizeilichen Grundausbildung.
Ort	Mittelmässige Lage innerhalb des Konkordats, aber alle Infrastrukturen vorhanden.
Umwelt	Akzeptanz der Gemeinde gross. Mehrverkehr durch zwei Standorte unvermeidlich.
Bestand	Seminaranlage und alte Zivilschutzanlage verfügbar. Keine Umzonungen nötig.
Eigentum	Grundeigentum bei Kanton Luzern. Abgabe im Baurecht an Trägerschaft der Schule.
Nutzung	Polizeiausbildung passt zu Seminar-Substanz. Neubau für Spezialnutzungen nötig.
Recht	Konkordate unterliegen Abstimmungen, aber Einigkeit ist gross.
Markt	Entlastung der Korps. Synergien dank Vernetzung und Vereinheitlichung.
Wert	Finanzierung durch Pauschalabgeltungen für Betrieb und günstige Kredite für Bau.
Zeit	Bedarf der Polizeischule stimmt mit Schul-Rochaden im Luzerner Seetal überein.
Prozess	Konkordatsverträge, Volksabstimmungen und Einhaltung Submissionsverordnung.
Dialog	Konkordatsstrukturen Nordwest- und Zentralschweiz sind schon gut eingespielt.
Fazit	**Projekt mit hoher Stimmigkeit: +**

Hitzkirch (2008): Allgemeine Informationen. Homepage <www.seetal-plus.ch> (Abrufdatum: 12.08.2008)
Interkantonale Polizeischule Hitzkirch IPH (2008): Die IPH im Porträt. Hitzkirch.
Plüss, Rolf (Telefon-Interview 12.06.2008): Projektleiter der Dienststelle Immobilien Kanton Luzern.

Rurale Brachen / Fallbeispiel:
Freilichtmuseum Ballenberg, Brienz BE

Freilichtmuseum Ballenberg
Aufteilung des Parks in Baugruppen

Ballenberg: Gutshof, Tessin
Ballenberg: Gutshof, Tessin

Ballenberg: Haus Nr. 1021, Matten BE
Ballenberg: Haus Nr. 1021, Matten BE

Gemeinde | Höhe | Einwohner	3856 Brienzwiler, 3858 Hofstetten | 650 m.ü.M. | 550, 580 Einwohner
Lagebeschrieb	Region Brienzersee, Geländeterrasse oberhalb von Brienz
Grundstücksfläche	660'000 m^2 (0.66 km^2 bzw. 66 Hektaren)
Zonierung	Museumszone (früher Landwirtschaftszone)
Eigentümer | Initiator	Stiftung ‚Ballenberg–Schweiz. Freilichtmuseum für ländliche Kultur'

Ausgangslage
Die ersten Volkskundemuseen, die den Alltag der ländlichen Bevölkerung dokumentieren, sind im 19. Jahrhundert aufgekommen. 1891 wird das erste Freilichtmuseum bei Stockholm eröffnet. Auch in der Schweiz gibt es Pläne (z.B. Ergänzung des Landesmuseums mit ländlichen Bauten), die aber nicht weiter verfolgt werden. 1963 setzt der Bundesrat eine Expertenkommission ein, welche die Schaffung eines nationalen Freilichtmuseums prüft. In einer intensiven Pionierphase werden diverse Standorte evaluiert. Man entscheidet sich für die langgestreckte Geländeterrasse des Ballenbergs oberhalb Brienz. 1968 wird die Stiftung Ballenberg mit finanzieller Unterstützung des Bunds und des Kantons Bern gegründet. Basis ist die ‚Aktion Bauernhausforschung in der Schweiz'. Das Freilichtmuseum soll die ländliche Kultur der Schweiz erhalten und die Vielfalt der Regionen und Lebensweisen zeigen. Der Landerwerb ist möglich, weil das unbewohnte, hügelige Areal nur als Viehweide und Heuwiese dient. Das Gebiet liegt zu 60 % in Hofstetten und zu 40 % in Brienzwiler. Der Umzonung von der Landwirtschafts- in die Museumszone stimmen die Gemeinden zu und erstellen die Zufahrtsstrassen. Der Kanton finanziert den Landkauf und gibt der Stiftung das Land im Baurecht ab; anfangs kostenlos und dann zu einem Baurechtszins von 175'000 Franken. Später wird die Stiftung das Land erwerben, so dass die Baurechtszinsen dahinfallen.

Betrieb
Nach fünfzehnjähriger Aufbauarbeit mit viel unbezahltem Engagement der Projektbeteiligten wird das Freilichtmuseum Ballenberg 1978 eröffnet. Der Bestand steigt von erst 16 auf bis heute 100 historische Wohn- und Wirtschaftsbauten aus allen Regionen der typologisch reichhaltigen Schweiz. Charakteristische Haustypen mit ihren Gärten sind in 13 Baugruppen zusammengefasst. 30 traditionelle Handwerke vermitteln in täglichen Vorführungen Einblicke in den ländlichen Alltag. Rund 300 einheimische Nutztiere gehören seit zehn Jahren zum grossen Schau-Hof. Dem Ballenberg werden Objekte gestiftet, die an ihrem Standort nicht mehr erhalten werden können. Er ist aber kein Sammelbecken für gebaute Opfer des Fortschritts. Die Übernahme geschieht nach einem gezielten, wählerischen Konzept und in Zusammenarbeit mit der Denkmalpflege des Herkunftskantons. Objekte, die weniger als 70 % Originalsubstanz aufweisen, werden nicht übernommen. Abbau, Transport, originalgetreuer Wiederaufbau und teilweise auch der Unterhalt werden von den Herkunftskantonen bzw. von Gönnern (z.B. Banken) gesponsert.

Seit 1968 sind rund 60 Mio. Franken investiert worden (Landerwerb, Infrastrukturen). Für Investitionen gilt die Faustregel, dass je ein Drittel vom Bund, vom Kanton und vom Ballenberg finanziert werden. Das Betriebsbudget beträgt rund 6 Mio. Franken pro Jahr. Nur 10 % davon sind Beiträge der öffentlichen Hand (Kanton Bern). Der Kostendeckungsgrad des Museums beträgt damit etwa 90 %.
Kürzlich hat der Ballenberg in einem innovativen Ansatz das Haus Nr. 1021 (aus Matten BE) für rund 600'000 Franken nach heutigen Ansprüchen erneuert. Der Blockhausbau von 1570 soll (theoretisch) für eine vierköpfige Familie bewohnbar sein und modernen Standards punkto Ausstattung, Technik und Ökologie entsprechen, indem eine innere, wärmedämmende Aufdopplung mit Tannenbalkenwänden und Isolierfenstern eingebracht, Küche und Bad eingebaut und ein weiteres Zimmer angebaut worden ist. Als beispielhaftes Demonstrationsobjekt zeigt das Haus, wie man auch in einem sehr alten, denkmalgeschützten Objekt und unter Berücksichtigung der historischen Substanz zeitgemässen Wohnraum schaffen kann.

Erfolgsfaktoren und Spannungsfelder
Zuerst haben Denkmalpflege und Heimatschutz das Ballenberg-Konzept bekämpft. Die Befürchtungen, dass das Freilichtmuseum den Originalstandorten die schützenswerten Objekte wegnimmt, dass ein künstlicher ‚Bauernhaussalat' oder ein museales ‚Theaterdorf' entsteht oder dass der Betrieb die Budgets der Denkmalpflege schmälert, haben sich nicht bewahrheitet. Mittlerweile ist die Vertrauensbasis vorhanden.
Das innovative Betriebskonzept zwischen kulturhistorischer Kompetenz und tourismusorientiertem Marketing hat breite Akzeptanz gefunden.
Das rasche Wachstum hat in den Neunziger Jahren Reorganisationen und Konsolidierungen erfordert.
Der Bestand an nahezu hundert historischen Objekten erzeugt laufend hohe Unterhaltskosten.

Ausblick
Das Konzept, mit allen relevanten Gebäudetypen die ländliche Schweiz zu repräsentieren, ist weitgehend verwirklicht. Das Areal kann und will man nicht erweitern. Es wird nur noch wenige neue Objekte geben. Die Pflege des immateriellen Kulturguts (Handwerk) und die Wissensvermittlung wird wichtiger werden.

