



**Universität  
Zürich** UZH

## **Abschlussarbeit**

zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

### **Auswirkung der Standortfaktoren auf die Umnutzungsplanung ehemaliger Industrieareale**

Können Standorttheorien bei der Planung hilfreich sein?

Verfasserin: Rosa Prieto  
rosa.prieto@gmx.ch  
+41 76 51 88 355

Version: Überarbeitete und erweiterte Version

Datum: November 2021

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	13
Abkürzungsverzeichnis .....	14
Abbildungsverzeichnis .....	15
Tabellenverzeichnis .....	16
Executive Summary.....	17
TEIL I.....	18
1. Einleitung .....	18
1.1 Ausgangslage .....	19
1.1.1 Anfänge der Umnutzung .....	19
1.1.2 Aktuelle Situation.....	20
1.1.3 Risiko von Umnutzungen .....	20
1.2 Fragestellung und Zielsetzung .....	20
1.3 Vorgehen.....	21
1.4 Abgrenzung.....	22
2. Grundlagen .....	23
2.1 Definitionen .....	23
2.1.1 Definition Projektentwicklung .....	23
2.1.2 Definition ehemaliges Industrieareal.....	24
2.1.3 Definition Umnutzung.....	25
2.1.4 Definition Standort und Standortfaktoren .....	26
2.2 Typologie.....	26
2.2.1 Typologie der Projektentwickler .....	26
2.2.2 Typologie der Industrieareale .....	27
2.2.3 Typologie der Umnutzungsformen.....	28
2.2.4 Typologie der Standortfaktoren.....	28
3. Theorien.....	30

3.1	Standorttheorien.....	30
3.1.1	Ansätze in der Standorttheorie .....	30
3.1.2	Standorttheorien im Wandel der Zeit .....	31
3.1.3	Traditionelle Standortkonzepte.....	31
3.1.4	Neuere Standorttheorien .....	34
3.1.5	Neueste Standorttheorien.....	35
3.1.6	Räumlichen Entwicklungstheorien.....	36
3.1.7	Dynamische Erklärungsansätze .....	37
3.2	Agglomerationseffekte.....	39
3.2.1	Externe Skalenerträge.....	40
3.2.2	Lokalisationseffekte, Urbanisierungseffekte und Wissensexternalitäten .	40
3.2.3	Natürliche Standortvorteile.....	40
3.3	Erkenntnisse aus den Standorttheorien .....	41
3.3.1	Transportkosten .....	41
3.3.2	Zentralität.....	42
3.3.3	Spezialisierte Orte.....	42
3.3.4	Unternehmen als Motor .....	42
3.3.5	Netzwerke .....	42
3.3.6	Bevorzugte Orte von Unternehmen.....	42
3.3.7	Bildung und Kreativität .....	42
3.3.8	Wohnpräferenzen.....	42
3.3.9	Lebenszyklus .....	43
3.4	Standortanalyse .....	43
4.	Empirische Untersuchung.....	45
4.1	Forschungsdesign.....	45
4.1.1	Methodologie.....	45
4.1.2	Fragestellung .....	46
4.1.3	Stichprobe und Auswahl von Experten .....	47

4.1.4	Leitfaden für die Interviews .....	47
4.1.5	Vorbereitung auf die Interviews .....	48
4.1.6	Durchführung der Interviews .....	48
4.1.7	Auswertung der Interviews.....	49
4.2	Auswertung der Ergebnisse .....	49
5.	Ergebnisse der Untersuchung .....	51
5.1	Bevorzugte Umnutzungsform.....	51
5.2	Lage und Grösse der Areale.....	52
5.3	Ehemalige versus neue Nutzung.....	52
5.4	Standorttheorien.....	53
5.5	Standortfaktoren.....	54
5.5.1	Geographische Gegebenheit.....	56
5.5.2	Grundstück und Grösse des Areals.....	56
5.5.3	Infrastruktur .....	56
5.5.4	Wirtschaftskraft .....	56
5.5.5	Zusammenarbeit mit Behörden .....	56
5.5.6	Weitere Standortfaktoren.....	57
5.6	Budget, Kosten und Erlöse .....	57
6.	Mustererkennung .....	58
6.1	Standorttheorien in der Praxis.....	58
6.2	Handlungsempfehlung für eine erste Ideenfindung.....	59
7.	Ausblick auf neue Nutzungskonzepte .....	61
7.1	Büros .....	61
7.2	Mobilität.....	61
7.3	Produzierende Stadt .....	61
7.4	Startschwierigkeiten des Gewerbes .....	61
7.5	Öffentliche Räume .....	61
7.6	Nachhaltiges Bauen .....	62

7.7	Zukünftige Risiken .....	62
8.	Schlussbetrachtung .....	63
8.1	Fazit .....	63
8.2	Diskussion und Ausblick .....	63
8.2.1	Standorttheorien .....	63
8.2.2	Zukünftige Umnutzungen.....	63
8.2.3	Zu erforschende Themen .....	64
Teil II	.....	65
9.	Vorgehen der Projektentwickler .....	66
9.1	Standorttheorien.....	66
9.2	Pragmatischer Ansatz .....	66
9.3	Vorgehen der Berater .....	67
9.4	Wichtige Standortfaktoren .....	68
10.	Standortfaktoren .....	69
10.1	Geografische Gegebenheiten.....	69
10.1.1	Natürliche Ressourcen & Lage.....	69
10.1.2	Umfeld .....	69
10.1.3	Areal/Grundstück .....	69
10.2	Infrastruktur.....	69
10.2.1	Verkehrstechnische Grundstückerschliessung .....	70
10.3	Wirtschaftskraft.....	70
10.4	Sozioökonomische Daten .....	71
10.4.1	Soziales Umfeld.....	71
10.5	Wirtschaftsklima .....	71
10.5.1	Gemeinden & Behörden .....	71
10.5.2	Image des ehemaligen Industrieareales .....	72
11.	Zusammenfassung der Expertenerfahrungen beim Entwickeln .....	73
11.1	Komplexität.....	73

11.1.1	Lange Zeitdauer von Projektentwicklungen.....	73
11.1.2	Weitere Entwicklungen unterstützen den Standort .....	74
11.1.3	Ausnutzungsberechnung.....	74
11.2	Altlasten .....	74
11.3	Wasser .....	74
11.3.1	Unterirdische Kanäle .....	75
11.3.2	Grundwasser .....	75
11.3.3	Seewasser .....	75
11.3.4	Naturphänomene.....	75
11.4	Besetzungen des Areals.....	75
11.5	Gewerbe .....	76
11.5.1	Leerstand .....	76
11.5.2	Skaleneffekte durch guten Gewerbemix .....	76
11.5.3	Positiver Einfluss des lokalen Gewerbes auf das Areal .....	77
11.5.4	Höhen bei Gewerberäume .....	77
11.5.5	Gewerbemietler benötigen Laufkundschaft.....	77
11.5.6	Auflagen bei Lebensmittelverkauf .....	77
11.5.7	Bäckereien und Apotheken wünschen sich Parkplätze .....	77
11.5.8	Ausfall des Hauptmieters.....	78
11.5.9	Grundausbau und evtl. nötige Änderungen .....	78
11.5.10	Nutzerbedürfnisse falsch eingeschätzt.....	78
11.6	Büroflächen .....	78
11.6.1	Aktuelle Situation am Büromarkt.....	79
11.6.2	Ansprüche von Personalabteilungen an den Bürostandort .....	79
11.7	Wohnen .....	79
11.7.1	Schwierigkeit, aus Eventbesucher Bewohner zu machen .....	79
11.8	Standortqualität durch geeigneten Nutzungsmix .....	80
11.9	Sondernutzungen.....	80

11.9.1	Erhöhung der Arealqualität durch Schulen und Bildungseinrichtung.....	80
11.9.2	Kultur & Freizeitangebote .....	81
11.10	Verspätete Fertigstellung.....	81
11.11	Überstandene Herausforderungen schweissen zusammen .....	81
11.12	Aussenräume .....	82
11.12.1	Grüne Aussenräume.....	82
11.13	Zwischennutzungen.....	82
11.14	Mobilitätskonzepte .....	82
11.14.1	Wichtigkeit von ÖV Knotenpunkte .....	83
11.14.2	Nähe zu Autobahnen.....	83
12.	Kommunikation .....	84
12.1	Stakeholdermanagement .....	84
12.2	Kommunikation zahlt sich aus .....	84
12.2.1	Nachbarschaft .....	85
12.2.2	Interessengruppen.....	85
12.2.3	Partizipationsprozesse .....	85
12.2.4	Events zur Imagebildung .....	85
12.3	Zusammenarbeit mit Behörden .....	85
12.3.1	Flexibilität in strukturschwachen Gemeinden .....	86
12.3.2	Vorgaben von Behörden.....	86
12.3.3	Verkehrsnetz aufbauen .....	86
12.3.4	Denkmalschutz .....	87
12.4	Einwände.....	87
12.4.1	Einsprachen und Rekurs-Möglichkeiten .....	87
12.4.2	Spezialbau Stadium .....	87
12.4.3	Naturschutz.....	88
12.5	Mieter .....	88
12.5.1	Bestehende Mieter .....	88

12.5.2	Zukünftige Mieter.....	88
12.6	Marketingmassnahmen/Werbung.....	88
12.6.1	Vermarktung des Projekts .....	88
12.6.2	Webseiten und Apps .....	89
12.7	Due Diligence.....	89
12.8	Zeitbudget.....	89
13.	Finanzen .....	90
13.1	Finanzierung der Projekte .....	90
13.2	Kosten.....	90
13.2.1	Altlastkosten .....	90
13.2.2	Kostenverfahren.....	90
13.2.3	Steigende Baukosten .....	90
13.2.4	Kostenmanagement .....	90
13.2.5	Risikomanagement .....	91
13.3	Erträge .....	91
13.3.1	Aktuell steigende Marktwerte .....	91
13.3.2	Marktwertveränderungen in der Zukunft ungewiss.....	91
13.4	Preis-Leistungsverhältnis .....	91
13.5	Subventionierung von Erdgeschossflächen.....	92
14.	Entwickeln in noch unentwickelten Gebieten .....	93
14.1	Beliebte Entwicklungsgebiete .....	93
14.1.1	ÖV Strecken .....	93
14.1.2	Bahnhöfe.....	94
14.1.3	Zwischen Städten.....	94
14.1.4	Städte .....	94
14.2	Transformationsareale identifizieren.....	94
14.3	Gefahren .....	95
15.	Checklisten als Orientierungshilfe.....	96



15.1	Checkliste basierend auf die Standorttheorien .....	96
15.2	Checkliste basierend auf die Agglomerationsvorteile und Externalitäten ...	96
15.3	Checkliste zur Prüfung der wichtigsten Standortfaktoren.....	97
15.4	Grundsatzentscheidungscheckliste.....	98
15.5	Weitere Checklisten .....	98
16.	Zukünftige Megatrends.....	99
17.	Megatrend Neo-Ökologie.....	101
17.1	Sharing Ökonomie.....	101
17.2	Gemeinwohl-Ökonomie und sozio-kulturelles Umfeldes.....	101
17.2.1	Nutzungen integrierten, die einen Mehrwert schaffen .....	101
17.2.2	Verschiedene Nutzungen auf dem Areal verteilen .....	102
17.3	Green Pressure.....	102
17.3.1	Hitze .....	102
17.3.2	Regen.....	102
17.3.3	Aussenräume .....	102
17.3.4	Biodiversität .....	102
17.4	Nachhaltigkeit und Circular Economy.....	103
17.4.1	Passivhäuser (Zero Energy).....	103
17.4.2	Flexibles Bauen .....	103
17.4.3	Nachhaltige Baustoffe .....	104
17.5	Energetische Versorgung .....	104
18.	Megatrend Urbanisierung.....	106
18.1	Co-Living & Co-Housing.....	106
18.2	Microhousing, die Tendenz zu kleineren Wohnungen.....	106
18.2.1	Tiny House .....	107
18.2.2	Eigentum ist weiterhin nachgefragt.....	108
18.3	Die 15 Minuten Stadt .....	108
18.4	Urban Manufacturing (Produzierende Stadt) .....	108

	10
18.5 Vertical Farming .....	109
19. Megatrend New Work .....	110
19.1 Arbeiten.....	110
19.1.1 Arbeiten im Wohnumfeld.....	110
19.1.2 Raum anstatt Fläche vermieten.....	111
19.1.3 Zukünftige Büros.....	111
19.2 Coworking.....	112
20. Megatrend Individualisierung.....	113
20.1 Mietverträge .....	113
20.1.1 Flexiblere Gewerbe-Mietverträge .....	113
20.1.2 Community-Ansatz.....	113
20.1.3 Umsatzmiete .....	114
20.2 Vorfinanzierungsmodelle .....	114
20.3 Retail .....	114
21. Megatrend Mobilität .....	115
21.1 Tücken von Mobilitätskonzepten .....	115
21.2 Mobilitätspakete .....	115
21.3 Rückläufige Nachfrage an Parkplätzen .....	115
22. Megatrends Wissenskultur und Konnektivität .....	116
22.1 Industrie 4.0.....	116
22.2 Produktionsanlagen in der Schweiz.....	116
23. Megatrend Gesundheit.....	117
23.1 Life Science.....	117
23.2 Food.....	117
24. Gewünschte Entscheidungstools .....	118
24.1 Häufig benutzte Tools .....	118
24.2 Finanzielle Nachhaltigkeit von Gemeinschafts- & Aussenräume.....	118
24.3 Vision eines Projektes auf eine Studie übertragen .....	118

24.4	Entscheidungstool .....	119
24.5	Guideline & Checkliste .....	119
24.6	Nutzerbedürfnisse in den nächsten 10 Jahren .....	120
24.7	Marktabfrage für zukünftige Projekte .....	121
25.	Ideen für andere Abschlussarbeiten.....	122
25.1	Umnutzung von alten kleinen Bahnhöfen.....	122
25.2	Wer zieht in die neuen Wohnungen ein? .....	122
25.3	Gestaltung von Gemeinschafts- und Aussenräumen.....	122
25.4	Zukünftige Büro- und Architekturkonzepte .....	123
	Literaturverzeichnis .....	124
	Anhänge.....	135
	Anhang 1: «Arealeinteilung».....	135
	Anhang 2: «Theorien beschreiben unterschiedliche Ausschnitte der Realität» .....	136
	Anhang 3: «Akteure bei Standortentscheidungen» .....	137
	Anhang 4: «Ansätze in der Standorttheorie».....	138
	Anhang 5: «Standorttheorien im Laufe der Zeit» .....	140
	Anhang 6: «Theorie der Langen Wellen» .....	141
	Anhang 7: «Lebenszyklus von Städten» .....	143
	Anhang 8: «Phasenmodelle der Stadtentwicklung» .....	145
	Anhang 9: «Agglomerationseffekte».....	148
	Anhang 10: «Erkenntnisse aus den Standorttheorien».....	150
	Anhang 11: «Gewichtungstabelle der Standortfaktoren».....	151
	Anhang 12: «Leitfaden und Leitfadenaufbau» .....	152
	Anhang 13: «Interviewfragebogen» .....	154
	Anhang 14: «Forschungsprozess» .....	159
	Anhang 15: «Gesprächspartner» .....	160
	Anhang 16: «Begleitschreiben» .....	161
	Anhang 17: «Kriterien einer Standortentscheidung» .....	162

Anhang 18: «Auswertung» .....	163
Anhang 19: «Checklisten» .....	164
Checkliste basierend auf die Standorttheorien: .....	164
Checkliste basierend auf die Agglomerationseffekte und Externalitäten:.....	165
Checkliste basierend auf das Standortfaktorwissen der Experten .....	166
Anhang 20: «Megatrends» .....	168
Anhang 21: «Megatrends in der Post Covid-19 Zeit» .....	169
Anhang 22: «Post-Corona-Trendmap» .....	170
Anhang 23: «Food-Trends» .....	171

*Beilage (separat, nicht öffentlich verfügbar)*

- *Liste und Codeschlüssel der Interviewpartner*
- *Transkription der Interviews*
- *Auswertungsberechnungen im Detail*

## **Vorwort**

Bereits als Kind haben mich leerstehende Gebäude fasziniert. Mein Schulweg führte mich vorbei an Bahngleisen mit leeren Backsteinlagerhallen und kaputten Fenstern. Ich machte mir schon damals ein Spiel daraus, mir vorzustellen, wie man diese renovieren und ihnen eine neue Nutzung geben könnte.

In der Jugend gerieten diese Gedankenspielereien in Vergessenheit, denn ich studierte Betriebswirtschaft und vertiefte meine Marketing- und Verkaufskennntnisse in der Logistik und Automobilbranche.

Später übernahm ich die Leitung einer kleinen Stiftung im sozialen Bereich und optimierte die Nutzungsfläche der Stiftung. In diesem Zusammenhang habe ich mein erstes kleines Umnutzungsprojekt durchgeführt. In dieser Zeit entschied ich, meiner Leidenschaft für Immobilien und Projektentwicklungen nicht nur privat, sondern auch beruflich nachzugehen und meldete mich bei Curem zum Master of Advanced Studies in Real Estate an.

Meine Faszination für Gebäude, die heute nicht mehr genutzt werden, war ausschlaggebend für die Wahl des Themas für die Abschlussarbeit. Aufgrund meiner fehlenden Kenntnisse in der Projektentwicklung, fing ich an, mich mit den gängigen Standorttheorien zu beschäftigen. Dabei kristallisierte sich für mich die Frage heraus, wie erfahrene Projektentwickler bei Entwicklungsprojekten vorgehen. Mein Wunsch, mehr über die Vorgehensweise bei Entwicklungsprojekten zu erfahren, hat mich motiviert, eine Expertenbefragungsstudie durchzuführen.

Die vorliegende Arbeit ist eine überarbeitete und erweiterte Version meiner eingereichten Abschlussarbeit. Der erste Teil befasst sich mit der wissenschaftlichen Fragestellung des Themas. Der zweite Teil war nicht Bestandteil der Abschlussarbeit und ist eine detaillierte Zusammenstellung der Erkenntnisse aus den Interviews.

Ich möchte mich ganz herzlich bei alle Interviewpartnern für ihre Zeit sowie für die interessanten und offenen Gespräche bedanken.

Zürich, November 2021

Rosa Prieto

## Abkürzungsverzeichnis

AGF	anrechenbare Geschäftsfläche
BIM	Building Information Modeling
BV	Bundesverfassung
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
F&E	Forschung und Entwicklung
FNB	Food and Beverage (Essen und Trinken)
HNF	Hauptnutzfläche
HQ	Headquarter
IG	Interessengemeinschaft
m <sup>2</sup>	Quadratmeter
m <sup>3</sup>	Volumenmeter
MIV	Motorisierter Individualverkehr
NPV	Net Present Value
ÖV	öffentlicher Verkehr
PK	Pensionskassen
PP	Parkplätze
PR	Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen
RPG	Raumplanungsgesetz
TU	Totalunternehmer
HR	Human Resources (Personalabteilung)

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Langfristige Zinsentwicklung in % (UBS Switzerland AG, 2021, S. 2) .	18
Abbildung 2: Zinssätze von Aug 2020 bis Aug 2021 (Schweizerische Nationalbank, 2021).....	19
Abbildung 3: Prozessualer Immobilienlebenszyklus (Kurzrock, 2017c, S. 316).....	23
Abbildung 4: Ablaufschema der Projektentwicklung (Brauer, 2019, S. 544).....	24
Abbildung 5: Raumtypologie Schweiz (Setz et al., 2017, S. 18) .....	27
Abbildung 6: Verschiebung der wichtigen Standortfaktoren aufgrund wirtschaftlichem Strukturwandel anhand der Beschreibungen von Maier & Tödting und Bodemann (Maier & Tödting, 2012, S. 39–40), (Bodemann, 2005, S. 39).....	31
Abbildung 7: Verlauf der Kondratieff-Zyklen von Dicken, (Dicken, 2001, S. 148) ergänzt mit den wichtigsten unternehmerischen Standortfaktoren .....	38
Abbildung 8: Kontinuum weicher und harter Standortfaktoren. Darstellung von Lahner nach Grabow, (Grabow et al., 1995), (Lahner, 2017, S. 456) .....	44
Abbildung 9: Induktion und Deduktion, (Mayer, 2004, S. 18) .....	45
Abbildung 10: Bekanntheit der Standorttheorien bei den befragten Projektentwicklern	53
Abbildung 11: Vorgehensweisen von Theorie und Erfahrungswissenschaft.....	59
Abbildung 12: Übersicht der Kaufpreise für Wohnungen und Häuser von 2007 bis 2018 (comparis.ch & Chair of Entrepreneurial Risks der ETH Zürich, 2020) .....	62
Abbildung 13: Added value (crowdstreet.com, 2021) .....	93
Abbildung 14: Raumtypologie Schweiz (Setz et al., 2017, S. 18) .....	93
Abbildung 15: Home-Office-Anteile in typischen Bürobranchen von Wüest Partner, Büroflächen-Barometer 2020/2021(Strohm, 2021, S. 43) .....	111
Abbildung 16: Wichtige Bereiche der Projektentwicklung nach PW17 .....	119

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Typologisierung von Umnutzungsformen, in Anlehnung an Rottke und Kurzrock, (N. B. Rottke, 2017, S. 150) & (Kurzrock, 2017b, S. 426).....	28
Tabelle 2: Typologisierung der Standortbereiche .....	29
Tabelle 3: Erkenntnisse aus den Standorttheorien .....	41
Tabelle 4: Standortfaktoren nach Makro- und Mikroebene, Art und Bereichen, gegliedert nach Lahner und nach Berlemann und Tilgner, (Lahner, 2017, S. 447), (Berlemann & Tilgner, 2006, S. 17).....	44
Tabelle 5: Umnutzungsform nach Projektentwicklertyp.....	51
Tabelle 6: Lage der genannten Projekte in den Interviews .....	52
Tabelle 7: Neue versus alte Nutzung des Areals .....	53
Tabelle 8: Bewertung der Standortbereiche nach Wichtigkeit.....	55
Tabelle 9: Checkliste mit Fragen, basierend auf die verschiedenen Standorttheorien ...	96
Tabelle 10: Checkliste mit Fragen, basierend auf die Agglomerationseffekte und Externalitäten.....	97
Tabelle 11: Auflistung der Megatrends, (Zukunftsinstitut GmbH, 2021b).....	99



## **Executive Summary**

Ehemalige Industriearale sind Zeugen aus einer vergangenen Zeit. Sie wurden für eine industrielle Nutzung gebaut, die nicht mehr nachgefragt wird. Daher bieten diese Areale aufgrund von knappen Landreserven eine Möglichkeit für neue Entwicklungsprojekte.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist zu erforschen, ob die gängigen Standorttheorien eine Orientierungshilfe bei der Entwicklung von Transformationsideen geben können und ob die Projektentwickler Standorttheorien zur Entscheidungsfindung nutzen. Darüber hinaus wird untersucht, welche Standortfaktoren bei einer Projektentwicklung als die wichtigsten Faktoren eingestuft werden.

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurde zuerst anhand von Literaturquellen die verschiedenen Standorttheorien studiert und analysiert. Durch qualitative Experteninterviews mit Projektentwicklern und Beratern wurden die Theorien mit der Praxis verglichen und der Kenntnisstand der Experten bezüglich den Theorien erfragt. Bei der Befragung kamen zusätzlich quantitative Fragen zur Bewertung der Wichtigkeit von verschiedenen Makro- und Mikrostandortfaktoren zum Einsatz.

Die Ergebnisse der qualitativen Studie zeigen, dass die Standorttheorien in ihren abgesteckten Rahmen von der Praxis bestätigt werden. Zwar nutzen die meisten Projektentwickler die Standorttheorien nicht zur Ideengenerierung für eine Neuausrichtung, dennoch kommen die sie auf die gleichen Ergebnisse wie die meisten Standorttheorien.

Die quantitative Auswertung der Standortfaktoren nach ihrer Wichtigkeit zeigt, dass grundsätzlich die wichtigsten Standortfaktoren bei Projektentwicklungen die Lage und die Erreichbarkeit sind. Bei sehr grossen Arealen schätzen viele Experten die Mikrolage als beeinflussbar ein und daher weniger wichtig.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Projektentwicklung als eine Erfahrungswissenschaft gelebt wird, dennoch können Standorttheorien als Orientierungshilfe genutzt werden. Aus den Standorttheorien wird im Rahmen dieser Arbeit ein Katalog erstellt, der als Checkliste für eine Entwicklungsidee dienen kann.

Zum Abschluss wird ein Ausblick in die zukünftigen Nutzungen gegeben, die bereits von manchen Entwicklern durchgeführt werden.

## TEIL I

### 1. Einleitung

«Die einzige Konstante im Leben ist die Veränderung», dieses Zitat von Heraklit von Ephesos, einem griechischen Philosophen, hat auch nach zweieinhalbtausend Jahren seine Gültigkeit.

Dies zeigt sich auch in der Schweizer Geschichte der Industrialisierung. Die industrielle Ära wurde von der Textilindustrie im 18. Jahrhundert eingeleitet, danach folgten weitere Industriezweige wie z.B. die Maschinenindustrie und die Papierindustrie (Bergier, 1991, S. 88). Sie bildeten vom 19. bis zum 20. Jahrhundert das wirtschaftliche Fundament der Schweiz (Bärtschi, 2004, S. 108). Gegen Ende des letzten Jahrhunderts fand ein Umbruch vom zweiten Sektor in den dritten Sektor statt und trat eine grosse Desindustrialisierungswelle los.

Die Gründe sind vielfältig, aber ein grosser Treiber war unter anderem die Globalisierung der Wirtschaft und die Einleitung des digitalen Zeitalters. Was von der vergangenen Industrialisierung bleibt, sind ehemalige Industrieareale, die auf eine neue Nutzung warten.

Das Thema Umnutzung von ehemaligen Industriearealen hat die letzten Jahre an Bedeutung gewonnen. Aufgrund des Tiefzinsniveaus (siehe folgende Abbildung 1 und 2), das seit geraumer Zeit vorliegt, besteht ein hoher Anlagedruck, zumal in der nächsten Zeit keine Erhöhung der Zinssätze erwartet wird (pwc, 2021, S. 4).

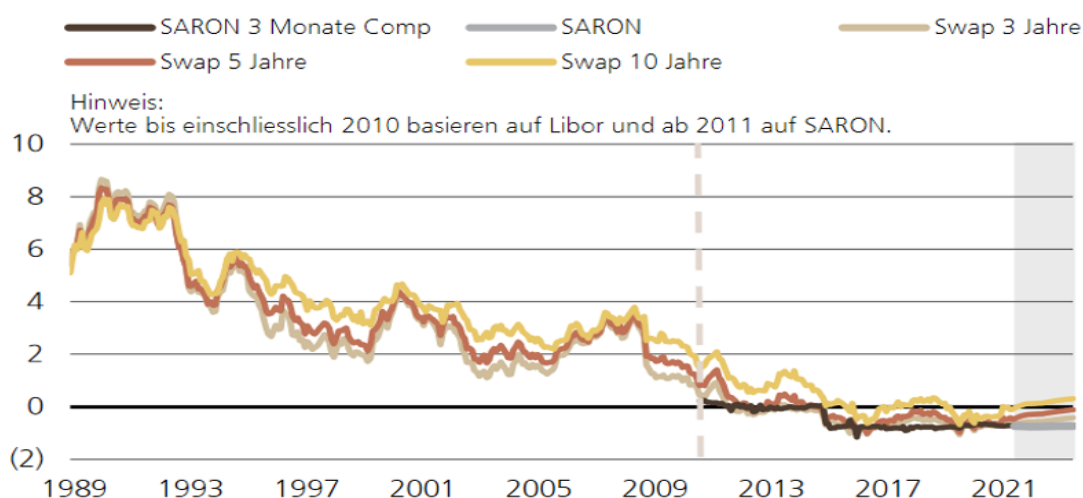


Abbildung 1: Langfristige Zinsentwicklung in % (UBS Switzerland AG, 2021, S. 2)

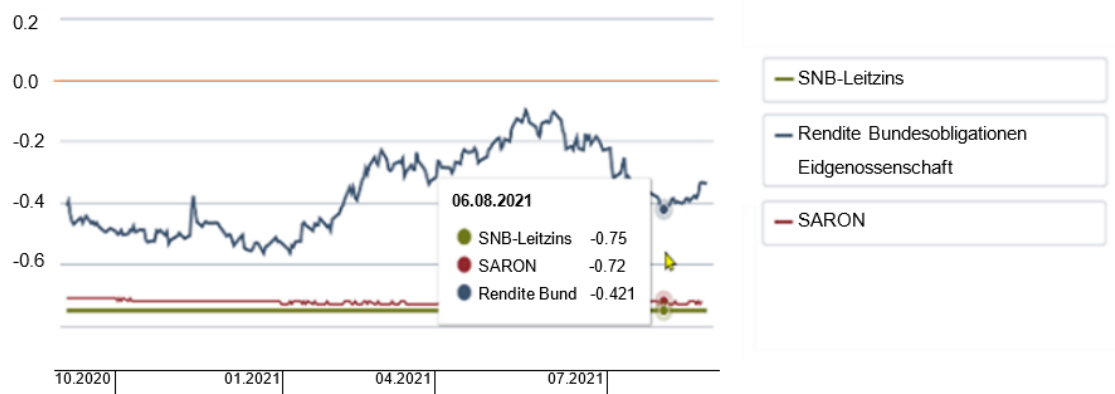


Abbildung 2: Zinssätze von Aug 2020 bis Aug 2021 (Schweizerische Nationalbank, 2021)

Darüber hinaus wurde in den letzten Jahren viel über das Thema der Zersiedelung diskutiert. Im Jahr 2019 wurde zwar die eidgenössische Volksinitiative «Zersiedelung stoppen – für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung», bekannt unter dem Namen Zersiedelungsinitiative (Vorlage Nr. 626), zu fast 64% abgelehnt (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2019). Dennoch ist ein Trend zu Verdichtungsthemen zu erkennen, die in der Zukunft eine stärkere Bedeutung erhalten werden. Der neue Artikel 73 der Bundesverfassung zur Nachhaltigkeit<sup>1</sup>, welcher am 01. Januar 2020 in Kraft trat, bestätigt diese Vermutung. Es macht sich mittlerweile bemerkbar, dass der Bund und die Kantone mit Planungs- und Baugesetzen neues Bauland «auf der grünen Wiese» zugunsten der Baumobilisierung erschweren. Das Raumplanungsgesetz 1 Etappe besagt, dass «Baulücken gefüllt, Industrie- und andere und andere Branchen in Städten und Dörfern transformiert und unternutzte Flächen einer besseren Nutzung zugeführt werden müssen.» (Kissling & Bühlmann, 2019, S. 3).

## 1.1 Ausgangslage

### 1.1.1 Anfänge der Umnutzung

Die Idee, ehemaligen Industriearealen einer neuen Nutzung zuzuführen, begann in New York und London in den 1940 Jahren. Leerstehende Fabrikhallen wurden als Wohnungen genutzt. Diese Loftwohnungen wurden mit der Zeit bei Freiberuflern und Künstler beliebt, da sie sowohl Wohn- als auch Arbeitsraum anboten. In den 1960er Jahren gehörte

<sup>1</sup> «Bund und Kantone streben ein auf Dauer ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen andererseits an.» (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2021)

der Künstler Andy Warhol mit seinem 300 m<sup>2</sup> grossen Studio «the factory» zu den bekanntesten Bewohnern von Lofts (Mitteldeutsche Zeitung, 2015).

### **1.1.2 Aktuelle Situation**

In den letzten Jahrzehnten haben bereits viele ehemalige Industrieareale neue Nutzungsformen erhalten. Die Transformation geht von Renovationen und / oder Sanierungen bestehender Fabrikgebäude, bis hin zum Abriss der alten Gebäude und dem Erstellen von Ersatzneubauten. Die meisten der bereits durchgeführten Arealumwandlungen befanden sich an ehemaligen Stadtgrenzen, welche durch die Bevölkerungsentwicklung mittlerweile zu zentrumsnahen Quartieren geworden sind.

Trotz realisierten Umnutzungen gibt es in der Schweiz immer noch zahlreiche ungenutzte Industrieareale (Mombelli, 2012). Aus diesen Grund hat der Bundesrat im Juni 2008 einen Massnahmenplan zur «Förderung der Umnutzung von Industrie- und Gewerbebrachen verabschiedet» (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2014).

### **1.1.3 Risiko von Umnutzungen**

Für Investoren gehören Umnutzungen von ehemaligen Industriearealen in die Risikoklassen «value add» und «opportunistic». Da es sich bei Industriegelände meistens um Areale mit vielen Quadratmeter handelt, haben sie lange Entwicklungszeiträume. Das erhöht wiederum die Schwierigkeit für Prognose und Planung, sowie für die Vermarktung (Brink, 2006, S. 18).

Der Standort ist bei einem ehemaligen Industrieareal bereits gegeben. Das bedeutet, dass die Umnutzung an das Areal adaptiert und antizipiert werden muss, was wiederum weitere Entwicklungsrisiken mit sich bringt. Darüber hinaus tragen diese Areale ein unbekanntes Altlastenrisiko.

Um rentable Projekte auf diesen Arealen entwickeln zu können, sind oft langwierige Umzonungen nötig (Lober, L, 2014, S. 330).

## **1.2 Fragestellung und Zielsetzung**

Die vorliegende Arbeit nimmt die Sicht des Projektentwicklers und Investors ein. Sie analysiert die Bedeutung von Standorttheorien und Standortfaktoren innerhalb der Entscheidungsfindung bei Projektentwicklern zur Transformation eines ehemaligen Industrieareales.

Eine Auswahl an Standorttheorien wird unter dem Focus auf der Suche nach wertvollen Hinweisen zur Bildung einer geeigneten Umnutzungsidee von ehemaligen Industriearealen untersucht.

In einem zweiten Schritt wird anhand von qualitativen Experteninterviews überprüft, ob die Standorttheorien bei den Entwicklern bekannt sind und ob diese Theorien beim Entscheidungsprozess mitberücksichtigt wurden. Zusätzlich wird überprüft, ob die Standorttheorien praxistauglich sind.

Darüber hinaus wird in den Expertengesprächen analysiert, welche Bedeutung die verschiedenen Standortfaktoren bei der Auswahl der zukünftigen Nutzung haben. Es wird erforscht, ob es Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Umnutzungsarten und der Wichtigkeit der Standortfaktoren gibt.

In den Interviews werden zudem die Erfahrungen und Erkenntnisse der Experten erfragt, welche sie bei der Durchführung von Arealentwicklungen gewonnen haben.

Zielsetzung dieser Arbeit ist, aus den gewonnenen Erkenntnissen der Untersuchung eine Art Entscheidungshilfe in Form einer Checkliste zu erstellen, die Eigentümer von ehemaligen brach liegenden Industriearealen als erste Ideengeber dienlich sein könnte.

### **1.3 Vorgehen**

Der Forschungsprozess folgt den vier Phasen nach Stein (2014). Die erste Phase befasst sich mit der theoretischen Auseinandersetzung des Themas (Stein, 2014, S. 135). Als Basis werden die Standorttheorien herangezogen. Diese betrachten das Standortverhalten von Wirtschaftseinheiten, insbesondere welche Faktoren relevant für die Wahl eines optimalen Standorts sind, beziehungsweise der optimalen räumlichen Struktur (Haas & Neumair, 2004, S. 2767).

In der zweiten Phase folgt die empirische Untersuchung. Anhand von Experteninterviews mit Projektentwicklern wurden die Gründe für die geplante bzw. realisierte Umnutzung erfragt und ausgekundschaftet, ob die Standorttheorien bekannt sind und angewendet wurden. Darauffolgend wurden die Experten gebeten, die vorhandenen Standortfaktoren, welche in Bereiche zusammengefasst sind, nach ihrer Wichtigkeit, anhand einer Skala, für die neue Nutzung des Areals zu bewerten.

Um von den befragten Experten ihre gewonnen Erkenntnisse, die sie mit dem besprochenen Projekt gemacht haben, zu erfahren, wurde anschliessend ein retrospektiver Blick auf die Standortfaktoren geworfen.

Zum Abschluss des Interviews wurde erfragt, welche Entscheidungshilfen sich die Experten für die Zukunft wünschen und ob sie bereits neue Nutzungsformen umsetzen.

Die Auswertung der durchgeführten Interviews erfolgt in der dritten Phase. Durch Vergleichen der durchgeführten Interviews wurde versucht, ein Muster zu erkennen. Die Aussagen der Projektentwickler wurden den gewonnenen Erkenntnissen aus den Standorttheorien gegenübergestellt.

Im letzten Teil, der praktischen Phase, wurden die ganzen Ergebnisse und Erkenntnisse aus den vorherigen Phasen zusammengetragen und Handlungsempfehlungen erarbeitet.

#### **1.4 Abgrenzung**

Die Projektentwicklung umfasst verschiedene Phasen. Die erste Phase geht von der Projektidee über die Strategie zur Investitionsentscheidung, dann folgen die Phasen Investitionsentscheidung, Konzeptions- und Planungsphase, Realisierungsphase und Vermarktung (Brauer, 2019, S. 538). Bei der vorliegenden Arbeit wird der Focus auf die erste Phase gelegt, insbesondere, wie die Projektidee bei den Entwicklern zustande kam und wie der Standort wahrgenommen wurde. Zudem wird erforscht, wie der Standort in der Standortanalyse bewertet wurde. Die Marktanalyse und die anderen Phasen werden nur im Rahmen der Retrospektive berührt.

Focus wird hier expliziert auf den Standort gelegt, auch wenn andere Einflussfaktoren bei der Entwicklung einer Projektidee eine Rolle spielen, denn die Lage des Areals ist ein ausschlaggebender Faktor bei der Transformation.

In der vorliegenden Untersuchung werden keine finanziellen oder technischen Dimensionen der Projektentwicklung betrachtet.

## 2. Grundlagen

Mittlerweile haben einige westliche Länder langjährige Erfahrungen mit der Problematik der Industriebrachen, die bereits in den 1970er Jahren als Folge des massiven Rückgangs des Bergbaus, der Schwerindustrie und der Textilindustrie entstanden waren, gewonnen. Gleichzeitig hat die Sanierung von Industriebrachen in den letzten Jahrzehnten zunehmend politisches Vertrauen gewonnen, da ungenutzte landwirtschaftliche oder natürliche Entwicklungsflächen (oder so genannte "grüne Wiesen") immer weniger verfügbar und Bauland in dicht besiedelten Gebieten immer teurer wurden (Frantál et al., 2013, S. 2).

### 2.1 Definitionen

#### 2.1.1 Definition Projektentwicklung

Brauer (2019) beschreibt die Entwicklung von Immobilienprojekten als eine sehr vielfältige und komplexe Arbeit, weil die Leistungen und Aufgaben von der konkret zu entwickelnden Immobilie abhängig sind (Brauer, 2019, S. 538). Erschwerend kommt hinzu, dass Gebäude grundsätzlich für einen längeren Zeitraum gebaut werden.

Nach Kurzrock (2017) startet der Immobilienlebenszyklus mit der Projektentwicklung als Kombination von Standort, Idee und Kapital. Durch Umstrukturierungen können Gebäude und Areale im Laufe ihres Lebenszyklus mehrfach Gegenstand weiterer Projektentwicklungen (Redevelopments) und neuer Nutzungen werden (Kurzrock, 2017c, S. 316). Dies wird in der folgenden Abbildung 3 mit dem Kreis des Lebenszyklus hervorgehoben.

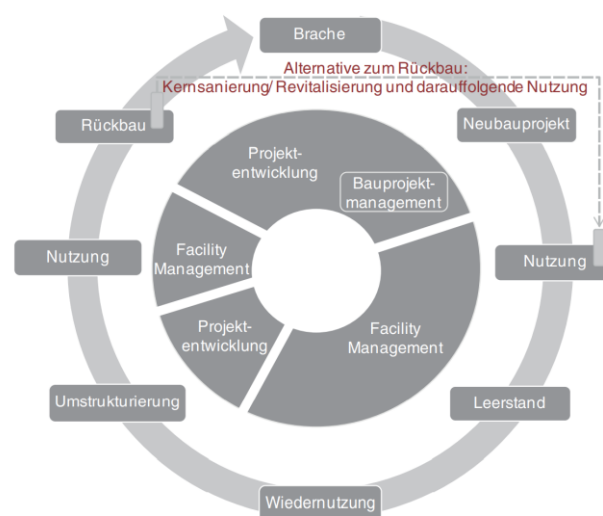


Abbildung 3: Prozessualer Immobilienlebenszyklus (Kurzrock, 2017c, S. 316)

Grundsätzlich kann die Projektinitiierung von unterschiedlich Parteien wie z.B. vom Grundstückseigentümer oder von Projektentwickler ausgehen. Ausschlaggebend ist eine vorhandene Projektidee, die entwickelt wird (Pfnür, 2011, S. 334–335).

Gemäss Abbildung 4 läutet die Projektidee den Ablaufprozess in der Projektenwicklung ein. Erst in einem zweiten Schritt folgt die Standort- und Marktanalyse. Dabei betont Brauer (2019), dass die Entwicklung des Makro und Mikrostandortes ein objektives Risiko ist und kaum von den Projektentwicklern beeinflussbar ist (Brauer, 2019, S. 545).

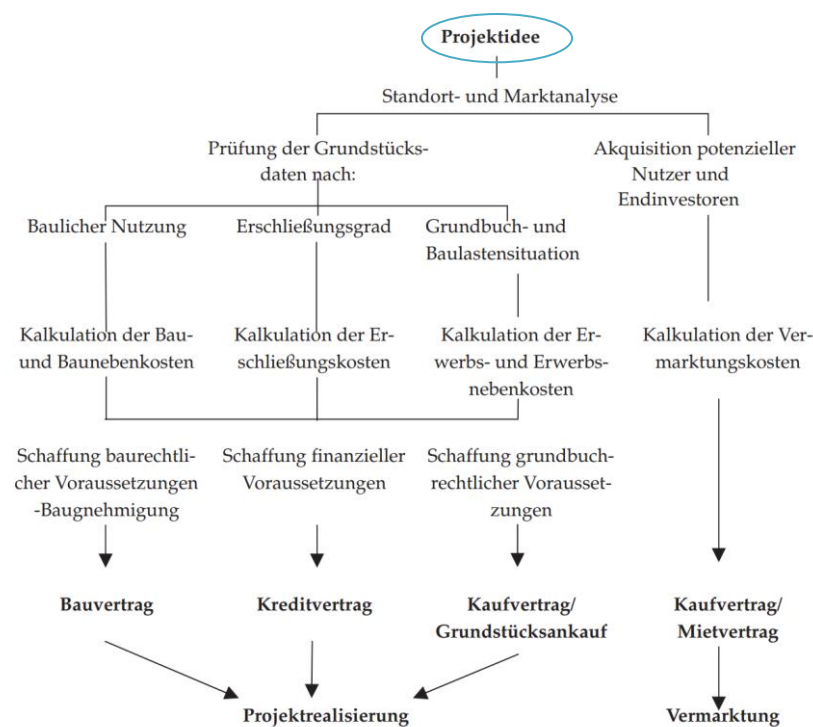


Abbildung 4: Ablaufschema der Projektentwicklung (Brauer, 2019, S. 544)

Dennoch zeigt sich in der Realität, dass viele Phasen nicht chronologisch, sondern parallel verlaufen oder sich überüberschneiden und es manchmal einige Rückkopplungen gibt (Arnold, 2017, S. 460–461).

### 2.1.2 Definition ehemaliges Industrieareal

Ehemals industriell genutzte Flächen sind aufgrund des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels funktionslos geworden (Hoffmann, Thomas, 1997, S. 15). Die Produktion wurde als Folge des Strukturwandels verlagert oder stillgelegt und befindet sich in altindustriellen Regionen, der mittlerweile aufgrund geringer Nachfrage nach Produktionsstätten die wirtschaftliche Dynamik fehlt (Wiegandt, 2001, S. 17).