Wertschöpfung
Das Freilichtmuseum Ballenberg ist heute eines der grössten und angesehensten Freilichtmuseen Europas und eine bedeutende kulturelle und touristische Einrichtung. An 200 Öffnungstagen (April bis Oktober) kommen jährlich rund 250'000 Besucher ins Berner Oberland. Der Ballenberg bietet etwa 100 Ganzjahres- und 250 Saison-Stellen und ist ein bedeutender Arbeitgeber in der Region. Pro Jahr werden Aufträge im Umfang von einer halben bis zu vier Millionen Franken an das lokale Gewerbe vergeben.

Potenzialanalyse	**Betrachtung 1963** **Freilichtmuseum Ballenberg, Brienz BE**
Vision	Integraler Erhalt und lebendige Präsentation von ländlichem Schweizer Kulturgut.
Ort	Zentrale Lage in der Schweiz. Intakte Landschaft. Touristische Infrastruktur.
Umwelt	Regionale Akzeptanz ist gut. Skepsis der orthodoxen Denkmalpflege vorhanden.
Bestand	Minderwertiges Landwirtschaftsland als Asyl für bedrohte historische Objekte.
Eigentum	Steuerbefreite Stiftung ist flexible Rechtsform. Land im Baurecht übernehmen.
Nutzung	Landabtretung möglich. Keine Höfe betroffen. Keine Enteignungen nötig.
Recht	Umzonung von Landwirtschafts- in Museumszone via Abstimmung erforderlich.
Markt	Einmaliges Projekt für die Schweiz. Keine Konkurrenz. Sehr grosses Interesse.
Wert	Günstiges Landwirtschaftsland. Vorfinanzierung durch öffentliche Hand möglich.
Zeit	Projektentwicklung dauert so lange, wie es eben geht. Ausbau in Etappen geplant.
Prozess	Öffentlicher Auftrag. Kulturelle Verpflichtung. Privatisierung möglich.
Dialog	Enge Vernetzung Bund, Kanton, Gemeinden und Private. Sehr viele Beteiligte.
Fazit	**Projekt mit sehr hoher Stimmigkeit: + +**

Hochparterre (Hrsg.) (2008): Alt und Neu auf dem Ballenberg. Beilage zu Hochparterre 4 / 2008. Zürich.
Schweizerisches Freilichtmuseum Ballenberg (Hrsg.) (1998): 20 Jahre Schweizerisches Freilichtmuseum Ballenberg. Brienz.
Schweizerisches Freilichtmuseum Ballenberg (Hrsg.) (2004): Museumsführer. Brienz.
Trauffer, Walter (Interview 24.06.2008): Vorsitzender der Geschäftsleitung. Schweizerisches Freilichtmuseum Ballenberg. Brienz.

Rurale Brachen / Fallbeispiel: FriedWald, Mammern TG

Waldfriedhof Davos, Allgemeiner Teil
Waldfriedhof Davos, Jüdischer Friedhof

Aussicht vom FriedWald bei Mammern
FriedWald bei Ebmatingen-Zumikon

FriedWald: Orientierungstafel
FriedWald: Orientierungskarte

Gemeinde | Höhe | Einwohner	8265 Mammern | 395 m.ü.M. | 560 Einwohner
Lagebeschrieb	60 Wald-Standorte in der Schweiz
Grundstücksfläche	verschieden, je nach Parzelle bzw. Servitutsfläche
Zonierung	Wald
Eigentümer | Initiator	Jeweiliger Waldbesitzer (Korporationen / Private) | FriedWald

Ausgangslage

Bei alten Kulturen haben die gebauten Symbole des Totenkults oft Jahrtausende überdauert. Das moderne Bestattungswesen kennt diverse räumlich-bauliche Ausprägungen: Der Friedhof ist ummauert, liegt bei Kirchen und hat Grabsteinreihen mit Grabplatten oder -bepflanzungen. In südlichen Ländern sind Friedhöfe gar Totenstädte. Der Waldfriedhof ist ein abgegrenztes Waldstück, in dem Grabsteine und Bäume malerisch gestreut sind. Bekannte Waldfriedhöfe gibt es in Davos, Schaffhausen, München oder Stockholm. Sie beruhen auf dem romantischen Landschaftsbild des 19. Jahrhunderts (mystisches Motiv der Toteninsel des Malers Arnold Böcklin). FriedWald® (Friefhof+Wald) geht einen Schritt weiter: Hier geht es um Baumbestattungen (Urnenbestattungen an Bäumen) in einem freien, offenen Wald.

An der Bestattungsform ist ablesbar, ob die Einbettung in Gesellschaft und Glaube dem Idealbild der ewigen Ruhe entspricht, oder ob die Trauer mit Naturverbundenheit und Befreiung von gesellschaftlichen Strukturen bewältigt wird. Viele Menschen haben Mühe mit der Gleichförmigkeit und konfessionellen oder staatlichen Normiertheit der heutigen Bestattungsformen und empfinden sie als beklemmend. Man wünscht sich persönlichere, natürlichere Trauerrituale mit tröstlicheren Emotionen. Die Idee der Baumbestattung schliesst da eine Lücke. Der Gedanke, in der Natur weiterzuleben, mit einem Baum als Symbol des Fortbestehens, und so den Kreislauf des Lebens zu schliessen, ist für viele sehr stimmungsvoll.

Betrieb

Der Initiator von FriedWald, der Elektroingenieur Ueli Sauter (dessen Vater mit Grabsteinen handelte) hat 1993, nach dem Verlust eines Freundes, die Idee gehabt, Bestattungen im Wald zu machen. Er klärt das Konzept mit einem Religionsphilosophen und mit dem Gerichtsmedizinischen Institut Zürich ab. Es gibt keine ethischen Bedenken, die freie Natur als Ort der letzten Ruhe zu wählen. In der Schweiz besteht Bestattungsfreiheit im Rahmen des Schicklichen. Für Bestattungen ist man nicht an Friedhöfe gebunden.

Beim FriedWald-Konzept wird eine (biologisch abbaubare) Urne mit der Asche des Verstorbenen im Wurzelwerk eines Baums versenkt, so dass sie mit der Zeit eins wird mit dem Wald. Voraussetzung für eine Baumbestattung ist die Kremation des Verstorbenen (Erdbestattungen im Wald sind nicht zulässig). 1999 gab es den ersten FriedWald in der Schweiz. Heute gibt es an über 60 Standorten in der Schweiz rund 120 belegte und viele weitere reservierte Bestattungsbäume.

Die Rechtsverfahren sind schwierig gewesen, weil die Nutzung von Bäumen als Bestattungsort in keine baurechtliche Kategorie gepasst hat. Schweizer Gerichte haben eine Bewilligungspflicht festgestellt, aber keine Umzonungspflicht. Es braucht eine Ausnahmebewilligung für die nicht zonenkonforme Nutzung des Waldes, die aber erteilt werden kann, weil es keine naturschützerischen, wildökologischen Bedenken gibt, und falls Grundeigentümer und Standortgemeinde zustimmen. Um Bäume als Bestattungsort zu nutzen, braucht es also eine Baubewilligung, zudem eine privatrechtliche Vereinbarung zwischen Waldeigentümer und FriedWald (75-99-jähriger Dienstbarkeitsvertrag, Personaldienstbarkeit im Grundbuch) und einen Vertrag zwischen FriedWald und dem Kunden. In Deutschland hingegen herrscht Friedhofszwang. Die Baumbestatttung erfordert eine Umwidmung des Walds (formell Rodungsbewilligung). In Deutschland gab es anfangs auch grosse Bedenken seitens Theologen und Kirchen.
Ein FriedWald muss frei zugänglich bleiben. Es dürfen keine Sitzbänke oder Grabsteine angelegt werden. Trauerarbeit in Form von Grabpflege, Kränzen, Fotos oder Kerzen ist in einem Wald nicht denkbar. Der Bestattungsort ist anonym. Der Baum trägt nur ein kleines Nummern- oder Namensschild. Man kann sich allein, als Paar, als Familie, als Gruppe oder auch mit einem Haustier beerdigen lassen. Die Grabruhe ist viel länger als in Friedhöfen. Für ältere Leute sind Wälder allerdings schwerer zu erreichen als Friedhöfe.

Erfolgsfaktoren und Spannungsfelder
Der Bedarf nach Baumbestattungen ist gross. Gerade knorrige Bäume mit wenig Wert für die Forstwirtschaft sind beliebt. Anfangs suchte FriedWald per Inserat nach Wald; heute kommen die Waldbesitzer (öffentliche, private) von selbst. Der juristische Weg war schwierig, weil präzedenzlos. Es gab anfangs den Vorwurf des Geschäfts mit dem Tod und des ‚Leichenwalds'. Heute ist die illegale Imitation der europaweit patentrechtlich geschützten Idee, gerade durch Kommunen, ein Problem.