In dieser Untersuchung fallen unter den Begriff «ehemalige Industrieareale» Gebiete mit mehreren Gebäuden, die vor geraumer Zeit gebaut wurden. Als sie geplant und gebaut wurden, war ihr damaliger Nutzungszweck eine industrielle Produktion. Bei manchen Arealen, bei denen die industrielle Produktion schon vor Jahren eingestellt wurde, haben teilweise Zwischennutzungen auf dem Areal stattgefunden. Andere Areale haben seit dem Zeitpunkt der Stilllegung der Produktion keine Nutzung erfahren, diese werden Industriebrachen genannt. Beide oben genannten Kategorien fallen in dieser Arbeit unter ehemalige Industrieareale.

### **Besonderheiten bei der Transformation von ehemaligen Industriearealen**

Herausfordernd bei der Erreichung einer Umnutzung können eine historisch gewachsene Architektur oder Nutzungsstruktur sein, auf die sich öffentliches Interesse auf deren Beibehaltung oder Weiterentwicklung richten. Auch ergeben sich, wie bereits erwähnt, höhere Risiken und Kosten durch Altlasten und eventuell benötigte Umzonungen des Areals (Pfnür, 2011, S. 353).

#### **2.1.3 Definition Umnutzung**

Nach Pfnür (2011) ist der entscheidende Anstoss zu einer neuen Runde im Projektentwicklungsprozess, die Tatsache, dass der Eigentümer durch eine Neunutzung von Immobilienflächen sein Ergebnis verbessern kann (Pfnür, 2011, S. 352).

Wenn mit der Umnutzung sehr hohe Investitionskosten einhergehen, wird von Redevelopment gesprochen. Dabei wird beim Redevelopment nach dem Grad der zur Neunutzung erforderlichen Massnahmen unterschieden:

- Flächenrecycling ist die Neu- oder Wiedernutzung bereits erschlossener und in der Regel früher anderweitig genutzter Flächen, um eine wirtschaftliche Nutzung dieser Flächen zu erreichen, wie z.B. Reaktivierung von ehemaligen Industrie- oder Brachflächen (Pfnür, 2011, S. 352).
- Die Ausdrücke Renovierung, Modernisierung und Revitalisierung sind Unterbegriffe des Flächenrecyclings. Der Grund der Adaption ergibt sich aus der wirtschaftlichen Veraltung der Immobilie. Dabei wird der ursprüngliche Nutzungszweck beibehalten, es werden nur Anpassungen an der Ausstattung und Qualität der Immobilie vorgenommen (Pfnür, 2011, S. 352).

In dieser Arbeit wird der umgangssprachliche Begriff «Umnutzung» im Sinne eines Transformationsprozesses für eine Neuorientierung des Areals, also eines Flächen-

recyclings, verwendet. Die zukünftige Nutzungsart unterscheidet sich von der vorherigen. Die Umnutzung kann innerhalb der alten Gebäude stattfinden, welche saniert und evtl. erweitert werden, oder aber durch Ersatzneubauten.

#### **2.1.4 Definition Standort und Standortfaktoren**

Nach Krol (2010) gibt es für die Begriffe «Standort» und «Standortfaktor» keine einheitliche Definition, sondern eher hohe Heterogenität von Standortinterpretationen, welche eine Abgrenzung dieser Begriffe notwendig macht (Krol, 2010, S. 15).

Der Standort wird durch bestimmte Merkmale charakterisiert, die sich generell in harte und weiche Faktoren kategorisieren lässt. Weiche Standortfaktoren zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht direkt in die Finanzplanung eines Unternehmens aufgenommen werden können. Ihre fehlende Quantifizierbarkeit unterscheidet sie von den harten Standortfaktoren, die sich dagegen direkt finanziell niederschlagen (Buch & Oehme, 2019, S. 98).

## **2.2 Typologie**

### **2.2.1 Typologie der Projektentwickler**

Grundsätzlich unterscheidet die Literatur verschiedene Projektentwickler (Developer). Zur Definition der verschiedenen Projektentwicklertypen haben sich mittlerweile die englischen Begriffe durchgesetzt. Daher wird zwischen Investment, Trade und Service Developer unterschieden. Dennoch zeigt sich in der Praxis, dass manche Entwickler eine Mischform der oben genannten Grundtypen sind.

Grundsätzlich lassen sich die drei Grundtypen folgendermassen kategorisieren.

- Der Investor Developer entwickelt für sein eigenes Portfolio und ist an einer langfristigen Rendite durch stetige Cash Flows (Mieten) interessiert.
- Der Trade Developer entwickelt und verkauft danach das Projekt um den Entwicklungsgewinn zu realisieren.
- Der Service Developer entwickelt für andere und seine Leistung wird vergütet.

Darüber hinaus gibt es Berater, welche die Investoren, die Projektentwickler und andere Schnittstellen bei einer Projektentwicklung unterstützen. Auch sie werden für ihre Dienstleistung bezahlt.

Da in dieser Arbeit nur die erste Phase der Projektentwicklung betrachtet wird, werden GU/TU Developer nicht in die Auswahlkategorie genommen.

## 2.2.2 Typologie der Industriearale

Die Bandbreite der Areale ist sehr gross, sowohl in ihrer damaligen Nutzung als auch in der Grösse der Grundstücke und der darauf errichteten Gebäude. Auch die Lage der ehemaligen Industriearale variiert sehr stark.

Um die verschiedenen Industriearalprojekte, welche in den Experteninterviews besprochen wurden, zu kategorisieren, werden sie unter folgenden Typologien eingeteilt:

- Grösse des Areals
- Ehemalige industrielle Nutzung
- Zukünftige Nutzung
- Geographische Lage

Die lokale Eingrenzung der geographischen Lage wird an die Schweizer Raumtypologie angelehnt (siehe Abbildung 5) und in 6 Kategorien eingeteilt. Diese sind:

1. In der Stadt
2. Metropolräume
3. Agglomerationen und übrige städtische Gemeinde
4. Periurbaner ländlicher Raum
5. Alpine Tourismuszentren
6. Peripherer ländlicher Raum

Sie werden in der folgenden Abbildung 5 graphisch dargestellt.

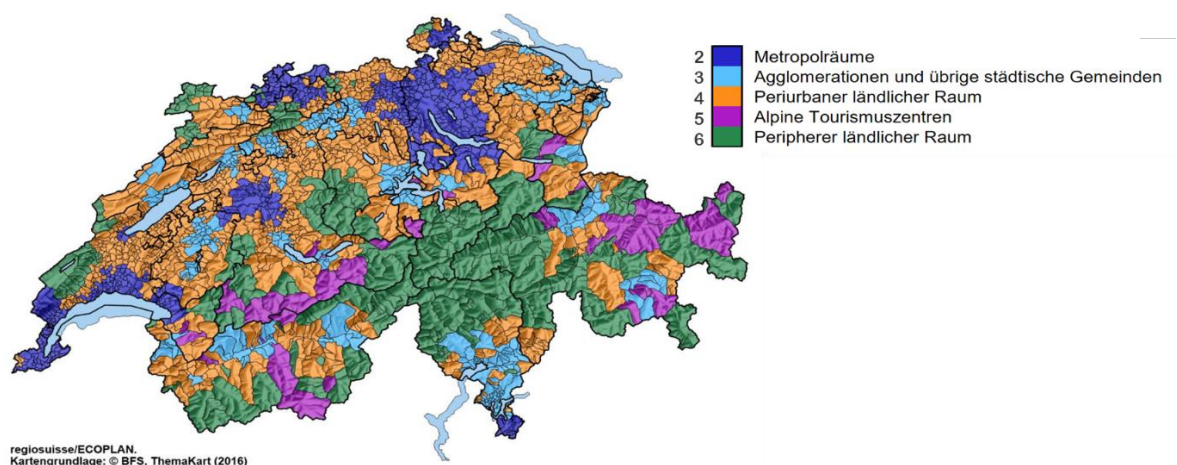


Abbildung 5: Raumtypologie Schweiz (Setz et al., 2017, S. 18)

Die Areale werden anhand ihrer Grösse (und Budget) in verschiedenen Kategorien von sehr kleinen Arealen (bis 15'000m<sup>2</sup>) bis zu extrem grossen Arealen (über 150'000m<sup>2</sup>) eingeteilt (siehe Anhang 1: «Arealeinteilung» auf Seite. 135).

Die vorherige Nutzung des Areals gibt Auskunft, wie hoch das Risiko von Altlasten ist und ob der Ort bereits ein bestimmtes Image in der Öffentlichkeit hat bzw. hatte.

Die zukünftige Nutzung bildet die Basis für die Budgetberechnung.

### 2.2.3 Typologie der Umnutzungsformen

Nach Kyrein (2002) prägen die räumlichen Rahmenbedingungen eines Standortes die nutzungsspezifische Lagequalität (Kyrein, 2002, S. 209). Diese räumlichen Rahmenbedingungen bestimmen die zukünftige Projektentwicklung des Areals. Dennoch kann eine Bewertung der Standortfaktoren nur vor dem Hintergrund der geplanten Nutzungsform erfolgen (Schulte & Fischer, 2002, S. 137).

Die neue Umnutzungsform orientiert sich an der Nutzung der zukünftigen Zielgruppen. Weil die Erträge von ihnen abhängen, sind sie grundlegend für die Ertragskalkulation und die Erstellung des Gesamtbudgets.

Die neuen Umnutzungsformen werden wie in Tabelle 1 typologisiert:

<b>Wohnimmobilie</b>	Wohnimmobilie mit Stockwerkeigentum u./o. Mietwohnungen	
<b>Gewerbeimmobilie</b>	Büro- & Verwaltungsimmobilie	
	Solitäre Betriebsformen	z.B. wie Supermärkte, Lebensmitteldiscounter o. Fachmärkte
	Verbundformen vor Ort produzierendes Kleingewerbe	z.B. wie Themenceter, Einkaufszentren, Multifunktionszentren z.B. Bäcker
<b>Industrieimmobilie</b>	Produktionsimmobilie	z. B. Fabrikhallen, Werkstätten
	Logistikzentren	z.B. Verteilungszentren
	Lagerhallen	z.B. Lagerhallen, Kühlhallen
<b>Sonderimmobilie</b>	Hotelimmobilien	z.B. Gasthöfe, Hotel, Pensionen
	Freizeitimmobilien	z.B. Freizeitparks - u. Bäder
	Sozialimmobilien	z.B. Krankenhäuser, Seniorenwohnungen
	Infrastrukturimmobilien	z. B. Verkehrsimmobilien (Brücken, Strassen usw.)
	Sonstige	z.B.: Technologieimmobilien, Kulturelle Immobilien (Theater) usw.
<b>Mischformen</b>	Wohnimmobilie mit Stockwerkeigentum u./o. Mietwohnungen und Gewerbe im Erdgeschoss	
	Gewerbe & Sozialimmobilie & Hotelimmobilien	
	Wohn-, Gewerbe und Sonderimmobilien	

Tabelle 1: Typologisierung von Umnutzungsformen, in Anlehnung an Rottke und Kurzrock, (N. B. Rottke, 2017, S. 150) & (Kurzrock, 2017b, S. 426)

### 2.2.4 Typologie der Standortfaktoren

Im empirischen Teil werden Experten aus der Projektentwicklung nach ihren Projekten befragt. Weil die Projekte, die sich aus ehemaligen Industriestandorte entwickelten, sehr heterogen sind und sich die geplanten bzw. realisierten Umnutzungsformen unterscheiden, wurden die einzelnen Standortfaktoren in Bereiche zusammengefasst.

Hierdurch wurde es möglich, die verschiedenen Projekte hinsichtlich der wichtigen Standortbereichen zu vergleichen.

Die folgende Tabelle 2 zeigt die von den Experten zu bewertenden Standortbereiche, kategorisiert nach Makro und Mikroebene sowie in harte und weiche Faktoren. Die Tabelle 4 im Kapitel 3.4 auf Seite 44 zeigt die einzelnen Standortfaktoren zu den jeweiligen Bereichen.

<b>Ebene</b>	<b>Art</b>	<b>Bereiche</b>
<b>Makro</b>	<b>Harte</b>	Geografische Gegebenheiten
		Infrastruktur
		Wirtschaftskraft
	<b>Weiche</b>	Sozio-demografische Daten
		Wirtschaftsklima
<b>Mikro</b>	<b>Harte</b>	Grundstück
		Verkehrstechnische Grundstückerschließung
		Umfeld
	<b>Weiche</b>	Soziales Umfeld
		Standortimage

Tabelle 2: Typologisierung der Standortbereiche

### **3. Theorien**

Theorien sind nach Kromrey (1995) ein System aus logisch widerspruchsfreien Aussagen über ein Untersuchungsgegenstand (Kromrey, 1995, S. 41). Sie helfen, die Wirklichkeit vereinfacht zu erklären, zu ordnen, zu beschreiben und sie können Ereignisse vorhersagen (Konegen & Sondergeld, 1985, S. 59–61).

Die Beschreibung der Wirklichkeit erfolgt meist mit verschiedenen Theorien, die unterschiedliche Vorstellungen von der Wirklichkeit abbilden (Mayer, 2004, S. 13). Im Anhang 2: «Theorien beschreiben unterschiedliche Ausschnitte der Realität» auf Seite 136 ist ein Beispiel erläutert, wie aus der Realität verschiedene Theorienarten entstehen.

#### **3.1 Standorttheorien**

Standorttheorien beschäftigen sich mit dem optimalen Standort und beleuchten die Gründe, warum sich Wirtschaftssubjekte an bestimmten Orten ansiedeln. Dennoch fehlt bis heute, nach (Bodenmann, 2005, S. 3), eine gemeingültige Theorie der räumlichen Differenzierung, weil das Thema eine sehr grosse Komplexität aufweist.

Verschiedene partielle Ansätze liefern hingegen nach Vettiger (1994) wertvolle Beiträge zur Erklärung der räumlichen Differenzierung. Die verschiedenen Theorien können einen Beitrag zum Verständnis leisten (Vettiger, 1994). Die jeweiligen Theorien geben einen bestimmten Rahmen vor, in welchen sie ein Modell abbilden. Im Anhang 3: «Akteure bei Standortentscheidungen» auf Seite 137 sind weitere Informationen über die drei beteiligten Bereiche (Unternehmen, Bevölkerung und Staat), die bei Standortentscheidungen eine Rolle spielen, hinterlegt.

Die theoretische Grundlage dieser Arbeit bildet eine Auswahl an Standort- und Standortentwicklungstheorien. Im ersten Schritt werden die unterschiedlichen Standorttheorieansätze zum Verständnis erläutert. Im zweiten Schritt werden die einzelnen Standorttheorien vorgestellt und Erkenntnisse für eine Standortwahl (aus Sicht eines Investors/Projektentwicklers) hervorgehoben. Zum Schluss werden die wichtigen Agglomerationsvorteile, welche sich aus den Standorttheorien ableiten lassen, zusammengefasst. Diese Vorarbeit bildet die Grundlage für die Befragung der Experten.

##### **3.1.1 Ansätze in der Standorttheorie**

In der Standorttheorie gibt es verschiedene Ansätze, von dem traditionell-statischen Ansatz über den behavioristischen bis zum strukturellen Ansatz. Im Anhang 4: «Ansätze in der Standorttheorie» auf Seite 138 sind diese Ansätze detailliert beschrieben.

### 3.1.2 Standorttheorien im Wandel der Zeit

Im Laufe der Zeit hat sich die Relevanz von verschiedenen Schlüssel-Standortfaktoren für die Standortentscheidung aufgrund des Strukturwandels geändert. Gründe für den Wandel sind unter anderem Erfindungen und Entwicklungen, wie z.B. die Industrialisierung im letzten Jahrhundert oder die Informationstechnologie in den letzten Jahrzehnten. Vormalig wichtige Standortfaktoren wurden durch andere abgelöst und es wurden neue Standorttheorien entwickelt.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die wichtigsten Standorttheorien und zeigt die Verschiebung der Schlüssel-Standortfaktoren aufgrund des wirtschaftlichen Strukturwandels. Die Auswahl der vorgestellten Modelle wurde anhand der heute weiterhin bedeuteten Standortfaktoren für eine Projektentwicklung durchgeführt.

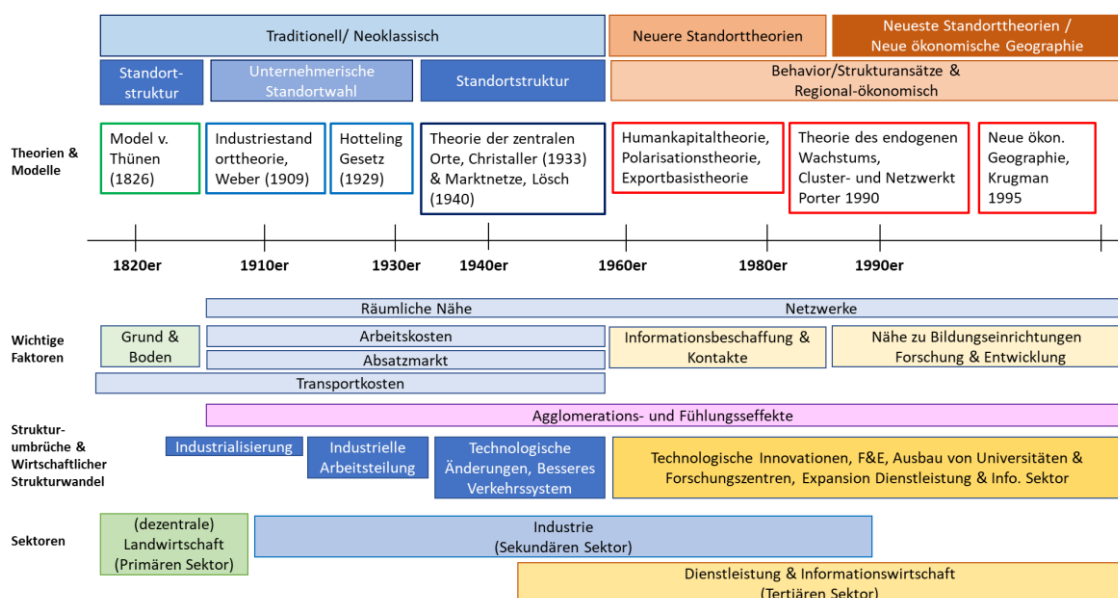


Abbildung 6: Verschiebung der wichtigen Standortfaktoren aufgrund wirtschaftlichem Strukturwandel anhand der Beschreibungen von Maier & Tödting und Bodemann (Maier & Tödting, 2012, S. 39–40), (Bodemann, 2005, S. 39)

Die Abbildung ist im Anhang 5: «Standorttheorien im Laufe der Zeit» auf Seite 140 grösser abgelegt.

### 3.1.3 Traditionelle Standortkonzepte

Der neoklassische Ansatz ist in allen traditionellen Standortkonzepten vertreten. In diesem Unterkapitel werden zuerst die Standortstrukturtheorien von v. Thünen, Christaller und Lösch vorgestellt, anschließend werden die unternehmerischen Standortwahlmodelle von Weber und Hotelling erläutert.

### **Theorie der Landnutzung von J.H. v. Thünen**

Die Theorie der Landnutzung von Johann Heinrich von Thünen (1826) ist die erste bekannte Standorttheorie. Sein Modell der Konzentrischen Kreise beschreibt die optimale Lage von landschaftlichen Produktionsflächen zum Absatzmarkt. Ziel ist es, die Transportkosten unter Berücksichtigung der Verderblichkeit von Waren zu minimieren (von Thünen, 1826, S. 164–165). Schlussfolgernd sollen sehr schwere und sperrige sowie auch leicht verderbliche Produkte in der Nähe des Absatzmarktes produziert werden. Des Weiteren beschreibt er die Lagerrente als Differenz zwischen Produktumsatz und Produktions- & Transportkosten (Farhauer & Kröll, 2014a, S. 31).

Obwohl die Theorie v. Thünen mittlerweile nur noch einen sehr geringen Einfluss auf den Transport von Gütern hat, betonen Block und DuPuis (2001) dennoch, dass die Zentralitätstheorie von Thünen für einige Waren weiterhin relevant ist (Block & DuPuis, 2001).

Überträgt man das Modell auf den Arbeitsweg vom Wohn- zum Arbeitsplatz, dann kann der Pendlerweg als Transportkosten in Zeiteinheiten betrachtet werden. Nach Daguati (2018) haben Pendler eine maximale Zeitspanne, die sie gewillt sind für eine durchschnittliche Arbeitsstelle zu pendeln. Der Grenzbereich liegt bei max. 45 Minuten pro Arbeitsweg (Daguati, 2018).

Im Jahr 1964 hat Alonso den Thünen-Ansatz der Lagerrente auf die Wohnortwahl von Haushalten übertragen und entwickelte die «Bid-Rent»-Kurven (Alonso, 1964). Sie zeigen den Zusammenhang zwischen Zentralität und Grundstückspreise auf (Kurzrock, 2017a).

### **Theorie der zentralen Orte nach W. Christaller**

Walter Christaller (1933) prägte den Begriff der Zentralen Orte. Er besagt, dass je höher die Zentralität eines Ortes ist, desto höher ist die Anzahl der zentralen Güter (Christaller, 1933, S. 25).

Er erstellte ein Sechseckmuster, das auf alle Großstädte, Städte und Orte angewendet wurde und bezog die Versorgungsangebote mit ein. Die verschiedenen Zentren bilden eine Siedlungsstruktur, bei denen die jeweiligen Zentren nicht die gleichen Güter anbieten.

Gewöhnliche, frische und günstige Güter des täglichen Bedarfs, wie z.B. Lebensmittel, werden in allen Zentren nachgefragt. In den Mittelzentren werden Güter, die seltener



gekauft werden, in Spezialgeschäften angeboten, wie z.B. Möbel, Autos oder Bekleidung. In den Oberzentren werden nach Christaller zentrale Güter wie z.B. Luxusgüter, hochspezialisierte Dienstleitungen sowie Museen und Theater angeboten (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 41).

### **Theorie der Marktnetze nach A. Lösch**

August Lösch (1940) entwickelte die Theorie von Christaller weiter und beschäftigte sich mit der räumlichen Verteilung der Produktionsstandorte (Lösch, A., 1940, S. 71–74). Er bemerkte, dass die Ober- und Mittelzentren zwar die Grundversorgung sichern, aber sie bieten nicht alle Güter an, die in Unterzentren angeboten werden. Er stellte fest, dass einzelne Orte sich auf die Produktion von bestimmten Gütern spezialisieren und dadurch von den Skaleneffekten profitieren (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 53).

### **Industriestandorttheorie nach A. Weber**

Bei Alfred Weber (1909) sind aus Sicht der Unternehmen zwei Dinge sehr wichtig: Die Kostenfaktoren wie Transport- und Arbeitskosten und die Vorteile einer Agglomeration an einem Standort (Weber, 1922, S. 6–7).

Um den optimalen Industriestandort zu minimalen Transportkosten zu ermitteln, zeichnet Alfred Weber Standortfiguren in Dreiecksform, die sich aus den Verbindungslinien aus den Orten des Rohstoffes, der Produktion und des Konsums ergeben. Die Arbeitskosten werden dann als kreisförmig verlaufende Linien (Isopanaden), welche die gleichen Transportkosten beinhalten, um die oben genannten Standorte gezogen (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 22–23). Wenn sich die Isopanaden von mehreren Unternehmen kreuzen, dann wäre es nach Weber vorteilhaft, sich zu ballen, um die Gesamtproduktionskosten zu verringern. Damit zeigt Weber Agglomerationsvorteile auf, die durch Skaleneffekte oder Wirtschaftsexternalitäten entstehen können (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 27–28).

Arbeitsintensive Produktionen werden heute ins Ausland verlegt, weil durch die Digitalisierung die Kommunikation sehr vereinfacht wurde und die Transportkosten keinen grossen Stellenwert mehr einnehmen. Was aber bis heute Bestand hat, sind die wirkenden Agglomerationseffekte, wenn sich Unternehmen in einer Region ballen.

### **Hottelings Gesetz**

Auch Harold Hotelling (1929) nimmt die unternehmerische Sicht ein. In seinem Modell untersucht er die optimale Standortwahl (Hotelling, 1929, S. 42ff) für Unternehmen. Sein Gesetz beschreibt ein stabiles Nash-Gleichgewicht, das später als Strand-Eiskäuferbeispiel bekannt wurde. Dabei konzentrieren sich alle Eisverkäufer in der Mitte

des Strands eines gewissen Abschnitts, da sie das maximale Absatzgebiet bedienen können. Für die Nachfrager allerdings ist es keine Wohlfahrtsmaximierung, da die Transportkosten für die Nachfrager nicht optimal verteilt sind (Farhauer & Kröll, 2014a, S. 20).

Dieses Modell erklärt auch heute noch, warum sich einige Anbieter (z.B. Autohäuser) an bestimmten Standorten öfters vertreten sind und keinen Anreiz haben, sich voneinander zu trennen (Farhauer & Kröll, 2014a, S. 21).

### **3.1.4 Neuere Standorttheorien**

Die neueren Standorttheorien gehen vornehmlichen auf das Cluster- und Netzwerkmodell zurück.

#### **Cluster & Netzwerk Konzepte**

Aus dem vom Michael Porter (1990) entworfene Diamantmodell ging das Cluster- und Netzwerkmodell hervor. Der Name geht auf die Darstellungsform eines Diamanten zurück (Porter, 1993, S. 151). Das Clustermodell besagt, dass es für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen sehr wichtig ist, dass sie sich untereinander vernetzen und strategisches Wissen austauschen. Zusätzlich ist es vorteilhaft, wenn Hochschulen, Forschungseinrichtungen und andere Institutionen Teil dieses Netzwerkes sind (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 145).

Es werden zwischen vertikalen und horizontalen Clustern unterschieden. Bei vertikalen Clustern ballen sich Unternehmen der gleichen Branche entlang der Wertschöpfungskette (z.B. Automobilherstellung in Wolfsburg). Horizontale Cluster werden von Unternehmen gebildet, welche die gleiche oder ähnliche Technologie nutzen (z.B. Silicon Valley).

Damit sich Cluster aufbauen können, sind einige Voraussetzungen nötig. Es müssen sich bereits wettbewerbsfähige Unternehmen und F&E-Institutionen mit Branchenwissen angesiedelt haben und es muss eine gut funktionierende Infrastruktur vorhanden sein. Zudem müssen qualifizierte Arbeitskräfte und gute Ausbildungswerkstätten bereits vor Ort sein. Des Weiteren braucht es Möglichkeiten zur Finanzierung (Kapital).

Nur wenn alle vier Faktoren (wettbewerbsfähige Unternehmen, Einrichtungen, Infrastruktur und Arbeitskräfte) in ausreichender Form vorhanden sind, können sich Wettbewerbsvorteile für die Unternehmen entwickeln und es können Cluster entstehen (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 156).

### **3.1.5 Neueste Standorttheorien**

Die neusten Standorttheorien schlagen eine neue theoretische Richtung in der Regionalwissenschaft ein.

#### **Neue Ökonomische Geographie**

Die Neue Ökonomische Geographie von Paul Krugman (1991/1995) betrachtet den räumlichen Aspekt wirtschaftlicher Wechselbeziehung und setzt die Standortentscheidungen von Unternehmen und Konsumenten ins Zentrum (Krugman, 1992, S. 72–82). Er vereinte in seinem Modell die traditionellen Ansätze mit der neuen Aussenhandelstheorie (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 209). Nach der Theorie von Krugman entstehen räumliche Ungleichgewichte durch Agglomerations- und Degglomerationskräfte (Krugman, 1999, S. 55–60).

Agglomerationen sind für Unternehmen aufgrund der auftretenden Skaleneffekte, die zu wachsenden Erträgen führen, niedrigeren Transportkosten und anderen Faktormobilitäten wie z.B. einen grösseren Arbeitskräftepool, interessant (Bodenmann, 2005, S. 31). Ballungen in einer Region bedeuten aber auch immer Landflucht in anderen Regionen.

#### **Humankapitaltheorien**

Die Humankapitaltheorien entstanden in den 1960er Jahren. Sie betrachten Bildung als eine wirtschaftliche Investition, die sich auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse positiv auswirkt.

Zu den neueren Ideen kann die populärwissenschaftliche Theorie der kreativen Klassen von Richard Florida (2002) eingeordnet werden, welche auf sehr grossen Städten basiert. Nach seiner Theorie sind Innovationen die Grundvoraussetzung für das wirtschaftliche Wachstum, die von der Kreativen Klasse erbracht werden (Florida, 2006, S. 6). Nach Richard Florida geben hochkreative Personen neue Impulse im technischen, künstlerischen oder ökonomischen Bereichen und sind innovativ tätig (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 230).

Durch den Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, erhalten gut ausgebildete Arbeitskräfte eine grosse Wichtigkeit. Sie ziehen ein Wohnumfeld mit einem vielfältigen kulturellen Angebot vor (Fritsch & Stützer, 2007, S. 2) und bevorzugen ein tolerantes Milieu und Offenheit für neue Ideen.

### **3.1.6 Räumlichen Entwicklungstheorien**

Die Entwicklungstheorien erklären den Aufstieg oder Niedergang von Regionen durch die Wirkung vom räumlichen Ungleichgewichten (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 243).

#### **Polarisationstheorien**

Die Polarisationstheorien beschreiben langfristige räumliche Ungleichgewichte aufgrund von Verdichtungen in den Branchen- und Siedlungsstrukturen (Maier et al., 2012, S. 77–78).

Nach der sektoralen Polarisationstheorie entstehen Veränderungen durch Innovationen, die von einer bestimmten Firma oder Branchen ausgehen. Diese wirken als Motor in einer Region und erzeugt Wachstumsimpulse.

Die regionale Polarisationstheorie sieht regionalen Wachstumspole als Grund für wirtschaftliches Wachstum, welche ihrerseits besondere Standortvorteile aufweisen. Aus diesem Grund konzentrieren sich dort Unternehmen und wirken wie ein Motor des Wirtschaftswachstums in der ganzen Region (Kurzrock, 2017a, S. 722).

Auf der anderen Seite werden in anderen Regionen Bremseffekte ausgelöst, weil benötigte Faktoren (wie Humankapital) zu den Wachstumspolen abgezogen werden. Im Gegenzug lassen sich weniger dominante bzw. innovative Branchen in kleineren Städten nieder, um dem (Innovations-) Druck auszuweichen (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 245–248).

#### **Exportbasistheorie**

In der Exportbasistheorie ist der Export der Wachstumsmotor in einer Region. Aufgrund des Exportes wird mehr produziert als national nachgefragt wird. Dadurch erhält die Region mehr Einnahmen und hat einen grösseren Multiplikatoreffekt. Dieser Effekt erhöht die Attraktivität der Region und zieht weitere Unternehmen und Arbeitskräfte an, die wiederum mehr konsumieren (Lahner, 2017, S. 35–38).

#### **Die Theorie des endogenen Wachstums**

Die Vertreter der endogenen Wachstumstheorie sehen die zunehmende Spezialisierung und die Wissensübertragung als treibende Kraft für positive externe Effekte (Eckey & Muraro, 2008, S. 139).

Nach Romer (1986) und Lucas (1988) ist der technische Fortschritt der entscheidende Faktor für Wirtschaftswachstum (Romer, 1986) & (Lucas, R. E., 1988). Sie schlussfolgern, dass die Regionen ihren Wirtschaftswachstum erhöhen können, indem sie

Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen sowie Bildungsinvestitionen begünstigen (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 265). Gemäss (Redding, 1996) kommt es zu einer Stagnation in der Region, wenn keine F&E-Aktivitäten unternommen und die Arbeitskräfte nicht weitergebildet werden. Dadurch fällt die Innovationsrate und damit auch die Wachstumsrate einer Region ab (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 265).

### **3.1.7 Dynamische Erklärungsansätze**

Die zyklisch-dynamischen Ansätze ((Neo)- Schumpeterianischer Ansatz und die Theorie der langen Wellen) wie auch die dynamisch-evolutionären Ansätze (Phasenmodelle der Stadtentwicklung) beschreiben die Verschiebung und Veränderungen im Zeitablauf.

#### **(Neo-) Schumpeterianische Ansätze**

Joseph Schumpeter erklärt Konjunkturschwankungen durch technologische Innovationen und unternehmerisches Engagement. Diese Idee wurde von anderen Wissenschaftlern aufgegriffen und erweitert. Sie gehen davon aus, «dass die wirtschaftliche Aktivität sowohl kurz- als auch mittel- und sogar langfristig zyklischen Bewegungen folgt.» (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 279).

Nach den (Neo-) Schumpeterianische Ansätzen sind benachteiligte Regionen offen für neue Technologien, weil sie durch die Innovationen einen nachhaltigen Wachstumsschub erfahren. Bereits erfolgreiche Standorte, die schon viel Erfahrung mit einer älteren Technologie gesammelt haben, halten tendenziell an dem Bestehenden fest. Aus diesem Grund besteht für diese (etablierten) Regionen die Gefahr, dass sie mit der neuen Dynamik von aufstrebenden Regionen überholt werden (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 434).

#### **Die Theorie der langen Wellen**

Die Theorie der langen Wellen teilt die wirtschaftliche Entwicklung seit Ende des 18. Jahrhunderts in lange Wellen auf, die ca. 40 – 60 Jahre dauern (siehe Abbildung 7). Grund für das Auslösen einer neuen Entwicklungswelle sind Basisinnovationen, welche die vorherigen Strukturen aufbrechen. In den einzelnen Wellen durchlaufen auch die Standortfaktoren einen Wandel, da jede neue Basisinnovation andere Standortfaktoren benötigt (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 280–283). Im Anhang 6: «Theorie der Langen Wellen» auf Seite 141 werden die Phasen detailliert beschrieben.

Im Laufe der Zeit wandeln sich die wichtigen Standortfaktoren. Aus Sicht der Unternehmen verloren die Transportkosten als einer der wichtigsten Faktoren seine

Relevanz zugunsten des Faktors "Qualifiziertes Personal", wie folgende Abbildung 7 aufzeigt.

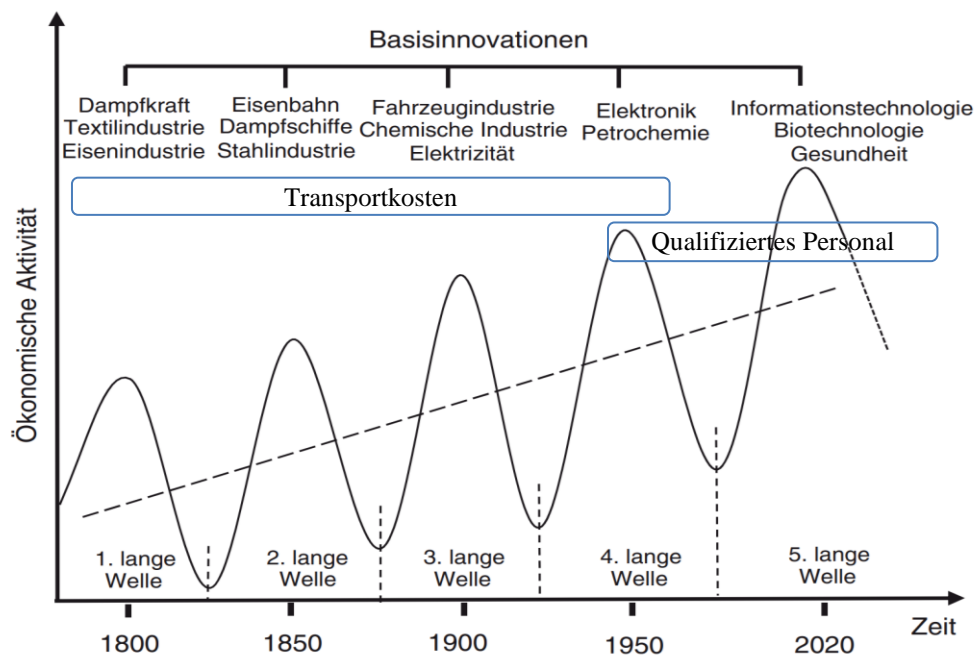


Abbildung 7: Verlauf der Kondratieff-Zyklen von Dicken, (Dicken, 2001, S. 148) ergänzt mit den wichtigsten unternehmerischen Standortfaktoren

In der ersten Welle waren die Transportkosten, trotz der Erfindung der Dampfkraft, der wichtigste Faktor, weil der Transport einer der grössten Kostenverursacher war. In der aktuellen Welle sind unter anderem hochqualifizierte Arbeitskräfte, Attraktivität der Region und die Nähe zu Forschungsstätten gefragt (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 283).

### Lebenszyklus von Branchen und Städte

Wie Produkte haben auch Branchen und Städte einen Lebenszyklus mit Auf- und Abschwungsphasen.

Bei den Branchen vollzieht sich innerhalb der verschiedenen Phasen ein Wandel von hochqualifizierten Arbeitskräften in der Entwicklungsphase hin zu kapitalintensiver Produktion mit günstigen Löhnen in der Expansions- und Reifephase (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 129). Details zu den Lebenszyklusphasen sind im Anhang 7: «Lebenszyklus von Städten» auf Seite 143 hinterlegt.

Junge Unternehmen, die sich in der Einführungsphase befinden und stark an Produktinnovationen arbeiten, bevorzugen diversifizierte Städte. Sie profitieren dort von neuen Technologien und Ideen aus anderen Branchen. Reife Unternehmen haben einen

Focus auf Kostenreduktion und bevorzugen eher spezialisierte Regionen mit Facharbeitern und geeigneter Infrastruktur (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 131–132, 431).

Bei den Städten vollzieht sich eine Entwicklung von Urbanisierung über die Suburbanisierung bis zur Desurbanisierung. Nach der letzten Phase kann es eine „Reurbanisierungsphase“ geben, sie ist aber nicht eine Wiederholung der ersten Phase, sondern es müssen neue strukturelle Veränderung durchlaufen werden. Die Stadt muss wieder attraktiver für die Bevölkerung und Unternehmen von den Mittelstädten werden (Maier & Tödting, 2012, S. 166–167). Details zu den Stadtentwicklungsphasen sind im Anhang 8: «Phasenmodelle der Stadtentwicklung» auf Seite 145 hinterlegt.

Neue Innovationswellen suchen neue Zentren aus. Meistens, weil die vorherigen Zentren noch an den alten Prozessen festhalten und deshalb mit der Zeit an Bedeutung verlieren (Desurbanisation) (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 434–435).

### **3.2 Agglomerationseffekte**

In den oben genannten Theorien wird manchmal von Agglomerationseffekten und Externalitäten gesprochen. Im Folgenden wird auf die wichtigsten Effekte eingegangen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit). Im Anhang 9: «Agglomerationseffekte» auf Seite 148, wird auf die Typologisierung der Agglomerationseffekte eingegangen.

Agglomerationseffekte entstehen durch das Zusammenspiel verschiedener Unternehmen der gleichen und / oder verschiedener Branchen und setzen sich aus folgenden Effekten zusammen (Mulligan et al., 2021, S. 153ff):

- Unternehmensinterne Skaleneffekte (z.B. durch Massenproduktion)
- Unternehmensexterne Effekte:
  - o Lokalisierungseffekte  
Vorteile durch räumliche Ballung von Betrieben der gleichen Branchen
  - o Urbanisierungseffekte  
Vorteile durch räumliche Ballung von unterschiedlichen Branchen,

Die wichtigen Ziele von Unternehmen sind Gewinnmaximierung und Kostenreduktion. Durch Skalenerträge kann ein Unternehmen Kostenvorteile erzielen.

Externe Effekte, auch Externalitäten genannt, sind Auswirkungen von unternehmerischen Entscheidungen auf Dritte.

### 3.2.1 Externe Skalenerträge

Externe Skalenerträge werden vom spezifischen Umfeld eines Unternehmens generiert. Zu den externen Skaleneffekten gehören öffentliche Güter wie z.B. Infrastruktur und öffentliche Einrichtungen, räumliche Nähe zu Zulieferbetrieben und ein Arbeitskräftepool von ausgebildeten Personen (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 59–77).

Negative Externalitäten können durch zu konzentrierte Regionen oder grosse Städte entstehen, durch Übernutzung der Infrastruktur (wie. z.B. Staus) oder zu langen Transportwegen (für Arbeitnehmer), sowie Umweltbeeinträchtigungen oder hohe Bodenpreise (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 105–112).

### 3.2.2 Lokalisationseffekte, Urbanisierungseffekte und Wissensexternalitäten

Lokalisationseffekte werden durch die räumliche Nähe von Unternehmen aus der gleichen Branche geschaffen, wie z.B. die Nähe zu Zulieferbetrieben, Arbeitskräftepooling mit spezialisierten Arbeitskräften<sup>2</sup>, Wartungs- & Reparaturdienstleitungen und Wissensaustausch über Produkt- und Prozessinnovationen<sup>3</sup>.

Die Urbanisierungseffekte entstehen durch einen ausgewogenen Branchenmix am gleichen Ort, wie z.B. Wissensdiffusion zwischen den Branchen (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 113–115) und Verfügbarkeit einer breiten Auswahl an Dienstleitungen (z.B. können Schuhgeschäfte von Textilgeschäften profitieren<sup>4</sup>).

Wissensexternalitäten ist Wissen, welches innerhalb einer Branche gebündelt ist oder in Städten mit einer vielfältigen Branchenstruktur vorhanden ist (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 119–120).

### 3.2.3 Natürliche Standortvorteile

Agglomerationseffekte aus natürlichen Standortvorteilen sind untrennbar mit der Region verbunden und können z.B. fruchtbare Böden, Rohstoffe und Umweltgegebenheiten wie Flüsse oder Seen sein. Diese Standortvorteile werden als harte Faktoren bezeichnet (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 56–57).

---

<sup>2</sup> Labor pooling

<sup>3</sup> Knowledge Spillovers

<sup>4</sup> Beispiel: Die passenden Schuhe zum neuen Kleid



### 3.3 Erkenntnisse aus den Standorttheorien

In der folgende Tabelle 3 werden die Erkenntnisse der oben genannten Standorttheorien nochmals stichwortartig zusammengefasst. Im Anhang 10: «Erkenntnisse aus den Standorttheorien» auf Seite 150 ist die Abbildung grösser abgelegt.

Ansatz	Theorie	Kurzbeschreibung	Erkenntnisse	Nötige Voraussetzung	Anwendung für Nutzungsart
Neoklassische Ansätze	Theorie der Landnutzung von J.H. v. Thünen	Entfernung von der Produktionsstätte zum Markt Verderblichkeit und Sperrigkeit der Ware	Optimale Lage um die Transportkosten zu minimieren Zentralität, Lagerrente abhängig vom Ort des Konsums und der Zusammenhang zwischen Zentralität und Grundstückspreise	Infrastruktur	Gewerbe, Industrie, (Wohnen) Transportkosten bei spezielle Gütern,
	Theorie der zentralen Orte nach W. Christaller	Die Zentralität des Ortes entscheidet welche Güter angeboten werden	Güter des täglichen Bedarfs werden in allen Zentren nachgefragt, Spezialgeschäften in mittleren Zentren, Zentralen Güter in grossen Zentren		Gewerbe, Industrie, Wohnen, Sondernutzung
	Theorie der Marktnetze nach A. Lösch	Einzelne Orte spezialisieren sich auf bestimmte Produkte. (Motor)	Skaleneffekte durch Nähe		Gewerbe, Industrie, (Wohnen)
	Industriestandorttheorie nach A. Weber	Transportkostenminimalpunkt und Arbeitskosten Gesamtkostenersparnis durch Zulieferer	Optimierung von Transport und Lohnkosten Agglomerationsvorteile durch Skaleneffekte und Wissensexternalitäten		Gewerbe, Industrie, (Wohnen)
	Hotelling's Gesetz	Maximierung des Absatzgebietes	Optimale Standortwahl um Kundenschaft zu maximieren		Gewerbe, Spezialgeschäfte
Neuere Standorttheorien	Cluster & Netzwerk Konzepte nach M. Porter	Vernetzung und Austausch von Wissen um innovationsfähig zu bleiben	Agglomerationsvorteile durch Clusters Wissensexternalitäten durch Nähe zu Hochschulen und F&E	Wettbewerbsfähige Branche und F&E Institutionen funktionierende Infrastruktur qualifizierte Arbeitskräfte Bildungseinrichtungen	Gewerbe, Spezialgeschäfte
	Neueste Standorttheorien	Neue ökonomische Geographie von P. Kugmann Humankapitaltheorien Kreative Klasse	räumlichen Ungleichgewichte durch Agglomerations- und Deglomerationskräfte Gebildete Arbeitskräfte als Wirtschaftskraft Kreative als Impulsgeber für Innovationen	Wettbewerbsfähige Unternehmen / Branche attraktives Wohnumfeld	Gewerbe, (Wohnen) Gewerbe, Wohnen
Räumlichen Entwicklungstheorien	Polarisationstheorien	Innovation als Impulsgeber für Veränderungen, Unternehmen bzw. Branchen als Wirtschaftsmotor	Agglomerationsvorteile: Skaleneffekte & Wissensexternalitäten Arbeitskräfte Weniger dominante und innovative Unternehmen bevorzugen kleinere Städte	Wettbewerbsfähige Unternehmen / Branche	Gewerbe
	Exportbasistheorie	Exportproduktion als Motor	Agglomerations- und Multiplikationseffekte: Skaleneffekte, Anziehung von Arbeitskräfte	Auslandsnachfrage nach Güter	Gewerbe (Wohnen)
	Die Theorie des endogenen Wachstums	Spezialisierung und die Wissensübertragung als treibende Kraft	Agglomerationsvorteile durch Wissensseinrichtungen technischer Fortschritt als Wachstumsfaktor	Investitionen in F&E und Arbeitskräfte F&E- und Bildungseinrichtungen	Gewerbe, (Wohnen)
Dynamische Erklärungsansätze	(Neo-) Schumpeterianische Ansätze	Konjunkturschwankungen durch technologische Innovationen und unternehmerisches Engagement	Benachteiligte Regionen offen für Innovationen erfolgreiche Regionen eher konservativer, weniger offen		Gewerbe, (Wohnen)
	Die Theorie der langen Wellen	Basisinnovationen leiten neue grosse Wellen ein	hochqualifizierte Arbeitskräfte, Agglomerationsvorteile: Skaleneffekte, Wissensexternalitäten Nähe zu Forschungsstätten	Erkennen welche Welle und in welchen Stadium die Welle ist	Gewerbe
	Lebenszyklus von Branchen und Lebenszyklus von Städten	Lebenszyklus mit Auf- und Abschwungphasen,	Junge Unternehmen bevorzugen diversifizierte Städte Reife Unternehmen haben Fokus auf Kostenreduktion und bevorzugen eher spezialisierte Regionen	Attraktive Leistungen für Bevölkerung und Unternehmen	Gewerbe, Industrie, Wohnen, Sondernutzung

Tabelle 3: Erkenntnisse aus den Standorttheorien

Die oben aufgeführte Tabelle gibt einen Überblick über die vorgestellten Standorttheorien, die gewonnen Erkenntnisse und die nötigen Voraussetzungen. Sie kategorisiert die verschiedenen Theorie-Erkenntnisse nach Nutzungsformen. Es ist ein Verweis, für welche Nutzungsform die jeweilige Theorie hilfreich sein können, um eine Neuorientierung eines Areals zu planen.

Es folgt eine Auflistung von verschiedenen Standortfaktoren, die nach den Erkenntnissen der Standorttheorien bei Projektentwicklungen eine wichtige Rolle spielen können.

#### 3.3.1 Transportkosten

Die Transportkosten beeinflussen weiterhin die Standortentscheidung. In letzter Zeit gab es einige Lieferengpässe aufgrund der Covid19 Pandemie und verschiedener Transportunfälle auf den Meeren mit Containern<sup>5</sup>.

Bei der Wahl des Wohnortes ist für die Arbeitskräfte die Distanz zum Arbeitsplatz ein sehr wichtiger Faktor (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 429).

<sup>5</sup> Aufgrund der verschiedenen Lieferschwierigkeiten überlegen sich manche Unternehmen wieder näher am Absatzmarkt zu produzieren. Zum Beispiel hat die Firma Airup früher in China produziert, aktuell in der Türkei und sie plant in Osteuropa für den Europäischen Markt in Osteuropa zu produzieren. (Jüngst, 2021)

### **3.3.2 Zentralität**

In grossen und gut erreichbaren Zentren werden eine Vielfalt an Produkten angeboten, die ein grosses Nachfragevolumen benötigen. In mittleren Zentren bieten Spezialgeschäfte ihre Ware an. In kleineren Orten, wie auch mittleren und grossen, werden eher Produkte angeboten, welche die alltäglichen Bedürfnisse befriedigen.

Daraus ist zu folgern, dass immer dort, wo Wohnen angeboten wird, auch sichergestellt werden soll, dass die Bewohner in der Nähe diese alltäglichen Güter erwerben können.

### **3.3.3 Spezialisierte Orte**

Unternehmen, die zur gleichen Branche gehören, suchen gerne die Nähe, um Agglomerationseffekte zu nutzen und sich untereinander zu vernetzen.

Wenn sich verschiedene Branchen vernetzen und zu anderen Branchen Kontakte pflegen, profitieren die Unternehmen vom Austausch und die Innovationsfähigkeit steigt in der Region.

### **3.3.4 Unternehmen als Motor**

Bestimmte Unternehmen oder Branchen können durch ihre Innovationstätigkeiten der Motor einer ganzen Region sein bzw. werden (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 430–431).

### **3.3.5 Netzwerke**

Vernetzungen und Agglomerationseffekte bewirken viele Externalitäten. Um von diesen Effekten zu profitieren, ziehen viele Unternehmen und Konsumenten in Städte.

### **3.3.6 Bevorzugte Orte von Unternehmen**

Junge Unternehmen ziehen Orte mit einem Branchenmix vor. Sind Unternehmen in der Wachstumsphase suchen sie eher Orte, in denen die eigene Branche bereits vertreten ist (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 431–432).

### **3.3.7 Bildung und Kreativität**

Durch Bildungseinrichtungen und Forschungs- & Entwicklungsinstitutionen sowie gut ausgebildete Arbeitskräfte, können neue Innovationen generiert werden, die wiederum das Wachstum fördern. Dabei ist Kreativität ein wichtiger Faktor, der Impulse zu Innovationen geben kann.

### **3.3.8 Wohnpräferenzen**

Die kreativen und gut ausgebildeten Menschen bevorzugen Wohnorte mit einem offenen, toleranten und gesellschaftlichen Umfeld (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 433–434).

### 3.3.9 Lebenszyklus

Die Regionen unterliegen bestimmten Lebenszyklen mit Auf- und Abstiegen. Neue Innovationswellen suchen neue Zentren aus, da hier die Strukturen offen sind für Veränderungen (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 434–435).

### 3.4 Standortanalyse

Brauer (2019) sagt, dass nach der Entwicklung einer Projektidee als nächster Schritt Markt- und Standortanalysen durchzuführen sind. (siehe Abbildung 4 auf Seite 24). Diese Analysen überprüfen die Marktdimension und das Objektumfeld (Brauer, 2019, S. 544).

Die Standortanalyse umfasst den Makrostandort (Stadt, Gemeinde oder Region) und den Mikrostandort (Stadtteil, Quartier, Lage) eines Gebäudes (Kurzrock, 2017a, S. 719). Aufgabe der Standortanalyse ist es, die heutigen wie auch die zukünftig absehbaren Gegebenheiten im räumlichem Umfeld der Immobilie zu erheben (Kyrein, 2002, S. 208).

Neben der Aufteilung in Makro- und Mikroebene werden die Standortfaktoren zusätzlich in harte (z.B. geographische Faktoren) und weiche Faktoren (z.B. Image) unterteilt. Harte Faktoren sind objektiv messbar. Weiche Standortfaktoren haben Merkmale qualitativer Art. Sie sind oft nur schwer (über Umwege) messbar oder gar nicht. Es kann zwischen weichen unternehmensbezogenen und personenbezogenen Standortfaktoren unterschieden werden. Zu beachten ist, dass zwischen den harten und weichen Faktoren Wechselwirkungen bestehen, die sich gegenseitig beeinflussen. Daher ist bei machen Faktoren die Unterscheidung in harte und weiche Faktoren nicht immer ganz einfach, wie die folgende Abbildung 8 aufzeigt (Schulte & Fischer, 2002, S. 144–145).

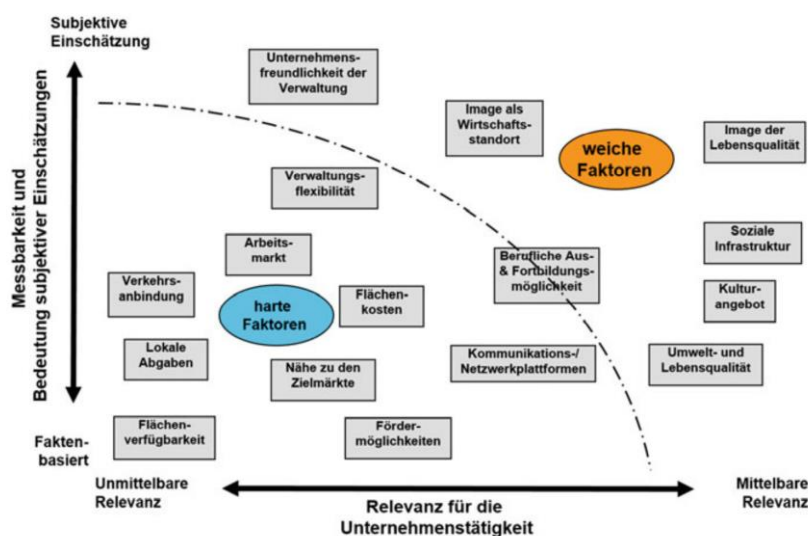


Abbildung 8: Kontinuum weicher und harter Standortfaktoren. Darstellung von Lahner nach Grabow, (Grabow et al., 1995), (Lahner, 2017, S. 456)

Für eine bessere Übersichtlichkeit wurden die in der Tabelle 4 dargestellten Standortfaktoren in die Kategorien Ebene (Makro / Mikro), Art (hart / weich) und Bereiche gegliedert.

Ebene	Art	Standortfaktoren		Gewichtung bei der Entscheidung					
		Bereiche	Details	+++	++	+	-	--	---
				6	5	4	3	2	1
Makro	Harte	Geografische Gegebenheiten	Lage der Stadt Nachbarstädte Einbindung in (Metropol-) Regionen Stadt- und Siedlungsstruktur Stadtentwicklung Institutionelle Einrichtungen Richtplan						
		Infrastruktur	Bus, Bahn, Öffentlicher Personennahverkehr Autobahn Flughafen innerstädtisches Strassennetz Passantenzone Velowegbindung Mobility Standorte in der Nähe unmittelbare Nähe von Parkplätzen						
		Wirtschaftskraft	Ansässige Industrie-, Gewerbe-, Dienstleistungsunternehmen Bildungseinrichtungen Arbeitslosenquote Pendlerzahlen Steueraufkommen Medizinische Versorgung						
	Weiche	Sozio-demografische Daten	Bevölkerungsstruktur und demografische Entwicklung Ausländeranteil Einkommen Kaufkraft Bildungsniveau						
		Wirtschaftsklima	Stadtimage Politische Situation Behördenarbeit, insbesondere Genehmigungspraxis Kultur- und Freizeitangebote						
		Grundstück	Lage in der Stadt Besonderheiten (wie Seeblick, Parkanlagen, Sehenswürdigkeiten) Größe und Zuschnitt Bodenbeschaffenheit Bebaubarkeit gemäß Bebauungsplan Städtische Vorgaben zu Nutzung, Architektur, Versorgung etc.						
Mikro	Harte	Verkehrstechnische Grundstückserschließung	Anfahrbarkeit Interne Wege Parkplätze Verkehrsfrequenz						
		Umfeld	Art und Größe der Bebauung Infrastruktur Umfeldnutzung Gastronomie, Einzelhandel, Dienstleister, Ärzte, Schulen Passantenaufkommen						
		Soziales Umfeld	Wohnbevölkerung Altersverteilung Ausländeranteil im Quartier Auffälligkeiten (Pendler, Schüler etc.)						
	Weiche	Standortimage	Attraktivität der Adresse Aufenthaltsqualität Kultur- und Freizeitangebote der Umgebung Sauberkeit Grünanlagen						

Tabelle 4: Standortfaktoren nach Makro- und Mikroebene, Art und Bereichen, gegliedert nach Lahner und nach Berlemann und Tilgner, (Lahner, 2017, S. 447), (Berlemann & Tilgner, 2006, S. 17)

Diese Liste bildet die Grundlage für die Befragung der Experten nach der Wichtigkeit der Standortfaktoren für die gewählte Umnutzungsform ihres Arealentwicklungsprojektes. Im Anhang 11: «Gewichtungstabelle der Standortfaktoren» auf Seite 151 ist die Tabelle 4 grösser abgelegt.

## 4. Empirische Untersuchung

Wenn Wissenschaften aufgrund von Übereinstimmungen mit der beobachteten Wirklichkeit erstellt werden, werden sie als Erfahrungswissenschaft bzw. empirische Wissenschaft kategorisiert (Mayer, 2004, S. 15).

### 4.1 Forschungsdesign

Nach der Literaturrecherche wurde eine Vielzahl an Erkenntnissen über die Standortfaktoren zusammengetragen. Dabei kristallisierte sich die Frage, ob Projektentwickler Standorttheorien bei ihrer Planung miteinbeziehen und ob diese gewonnen Erkenntnisse aus den Standorttheorien sich in der Praxis bestätigen lassen. Darüber hinaus soll ergründet werden, ob bei der Standortanalyse für ein Umnutzungsprojekt die Standortfaktoren bei verschiedenen Nutzungen von den Entwicklern unterschiedlich gewichtet werden.

#### 4.1.1 Methodologie

Die empirische Untersuchung in der vorliegenden Arbeit beschreibt mit der qualitativen Erhebungsmethode einen induktiven Weg. Es wird durch Befragungen von Experten auf eine allgemeingültige Annahme geschlossen. Weil die Gefahr besteht, dass man von einer Regelmäßigkeit ausgeht, die nicht logisch gerechtfertigt werden kann, muss darauf hingewiesen werden (Mayer, 2004, S. 18).

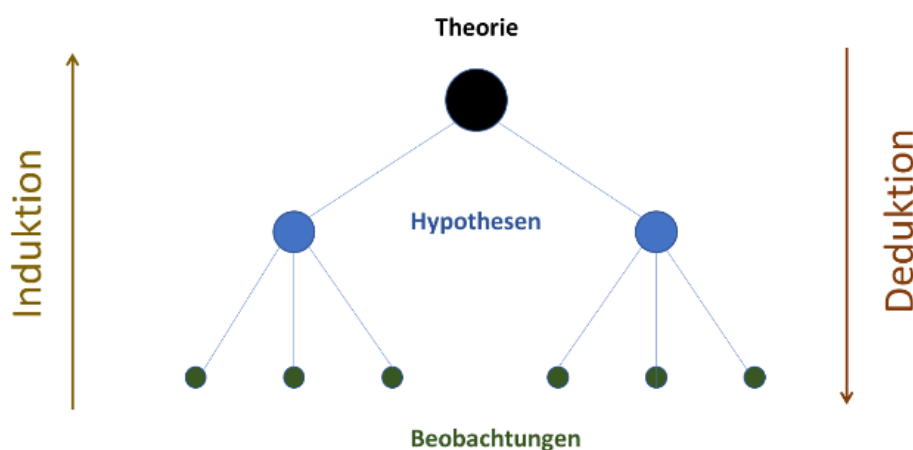


Abbildung 9: Induktion und Deduktion, (Mayer, 2004, S. 18)

Meistens werden die Theorien über den deduktiven Weg erstellt (siehe Abbildung 9). Sie erstellen zuerst Annahmen bzw. Modelle und prüfen durch quantitative Erhebungsmethoden diese mit der Wirklichkeit ab. Dafür werden standardisierte Methoden der Datenerhebung sowie interpretative Methoden der Datenauswertung genutzt (Mayer,

2004, S. 25). Es werden Daten von grösseren Gruppen gesammelt, mehr Zeit mit der Verarbeitung von Daten verbracht und erlaubt keinen Selektionsprozess, die Stichproben müssen repräsentativ sein.

Zu den induktiven Verfahren gehört die qualitative Forschung. Dieses Forschungsverfahren ist theorieentwickelnd oder hypothesengenerierend, d. h. die Theorie wird erst im Laufe des Forschungsprozesses gebildet. Damit ist es möglich, «den theoretischen Bezugsrahmen während des Forschungsablaufs stets zu novellieren oder sogar erst zu entwickeln» (Lamnek, 1993, S. 225). Sie nimmt sich für die Themenstudie mehr Zeit und konzentriert sich auf die Befragung kleinerer Gruppen, dafür hat sie für die Entwicklung von Daten mehr Techniken.

Die Gespräche mit den Experten werden anhand eines Leitfadens durchgeführt und qualitativ ausgewertet. Um einen höheren Erkenntnisgewinn zu erhalten (Mayer, 2004, S. 26), haben ein paar wenige Fragen eine quantitative Komponente mit einer Bewertungsskala, wie z.B. die Frage 7 zum Thema Standortfaktoren (siehe Anhang 12: «Leitfaden und Leitfadenaufbau» auf Seite 152). Im Anhang 14: «Forschungsprozess» auf Seite 159 ist der Ablauf der Studie graphisch dargestellt.

#### **4.1.2 Fragestellung**

Es werden zuerst die Standorttheorien hinterfragt und dann die Wichtigkeit von den Standortfaktoren untersucht. Dabei werden folgende Fragen erforscht:

##### Standorttheorien

- Kennen Projektentwickler die Standorttheorien?
- Wenden Projektentwickler die Erkenntnisse der Standorttheorien an?
- Werden die Standorttheorien von der Praxis bestätigt?
- Welche von den Standorttheorien haben heute noch Gültigkeit?

##### Standortfaktoren

- Wie gewichten die Projektentwickler die Standortfaktoren in Abhängigkeit der Neuorientierung des Industrieareals?
- Können Muster zwischen der Neu-Nutzung und der Bewertung der Standortfaktoren erkannt werden?

### **4.1.3 Stichprobe und Auswahl von Experten**

Bei der qualitativen Befragung kann die Stichprobe anhand von bestimmten Merkmalen bestimmt werden und während der Untersuchung, basierend auf Grundlage des erreichten Kenntnisstandes, schrittweise ergänzt und erweitert werden (Mayer, 2004, S. 38).

In der vorliegenden Studie wurden die Interviewpartner vorab nach folgenden Kriterien ausgesucht:

- Fachpersonen aus der Projektentwicklung
- beruflichen Erfahrungen bei einer Projektentwicklungsfirma (Trade, Investor oder Service Developer, bzw. Beratungsunternehmen für Developer)
- in den letzten 8-10 Jahren an einer Neuorientierung mindestens eines Industrieareal tätig

Um zusätzlich die Erkenntnisse aus den Befragungen zu untermauern, wurden im theoretischen Sampling zusätzlich Beratungsexperten interviewt, die durch ihre Expertise auf dem Schweizer Immobilienmarkt einen privilegierten Zugang zu Informationen und Entscheidungsprozesse erhalten. Dank der Rückmeldungen von den Beratungsexperten konnten die gewonnen Erkenntnisse aus der Befragung von Projektentwicklern abgeglichen und vertieft werden.

Für die Experteninterviews wurden insgesamt 23 Projektentwickler angesprochen, und mit 18 Personen wurde ein Gespräch geführt. Zusätzlich wurden 5 Berater kontaktiert, wobei hier mit 3 Personen ein Interview geführt wurde. Weitere Details zu den Experten siehe Anhang 15: «Gesprächspartner» auf Seite 160.

### **4.1.4 Leitfaden für die Interviews**

Die qualitativen Experteninterviews wurden anhand eines vorab zugesandten Leitfadens mit den Interviewfragen durchgeführt um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten. Die Gespräche orientierten sich am Leitfaden, liessen aber eine flexible Reihenfolge zu, um Raum für eigene Äusserung zu geben und um weitere oder vertiefende Fragen für ein besseres Verständnis zu stellen.

Die Fragen im Leitfaden erfragten den Realitätsausschnitts einer Industriearealnutzung. Es wurden verschiedene mögliche Zusammenhänge und wesentliche Aspekte durch die Fragen beleuchtet (Mayer, 2004, S. 42), von der Umnutzungsplanung, der Realisierung bis hin zur heutigen Situation (mit Rückblick auf die damalige Planung und Bewertung des Standortes). Zusätzlich diente der Leitfaden zur Strukturierung der Fragen

um einen Spannungsbogen von den Einleitungsfragen bis zu den Schlussfragen aufzubauen.

Im Anhang 12: «Leitfaden und Leitfadenaufbau» auf Seite 152 sind weiterführende Informationen zu den Interviewfragen, dem Aufbau des Leitfadens und den Fragetypen.

#### **4.1.5 Vorbereitung auf die Interviews**

Durch das persönliche und dem CUREM-Netzwerk wurde nach potentiellen Interviewpartnern, welche die oben aufgelisteten Anforderungen unter 4.1.3 «Stichprobe und Auswahl von Experten» auf Seite 47 erfüllen, recherchiert.

Um potentielle Gesprächspartner anzusprechen wurde zuerst ein Begleitschreiben (siehe Anhang 16: «Begleitschreiben» auf Seite 162) mit dem Grund der Kontaktaufnahme, eine kurze Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes und eine Einladung zum Interview mit den Kontaktdaten verfasst und digital versendet.

Um die Interviewpartner auf das Thema einzustimmen und sie darauf vorzubereiten, wurde der Leitfaden zusammen mit Bestätigung der Interviewtermine ebenfalls vorab zugesandt. Die Fragen im Leitfaden waren die gleichen Fragen, welche auch im Interview gestellt wurden.

Bei den Interviewpartnern wurde vorab das Einverständnis eingeholt, dass das Interview aufgezeichnet werden darf und nach einer gewissen Zeit gelöscht wird. Zusätzlich wurde zugesichert, dass alle Daten anonymisiert werden.

#### **4.1.6 Durchführung der Interviews**

Je nach Wunsch wurden die Interviews online (per Zoom), telefonisch oder physisch bei den Gesprächspartnern in ihrem Firmensitz durchgeführt.

Sie wurden vor dem Gespräch nochmals daran erinnert, dass das Gespräch aufgenommen wird und die Anonymisierung der Daten wurde zugesichert.

Um den Interviewcharakter der Expertengespräche beizubehalten, wurden bei der Frage nach der Gewichtung der Standortfaktoren<sup>6</sup> die Gesprächspartner gebeten, die Standortfaktorengruppen mit «sehr wichtig» bis «nicht wichtig» bezogen auf die geplante Nutzung zu beurteilen. (siehe Anhang 11: «Gewichtungstabelle der Standortfaktoren» auf Seite 151) Die einzelnen Standortfaktoren sollen bei der Beurteilung unterstützen. Zusätzlich zur Beurteilung der Standortbereiche wurden die Interviewpartner gebeten,

---

<sup>6</sup> Frage 7 von Leitfaden, siehe Anhang 12: «Leitfaden und Leitfadenaufbau»



eine Erklärung zur Beurteilung zu geben und die hervorstechenden Standortfaktoren zu nennen, um die Hintergründe der Beurteilung zu verstehen. Das Interview wurde mit im Anhang 13: «Interviewfragebogen» auf Seite 154 durchgeführt.

#### **4.1.7 Auswertung der Interviews**

Ziel bei der Auswertung der Experteninterviews ist das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, sagen Meuser und Nagel (Meuser & Nagel, 1991, S. 452).

Die Auswertung der Interviews erfolgt angelehnt an die Vorgabe von Mühlfeld, Windolf, Lampert und Krüger (Mühlfeld et al., 1981, S. 334ff) in verschiedenen Schritten. Als Vorbereitung wird ein Rahmenraster für die Auswertung der Interviews mit den Themenbereichen und Auflistung der dazugehörigen Fragen erstellt, um die erhaltenen Informationen zu strukturieren und stichwortartig festzuhalten. Nach Erstellung des Rasters werden die Informationen, welche direkte Antworten auf die Fragen sind, im Raster hinterlegt. Beim zweiten Durchgang des Interviews werden die erhaltenen Informationen in das erstellte Kategorienschema stichwortartig eingeordnet. Im dritten Schritt wird die interne Logik zwischen den Einzelinformationen des Interviewpartners erstellt, um im nächsten Schritt die interne Logik schriftlich festzuhalten. Im fünften Schritt erfolgt die Erstellung der Auswertung und Präsentation der Überindividuell-Gemeinsame Ergebnisse.

Die detaillierte Auswertung zu den quantitativen Fragen ist im Anhang: 18: «Auswertung» auf Seite 163 hinterlegt. Im Teil II ab Seite 65 sind die Überindividuell-Gemeinsame Ergebnisse beschrieben. Um die Anonymität zu bewahren, werden die transkribierten Interviews nicht veröffentlicht<sup>7</sup>.

#### **4.2 Auswertung der Ergebnisse**

Die Untersuchung der Expertenbefragung analysiert die gegebenen Antworten je nach Fragestellung auf qualitative oder quantitative Art.

Fragen, die messbar sind, wie z.B. die Frage nach der Bekanntheit der Standorttheorien und ob diese eingesetzt werden können, werden quantitativ ausgewertet, weil hier nur zwei Ausprägungen möglich sind («ja» oder «nein»). Das gleiche Vorgehen wird bei der Bewertung der jeweiligen Standortbereiche angewandt. Zusätzlich wird untersucht, ob es zwischen den jeweiligen Projektentwicklertypen und der Bewertung Abweichungen gibt.

---

<sup>7</sup> Die Interviews werden dem Betreuer und der Prüfungskommission zur Beurteilung der Abschlussarbeit ausgehändigt

Auf qualitative Art werden die Informationen ausgewertet, die über den Planungsprozess, der Realisierung und der Retrospektive gegeben wurden.

## 5. Ergebnisse der Untersuchung

Die Untersuchung ist zwar mit 18 Projektentwicklern eine kleine Untersuchung, dennoch kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse sich generell auf die Projektentwicklungsbranche übertragen lassen. Wichtig ist zu erwähnen, dass ehemalige Industrieareale immer eine gewisse Grösse haben und daher fast immer mit einer Umzonung des Areals verbunden ist. Denn die Regelbauweise gibt den Entwicklern zu wenig Spielraum, um zukunftssträchtige Produkte zu entwickeln. Das bedeutet wiederum, dass die Projektentwicklung tendenziell fast immer langfristig ist.

### 5.1 Bevorzugte Umnutzungsform

Auffallend ist, dass die meisten Projektentwickler gerne Wohnen entwickeln würden. Die Gemeinden und Städte aber bevorzugen ihrerseits Firmen als Steuerzahler und Arbeitsplätze (um kein reiner Schlafort zu werden). Aus diesem Grund werden kaum reine Wohnprojekte genehmigt. Daher entwickeln die Projektentwickler immer einen gewissen Gewerbeanteil mit. Es kann davon ausgegangen werden, dass es mittlerweile fast keine reine Wohn-Arealentwicklung gibt.

In den Interviews gab es fast immer Mischnutzungen. Die Basis bildete meistens ein Mix aus Wohnen und Gewerbe. Vereinzelt werden auch nur Gewerbeprojekte geplant (meistens aufgrund von fehlenden Bewilligungen fürs Wohnen). Jedoch kann keine bevorzugte Umnutzungsform anhand der verschiedenen Projektentwickler erkannt werden, wie folgende Tabelle 5 zeigt:

Art von Developer	Neue Nutzung
<b>Investor</b>	Gewerbe
	Gewerbe, Events
	Wohnen, Gewerbe
	Wohnen, Gewerbe, Schule
<b>Investor &amp; Service</b>	Wohnen, Gewerbe
<b>Investor &amp; Trade</b>	Wohnen, Gewerbe
<b>Service &amp; Investor</b>	Gewerbe, Events
<b>Service &amp; Trade in EU</b>	Wohnen, Gewerbe
<b>Service Developer</b>	Wohnen, Gewerbe, Hotel
<b>Service Developer &amp; Berater</b>	Wohnen, Gewerbe, Schule
<b>Trade</b>	Wohnen, Gewerbe
	Wohnen, Gewerbe, Hotel
<b>Trade, Investor und Service</b>	Wohnen, Gewerbe
	Wohnen, Gewerbe, Stadium

Tabelle 5: Umnutzungsform nach Projektentwicklertyp

In der Zeitdauer von den besprochenen Entwicklungsobjekten zeigte sich eine grosse Varianz, abhängig von den verschiedenen Projektentwicklertypen. Servicedeveloper orientieren sich bei der Zeitplanung an ihren Auftraggeber. Investor Developer haben tendenziell eine langfristige Planung, da sie meisten die entwickelten Projekte (zumindest einen Teil) in ihr Portfolio aufnehmen. Besonders Investoren, wie Family Offices, halten sehr grosse Planungs- und Realisierungszeiträume aus, die bis zu 25 bis 30 Jahre lang sein können. Trade Developer präferieren Zeiträume die nicht länger als 10 Jahre dauern.

## 5.2 Lage und Grösse der Areale

Es fällt auf, dass nur noch wenige Projekte in den Städten realisiert werden. Es ist davon auszugehen, dass die meisten ehemaligen Industrieareale in den grossen Städten bereits umgenutzt wurden. Jetzt finden sich die meisten Projekte in Metropolräumen von grossen Städten. Bei der durchgeführten Befragung waren 10 von 18 Projekten in Metropolräume (siehe Tabelle 6). Dennoch lässt sich ein kleiner Trend in Richtung periurbaner ländlicher Raum erkennen.

Raum	Arealkategorie	Areal in m2	Anzahl
<b>Periurbaner ländlicher Raum</b>	extrem grosses Areal	>150'001	1
<b>Metropolräume</b>	Sehr kleines Areal	Sehr kleines Areal	2
	Mittleres Areal	30'001 - 50'000	2
	grosses Areal	50'001 - 75'000	5
	sehr grosses Areal	75'001 - 150'000	1
<b>In der Stadt</b>	kleines Areal	kleines Areal	1
	Mittleres Areal	30'001 - 50'000	2

Tabelle 6: Lage der genannten Projekte in den Interviews

## 5.3 Ehemalige versus neue Nutzung

Die ehemalige Nutzung hat nach den vorliegenden Ergebnissen keinen Einfluss auf die neue Nutzung. Viel wichtiger für die Entscheidung, ob entwickelt wird und welcher Umnutzungstyp, sind die Standortfaktoren des Areals. Folgende Tabelle 7 zeigt die neue Nutzung im Vergleich zur vorherigen industriellen Nutzung:

Neue Nutzung	ehemalige Industrie
Gewerbe	Lager für Kohle und Wasser für die Dampfzüge (Zugbereich)
Gewerbe, Events	Aromen, Düfte, Gewürze
	Lokomotivenbau, Schorenareal
Wohnen, Gewerbe	Aluminiumwerk, viele Fabrikgebäude Zwischennutzung
	Cellulose-Produktion
	ehemals Klaviererkstatt, danach Gewerbe Brennmaterial
	Energie-Betriebsgebäude, Umspannungstation
	Farbenfabrik, danach Zwischennutzung
	Giesserei
	Glasschlaschenproduktion
	Maschinenfabrik Aebi, Landwirtschaftliche Maschinen für Bergbauern
	Spinnerei
	Textilmaschinen
Wohnen, Gewerbe, Hotel	F&E Aromen und Düfte, Labore
	Papierfabrik
Wohnen, Gewerbe, Schule	Chemie
	Papier
Wohnen, Gewerbe, Stadium	Elektrotechnik

Tabelle 7: Neue versus alte Nutzung des Areal

#### 5.4 Standorttheorien

Es wurde in den Interviews gefragt, ob die Projektentwickler einige der im Kapitel 3.1 «Standorttheorien» ab Seite 30ff erwähnten Standorttheorien kennen. Das Ergebnis war fast eindeutig. Die meisten kennen die Theorien nicht und wenden sie daher auch nicht bei der Ideensuche für eine Neuorientierung des Areal an, wie folgende Abbildung 10 zeigt.

Kennen Projektentwickler  
die Standorttheorien?

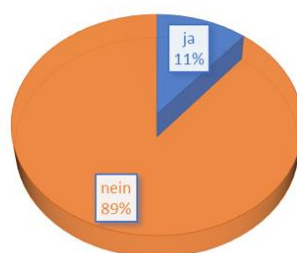


Abbildung 10: Bekanntheit der Standorttheorien bei den befragten Projektentwicklern

Nur ein Projektentwickler kannte die meisten Theorien und bezieht sie aktiv in seine Entscheidungen mit ein. Ein weiterer Entwickler kannte ein paar wenige, das Wissen fliesse aber eher unbewusst in die Entscheidungsfindung mit ein.

Auch von den Beratern wurde dieses Resultat gestützt. Sie meinten, dass sie das oben genannte Ergebnis (siehe Abbildung 10) bestätigen können. Aus ihrer Sicht entstehen die Umnutzungsideen der Projektentwickler aus ihrer langjährigen Erfahrung, als dass die Projektideen in einen theoretischen Rahmen eingebettet werden. Die Berater selber wenden die Standorttheorien nicht bewusst an, schliessen aber nicht aus, dass manch eine Erkenntnis aus den Standorttheorien beim Erstellen von Nutzungsvorschlägen miteinfliesst.

Aus den Expertenstudien können folgende Fragen zu den Standorttheorien aus dem Kapitel 4.1.2 «Fragestellung» auf Seite 46 beantwortet werden:

- Die Standorttheorien sind den meisten Projektentwickler nicht bekannt und werden bei einer Projektentwicklung (zumindest) nicht bewusst einbezogen und geben daher keinen Impuls für eine neue Nutzungsidee.
- Die meisten Projektentwickler führen zuerst eine Standort- und Marktanalyse durch und überlegen dann, sich basierend auf den Resultaten der Analysen, welche neue Nutzung das Areal erhalten soll. Somit entspricht die Praxis nicht der Theorie eines klassischen Projektablaufs nach Brauer, bei dem zuerst die Projektidee entwickelt wird und danach die Analyse erfolgt, wie in Abbildung 4 im Kap 2.1.4 «Definition Standort und Standortfaktoren» auf Seite 24 beschrieben wird.
- Obwohl die Standorttheorien für die Projektidee nicht zugezogen werden, hat sich bei allen Projekten gezeigt, dass sich die verschiedenen Theorien in der Praxis bestätigen lassen (abhängig von den Rahmenbedingungen, welche die Theorien vorgeben). Die Projektentwickler kommen zu den gleichen Schlüssen wie die Theorien in ihren jeweiligen Ausschnitten aufzeigen.
- Die vorgestellten Standorttheorien im Kapitel 3.1 «Standorttheorien» ab Seite 30ff haben bis heute ihre Gültigkeit für bestimmte Nutzungsbereiche erhalten können. Sie können als Orientierungshilfe bei der Suche einer neuen Nutzung dienen.

## **5.5 Standortfaktoren**

Ein weiterer Untersuchungsbereich dieser Arbeit war, wie sich die Wichtigkeit Standortfaktoren nach Nutzungsart unterscheiden. Leider kann dies nicht abschliessend geklärt werden. In fast allen Redvelopments, die von den befragten Experten vorgestellt wurden,

waren es Mischnutzung, meist als Wohnen und Gewerbe. Je grösser das Areal, desto eher kommt noch ein Sonderbau wie z.B. Schule oder Stadion hinzu. Diese Ausgangslage macht es schwierig, die Standortfaktoren nach Nutzung zu unterscheiden<sup>8</sup>.

Aus dieser Erkenntnis heraus kann man annehmen, dass die zurzeit vorherrschende Umnutzung von ehemaligen Industriearealen eine Mischnutzung ist, die aus Wohnen und Gewerbe besteht. Von den 18 durchgeführten Interviews mit Projektentwicklern haben nur 3 Entwickler keinen Wohnanteil in der neuen Nutzung.

Wenn alle Bewertungen, welche die Projektentwickler zur Wichtigkeit der Standortfaktoren gegeben haben, zusammen betrachtet werden (unabhängig von der Nutzung), ergibt sich folgendes Bild (siehe Tabelle 8):

Faktorebene	Faktorart	Faktorbereich	Mittelwert	Median	Modal
Makro	harte	Geografische Gegebenheiten	5.78	6	6
Micro	harte	Grundstück	5.47	5.75	6
Makro	harte	Infrastruktur	5.33	5.5	6
Makro	harte	Wirtschaftskraft	4.50	5	5
Makro	weiche	Wirtschaftsklima	4.47	4.5	4.5
Micro	weiche	Standortimage	4.47	4.5	5
Micro	harte	Verkehrs-technische Grundstücks-erschließung	4.39	4.5	6
Makro	weiche	Sozio-demografische Daten	4.28	4.5	5
Micro		Umfeld	4.25	4	5
Micro	weiche	Soziales Umfeld	4.03	4	5

Tabelle 8: Bewertung der Standortbereiche nach Wichtigkeit

Als Allerwichtigstes werden die geografischen Gegebenheiten und das Grundstück bewertet, dicht gefolgt von der Infrastruktur (siehe Tabelle 8, rot markiert).

Auffallend an der Tabelle 8 ist, dass die Standortfaktoren als sehr wichtig genannt werden, die harte Makrofaktoren sind. Ausnahme in den oberen Rängen macht nur das Grundstück aus dem Mikro-Bereich.

Es scheint, dass die Faktoren, die nicht beeinflussbar sind, am wichtigsten sind. Die Lage und Umgebung eines Standortortes können nicht verändert werden, oder wenn, dann nur sehr langfristig. Die Mikrofaktoren können die Arealentwickler je nach Grösse ihres

<sup>8</sup> Hinzu kommt, dass aus quantitativen Gesichtspunkten die Stichprobengrösse zu klein ist

Areals mitbeeinflussen. Die meisten hier untersuchten Projekte hatten die Intention, ein Quartier oder einen neuen Ortsgemeindeteil zu entwickeln. Bei allen Projekten war das Ziel gemeinsam, ein lebendiges und qualitatives Quartier zu entwickeln. Das bedeutet, die Entwickler modellieren ihre Mikrolage mit ihrem Produkt mit und beeinflussen damit auch die weichen Standortfaktoren.

### **5.5.1 Geographische Gegebenheit**

Die Lage eines Areals ist und bleibt der wichtigste Faktor. Dieser Faktor bestimmt hauptsächlich die Nutzung und die Nutzergruppe. Das neue Produkt muss zum Ort und der Region passen. Eine besondere Qualität haben natürliche Faktoren wie Berge oder Gewässer.

### **5.5.2 Grundstück und Grösse des Areals**

Um mit dem Areal die Mikrolage beeinflussen zu können, benötigt es eine gewisse Grösse. Je grösser das Areal, desto eher ist es möglich, Einfluss auf die Mikrofaktoren auszuüben. Je kleiner das Areal, desto mehr ist der Projektentwickler den gegebenen Standortfaktoren ausgeliefert.

Zwar steigt die Komplexität der Projektentwicklung mit der Grösse des Areals, aber die Möglichkeiten einer Entwicklung erhöhen sich, besonders wenn das Areal in einer attraktiven Region eingebettet ist.

### **5.5.3 Infrastruktur**

Eine gute Anbindung des Areals an MIV und ÖV ist grundlegend, damit die Zielgruppe zum und vom Areal gelangen kann. Die Anbindung ist ein ausschlaggebendes Kriterium für das Gewerbe wie für die Anwohner. Eine gute Infrastruktur erleichtert die Vermarktung der Flächen.

### **5.5.4 Wirtschaftskraft**

Die regionale Wirtschaftskraft zeigt auf, ob es einer Region finanziell gut geht. Je nach Wirtschaftskraft der Region muss das Produkt an der lokalen Kaufkraft angepasst werden, damit es vom Markt absorbiert werden kann.

### **5.5.5 Zusammenarbeit mit Behörden**

Meistens steht bei einer Arealentwicklung eine Umzonung an. Es ist ratsam, den Kontakt frühzeitig zu den Behörden und den öffentlichen Institutionen aufzunehmen. Eine frühe Kommunikation und ein offener Umgang mit den Stakeholdern unterstützten das Projekt.



Vorteilhaft ist es zudem, dass das Projekt nicht nur von den amtierenden Politikern getragen wird, sondern auch von der Opposition und weiteren politischen Institutionen.

### **5.5.6 Weitere Standortfaktoren**

Im Teil II sind die Feedbacks der Experten auf alle im Fragebogen genannten Standortfaktoren zusammengefasst (siehe Teil II, Kapitel 10 «Standortfaktoren» ab Seite 69ff).

## **5.6 Budget, Kosten und Erlöse**

Im Interview wurden die Gesprächspartner gebeten, ihren aktuellen Stand anhand des Zeitplanes und des Budget zu bewerten.

Ausschliesslich alle Projektentwickler gehen von einem positiven Abschluss aus. Nur ganz wenige gaben an, dass sie den Kostenrahmen aufgrund unerwarteter Altlasten bzw. unterirdischen Wassers nicht ganz einhalten können.

Dennoch gehen alle von einem positiven Resultat aus. Die Gründe sind langjährige Erfahrung mit Entwicklungen und der aktuellen Marktbewertung. In den letzten Jahren hat der Bodenwert immer weiter zugenommen, welches sich in höheren Preisen für Stockwerkeigentum, Verkauf und Mieten realisieren lässt. Dadurch können nicht erwartete Kosten aufgefangen werden.

Bei den meisten Projektentwicklern hat die Covid19 Situation kaum Änderungen im Zeitplan bzw. zusätzliche Kosten generiert.

Im Teil II sind detaillierte Feedback-Informationen von den Interviewpersonen zum Thema Finanzen zusammengefasst (siehe Teil II, Kapitel 13 «Finanzen» ab Seite 90ff).

## 6. Mustererkennung

Die Projektentwickler haben aus jahrzehntelanger Entwicklung einen grossen Erfahrungsschatz angesammelt, der sie befähigt, Risiken gut einzuschätzen und zukunfts-trächtige Neu-Nutzungen zu realisieren. Aus den Fehlern der Vergangenheit, wie z.B. nur reine Wohnsiedlungen auf grossen Arealen zu entwickeln, wurde gelernt. Alle untersuchten Areale zeigen eine Mischnutzung auf und sehen sich als Beitrag zu einem neuen lebendigen Quartier bzw. Gemeindeortsteil.

Dennoch bleibt die Entscheidung, was auf dem ehemaligen Industrieareal zukünftig realisiert werden soll, eine schwierige und komplexe Entscheidung. Weil Gebäude grundsätzlich für einen längeren Zeitraum gebaut werden, muss eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigt werden (Maier & Tödtling, 2012, S. 40–41).

Im Kapitel 3.3 «Erkenntnisse aus den Standorttheorien» ab Seite 41ff wurden die verschiedenen Erkenntnisse aus den Theorien zusammengetragen. Diese Erkenntnisse wurden dann im Rahmen des Interviews anhand der besprochenen Projekte überprüft.

### 6.1 Standorttheorien in der Praxis

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die gewonnen theoretischen Erkenntnisse aus den Standorttheorien von der Praxis bestätigen lassen. Die Projektentwickler machen die gleichen Erfahrungen wie in den jeweiligen Theorien beschrieben sind. Zum Beispiel setzen Projektentwickler auf Firmen, die eine Ausstrahlungskraft haben, um andere Firmen an ihren Standort zu ziehen. Dies deckt sich mit einigen oben genannten Theorien<sup>9</sup>.

Ein Grund, dass die Theorien mit der Praxis grösstenteils übereinstimmen ist, dass die meisten Ideen zu den Theorien durch Beobachtung der Praxis entstanden sind. Aus diesen Beobachtungen wurden die Modelle entwickelt und explizites Wissen erstellt (top down Ansatz).