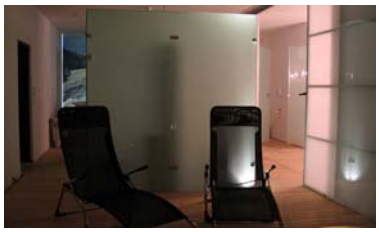
Ausblick
FriedWald ist seit 1999 in der Schweiz und seit 2000 in Deutschland erfolgreich. Seit 2005 hat FriedWald auch ein grosses Echo in Südkorea. Weitere Expansionen sind nicht geplant. An Orten, wo der Wald nicht sowieso durch Gesetzgebung geschützt ist, könnte die FriedWald-Idee auch zum Waldschutz beitragen.

Wertschöpfung
In der Schweiz wählen die Kunden den Baum allein, die Angehörigen nehmen die Beisetzung vor und die Förster pflegen den Wald. Hier hat FriedWald 4 Vollzeitstellen. In Deutschland gibt es 40 Stellen in Beratung und Verwaltung und 80 Stellen für Waldpflege. Dort wird ein Umsatz von fast 20 Mio. Franken pro Jahr erzielt, und die Nachfrage steigt. Bei einem Preis von 5'000-10'000 Franken wird je ein Drittel aufgewendet für Beratung, für Baumpflege sowie für Gewinn und Reserve. Der Waldbesitzer erhält einmalig 1'500 bis 3'300 Franken. FriedWald ist eine ganz neue Art, Boden und Natur nutzbar zu machen.

Potenzialanalyse	**Betrachtung 1993** **FriedWald, Mammern TG**
Vision	Baumbestattungen als Dienstleistungskonzept für alternative Beisetzungsformen.
Ort	Wälder in der Schweiz bzw. in Ländern mit emotionalem Bezug zum Wald.
Umwelt	Kontroverse Idee, aber Würde des Menschen oder der Natur nicht beeinträchtigt.
Bestand	Wälder mit stattlichem Baumbestand. Je ausgefallener der Baum, umso beliebter.
Eigentum	Eigentum bleibt bei Waldbesitzer. Langjähriges Nutzungsrecht am Baum.
Nutzung	Bestattung in Wurzelwerk stört Baum, Wald, Wildtiere oder Spaziergänger nicht.
Recht	Bestattungsort ist durch Grundbucheintrag, Dienstbarkeit und Vertrag zu sichern.
Markt	Grosse Nachfrage nach naturnahen Bestattungsformen. Wald erhält mehr Wert.
Wert	Zusatzeinkommen für Waldbesitzer. Kosten wie bei einer klassischen Bestattung.
Zeit	Sehr langfristiges Konzept. Lange Vorauszahlung. Erfüllung weit in der Zukunft.
Prozess	Lange Durststrecke von Idee bis offizieller Akzeptanz. Entspricht aber Zeitgeist.
Dialog	Vernetzung mit Ethikern, Juristen, Waldbesitzern, Bewilligungsbehörden, Kunden.
Fazit	**Projekt mit sehr hoher Stimmigkeit: + +**

Sauter, Ueli (Interview 29.05.2008): Gründer und Leiter der FriedWald GmbH Schweiz. Mammern.
FriedWald GmbH (2008): Homepage <www.friedwald.ch> (Abrufdatum: 16.05.2008)

Alpine Brachen / Fallbeispiel:
Hotel La Claustra, Gotthard, Airolo TI



Passstrasse auf der Gotthard-Südseite
La Claustra: Restaurant

La Claustra: Festungseingang
La Claustra: Zimmer

La Claustra: Restaurant-Box in Kaverne
La Claustra: Wellness-Zone

Gemeinde | Höhe | Einwohner	6780 Airolo | 2'050 m.ü.M. | 1'726 Einwohner (Pass: 0 Einwohner)
Lagebeschrieb	Ehemalige Gotthard-Festung San Carlo (bei Gotthard-Passstrasse)
Grundstücksfläche	Areal 60'000 m^2 (unterirdische Nutzfläche 4'000 m^2)
Zonierung	Übriges Gemeindegebiet (keine Bauzone)
Eigentümer | Initiator	Fondazione La Claustra, Airolo | Jean Odermatt

Ausgangslage
Das Artilleriewerk San Carlo auf dem Gotthard, am nördlichsten Punkt des Tessins, wird von 1938 bis 1944 aus dem Gneis gesprengt, um die Gotthardachse zu bewachen. Mit dem Reduitbeschluss von 1940 wird San Carlo ein Teil der Zentralfestung Gotthard, kann aber erst im Winter 1942 / 43 voll bezogen werden. Die fünf Kavernen erweisen sich als wenig wintertauglich. Nicht nur die Toiletten, auch die zwei 10.5 cm-Panzerturm-Kanonen frieren ein und sind oft nicht gebrauchstüchtig. Belüftung und Kondenswasserbildung sind ein grosses Problem. Schon nach Kriegsende muss man die Anlage sanieren. Mit dem Ende des Kalten Kriegs ändern sich die Sicherheitslage und die Verteidigungsstrategie. Die meisten Festungswerke in den Alpen werden für die Landesverteidigung überflüssig. Der Unterhalt ist teuer, und die betriebsnotwendigen Truppenbestände sind nach der Armeereform nicht mehr da. 1994 endet der militärische Betrieb.1999 wird die Anlage definitiv stillgelegt und geschlossen.
Der Soziologe, Fotograf und Hochschuldozent Jean Odermatt erkundet seit 1983 das Gotthardgebiet fotografisch und verbringt (mit Hilfe des Militärs) ganze Winter im Hospiz. Der Fotoband ‚Skyscapes' dokumentiert die Faszination des ‚Wolkensammlers' über Berg, Himmel, Wetter und Licht. Er will die Kavernen übernehmen und im archaischen Mythos der schützenden Höhle einen Ort der Besinnung und des Rückzugs schaffen. 1998 gründet er die Stiftung ‚Fondazione La Claustra'. Gleichzeitig mit der Aufhebung der Geheimhaltung und der Deklassifizierung des Artilleriewerks San Carlo erfolgt 1999 die Übergabe der Anlage an die ‚Fondazione La Claustra'. Der Bund will zunächst lediglich einen zehnjährigen Mietvertrag eingehen, aber dann würden die Investitionskosten in einem sehr schlechten Verhältnis zur Nutzungszeit stehen. Erst 2001 wird es möglich, obsolete militärische Anlagen zu kaufen.

Betrieb
1999 beginnt Jean Odermatt mit dem Umbau der Alpenfestung in ein klosterähnliches Seminarhotel. Die Transformation, ja Metamorphose des Ortes der Abwehr in eine Stätte der Begegnung am Gotthard, der Wasserscheide Europas, soll eine Neuerfindung der Alpen darstellen. Zunächst sind aber 250 Tonnen Material auszuräumen. Installationen für das benachbarte Wasserkraftwerk Lucendro sind zu erhalten. Das Abwasser darf weiterhin zur Kläranlage des Gotthard-Hospiz gepumpt werden, was im Kanton Uri nicht bewilligt würde. Die Investitionen von rund 5 Mio. Franken werden durch eine Zuwendung der

Volkart-Stiftung über 2 Mio. Franken, durch Hypotheken und private Gelder finanziert. Die Planung übernimmt Jean Odermatt. 2002 kann die ‚Oase im Berg', der Ort der Reflexion, eröffnet werden. 2004 kauft die ‚Fondazione La Claustra' die 60'000 m^2 Land, unter dem die Festung liegt, für 30'000 Franken.
Mit der indirekten Beleuchtung der felsigen Gewölbe und der warmen Atmosphäre der hineingestellten Stahl-Glas-Boxen wird ein skulpturaler Ort geschaffen. Der Kontrast zwischen Kargheit und Exklusivität, zwischen dunklem Gestein und hell erleuchteten, beheizten Innenräumen ist reizvoll, und die schiere Unwahrscheinlichkeit, in einer solchen Umgebung zu sein, ist faszinierend. Eine Box beinhaltet das gute ‚Ristorante Tremola', eine den Seminarraum und eine die Zimmer. Die übrigen Kavernen dienen als Weinkeller, Lager, Technik und Reserve. Es ist nicht möglich gewesen, die 17 Zimmer (30 Betten) mit eigenen Nasszellen zu versehen, was für das gehobene Preissegment ungewohnt ist. Aber so gehören die speziellen Duschen und die Wellnesszone mit zum aussergewöhnlichen Setting. Mobiltelefonempfang gibt es nicht. Wegen seiner Einmaligkeit ist La Claustra bei Firmen, Vereinen, Militärs und Magistraten für zwei- bis dreitägige Seminare und Retraiten beliebt. Der Betrieb ist nur in den sechs Sommermonaten von Mai bis Oktober möglich. Der Gotthardpass bleibt im Winter geschlossen, weil fünf bis acht Meter Schnee liegt. Die Stiftung verpachtet das Hotel und Restaurant an eine Betriebsgesellschaft. Das Angebot richtet sich nicht an Tagestouristen und Ausflügler, sondern ausschliesslich an vorangemeldete Gruppen.