Die Projektentwickler analysieren ganz genau den Standort und überprüfen ihn mit ihrem implizierten Wissen aus ihrer jahrelangen Erfahrung und setzen dieses Wissen in der Ideenfindung unbewusst um. Sie nutzen einen "bottom up Ansatz" (siehe Abbildung 9: Induktion und Deduktion, (Mayer, 2004, S. 18) auf Seite 45 und folgende Abbildung 11).

---

<sup>9</sup> Theorien, die innovative Firmen als Wachstumsmotoren beschreiben sind unter anderem die Cluster & Netzwerk Konzepte nach M. Porter, die Neue ökonomische Geographie von P. Krugmann, die Polarisationstheorien, die Exportbasistheorie und die Theorie des endogenen Wachstums

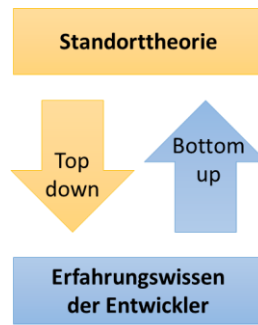


Abbildung 11: Vorgehensweisen von Theorie und Erfahrungswissenschaft

In den Interviews wurde auch oft der Begriff «Erfahrungswissenschaft» als Erklärung genannt, warum keine Standorttheorien angewendet werden. Die vorherrschende Meinung war, dass eine Projektentwicklung zu komplex und aufgrund der Lage immer einmalig sei, so dass es nicht möglich ist, dass eine Theorie ein bestimmtes Projekt in seiner Komplexität beschreiben kann.

## 6.2 Handlungsempfehlung für eine erste Ideenfindung

Beim Erstellen dieser Arbeit wurde von einer fiktiven Zielgruppe ausgegangen, welche die Erkenntnisse aus dem Studium der Standorttheorien und das Erfahrungswissen der Experten von Nutzen sein könnten.

Im Marketing wird zur Zielgruppendefinition eine Persona erstellt, das ist eine fiktive Person oder Gruppe, die der Zielgruppe entspricht. Die Persona in dieser Arbeit ist eine Erben-gemeinschaft, die von den Eltern ein ehemaliges Industriearial erbt. Die Geschwister, die kaum Immobilienwissen haben, sitzen zusammen und überlegen, was sie mit dem geerbten Areal machen sollen.

Als Handlungsempfehlung aus dieser Studienarbeit geht hervor, dass die Erben-gemeinschaft die Erkenntnisse aus 3.3 «Erkenntnisse aus den Standorttheorien» ab Seite 41ff als Basis für ihre Entscheidungen nimmt.

Im Teil II unter dem Kapitel 15 «Checklisten als Orientierungshilfe» auf Seite 96 sind Checklisten hinterlegt, die aus den gewonnenen und zusammengetragenen Erkenntnissen in Frageformen erstellt wurden. Sie sollen als Orientierungshilfe bei der Suche nach einer Projektidee dienen.

Aus den Erkenntnissen der Standortfaktorenbewertung durch die Experten wurde eine weitere Checkliste erstellt (siehe Teil II, Kapitel 15.3 «Checkliste zur Prüfung der wichtigsten Standortfaktoren» auf Seite 97).

Im Falle der Zielgruppenpersona sollen die Geschwister die Fragen aus den oben genannten Checklisten gemeinsam durchgehen und dann das Areal und die Region mit offen Augen begutachten. Daraufhin sollte sich die Ebengemeinschaft zusammensetzen und sich die grundsätzliche Frage stellen, ob sie sich langfristig auf ein Projekt einlassen wollen, das viele Ressourcen bindet, sowohl zeitliche wie auch finanzielle. Hierbei kann die Checkliste im Teil II, Kapitel 15.4 «Grundsatzentscheidungscheckliste» auf Seite 98 als Unterstützung herangezogen werden.

## **7. Ausblick auf neue Nutzungskonzepte**

Noch sind die Projektentwickler nicht gezwungen, neue Nutzungskonzepte zu erstellen. Nach ihren Aussagen sind die Investoren noch nicht experimentierfreudig genug bzw. der "klassische" Bau findet immer noch genügend Abnehmer. Dennoch schauen alle Projektentwickler gespannt auf neue Nutzungskonzepte und ab und zu wird das eine oder andere Konzept umgesetzt. Besonders das Co-Working wird gerne eingesetzt, wenn Gewerbeflächen noch nicht bespielt werden können.

In diesem Kapitel wird nur oberflächlich auf einige Trends eingegangen. Im Teil II sind detaillierte Feedback-Informationen von den Interviewpersonen zu verschiedenen Trendthemen über zukünftige Nutzungskonzepte zusammengefasst, die sie zum Teil bereits realisierten (siehe Teil II, ab Kapitel 16 Zukünftige Megatrends ab Seite 99ff).

### **7.1 Büros**

Ein Viertel der Belegschaft bleibt künftig daheim schreibt die NZZ. (Strohm, 2021, S. 43). Durch die ganze Thematik des Homeoffices gehen die Projektentwickler nicht davon aus, dass langfristig weniger Bürofläche nachgefragt wird, aber die Bürokonzepte werden sich verändern und den klassischen Riegelbau ablösen.

### **7.2 Mobilität**

Die stagnierende Nachfrage nach Parkplätzen und das Thema Mobilität verbunden mit den Sharing-Gedanken, werden zukünftig neue Mobilitätskonzepte hervorbringen.

### **7.3 Produzierende Stadt**

Das Thema der produzierenden Stadt für Kleingewerbe war ab und zu ein Thema. Es ist eine Möglichkeit, Wohnen und Gewerbe zu vereinen. Die Herausforderung dabei ist, die Bedürfnisse des Gewerbes und der Bewohner in Einklang zu bringen.

### **7.4 Startschwierigkeiten des Gewerbes**

Um dem Gewerbe im Erdgeschoss (wie z.B. Gastro) zu Beginn, wenn das Areal aufgebaut und es kaum Laufkundschaft gibt, eine Chance zu geben, sind einige Projektentwickler für die ersten Jahre dazu übergegangen, eine Umsatzmiete oder Quersubventionierung über das Wohnen anzubieten. Es zeichnet sich ein Trend ab, dem Gewerbe in der Startphase flexiblere Mietverträge anzubieten.

### **7.5 Öffentliche Räume**

Freiräume, öffentliche Räume und versiegelte Flächen bekommen aufgrund der Innenverdichtung in den Städten und der Klimawandel immer mehr eine grössere

Bedeutung. Dabei kann eine biodiverse Begrünung das Mikroklima auf dem Areal beeinflussen,

Wenn die Güte der öffentlichen Räume steigt, so kann es sich positiv auf Fluktuation auswirken (sie wird evtl. reduziert) und durch die höhere Qualität können höhere Renditen erzielt werden.

## 7.6 Nachhaltiges Bauen

Besonders ehemalige Industriearealbauten haben bereits graue Energie verbraucht und manchmal lebt in ihren älteren Bauten der Genius Loci<sup>10</sup> weiter. Aber manchmal müssen dennoch Ersatzbauten errichtet werden. Bei Neubauten gibt es bereits einige nachhaltige Ansätze, wie z.B. Cradle to Cradle Ansatz.

## 7.7 Zukünftige Risiken

Seit einigen Jahren steigt der Marktwert des Bodens (siehe folgende Abbildung 12) , daher werden eventuell unerwartete Zusatzkosten abgedeckt. Dieser positive Trend kann sich aber zukünftig ändern.

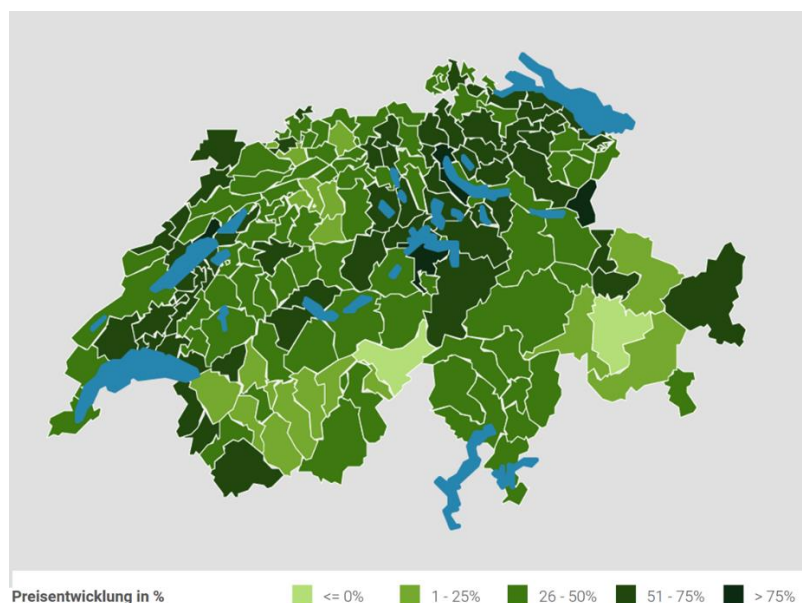


Abbildung 12: Übersicht der Kaufpreise für Wohnungen und Häuser von 2007 bis 2018  
(comparis.ch & Chair of Entrepreneurial Risks der ETH Zürich, 2020)

Daher ist es ratsam, von Anfang an auf ein Kostenmanagement zu achten, besonders mit dem aktuellen Hintergrund der steigenden Baukosten (aufgrund weltweit erhöhter Nachfrage nach Baumaterialien).

<sup>10</sup> Lateinischer Begriff, bedeutet der Geist des Ortes, bzw. die geistige Atmosphäre eines Ortes

## **8. Schlussbetrachtung**

### **8.1 Fazit**

Die Standorttheorien können als explizites Wissen betrachtet werden, da sie schriftlich festgehalten und dadurch gespeichert wurden, sie können verarbeitet und übertragen werden. Die Erfahrungen der Projektentwickler kann als implizites Wissen gesehen werden, da es Wissen ist, welches diese Menschen in sich tragen, das sie durch ihre tägliche Arbeit erworben haben und es automatisch und unbewusst einsetzen (Katenkamp, 2011, S. 61–65).

Die Standorttheorien können eine Orientierungshilfe bei der Ideenfindung geben. Um die Idee in einen Plan umzusetzen, benötigt man einerseits eine grundlegende Analyse der Markt- und Standortfaktoren. Andererseits sollten unterstützend zu den Analysen viele Gespräche mit den Menschen vor Ort und in der Region geführt werden. Sie kennen das Areal und die Umgebung am besten. Durch Kommunikation kann ergründet werden, welchen Bedarf es vor Ort gibt und wie mögliche Lösungen aussehen könnten. Mit all diesen Informationen können dann verschiedene Projektideen rechnerisch durchgespielt werden.

### **8.2 Diskussion und Ausblick**

#### **8.2.1 Standorttheorien**

In dieser Arbeit wurde ein Querschnitt von den ältesten bekannten Standorttheorien (Theorie der Landnutzung von J.H. v. Thünen) bis zu den neusten Theorien und Konzepten gegeben, die um die Jahrtausendwende konzipiert wurden.

Bei Umbrüchen, wie z.B. Innovationen, verändern sich die gegebenen Rahmenbedingungen und es entstehen neue Strukturen, die auch auf die Relevanz von Standortfaktoren wirken (Maier & Tödting, 2012, S. 34–35). Jetzt stellt sich die Frage, wie die allerneusten Standorttheorien aussehen könnten und ob es möglich wäre, eine umfassende Standorttheorie zu erstellen.

#### **8.2.2 Zukünftige Umnutzungen**

Obwohl schon einige ehemalige Industrieareale umgenutzt wurden, wird es trotz der besonderen Herausforderungen weiterhin ein Thema bleiben. Einerseits, weil das Potential in periurbanen Lagen sehr gross ist und andererseits, weil das Bauen auf der «grünen» Wiese immer mehr erschwert wird. Ausser ehemaligen Industriearealen

können auch nicht mehr genutzte Bahnhofsgebäude oder obsolet gewordene Einkaufszentren die Möglichkeiten einer Neuorientierung und Umnutzung bieten.

### **8.2.3 Zu erforschende Themen**

Während den Interviews kamen folgende Fragen auf, die interessant wären zu untersuchen:

- Von woher ziehen die Menschen in die neuen Areale ein? Es scheint, dass der Grossteil aus der unmittelbaren Region herzieht.
- Wie kann der Mehrwert von gemeinschaftlichen Räumen und Aussenräume, die von privaten Investoren erstellt werden, finanziell beziffert werden?

Im Teil II sind weitere und detaillierte Anregungen zur möglichen Abschlussarbeitsthemen zusammengefasst (siehe Teil II, Kapitel 25 «Ideen für andere Abschlussarbeiten» auf Seite 122).



## **Teil II**

Im zweiten Teil sind die Antworten der Experten aus den durchgeführten Interviews aufgearbeitet und nach verschiedenen Kapiteln zusammengefasst.

Zu Beginn wird auf das Vorgehen der Projektentwickler bei einem Redevlopment eingegangen (siehe Kapitel 9). Anschliessend wird das gesammelte Feedback zu den Standortfaktoren wiedergegeben (Kapitel 10).

Im Kapitel 11 folgt eine Zusammenfassung der Expertenerfahrungen beim Entwickeln. Die weiteren Kapitel gehen auf die Themen Kommunikation und Finanzen ein.

Wie Entwickler neue unentwickelte Gebiete für neue Projekte entdeckten, ist im Kapitel 14 erläutert. Die erstellten Checklisten, die aus den Standorttheorien und aus den Standort-Erkenntnissen der Entwickler verfasst wurden, sind im Kapitel 15 hinterlegt. Sie können als eine Orientierungshilfe genutzt werden.

Wie die zukünftigen Megatrends aussehen werden und inwieweit die Projektentwickler bereits zukünftige Nutzungskonzepte in ihren Entwicklungen planen und umsetzen, wird ab Kapitel 16 erläutert.

Was für Tools wünschen sich Projektentwickler beantwortet das Kapitel 24 und das letzte Kapitel gibt einen Ausblick auf mögliche zukünftige Abschlussarbeitsthemen.

## 9. Vorgehen der Projektentwickler

### 9.1 Standorttheorien

Die Standorttheorien kommen aus den Regionalwissenschaften und nicht aus der Immobilienwirtschaft, daher haben sie unterschiedliche Zugangsweisen.<sup>11</sup>

Die Theorien können aus der Orientierungslosigkeit helfen und unterstützen beim Erkennen gewisser Systematiken.<sup>12</sup> Daraus kann eine erste Projektidee für den Standort entstehen. Die Standorttheorien können zusätzlich die Vorteile des Standortes mit ihren Modellen erklären.<sup>13</sup>

Wie bereits im Teil I erläutert, werden die Standorttheorien kaum von den Projektentwicklern (zumindest nicht bewusst) genutzt, um eine Idee oder Vision für eine Umnutzung zu entwickeln. Dank ihrer Erfahrungen aus jahrelanger Projektentwicklerpraxis kommen sie über ihre pragmatische Art auf die gleichen Schlussfolgerungen wie die Theorien.

### 9.2 Pragmatischer Ansatz

Aufgrund der Komplexität und Vielschichtigkeit einer Arealumnutzung waren fast alle Projektentwickler der Meinung, dass keine Theorien angewendet werden bzw. dass sie den spezifischen Fall nicht abdecken können. Projektentwicklung ist demnach keine akademische Disziplin, weil sie kontextabhängig ist. Als Beispiel wurden die standortspezifischen Vorgaben der Behörden genannt, die je nach Gemeinde und Kanton unterschiedlich sind.<sup>14</sup>

Grundsätzlich sind die Projektentwicklerentscheidungen von Wettbewerbsanalysen und Nachfragebedarf geprägt. Hinzu werden sie sehr stark von Wirtschaftsüberlegungen dominiert.<sup>15</sup> Bei allen besprochenen Projekten sollte eine Erhöhung der Dichte auf den Arealen erreicht werden.

Projektentwickler haben verschiedene Philosophien beim Vorgehen:<sup>16</sup>

- Der Markt wird beobachtet und überprüft, welche Nachfrage vor Ort vorhanden ist. Darauf aufbauend wird die Zielgruppe definiert und das zukünftige Produkt

---

<sup>11</sup> PW17

<sup>12</sup> PW9

<sup>13</sup> PW5

<sup>14</sup> PW6

<sup>15</sup> PW9&PW5

<sup>16</sup> PW17

an den Bedürfnissen der künftigen Nutzer orientiert (Zeitraum von 4 bis ca. 10 Jahre), oder

- In schwachen Lagen wird ein innovatives Konzept erstellt, um den Standort zu prägen (Placemaking). Dabei wird mit dem zu entwickelnden Objekt Rücksicht auf den Standort genommen. Dank eines richtungsweisenden Konzepts wird der Standort selbst für die Zukunft geprägt, um dadurch neue Märkte zu schaffen.

Bei sehr langfristigen Projekten, die einen Standort erst aufbauen, wird in den ersten Jahren der Fokus auf die Positionierung gelegt und versucht, ein bestimmtes Marktniveau zu erreichen. Darauf folgend kommt die Phase, in welcher der Ertrag der Liegenschaften gesteigert werden soll.<sup>17</sup>

Meisten lassen die befragten Projektentwickler zuerst eine Standort- und Wettbewerbsanalyse des Areals erstellen. Manche Projektentwickler starten parallel zu den Analysen auch Gespräche vor Ort (weitere Details im Kapitel 12 «Kommunikation» auf Seite 84). Nach einer ersten Ideenfindung hat sich die Methode der Testplanungen und Studienaufträgen bei Arealumnutzungen in der Schweiz etabliert (Kanton Solothurn, 2013, S. 7).

### **9.3 Vorgehen der Berater**

Die Berater werden von den Projektentwicklern unter anderem in der Planungsphase mit der Beurteilung des Standortes beauftragt.

Grundsätzlich arbeiten Berater mit Szenarien. Sie nutzen dafür Umgebungs- und Marktdaten, analysieren die Makro und Mikrolage und beobachten soziale Trends, wie sich das Umfeld und die Nutzungsbedürfnisse ändern. Die Daten werden interpretiert und daraus werden die Zielgruppen und deren Bedürfnisse abgeleitet. Darauf aufbauend geben sie an, wie Zielgruppen angesprochen werden können.<sup>18</sup>

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass der Standort eine begrenzte Auswahl von Nutzungen vorgibt.<sup>19</sup>

Bei der politischen Standortförderung wird zuerst die Erschliessungsgüte des Standortes untersucht. Wenn diese zufriedenstellend ist, wird geprüft, welche Firmen vor Ort angesiedelt sind und ob sich eine Struktur aus den ansässigen Unternehmen erkennen

---

<sup>17</sup> PW10

<sup>18</sup> BE1

<sup>19</sup> BE2

lässt. Falls sich ein Muster ergibt, wird ermittelt, welche Firmen bzw. Branchen die Motoren der Region sind. Darauf aufbauen wird das Potential eingeschätzt, ob und welche Technologien oder Unternehmensfunktionen an den Standort angezogen werden können. Ferner wird das Gebiet auf Fachkräftepotential analysiert.<sup>20</sup>

#### **9.4 Wichtige Standortfaktoren**

In der Standortanalyse werden zahlreiche Makro- und Mikrostandortfaktoren analysiert.

Bei der Befragung stellte sich heraus, dass die Makrofaktoren eine sehr grosse Wichtigkeit haben, weil sie von der Projektentwicklung fast nicht beeinflusst werden können, höchstens man plant in extrem langen Zeiträumen (mehr als 25 Jahre).

Mikrofaktoren können ab einer Arealmindestgrösse beeinflusst werden. Ist die Grundstücksgrösse zu klein, ist man den Marktkräften ausgeliefert.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> BE3

<sup>21</sup> PW6, bei einer Mindestgrösse von z.B. 3 Häusern kann man nichts beeinflussen

## **10. Standortfaktoren**

In den folgenden Unterkapitel sind die zusätzlichen Informationen zusammengefasst, welche bei der Bewertung der Standortfaktorenbereiche in den Interviews gegeben worden sind.

### **10.1 Geografische Gegebenheiten**

Die Lage des Standortes ist einer der wichtigsten Faktoren.

#### **10.1.1 Natürliche Ressourcen & Lage**

Eine hohe Qualität der natürlichen Ressourcen wie z.B. intakte Natur, Seen, Flüsse und eine schöne Sicht z.B. auf die Berge, steigert die Attraktivität des Standorts. Lagen mit Seeanstoss oder Grünstreifen am Fluss sind aus Entwicklersicht prädestiniert für Wohnen.<sup>22</sup> Weitere wichtige Faktoren beim Wohnen sind die Besonnung bzw. der Schattenwurf sowie Lärm-Emissionen.<sup>23</sup>

#### **10.1.2 Umfeld**

Bei der Analyse des Standortes ist es wichtig, das Umfeld des Areal in die Betrachtung miteinzubeziehen und zu prüfen, welche Firmen sich bereits angesiedelt haben<sup>24</sup>, welche Güter und Dienstleistungen das Umfeld bereits anbietet und welche Bedürfnisse das Umfeld hat<sup>25</sup>.

#### **10.1.3 Areal/Grundstück**

Die Grösse und wie dicht auf dem Areal gebaut werden darf, sind entscheidende Faktoren bei der Entwicklungsplanung.<sup>26</sup>

Die Bodenbeschaffenheit ist speziell bei ehemaligen Industriearealen von grosser Bedeutung, weil im ehemaligen Industrieboden ein hohes Risiko an Altlasten bestehen kann.

### **10.2 Infrastruktur**

Für eine Entwicklung sind die Projektentwickler auf einen gewissen Anschluss an ÖV und MIV angewiesen, auf den sie aufbauen können. Müsste dieser komplett

---

<sup>22</sup> PW1

<sup>23</sup> PW16

<sup>24</sup> BE3

<sup>25</sup> PW15

<sup>26</sup> PW9

mitentwickelt werden, wäre die Wirtschaftlichkeit höchstwahrscheinlich nicht mehr entsprechend.<sup>27</sup>

Folgende wichtige Infrastrukturpunkte haben sich in den Gesprächen herauskristallisiert:

- ÖV Anbindung
- Strassenanbindungen
- Nähe zum Bahnhof
- Autobahnanbindung

Wenn sehr langfristig geplant wird, wie bei Generationenprojekten, dann kann es möglich sein, eine Autobahnumfahrung zu entwickeln.<sup>28</sup>

### **10.2.1 Verkehrstechnische Grundstückserschliessung**

Auf der Mikroebene sind Fussdistanzen von ca. 10 bis 15 min ein ausschlaggebender Faktor<sup>29</sup>. Für die Attraktivität des Standortes können die Nähe zu ÖV Haltestellen, Veloanbindungen und die Nähe zum Bahnhof eine entscheidende Rolle spielen.<sup>30</sup>

Bei grösseren Arealentwicklungen können eigene ÖV Anbindungen mitentwickelt oder die Erreichbarkeit durch Bau von Strassen verbessert werden.

### **10.3 Wirtschaftskraft**

Die Wirtschaftskraft gibt zum grossen Teil die Art des Produktes vor. Daten zur Wirtschaftskraft und Einkommen sind wichtige Indikatoren, um daraus die Finanzstärke abzuschätzen.<sup>31</sup>

Grundsätzlich wird bei einer hohen Wirtschaftskraft eines Gebietes Investitionskapital angezogen. Daher ist es ratsam zu prüfen, ob in diesem Gebiet eine Branche bzw. Unternehmen ihren Sitz hat, das als Motor der Region fungiert. Dann wäre es eine Möglichkeit, ein darauf aufbauendes oder ergänzendes Produkt anzubieten.<sup>32</sup> Bereits angesiedelte Unternehmen und öffentliche Einrichtungen wie z.B. ein Spital können eine gewisse Attraktivität ausstrahlen.<sup>33</sup> Zusätzlich können, je nach der Nähe der Lage, Spill Over Effekte von den treibenden Branchen möglich sein.<sup>34</sup>

---

<sup>27</sup> PW15

<sup>28</sup> PW 1

<sup>29</sup> Die Gehdistanz bezieht sich auf die Schweiz.

<sup>30</sup> PW16

<sup>31</sup> PW16

<sup>32</sup> PW9

<sup>33</sup> PW15

<sup>34</sup> PW6

## 10.4 Sozioökonomische Daten

Die Zielgruppen können von den sozioökonomischen Daten vorgegeben werden, müssen es aber nicht. Beim Produkt Wohnen kann z.B. aus diesen Daten analysiert werden, wer an den Standort hinziehen würde.<sup>35</sup>

Die Bevölkerungsstruktur kann bei grossen Arealentwicklungen durch das Produkt mitbeeinflusst werden. In diesen Fällen erhalten die sozioökonomischen Werte eine geringere Wichtigkeit.

### 10.4.1 Soziales Umfeld

Wenn eine Arealentwicklung Technologie- und Innovationsunternehmen anziehen möchte, so ist das Thema Bildungsniveau und gut ausgebildete Fachkräfte ein sehr wichtiger Faktor, weil diese Firmen auf sehr gut ausgebildetes Personal angewiesen sind. Unterstützt wird die Attraktivität des Standortes durch die Nähe zu Bildungseinrichtungen.<sup>36</sup>

## 10.5 Wirtschaftsklima

Das Wirtschaftsklima unterliegt einer Pendelbewegung, die sich nicht leicht prognostizieren lässt.<sup>37</sup>

### 10.5.1 Gemeinden & Behörden

Bei den meisten Entwicklungen werden nicht nach Regelbauweisen entwickelt, sondern sie benötigen eine Umzonung. Aus diesem Grund wurde die Zusammenarbeit mit den Behörden bei den meisten Interviews erwähnt und manchmal als Schlüsselfaktor genannt.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es förderlich, dass die Gemeinde eine hohe Motivation für die Entwicklung des Projekts aufzeigt und gewillt ist, das Projekt mitzutragen. Weitere Details siehe Kapitel 12.3 «Zusammenarbeit mit Behörden» auf Seite 85.

Grundsätzlich hängt der Einfluss von Projektentwicklungen auch von der relativen Arealgrösse zur Gemeinde ab. Wenn ein grosses Areal in einer relativ kleinen Gemeinde entwickelt werden soll, sind die Einflussmöglichkeiten auf der Mikroebene sehr hoch. Oft sind kleine Gemeinden offen, Entwicklungsprozesse gemeinsam zu strukturieren.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> PW15

<sup>36</sup> PW4

<sup>37</sup> PW9

<sup>38</sup> PW6

### 10.5.2 Image des ehemaligen Industrieareales

Auf Makroebene sind die Stadt- und Regionsimages ein wichtiger Faktor, weil diese kaum beeinflusst werden können. Auf der Mikroebene ist durch eine grössere Arealentwicklung eine positive Imagebeeinflussung möglich.<sup>39</sup> Meistens wird das Image von der Geschichte des Areals durch die vorherigen Industrienutzung und evtl. darauffolgende Zwischennutzungen geprägt. Die meisten Projektentwickler versuchen, die industrielle Geschichte des Areals aufzunehmen und als plausible Vorsetzung weiterzudenken.<sup>40</sup> Besondere Gebäude, die herausragen und imagebildend sind, bleiben meistens erhalten und tragen zur Einzigartigkeit des Areals bei.<sup>41</sup>

Dank gezielter Zielgruppenkommunikation kann ein positives Image bei den potentiellen Nutzern erreicht werden.<sup>42</sup>

Anmerkung: Es ist schwierig, ein Imagewandeln bei einer ehemaligen Kehrrichtanlage oder Mülldeponie durchzuführen, weil die Menschen vor Ort wissen, was davor dort war.<sup>43</sup> Dennoch ist es möglich, mit «Storytelling» ein neues Image aufzubauen.

---

<sup>39</sup> PW2 & PW17

<sup>40</sup> PW12

<sup>41</sup> PW 3 & PW9

<sup>42</sup> PW13

<sup>43</sup> PW15



## 11. Zusammenfassung der Expertenerfahrungen beim Entwickeln

In dem folgenden Kapitel sind alle gegebenen Feedbacks bezüglich positiver Wendungen<sup>44</sup> als auch aufgetretene Schwierigkeiten<sup>45</sup> zusammengestellt, die Entwickler bei ihren vorgestellten Projekten hatten.

### 11.1 Komplexität

Ein Areal zu überbauen ist hoch komplex und aufgrund der Grösse gibt es viele Schnittstellen und divergierende Interessen.<sup>46</sup> Trotz guter Planung können unerwartete Schwierigkeiten eintreten. Einerseits sind sie bedingt durch den langen Zeithorizont der Entwicklung, andererseits durch unerwartete und unvorhergesehen auftretende Probleme. Die hohe Abstimmungsarbeit bei Arealentwicklungen ist sowohl Chance als auch Belastung.<sup>47</sup>

#### 11.1.1 Lange Zeitdauer von Projektentwicklungen

Zu Beginn einer Projektentwicklung wird eine Strategie mit Leitsätzen entworfen, welche die Stossrichtungen vorgeben und das Produkt definieren.<sup>48</sup> Die Herausforderung ist, dass diese Grundsätze über die ganze Entwicklungsdauer immer konsequent verfolgt werden sollen. Die Gesamtidee soll über den gesamten Prozesszeitraum transportiert werden. Es ist wichtig sicherzustellen, dass die am Anfang vereinbarten Ziele bis zum Schluss umgesetzt werden. Besonders schwierig ist dies, wenn es während dem Projekt Wechsel gibt, wie z.B. neuer Eigentümer oder Entwickler, neues Personal oder die ganze Abteilung wechselt. Dabei besteht das Risiko, den ursprünglichen Focus zu verlieren und das Projekt neu auszurichten. Mit dem Wechsel kann es passieren, dass nicht mehr die gesamte Thematik betrachtet wird.<sup>49</sup>

Generell wird eine Planung auf die nächsten 10 bis 15 Jahre erstellt, obwohl Gebäude erst nach 30 bis 40 Jahren saniert werden müssen. Dass Projektentwicklungen meistens nur 15 Jahre vorausplanen liegt an der Herausforderung sich vorzustellen, was in 20 bis 40 Jahren sein wird.<sup>50</sup>

Die Arealentwicklung hat auch immer eine gewisse Zeitgeistkomponente inne. Da manche Arealentwicklungen von der ersten Idee bis zur Fertigstellung über 20 Jahre

---

<sup>44</sup> Fragen 8 und 10 bis 13 des Interviewleitfadens

<sup>45</sup> Fragen 9, 12 und 14 bis 16 des Interviewleitfadens

<sup>46</sup> PW9

<sup>47</sup> PW12

<sup>48</sup> (Tagblatt, 2018)

<sup>49</sup> BE1

<sup>50</sup> BE1

dauern können, besteht die Gefahr, dass gewisse Schwerpunktthemen, die bei der Planung als wichtig erachtet wurden, bei der Fertigstellung nicht mehr aktuell sind.<sup>51</sup> Aus diesem Grund ist es wichtig, dass flexible Konzepte erstellt werden, die anpassungsfähig sind und der Aufwand zur Änderung geringgehalten werden.<sup>52</sup>

### **11.1.2 Weitere Entwicklungen unterstützen den Standort**

Bei einem Projekt haben weitere Entwicklungen und Modernisierungen im näheren Umfeld des Standortes zur Erhöhung der Attraktivität des Areals geführt. Dadurch gab es u.a. mehr Laufkundschaft für das Gewerbe<sup>53</sup> und es führte zu einer höheren Flächennachfrage.<sup>54</sup>

### **11.1.3 Ausnutzungsberechnung**

Grundsätzlich wird in Städten von verschiedenen Ausnutzungsziffern bei Wohnen und Gewerbe ausgegangen. Bei Mischnutzung kann es daher sein, dass die Stadt eine andere Ausnutzungsziffer für die Mischnutzung berechnet als die Projektentwickler. In diesem Fall wäre die Ausnutzungsziffer, welche als Basis für die Investitionsrechnung vom Entwickler genommen wird falsch und es besteht das Risiko, dass das Projekt unwirtschaftlich sein könnte. Dies kann dann zu schwierigen Diskussionen mit der Stadt und evtl. Anpassungen der Investitionsrechnung führen.<sup>55</sup>

## **11.2 Altlasten**

Trotz Prüfen des Baugrunds bleiben bei Altlasten dennoch immer eine Unbekannte, was wirklich im gesamten Boden enthalten ist. Das birgt ein finanzielles Risiko, weil trotz Testbohrungen das Risiko nicht vollkommen eliminiert werden kann.<sup>56</sup>

## **11.3 Wasser**

In manchen Projekten kommen gegen Ende der Planung die Themen wie unterirdische Kanäle oder Grundwasser auf. In beiden Fällen verursacht es neben steigenden Kosten auch eine adaptierte Zeitplanung für die unerwarteten Umsetzungen.

---

<sup>51</sup> PW17

<sup>52</sup> PW18

<sup>53</sup> PW5

<sup>54</sup> PW13

<sup>55</sup> PW2

<sup>56</sup> PW14

### **11.3.1 Unterirdische Kanäle**

Bei unterirdischen Kanälen müssen Ideen entwickelt werden, wie mit diesen Kanälen umgegangen werden soll und Umplanungen müssen gegeben falls vorgenommen werden.<sup>57</sup>

### **11.3.2 Grundwasser**

Bei Grundwasserproblemen müssen Hochwasserschutzkonzepte erstellt werden. Hinzu kommen Fragen zur möglichen Nutzungseinschränkung der betroffenen Gebäudeteile sowie versicherungstechnische Fragen.<sup>58</sup>

Bei behördlichen Vorgaben bezüglich Grundwassernutzung sollte vorher durch Testbohrungen abgeklärt werden, ob ausreichend Grundwasser zur Versorgung vorhanden ist. In einem Fall war dies leider nicht gegeben und es musste zusätzlich ein Entnahmebrunnen erstellt werden.<sup>59</sup>

### **11.3.3 Seewasser**

Aufgrund von Seewasser kann sich der Baugrund als schwierig herausstellen.<sup>60</sup>

### **11.3.4 Naturphänomene**

Unterwartete Naturphänomene wie Überschwemmungen und Hagelschaden können Projekte zeitlich verzögern.<sup>61</sup>

## **11.4 Besetzungen des Areals**

Wenn zwischen Auskündigungen und Abrissarbeiten eine zeitliche Verzögerung besteht, z.B. weil Feiertage zwischen Kündigungstermin und Abbrucharbeiten sind, steigt das Risiko einer Besetzung. Ratsamer ist es, die Mieter etappenweise ausziehen zu lassen und direkt nachdem die Mieter ausgezogen sind, auf dem Areal mit den Bauarbeiten anzufangen. Eine weitere Möglichkeit, das Besetzungsrisiko zu minimieren, ist durch Zwischennutzungen.<sup>62</sup>

---

<sup>57</sup> PW18

<sup>58</sup> PW1

<sup>59</sup> PW18

<sup>60</sup> PW17

<sup>61</sup> PW6

<sup>62</sup> PW2

## 11.5 Gewerbe

Im kommerziellen Immobilienmarkt setzt sich die negative Wertentwicklung des letzten Semesters fort, besonders Büroliegenschaften zeigen weiterhin einen starke negative Entwicklung (Thurnheer, 2021, S. 22).

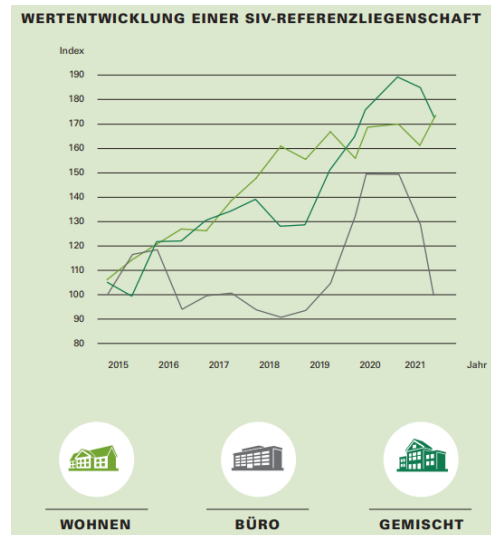


Abbildung: Wertentwicklung einer SIV-Referenzliegenschaft, (Thurnheer, 2021, S. 23)

Auch aus den Interviews lässt sich festhalten, dass Gewerbevermietungen schwieriger abzusetzen sind als Wohnvermietungen. Besonders grosse Gewerberäume mit z.B. 100m<sup>2</sup> sind schwerer zu vermieten.

### 11.5.1 Leerstand

Bei den meisten Befragten war der Leerstand im Bereich Gewerbe höher als im Bereich Wohnen. Im Bereich Wohnen gaben die Projektentwickler an, dass sie davon ausgehen, dass die Wohnungen vom Markt absorbiert werden. Beim Gewerbe sahen einige Projektentwickler Schwierigkeiten darin, die gesamten Gewerbeflächen abzusetzen.

### 11.5.2 Skaleneffekte durch guten Gewerbemix

Wenn bei der Arealentwicklung ein breites und flexibles Spektrum an verschiedenen Gewerbeformen wie z.B. Hotels, Büros und/oder Produktion angeboten wird, werden verschiedene Gewerbearten angesprochen. Dadurch kann ein dynamischer Gewerbemix entstehen.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> PW6

### **11.5.3 Positiver Einfluss des lokalen Gewerbes auf das Areal**

Wenn sich lokales Gewerbe aus dem Gebiet bzw. Region des Standortes auf dem Areal niederlässt, so unterstützt es die positive Wahrnehmung, hilft das Areal lokal zu tragen und wertet das Arealimage auf.<sup>64</sup>

### **11.5.4 Höhen bei Gewerberäume**

Räumlichkeiten für Kleingewerbe bzw. produzierende Gewerbe werden meist mit einer Raumhöhe von mind. ca. 5 Metern geplant oder es werden bestehende Gebäude mit hohen Decken als Gewerbenutzung geplant.

### **11.5.5 Gewerbemieten benötigen Laufkundschaft**

Gewerbemieten sind grundsätzlich auf Laufkundschaft angewiesen.<sup>65</sup> Bietet das Areal zu wenig Laufkundschaft oder kaum Parkplätze für Anlieferungen und Kunden, kann dies ein Grund sein, weshalb sich bestimmte Gewerbebranchen nicht an dem Standort niederlassen möchten. Weiterführende Informationen zu Mietvertragsoptionen, um das Gewerbe in der Anfangszeit zu unterstützen, siehe Kapitel 20.1 «Mietverträge» auf Seite 113.

In manchen Projekten war es für die Projektentwickler schwierig, einen Grossverteiler auf das Areal zu bekommen (wie z.B. Coop, Migros, usw.), weil z.B. die benötigte Kundenfrequenz nicht gegeben war bzw. ist.<sup>66</sup>

### **11.5.6 Auflagen bei Lebensmittelverkauf**

Oft wird in den Gewerberäumen auf Erdgeschossenebene mit kleiner Verkaufsfläche ein Gewerbe geplant, das Lebensmittel verkauft. Dabei ist darauf zu achten, dass die Auflagen für diese Art von Gewerbe höher sind als beim Non-Food Gewerbe. Darüber hinaus können auch zusätzlich Kundenparkplätze zum Thema werden.<sup>67</sup>

### **11.5.7 Bäckereien und Apotheken wünschen sich Parkplätze**

Die Bäckereien benötigen Möglichkeiten für die Anlieferung ihrer Waren, sowie Kundenparkplätze, damit ihre Kundschaft sie auch mit dem MIV erreichen kann. Auch Apotheken, die sich nicht in Stadtzentren befinden, benötigen Parkplätze in der unmittelbaren Nähe. Dieser Umstand muss beim Erstellen eines Mobilitätskonzeptes berücksichtigt werden.

---

<sup>64</sup> PW3

<sup>65</sup> PW15

<sup>66</sup> PW3

<sup>67</sup> PW3

### **11.5.8 Ausfall des Hauptmieters**

Leider kann es passieren, dass ein Hauptmieter, z.B. ein Betreiber, kurz vor der Übergabe abspringt. Zur Minimierung des Risikos kann als Vorkehrung geprüft werden, ob der zukünftige Hauptmieter bereits Erfahrungen hat in dem gewünschten Bereich hat.<sup>68</sup>

### **11.5.9 Grundausbau und evtl. nötige Änderungen**

Manche Projektentwickler gehen von einem Grundszenario aus und realisieren das Projekt dementsprechend. Dennoch können zusätzliche Anpassungen beim Einzug des Gewerbes nötig sein, weil das einzuziehende Unternehmen andere Bedürfnisse hat als geplant.<sup>69</sup>

### **11.5.10 Nutzerbedürfnisse falsch eingeschätzt**

Eine europäische Investorengruppe hat in der Schweiz vor einigen Jahren ein Resort mit Ferienhäusern und ein Hotel mit sehr grossen Suiten entwickelt. Zwar wurde die Realisierung in sehr kurzer Zeit durchgeführt, aber aufgrund finanzieller Schwierigkeiten und Baumängeln, mussten die internationalen Investoren Konkurs anmelden.

Nach einer längeren Zeitspanne und mehreren Anläufen mit verschiedenen anderen Inverstoren, ist der Ort heute zu einem beliebten Wohnort für ausländische Grossfamilien (aufgrund der grossen Apartmentsuiten), Pendlern der Metropolregion und älteren Personen aus dem Nachbarland geworden.<sup>70</sup>

## **11.6 Büroflächen**

«Das Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben.» Aus diesem Grund werden Büroliegenschaften nach Thurnheer (2021) mit dem höchsten Risiko bewertet (Thurnheer, 2021, S. 22).

Aus den Gesprächen zeigt sich, dass der klassische Büroriegel ausgedient hat.<sup>71</sup> Büroflächen werden, aufgrund der Auswirkungen von der Covid-19 Pandemie und Einführung des Homeoffice, anders genutzt. Es wird mit neuen Raumtiefen und flexibleren Strukturen, stillen Ecken und aktiven Flächen gespielt.

---

<sup>68</sup> PW15

<sup>69</sup> PW3

<sup>70</sup> BE3

<sup>71</sup> PW16

### **11.6.1 Aktuelle Situation am Büromarkt**

Aktuell besteht eher ein Überangebot an Büroflächen auf dem Markt.<sup>72</sup> Um Büroflächen auf den Markt absetzen zu können, ist es wichtig, den Firmen einen Bürostandort mit Verpflegungsmöglichkeiten (z.B. Gastro, Einkaufsmöglichkeiten usw.) für das Personal anzubieten.<sup>73</sup>

### **11.6.2 Ansprüche von Personalabteilungen an den Bürostandort**

Personalabteilungen legen bei der Standortsuche grossen Wert auf die Erreichbarkeit des Standortes sowie Verpflegung vor Ort. Daher achten sie auf eine gute Verkehrsanbindung und angemessene Taktzeiten des ÖV sowie Parkmöglichkeiten<sup>74</sup>. Ihnen ist es besonders wichtig, dass das Personal in der Nähe Verpflegungsangebote findet, falls das Unternehmen keine Kantine anbieten kann. Darüber hinaus interessieren sich Personalabteilungen dafür, ob es Naherholungsmöglichkeiten am Standort für ihre Mitarbeiter gibt.<sup>75</sup>

## **11.7 Wohnen**

Aktuell finden sehr viele Wohnortentwicklungen statt. Das bedeutet auf der anderen Seite, dass Industrie und Gewerbeflächen, bedingt durch die bevorzugte Neuorientierung, zu Lasten der Wohnungsnutzung verschwindet. Damit aus den Arealen nicht nur Wohnorte entstehen, benötigt es auch Gewerbe, die Güter, Dienstleistungen und Arbeitsplätze bieten. Die Kunst ist es, eine gute Mischung der verschiedenen Nutzungen zu erreichen (weitere Informationen zu Wohnen und Arbeiten am gleichen Ort siehe Kapitel 19.1.1 «Arbeiten im Wohnumfeld» auf Seite 110).

Damit die Bewohner eines Areals die täglichen Bedürfnisse in der unmittelbaren Umgebung abdecken können, muss geprüft werden, ob sich Gewerbe von alltäglichen Gütern in einer Gehdistanz von max. 10 min im Umfeld befinden.<sup>76</sup> Falls nicht, soll dies in die Planung einfließen und mitentwickelt werden.

### **11.7.1 Schwierigkeit, aus Eventbesucher Bewohner zu machen**

Um ein ehemaliges und noch ungenutztes Industrieareal der Öffentlichkeit bekannt zu machen, werden oft Events auf dem noch nicht oder nur teilweise umgebauten Areal angeboten. Hier stellt sich oft die Frage, ob aus den Eventbesuchern später auch

---

<sup>72</sup> PW14

<sup>73</sup> PW16

<sup>74</sup> PW16

<sup>75</sup> PW4

<sup>76</sup> Die Gehdistanz bezieht sich auf die Schweiz. In den Niederlanden z.B. ist das Distanzmass für Güter eine Velostrecke von max. 10 - 15 min

Bewohner werden. Zusätzlich ist unklar, ob die zukünftigen Bewohner weiterhin Events auf dem dann bewohnten Areal akzeptieren (Kuhglockenphänomen).<sup>77</sup>

### **11.8 Standortqualität durch geeigneten Nutzungsmix**

Grundsätzlich wurde bei allen besprochenen Projekten das Produkt über die Nutzungen bestimmt. Der Mix der Nutzungen kann an die Bedürfnisse der Lage adaptiert werden.

Bei sehr grossen Arealentwicklungen setzen sich die Projektentwickler das Ziel, einen neuen Stadtteil bzw. ein neues Quartier zu entwickeln und planen einen Nutzungsmix, welcher zu jeder Tageszeit funktionieren soll.<sup>78</sup> Aus Stadtentwicklungsperspektive gibt es den Ansatz, ein funktionierendes Stadtgebiet mit verschiedenen Nutzungen zu entwickeln.<sup>79</sup>

Als Fazit aus den Interviews kann zusammengefasst werden, dass bestimmte Zielgruppen auf Dienstleistungen oder Güter eines bestimmten Gewerbes angewiesen sind. Sollten diese Dienstleistungen oder Güter aus verschiedenen Gründen weder auf dem Areal noch im nahen Umfeld angesiedelt sein, dann ist es ratsam, diese Zielgruppen nicht als Nutzer in Betracht zu ziehen. Wenn z.B. Apotheken in Gehdistanz fehlen, so spricht die Lage keine älteren Menschen an. Genauso ist es für Expats ein Ausschlusskriterium, wenn internationale Schulen fehlen.<sup>80</sup>

Wichtig bei der Zusammenstellung des Nutzungsmixes ist es, darauf zu achten, dass sich die jeweiligen Nutzungen nicht negativ beeinflussen.<sup>81</sup>

### **11.9 Sondernutzungen**

#### **11.9.1 Erhöhung der Arealqualität durch Schulen und Bildungseinrichtung**

Wenn das Areal sehr gross ist und viel Wohnen angeboten wird, so kann es angebracht sein, eine Schule zu bauen.<sup>82</sup> Kommt die Auflage von der Gemeinde, dann beteiligt sich die Gemeinde oder die Stadt an den Kosten.<sup>83</sup>

Durch Kindergärten und Schulen erhöht sich die Qualität des Areals, bedeutet aber andererseits eine langfristige Planung mit den verschiedenen Behörden, die dabei involviert

---

<sup>77</sup> PW10. Kuhglockenphänomen: Touristen finden es schön in den Bergen die Kuhglocken zu hören. Wenn aber aus Touristen Anwohner werden, stören sich manche an das "ständige" Geläute.

<sup>78</sup> PW17&PW8

<sup>79</sup> PW14

<sup>80</sup> BE3

<sup>81</sup> BE1

<sup>82</sup> PW17

<sup>83</sup> PW15



sind. Besonders die Schulbehörden benötigen längere Zeiträume und Abstimmungsarbeit, bis alle Bewilligungen eingeholt werden können.

Bildungsangebote für Erwachsene oder Themen-Internate sind weite Möglichkeiten, eine höhere Qualität auf dem Areal zu erreichen.<sup>84</sup>

### **11.9.2 Kultur & Freizeitangebote**

Um Areale, die noch in der Planungsphase sind, für die Bevölkerung zu öffnen, können z.B. öffentliche Spielplätze oder andere Aktivitäten angeboten werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass eine grosse Dynamik entsteht und die Bevölkerung das Areal positiv wahrnimmt und es als «ihr» Areal einnimmt. Dies kann für die bessere Erfassung der zukünftigen Zielgruppe hilfreich sein.<sup>85</sup>

Wenn das Areal von der Bevölkerung getragen wird, kommt es zu weniger Einsprüchen bzw. es steigt die Chance, dass diese wieder zurückgezogen werden.

Fehlt es im Umfeld eines Standortes, welcher in einem grösseren Ort liegt, an Kultur und Freizeitangeboten, so kann zur Steigerung der Attraktivität des Standortes der Nutzungsmix mit zusätzlichen Angeboten aus dem Kultur & Freizeitbereich erweitert werden.<sup>86</sup>

### **11.10 Verspätete Fertigstellung**

Wenn die Realisierung des Projekts nicht in der vorgegebenen Zeit fertiggestellt werden kann, müssen Zwischenlösungen für die zukünftigen Mieter gefunden und evtl. rechtliche Wege beschritten werden. Das Augenmerk soll dabei auf die Kommunikation nach Aussen und auf den Umgang mit den Medien/PR gelegt werden, um den Imageschaden gering zu halten.<sup>87</sup>

### **11.11 Überstandene Herausforderungen schweissen zusammen**

Bei einem Projekt wurden durch Verzögerungen in der Realisierung die Mieter durch diese aussergewöhnliche Situation zusammengeschweisst und haben bis heute ein sehr gutes Verhältnis zueinander.<sup>88</sup>

---

<sup>84</sup> PW6 & 16

<sup>85</sup> PW10

<sup>86</sup> PW5

<sup>87</sup> PW2

<sup>88</sup> PW2

## 11.12 Aussenräume

Grünflächen fördern das Wohlbefinden.<sup>89</sup> Deshalb kann es wirtschaftlich sinnvoll sein, z.B. auf ein Gebäude zu verzichten, um einen grösseren Park zu bauen. Die Kompensation kann durch höhere Dichte in anderen Gebäuden und z.B. durch Stockwerkeigentum (mit Blick auf den neuen Park) stattfinden. Die Vorteile der Qualitätssteigerung im Areal kann zur höheren Aussenqualität und zu weniger Mieterwechsel auf dem Areal führen.<sup>90</sup>

### 11.12.1 Grüne Aussenräume

Areale erhalten eine Wertsteigerung dank einer durchdachten Umgebungsgestaltung mit Grünräumen und Wasserflächen, welche von einer übergeordneten Signaletik getragen werden sollten. Die Menschen nehmen gerne qualitative Aussenräume an, besonders Familien mit Kindern.<sup>91</sup>

## 11.13 Zwischennutzungen

Zwischennutzungen sind eine Option, um die lange Planungszeit zu überbrücken. Auch für bereits realisierte Gebäude, bei denen die definitive Nutzung noch nicht entschieden wurde oder keine längerfristigen Mieter gefunden werden konnten, ist eine Zwischennutzung eine gute Alternative.

Oft war zu hören, dass Räume, die noch nicht vermietet werden konnten, mit Coworking als Zwischenlösung gefüllt werden. Dadurch kann sich die Chance ergeben, dass ein Start-up zu einem späteren Zeitpunkt die Räumlichkeiten zum Teil übernimmt.

Wenn die Nutzungen bei der Planung nicht starr definiert sind, gibt es die Flexibilität abzuwägen, welche Nutzungen noch im Nutzungsmix fehlen. Zwischennutzungen können als ein Testlauf dienen um zu prüfen, welcher Nutzungsmix funktionieren könnte.<sup>92</sup>

## 11.14 Mobilitätskonzepte

Wenn Mobilitätskonzepte erstellt werden, so ist es unbedingt notwendig, dass auch auf die Bedürfnisse des zukünftigen Gewerbes Rücksicht genommen wird. In mehreren Fällen waren die vom Gewerbe benötigten Parkplätze sowie die Anzahl der erlaubten Zu-

---

<sup>89</sup> PW7

<sup>90</sup> PW1

<sup>91</sup> PW16

<sup>92</sup> PW13

und Abfahrten, im Konzept nicht gegeben. Daher war das Mobilitätskonzept für das Gewerbe ein Ausschlusskriterium für den Standort.<sup>93</sup>

#### **11.14.1 Wichtigkeit von ÖV Knotenpunkte**

Als Beispiel sei eine Gemeinde erwähnt, die geplant hatte, einen Standort für Präzisionstechnik auf ein ehemaliges Industrieareal zu entwickeln. Trotz verschiedener Anläufe, das Areal zu vermarkten, wurden keine Technologiefirmen zur Ansiedlung gewonnen. Grund war die Adressgüte des Standortes und das schlechte ÖV Anbindungskonzept. Über Umwege hat sich dann ein Grossverteiler gemeldet, der dort das Headquarter sowie ein Verteilzentrum verlegte und MIV affin war.<sup>94</sup>

#### **11.14.2 Nähe zu Autobahnen**

Die Nähe zu Autobahnen wird meist positiv bewertet, dennoch kann dieser Umstand auch Schwierigkeiten beinhalten. Einerseits können die Lärmemission beträchtlich sein, andererseits muss die Störfallverordnung bei der Planung mitberücksichtigt werden. Zusätzlich können aufgrund der Mobilitätskonzepte zu wenige Parkplätze zur Verfügung stehen, so dass trotz vorhandener Autobahn das Areal nicht mit dem MIV angefahren werden sollte.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> PW14&16

<sup>94</sup> BE3,

Weil die Gemeinde die Verkehrsplanungen bereits aufgegleist hatte, konnte sie sehr schnell reagieren. In einer halbstündigen Sitzung wurde der neue Standort für den Grossverteiler festgelegt

<sup>95</sup> PW16

## 12. Kommunikation

Einige Projektentwickler beginnen ihre Ideensuche mit Besuchen und Gesprächen vor Ort. Sie kommunizieren und tauschen sich mit verschiedenen Menschen aus unterschiedlichen Bereichen aus und führen mit ihnen Workshops durch, um einen vielschichtigen Eindruck vom Gebiet zu erhalten und die vorhandenen Bedürfnisse der zukünftigen Nutzer zu erfahren.<sup>96</sup>

In einem Interview wurde der Begriff «Covolution» genannt. Auf die Frage nach der Definition sagte der Gesprächspartner, dass er sich in verschiedenen Zeiträumen mit unterschiedlichen Menschen für Workshops zusammensetzt und zuhört, was diese Menschen zum Standort zu sagen haben. Dieses Wissen fließt dann in die Produktgestaltung mit ein.<sup>97</sup>

### 12.1 Stakeholdermanagement

Wenn allen Stakeholdern das Gefühl gegeben wird, ein Teil des Projekts zu sein<sup>98</sup> und alle verschiedenen Schnittstellen frühzeitig abgeholt und eingebunden werden, ist das Risiko einer politischen Debatte und Blockbildung geringer.<sup>99</sup>

Je besser die verschiedenen Stakeholder abgeholt werden, desto weniger Einsprachen gibt es. Daher sollte so früh wie möglich der Kontakt zu ihnen gesucht und transparent kommuniziert werden.

### 12.2 Kommunikation zahlt sich aus

Dank einer Kommunikation, die bereits im frühen Stadium mit allen Stakeholdern geführt wird, lassen sich die Einsprachen reduzieren. Wenn es wenige Nachbarn in dem Umfeld gibt, lohnt sich der direkte Weg und mit jedem einzelnen zu sprechen.<sup>100</sup>

Wenn Personen zu ihrer Haltung befragt und regelmässig informiert werden, wirkt sich dies positiv auf die Kommunikation aus und es kann ein positiver Dialog entstehen.<sup>101</sup> Partizipationsveranstaltungen können die Kommunikation unterstützen.

Durch eine abgestimmte Kommunikation mit den Behörden wird der Prozess für alle Beteiligten nachvollziehbarer.<sup>102</sup>

---

<sup>96</sup> PW15 & PW 16

<sup>97</sup> PW12

<sup>98</sup> PW8

<sup>99</sup> PW16

<sup>100</sup> PW2

<sup>101</sup> PW2

<sup>102</sup> PW12

### **12.2.1 Nachbarschaft**

Wenn die Nachbarschaft immer wieder zu Informationsveranstaltungen einladen wird und einige Vorschläge in die Planung mit einfließen, wird das Risiko von Einsprachen vermindert.

Werden Vorschläge von der Bevölkerung soweit möglich in die Planung mitberücksichtigt, wird das Projekt anders getragen und das Image des Investors steigt, da sich die Bevölkerung angehört fühlt.<sup>103</sup>

### **12.2.2 Interessengruppen**

Sollten Bauprojekte eine grosse öffentliche Aufmerksamkeit erregen, besteht ein hohes Risiko, dass sich verschiedene Interessengruppen mobilisieren.

### **12.2.3 Partizipationsprozesse**

Partizipative Prozesse sind eine Möglichkeit, die Bedürfnisse der Bewohner und Nachbarn zu erfahren und evtl. bei der Planung miteinfließen zu lassen.

Wichtig hierbei ist, diesen Prozess aktiv zu gestalten und regelmässig mit den Stakeholdern zu kommunizieren, auch wenn dies in der Praxis aufgrund vielseitiger Aufgaben etwas vergessen gehen kann.<sup>104</sup>

### **12.2.4 Events zur Imagebildung**

Um das Interesse der Bevölkerung über die ganze Zeit zu halten, können verschiedene kleinere Veranstaltungen (wie z.B. Tag der offenen Tür) oder besondere Ereignisse als grössere Events (wie z.B. eine Sprengung) durchgeführt werden.<sup>105</sup>

## **12.3 Zusammenarbeit mit Behörden**

Wenn eine starke Unterstützung von der Standortgemeinde gegeben ist, so können nötige Sonderbauvorschriften einfacher bewirkt werden. Auch kann es sein, dass die Stadt bereit ist, verschiedene Bereiche wie z.B. Plätze auf dem Areal selbst zu bespielen um es zu einem Stadtteil/Quartier mit zu entwickeln.<sup>106</sup>

Grundsätzlich sind die Behörden in grösseren Städten professionell aufgestellt. In kleinen Gemeinden übernimmt manchmal das Milizsystem, oft aus fachfremden Personen bestehend, die behördlichen Aufgaben.

---

<sup>103</sup> PW15

<sup>104</sup> PW17

<sup>105</sup> PW15

<sup>106</sup> PW9

Bei der Zusammenarbeit mit Behörden ist es wichtig, eine gemeinsame Entwicklungskultur und Vertrauen aufzubauen und als Team in einer Projektstruktur zusammen zu arbeiten.<sup>107</sup> Trotz unterschiedlicher Interessen, soll eine Kultur entstehen, die vom Verständnis für die Bedürfnisse der anderen Seite geprägt ist damit gemeinsam Lösungen gefunden werden können.<sup>108</sup>

Um das Risiko bei Parteienwechsel durch Wahlen oder personelle Veränderungen zu minimieren, ist eine breite Abstützung des Projekts und Akzeptanz über Parteigrenzen hinweg nötig.<sup>109</sup>

### **12.3.1 Flexibilität in strukturschwachen Gemeinden**

Gemeinden und Behörden in strukturschwachen Gebieten sind meistens offen für eine Umnutzung eines ehemaligen Industrieareals. Manchmal haben sie sich bereits mit möglichen Umnutzungen auseinandergesetzt.

Wenn von Seiten der Gemeinde Vorarbeiten bezüglich des Standortes bereits durchgeführt wurden und ein Rahmenplan existiert, können die Behörden sehr schnell agieren. Bleiben die Gemeinden bei der Planung flexibel, besteht Chance, dass der Genehmigungsprozess innerhalb einer sehr kurzen Frist durchgeführt werden kann.<sup>110</sup>

### **12.3.2 Vorgaben von Behörden**

Manchmal wird auf Etappen-Bauweise verzichtet, wenn die Gemeinden von den Projektentwicklern verlangen, dass das Nutzungsverhältnis (z.B. Wohnen zu Gewerbe) pro Etappe einzuhalten ist. Dann wird ohne Etappen gebaut, aber einen phasenweisen Bezug der neuen Räume durchgeführt.<sup>111</sup>

Eine weitere schwierige Situation kann sich bei Behörden in grossen Städten ergeben, wenn der Projektentwickler zwischen die Fronten von zwei Abteilungen und Ämter kommt und sich dadurch Genehmigungen zeitlich verzögern.<sup>112</sup>

### **12.3.3 Verkehrsnetz aufbauen**

Bei einem Projekt hat die Gemeinde den Aufwand zum Ausbau des benötigten Verkehrsnetzes unterschätzt, sowohl in zeitlicher als auch in finanzieller Sicht.

---

<sup>107</sup> BE3

<sup>108</sup> PW10 & PW14

<sup>109</sup> PW10 & PW14

<sup>110</sup> BE3

<sup>111</sup> PW9

<sup>112</sup> BE1

### 12.3.4 Denkmalschutz

Je nach Stärke des Denkmalschutzes können einschneidende Limitierungen bezüglich der Nutzung bzw. Auslastung entstehen.<sup>113</sup> Zusätzlich kann es aufgrund des Denkmalschutzes zu höheren Kosten und zu einer längeren Zeitdauer kommen, kombiniert mit einem niedrigeren Ertragsprofil (im Vergleich zu einem Neubau).

Trotz der Nachteile, die ein denkmalgeschütztes Gebäude hat, bringen diese Gebäude einen Mehrwert für das Areal mit<sup>114</sup> und können dem Areal einen einzigartigen Charakter verleihen.<sup>115</sup>

Wichtig bei der Kommunikation mit dem Denkmalschutz ist es, genau auszuarbeiten, was die erhaltenswerten Komponenten sind und danach gemeinsam nach Lösungen zu suchen.<sup>116</sup>

## 12.4 Einwände

Einwände können von verschiedenen Richtungen kommen, wie z. B. dem Heimatschutz oder dem Naturschutz, aber auch von Nachbarn und von anderen Bevölkerungsschichten.

### 12.4.1 Einsprachen und Rekurs-Möglichkeiten

Grundsätzlich kann man bei Arealentwicklungen davon ausgehen, dass es immer ein paar Einsprachen und Rekurse geben wird und man muss diese im Zeitplan mit einplanen. Werden Einsprachen erhoben, müssen Lösungen gesucht werden.<sup>117</sup>

Meistens ist die Anzahl an Einsprachen geringer, wenn die Anzahl von Nachbarn/Anstössern kleiner ist.<sup>118</sup> In diesen Fall lohnt sich eine direkte Kommunikation mit jedem einzelnen Nachbarn.

### 12.4.2 Spezialbau Stadium

Sonderbauten, wie z. B: Stadien, werden von der Bevölkerung als «öffentliche» Bauten gesehen. Daher ist hier bei der Planung die Kommunikation mit der Öffentlichkeit sehr wichtig, weil die Bevölkerung den Transformationsprozess ganz genau verfolgt.

---

<sup>113</sup> PW5

<sup>114</sup> PW6

<sup>115</sup> PW8

<sup>116</sup> PW18

<sup>117</sup> PW14

<sup>118</sup> PW9

### **12.4.3 Naturschutz**

Es ist schon öfter vorgekommen, dass sich der Naturschutz bei Entwicklungsprojekte einschaltet. Leider ist nicht immer abzusehen, welche Tiere und Pflanzen von der Umnutzung betroffen sein könnten. In einem besprochenen Projekt mussten besondere Lösungen für Fledermäuse und Mauersegler gefunden werden.<sup>119</sup>

## **12.5 Mieter**

### **12.5.1 Bestehende Mieter**

Wenn auf einem Areal bereits Mieter sind, auf welches zukünftig eine Neuorientierung geplant ist, wäre es eine Option, den Mietern befristete Mietverträge auszustellen, die z.B. jährlich ablaufen. Dadurch hat der Projektentwickler eine gewisse Flexibilität, wann mit der Realisierung begonnen werden soll.<sup>120</sup>

### **12.5.2 Zukünftige Mieter**

Meistens ziehen die zukünftigen Wohn-Mieter aus einem kleinen Umkreis um den Standort ein. Dies ist beim Imageaufbau und bei den Verkaufsmassnahmen zu beachten.

## **12.6 Marketingmassnahmen/Werbung**

Es gibt verschiedene Kanäle in der Marketingkommunikation, wie z.B. Newsletter, Befragungen, Interviews, Austauscherevents, Social Media usw., mit denen die Bedürfnisse der Zielgruppen erfragt werden können<sup>121</sup> und über den aktuellen Stand des Projekts kommuniziert werden kann.

### **12.6.1 Vermarktung des Projekts**

Die Vermarktung des Projekts soll schon bei der Planung anfangen und verschiedene Bereiche wie Standort-, Projekt- und Selbstmarketing beinhalten. Wird von Anfang an das Projekt beworben, vereinfacht es die Kommunikation mit Investoren und Erstmieter/-käufer.

Dabei soll eine glaubwürdige Storyline schon zu Beginn der Planung entwickelt werden, um die Bevölkerung von Anfang an über das Projekt zu überzeugen. Dadurch steigt die Chance, die Abstimmungen zu gewinnen. Wichtig dabei ist, den Menschen das Gefühl zu geben, dass die geplante Entwicklung Vorteile für den Ort bringen wird.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> PW18

<sup>120</sup> PW10

<sup>121</sup> PW13

<sup>122</sup> BE3



### **12.6.2 Webseiten und Apps**

Webseiten sollen nicht erst nur für die Vermietung erstellt werden, sondern schon davor und auch danach beibehalten werden.<sup>123</sup>

Webseiten oder Apps können sowohl von potentiellen Mietern als auch bestehenden Mietern genutzt werden. In diesen digitalen Tools können alle vertraglichen Dokumente hinterlegt werden und es können weitere Services und Nutzungsanfragen darüber gesteuert werden.

### **12.7 Due Diligence**

Genauere Überprüfung der rechtlichen und vertraglichen Rahmenbedingung ist besonders wichtig, wenn mehrere Beteiligte wie z.B. eine Interessengemeinschaft (IG) involviert sind. Unterstützt könnte der Prozess durch eine Koordinationsstelle bzw. durch einen Verantwortlichen werden, der alle Unterlagen der Beteiligten prüft, insbesondere die Pläne und Baurechte.<sup>124</sup>

### **12.8 Zeitbudget**

Weil in der Planung nicht alles vorhersehbar ist, sollte grundsätzlich immer ein gewisser Zeitpuffer für Unvorhergesehenes eingeplant werden.

---

<sup>123</sup> PW1

<sup>124</sup> PW18

## **13. Finanzen**

### **13.1 Finanzierung der Projekte**

Ein Grossteil der Investment Developer finanzieren einen Teil der Projektinvestition durch den Verkauf eines Gebäudes (entweder Stockwerkeigentum oder an Drittinvestoren) und Beibehaltung von 50% bis 75% der anderen Gebäude im eigenen Portfolio.

### **13.2 Kosten**

#### **13.2.1 Altlastkosten**

Besonders bei grossen Arealen ist es schwierig, die Altlasten komplett sicher abzuschätzen.<sup>125</sup> Daher ist es ratsam, bei der Kostenberechnung genügend Puffer einzurechnen. Wenn während der Planungszeit gesetzliche Verschärfungen erlassen werden, können unerwartete Mehrkosten anfallen.<sup>126</sup> Leider erhöhen die Beseitigungskosten den Wert der zukünftigen Bauten nicht.<sup>127</sup>

#### **13.2.2 Kostenverfahren**

Einige Projektentwickler vereinbaren ein Designed to Cost Verfahren mit einem Total Unternehmer zur Realisierung ihres Projektes.<sup>128</sup> Wenn die eingeplanten Kosten nicht erreicht werden, leiten sie eine Submission ein.<sup>129</sup>

#### **13.2.3 Steigende Baukosten**

Aktuell steigen sowohl die Preise für Materialkosten (wie Holz, Stahl usw.) als auch für Baudienstleistungen. Wenn z.B. Holzbauweisen aktuell geplant sind, so soll man trotz steigender Preise einen kühlen Kopf bewahren. Gegensteuern kann man, indem in der Planungsberechnung eine gewisse Preissteigerung einkalkuliert wird.

#### **13.2.4 Kostenmanagement**

Einige Projektentwickler hatten Kostenüberschreitungen, meistens aufgrund unerwarteter Ereignisse.<sup>130</sup> Weil in Zukunft nicht sicher ist, ob der Marktwert weiter steigen wird, ist es ratsam, ein Kostenmanagement einzuführen, um die geplanten Kosten einzuhalten.

---

<sup>125</sup> PW17

<sup>126</sup> PW18

<sup>127</sup> PW9

<sup>128</sup> PW15

<sup>129</sup> PW2

<sup>130</sup> BE2

Dank des Managements wird die Kostendisziplin gestärkt und Kostenkontrollen können sich an die vorher geplanten Zielkosten orientieren.<sup>131</sup>

### **13.2.5 Risikomanagement**

Mit der Einführung eines Risikomanagements können Chancen und Risiken besser identifiziert werden. Die nötigen Weichenstellungen in den Kategorien Planungs-, Realisierungs- und Marktrisiken können damit zu einem frühen Zeitpunkt gestellt und durchgeführt werden. Dank des Monitorings wird das Projekt während des gesamten Zeitablaufs überwacht.<sup>132</sup>

## **13.3 Erträge**

### **13.3.1 Aktuell steigende Marktwerte**

Generell war in der letzten Zeit die Wahrscheinlichkeit, die geplanten Resultate zu übertreffen, sehr hoch, da seit längerem die Landpreise und Marktwerte steigen<sup>133</sup>. Darüber hinaus besteht weiterhin ein grosser Nachfragedruck<sup>134</sup> und aufgrund des aktuellen Zinsumfeldes zusätzlich ein hoher Anlagedruck.<sup>135</sup> Alle befragten Projektentwickler bestätigten, dass sie höher als geplant abschliessen konnten oder werden.

### **13.3.2 Marktwertveränderungen in der Zukunft ungewiss**

Durch die seit Jahren anhaltende Marktwertsteigerung besteht die Gefahr, dass man die Wertsteigerung in die Planung antizipiert. Dadurch erhöht sich das Risiko, dass auf steigende Marktwerte spekuliert wird und dementsprechende Preise gezahlt werden. Deshalb können Preissteigerungen in Zukunft noch stärker ausfallen.<sup>136</sup>

## **13.4 Preis-Leistungsverhältnis**

Wenn ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis auf dem Markt angeboten wird, so ist zu beobachten, dass die Mieterfluktuation niedriger ist. Dies wiederum reduziert in der Bewirtschaftung die Kosten.<sup>137</sup>

---

<sup>131</sup> PW6

<sup>132</sup> BE2

<sup>133</sup> PW14

<sup>134</sup> BE1

<sup>135</sup> BE2

<sup>136</sup> PW14

<sup>137</sup> PW18

### **13.5 Subventionierung von Erdgeschossflächen**

In den meisten Fällen werden im Erdgeschoss Gewerbeflächen angeboten. Um in der Anfangsphase das Gewerbe zu unterstützen und ihm eine Starthilfe zu geben, offerieren einige Projektentwickler eine Umsatzmiete. Andere Entwickler quer-subventionieren die die Gewerbeflächen, die vom Wohnanteil getragen wird.<sup>138</sup>

Besonders wenn in einem Gewerbegebiet Gastronomie angeboten werden soll, so ist es für den Gastronomen wichtig, dass er genügend potentielle Gäste vor Ort hat. Dies kann in der Anfangszeit schwierig sein, daher wäre es gut, wenn für diese Zeit eine Subventionierung des Gastrobereichs oder eine Umsatzmiete angeboten wird.<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> PW14

<sup>139</sup> PW16

## 14. Entwickeln in noch unentwickelten Gebieten

Projektentwicklungen werden in den Bereichen «added value» und «opportunistic» eingeordnet. Das bedeutet, dass es Investitionen mit hohem Risiko sind und die Unsicherheit mit der Zeit ansteigt, sowie auch der mögliche Entwicklungsgewinn.



Abbildung 13: Added value (crowdstreet.com, 2021)

Aus den Befragungen war herauszuhören, dass es bei Arealumnutzungen wichtig ist, Entwicklungskompetenzen und Erfahrung zu haben, da sonst das Risiko eines finanziellen Schadens sehr gross ist.

### 14.1 Beliebte Entwicklungsgebiete

Nachdem ehemalige Industrieareale in den letzten Jahren mehrheitlich in Metropol- und Agglomerationsräume entwickelt wurden, ist jetzt der Trend zu beobachten, dass manche Projektentwickler damit beginnen, in städtischen Gemeinden oder Gebiete zu entwickeln, welche in periurbanen Räumen liegen. Besonders Areale mit einer Anbindung an eine Infrastruktur ziehen die Aufmerksamkeit der Entwickler auf sich.

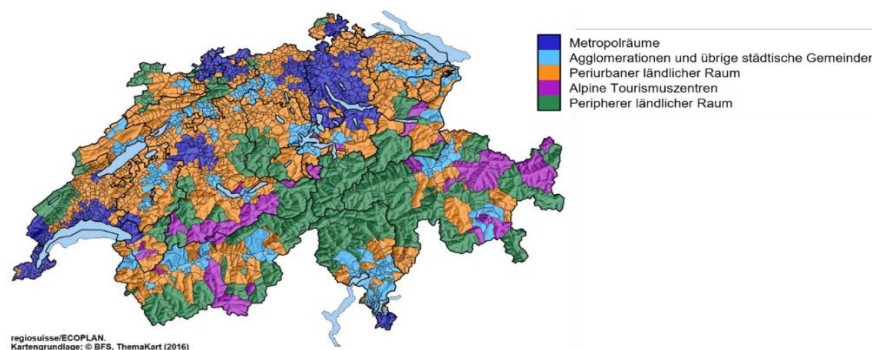


Abbildung 14: Raumtypologie Schweiz (Setz et al., 2017, S. 18)

#### 14.1.1 ÖV Strecken

Orte, die entlang von geplanten ÖV-Strecken oder an Achsen zwischen Städten liegen, werden als potentielle Orte für zukünftige Entwicklungen gesehen. Dieses Vorgehen unterstreicht die Bedeutung des Faktors Infrastruktur.

Dennoch hob ein Experte hervor, dass ein Projekt so geplant werden sollte, dass es auch ohne die zukünftig geplante ÖV Anbindung funktionieren kann.<sup>140</sup>

Ein guter Indikator, welche Lagen in Zukunft interessant sein könnten, ist das zukünftige Verkehrskonzept genau zu studieren. Der Vorteil an solchen Lagen ist, dass diese Standortorte noch nicht so hochpreisig sind.<sup>141</sup>

#### **14.1.2 Bahnhöfe**

Gebiete um grössere Bahnhöfe, die zwar keine Hauptbahnhöfe sind aber dennoch eine bedeutende Grösse haben, werden als attraktive Entwicklungsmöglichkeit gesehen. Besonders wenn das Areal als schwieriges oder unterbewertetes Quartier gilt, sich allerdings leichte Umnutzungstendenzen von Industrie und Gewerbe abzeichnen.

#### **14.1.3 Zwischen Städten**

Lagen zwischen einer Hauptachse von Grossstädten oder zu einer Grossstadt hin, sind vorteilhaft und manche Entwickler sehen in ihnen eine Chance sich zukünftig zu entwickeln.<sup>142</sup>

Wenn ein Quartier bzw. Stadtzentrum in einem Umfeld geplant wird, in dem noch keine weiteren Entwicklungen realisiert wurden, kann es sein, dass die Laufkundschaft für das Gewerbe in den ersten Jahren nach der Realisierung fehlt. Eine vorrausschauende langfristige Planung ist in solchen Fällen nötig, um das Gewerbe in der Anfangsphase zu unterstützen und um dem Gebiet die Zeit zu geben, bis sich andere Entwicklungsprojekte angesiedelt haben.<sup>143</sup>

#### **14.1.4 Städte**

Einige Projektentwickler fokussieren sich verstärkt auf die Nähe von Städten, die eine gewissen Grösse haben und positive Wachstumsprognosen vorzeigen, wenn die Investoren eher risikoavers sind.<sup>144</sup>

### **14.2 Transformationsareale identifizieren**

Aus Entwickler/Investorensicht ist es spannend, welche Areale in 5 oder 10 Jahre brach liegen könnten. Eine Möglichkeit, diese Transformationsareale zu identifizieren, ist durch Beobachtung des Wirtschaftsgeschehens.

---

<sup>140</sup> PW2

<sup>141</sup> PW2

<sup>142</sup> PW2

<sup>143</sup> PW2

<sup>144</sup> PW11

Wenn z.B. Konzerne ihre Belegschaft herunterfahren bzw. aussiedeln oder wenn Drittmieten auf das Areal kommen, könnten dies verschiedene Indikatoren sein, die aufzeigen, ob sich ein Industrieareal in einem Abwertungsprozess befindet.<sup>145</sup>

### **14.3 Gefahren**

Die Lage des Standortes für eine Arealentwicklung ist sehr entscheidend. Aus Entwicklersicht lohnt es sich nicht, ein Industrieareal in einer Region oder einem Ort zu entwickeln, wo grundsätzlich die Gefahr besteht, dass keine zukünftige Weiterentwicklung stattfindet.<sup>146</sup> Gründe können z.B. sein, dass der Ort zu abgelegen ist.

---

<sup>145</sup> BE2

<sup>146</sup> PW15

## 15. Checklisten als Orientierungshilfe

Alle in diesem Kapitel aufgeführten Checklisten sind im Anhang 19: «Checklisten» auf Seite 96ff grösser abgelegt.

### 15.1 Checkliste basierend auf die Standorttheorien

Die Standorttheorien können, wie bereits erwähnt, bei der Entwicklung einer Projektidee als Orientierungshilfe dienen.

Die folgende Tabelle stellt Fragen zu Standort und Region, um einen ersten Eindruck der Lage zu erhalten. Die Fragen sind nach den jeweiligen Standorttheorien kategorisiert und für welche Nutzungsart sie angewendet werden können.

Ansatz	Theorie	Kurzbeschreibung	Erkenntnisse:	Nötige Voraussetzung	Anwendung für Nutzungsart
Neoklassische Ansätze	Theorie der Landnutzung von J.H. v. Thünen	Entfernung von der Produktionsstätte zum Markt Verderblichkeit und Sperrigkeit der Ware	Optimale Lage um die Transportkosten zu minimieren Transportkosten bei spezielle Gütern minimieren Zeitliche Dauer des Arbeitsweg (max. 45 min) Zentralität; Lagerente abhängig vom Ort des Konsums und der Produktionsstätte Zusammenhang zwischen Zentralität und Grundstückspreise	Lage Infrastruktur	Gewerbe, Industrie, (Wohnen):
	Theorie der zentralen Orte nach W. Christaller	Die Zentralität des Ortes entscheidet welche Güter angeboten werden	Güter des täglichen Bedarfs werden in allen Zentren nachgefragt Spezialgeschäften sind mittleren Zentren Zentrale Güter werden in grossen Zentren angeboten	Lage Infrastruktur Kundschaft	Gewerbe, Industrie, Wohnen, Sondernutzung
	Theorie der Marktnetze nach A. Lösch	Einzelne Orte spezialisieren sich auf bestimmte Produkte, (Motor)	Skaleneffekte durch Nähe (z.B. Zulieferer)	Spezialisierte Branchen	Gewerbe, Industrie, (Wohnen)
	Industriestandorttheorie nach A. Weber	Transportkostenminimalpunkt und Arbeitskosten Gesamtkostenersparnisse durch Zulieferer	Optimierung von Transport und Lohnkosten Agglomerationsvorteile durch Skaleneffekte und Wissensexternalitäten	Infrastruktur Lohnkosten	Gewerbe, Industrie, (Wohnen)
	Hotelling's Gesetz	Maximierung des Absatzgebietes	Optimaler Standortwahl um Kundschaft zu maximieren	Kundschaft	Gewerbe, Spezialgeschäfte
Neuere Standorttheorien	Cluster & Netzwerk Konzepte nach M. Porter	Vernetzung und Austausch von Wissen um innovationsfähig zu bleiben	Agglomerationsvorteile durch Clusters Wissensexternalitäten durch Nähe zu Hochschulen und F&E	Wettbewerbsfähige Branche und F&E Funktionierende Infrastruktur Qualifizierte Arbeitskräfte Bildungseinrichtungen	Gewerbe
Neueste Standorttheorien	Neue ökonomische Geographie von P. Krugmann	räumlichen Ungleichgewichte durch Agglomerations- und Degglomerationskräfte	Agglomerationseffekte: Skaleneffekte, Wissensexternalitäten Grösserer Arbeitnehmerpool für Unternehmen	Wettbewerbsfähige Unternehmen / Branche	Gewerbe, (Wohnen)
	Humankapitaltheorien Kreativen Klasse	Gebildete Arbeitskräfte als Wirtschaftskraft Kreative als Impulsgeber für Innovationen	Qualifizierte und kreative Arbeitskräfte als Innovationsmotoren	Attraktives Wohnumfeld	Gewerbe, Wohnen
Räumlichen Entwicklungstheorien	Polarisationstheorien	Innovation als Impulsgeber für Veränderungen, Unternehmen bzw. Branchen als	Agglomerationsvorteile: Skaleneffekte & Wissensexternalitäten Zugung von Arbeitskräften Weniger dominante und innovative Unternehmen bezuzogen kleinere Städte	Wettbewerbsfähige Unternehmen / Branche	Gewerbe
	Exportbasistheorie	Exportproduktion als Motor	Agglomerations- und Multiplikationseffekte: Skaleneffekte, Wissensexternalitäten Anziehung von Arbeitskräfte	Auslandsnachfrage nach Gütern Anziehung von Arbeitskräfte	Gewerbe (Wohnen)
	Die Theorie des endogenen Wachstums	Spezialisierung und die Wissensübertragung als treibende Kraft	Agglomerationsvorteile durch Wissensseinrichtungen Technischer Fortschritt als Wachstumstaktor Spezialisierung und Wissensübertragung als treibende Kraft für positive externe Effekte	Investitionen in F&E und Arbeitskräfte F&E- und Bildungseinrichtungen	Gewerbe, (Wohnen)
Dynamische Erklärungsansätze	(Neo-) Schumpeterianische Ansätze	Konjunkturschwankungen durch technologische Innovationen und unternehmerisches Engagement	Berachtigte Regionen offen für Innovationen Erfolgreiche Regionen eher konservativer, weniger offen	Technologische Innovationen	Gewerbe, (Wohnen)
	Die Theorie der langen Wellen	Basisinnovationen leiten neue grosse Wellen ein	Hochqualifizierte Arbeitskräfte, Nähe zu Forschungsstätten Agglomerationseffekte: Skaleneffekte, Wissensexternalitäten	Erkennen in welcher Welle man sich befindet und in welchem Stadium Auf- oder Abschwingung	Gewerbe
	Lebenszyklus von Branchen und Lebenszyklus von Städten	Lebenszyklus mit Auf- und Abschwingphasen	Junge Unternehmen bezuzogen diversifizierte Städte Reife Unternehmen bezuzogen spezialisierte Regionen um Kosten zu reduzieren	Attraktive Leistungen für Bevölkerung und Unternehmen	Gewerbe, Industrie, Wohnen, Sondernutzung

Tabelle 9: Checkliste mit Fragen, basierend auf die verschiedenen Standorttheorien

### 15.2 Checkliste basierend auf die Agglomerationsvorteile und Externalitäten

In den verschiedenen Theorien werden oft Agglomerationsvorteile und Externalitäten genannt. Diese zwei Begriffe sind für Unternehmen ein sehr wichtiger Aspekt für deren wirtschaftlichen Erfolg.

Betriebswirtschaftlich wird unter Agglomeration eine Ansammlung von Unternehmen an einem Standort verstanden. Durch die Interaktion der Firmen können Agglomerationseffekte entstehen, die sich positiv auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg auswirken können (Wieland, 2014, S. 25), für detaillierte Informationen siehe Kapitel 3.2 «Agglomerationseffekte» auf Seite 39.



Diese Checkliste bezieht sich auf die Nutzungsart Gewerbe. Wenn an dem Standort ein neues Gewerbezentrum geplant wird, um neue Unternehmen anzusiedeln, ist es für den Ort und die Firmen vorteilhaft, dass sich zwischen ihnen positive Agglomerationsvorteile und Externalitäten entwickeln.

Die folgende Tabelle stellt vertiefte Fragen zu möglichen Agglomerationseffekten und Externalitäten. Sie unterstützt die Ideenfindung bei einer gewerblichen Nutzung des Areals.

Agglomerationseffekte und Externalitäten		Checkliste basierend aus Agglomerationseffekte und Externalitäten
positive	Externe Effekte	Gibt es eine gut funktionierende Infrastruktur?
		Gibt es öffentliche Einrichtungen wie z.B. Bildungseinrichtungen, kulturelle Einrichtungen, andere öffentliche Güter?
	Wissensexternalitäten	Tauschen sich die Unternehmen aus und können andere Unternehmen von den Innovationen profitieren?
		Gibt es Netzwerke für die Branchen und / oder Branchenübergreifende Netzwerke?
		Gibt es Bildungseinrichtungen in der Nähe?
		Wird die Kreativität von den Bildungseinrichtungen und/oder Unternehmen gefördert?
	Agglomerationseffekte	Gibt es eine Nähe zu vor oder nachgelagerten Unternehmen in der Wertschöpfungskette von treibenden Unternehmen, wie z.B. Zulieferer?
	Urbanisierungseffekte	Gibt es in der Nähe ein Fachkrätepoo?
		Gibt es am Ort eine ausgewogenen Branchenmix?
	Lokalisationseffekte	Gibt es eine Wissensdiffusion zwischen den Branchen und wird diese gefördert?
Wie nah sind Unternehmen aus der gleichen Branche in der Region (Nähe zu Arbeitskräften und Zulieferer)?		
Können die nötigen Arbeitskräfte in der Nähe gefunden werden?		
Entspricht die Wohnqualität den Bedürfnissen der Arbeitskräfte (z.B. internationale Schulen für Expats)?		
negative	Degglomerationseffekte	Gibt es eine offene und tolerantes Umfeld beim Ort des Standortes?
		Ist die Infrastruktur überlastet (z.B. Staus)?
		Gibt es Umweltbeeinträchtigungen (z.B. schlechte Luft)?
		Sind die Transport/Pendlerwege sehr lang?
		Sind die Bodenpreise sehr hoch?

Tabelle 10: Checkliste mit Fragen, basierend auf die Agglomerationseffekte und Externalitäten

Dennoch soll angemerkt werden, dass sich Agglomerationseffekte und Externalitäten auch ins Negative wenden können, wie z.B. durch Konzentration aus ähnlichen Tätigkeiten (Konkurrenzierung), Verstärkerungs- oder Urbanisierungsnachteile oder durch Umweltbelastungen.

### 15.3 Checkliste zur Prüfung der wichtigsten Standortfaktoren

In der Standortanalyse werden zahlreiche Makro und Mikrostandortfaktoren analysiert. Die folgende Checkliste listet Fragen für die wichtigsten Standortfaktoren auf, basierend auf der Gewichtung der Experten in den Interviews.