Erfolgsfaktoren und Spannungsfelder
Das Vertrauensverhältnis zwischen Armee und Initiator und die Hilfe der Volkart-Stiftung hat zusammen mit einem unerschrockenen, unermüdlichen Engagement das Projekt überhaupt erst möglich gemacht. La Claustra ist weltweit einmalig und ist gerade als Nischenprojekt sehr bekannt. Der Initiator ist kein Einheimischer und trifft auch auf Widerstände, z.B. bei Tourismus-Vereinigungen. Der Betrieb ist quasi eine Insel. Alles muss aufwändig hin- und wieder wegtransportiert werden. Es ist nur ein Halbjahresbetrieb möglich, aber die Betriebskosten (Lüftung, Heizung) fallen ganzjährig an. Die Stiftung ist Best Owner, aber nicht ‚Best Manager'; es braucht eine Betriebsgesellschaft. Die letzte musste wegen Veruntreuung ausgewechselt werden. Die Übernachtungen, nicht das Restaurant bringen die relevanten Einnahmen.

Ausblick
In einem nächsten Projekt will Jean Odermatt auch die nahegelegene Festung Sasso da Pigna zu einem Informations-, Erlebnis- und Gastronomieort umgestalten.

Wertschöpfung
In Spitzenzeiten werden pro Monat rund 300'000 Franken erwirtschaftet. Mit dem Betrieb sind drei bis fünf Arbeitsplätze verbunden. La Claustra bietet ein interessantes und qualitätsvolles Nischenprodukt. Es stärkt das Image der Schweiz und belebt die abgelegene Gotthardhöhe.

Potenzialanalyse	**Betrachtung 1998** **Hotel La Claustra, Gotthard, Airolo TI**
Vision	Etwas Einmaliges, Unvergleichliches schaffen, das so nur an diesem Ort möglich ist.
Ort	Geschichtsträchtiger, mythischer Ort. Im Winter allerdings völlig unzugänglich.
Umwelt	Einerseits abgelegen; anderseits direkt am Nord-Süd-Transit (2 Stunden ab Zürich).
Bestand	Fünf Kavernen einer nutzlos gewordenen Alpenfestung. Hohe Betriebskosten.
Eigentum	Zuerst Miete beim Bund, dann günstiger Kauf möglich. Stiftung ist gute Rechtsform.
Nutzung	Hotelbetrieb muss wegen hohen Kosten im gehobenen Segment angesiedelt sein.
Recht	Untertagrechte (Kavernen bis 80 m tief) juristisch speziell, aber unbestritten.
Markt	Bedarf nach aussergewöhnlichen Seminar- und Erlebnisräumen vorhanden.
Wert	Stiftungsbeitrag zentral. Halbjahresbetrieb schwierig. Urbanes Liebhaberprojekt.
Zeit	Projekt erst nach Ende des Kalten Kriegs denkbar. Längere Anlaufzeit nötig.
Prozess	Einige Anlaufzeit. Stiftung braucht vertrauenswürdige Betreibergesellschaft.
Dialog	Gutes Verhältnis zu Volkart-Stiftung, Hospiz und Militär. Sehr personenbezogen.
Fazit	**Projekt mit hoher Stimmigkeit: +**

Burkhardt, Hansjakob (2003): Artilleriewerk San Carlo. Entstehungsgeschichte, Aktivdienst und Dienstbetrieb. Meggen.
Odermatt, Jean (Interview 06.06.2008): Initiator und Verwaltungsratspräsident Fondazione La Claustra. Airolo.

Alpine Brachen / Fallbeispiel:
Biera Engiadinaisa, Tschlin GR

Unterengadin: Tschlin
Tschlin: Bierbrauerei

Tschlin: Dorf
Tschlin: Bierbrauerei

Tschlin: Dorfkern
Tschlin: Biera Engiadinaisa

Gemeinde | Höhe | Einwohner	7559 Tschlin GR | 1'510 m.ü.M. | 460 Einwohner (inkl. Fraktionen)
Lagebeschrieb	Sonnenterrasse über dem Inn im Unterengadin
Grundstücksfläche	Gebäude 200 m^2 / Gerstenfelder ca. 7 Hektaren
Zonierung	Kernzone, Landwirtschaftszone
Eigentümer | Initiator	Bieraria Tschlin SA | Angelo Andina

Ausgangslage
Die Unterengadiner Gemeinde Tschlin liegt an der Grenze zu Österreich und Italien und besteht aus den drei Fraktionen Tschlin, Strada und Martina. Tschlin ist schmuck, aber strukturschwach. Nicht die Abwanderung, sondern die wenigen Familien und die Überalterung sind heikel. Arbeit bieten Zoll, Forstwirtschaft und das gemeindeeigene Zollfrei-Einkaufszentrum in Samnaun. Subventionen für die Landwirtschaft sinken. Ziele sind sanfter Tourismus und die Ansiedlung von Kleingewerbe. Ferienstrukturen fehlen aber. Mitsamt Campingplatz in Strada bringt es Tschlin, die kleinste Tourismusdestination im Unterengadin, auf 5'000 Übernachtungen im Jahr. Das Schulhaus (Mehrzweckhalle: Bearth Deplazes, 1993) steht leer, weil eine Schule mit so wenigen Kindern wirtschaftlich und pädagogisch sinnlos ist.
Die 1987 gegründete Genossenschaft Gran Alpin fördert den ökologischen Getreideanbau in Graubünden. Bevölkerung und Gastgewerbe sollen mit lokalen, qualitativ hochwertigen Produkten versorgt werden. Gran Alpin nimmt den 50 angeschlossenen Bio-Betrieben die Produkte ab und sorgt für Verarbeitung und Vermarktung. Dank der intensiven Sonneneinstrahlung entstehen in Höhenlagen qualitätsvolle Getreide, die zu Mehl, Brot, Teigwaren und seit 2003 auch zu Braugerste verarbeitet werden. Für rund ein Dutzend Bauern im Unterengadin bedeutet die Braugerste (Sommergerste) eine gute Diversifizierung. Im Trend der qualitätsvollen Nischenprodukte gründet Angelo Andina das Label ‚Bun Tschlin', das diverse lokale Produkte unter einer designbewussten Marke mit hohem Wiedererkennungswert zusammenfasst. Andinas Idee, mit lokalem Bier die Landwirtschaft besser zu positionieren und Arbeitsplätze zu schaffen, steht im Einklang mit der Neuen Regionalpolitik des Bundes, die von den Berggemeinden eine aktivere Wirtschaftspolitik verlangt. Tschlin gehört seit 1998 zum Gemeindenetzwerk ‚Allianz der Alpen', das die Umsetzung der Europäischen Alpenkonvention sichern soll (nachhaltige Entwicklung des Alpenraums).

Betrieb
2004 gründet Andina die Bieraria Tschlin SA, um mit Tschliner Quellwasser, Engadiner Gerste und Schweizer Hopfen ein hochwertiges, biozertifiziertes Bier zu brauen. 2005 wird in der einstigen Sennerei von Tschlin eine Hightech-Kleinbrauerei installiert und ein Bierbrauer angestellt. Nach tschechischem Pilsrezept bzw. Deutschem Reinheitsgebot gebraut ist das untergärige, naturtrübe Bier mit dem würzig-milden, süffigen Geschmack und der elegant designten Bügelflasche für viele das beste Bier der Schweiz.