Standortfaktoren	Checkliste basierend auf die wichtigsten Standortfaktoren
Geographische Gegebenheit & Lage	Welche natürlichen Vorteile bietet die Lage, z.B. fruchtbare Böden, Rohstoffe, Umweltgegebenheiten (Flüsse, Seen)?
	Ist die Lage in Stadtnähe?
Grundstück & Baugrund	Welche Merkmale besitzt das Grundstück?
	Welche Besonderheiten hat das Grundstück (Grundwasser, Fels, Hanglage, Abfallstoffe, Altlasten) die berücksichtigt werden müssen?*
	Gibt es Besonderheiten im Baugrund?
	Wie gross ist das Grundstück
Bebaubarkeit	Wie ist das Grundstück geschnitten?
	Was sagt die Zonenordnung /Katasteramt (Baureife)?
	Welche Grunddienstbarkeiten hat das Grundstück?*
	Gibt es Versorgungsleitungen, die unsichtbar im Boden durchs Grundstück führen?*
	Gibt es sichtbare Leitungen und Masten, die oberhalb verlaufen?*
Infrastruktur	Haben Nachbarn Wege- und Benutzungsrechte?*
	Gibt es Baulasten zugunsten benachbarter Grundstücke?*
	Wie ist das Grundstück erschlossen?
	Gibt es eine Anbringung am MIV
	Gibt es eine Anbringung am öV (Nah- / Fernverkehr)?

Tabelle 3: Checkliste basierend auf die wichtigsten Standortfaktoren, u.a. nach\* (Mein Eigenheim, 2021)

## 15.4 Grundsatzentscheidungscheckliste

Bevor ein Umwandlungsprojekt initiiert wird, sollte man genau abwägen, ob sich die Investoren auf ein langfristiges Re-Development einlassen und durchführen wollen.

Projekt selber entwickeln?	Checkliste basierend grundlegende Entscheidungen
Entwicklungswissen	Wie viel Wissen haben Sie über Neuorientierungen von Gebäuden und Arealen? Wie viel Jahre Erfahrung haben sie in der Projektentwicklung?
Zeitliche Ressourcen	Haben sie genügend zeitliche Ressourcen um das Umnutzungsprojekt zu begleiten? Sind sie sicher dass sie sich die nächsten Jahre hauptsächlich um das Umnutzungsprojekt kümmern wollen?
Finanzielle Resources	Ist es möglich Fremdkapital aufzunehmen? Kommen sie mit einer veränderten Bilanz durch Erhöhung des Fremdkapitals zu recht? Ist Eigenkapital vorhanden? Wenn nicht, ist Crowdfunding eine Option?
Partner	Können Sie sich vorstellen mit Partnern das zu planen und durchzuführen? Wie viel Entscheidungsmacht möchten Sie abgeben?

Tabelle 4: Checkliste mit Fragen über grundlegende Entscheidungen bezüglich einer selbst durchzuführenden Projektentwicklung

Je nach Beantwortung der Fragen lohnt sich die Überlegung, ob die Umnutzung selbst durchgeführt werden soll oder ob das Areal zusammen mit Partner umwandelt wird. Es gibt auch die Möglichkeit, das Areal an andere Investoren oder Projektentwickler zu verkaufen.

## 15.5 Weitere Checklisten

Die deutsche Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung hat einen Leitfaden für den Umgang mit vorgenutzten Grundstücken und Gebäuden herausgegeben<sup>147</sup>. Darin befinden sich verschiedene Listen zur Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektkonkretisierung, Projektrealisierung und Projektmanagement. (Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., 2016)

<sup>147</sup> <https://www.gif-ev.de/onlineshop/download/direct,302>

## 16. Zukünftige Megatrends

Auf die Frage<sup>148</sup> nach zukünftigen Nutzungskonzepten, haben die Entwickler einige Trends erwähnt, die sie teilweise bereits in ihren Projekten planen bzw. realisieren oder sie als zukünftige Tendenz sehen. Zuvor wird in Kürze auf die aktuellen Megatrends eingegangen und anschliessend werden die Ergebnisse der Interviews zu zukünftigen Trends in nachfolgenden Kapiteln beschrieben.

Nach dem deutschen Zukunftsinstitut beschreiben Megatrends extrem komplexe Veränderungsdynamiken und sind ein Modell für den Wandel der Welt. Zwar entwickeln sich Megatrends langsam, aber sie sind sehr kraftvoll, da sie alle Ebenen der Gesellschaft beeinflussen. Sie können als Grundlage für Entscheidungen genutzt werden. Es werden 12 Megatrends als Treiber des Wandels identifiziert (Zukunftsinstitut GmbH, 2021b). Aus den Megatrends können sich weitere Trends ableiten lassen.

Eine Übersicht über alle 12 Megatrend, Trend und deren Verknüpfungen gibt die Abbildung im Anhang 20: «Megatrends» auf Seite 168. Wie sich der Megatrend in der Post-Covid Area zusammensetzen zeigt die Abbildung im Anhang 22: «Post-Corona-Trendmap» auf Seite 169 auf.

Die folgende Tabelle benennt die zukünftigen Megatrends und gibt eine Kurzbeschreibung zu den jeweiligen Megatrends, eingeteilt in die Wichtigkeit nach der Post Covid Ära.

Wichtigkeit in Post Covid Ära	Megatrends	Kurzbeschreibung
<b>Wichtige Megatrends</b>	Sicherheit	Was bedeutet Sicherheit und wer verantwortet sie, Resilienz
	Konnektivität	Prinzip der Vernetzung
	Individualisierung	Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung & Wahlfreiheiten
	Globalisierung	Weltweit in zunehmend engerem freien Austausch
	Gesundheit	Definiert neue Lebensstile
<b>Change Motoren</b>	New work	Sinnfrage, Grenzen zwischen leben und arbeiten verschwimmen
	Silver Society	Menschen werden älter und sind länger fit
	Neo-Ökologie	Neues Werte-Set, das in den Alltag hineinreicht
<b>Ambivalente Megatrends</b>	Gender Shift	Traditionelle soziale Rollen werden aufgebrochen
	Wissenskultur	Bildungsstand steigt und wird digitaler
	Mobilität	Differenziertes Angebot an Mobilität mit neuen Produkten & Services
	Urbanisierung	Knotenpunkte der globalen Wirtschaft und mächtige politische Akteure

Tabelle 11: Auflistung der Megatrends, (Zukunftsinstitut GmbH, 2021b).

In der Post Covid-19 Ära werden die zukünftig Megatrends Sicherheit, Konnektivität, Individualisierung, Globalisierung und Gesundheit wichtig bleiben.

<sup>148</sup> Frage 19 aus dem Interviewleitfaden

Die Megatrends: New Work, Silver Society und Neo-Ökologie können zu Change Motoren werden.

Die Megatrends Gender Shift, Wissenskultur, Mobilität und Urbanisierung sind ambivalente Megatrends, können aber zu entscheidenden Innovationstreiber werden: Sie scheinen durch die Pandemie kaum berührt, können aber eine unerwartete Führungsrolle einnehmen.<sup>149</sup>

Die Abbildungen im Anhang 22: «Post-Corona-Trendmap» auf Seite 170 illustrieren die verschiedenen Megatrendcluster in der Post Covid-19 Ära.

---

<sup>149</sup> (Harry Gatterer, 2021)

## 17. Megatrend Neo-Ökologie

Der Megatrend Neo-Ökologie bezieht das Umweltbewusstsein mit ein, er ist der wichtigste Trend in der Zukunft.<sup>150</sup> Unter diesem Megatrend finden sich die Trends der Sharing Ökonomie, Gemeinwohl-Ökonomie, Green Pressure Nachhaltigkeit und Circular Economy mit den Konzepten Zero Waste und Cradle to Cradle.<sup>151</sup>

### 17.1 Sharing Ökonomie

Die jungen Generationen sind offen für Sharing-Themen. Das Eigentum hat bei ihnen einen anderen Stellenwert als bei den älteren Altersgruppen<sup>152</sup> und den Jüngeren sind andere Themen wichtig<sup>153</sup>. Neben den aktuellen Themen wie Klima, ist ihnen eine qualitätsvolle Work-Live Balance wichtig.<sup>154</sup>

### 17.2 Gemeinwohl-Ökonomie und sozio-kulturelles Umfeldes

Der Trend der Gemeinwohl-Ökonomie spiegelt sich auch bei Entwicklungsprojekten wider. Bei grossen Arealen wird meistens ein Stadtteil bzw. ein neues Quartier entwickelt. Zu beobachten ist, dass in diesen Fällen die Entwickler Wert auf ein sozio-kulturelles Umfeld legen. Dies steigert wiederum die Qualität des Areals und fördert die Durchmischung.<sup>155</sup>

Bei einem Entwicklungsprojekt wurde ein Raum als Quartierswerkstatt zur Verfügung gestellt. Unbeheizt, mit unempfindlichem Boden und es wurde den Benutzern überlassen zu entscheiden, welchen Nutzen dieser Raum bekommen soll.<sup>156</sup>

#### 17.2.1 Nutzungen integrierten, die einen Mehrwert schaffen

Um die Qualität des Areals zu steigern, werden gerne Nutzungen wie z.B. KITAS und Gastronomie angeboten, die einen Mehrwert schaffen.<sup>157</sup> Auch bei Arealen, die hauptsächlich aus Gewerbenutzen bestehen, wird versucht, durch den Gewerbemix einen Mehrwert für die ansässigen Firmen und der Region zu schaffen.<sup>158</sup>

---

<sup>150</sup> (Papasabbas, 2019)

<sup>151</sup> Die Abbildung im Anhang 20: «Megatrends» auf Seite 168 und die Abbildung im Anhang 22: «Post-Corona-Trendmap» auf Seite 169 listet detailliert alle Trends des Bereichs Neo-Ökologie auf.

<sup>152</sup> PW10

<sup>153</sup> PW16

<sup>154</sup> PW6

<sup>155</sup> PW9

<sup>156</sup> PW2

<sup>157</sup> PW6

<sup>158</sup> PW4 & PW8

### **17.2.2 Verschiedene Nutzungen auf dem Areal verteilen**

Anstatt die verschiedenen Nutzungen auf ein Gebäude zu verteilen, kann es bei Arealentwicklungen vorteilhaft sein, die verschiedenen Nutzungen auf das Areal zu verteilen und dadurch die Synergien über das ganze Areal zu erzeugen.<sup>159</sup>

### **17.3 Green Pressure**

Das Thema Klima wird unter anderem auch aufgrund von häufiger auftretenden Wetteranomalien wichtiger. Daher stellen sich manche Entwickler die Frage, was die klimatischen Veränderungen für die Arealentwicklung bedeuten.

#### **17.3.1 Hitze**

Grüne Fassaden gegen Sonneneinstrahlung können das Raumklima positiv in den Innenräumen beeinflussen und um durchschnittlich 4.8°C senken. Durch Begrünung der Dächer kann die Temperatur am Tag, je nach Ausführung, um 0.8 bis 6.6°C und in der Nacht um 0.8 bis 1.4°C reduziert werden (Kanton Zürich, 2021).

Um den Bewohnern in der Hitzeperiode eine Abkühlung anbieten zu können, wäre es eine Option, ab einer gewissen Wohnungsanzahl (z.B. 200) einen Pool einzurichten.<sup>160</sup>

#### **17.3.2 Regen**

Die Räume zwischen den Gebäuden können auf eine Weise gestaltet werden, damit die Böden so wenig wie möglich versiegelt werden um eine Versickerung des Regenwassers zu ermöglichen. Ebenfalls gibt es die Retentionsmöglichkeiten, wie z.B. einen Teich einzuplanen, um höhere Mengen Regenwasser aufzufangen und gezielt weiterleiten zu können.<sup>161</sup>

#### **17.3.3 Aussenräume**

Durch die Verdichtung von Wohnräumen erhalten private und halbprivate Aussenräume eine grössere Bedeutung. Besonders Aussen- und Freiräume, z.B. mit Grünräumen oder Baumbestand, sind für die Qualität des Quartiers und das Regulieren des lokalen Klimas (Hitzeinseln) sehr wichtig.<sup>162</sup>

#### **17.3.4 Biodiversität**

Grünflächenkonzepte, welche die Erhöhung der Biodiversität unterstützen, erhalten aufgrund des Klimawandels in der Zukunft einen höheren Stellenwert. Das Stadtklima

---

<sup>159</sup> PW6

<sup>160</sup> PW2

<sup>161</sup> (KBOB, 2019, S. 3–4)

<sup>162</sup> BE1

kann durch Bäume und grüne Oasen mit diversen Pflanzen positiv beeinflusst und das lokale Klima abgemildert werden.

#### **17.4 Nachhaltigkeit und Circular Economy**

In den letzten Jahren wurde zwar viel über Nachhaltigkeit gesprochen, aber es wurde sehr wenig umgesetzt. Zurzeit wandelt sich die Situation, da die Investoren ihren Geldgebern Rechenschaft ablegen müssen und die Forderungen nach Bauweisen, welche Nachhaltigkeitsgrundsätzen einhalten, immer stärker werden.<sup>163</sup> Der Druck auf die Investoren, das Thema Nachhaltigkeit nicht nur in der Erstellung einer Liegenschaft, sondern dann in der Bewirtschaftung einzuhalten<sup>164</sup>, steigt auch von politischer Seite.

##### **17.4.1 Passivhäuser (Zero Energy)**

Dem Thema Klimaneutralität kann durch energieautarke Häuser (Zero Energy) Rechnung getragen werden. Passivhäuser zeichnen sich dadurch aus, dass sie ohne Heizungs-, Lüftungs- und Klimainstallationen sowie ohne Pflege und Wartungssystemen auskommen und nur mit den elementaren Ausstattungen wie Sanitär, Küche und Strom gebaut werden.<sup>165</sup>

Dennoch gilt zu beachten, dass die Nutzung eines Passivhauses für die Bewohner eine etwas andere ist, als ein konventionelles Haus mit Klimaanlage und technischen Feinessen. Dafür lässt sich aber der Wartungsaufwand stark reduzieren und die Nebenkosten fallen geringer aus.<sup>166</sup>

Bei der Bauweise von Passivhäusern werden die folgenden Ansätze verfolgt: re-use, re-pair, re-cycling und cradle-to-cradle.<sup>167</sup>

##### **17.4.2 Flexibles Bauen**

Der Trend zu multifunktionalen Gebäuden eröffnet die Möglichkeit, verschiedene Nutzungen im Gebäude zu offerieren. Durch ein Stützenraster ist ein variables Bauen möglich und durch die Nutzungsflexibilität des Baukörpers kann es zu einem späteren Zeitpunkt zu anderen Nutzungen umgebaut werden. Zum Beispiel können die Räume direkt nach der Fertigstellung als Wohnungen genutzt werden und zu einem späteren Zeitpunkt, dank der Raumhöhe und tragenden Stützen, zu Büros umgebaut werden.<sup>168</sup>

---

<sup>163</sup> BE1

<sup>164</sup> PW14

<sup>165</sup> PW11

<sup>166</sup> PW11

<sup>167</sup> PW11

<sup>168</sup> PW6 & PW12 & BE3

Es werden tendenziell weniger spezifische Gebäude gebaut, da eine vorrauschauende Gestaltung und die Wandelbarkeit des Areals zukünftig im Vordergrund stehen.<sup>169</sup>

### 17.4.3 Nachhaltige Baustoffe

Aktuell wird noch sehr oft konventionell gebaut. Aber aufgrund des Schweizer Ziels bis im Jahr 2050 einen Netto-Null-CO<sub>2</sub> Ausstoss in der Immobilien- & Baubranche zu erreichen steigt der Druck auf die Entwickler. Weil der CO<sub>2</sub> Ausstoss gut messbar ist, werden vermehrt nachhaltige Baustoffe nachgefragt werden.<sup>170</sup>

Als Beispiel sei ein Projekt genannt, dass ein Projektentwickler gebaut hat. Das nachhaltige Bürogebäude ohne Untergeschoss besteht aus einem Baustoffmix aus Naturmaterialien<sup>171</sup>. Dieses Gebäude soll seine graue Erstellungsenergie nach 30 Jahren zurückgezahlt haben, sprich energiepositiv sein.<sup>172</sup> Das Gebäude produziert selber Energie<sup>173</sup> und der Überschuss soll die graue Energie kompensieren. Im Gebäude wird zusätzlich durch neue Belüftungskonzepte und Oberflächen Einfluss auf Temperatur, Feuchtigkeit und Mikrobiom genommen, welche die Gesundheit der Einwohner positiv beeinflusst.<sup>174</sup>

Modulbauweisen mit nachhaltigen Materialien<sup>175</sup> können ein zukünftiger Trend werden, da durch die Vorfertigung der Module die Realisierungszeit und Kosten verkürzt werden können.<sup>176</sup>

### 17.5 Energetische Versorgung

Einen Beitrag zum nachhaltigen Heizen kann z.B. die Fernwärme leisten<sup>177</sup>. Weitere nachhaltige Optionen sind: Wärmepumpen, Holzheizungen (mit Stückholz, Pellets, oder Holzschnitzel) sowie Geo- und Solarthermie.

Eine andere Idee ist die Abfallentsorgung. Die Abfälle von den Anwohnern könnten zur Produktion von Biogas genutzt werden. Wenn eine einfache Entsorgung vom Abfall für

---

<sup>169</sup> PW6 & PW12 & BE3

<sup>170</sup> BE1

<sup>171</sup> unter anderem Holz und Lehm

<sup>172</sup> PW12

<sup>173</sup> über Solartechnik

<sup>174</sup> PW12

<sup>175</sup> PW11

<sup>176</sup> im Vergleich zum konventionellen Bauen.

Im Haus der Zukunft (Nest, Empa Dübendorf) werden nachhaltige Materialien und neue Bautechniken erprobt und verbaut.

An der EPFL Lausanne arbeitet Betonforscherin K. Scrivener an neuartigen Beton, dass weniger CO<sub>2</sub> bei der Produktion abgibt, durch Beimischung von Ton .

<sup>177</sup> PW16



die Bewohner gewährleistet wäre, könnte das Quartier autark werden. Leider ist die Umsetzung dieser Idee aufgrund der Reglementierungen schwierig und finanziell aufwendig, aber es wäre vom ökologischen Gedanken her sinnvoll.<sup>178</sup>

---

<sup>178</sup> PW16

## 18. Megatrend Urbanisierung

Mittlerweile leben mehr Menschen in Städten als in ruralen Gebieten und diese Tendenz wird sich weiter verstärken (trotz der Corona-Pandemie). Unter dem Megatrend werden unter anderem die Trends wie Co Living, Micro Housing, Micro Housing, 15 Minuten Stadt, Urban Manufacturing Vertical Farming und progressive Provinz.<sup>179</sup>

### 18.1 Co-Living & Co-Housing

Genossenschaften sind Pioniere in der Entwicklung von neuen Wohnungs-Sharing-Konzepten und Wohnformen. Sie werden von einigen Projektentwickler gezielt als Ergänzung zum klassischen Wohnraum und Mietkonzept eingesetzt um die Diversifikation auf dem Areal zu erhöhen.<sup>180</sup>

Über Co-Living und Co-Housing gibt es verschiedene Definitionen, dennoch kann festgehalten werden, dass sie sich von den klassischen studentischen Wohngemeinschaften unterscheiden. Die Idee ist aus der Erweiterung des Coworking Konzeptes entstanden, bei denen berufstätige Personen nicht nur zusammenarbeiten, sondern auch zusammenwohnen.<sup>181</sup>

Die Idee vom Co-Living wird zurzeit in die Wohnraumgestaltung aufgenommen und durch Kleinwohnungen bzw. Gemeinschafts-Clusterwohnungen neu interpretiert. Meistens teilen sich in diesen Konzepten die Bewohner die Küche und Aufenthaltsräume.<sup>182</sup> Micro-Apartments sind auch eine Art von Co-Living.<sup>183</sup>

Am aktuellen Gesamtmarkt sind trotz dieser Trends die Bedeutung für diese Konzepte noch relativ klein. Der Grossteil sind immer noch klassische Wohnungen.<sup>184</sup> Es bleibt aber die Frage, ob dieser Trend ein Nischenprodukt bleiben wird.<sup>185</sup>

### 18.2 Microhousing, die Tendenz zu kleineren Wohnungen

In der Stadt zeigt sich die Tendenz, kompakte Wohnungen aber mit möglichst viel Wohnraum zu schaffen.<sup>186</sup> Das bedeutet, dass eine 2 Zimmerwohnung im Schnitt nur noch 50-55m<sup>2</sup> anstatt früher 60-65m<sup>2</sup> misst. Dieser Trend zu immer kleineren Zimmern

---

<sup>179</sup> Die Abbildung im Anhang 20: «Megatrends» auf Seite 168 und Abbildung im Anhang 22: «Post-Corona-Trendmap» auf Seite 169 listet detailliert alle Trends des Bereichs Urbanisierung auf.

<sup>180</sup> PW10

<sup>181</sup> (BNP Paribas Real Estate, 2020)

<sup>182</sup> PW12

<sup>183</sup> PW6

<sup>184</sup> BE1

<sup>185</sup> PW14

<sup>186</sup> PW15

ist auch bei Wohnungen mit 3½ und 4½ Zimmern ersichtlich. Auf der einen Seite optimiert der Investor somit m<sup>2</sup> in der Stadt und auf der anderen Seite ergeben sich für den Nutzer etwas "günstigere" Wohnungs-Stückpreise pro Monat.

Gut konzipierte private Aussenräume wie Terrassen, Balkone oder Lodgen können im Gegenzug zu den kleineren Wohnungen ein qualitätsbildendes Merkmal sein, wenn sie als Aussenräume gemeinsam nutzbar sind.<sup>187</sup>

In ländlichen Regionen geht der Trend, gegensätzlich zur Stadt, zu grösseren Wohnungen, weil dort seit der Covid-19 Pandemie zusätzlich das Homeoffice eingerichtet wird.<sup>188</sup>

### 18.2.1 Tiny House

Es stellt sich die Frage, was versteht man unter «Tiny House». «Tiny» bedeutet klein, daher könnte man auch Kleinwohnungen und kompakte Wohnungen darunter verstehen. Wird der beliebte Wunsch des Einfamilienhauses, das sich viele Menschen wünschen, mit der Idee des Tiny Houses kombiniert, können neue Ansätze entstehen. Die Idee eines Einfamilienhauses kann durch eine relativ kompakte Art in eine Mietwohnform gegossen werden, welche die Qualität eines Reihenhauses hat.<sup>189</sup>

Auch im ländlichen Raum wünschen sich die Menschen ein Einfamilienhaus, können es sich es aber vielleicht finanziell nicht leisten. Auch hier könnte ein Tiny House eine Antwort sein, um auf kompakter Fläche möglichst viel Nutzen zu stiften, und dies zu einem erschwinglichen Preis.<sup>190</sup>

Tiny Houses können aus ökonomischen und regulatorischen Gründen zukünftig ein Thema bleiben. Für diesen Ansatz spricht, dass das Haushaltsbudget fürs Wohnen zunehmend kleiner wird und die Menschen dadurch ein Stückweit gezwungen werden, in kleineren Wohnungen zu leben.<sup>191</sup>

In der Politik wird dem Thema «erschwingliches Wohnen» grosse Beachtung geschenkt. In manchen Städten gibt es mittlerweile politische Vorstösse, die vorgeben, dass ein gewisser Teil der Wohn-Überbauungen «erschwingliches Wohnen» sein muss.<sup>192</sup>

---

<sup>187</sup> BE1

<sup>188</sup> BE2

<sup>189</sup> BE1

<sup>190</sup> BE1

<sup>191</sup> BE1

<sup>192</sup> BE1

### **18.2.2 Eigentum ist weiterhin nachgefragt**

Es gibt einen grossen Nachfrageüberhang beim Wohneigentum, aktuell noch deutlicher als vor der Covid-19 Pandemie. Der Wunsch von den Menschen, im eigenen Eigentum zu leben, ist immer noch ungebrochen, da dies vielen ein Gefühl der Sicherheit gibt.<sup>193</sup>

Durch die Homeofficeoption haben rurale Orte an Attraktivität gewonnen, weil Dank der Homeofficeoption der Arbeitsweg nicht jeden Werktag zurückgelegt werden muss, sondern nur 2 bis 3 Tage in der Woche. Die Bereitschaft längere Pendlerstrecken in Kauf zu nehmen steigt<sup>194</sup> Der Suchradius von potentiellen Käufern hat sich aufgrund der Home Office Option vergrössert (Pohl, 2021, S. 65).

### **18.3 Die 15 Minuten Stadt**

In verschiedenen europäischen Metropolen (wie Kopenhagen und Paris) wird an Konzepten gearbeitet, dass alles, was die Bewohner für ihr Leben benötigen, in der näheren Umgebung vorhanden sein soll.

Um das Pariser Ziel innerhalb fünfzehn Minuten von zu Hause aus alles Nötige zu erreichen, ist ein Umdenken bei der Entwicklung neuer Einrichtungen und eine Neuorientierung bestimmter bestehender Anlagen, wie z.B. Schulhöfen, nötig. Zudem muss eine Anpassung gewissen öffentlicher Dienstleistungen der lokalen Verwaltung stattfinden.<sup>195</sup>

### **18.4 Urban Manufacturing (Produzierende Stadt)**

Grosse Städte, wie z.B. die Stadt Zürich, beschäftigen sich mit der Frage: „Wie kann die Produktion in der Stadt umgesetzt werden“ (Stadt Zürich, 2017). Die urbane Produktion ist eine Art Verknüpfung von Retail und sichtbarer Produktion.

Vorteil der produzierenden Stadt ist, dass es das Konzept der Durchmischung von Wohnen und Arbeiten unterstützt. Zusätzlich kann es die Verkehrsbelastung reduzieren, wenn Pendlerströme wegfallen. Nach der Made in Zürich Initiative (2021) kann die urbane Produktion einen wichtigen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Stadt im 21. Jahrhundert leisten (Made in Zürich Initiative, 2021, S. 1).

Leider hängt die Rechtsprechung dem aktuellen Stand hinterher. Die aktuelle Trennung von Wohnen und Gewerbe wird folgendermassen erklärt: «Die nutzungsplanerische

---

<sup>193</sup> BE1

<sup>194</sup> PW15 & BE2

<sup>195</sup> (Ville de Paris, 2021)

Festlegung von Zonen für gewerblich-industrielle Aktivitäten geschah einst, um die städtischen Wohngebiete vor Immissionen zu schützen» (Stadt Zürich, 2017). Aber Dank der Informations- und Kommunikationstechnologie sind die neuen Herstellungsverfahren emissionsarm (Günther Arber et al., 2021). Dennoch stellen sich bei der Umsetzung der produzierenden Stadt einige Herausforderungen, da nach der heutigen Zonenordnungen produzierendes Gewerbe und Wohnen getrennt strukturiert sind.<sup>196</sup>

Weitere Herausforderungen sind einerseits die Bedürfnisse des produzierenden Gewerbes zu kennen und bei der Planung zu berücksichtigen, wie z.B. die Zirkulationsflächen für Anlieferungen<sup>197</sup> und die nötige Logistik<sup>198</sup>. Hinzu kommt der Bedarf an besondere Räumhöhen und hohe Nutzungslasten<sup>199</sup>. Andererseits muss auf die Bedürfnisse der Bewohner bezüglich Geräuschs- und Geruchsemissionen geachtet werden. Es stellt sich die Frage, wie die Umgebungsflächen mit den Anlieferungen kombiniert werden können.<sup>200</sup>

Hier muss angemerkt werden, dass das Konzept der urbanen Produktionsstätte nicht im ländlichen Raum funktioniert, da es im ruralen Raum mehr Optionen für Produktionsstätten gibt, die nicht mit den Wohnbedürfnissen kombiniert werden müssen.<sup>201</sup>

### **18.5 Vertical Farming**

Vertical Farming ist eher eine urbane Erscheinung, die aber mit Blick auf die wachsende Weltbevölkerung eine Option ist, um in grossen Metropolen frische Lebensmittel lokal mit geringen Transportwegen zu produzieren. Beim „Vertical Farming“ werden Obst, Gemüse und Kräuter über mehrere Stockwerke hinweg in Gebäuden mit mehreren Geschossflächen gezüchtet um den Ertrag bezogen auf die Bodenfläche zu erhöhen.

---

<sup>196</sup> PW11

<sup>197</sup> BE2

<sup>198</sup> PW12

<sup>199</sup> PW12

<sup>200</sup> BE2

<sup>201</sup> PW12; In ländlichen Gebieten steht die Vernetzung des Gewerbes im Vordergrund, und das lokale/regionale Marketing zu stärken

## **19. Megatrend New Work**

Seit den letzten Jahrzehnten befindet sich unsere Gesellschaft im Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Dadurch verändern sich die Arbeitsweisen und die Grenzen zwischen Beruf und Arbeit verschwimmen. Unter dem Megatrend New Work werden unter anderem folgende Trends verstanden: Coworking, Work-Live-Blending, Remote Work, Start-up Culture, Coopetition sowie Lebenslanges Lernen.<sup>202</sup>

### **19.1 Arbeiten**

Durch die Veränderung der Arbeitsstrukturen und den digitalen Möglichkeiten wird die Definition von Arbeit verändert. Im Gegensatz zum Industriezeitalter steht der Mensch mit seinen Bedürfnissen im Focus (Zukunftsinstitut GmbH, 2021d).

#### **19.1.1 Arbeiten im Wohnumfeld**

Die Lebensbereiche Arbeit und Wohnen sind in der Covid-19 Pandemie während des Lockdowns von einem Tag auf den anderen zusammen nur noch auf den Wohnort konzentriert worden. Es kann davon ausgegangen werden, dass Wohnen und Arbeiten auch in der Post-Covid-19 Zeit am gleichen Ort wieder mehr verschmelzen werden<sup>203</sup>. Als geschichtliches Beispiel kann das Leben in der vorindustriellen Zeit genannt werden.

In Arealen mit einem hohen Wohnanteil können z.B. zusätzliche gewerbliche Räume angeboten werden, die flexibel dazu gemietet werden. Diese Räume bieten die Möglichkeit, Büroarbeiten oder gewerblichen Aktivitäten darin auszuüben.<sup>204</sup> Darüber hinaus können Wohn-Ateliers mit speziellen Raumhöhen für Gewerbe und Wohnen angeboten werden.<sup>205</sup>

Für Wohnformen, die Wohnen und Servicedienstleistungen vereinen, bieten sich z.B. Maisonette-Wohnen an, bei denen oben das Büro und unten der Wohnraum (oder umgekehrt) vom Bewohner eingerichtet werden kann.<sup>206</sup>

---

<sup>202</sup> Die Abbildung im Anhang 20: «Megatrends» auf Seite 168 und Abbildung im Anhang 22: «Post-Corona-Trendmap» auf Seite 169 listet detailliert alle Trends des Bereichs New Works auf.

<sup>203</sup> BE3

<sup>204</sup> PW17

<sup>205</sup> PW18

<sup>206</sup> BE3

### 19.1.2 Raum anstatt Fläche vermieten

Das Konzept Raum- anstatt Flächenvermietung ist nicht neu, aber es hat sich noch nicht auf dem Markt durchgesetzt. Ein Projektentwickler spielt mit der Option, den Raum inklusive seiner Überhöhe in m<sup>3</sup> zu vermieten anstatt als Mietfläche in m<sup>2</sup>.<sup>207</sup>

### 19.1.3 Zukünftige Büros

In der aktuellen Auslaufphase der Pandemie haben manche Mitarbeiter, wenn sie zum Arbeiten in das Büro kommen, das Gefühl, in einem leeren Büro zu sitzen, weil einige Kollegen weiterhin im Homeoffice arbeiten. Es ist zurzeit eine spezielle Situation, da die meisten Firmen nicht zur alten Normalität zurückfinden (wollen), aber es noch ungewiss ist, wie in Zukunft zusammengearbeitet werden soll. Die Unternehmen stehen jetzt vor der Chance und Herausforderung, neue Arbeitskonzepte für die Vereinigung von Homeoffice und Büro zu erarbeiten.<sup>208</sup>

Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass viele Unternehmen die Bürofläche um die nicht genutzten Arbeitsplätze reduzieren werden<sup>209</sup>, um auch dem Gefühl eines leeren Büros entgegenzuwirken. Die frei gewordene Fläche wird anders benutzt werden<sup>210</sup> z.B. mit Coworking Bereichen, Kreativzonen und Besprechungsräumen.

Die folgende Abbildung zeigt die zünftigen Homeoffice-Anteilen in typischen Bürobranchen. Es ist ersichtlich, dass der Trend Homeoffice bleiben wird.

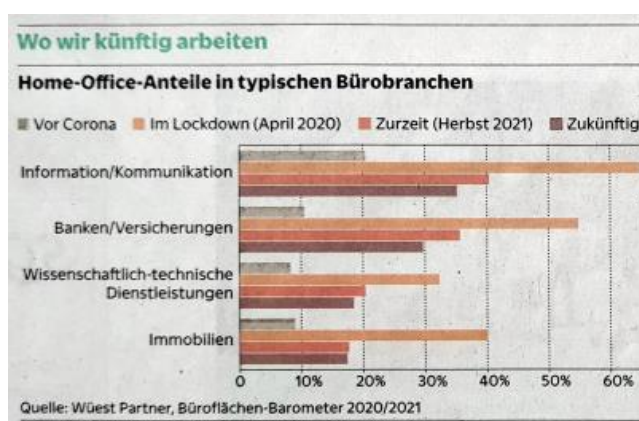


Abbildung 15: Home-Office-Anteile in typischen Bürobranchen von Wüest Partner, Büroflächen-Barometer 2020/2021 (Strohm, 2021, S. 43)

<sup>207</sup> PW12

<sup>208</sup> (Josef, 2021)

<sup>209</sup> (Josef, 2021); Büroflächen werden sich ca. 20 – 30% reduzieren,

<sup>210</sup> (Josef, 2021); davon werden ca. 10 – 15% zu Coworking umgenutzt werden

Bürogebäude flexibel gestalten, ist zurzeit eine Überlegung, um den Kunden verschieden grosse Mietflächen anbieten zu können.<sup>211</sup> Die Erschliessung der Flächen wird so geplant, dass bei Bedarf grosse Flächen in kleinere Flächen erschlossen werden können um multi-tendant fähig zu sein.<sup>212</sup> Dadurch ergibt sich auch die Möglichkeit, Open Space anbieten zu können.

Die flexiblen Möglichkeiten steigert den Wert der Immobilie.<sup>213</sup>

## 19.2 Coworking

Manche Projektentwickler bieten im Erdgeschoss für die Bewohner des Areals Coworking Plätze an, damit sie in Ruhe ausserhalb der eigenen Wohnung arbeiten können, weil sie z.B. die Wohnung mit ihren Kleinkindern teilen.<sup>214</sup> Darüber hinaus wird gerne Coworking als Zwischennutzung angeboten, um in der Anfangszeit leerstehende Gewerberäume zu befüllen.<sup>215</sup>

Generell braucht Coworking mehr Bewirtschaftung als ein Mietverhältnis. Diese Dienstleistung kann entweder an spezialisierte Unternehmen ausgelagert werden oder wird vom Projektentwickler angeboten.

---

<sup>211</sup> PW14

<sup>212</sup> Multi-tendant = engl., viele verschiedene Mieter

<sup>213</sup> PW14

<sup>214</sup> PW2

<sup>215</sup> PW6



## **20. Megatrend Individualisierung**

Unter dem Megatrend Individualisierung steht die Selbstverwirklichung im Focus, angetrieben durch persönliche Wahlfreiheiten und Selbstbestimmung (Zukunftsinstitut GmbH, 2021c).<sup>216</sup>

### **20.1 Mietverträge**

Verschiedene Projektentwickler erwähnten den Wunsch von Gewerbemietern, nach einer neuen Form von Mietverträgen, um flexibler auf die Marktgeschehnisse reagieren zu können.

#### **20.1.1 Flexiblere Gewerbe-Mietverträge**

Das Businessmodell der Gewerbevermietung ändert sich und tendenziell verkürzen sich die Mietdauern. Manche Kunden wünschen sich flexiblere Mietverträge, weil sie sich nicht so lange vertraglich binden möchten und sie wollen auch nicht in den Mieterausbau investieren.<sup>217</sup>

Bei der Vermietung von Büros geht der Trend weg von der klassischen Bürobauweise hin zu Open Space Konzepten, bei denen ein weniger spezifischer Ausbau benötigt wird als beim klassischen Büro, bei welchem auf die spezifischen Kundenwünsche eingegangen wird.<sup>218</sup>

Es geht ein leichter Trend zu flexiblen Räumen, so dass der Gewerbetreibende eine gewisse Flexibilität in Bezug auf die Grösse der Räume hat. Je nach Bedarf des Gewerbes können Räume dazu gemietet werden.

#### **20.1.2 Community-Ansatz**

Der Community-Ansatz ist ein neuer Weg der Flächenvermietung. Es werden nicht mehr 100% der vertraglich geregelten Flächen vermietet, sondern es gibt einen Anteil an Mit-Miete für gemeinsame Flächen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass das Gewerbe auch Funktionen auslagern kann, so dass z.B. ein 80% - 20% Vertrag möglich ist, weil ein Teil der Fläche gemeinschaftlich genutzt werden kann. Die anderen 80% der Fläche werden exklusiv von einem Mieter genutzt. Vorteil ist die Steigerung der effizienten Nutzung der Flächen.

---

<sup>216</sup> Die Abbildung im Anhang 20: «Megatrends» auf Seite 168 und Abbildung im Anhang 22: «Post-Corona-Trendmap» auf Seite 169 listet detailliert alle Trends des Bereichs Individualisierung auf.

<sup>217</sup> PW14

<sup>218</sup> PW14

Noch ist offen, wie dies ausgestaltet werden soll. Es ergeben sich Fragen zu Mitsprache, Haftung, usw.

### **20.1.3 Umsatzmiete**

Die ersten Jahre nach der Realisierung eines Areals ist es für das Gewerbe eine schwierige Zeit. Daher wäre es eine gute Option, in der Anfangszeit eine Umsatzmiete zu vereinbaren.<sup>219</sup> Dies erleichtert auch die Suche nach Ankermieter und Gastrobetrieben.

## **20.2 Vorfinanzierungsmodelle**

Manche Kunden wünschen sich eine Vorfinanzierung. Noch müssen Lösungen für Vorfinanzierungsmodellen gefunden und Risikofragen gelöst werden.<sup>220</sup>

### **20.3 Retail**

Der Handel ist seit längerer Zeit im Wandel, da sich neben dem stationären Handel das E-Commerce immer stärker durchsetzt. Unter anderem haben grosse Retail-Flächen zurzeit einen Nachfrageeinbruch.<sup>221</sup>

Bei Gebäuden mit historischer Architektur in Zentrumslage von grossen Städten zeichnet sich ein Trend zu Flag Ship Stores für "aufstrebende", designorientierte und hochrangige Marken. Diese Brands eröffnen nur eine begrenzte Anzahl von Geschäften in weltweit bekannten Städten. Ihr Ziel ist es, einen einzigartigen Kundenservice «Experience» zu bieten.<sup>222</sup>

---

<sup>219</sup> PW16

<sup>220</sup> PW1

<sup>221</sup> BE3

<sup>222</sup> PW5

## 21. Megatrend Mobilität

Der Megatrend Mobilität beschäftigt sich mit der Frage, wie wir uns in Zukunft fortbewegen werden. Darunter fallen Trends wie autonomes Fahren, Micro-Mobilität, E-Mobilität und Bike-Boom.<sup>223</sup>

### 21.1 Tücken von Mobilitätskonzepten

Meistens verlangen die Gemeinden von den Entwicklern ein Mobilitätskonzept, das eine gewissen Zahl an Ein- und Ausfahrten festlegt. Bei Nichteinhaltung wird eine kleine Busse erhoben. Obwohl die Ein- und Ausfahrten die meisten Bewohner nicht stören, müssen dennoch die festgelegte Zahl an Fahrten eingehalten werden.<sup>224</sup> Bei manchen strengen Mobilitätskonzepten sind nicht einmal eigene Fahrzeuge der Bewohner erlaubt.<sup>225</sup>

In grossen Städten sind die Bewohner öfter mit den ÖV unterwegs. In eher ländlichen Zentren hat das Auto einen anderen Stellenwert und wird öfters genutzt, trotz relativer Nähe zum Bahnhof.<sup>226</sup> Dies gilt es bei der Erstellung des Konzepts und der Planung der Zielgruppe zu berücksichtigen.

### 21.2 Mobilitätspakete

Es gibt Überlegungen, für die Bewohner Mobilitätspakete zu konzipieren, die zusätzlich zum Mobilitätskonzept bestimmte Fortbewegungsmittel wie z.B. Velos, E-Trotties oder andere Fahrzeuge zur Verfügung stellen. Noch offen ist die Abrechnung solcher Mobilitätspakete. Eine Option wäre über die Nebenkosten.<sup>227</sup>

Besonders wenn keine oder kaum Parkplätze vorhanden sind, ist eine Mobility-Offerte oder ein Mobilitätspaket sinnvoll.

### 21.3 Rückläufige Nachfrage an Parkplätzen

Einige Projektentwickler bemerkten, dass besonders in Städten nicht mehr jeder Haushalt einen Parkplatz benötigt.<sup>228</sup> Meisten werden Mobility-Standorte vor Ort für die fehlenden Parkplätze organisiert. Alle Gesprächspartner gehen von weiter fallendem Bedarf an (Tiefgaragen-) Parkplätzen aus.<sup>229</sup>

---

<sup>223</sup> Die Abbildung im Anhang 20: «Megatrends» auf Seite 168 und Abbildung im Anhang 22: «Post-Corona-Trendmap» auf Seite 169 listet detailliert alle Trends des Bereichs Mobilität auf.

<sup>224</sup> PW14

<sup>225</sup> PW15

<sup>226</sup> PW15

<sup>227</sup> PW1

<sup>228</sup> PW1 & PW14

<sup>229</sup> PW14

## 22. Megatrends Wissenskultur und Konnektivität

Der globale Bildungsstand ist wesentlich höher als in der Vergangenheit und wird weiter steigen. Verbunden mit dem Megatrend Konnektivität verändert sich das Wissen und der Umgang damit (Zukunftsinstitut GmbH, 2021e). Unter dem Megatrend Konnektivität sind die Trends Internet of Things, Human Machine Intereaction und Big Data kategorisiert.<sup>230</sup>

### 22.1 Industrie 4.0

Aktuell ist das Schlagwort Industrie 4.0 sehr in Mode. Darunter wird die digitale Vernetzung von Menschen und Maschinen verstanden. Darunter fallen emissionsarme Nutzungen, die eher forschungs- und entwicklungsintensiv sind. Meistens werden Automatisierungstechniken, wie z.B. Robotik<sup>231</sup> eingesetzt, die mit anderen Schnittstellen digital vernetzt sind.

### 22.2 Produktionsanlagen in der Schweiz

Zahlreiche US-Firmen wollen wieder in ihrer Heimat produzieren, schreibt die NZZ (Kessler, 2021, S. 37). In Deutschland ist auch ein starker Trend zu erkennen, dass die Produktionsbetriebe wieder mehr in der Agglomeration produzieren. Diese Betriebe sind neueren Typus, die auf hochqualifiziertes Personal angewiesen sind. Auch die Schweiz wird attraktiv für das Thema Reshoring von Produktionsanlagen<sup>232</sup> aufgrund der Digitalisierung des Produktionsprozesses.<sup>233</sup> Diese Firmen benötigen teilweise hohe Räume mit Anlieferungsmöglichkeiten.<sup>234</sup>

Bereits jetzt werden in der Schweiz mit Digitalisierung und Robotik spannende Prototypen in FabLabs (Fabriklabore) entwickelt, die dann an einem anderen Ort für die Erstellung skaliert werden.<sup>235</sup>

Für diese Branchen ist hochqualifiziertes Personal nötig. Das qualifizierte Personal hat seinerseits eine hohe Erwartung an die Arbeitsumgebungen. Lagen und Lebensumfelder ist von dem früheren Fabrikarbeiter aus dem letzten Jahrhundert zu unterscheiden.

---

<sup>230</sup> Die Abbildung im Anhang 20: «Megatrends» auf Seite 168 und Abbildung im Anhang 22: «Post-Corona-Trendmap» auf Seite 169 listet detailliert alle Trends der Bereiche Wissenskultur und Konnektivität auf.

<sup>231</sup> PW8

<sup>232</sup> Reshoring bedeutet, dass Unternehmen ihre einstmals ausgelagerte Produktion wieder ins Ursprungsland zurückführen (Beer, 2021)

<sup>233</sup> PW17

<sup>234</sup> PW6

<sup>235</sup> BE3

## 23. Megatrend Gesundheit

Dieser Trend wirkt schon seit einiger Zeit und wird auch in Zukunft dank medizinischem Fortschritt, Innovationen und Effizienz eine wichtige Rolle spielen (apoAsset, 2020). Darunter sind die Trends Healing Architecture, Preventive Health und Plant Based vertreten.<sup>236</sup>

### 23.1 Life Science

In der Schweiz gibt es viele Technologieunternehmen, speziell in den Bereichen Life Science und Präzisionstechnologien, die zukunftsweisend sind.<sup>237</sup> Manche Projektentwickler entwickeln extra Cluster für Life Science und Technologie.<sup>238</sup>

### 23.2 Food

Bei Food sind die zukünftigen Trendbereiche, die sich um fleischlose Alternativen bemühen, wie<sup>239</sup> Plant Based Food, BeyondFood, Artificial Meat, De-Processing und Healthy Hedonism“. Weitere Informationen zum Megatrend Food sind im Anhang 23: «Food-Trends» auf Seite 171).

Kleine und mittelständische Unternehmen in der Schweiz im Food-Bereich sind zurzeit dabei, eine führende Rolle zu übernehmen.<sup>240</sup>

---

<sup>236</sup> Die Abbildung im Anhang 20: «Megatrends» auf Seite 168 und Abbildung im Anhang 22: «Post-Corona-Trendmap» auf Seite 169 listet detailliert alle Trends des Bereichs Gesundheit auf.

<sup>237</sup> BE3 & PW8

<sup>238</sup> PW 4 & 12

<sup>239</sup> (Rützler, 2019)

<sup>240</sup> BE3

## 24. Gewünschte Entscheidungstools

Die im folgenden Kapitel aufgelisteten Wünsche<sup>241</sup> sind aus den Gesprächen mit den Projektentwicklern zusammengefasst worden.

### 24.1 Häufig benutzte Tools

Bei fast allen Projektentwicklern bilden die Tools von bekannten Beraterunternehmen die Grundlage, um den Standort zu schätzen und eine Markt- und Standortanalyse durchzuführen.

Zusätzlich werden weitere digitale Tools von spezialisierten Experten genutzt, wie z.B. Mobilitätsmodelle, welche die Bewegungen der Bevölkerung aufzeigen oder digitale Werkzeuge, um parametrische Entwürfe zu erstellen.

### 24.2 Finanzielle Nachhaltigkeit von Gemeinschafts- & Aussenräume

Einige Entwickler stellen sich die Frage nach der Berechnung der finanziellen Nachhaltigkeit von Gemeinschafts- und Aussenräume. Aktuell wird viel über die Notwendigkeit von Gemeinschafts- und Begegnungsräume für Menschen gesprochen.

Die Kosten der Gemeinschafts- und Aussenräume werden von den meisten Entwicklern über Verteilungsschlüssel auf die umliegenden Gebäude gelegt. Dieser Schlüssel sollte differenzierter betrachtet werden.<sup>242</sup>

Ein Tool wäre wünschenswert, mit dem man die Vorteile und Qualitätssteigerung von Gemeinschafts- und Aussenräume messen kann und die Zusammenhänge ökonomisch mit Daten, Zahlen und Fakten aufzeigt. Es soll aufzeigen, welche Art von Engagement für Gemeinschafts- und Aussenräume welchen Mehrwert erbringt.

### 24.3 Vision eines Projektes auf eine Studie übertragen

Hilfreich wäre auch ein unterstützendes Tool, das eine Vision oder erste Ideen relativ schnell in ein erstes Projekt, z.B. in eine erste Studie, übertragen könnte. Als Entwickler stellt man sich ein Nutzungsmass vor, aber was bedeutet dies konkret in Volumen, z.B. für Wohnungen, wenn man es auf das Areal abbricht?<sup>243</sup>

---

<sup>241</sup> Letzte Unterfrage der Frage 18 des Interviewleitfaden

<sup>242</sup> PW6

<sup>243</sup> PW10

## 24.4 Entscheidungstool

Ein Entscheidungstool aufbauen, das die drei wichtigen Perspektiven bei einer Projektentwicklung abdeckt.<sup>244</sup>

- Marktperspektive, was will/braucht der Markt
- regulatorische Perspektive, was kann man, was sind die Restriktionen
- wo liegt die Akzeptanz in der Bevölkerung

Nur wenn alle Bereiche abgedeckt sind und die Frage der Wirtschaftlichkeit positiv beantwortet werden kann, lohnt sich eine Projektentwicklung (siehe folgende Abbildung).

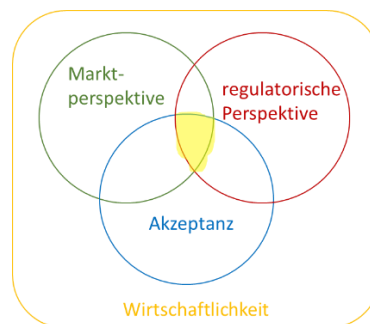


Abbildung 16: Wichtige Bereiche der Projektentwicklung nach PW17

## 24.5 Guideline & Checkliste

Bei der Arealentwicklung sind die Grösse, die Komplexität und der lange Zeitraum eine Herausforderung. Eine Guideline mit einer Vorgehensstruktur wäre hilfreich. Sie sollte eine Zeitplanung beinhalten, welche die nötigen Schritte aufzeigt und die wichtigen priorisiert. Zudem sollte sie angeben, wie stark die Auswirkungen auf das Risiko, die Finanzen, usw. hat.<sup>245</sup>

Die Guideline soll aufzeigen, welche relevanten Punkte in der Ausgangslage geklärt werden müssen, wie z.B. in Phase 1 die Auslegeordnung, mit welchem Player das Projekt realisiert werden soll, wer trägt das Entwicklungsrisiko, usw. Die Liste soll mit Links zu verschiedenen Aspekten leiten, wie z.B. diverse Vorschriften (Sonderbauvorschriften) oder zu weiterführenden Informationen.<sup>246</sup>

<sup>244</sup> PW17

<sup>245</sup> PW9

<sup>246</sup> PW9

Eine Art „Betriebsanleitung“ für Privatpersonen bzw. Eigentümer, die keine Immobilienkompetenz haben, damit nichts vergessen geht, wie z.B. Stakeholder, Research, grossräumige Konkurrenzanalyse, Zielgruppe, Behörden, usw. Diese sollte als Checkliste abgearbeitet werden können.<sup>247</sup> Mit der Liste erhalten diese Personen einen Eindruck über die vielfältigen Aufgaben, wie lange eine Entwicklung dauert und die grundsätzliche Frage: «Make, Buy or Sell».<sup>248</sup> In der Liste sollte ebenfalls das Thema Fremdfinanzierung behandelt werden. Das Tool soll helfen, die Realitäten einschätzen, bevor die Investoren Gespräche mit den Beratern führen.

Beispiel für Fragen die beantwortet werden sollen:<sup>249</sup>

1. Bauzonenrechtliche Themen: ist es z.B. erlaubt, an einem speziellen Standort zu wohnen? Welche Zonenordnung gilt? Soll mit Umzonungen oder Nutzungsplanungsverfahren, z.B. Gestaltungsplänen, gearbeitet werden?
2. Eignet sich die Lage z.B. fürs Wohnen? Ist der Standort sehr dezentral und verkehrsbelastet? Oder lag der Standort in der Vergangenheit am Rand des Ortes und ist jetzt durch die Siedlungsentwicklung im Zentrum einer Gemeinde angekommen und daher sehr gut für die Realisierung für ein durchmischtes Quartiers geeignet?
3. Rechtliche Rahmenbedingungen, Gebäudebestand mit dem Denkmalschutz als Beispiel: Auflagen (-) versus (+) Identitätsstifter.
4. Welche Altlasten hat der Standort? Lohnt sich die Beseitigung finanziell?

#### **24.6 Nutzerbedürfnisse in den nächsten 10 Jahren**

Ein fast unerfüllbarer Wunsch sind verlässliche Wirtschaftsprognosen für Grossräume und ein Tool, mit dem man in die Zukunft schauen kann. Ein Tool, das folgende Fragen sicher beantworten könnte:

- Wie verhält sich der Nutzer in 10 Jahren, denn ab dem Zeitpunkt der Realisierung ist die Planung eingefroren?
- Wie wird sich die Bürolandschaft ändern?<sup>250</sup>

---

<sup>247</sup> PW16

<sup>248</sup> PW6

<sup>249</sup> BE1

<sup>250</sup> PW11



### **24.7 Marktabfrage für zukünftige Projekte**

Ein Tool, mit dem der Projektentwickler potentielle Interessenten über zukünftige und evtl. aussergewöhnliche Projekt befragen kann. Eine Art Marktabfrage, ohne das Projekt zu verraten. Mit der Befragung der potentiellen zukünftigen Bewohner soll das geplante Projekt auf den Markt geprüft werden, die Bedürfnisse der zukünftigen Nutzer ermittelt und die Nachfrage an verschiedenen Orten analysiert werden. Die Ergebnisse sollten dann ein Marktindiz aufzeigen.<sup>251</sup>

---

<sup>251</sup> PW3

## 25. Ideen für andere Abschlussarbeiten

### 25.1 Umnutzung von alten kleinen Bahnhöfen

Die SBB hat einige kleine Bahnhöfe geschlossen. Auch in anderen Ländern stehen ungenutzte Bahnhäuschen und warten auf eine Wiederbelebung. Es stellt sich die Frage, wie diese Bahnhofshäuser umgenutzt werden könnten.<sup>252</sup>

### 25.2 Wer zieht in die neuen Wohnungen ein?

Zwar wird bei der Planung einer Entwicklung auch immer die Infrastruktur und die Nähe zu grösseren Zentren begutachtet, aber von wo ziehen die neuen Mieter her? Kommen sie aus der näheren Umgebung oder von weiter weg? Manche Projekteentwickler haben das zum Teil überprüft und herausgefunden, dass ein Teil von der näheren Umgebung kommen.<sup>253</sup> Es wäre interessant zu hinterfragen, ob die Anbindung an eine grosse Stadt eventuell zu stark übergewichtet wird.<sup>254</sup> Wird bei einer genauen Analyse das Thema Anbindung relativiert? Welche Bewohner ziehen von ausserhalb in die Ballungszentren? Wie vielen Bewohner ist die direkte Anbindung an die Grossstadt wichtig?

Eine weitere spannende Frage stellt sich, ob Menschen, die in einer Grossstadt gewohnt haben, weiter wegziehen wollen, wo es nicht ganz so urban ist?

Und wie sieht es mit jungen Menschen aus ruralen Regionen aus? Wohin ziehen diese, wenn sie von zu Hause wegziehen?

### 25.3 Gestaltung von Gemeinschafts- und Aussenräumen

Wie können die Vorteile und Qualitätssteigerung von Aussenräume gemessen werden (siehe Kapitel 17.3.3 «102 Aussenräume», auf Seite 102). Es wäre interessant zu wissen, welche Rahmenbedingung und Charakteristika notwendig sind, um attraktiven Begegnungsorte zu entwickeln, die auch von den Bewohnern benutzt werden.

Hintergrund ist, dass in der Vergangenheit Räume realisiert wurden, diese aber von den Bewohnern nicht angenommen wurden, weil sie zu pragmatisch und zweckmässig gebaut wurden und die Bewohner diese zu „langweilig“ fanden.<sup>255</sup> Daher stellt sich die Frage, ob es wirklich extra Räume benötigt, oder könnte es auch ein ansprechendes Treppenhaus sein, damit sich die Bewohner begegnen.

---

<sup>252</sup> PW9 & PW5

<sup>253</sup> PW1 & PW15

<sup>254</sup> PW14 & PW15

<sup>255</sup> PW2

Es sollten Untersuchungen durchgeführt werden, welche Bedürfnisse durch Gemeinschaftsräume abgedeckt werden sollen und wie ein Gemeinschaftsraum ausgestattet sein soll (mit z.B. WC und Mobiliar wie Tische, Stühle usw.). Was würde passieren, wenn man den Bewohnern einen Raum zur Verfügung stellt und sie entscheiden lässt, was daraus gemacht wird? Würde die Identifikation mit dem Ort dadurch steigen und z.B. die Fluktuationsrate sinken? Könnte dies zu einem positiveren Image beitragen.<sup>256</sup>

#### **25.4 Zukünftige Büro- und Architekturkonzepte**

Wie werden in der Post Covid-19 Ära die zukünftigen Bürokonzepte aussehen. Welche architektonischen und bauliche Massnahmen sind für die Zukunft nötig?

---

<sup>256</sup> PW2

## Literaturverzeichnis

Alonso, W. (1964). *Location and Land Use: Toward a General Theory of Land Rent*.

<https://0-doi-org.pugwash.lib.warwick.ac.uk/10.4159/harvard.9780674730854>

apoAsset. (2020, Oktober 12). *Megatrend Gesundheit*.

<https://www.apoasset.de/wissen/wissen-artikel/megatrend-gesundheit>

Arnold, D. (2017). Projektentwicklung. In D. Arnold, N. B. Rottke, & R. Winter

(Hrsg.), *Wohnimmobilien* (S. 457–477). Springer Fachmedien Wiesbaden.

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-05368-0\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05368-0_19)

Bärtschi. (2004). *Kilometer Null. Vom Auf- u. Abbau d. Industriellen Schweiz*.

Vontobel-Stiftung.

Bathelt, Harald. (1992). Erklärungsansätze industrieller Standortentscheidungen.

*Geographische Zeitschrift 80. Jahrg., H. 4 (1992)*, 195–213.

Beer, S. (2021, November 4). *Reshoring oder die Produktion kommt zurück in die*

*Schweiz*. <https://fokus.swiss/business/logistik/reshoring-zurueck-in-die-schweiz/>

Berg, L. van den, & European Coordination Centre for Research and Documentation in

Social Sciences (Hrsg.). (1982). *Urban Europe* (1st ed). Pergamon Press.

Bergier, J.-F. (1991). Die industrielle Revolution. In R. Cicurel (Hrsg.), *1291-1991, die*

*schweizerische Wirtschaft: Geschichte in drei Akten* (S. 86–113). SQP

Publications,.

Berlemann, M., & Tilgner, J. (2006). Determinanten der Standortwahl von

Unternehmen. *ifo Dresden berichtet 6/2006, 6/2006*, 14–24.

Block, D., & DuPuis, E. M. (2001). Making the Country Work for the City: Von

Thünen's Ideas in Geography, Agricultural Economics and the Sociology of

Agriculture. *The American Journal of Economics and the Sociology*, 60, 79–98.

BNP Paribas Real Estate. (2020, Januar 28). *Coliving, coworking, cohousing. Die*

„Koexistenz“ der Immobilien nimmt Fahrt auf.

<https://www.realestate.bnpparibas.de/blog/wohnen/coliving-coworking-und-co-definitionen-ausblick>

- Bodenmann, B. (2005). *Modelle zur Standortwahl von Unternehmen* (Institut für Verkehrsplanung und Transportsysteme (IVT), ETH Zürich, Hrsg.).  
<https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/3427>
- Brauer, K.-U. (Hrsg.). (2019). *Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht - Steuern - Marketing - Finanzierung - Bestandsmanagement - Projektentwicklung* (10., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21682-5>
- Brink, A. van den. (2006). *Immobilien-Projektentwicklung durch Zwischennutzungen: Brachflächenrevitalisierung mit Hilfe von temporären Nutzungen am Beispiel PHOENIX West* (1. Auflage). VDM Verlag Dr. Müller.
- Buch, N., & Oehme, S. C. (Hrsg.). (2019). *Firmengründung in den USA: Ein Handbuch für die Praxis* (2. Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-58422-4>
- Christaller, W. (1933). *Die zentralen Orte in Süddeutschland: Eine ökonomisch geographische Untersuchung über die Gesetzmässigkeiten der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen*. Gustav Fischer.
- comparis.ch & Chair of Entrepreneurial Risks der ETH Zürich. (2020). *Übersicht der Kaufpreise für Wohnungen und Häuser von 2007 bis 2018*.  
<https://www.comparis.ch/immobilien/preisentwicklung>
- crowdstreet.com. (2021). *Real Estate Investment Strategie: Four Categories of Risk*.  
<https://www.crowdstreet.com/education/article/real-estate-investment-strategy-risk-reward>
- Daguati, R. (2018). *Die Knock-Out-Schwelle der Standortgunst*.  
<https://www.loc.ag/post/2018/08/25/knock-out-schwelle-standortgunst>

- Dicken, P. (2001). *Global shift: Transforming the world economy* (3. ed., Repr.). Paul Chapman.
- Eckey, H.-F., & Muraro, N. (2008). *Regionalökonomie* (1. Auflage). Gabler.
- Farhauer, O., & Kröll, A. (2014a). *Standorttheorien, Regional- und Stadtökonomik in Theorie und Praxis* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Farhauer, O., & Kröll, A. (2014b). *Standorttheorien: Regional- und Stadtökonomik in Theorie und Praxis* (2., durchges. und korrigierte Aufl.). Springer Gabler.
- Florida, R. L. (2006). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life* (Nachdr.). Basic Books.
- Frantál, B., Kunc, J., Nováková, E., Klusáček, P., Martinát, S., & Osman, R. (2013). Location Matters! Exploring Brownfields Regeneration in a Spatial Context (A Case Study of the South Moravian Region, Czech Republic). *Moravian Geographical Reports*, 21(2), 5–19. <https://doi.org/10.2478/mgr-2013-0007>
- Friedrichs, J. (2018). Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. In ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.), *Stadtentwicklung* (S. 2421–2433). <https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/HWB%202018/Stadtentwicklung.pdf>
- Fritsch, M., & Stützer, M. (2007). Die Geographie der Kreativen Klasse in Deutschland. *Raumforschung und Raumordnung*, 65(1), 15–29. <https://doi.org/10.1007/BF03183820>
- Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (2016, Mai). *Redevelopment—Leitfaden für den Umgang mit vorge nutzten Grundstücken und Gebäuden*. <https://www.gif-ev.de/onlineshop/download/direct,302>
- Grabow, B., Henckel, D., & Hollbach-Grömig, B. (1995). *Weiche Standortfaktoren*. W. Kohlhammer : Deutscher Gemeindeverlag.

- Günther Arber, Gabriela Chicherio, Johannes Eisenhut, Markus Freitag, Bruno Basler, Nicole Barandun, Ursula Woodtli, Claudia Siegle, & Christoph Durba. (2021). *Standorte für urbane Produktion und Retail—Ein Leitfaden für Produzierende, Immobilienentwicklerinnen und die öffentliche Hand.*
- Haas, H.-D., & Neumair, S.-M. (2004). *Gabler Wirtschaftslexikon* (16.). Betriebswirtschaftl. Verl. Gabler.
- Harry Gatterer. (2021). *Unsere neue Zukunft – Mit den Megatrends in die Post-Corona-Zeit.* <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mit-den-megatrends-in-die-post-corona-zeit/>
- Hoffmann, Thomas. (1997). *Nachnutzung von Brachflächen: Revitalisierung innerstädtischer Industrie- und Gewerbebrachen, Fallbeispiele in Chemnitz.* Universität Bayreuth, Abteilung Raumplanung.
- Horx, M. (2021). *Die Post-Corona-Trendmap.* <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/zukunftsreport/post-corona-trendmap/>
- Hotelling, H. (1929). Stability in Competition. *The Economic Journal*, 39, 41–57.
- Josef, B. (2021, Oktober 5). *Plädoyer für mehr Deep Work Fenster im Post-Covid Zeitalter.* Meetup am Morgen, Büro Züri, Zürich.
- Jüngst, L. (2021, November 18). *HWZ meets Air up: Mitgründerin Lena Jüngst zu Gast an der HWZ.*
- Kanton Solothurn. (2013). *Testplanung – Methode mit Zukunft—Grundzüge und Hinweise zur praktischen Umsetzung am Beispiel der Testplanung Riedholz/Luterbach.* [http://www.steinhof-erhalten.at/Informationen/broschuere\\_testplanung.pdf](http://www.steinhof-erhalten.at/Informationen/broschuere_testplanung.pdf)
- Kanton Zürich. (2021). *Massnahmen gegen Hitze.* <https://www.zh.ch/de/umwelt-tiere/klima/hitze-im-siedlungsraum/massnahmen-gegen-hitze.html#391439242>

Katenkamp, O. (2011). *Implizites Wissen in Organisationen: Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement* (1. Auflage). VS, Verl. für Sozialwiss.

KBOB. (2019). *Versickerung und Retention von Niederschlagswasser im*

*Liegenschaftsbereich.*

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjywjPe3LPzAhXCyqQKHR\\_aAIgQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.kbob.admin.ch%2Fdam%2Fkbob%2Fde%2Fdokumente%2FPublikationen%2FNachhaltiges%2520Bauen%2FEmpfehlung%25202018\\_Versickerung\\_DE\\_mRes.pdf.download.pdf%2FEmpfehlung%25202018\\_Versickerung\\_DE\\_mRes.pdf&usg=AOvVaw2hSszgqv7-\\_TnNk5wTUNrs](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjywjPe3LPzAhXCyqQKHR_aAIgQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.kbob.admin.ch%2Fdam%2Fkbob%2Fde%2Fdokumente%2FPublikationen%2FNachhaltiges%2520Bauen%2FEmpfehlung%25202018_Versickerung_DE_mRes.pdf.download.pdf%2FEmpfehlung%25202018_Versickerung_DE_mRes.pdf&usg=AOvVaw2hSszgqv7-_TnNk5wTUNrs)

Kessler, S. (2021, November 14). Made in USA - Zahlreiche US-Firmen möchten wieder in ihrer Heimat produzieren. *NZZ am Sonntag.*

<https://nzzas.nzz.ch/wirtschaft/reshoring-us-firmen-wollen-wieder-in-ihre-heimat-produzieren-ld.1655160?reduced=true>

Kissling, S., & Bühlmann, L. (2019). *Regelungen zur Förderung der Verdichtung und zur Beseitigung von Verdichtungshemmnissen.*

Konegen, N., & Sondergeld, K. (1985). *Wissenschaftstheorie für Sozialwissenschaftler: Eine problemorientierte Einführung.*

<http://link.springer.com/openurl?genre=book&isbn=978-3-322-97165-4>

Krol, B. (2010). *Standortfaktoren und Standorterfolg im Electronic Retailing:*

*Konzeptualisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkungen von virtuellen*

*Standorten elektronischer Einzelhandelsunternehmen* (1. Auflage). Gabler.

Kromrey, H. (1995). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der*

*standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung* (7., vollst. überarb.

Aufl.). Leske + Budrich.



- Krugman, P. R. (1992). *Geography and trade*. Leuven University press MIT press.  
[https://books.google.es/books?printsec=frontcover&vid=LCCN91011984&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?printsec=frontcover&vid=LCCN91011984&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Krugman, P. R. (1999). *Development, geography, and economic theory* (5. printing). MIT Press.
- Kurzrock, B.-M. (2017a). Immobilienanalyse. In N. Rottke & M. Thomas (Hrsg.), *Immobilienwirtschaftslehre—Management* (Nachdruck, S. 719–762). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18193-2>
- Kurzrock, B.-M. (2017b). Lebenszyklus. In N. Rottke & M. Thomas (Hrsg.), *Immobilienwirtschaftslehre—Management* (Nachdruck, S. 421–479). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18193-2>
- Kurzrock, B.-M. (2017c). Lebenszyklus von Wohnimmobilien. In D. Arnold, N. B. Rottke, & R. Winter (Hrsg.), *Wohnimmobilien* (S. 315–337). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05368-0>
- Kyrein, R. (2002). *Immobilien: Projektmanagement, Projektentwicklung und -steuerung* (2., aktualisierte und erw. Aufl.). R. Müller.
- Lahner, J. (2017). Regionalökonomie und Standortfaktoren in der Wirtschaftsförderung. In Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg.), *Handbuch innovative Wirtschaftsförderung moderne Konzepte kommunaler Struktur- und Entwicklungspolitik: Mit 108 Abbildungen und 47 Tabellen* (S. 445–465).
- Lamnek, S. (1993). *Qualitative Sozialforschung*. Beltz Psychologie Verlags Union.
- Lober, L. (2014). Holistic approach to revitalise old industrial areas. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 120(2014), 326–334.
- Lösch, A. (1940). *Die räumliche Ordnung der Wirtschaft; eine Untersuchung über Standort, Wirtschaftsgebiete und internationalen Handel*. Gustav Fischer.

- Lucas, R. E. (1988, Februar). On The Mechanics of Economy Development. *Journal of Monetary Economics*, 22(3–42), 40.
- Made in Zürich Initiative. (2021). *SUPR - Standortorte für urbane Produktion und Retail*. <https://madeinzuerich.ch/artikel/supr-studie>
- Maier, G., & Tödting, F. (2012). *Regional- und Stadtökonomik 1, Standorttheorie und Raumstruktur* (5. Aufl.). Springer.
- Maier, G., Tödting, F., & Tripl, M. (Hrsg.). (2012). *Regional- und Stadtökonomik. 2: Regionalentwicklung und Regionalpolitik / Gunther Maier; Franz Tödting; Michaela Tripl* (4., aktual. Aufl.). Springer.  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-211-75619-5.pdf>
- Mayer, H. O. (2004). *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (2., verb. Aufl.). Oldenbourg.
- Mein Eigenheim. (2021). *Checkliste Grundstückskauf: Darauf sollten Sie achten*.  
<https://www.mein-eigenheim.de/planen/checkliste-grundstueckskauf.html>
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). Experteninterviews—Vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung* (S. 441–471). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-97024-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-322-97024-4_14)
- Mitteldeutsche Zeitung. (2015, Januar 20). *Loftwohnung: Umfunktionierte Lager- oder Werkhalle*. <https://www.mz.de/lokal/quedlinburg/loftwohnung-umfunktionierte-lager-oder-werkhalle-2090618>
- Mombelli, A. (2012, August 31). Neues Leben auf alten Industriearealen. *swissinfo.ch*.  
[https://www.swissinfo.ch/ger/gesellschaft/raumplanung\\_neues-leben-auf-alten-industriearealen/33368954](https://www.swissinfo.ch/ger/gesellschaft/raumplanung_neues-leben-auf-alten-industriearealen/33368954)
- Mühlfeld, C., Windolf, P., Lampert, N., & Krüger, H. (1981). Auswertungsprobleme offener Interviews. *Soziale Welt*, 32, 325–352.

- Mulligan, G. F., Partidge, M. D., & Carruthers, J. I. (2021). Central place theory and its re-emergence in Regional Science. *The Annals of Regional Science*, 48, 405–431.
- Papasabbas, L. (2019). *Der wichtigste Megatrend unserer Zeit*.  
<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/der-wichtigste-megatrend-unserer-zeit/>
- Pfnür, A. (2011). *Modernes Immobilienmanagement: Immobilieninvestment, Immobiliennutzung, Immobilienentwicklung und -betrieb*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Pohl, A. A. (2021, Juni 7). Der Wohnmarkt im Wandel. *Migros Magazin*.
- Pongratz, P., & Vogelgesang, M. (2016). *Standortmanagement in der Wirtschaftsförderung*. Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-14204-9>
- Porter, M. (1993). *Nationale Wettbewerbsvorteile: Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt* (Sonderausg.). Ueberreuter.
- pwc. (2021). *Zinsanstieg: Wahrscheinlichkeit und Folgen* (Nr. 283191862; S. 4).  
[https://www.pwc.ch/de/press-room/surveys/pwc\\_press\\_20210616\\_schweizerbauwirtschaft.pdf](https://www.pwc.ch/de/press-room/surveys/pwc_press_20210616_schweizerbauwirtschaft.pdf)
- Ravin, D. (2017). *Stadtentwicklung erklärt*. <https://urban-digital.de/stadtentwicklung/#molongui-disabled-link>
- Redding, S. (1996, März). The Low-Skill, Low-Quality Trap: Strategic Complementarities between Human Capital and R & D. *The Economic Journal*, 106(435), 458–470.
- Romer, P. M. (1986, Oktober). Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002–1037.

- Rottke, N. B. (2017). Immobilienarten. In N. B. Rottke & M. Thomas (Hrsg.), *Immobilienwirtschaftslehre—Management* (Nachdruck). Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18193-2>
- Rützler, H. (2019). *Trend Update: Food & Beverage-Branche 2019*.  
<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/food/trend-update-food-beverage-branche-2019/>
- Schulte, K. W., & Fischer, C. (Hrsg.). (2002). *Handbuch Immobilien-Projektentwicklung* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Müller.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2014). Umnutzung von Industrie- und Gewerbebrachen. *Umnutzung von Industrie- und Gewerbebrachen*.  
<https://www.are.admin.ch/are/de/home/staedte-und-agglomerationen/spezialthemen/siedlungsentwicklung-nach-innen/umnutzung-von-industrie--und-gewerbebrachen.html>
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2019, Februar 10). *Vorlage Nr. 626*.  
<https://www.bk.admin.ch/ch/d/pore/va/20190210/det626.html>
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2021, März 7). Art. 73, BV. *Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft*.  
[https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1999/404/de#art\\_73](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1999/404/de#art_73)
- Setz, M., Frank, J., & Suter, S. (2017). *Monitoringbericht 2016 -Die regionalwirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz* (S. 120).  
<https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2018-04/Monitoringbericht2016D.pdf>
- Stadt Zürich. (2017). *Urbane Produktion für eine vielfältige Stadt*. <https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/stadtentwicklung/gesellschaft-und-raum/entwicklung-arbeitsstadt/urbane-produktion.html>

- Stein, P. (2014). Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 135–152). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Strohm, D. (2021, November 7). Ein Viertel bleibt künftig daheim. *NZZ am Sonntag*. Tagblatt. (2018). *Millionenprojekt ist pleite: Das Luftschloss am Walensee*. <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/ferienanlage-millionenprojekt-ist-pleite-das-luftschloss-am-walensee-ld.1007355>
- Thurnheer, F. (2021). *Weiterhin sinkende Werten im Büroliegenschaftsmarkt* (Nr. 02/2021; Marktreport). [https://immocompass.ch/images/publikationen/SIV\\_de\\_Marktreport\\_02-21.pdf](https://immocompass.ch/images/publikationen/SIV_de_Marktreport_02-21.pdf)
- UBS Switzerland AG. (2021). *Zinsprognose—UBS Hypotheken im aktuellen Zinsumfeld – Juli und August 2021* (S. 2). <https://www.ubs.com/content/dam/ubs/ch/swissbank/private/Mortgage/publications/ubs-hypotheken-de.pdf>
- van den Berg, L., Drewett, R., Klaasen, L. H., Rossi, A., & Vijverberg, C. H. T. (1982). *A Study of Growth and Decline*.
- Vettiger, H. (1994). *Möglichkeiten der Anwendung objektiver und subjektiver Raumberechnungsindikatoren*. Hochschule St. Gallen,.
- Ville de Paris. (2021, August 30). *Paris ville du quart d’heure, ou le pari de la proximité*. <https://www.paris.fr/dossiers/paris-ville-du-quart-d-heure-ou-le-pari-de-la-proximite-37>
- von Thünen, J. H. (1826). *Der isolirte Staat in Beziehung auf Landwirthschaft und Nationalökonomie, oder Untersuchungen über den Einfluß, den die Getreidepreise, der Reichthum des Bodens und die Abgaben auf den Ackerbau ausüben*. Friedrich Perthes. [https://www.deutschestextarchiv.de/book/view/thuenen\\_staet\\_1826?p=9](https://www.deutschestextarchiv.de/book/view/thuenen_staet_1826?p=9)

Weber, A. (1922). *Ueber den Standort der Industrien. Erster Teil. Reine Theorie des Standorts*. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

<https://archive.org/details/ueberdenstandort00webeuoft>

Wiegandt, C.-C. (2001). Erfolgsbedingungen und Hemmnisse bei der Wiedernutzung von Gewerbebrachen—Erfahrungen aus dem Experimentellen Wohnungs- und Städtebau. In H. Job & M. Koch (Hrsg.), *Gewerbebrachenrecycling. Ein Beitrag zur nachhaltigen Stadt- und Regionalentwicklung*. (Bd. 42, S. 15–30).

Zukunftsinstitut GmbH. (2021a). *Die Megatrend-Map*.

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/>

Zukunftsinstitut GmbH. (2021b). *Die Megatrends*.

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#was-sind-megatrends>

Zukunftsinstitut GmbH. (2021c). *Megatrend Individualisierung*.

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/>

Zukunftsinstitut GmbH. (2021d). *Megatrend New Work*.

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>

Zukunftsinstitut GmbH. (2021e). *Megatrend Wissenskultur*.

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-wissenskultur/>

Zukunftsinstitut GmbH. (2021f). *Unsere neue Zukunft – Mit den Megatrends in die*

*Post-Corona-Zeit*. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mit-den-megatrends-in-die-post-corona-zeit/>

## Anhänge

### Anhang 1: «Arealeinteilung»

Die Areale werden in 6 Kategorien eingeteilt.

Areal in m2	Beschreibung
5'000 - 15'000	Sehr kleines Areal
15'001 - 30'000	kleines Areal
30'001 - 50'000	Mittleres Areal
50'001 - 75'000	grosses Areal
75'001 - 150'000	sehr grosses Areal
>150'001	extrem grosses Areal

Abbildung (Anhang 1a): Kategorisierung der Areale

Verteilung der Areale, die in den Interviews besprochen wurden:

Raum	Arealkategorie	Anzahl
<b>Periurbaner ländlicher Raum</b>	extrem grosses Areal	1
<b>Metropolräume</b>	sehr kleines Areal	2
	mittleres Areal	2
	grosses Areal	5
	sehr grosses Areal	1
<b>In der Stadt</b>	kleines Areal	1
	mittleres Areal	2

Abbildung (Anhang 1b): Verteilung der Areale im nach Arealgrössenkatgorie

## Anhang 2: «Theorien beschreiben unterschiedliche Ausschnitte der Realität»

### Erstellung unterschiedlicher Theorienarten

Die Beschreibung der Wirklichkeit erfolgt meist mit unterschiedlichen Theorien (Mayer, 2004, S. 13) und bildet dadurch unterschiedliche Vorstellungen von der Wirklichkeit ab.

Das folgende Beispiel beschreibt, wie der Begriff «Lernen» durch unterschiedliche Theorien abgebildet werden kann, angelehnt an (Mayer, 2004, S. 13).

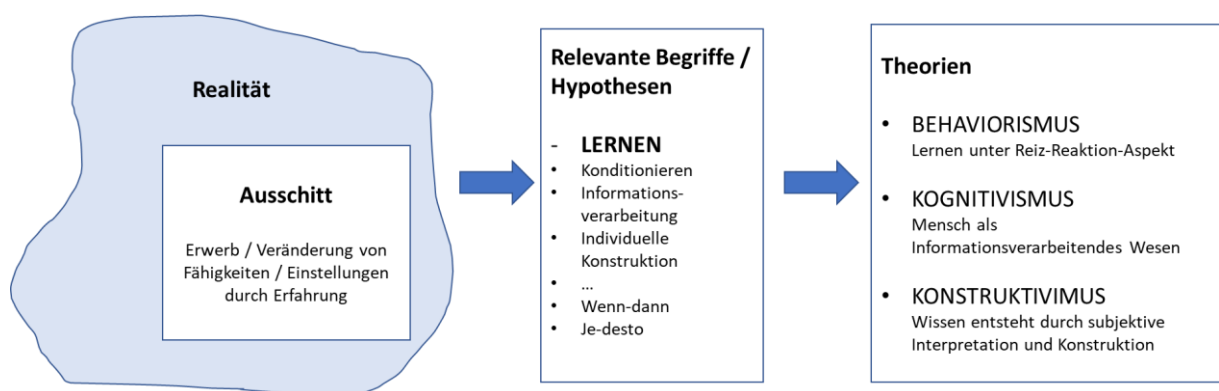


Abbildung (Anhang 2): Abbildung der Realität durch Begriffe/Hypothesen und Theorien anhand des Begriffes „Lernen“, erstellt aus Abbildungen 1 & 2 aus (Mayer, 2004, S. 13 & 17)



### Anhang 3: «Akteure bei Standortentscheidungen»

#### Involvierte Akteure bei Standortentscheidungen

Die wichtigsten Akteure bei der Standortentscheidung sind nach (Maier & Tödting, 2012, S. 10):

- die Unternehmen mit der Produktion von Gütern und Dienstleistungen
- die Bevölkerung mit dem Anbieten von Arbeitskraft und Konsum von Gütern und Dienstleistungen
- der Staat mit dem Erstellen von Infrastruktur, Bildung und Steuern

Einen Überblick über die Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren gibt die folgende Abbildung.

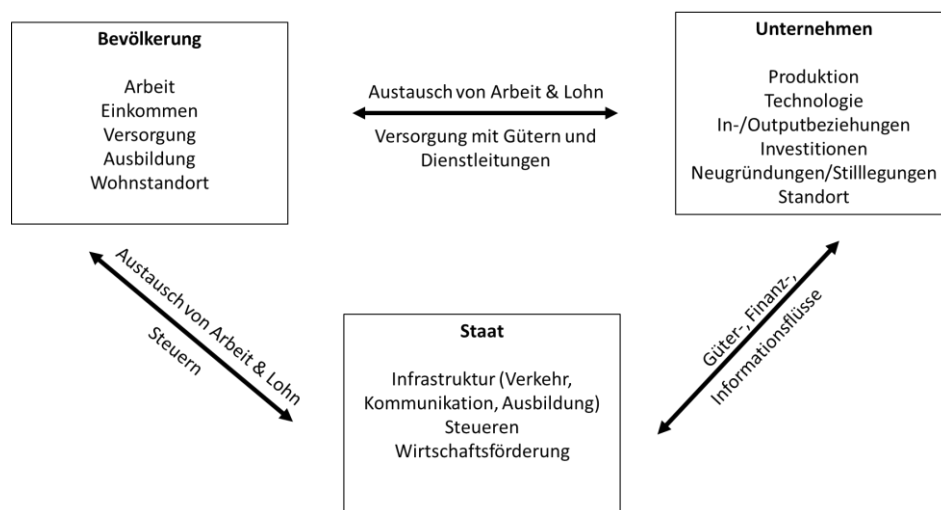


Abbildung (Anhang 3): Die wichtigsten Akteure und ihre Beziehungen (Maier & Tödting, 2012, S. 10)

Um die Komplexität einer Standortentscheidung zu vereinfachen, berücksichtigen Unternehmen nicht alle Faktoren, sondern nur einen oder wenige. Die Auswahl, welche Faktoren die Firmen in die Standortentscheidung berücksichtigen, treffen sie nach Maier & Tödting (2012) abhängig von der Bedeutung für ihren Betrieb. Dabei muss der ausgewählte Faktor sich auf die Kosten oder Erlöse auswirken. Zusätzlich muss der ausgewählte Faktor sich im Preis, Qualität und Verfügbarkeit von anderen Standorten räumlich differenzieren. Durch Einhaltung dieser beiden Bedingungen ergeben sich für Unternehmen unterschiedliche Voraussetzungen an verschiedenen Standorten (Maier & Tödting, 2012, S. 20).

## **Anhang 4: «Ansätze in der Standorttheorie»**

### **Unterschiedliche Ansätze bei den Standorttheorien**

In den verschiedenen Standorttheorien gibt es unterschiedliche Ansätze, die im Folgenden kurz beschrieben werden.

#### **Traditionell-statische Ansätze**

Diese Theorien konstruieren Gleichgewichts- und Optimierungsmodellen unter Berücksichtigung der Transportkosten. Die Modelle sind statisch und im Zentrum steht der Homo Oeconomicus als Unternehmer, der einen gewinn- bzw. umsatzmaximierenden und kostenminimalen Standort sucht. Die Modelle gehen von einer vollkommenen Markttransparenz aus und zeigen auf, wie der idealtypische Unternehmer handeln soll (Maier & Tödting, 2012, S. 41).

#### **Behavioristische Ansätze**

Behavioristische Ansätze gehen induktiv vor und nutzen heuristische Verfahren. Aus den empirischen Beobachtungen werden generalisierende Schlussfolgerungen gezogen (Maier & Tödting, 2012, S. 25). Ende der 1960er-Jahre gründete Allan Pred den verhaltenswissenschaftlichen Ansatz, der im Gegensatz zu den traditionellen Modellen auf der Annahme beruht, dass jede Entscheidung von subjektiven Präferenzen und abhängig vom Informationsstand des Entscheidungsträgers ist (Haas & Neumair, 2004, S. 341). Zahlreiche empirische Studien zeigen, dass Standortentscheidungen nicht nur rational gesteuert sind (Pongratz & Vogelgesang, 2016, S. 25).

Auf jede Entscheidungsebene fließen auch emotionale Aspekte in die Entscheidung mit ein. Im Anhang 17: «Kriterien einer Standortentscheidung» auf der Seite 162 werden die verschiedenen Ebenen einer Entscheidung aufgezeigt.

#### **Strukturelle Ansätze**

Dieser Ansatz geht davon aus, dass die Weltwirtschaft verschiedene Phasen durchläuft. Beim Beginn einer neuen Phase ändern sich die vorherigen Rahmenbedingungen und es entstehen neue Strukturen (Maier & Tödting, 2012, S. 34). Die Umbrüche wirken sich auch auf die Relevanz von Standortfaktoren aus. Vorher wichtige Standortfaktoren können sich zugunsten anderer Faktoren verschieben. Dabei wird in den letzten Entwicklungen dem Faktor Arbeitskraft eine grosse Relevanz zugesprochen, weil die

anderen Faktoren wegen der technologischen und organisatorischen Entwicklung relativ an Bedeutung verlieren (Maier & Tödtling, 2012, S. 35).

Anhang 5: «Strandorttheorien im Laufe der Zeit»

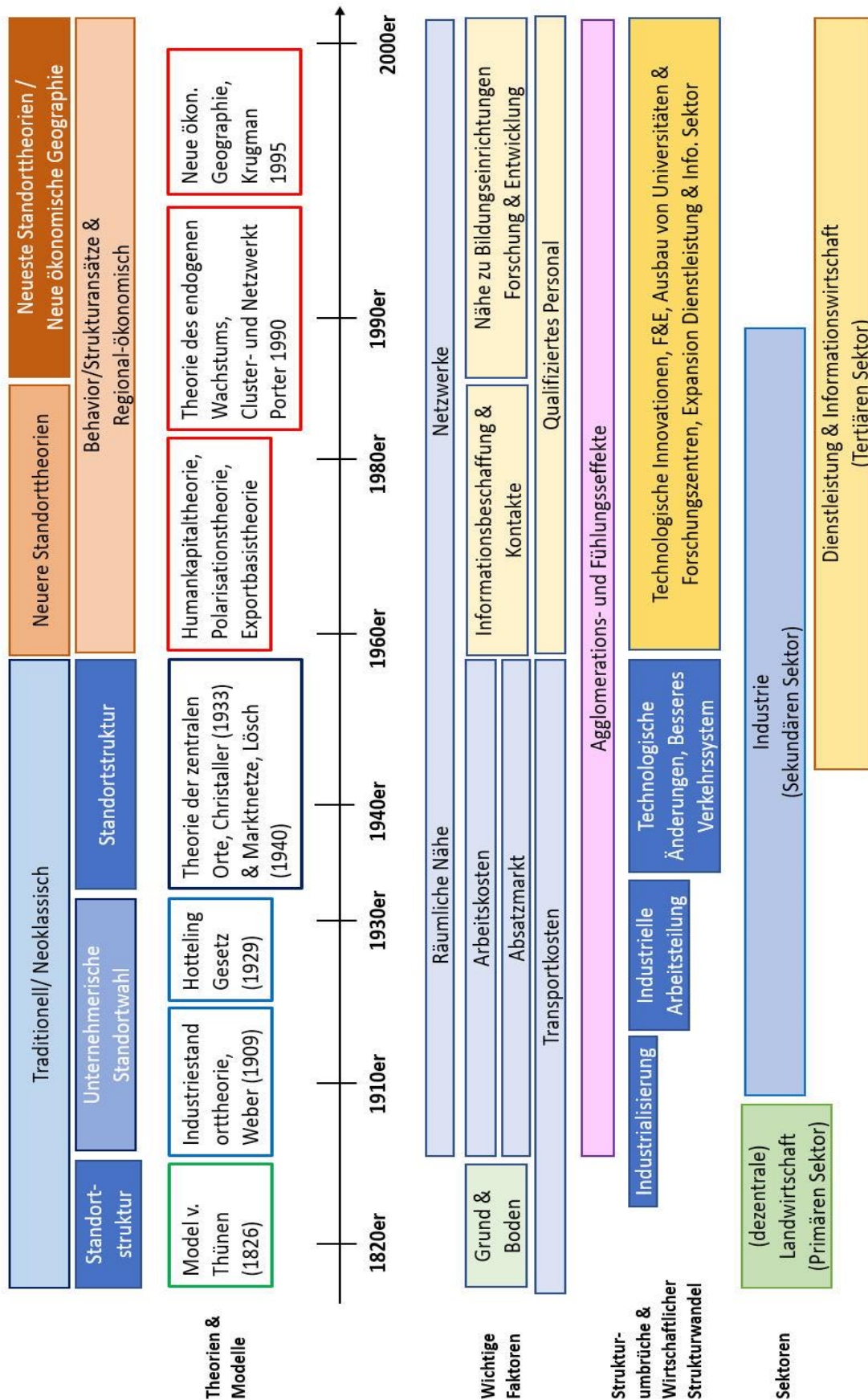


Abbildung (Anhang 5): Verschiebung der wichtigen Standortfaktoren aufgrund wirtschaftlichem Strukturwandel anhand der Beschreibungen von (Maier & Tötting, 2012, S. 39–40) und (Bodenmann, 2005, S. 39)

## Anhang 6: «Theorie der Langen Wellen»

«Schumpeter zeigte auf, dass kurze Konjunkturzyklen von langen Wellen überlagert werden, die durch eine länger andauernde Aufstiegsphase und eine etwas kürzere Abstiegsphase gekennzeichnet sind.» (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 280).