Der Geschäftsbericht 2007 weist eine Bilanzsumme von 1.3 Mio. Franken aus. Das Aktienkapital von 975'000 Franken stellt einen Eigenkapitalanteil von 75 % dar. Die breite Streuung auf 1'000 Aktionäre sichert Unabhängigkeit und bringt Gäste, ist aber aufwändig. Die Abschreibung auf die Produktionsanlage ist tief. Der Geschäftsführungsaufwand taucht gar nicht auf. Die Firma lebt vom persönlichem Engagement und von der Substanz. Wegen Infrastrukturmängeln können 2007 nur 640 Hektoliter Bier produziert werden, bei einer problemlos absetzbaren Kapazität von 1'200 hl (winzig gegenüber der Appenzeller Kleinbrauerei Locher mit 75'000 hl). Oft können die Vertriebsstellen mangels Bier oder Leergut nicht beliefert werden. Ein Problem stellt nicht der kleine Jahresverlust dar (oder die ausbleibende Dividende), sondern die geringe Produktionsmenge und die mangelnden Reserven. Ein Gesuch für ein neues Betriebsgebäude mit Restaurant wird von der Gemeinde abgelehnt. Mehr Direktausschank (ohne teure Flaschenabfüllung) ist nicht möglich, nachdem der Umbau des Schulhauses in ein Hotel 2005 von der Gemeinde abgelehnt worden ist (und bereits 2001 ein Hotel-Projekt von Peter Zumthor gescheitert ist).

Erfolgsfaktoren und Spannungsfelder

Der Erfolg des Engadiner Biers beruht auf seinem guten Geschmack, seinem Charakter als Bio-Nischenprodukt, auf dem Mix zwischen Lokalkolorit und Design und auf dem Pioniergeist des Initiators. Die Startphase dauert nur anderthalb Jahre und war einfach. Lokal stösst das Projekt zuerst auf Skepsis, erhält dann aber viel Goodwill. Das Vertrauen der Bevölkerung in lokale Projekte stellt sich oft erst ein, wenn die Bestätigung von aussen erfolgt. Das alte Gebäude im historischen Dorfkern erweist sich heute als wenig geeignet für den Produktionsbetrieb. Die Räume sind zu eng und klimatisch ungünstig bzw. energiefressend. Die politische Unterstützung für eine Erweiterung ist nicht vorhanden. Die Lastwagen-Zufahrt ist nur knapp möglich. Der Preis ist anfangs eher zu tief kalkuliert gewesen, spätere Anpassungen sind heikel. Die Aktionäre denken zu emotional und zu wenig wirtschaftlich.

Ausblick

Andina plant mit dem Architekten Matteo Thun ein Projekt in Celerina, das Landwirtschaft, Brauerei und Hotellerie / Gastronomie verbindet und das mehr Kundennähe und bessere Produktionsabläufe verspricht. Vorbild ist das Südtirol, wo Landwirtschaft und Tourismus zusammen, statt gegeneinander, arbeiten.

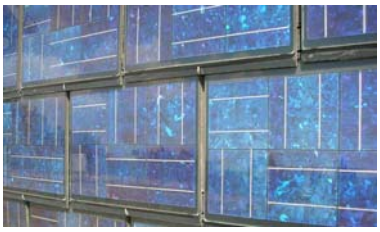
Wertschöpfung

Im vierten Jahr des Bestehens bietet die Bieraria Tschlin SA 130 Stellenprozente. Die Anspornwirkung für ähnliche Projekte ist gross. Beispielsweise gibt der Markterfolg des Engadiner Biers 2005 den Anstoss zur Wiedereröffnung der stillgelegten Tschliner Käserei.

Potenzialanalyse	**Betrachtung 2004** **Biera Engiadinaisa, Tschlin GR**
Vision	Premium-Bier mit gutem Design stärkt Label-Landwirtschaft und schafft Stellen.
Ort	Intaktes Dorf mit Identifikationswert. Landwirtschaft als Existenzbasis erhalten.
Umwelt	Lokaler Gerstenanbau möglich. Geeignetes Wasser vorhanden. Label gut eingeführt.
Bestand	Historisches Haus eng für Produktion. Nicht erweiterbar. Schwierige Zufahrt.
Eigentum	Haus und Produktionsanlage gehört der AG. Gerste und Hopfen werden bezogen.
Nutzung	Vollautomatische Kleinbrauerei passt knapp in Haus. Erweiterung kaum möglich.
Recht	Wenig baurechtlicher Spielraum in historischem Ortskern vorhanden.
Markt	Gute Bio-Produkte liegen im Trend. Restaurants sind oft an Brauereien gebunden.
Wert	Arbeitsplätze und Marke schaffen. Landwirtschaft stärken. Tourismus ankurbeln.
Zeit	Mit Braugerste von Gran Alpin wird lokale Brauerei erst sinnvoll.
Prozess	Aktionäre dank emotionalem Zugang gut zu finden.
Dialog	Gute Vernetzung mit Bevölkerung und Medien.
Fazit	**Projekt mit hoher Stimmigkeit: +**

Andina, Angelo (Interview 16.06.2008): Initiator, Geschäftsführer und Verwaltungsratspräsident der Bieraria Tschlin SA. Tschlin.
Bieraria Tschlin SA (2008): Geschäftsbericht zur 4., ordentlichen Generalversammlung vom 17.05.2008. Tschlin.
Gemeinde Tschlin (2008): Homepage <www.tschlin.ch> (Abrufdatum: 01.05.2008).
Genossenschaft Gran Alpin (2008): Homepage <www.granalpin.ch> (Abrufdatum: 08.08.2008).

Alpine Brachen / Fallbeispiel:
Windkraftwerk Mont Crosin, St. Imier BE



Mont Crosin: Windkraftwerk
Mont Soleil: Solarkraftwerk

Mont Crosin: Windturbinen
Mont Soleil: Fotovoltaik-Paneele

Mont Crosin: Windturbinen
Mont Soleil: Fotovoltaik-Paneele

Gemeinde | Höhe | Einwohner	2610 St. Imier | 820 m.ü.M. | 4'700 Einwohner
Lagebeschrieb	Kraftwerkanlagen liegen auf dem Jura-Höhenzug (1'240 m.ü.M.)
Grundstücksfläche	10 m^2 pro Turbine, Streuung über eine Länge von 8 km
Zonierung	Landwirtschaftszone
Eigentümer | Initiator	Diverse Landwirte und Burgergemeinden | Juvent SA

Ausgangslage
Die Schweiz wird sich intensiv mit Energiefragen beschäftigen müssen. 70 % des Energieverbrauchs von 240 Mrd. Kilowattstunden basieren auf knappen fossilen Rohstoffen. Ein Viertel aller Energie wird als Elektrizität konsumiert, die zu 40 % aus umstrittener Kernenergie stammt und zu 60 % aus bereits gut ausgebauter Wasserkraft. Andere Erzeugungen machen nur 5 % aus. Bei weiter hohem Verbrauch sind neue, umweltfreundliche Energiequellen gesucht. Die Bernischen Kraftwerke (BKW), einer der grossen Stromkonzerne, nehmen die Herausforderung an. Die BKW mit dem Kanton Bern als Mehrheitsaktionär weisen 2007 eine Bilanzsumme von 5.8 Mrd. Franken und einen Gewinn von 250 Mio. Franken aus, haben 2'500 Mitarbeitende und versorgen eine Million Leute in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz mit Strom. Zum Anlagenpark gehören das Kernkraftwerk Mühleberg und Beteiligungen am Grimsel-Stausee, an der Grande Dixence oder am Atomkraftwerk Cattenom. 1992 baut man die Fotovoltaikanlage Mont Soleil und gründet 1995 die Juvent SA, die auf dem Mont Crosin Windstrom erzeugt.
Winde entstehen durch die ungleichmässige Sonneneinstrahlung auf die Erde. Windkraftwerke nutzen die kinetische Energie der Windströmungen. Der Ertrag steigt mit der dritten Potenz der Windgeschwindigkeit. Ideal sind Küsten mit starken, konstanten Winden. So gibt es an der Nordsee offshore und onshore viele Windpärke. Einige Gebiete Norddeutschlands erzeugen 70 % ihres Stromkonsums aus Wind. Die Winde in der Schweiz sind nicht so ergiebig und fluktuieren stark. Die besten Standorte sind (‚Konzept Windenergie Schweiz' 2004) die Jura-Höhen, der Gotthard und die bernisch-freiburgischen Alpen. In Ostdeutschland werden auch Industriebrachen oder Kohletagebaufelder als Turbinenstandorte verwendet.

Betrieb
1994 will ein US-Investor im Jura Windturbinen errichten und den Strom den BKW abgeben. Die Pläne zerschlagen sich, doch die BKW nutzen das Wissen und wolln mit der Juvent SA an Windkraftwerken Alternativenergieerfahrung sammeln, das Angebot für alle Kunden erweitern und den Windstrom kostendeckend verkaufen. 1996 bis 2004 werden in vier nachfragebedingten Ausbauschritten 8 Turbinen (600-1'750 Kilowatt) erstellt. Die stärksten Turbinen sind (bei der Rotorblattspitze) 100 Meter hoch. Die Turbinen kommen vom dänischen Weltmarktführer Vestas per Schiff nach Basel und als Schwerlastspezialtransport zum Standort. Pro Turbine werden 3 bis 4 Mio. Franken investiert. Mont Crosin ist mit einer

Leistung von 7.7 Megawatt und einer Jahresproduktion von 9 Gigawattstunden die grösste Windkraftanlage der Schweiz und versorgt 3'000 Haushalte. Dennoch macht Windstrom heute nur 0.02 % der Stromproduktion aus. Mit 30 bis 35 Rappen pro Kilowattstunde ist er doppelt so teuer wie der normale Strom, kann aber kostendeckend verkauft werden (Swisscom, Post). Die ersten Turbinen erhalten als zonenfremde Nutzung in der Landwirtschaftszone Ausnahmebewilligungen gemäss Raumplanungsgesetz. Später ist die Rechtsgrundlage eine Richtplanung, die landschaftsverträgliche Standorte ausweist. Die Windenergie boomt; die Lieferfrist für Turbinen beträgt bis 2 Jahre. Bestellt wird, wenn die Bewilligung rekursfrei bleibt. Trotz kurzer Bauzeit dauert die Realisierung so 3 bis 5 Jahre. Windkraftwerke werden vom Landschaftsschutz bekämpft (Störung der Aussicht, Luftgeräusche). 2006 hat das Bundesgericht entschieden, dass Windenergie im öffentlichen Interesse der Schweiz ist. Die Windpärke haben für viele den Charakter von ‚Land Art'. Die Landwirte bleiben Grundeigentümer. Ein Dienstbarkeitsvertrag regelt die Abgeltung, die turbinenabhängig bis 10'000 Franken jährlich beträgt. Die acht Turbinen stehen bei acht verschiedenen Eigentümern, um Unmut zu vermeiden, obwohl es möglich gewesen wäre, alle beim gleichen zu platzieren. Die Landwirtschaft ist nicht eingeschränkt. Kühe grasen bis an den Turm. Zäune sind nicht nötig. Mit ‚Jura Bernois Tourisme' erstellt Juvent 1997 zwischen Mont Crosin und Mont Soleil einen vier Kilometer langen Informationspfad (Sentier Découverte), den 2005 auch der Bundesrat besucht. Die Landwirte profitieren mit Führungen und Kutschenfahrten von den 50'000 Besuchern pro Jahr.

Erfolgsfaktoren und Spannungsfelder
Windenergie ist umweltfreundlich. Es braucht einen windexponierten, landschaftsverträglichen Standort mit ganzjähriger Zufahrt und nahem Stromnetz (keine abgelegenen Höhenlagen). Der Nachfrage passt man sich mit Etappierung an. Einbezug aller Akteure, Vernetzung und Förderung des Tourismus schaffen Vertrauen. Die öffentliche Akzeptanz ist hoch, aber es gibt Konflikte mit dem Landschaftsschutz. Die kostendeckende Vermarktung des Windstroms braucht ein grosses Abnehmernetz und aktives Marketing.

Ausblick
Auf dem Mont Crosin sollen acht weitere Windturbinen entstehen. Landesweit sind an einem Dutzend Standorte Windkraftwerke geplant, die eine Verzehnfachung der Windstromproduktion bringen. Windstrom bleibt voraussichtlich ein interessantes Nischenprodukt im Strommix der Schweiz.

Wertschöpfung
Die Juvent SA hat errechnet, dass durch die Wind- und Solarkraftanlagen auf dem Mont Crosin / Mont Soleil und den damit verbundenen touristischen Angeboten rund 1 Mio. Franken in die Region fliessen.

Potenzialanalyse	**Betrachtung 1994** **Windkraftwerk Mont Crosin, St. Imier BE**
Vision	Windenergie als kleiner, umweltfreundlicher Beitrag zum Strommix der Schweiz.
Ort	Windexponierte Kretenlagen mit Zufahrtsstrasse und Anschluss an Stromnetz.
Umwelt	Konflikte mit Landschaftsschutz. Ökologische Ausgleichsmassnahmen nötig.
Bestand	Dünn besiedeltes Landwirtschaftsland. Strukturschwach. Landschaftlich reizvoll.
Eigentum	Dienstbarkeitsvertrag mit Grundeigentümer. Entgelt für Nutzung und Störungen.
Nutzung	Störungsfreie Überlagerung mit Landwirtschaft. Kombination mit Tourismus.
Recht	Ausnahmebewilligung oder Richtplan als Rechtsgrundlage für Baubewilligung.
Markt	Grosses Abnehmernetz und Umweltbewusstsein als Voraussetzung für Nachfrage.
Wert	Kostendeckende Stromabgabe, zum doppelten Strompreis. Bleibt Nischenmarkt.
Zeit	Für Planung, Konsens, Richtplan, Baubewilligung, Lieferfrist und Bau: 3-5 Jahre.
Prozess	Vernetzung mit Region und Akteuren. Kombination mit touristischen Angeboten.
Dialog	Früher Einbezug aller Betroffenen. Kommunikation. Mehrwert bieten können.
Fazit	**Projekt mit sehr hoher Stimmigkeit: + +**

BKW FMB Energie AG (2008): Geschäftsbericht 2007. Bern.
Müller, Brigitte (Besucherführung 01.07.2008): Besucherführung Mont Crosin / Mont Soleil. St. Imier.
Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen VSE (2008): Strom 2007 / 2008. Zahlen und Fakten. Aarau.
Vollenweider, Jakob (Interview 06.08.2008): Geschäftsführer der Juvent SA. Bern.

Literaturverzeichnis

Albers, Gerd (1988): Stadtplanung. Eine praxisorientierte Einführung. Darmstadt.

Bahn, Christopher (2007): Urban Management: Ein neues Berufsbild für die Stadt- und Regionalentwicklung. In: CUREM-Newsletter 1 / 2007. S. 2-3. Zürich.

Bahn, Christopher / Loepfe, Andreas (2007): Urban Management: Wertschöpfungsorientierte Steuerung des urbanen Transformationsprozesses. In: CUREM-Working Paper. 21.06.2007. Zürich.

Benevolo, Leonardo (1991): Geschichte der Stadt, 6. dt. Aufl. Frankfurt / New York.

Bone-Winkel, Stephan (2004): Projektentwicklung. In: von Nell, Job. Theorie der Projektentwicklung. Vorlesung MSc Real Estate (CUREM). 07.12.2007. Zürich.

Bone-Winkel, Stephan / Gerstner, Nicolai. In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.) (2005): Kap. 4. Immobilien-Projektentwicklung im Kontext der Stadtplanung. S. 751-776. In: Immobilienökonomie. Band III. Stadtplanerische Grundlagen. München / Wien.

Brockhaus Enzyklopädie (2006): Enzyklopädie in 30 Bänden. 21., völlig neu bearbeitete Aufl. (Bd. 1. S. 791-792 / Bd. 4. S. 527 / Bd. 20. S. 381 / Bd. 22. S. 5-8). Leipzig.

Bundesamt für Raumentwicklung ARE (Hrsg.) (2005): Raumentwicklungsbericht 2005. Bern.

Bundesverfassung (vom 19.04.1999; Stand 01.01.2008): Art. 75, Raumplanung. <http://www.admin.ch/ch/d/sr/101/a75.html> (Abrufdatum: 04.05.2008).

Chesterton, Keith Gilbert. In: Kaltenbrunner, Robert (2006): Der Komfort des Herzens. Alltagsarchitektur zwischen Kitsch und Rationalität. Frankfurter Rundschau. <http://www.fr-online.de/in_und_ausland/kultur_und_medien/architektur/?em_cnt=797385> (Abrufdatum: 27.07.2008).

Diederichs, Claus-Jürgen (1994): Grundlagen der Projektentwicklung / Teil 1. In: BW Bauwirtschaft. 48. Jg. Heft 11. S. 43-49. Wiesbaden.

Diederichs, Claus-Jürgen (1995): Grundlagen der Projektentwicklung / Teil 3. In: BW Bauwirtschaft. 49. Jg. Heft 1. S. 45-49. Wiesbaden.

Dörner, Dietrich (1976): Problemlösen als Informationsverarbeitung. 1. Aufl. Stuttgart.

Dörner, Dietrich (2003): Strategisches Denken in komplexen Situationen. Die Logik des Misslingens. Erweiterte Neuausgabe. Hamburg.

Duden / Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg.) (2006): Das Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache. 4., neu bearbeitete Aufl. Bd. 7. S. 108-109. Mannheim.

Ecoplan & Fahrländer Partner / Pensimo Management AG (Hrsg.) (2007): EFICAS. Langfristige Perspektiven im Schweizer Immobilienmarkt. Zürich.

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD (Hrsg.) (2007a): Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen – NFA. <http://www.efv.admin.ch/d/dokumentation/downloads/themen/finanzausgleich/Broschuere/NFA-Broschuere.pdf> (Abrufdatum: 05.03.2008).

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD (Hrsg.) (2007b): Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen – NFA. <http://www.efv.admin.ch/d/dokumentation/downloads/themen/finanzausgleich/Zahlen/2008/ausgleich_2008.pdf> (Abrufdatum: 05.03.2008).

Eisinger, Angelus (Schneider, Michel / Avenir Suisse, Hrsg.) (2005): Stadtland Schweiz. Untersuchungen und Fallstudien zur räumlichen Struktur und Entwicklung in der Schweiz. 2., erweiterte Aufl. Basel / Boston / Berlin.

Eisinger, Angelus. In: Egloff, Rainer, Folkers, Gerd, Michel, Matthias (Hrsg.) (2007): Bricolagen städtischer Zukunft seit 1920. S. 159-172. In: Archäologie der Zukunft. Zürich.

ETH Studio Basel / Institut Stadt der Gegenwart: Diener, Roger / Herzog, Jacques / Meili, Marcel / de Meuron, Pierre / Schmid, Christian (2006): Die Schweiz. Ein städtebauliches Porträt. Basel / Boston / Berlin.

Fischli, Peter / Weiss, David (Frey, Patrick, Hrsg.) (1993): Siedlungen, Agglomeration. Publikation zur Ausstellung in der Kunsthalle Zürich. Zürich.

Fisher, Jeffrey / et al. (2002): The Language of Real Estate Appraisal. S. 87. Chicago.

Francke, Hans-Hermann. In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.) (2008): Immobilienökonomie. Band IV. Volkswirtschaftliche Grundlagen. Kap. 2.1.: Immobilien als Vermögensgüter und Besonderheiten von Immobilieninvestitionen. S. 31. München.

Frey, René (2002): Regional Governance. Inputpapier zu Avenir Suisse Workshop. <http://www.avenir-suisse.ch/de/publikationen/weitere-publikationen.html> (Abrufdatum: 04.05.2008).

Geltner, David / Miller, Norman / et al. (2007): Commercial Real Estate Analysis and Investments. 2nd Ed. P. 62-64. Mason OH.

Gigerenzer, Gerd (2008): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München.

Hoffrage, Ulrich / Hertwig, Ralph / Gigerenzer, Gerd (2005). Die ökologische Rationalität einfacher Entscheidungs- und Urteilsheuristiken. In: Siegenthaler, Hansjörg (Hrsg.). Rationalität im Prozess kultureller Evolution. S. 65-89. Tübingen.

Hotz, Stefan (2008): Weder Stadt noch Land. Die Agglomeration ist entstanden, obwohl sie niemand gewollt hat. In: Neue Zürcher Zeitung. 15.07.2008. Zürich.

Jacobs, Jane (1993): Tod und Leben grosser amerikanischer Städte. 3. Aufl., gekürzte Ausgabe (Amerikanische Originalausgabe: 1961). Braunschweig / Wiesbaden.

Kahneman, Daniel / Slovic, Paul / Tversky, Amos (1982): Heuristics and Biases. Cambridge MA.

Killer, Peter (1972): Wie weit ist's nach Utopia? In: Zeitschrift DU. Utopia. Visionärer Städtebau gestern und heute. 32. Jahrgang. Januar 1972. S. 32. Zürich.

Kollhoff, Hans (1997): Stadtgesellschaft. Gedanken zur Zukunft der europäischen Stadt. In: Archithese 6.97. November / Dezember 1997. 27. Jahrgang. Zürich.

Koolhaas, Rem (1994): Delirious New York. A Retroactive Manifesto for Manhattan. (Amerikanische Originalausgabe: 1978). Rotterdam.

Läge, Damian (2007): Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie. Vorlesung MSc Real Estate (CUREM). 07.03.2007. Zürich. < https://www.uzh.ch/psychologie/allgpsy/ssldir/download/ss06/Skript_Laege_280606.pdf> (Abrufdatum: 25.07.2008).

Le Corbusier (1982): 1922. Ausblick auf eine Architektur. 4. Aufl. 1982. Nachdruck 1989. Braunschweig.

Loepfe, Andreas (2004a): Das Best-Owner-Prinzip. In: CUREM-Newsletter 2 / 2004. Zürich.

Loepfe, Andreas (2004b): Finde mir den Besten. In: Immobilienbusiness, Ausgabe 7 / 8, 2004, S. 67. Zürich.

Mankiw, N. Gregory (2000): Makroökonomik. 4., überarbeitete Aufl. Stuttgart.

Mijuk, Gordana (2008): Zürich für ‚Zöifter' zu teuer. In: Neue Zürcher Zeitung. 16.07.2008. Zürich.

Minsch, Jürg / et al. (1995): Schritte zur Ökologisierung des Welthandels. Ein Diskussionsbeitrag des Fachausschusses Ökonomie der Schweizerischen Gesellschaft für Umweltschutz SGU. Zürich.

Minsch, Jürg / et al. (1996): Mut zum ökologischen Umbau. Innovationsstrategien für Unternehmen, Politik und Akteurnetze. Basel / Boston / Berlin.

Mitscherlich, Alexander (1965): Die Unwirtlichkeit unserer Städte. Anstiftung zum Unfrieden. Frankfurt a.M.

National Park Service USA (2008): Quick Facts. <http://www.nps.gov> (Abrufdatum: 04.05.2008).

Oswald, Peter (2007): Wie Sie eine Bestands- und Potenzialanalyse Ihrer Immobilien durchführen. Bonn.

Oswalt, Philipp / Rieniets, Tim (Hrsg.) (2006): Atlas of Shrinking Cities / Atlas der schrumpfenden Städte. Ostfildern.

Rentsch, Barbara (2007): Raumplanung als Wertsteigerungspotential in Immobilienportfolios. Einfluss systematischer Potentialanalysen und proaktiver Verhandlungen der Investoren. Masterthesis CUREM. Zürich.

Riley, Terence / Reed, Peter (Hrsg.) (1994): Frank Lloyd Wright. Architect. Katalog zur Ausstellung. The Museum of Modern Art. New York.

Sassen, Saskia (1997): Metropolen des Weltmarkts. Die neue Rolle der Global Cities. 2. Aufl. 1997. Frankfurt / New York.

Schär, Markus (2008): Wie in den guten alten Gründerzeiten. Die Reindustrialisierung der Schweiz ist keine Vision, sondern gefreute Realität. Sonntagszeitung. 13.07.2008. Zürich.

Scherrer, Marcel / Wüest & Partner Zürich (2008): Standort- und Marktanalyse. Vorlesung MSc Real Estate (CUREM). 18.01.2008. Zürich.

Schiltknecht, Kurt / de Spindler, Jürg / Avenir Suisse (Hrsg.) (2007): Wirtschaftspolitische Mythen. Argumente zur Versachlichung der Debatte. 2., korrigierte Aufl. Zürich.

Schnetzler, Nadja (2008): Die Ideenmaschine. Methode statt Geistesblitz – Wie Ideen industriell produziert werden. 6. Aufl. Weinheim.

Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Rottke, Nico. In: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Fischer, Carsten (Hrsg.) (2002): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. 2., aktualisierte. und erweiterte Aufl. Köln.

Schulte-Zurhausen, Manfred (1999): Organisation. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Aufl. München.

Sieverts, Thomas (1999): Zwischenstadt – Zwischen Ort und Welt, Raum und Zeit, Stadt und Land. 3., verbesserte und ergänzte Aufl. 1999. 2. unveränderter Nachdruck 2005. Basel / Berlin.

Simon, Herbert A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung. 3., stark erweiterte Aufl. S. 116. Landsberg am Lech.

Sinning, Heidi (2000): More is More. OMA / Rem Koolhaas. Theorie und Architektur. Tübingen / Berlin.

Sinning, Heidi (Hrsg.) (2007): Stadtmanagement. Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). 2., überarbeitete Aufl. Dortmund.

Sotelo, Ramon (2004): Sieben Thesen zur Stadtplanung. Versuch einer Definition von Urban Management. In: Gewerbemiete und Teileigentum. 06 / 04. 4. Jahrgang. Heft 19. S. 204-205. <http://www.uni-weimar.de/Bauing/ioe/seiten/forschu/101.htm> (Abrufdatum: 07.02.2008).

Suter, Monika (2007): Das Best-Owner-Prinzip als Chance für Baudenkmäler. Bedeutung der Eigentümerschaft für die erfolgreiche Erhaltung und langfristig tragbare Nutzung von Baudenkmälern. Masterthesis CUREM. Zürich.

Thierstein, Alain (1997): Tatort Region - Mythen der Entwicklung hinterfragen! In: DISP 131. 1997. S. 1-9. <http://www.nsl.ethz.ch/index.php/en/content/view/full/204/> (Abrufdatum: 04.05.2008).

Thierstein, Alain (2002): Von der Raumordnung zur Raumentwicklung: Modeerscheinung oder Ausdruck neuer Akteure und Trends? In: DISP 148. 2002. S. 10-18. Zürich. <http://www.nsl.ethz.ch/index.php/en/content/view/full/204/> (Abrufdatum: 04.05.2008).

Thierstein, Alain / et al. (Zürcher Kantonalbank, Hrsg.) (2005): Aufbruch West? Nachhaltige Entwicklung und städtische Erneuerung am Beispiel von Zürich West. < <http://www.zkb.ch/etc/ml/repository/prospekte_und_broschueren/corporate/studien/studie_aufbruchwest_pdf.File.pdf> (Abrufdatum: 04.05.2008).

Thierstein, Alain / Kruse, Christian / Glanzmann, Lars / Gabi, Simone / Grillon, Nathalie (2006): Raumentwicklung im Verborgenen. Die Entwicklung der Metropolregion Nordschweiz. Zürich.

Venturi, Robert / Scott Brown, Denise / Izenour, Steven (1979): Lernen von Las Vegas. Zur Ikonographie und Architektursymbolik der Geschäftsstadt (Amerikanische Originalausgabe: Learning from Las Vegas. 1978). Braunschweig / Wiesbaden.

Wahl, Hannes (2006): Die Zukunft peripherer alpiner Regionen - Dekultivierung als Chance? Master of Advanced Studies in Raumplanung. ETH Zürich. Erscheinungsdatum: 13.07.2006. <http://www.vlp-aspan.ch/de/papers/paper.php?id=11> (Abrufdatum: 01.05.2008).

Weidner, Silke (2003): Stadtentwicklung unter Schrumpfungsbedingungen. Leitfaden zur Erfassung dieses veränderten Entwicklungsmodus von Stadt und zum Umgang damit in der Stadtentwicklungsplanung. Diss. 2003. Leipzig.

Zeugin, Peter / Zeugin Gölker Ulrike (2006): Wenn Zielgruppen ernst genommen werden. Strategisches Immobilienmarketing, Architektur und Kommunikation. Saaland.

Zeugin, Peter (2008): Immobilienmarketing. Vorlesung MSc Real Estate (CUREM). 19.01.2008. Zürich.

Zumthor, Peter (1999): Häuser. 1979-1997. Basel / Boston / Berlin.

Zwicky, Fritz (1989): Morphologische Forschung. Wesen und Wandel materieller und geistiger struktureller Zusammenhänge. 1. Auflage 1959. 2. Auflage 1989. Glarus.

Liste der Interviewpartner

Andina, Angelo:
Bieraria Tschlin SA, 7559 Tschlin.
Gründer, Geschäftsführer und Verwaltungsratspräsident.
Persönliches Interview: 16.06.2008.

Benz, Ralph:
Gewerkschaftliche Wohn- und Baugenossenschaft, Langgrütstrasse 140, 8047 Zürich.
Geschäftsführer.
Persönliches Interview: 15.05.2008.

Hefti, Rolf:
Baugenossenschaft Zurlinden, Albisriederstrasse 358, 8047 Zürich.
Geschäftsführer.
Persönliches Interview: 28.05.2008.

Hüppi, Urban:
Brünig Indoor, Schiesssportzentrum, Walchistrasse 30, 6078 Lungern.
Betriebsleiter.
Persönliches Interview: 30.05.2008.

Koller, Guido:
Betriebswirtschaftliche Beratung und Treuhand BBT, Zwislenstrasse 15, 9056 Gais.
Präsident der Geschäftsleitung und Verwaltungsrat der KW Kurhotel Weissbad AG.
Persönliches Interview: 09.06.2008.

Krummenacher, Walter:
Gewerbe- und Handelszentrum (GHZ) AG, Wagistrasse 23, 8952 Schlieren.
Geschäftsleiter und Delegierter des Verwaltungsrats.
Persönliches Interview: 11.07.2008.

Neff, Karl:
ZFV-Unternehmungen, Mühlebachstrasse 86, 8032 Zürich.
Leiter Betriebe und Geschäftsleitungsmitglied.
Persönliches Interview: 04.06.2008.

Odermatt, Jean:
Fondazione La Claustra, Opera San Carlo, 6780 Airolo.
Gründer und Stiftungsratspräsident.
Persönliches Interview: 06.06.2008.

Plüss, Rolf:
Kanton Luzern, Dienststelle Immobilien, Stadthofstrasse 4, 6002 Luzern.
Architekt und Projektleiter.
Telefonisches Interview: 12.06.2008.

Sauter, Ueli:
FriedWald Baumbestattung, Seestrasse 1, 8265 Mammern.
Gründer und Leiter.
Persönliches Interview: 29.05.2008.

Scheffen, Christoph:
Immothek-Immobilien-Marketing-Service GmbH, Jacobstrasse 10, D-04105 Leipzig.
Gründer und Inhaber.
Persönliches Interview: 01.06.2008.

Trauffer, Walter:
Schweizerisches Freilichtmuseum Ballenberg, 3855 Brienz.
Vorsitzender der Geschäftsleitung.
Persönliches Interview: 24.06.2008.

Vollenweider, Jakob:
Juvent SA, Viktoriaplatz 2, 3000 Bern.
Geschäftsführer.
Persönliches Interview: 16.06.2008.

Leitfaden Interview

Fallbeispiel	Bezeichnung	.....
	Adresse / Gemeinde	.....
Gesprächspartner	Name	.....
	Beruflicher Hintergrund	.....
	Tätigkeit	.....
	in dieser Funktion seit	.....
Immobilie	Adresse / Gemeinde	.....
	Grundstücksfläche	.....
	Baurecht / Zonierung	.....
	Grundstücksbeschrieb	.....
		.....
	Standortqualität / Lage	.....
		.....
	Ausgangslage / Brache	.....
		.....
	Nutzungsgeschichte	.....
		.....
Eigentümer	Eigentümer früher / heute	.....
	Rechtsform	.....
	Finanzierung	.....
	Subventionen	.....
	Gründungsjahr	.....
	Gründungspersonen	.....
	Anlass / Auslöser	.....
		.....
	Unternehmenszweck	.....
		.....
	Geschäftsentwicklung	.....
		.....
	Best-Owner-Qualität	.....
		.....

Betrieb	Betriebsart früher / heute	.....
	Betriebsphilosophie	.....
	Markt / Bedarf	.....
	Zielgruppen / Nachfrager	.....
	Einmaligkeit / Konkurrenz	.....
	Mitarbeiter früher / heute	.....
	Umsatz / Gewinn	.....
	Kennzahlen	.....
	Steuern	.....
	Wertveränderungen	.....
Bauvorhaben	Art / Zweck	.....
	Ziel / Standard	.....
	Bauherrschaft	.....
	Projektentwicklung	.....
	Planerwahlverfahren	.....
	Architekten	.....
	Zeitraum / Dauer	.....
	Baukosten	.....
	Finanzierung	.....
	Herausforderungen	.....
Bedeutung	Erfolgsfaktoren /	.....
	Treibende Kräfte	.....
	Widerstände /	.....
	Hemmende Kräfte	.....
	Einfluss auf Umfeld /	.....
	Raumentwicklung	.....
	Strukturwandel /	.....
	Zeitgeist / Dynamik	.....
	Stärken / Chancen /	.....
	Förderungen	.....
	Schwächen / Risiken /	.....
	Konflikte	.....
	Wertschöpfungspotenzial /	.....
	Nutzwert	.....

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

Die Potenzialanalyse als Erfolgsfaktor für Projektentwicklungen

Wertschöpfungspotenziale bei urbanen, ruralen und alpinen Brachen

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

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

Zürich, 18. August 2008

Cécile von Rotz