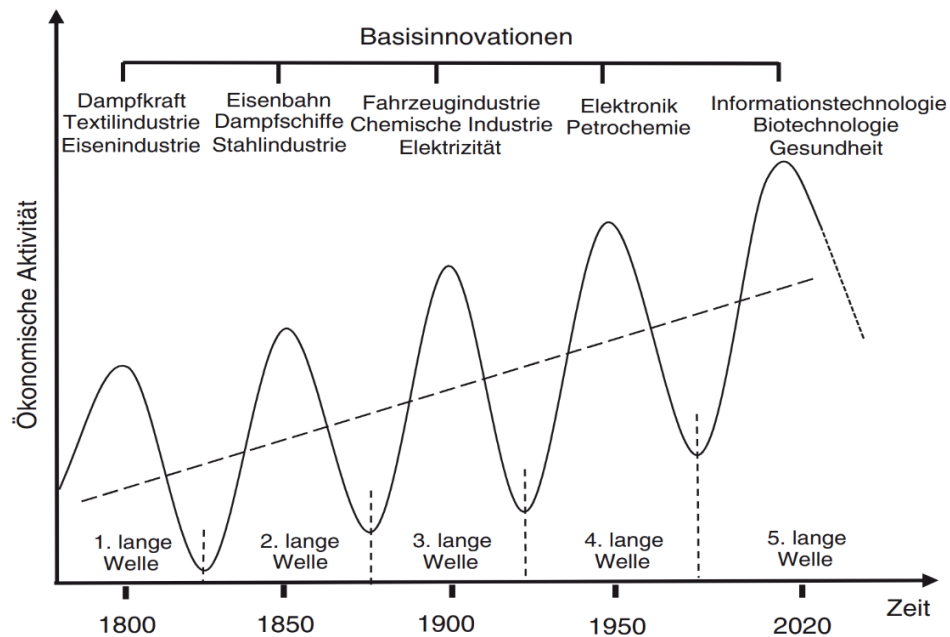


Abbildung (Anhang 6): Verlauf der Kondratieff-Zyklen (nach (Dicken, 2001, S. 148)

Zurzeit sind fünf Kondratieff-Zyklen bekannt, die auch als lange Wellen geläufig sind.

Die erste lange Welle (1790-1840) wurde durch Innovationen wie die Dampfkräft, die Baumwollindustrie (vorher Wolle) und die eisenverarbeitende Industrie verursacht. In dieser Welle hatten die Transportkosten einen hohen Anteil an den Herstellungskosten und waren daher sehr wichtig bei der unternehmerischen Standortwahl.

Die zweite Welle (1840-1890) wurde durch die Weiterentwicklung in der Verkehrstechnik wie durch Eisenbahn und Dampfschiffe ausgelöst.

Auch im dritten Zyklus (1890-1940) verbesserten sich die Transportbedingungen dank Verbrennungsmotoren in den Automobilen und Neuerungen in der Elektro- und Chemie-Industrie.

Bei der vierten Welle (ab 1940) kamen Neurungen in den Bereichen Elektronik und der Petrochemie zu.

Die fünfte Welle ist bereits angebrochen. Im Focus steht die menschliche Gesundheit, die Microelektronik und Informationstechnologie.

Mache Wissenschaftler sind der Ansicht, dass wir heute mittlerweile schon in der sechsten Welle sind und der fünfte Zyklus mit dem Internethype nur kurz vorgelagert war. In der jetzigen Welle sind als Standortfaktoren hochqualifizierte Arbeitskräfte, Attraktivität der Region und Nähe zu Forschungsstätten gefragt (Bathelt, Harald, 1992, S. 201-202) & (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 283).

## Anhang 7: «Lebenszyklus von Städten»

Vernon (1966) entdeckte, dass nicht nur Produkte, sondern auch Orte, Städten und Regionen einen Lebenszyklus mit unterschiedlichen Wachstumsphasen durchlaufen. Mit den «leap-frogging-Modellen» wird aufgezeigt, dass die wirtschaftliche Aktivität im Zeitverlauf von einer Stadt oder Region zur anderen «springen» kann. Durch Innovationen und revolutionären Technologien führt es zu einem stetigen Wandeln in den Regionen (Farhauer & Kröll, 2014a, S. 289).

Die Phasen des Lebenszyklus werden in vier Hauptphasen unterteilt, die in der folgenden Abbildung aufgezeigt werden:

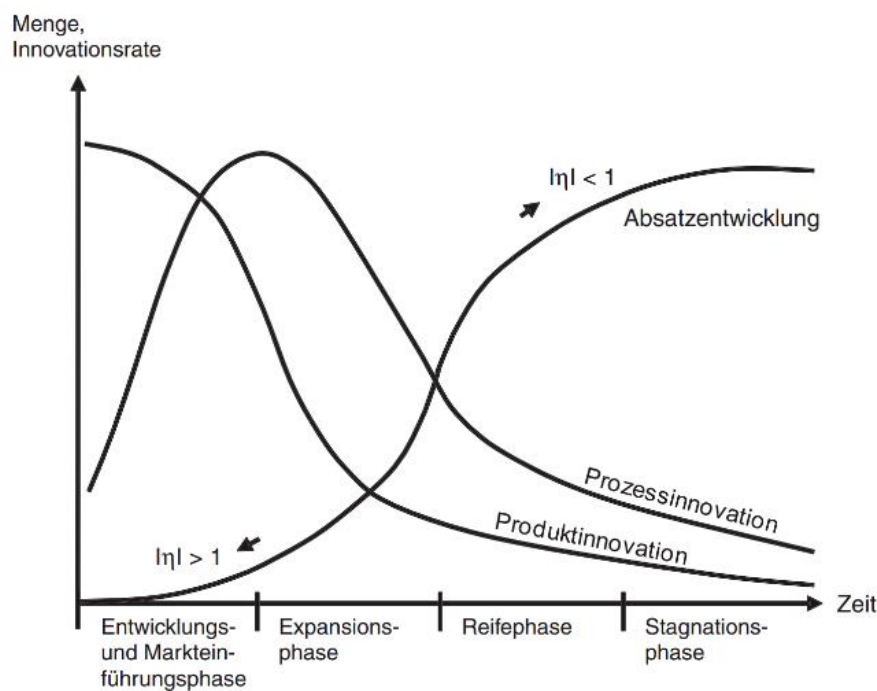


Abbildung (Anhang 7): Produktlebenszyklus, Innovationen und Absatzentwicklung, nach Abernathy und Utterback (1978); Schettkat (1997, S. 725), aus (Farhauer & Kröll, 2014a, S. 128)

Die erste Phase nennt sich Entwicklungs- und Marketingphase, wenn ein Produkt entwickelt und eingeführt wird. In dieser Phase benötigt es F&E Tätigkeiten und es benötigt spezielle Zulieferer.

Die zweite Phase ist die Expansionsphase, das Produkt erfährt mehr Nachfrage und hat sich am Markt durchgesetzt. Produktinnovationen nehmen ab und das Produkt wird nur noch vereinzelt optimiert. In dieser Phase werden Prozessinnovationen entwickelt um das Produkt zu standardisieren. Durch die Standardisierung wird die Produktion kapital-

intensiver und es wird Fachpersonal benötigt. Standortmässig verschiebt sich der Standort weg von den Forschungseinrichtungen hin zum Markt.

In der dritten Phase, der Reifephase, wird das ausgereifte Produkt nur noch geringfügig adaptiert. Der Markt ist fast gesättigt und der Wettbewerb steigt. Deshalb werden kostensparendere Rationalisierungen getätigt und der Produktionsstandort wird kostenoptimiert.

In der letzten Phase, der Stagnation, finden eher Ersatzkäufe als Neukäufe statt. In dieser Phase wird über den Preis verkauft. Dem Unternehmen bleiben kaum Massnahmen um auf Umsatz und Gewinn zu reagieren. Aus diesem Grund werden kaum Massnahmen zur Umsatzsteigerung durchgeführt. Manchmal versuchen Unternehmen über Produktmodifikationen oder neue Produkte den Lebenszyklus zu verlängern (Farhauer & Kröll, 2014a, S. 127–129).



## Anhang 8: «Phasenmodelle der Stadtentwicklung»

Die Phasenmodelle der Stadtentwicklung zeigen auf, dass Städte bestimmte Lebenszyklen der Urbanisierung durchlaufen. In der folgenden Abbildung sind die vier Phasen mit Bezug auf die Bevölkerungsveränderung in der Kernstadt, dem Umland und der Stadtregion aufgezeichnet:

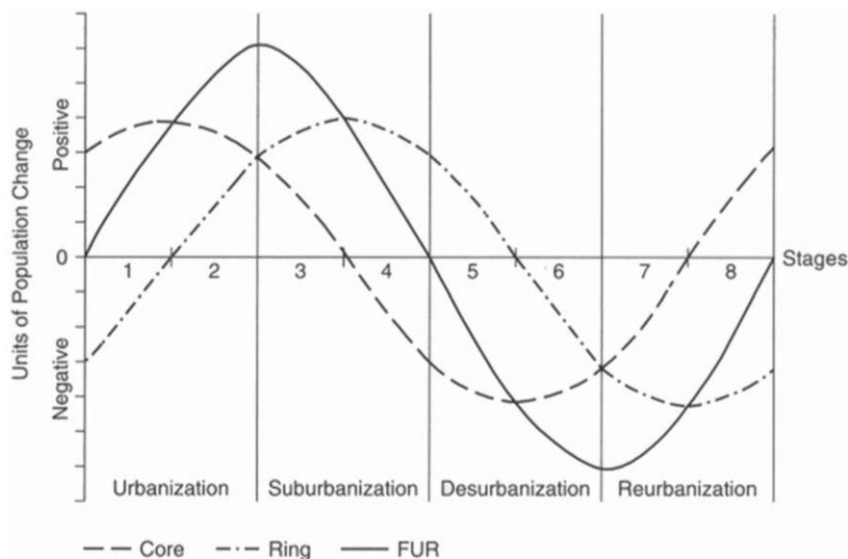


Abbildung (Anhang 8a): Phase der Stadtentwicklung: Bevölkerungsveränderung in der Kernstadt (core), dem Umland (ring) und der Stadtregion insgesamt (FUR) nach (van den Berg et al., 1982, S. 38), aus (Friedrichs, 2018, S. 2429).

In der Urbanisierungsphase findet der Übergang von Agrarsektor in eine andere Phase, wie z.B. die Industriephase, statt. Wegen den Agglomerationsvorteilen wächst die Stadt und es werden mehr Wohnungen und eine bessere Infrastruktur benötigt.

In der Suburbanisierungsphase kommt es zu einer Umverteilung der Bevölkerung hin zum Stadtrand, da hier die Mieten günstiger sind. Es wird eine erweiterte Infrastruktur benötigt, damit das Zentrum gut erreicht werden kann.

In der Desurbanisierungsphase verliert das Zentrum an Attraktivität und am Stadtrandring steigen die Bodenpreise, so dass auch hier keine günstigen Mieten mehr angeboten werden. Andere Mittelstädte sind Hauptkonkurrenten der Stadt und ziehen Bevölkerung und Unternehmen zu sich (Maier & Tödting, 2012, S. 162–166).

Nach der letzten Phase kann es eine „Reurbanisierungsphase“ geben, sie ist aber nicht eine Wiederholung der ersten Phase, sondern es müssen neue strukturelle Veränderung durchlaufen werden. Die Stadt muss wieder attraktiver für die Bevölkerung und Unternehmen von den Mittelstädten werden (Maier & Tödtling, 2012, S. 166–167).

In der folgenden Abbildung sind die verschiedenen Urbanisierungsphasen visuell abgebildet und im zeitlichen Kontext beschrieben. Die Zeiträume beziehen sich auf Deutschland.

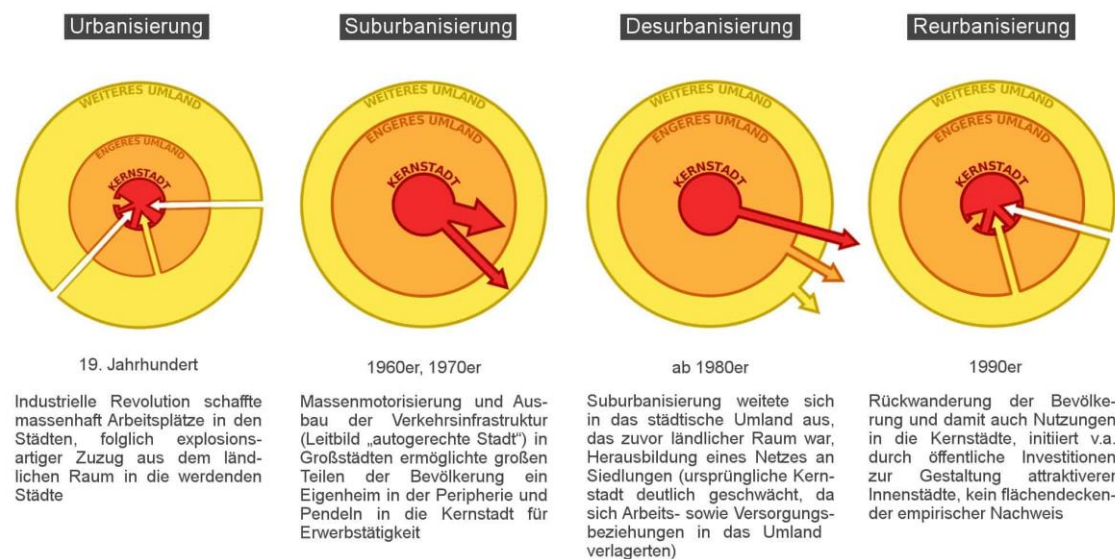


Abbildung (Anhang 8b): Phasenmodell der Theorie der Urbanisierungszyklen nach Leo van den Berg erstellt von Dimitri Ravin (Ravin, 2017), Quelle für Beschreibungen vgl. (Selle et al., 2011, S. 1–3) und vgl. (Blotevogel, 2001)

Die folgende Tabelle (8c) zeigt die typischen Urbanisierungsentwicklungen, mit den jeweiligen Entwicklungstendenzen, Problembereiche und nötigen Instrumente in den jeweiligen Phasen aus der Stadtentwicklungssicht auf.

	<b>Urbanisierung</b>	<b>Suburbanisierung</b>	<b>Desurbanisierung</b>
<i>Entwicklungstendenzen</i>	- Zuwachs und Verdichtung im Kern	- Sinkende Dichte im Kern, Zuwachs im Ring	- Sinkende Dichte im Kern, Stagnation im Ring - Bevölkerungsverlagerung in Mittelstädte
<i>Problembereiche</i>	- Wohnungsnot - mangelnde Infrastruktur - hohe Mieten - schlechte Wohnqualität	- Verkehrsprobleme - Finanzierung von Infrastruktur - Verlust von Industriearbeitsplätzen	- Finanzierung von Infrastruktur - soziale Segregation - Desindustrialisierung
<i>Instrumente</i>	- Förderung des Wohnbaus - öffentlicher Verkehr - Infrastrukturausbau	- Strassenbau - Stadterweiterung - Entwicklung von Verkehrsverbunden	- Stadterneuerung - Reduktion städtischer Dienstleitungen - Ausbau von Grünflächen - Fussgängerzonen

Tabelle (Anhang 8c): Typische Entwicklungen, Probleme und Instrumente in der Stadtentwicklungsphasen (Maier & Tödting, 2012, S. 161); basierend auf (Berg & European Coordination Centre for Research and Documentation in Social Sciences, 1982)

## Anhang 9: «Agglomerationseffekte»

### Typologie von Agglomerationseffekten

Nach Farhauer und Kröll (2014) entstehen Agglomerationseffekte «aus den Vorteilen, die ökonomische Akteure aus einer räumlichen Ballung erfahren». Die Effekte können sowohl anziehend als auch abstossend auf wirtschaftliche Tätigkeiten von Unternehmen und Bevölkerung wirken (Maier & Tödting, 2012, S. 119).

Die folgende Abbildung von (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 120) teilt die verschiedenen Agglomerationseffekte in Typen ein:

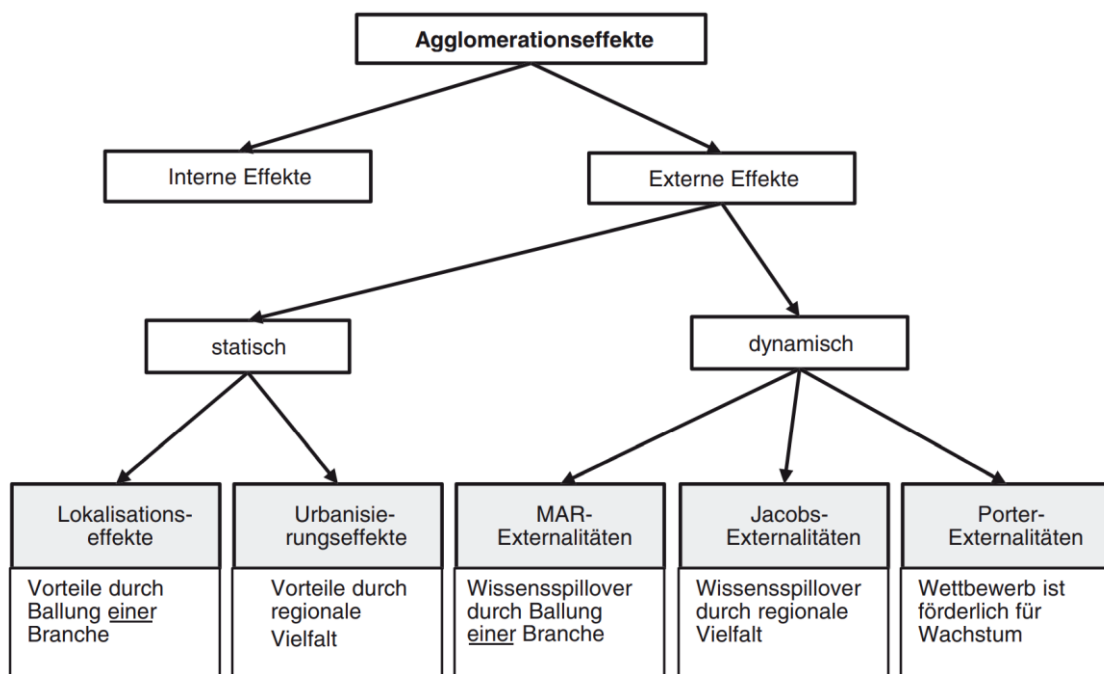


Abbildung (Anhang 9): Klassische Typologie von Agglomerationseffekten  
(Farhauer & Kröll, 2014b, S. 120)

Interne Effekte entstehen durch die Zusammenarbeit der Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens und steigern sich mit zunehmender Unternehmensgröße und sind nicht vom Standort abhängig.

Externe Effekte entstehen ausserhalb des Unternehmens, daher können die Unternehmen selbst nur sehr begrenzt Einfluss auf die Gestaltung der Effekte nehmen (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 119).

Zu den statischen externen Effekten gehören die Lokalisationseffekte und die Urbanisierungseffekte. Erstere werden durch die räumliche Nähe von Unternehmen aus der gleichen Branche geschaffen, wie z.B. die Nähe zu Zuliefererbetrieben und Arbeitskräftepooling. Die Urbanisierungseffekte entstehen durch einen ausgewogenen Branchenmix am gleichen Ort wie z.B. Wissensdiffusion.

Die dynamischen externen Effekte erklären das Wachstum in einer Region.

MAR -Externalitäten sind Wissensexternalitäten, die innerhalb einer Branche gebündelt sind. Die Jacobs-Externalitäten bezeichnen Wissensexternalitäten in Städten mit einer vielfältigen Branchenstruktur. Die Porter-Externalität ist eine Kombination aus den zwei vorherigen dynamischen externen Effekten. Sie unterstreicht die Vorteile, wenn Unternehmen der gleichen Branche sich räumlich ballen und sieht den Wettbewerb als Motor für Innovationen (Farhauer & Kröll, 2014b, S. 119–120).

## Anhang 10: «Erkenntnisse aus den Standorttheorien»

Ansatz	Theorie	Kurzbeschreibung	Erkenntnisse	Nötige Voraussetzung	Anwendung für Nutzungsart
Neoklassische Ansätze	Theorie der Landnutzung von J.H. v. Thünen	Entfernung von der Produktionsstätte zum Markt Verderblichkeit und Sperrigkeit der Ware	Optimale Lage um die Transportkosten zu minimieren Zentralität: Lagerorte abhängig vom Ort des Konsums und der Zusammenhang zwischen Zentralität und Grundstückspreise	Infrastruktur	Gewerbe, Industrie, (Wohnen); Transportkosten bei spezielle Gütern,
	Theorie der zentralen Orte nach W. Christaller	Die Zentralität des Ortes entscheidet welche Güter angeboten werden	Güter des täglichen Bedarfs werden in allen Zentren nachgefragt, Spezialgeschäften in mittleren Zentren, Zentralen Gütern in grossen Zentren		Gewerbe, Industrie, Wohnen, Sondernutzung
Neuere Standorttheorien	Theorie der Marktnetze nach A. Losch	Einzelne Orte spezialisieren sich auf bestimmte Produkte. (Motor)	Skaleneffekte durch Nähe		Gewerbe, Industrie, (Wohnen)
	Industriestandorttheorie nach A. Weber	Transportkostenminimalpunkt und Arbeitskosten Gesamtkostenersparnisse durch Zulieferer	Optimierung von Transport und Lohnkosten Agglomerationsvorteile durch Skaleneffekte und Wissensexternalitäten		Gewerbe, Industrie, (Wohnen)
	Hotellings Gesetz	Maximierung des Absatzgebietes	Optimale Standortwahl um Kundenschaft zu maximieren		Gewerbe, Spezialgeschäfte
	Cluster & Netzwerk Konzepte nach M. Porter	Vernetzung und Austausch von Wissen um innovationsfähig zu bleiben	Agglomerationsvorteile durch Clusters	Wettbewerbsfähige Branche und funktionierende Infrastruktur qualifizierte Arbeitskräfte Bildungseinrichtungen	Gewerbe
Neueste Standorttheorien	Neue ökonomische Geographie von P. Krugman	räumlichen Ungleichgewichte durch Agglomerations- und Deglomerationskräfte	Wissensexternalitäten grosser Arbeitnehmerpool	Wettbewerbsfähige Unternehmen / Branche	Gewerbe, (Wohnen)
	Humankapitaltheorien Kreativen Klasse	Gebildete Arbeitskräfte als Wirtschaftskraft Kreative als Impulsgeber für Innovationen	Agglomerationsvorteile: Skaleneffekte & Wissensexternalitäten Arbeitskräfte	Wettbewerbsfähige Unternehmen / Branche	Gewerbe, Wohnen Gewerbe
Räumlichen Entwicklungstheorien	Polarisationstheorien	Innovation als Impulsgeber für Veränderungen, Unternehmen bzw. Branchen als Wirtschaftsmotor	Weniger dominante und innovative Unternehmen bevorzugen kleinere Städte		Gewerbe
	Exportbasistheorie	Exportproduktion als Motor	Agglomerations- und Multiplikationseffekte: Skaleneffekte, Anziehung von Arbeitskräfte	Auslandsnachfrage nach Gütern	Gewerbe (Wohnen)
Dynamische Erklärungsansätze	Die Theorie des endogenen Wachstums	Spezialisierung und die Wissensübertragung als treibende Kraft	Agglomerationsvorteile durch Wissenssicherungen technischer Fortschritt als Wachstumsfaktor	Investitionen in F&E und Arbeitskräfte	Gewerbe, (Wohnen)
	(Neo-) Schumpeterianische Ansätze	Konjunkturschwankungen durch technologische Innovationen und unternehmerisches Engagement	Benachteiligte Regionen offen für Innovationen erfolgreiche Regionen eher konservativer, weniger offen	F&E- und Bildungseinrichtungen	Gewerbe, (Wohnen)
	Die Theorie der langen Wellen	Basissinnovationen leiten neue grosse Wellen ein	hochqualifizierte Arbeitskräfte, Agglomerationsvorteile: Skaleneffekte, Wissensexternalitäten Nähe zu Forschungsstätten	Erkennen welche Welle und in welchem Stadium die Welle ist	Gewerbe
	Lebenszyklus von Branchen und Lebenszyklus von Städten	Lebenszyklus mit Auf- und Abschwindungsphasen,	Junge Unternehmen bevorzugen diversifizierte Städte Reife Unternehmen haben Fokus auf Kostenreduktion und bevorzugen eher spezialisierte Regionen	Attraktive Leistungen für Bevölkerung und Unternehmen	Gewerbe, Industrie, Wohnen, Sondernutzung

Tabelle (Anhang 10): Erkenntnisse aus den Standorttheorien

## Anhang 11: «Gewichtungstabelle der Standortfaktoren»

Ebene	Art	Standortfaktoren		Gewichtung bei der Entscheidung					
		Bereiche	Details	+++	++	+	-	--	---
				6	5	4	3	2	1
Makro	Harte	Geografische Gegebenheiten	Lage der Stadt Nachbarstädte						
			Einbindung in (Metropol-) Regionen Stadt - und Siedlungsstruktur Stadtentwicklung Institutionelle Einrichtungen Richtplan						
		Infrastruktur	Bus, Bahn, Öffentlicher Autobahn Flughafen innerstädtisches Strassennetz Passantenzone Velowegbindung Mobility Standortpunkte in der Nähe unmittelbare Nähe von Parkplätzen						
	Wirtschaftskraft	Ansässige Industrie-, Gewerbe-, Dienstleistungsunternehmen Bildungseinrichtungen Arbeitslosenquote Pendlerzahlen Steueraufkommen Medizinische Versorgung							
	Weiche	Sozio-demografische Daten	Bevölkerungsstruktur und Ausländeranteil Einkommen Kaufkraft Bildungsniveau						
		Wirtschaftsklima	Stadtimage Politische Situation Behördenarbeit, insbesondere Kultur- und Freizeitangebote						

Tabelle (Anhang 11a): Standortfaktoren nach Makroebene, Art und Bereichen, gegliedert Lahner und Zusammenstellung nach Berlemann und Tilgner (2006, S. 17) (Lahner, 2017, S. 447)

Ebene	Art	Standortfaktoren		Gewichtung bei der Entscheidung						
		Bereiche	Details	+++	++	+	-	--	---	
				6	5	4	3	2	1	
Mikro	Harte	Grundstück	Lage in der Stadt Besonderheiten (wie Seeblick, Parkanlagen, Sehenswürdigkeiten) Größe und Zuschnitt Bodenbeschaffenheit Bebaubarkeit gemäß Bebauungsplan Städtische Vorgaben zu Nutzung, Architektur, Versorgung etc.							
			Verkehrstechnische Grundstückserreichung	Anfahrbarkeit Interne Wege Parkplätze Verkehrsfrequenz						
			Umfeld	Art und Größe der Bebauung Infrastruktur Umfeldnutzung Gastronomie, Einzelhandel, Passantenaufkommen						
	Weiche	Soziales Umfeld	Wohnbevölkerung  Altersverteilung Ausländeranteil im Quartier Auffälligkeiten (Pendler, Schüler etc.)							
			Standortimage	Attraktivität der Adresse Aufenthaltsqualität Kultur- und Freizeitangebote der Sauberkeit Grünanlagen						

Tabelle (Anhang 11b): Standortfaktoren nach Mikroebene, Art und Bereichen, gegliedert Lahner und Zusammenstellung nach Berlemann und Tilgner (2006, S. 17) (Lahner, 2017, S. 447)

## **Anhang 12: «Leitfaden und Leitfadenaufbau»**

Zur Prüfung des Leitfadens wurde dieser vorab an zwei Testpersonen zugesandt und das Feedback bei der finalen Version mitberücksichtigt.

Die zu interviewenden Personen wurden per E-Mail und über LinkedIn angesprochen. Im ersten Kontakt wurde ein Begleitschreiben mit detaillierten Informationen zum Interview zugesandt. Beim zweiten Kontakt wurde der Leitfaden vorab zugesandt und Termine zum Gespräch online (per Zoom) oder persönlich (vor Ort) vereinbart. Alle Interviews wurden zu Transkriptionszwecken aufgenommen. Zur Kontaktaufnahme wurden teilweise «Gate Keepers» (z.B. Currem Dozenten und Currem Studenten) angefragt.

### **Aufbau der Interviewfragen**

Der Leitfaden ist in drei Bereiche aufgeteilt. Der Einleitungsteil soll mit seinen Fragen auf das Thema vorbereiten und fließt nicht in die Bewertung ein. Der Hauptteil ist dreiteilig mit den Abschnitten Planung, Realisierung und Retrospektive strukturiert.

Im ersten Hauptteilabschnitt sollen die Hintergründe der geplanten Umnutzung beleuchtet werden, um dann vertiefende Informationen zur Umnutzungs-Planung zu erfragen. Darauf folgen Fragen zu Standorttheorien und ob diese zur Planung bewusst miteinbezogen wurden. Zusätzlich sollen die Experten beurteilen, wie wichtig die vorgehenden Standortbereiche (anhand einer Bewertungsliste) für die geplante Umnutzung ausschlaggebend waren. Im zweiten Teil des Hauptteils soll die Realisierung der Umnutzung aus Blick der Standortfaktoren beleuchtet werden. Im dritten Teil des Hauptteils wird der aktuelle Stand des Projektes erfragt und ein Blick zurück auf die Bewertung der Standortfaktoren geworfen. Dadurch wird das erworbene Wissen und die Erfahrung des Experten von der durchgeführten Umnutzung erfragt.

Der Schlussteil stellte abschliessende Fragen an den Gesprächspartner. Es wird nach fehlenden Werkzeugung zur Unterstützung der Planung von der Umnutzung sowie nach neuen Nutzungskonzepten gefragt. Zum Abschluss wird der Gesprächspartner eingeladen, selbst Fragen zu stellen.



## **Fragetypen**

Das Interview ist grundsätzlich mit offenen Fragen aufgebaut, um mit dem Gesprächspartner ein Interview zu führen. Ein paar wenige Fragen sind geschlossen, um die Ausprägung der Determinanten zu definieren, wie z.B. die Frage 5 nach der geplanten Umnutzung, Frage 6 nach Standorttheorien und die Frage 17 nach Grösse des Areal und Budget sowie Frage 18 nach der Developer-Kategorie. Die Frage 7 verlangt eine Bewertung vom Experten. Daher hat diese Fragen einen quantitativen Charakter.

## **Bewertungsskala**

Es wurden bewusst Fragen mit einer Bewertungsskala gestellt. In der Befragung der Experten wurde durch die Frage 7 eine quantitative Komponente in dem Interview eingebracht, welche eine Ratingskala mit einer geraden Zahl an Intervallen hat. Die Benotung von 6 bis 1 ist an das Schweizer Schulbenotungssystem angelehnt. Grund, dass es keine mittlere Option gibt, ist der, dass die Gespräche mit Experten geführt wurden. Sie sollten klar Stellung zu den jeweiligen Bereichen beziehen und daher wurde keine «Fluchtkategorie» angeboten. Dafür wurden im Interview die Hintergründe der Bewertung erfragt.

Diese aus dem Ratingsystem gewonnenen Daten entsprechen nach Mayer (2004) den Voraussetzungen für ein quantitatives Skalenniveaus (Mayer, 2004, S. 82).

Mittels der Bewertungsskala mit 6 Ausprägungen von «sehr wichtig» bis «unwichtig» sollen die Experten die Wichtigkeit der Standortbereiche nach ihrer Wichtigkeit bei der Planung und der Umnutzung beurteilen. In der Frage 15 wird nochmals nachgehakt, ob sich die Bewertung der Standortbereiche im Nachhinein geändert hat (siehe Anhang 13: «Interviewfragebogen», folgende Seite).

## Anhang 13: «Interviewfragebogen»

Seite 1

### Interviewfragebogen

Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, mich bei meiner CUREM Abschlussarbeit zu unterstützen.

Das Interview wird ungefähr 45 - 60 Minuten dauern. Alle Antworten sind freiwillig und die Daten werden anonymisiert verwendet und erlauben keine Rückschlüsse über den Interviewpartner.

#### Thema des Interviews:

Auswirkung der Standortfaktoren auf die Umnutzung ehemaliger Industrieareale

Mit diesem Interview möchte ich die Relevanz der jeweiligen Standortfaktoren überprüfen, welche bei der Umnutzung von ehemaligen Fabrikgebäuden eine wichtige Rolle spielen.

Bitte erzählen Sie im Interview möglichst frei und ungezwungen. Das Interview wird aufgezeichnet, aber Sie selbst bleiben völlig anonym. Zum Schluss möchte ich dann noch einige Daten zu Ihrer Firma, Projekt und Person erheben.

#### INTERVIEWFRAGEN

##### A. Einleitung

1. Gibt es ein Gebäude aus Ihrer Vergangenheit, dass Sie gerne umnutzen würden?
2. Welches war Ihr letztes Umnutzungsprojekt?

##### B. Hauptteil

###### B.1. Planung

3. Jetzt möchte ich auf ein ganz spezielles Projekt eingehen. Es war früher ein Industrieareal. Wie kam es dazu, dass Ihre Firma dieses Areal umnutzen wollte?
4. Beim Betrachten des Industrieareals, was ist Ihnen damals sofort «ins Auge» gestochen?
5. Welche Umnutzungsformen haben Sie geplant?
  - Wohnen
  - Gewerbe
  - Sondernutzung
  - Mix (welcher Mix) \_\_\_\_\_

## INTERVIEWFRAGEBOGEN

Seite 2

6. Welche Standortfaktoren waren aus der Projektentwicklungssicht ausschlaggebend für die geplante Umnutzung?

Haben Sie sich bei der Umnutzungsplanung auf Standorttheorien gestützt? Wenn ja, auf welche Theorie(n)?

Nein

Ja:

- Modell der Konzentrischen Kreise, Verderblichkeit der Ware; J.H. v. Thünen
- Theorie der zentralen Orte / Theorie der Marktnetze; W. Christaller/ A. Lösch
- Industriestandorte, Transportkostenminimalpunkt; A. Weber
- Hottelings Gesetz (Bsp. Stand-Eiskäuferbeispiel)
- Cluster & Netzwerk Konzepte; nach Porter
- Neue ökonomische Geographie von P. Krugman (Agglomerationen)
- Humankapitaltheorie (gebildete Arbeitskräfte)
- Polarisierungstheorie (Motor der Region)
- Exportbasistheorie
- Theorie des endogenen Wachstums (Wachstum durch Bildung & FE)
- (Neo-) Schumpeterianische Ansätze, wie z.B. Theorie der langen Wellen
- Lebenszyklus von Städten / Phasenmodelle der Stadtentwicklung

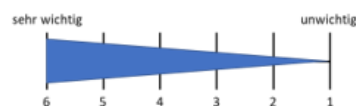
andere Theorien oder Modelle: \_\_\_\_\_

7. Jetzt möchte ich Sie bitten die anhand der folgenden Tabelle die vorgegebenen Standortbereiche anhand Ihres durchgeführten Projektes zu gewichten.

Hatte die geplante Umnutzung auf die Gewichtung einen Einfluss?

Die Skala für die Gewichtung der einzelnen Standortfaktorenbereiche reicht von «sehr wichtig» mit 6 Punkten bis zu «unwichtig» mit nur 1 Punkt.

Die Standortfaktorendetails pro Bereich dienen als Hilfestellung.



# INTERVIEWFRAGEBOGEN

Seite 3



Universität  
Zürich<sup>uzh</sup>

CUREM – Center for Urban &  
Real Estate Management

Ebene	Art	Standortfaktoren		Gewichtung bei der Entscheidung						
		Bereiche	Details	+++	++	+	-	--	---	
				6	5	4	3	2	1	
Makro	Harte	Geografische Gegebenheiten	Lage der Stadt Nachbarstädte Einbindung in (Metropo-) Regionen Stadt - und Siedlungsstruktur Stadtentwicklung Institutionelle Einrichtungen Richtplan							
		Infrastruktur	Bus, Bahn, Öffentlicher Personennahverkehr Autobahn Flughafen innerstädtisches Strassennetz Passantenzone Velowegbindung Mobility Standorte in der Nähe unmittelbare Nähe von Parkplätzen							
		Wirtschaftskraft	Ansässige Industrie-, Gewerbe-, Dienstleistungsunternehmen Bildungseinrichtungen Arbeitslosenquote Pendlerzahlen Steueraufkommen Medizinische Versorgung							
	Weiche	Sozio-demografische Daten	Bevölkerungsstruktur und demografische Entwicklung Ausländeranteil Einkommen Kaufkraft Bildungsniveau							
		Wirtschaftsklima	Stadtimage Politische Situation Behördenarbeit, insbesondere Genehmigungspraxis Kultur- und Freizeitangebote							
Mikro	Harte	Grundstück	Lage in der Stadt Besonderheiten (wie Seeblick, Parkanlagen, Sehenswürdigkeiten) Größe und Zuschnitt Bodenbeschaffenheit Bebaubarkeit gemäß Bebauungsplan Städtische Vorgaben zu Nutzung, Architektur, Versorgung etc.							
		Verkehrstechnische Grundstückserschließung	Anfahrbarkeit Interne Wege Parkplätze Verkehrsfrequenz							
		Umfeld	Art und Größe der Bebauung Infrastruktur Umfeldnutzung Gastronomie, Einzelhandel, Dienstleister, Ärzte, Schulen Passantenaufkommen							
	Weiche	Soziales Umfeld	Wohnbevölkerung Altersverteilung Ausländeranteil im Quartier Auffälligkeiten (Pendler, Schüler etc.)							
		Standortimage	Attraktivität der Adresse Aufenthaltsqualität Kultur- und Freizeitangebote der Umgebung Sauberkeit Grünanlagen							

## INTERVIEWFRAGEBOGEN

Seite 4

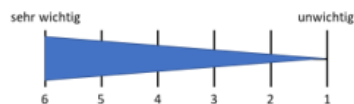
### B.2. Realisierung

8. Welche unerwarteten positiven Wendungen gab es bei der Realisierung?
9. Welche Schwierigkeiten ergaben sich bei der Realisierung des Projekts?
10. Inwieweit beinflussten die Standortfaktoren eventuelle Wendungen und / oder Änderungen?
11. Gab es noch weitere Herausforderungen oder Überraschungen, ausgelöst durch den Standort / die Standortbewertung?

### B.3. Retrospektive


12. Jetzt ist einige Zeit seit der Realisierung des Projekts vergangen. Was ist im Nachhinein sehr gut gelaufen?
13. Falls Sie Standorttheorien in Ihrer Planung miteinbezogen haben, können Sie mir sagen, inwieweit diese hilfreich oder sogar zutreffen waren (bzw. aus welchen Gründen nicht)?
14. Natürlich interessiert mich auch, was weniger gut funktionierte.  
Wie sieht es mit der Differenz zwischen budgetierten und realen Kosten aus (z.B. bei der Erstellung, Bewirtschaftung und/oder Instandsetzung)?  
Wurden bzw. werden die prognostizierten Einnahmen (Miete /Verkauf) erreicht?  
Inwieweit hängen diese Abweichungen von den Standortfaktoren ab?
15. Würden Sie manche Standortfaktoren in Nachhinein anders gewichten? Wenn ja, wie würde die neue Gewichtung aussehen?

Dafür gehen wir zurück auf die oben gezeigten Standortfaktorentabelle (siehe Seite 3). Die Skala für die Gewichtung der einzelnen Standortfaktoren reicht wieder von «sehr wichtig» mit 6 Punkten bis zu «unwichtig» mit nur 1 Punkt.



## INTERVIEWFRAGEBOGEN

Seite 5



**Universität  
Zürich**  
UREM – Center for Urban &  
Real Estate Management

**C. Schlussteil**

16. Haben Sie noch etwas zum besprochenen Projekt hinzuzufügen?

17. Zahlen & Fakten

Diese werden anonym behandelt und dienen mir nur zur Einordnung Ihres Projektes. Es reicht aus, wenn Sie mir «ca.» Zahlen geben:

- Geplanter Budgetrahmen / geplante Kosten & Einnahmen
- Reelle Kosten/Einnahmen (Abweichung vom Budget, evtl. in % Zahlen)
- Quadratmeter des Areal
- Bei Vermietung:
  - o Erstvermietung: Wie viele Einheiten waren bei der kurz nach der Fertigstellung vermietet (in % Zahlen)?
  - o Stand heute: % Leerstand
- Bei Verkauf:
  - o Wurde das Zeitbudget für die Verkäufe eingehalten? Wie Viele wurden in dieser Zeit verkauft (in % Zahlen)?
  - o Stand heute: Wie viele Einheiten sind noch nicht verkauft in %

18. Persönliche Daten

- In welche Kategorie kann Ihr Arbeitgeber / Ihre Firma eingeordnet werden?
  - Trade Developer
  - Investor Developer
  - Service Developer
  - \_\_\_\_\_
- Haben Sie auch weitere Umnutzungsprojekte durchgeführt? Wie viele?
- Wie werden Entscheidungen zur Umnutzung bei Ihnen getroffen?  
Wer ist alles an der Entscheidungsfindung beteiligt?
- Welche Entscheidungshilfe/Tool hätten Sie sich gewünscht?

19. Welche neue Nutzungskonzepte sehen Sie für die Zukunft?

*Interviewfragebogen zu Umnutzung ehemaliger Industrieareale, Rosa Prieto, Juli 2021*

5

Abbildung (Anhang 13): Fragebogen für die Experteninterviews

## Anhang 14: «Forschungsprozess»

In dieser Arbeit wird die Erhebungsmethode auf Basis von Experteninterviews geführt (qualitative Methode). Der Leitfadenterviewbogen mit mehrheitlich offenen Fragen wird vor dem Interview an die zu interviewende Person zugesandt, damit sie sich auf die Fragen vorbereiten kann.

In der folgenden Abbildung ist das Vorgehen dieser quantitativen Forschungsstudie als Prozess wiedergegeben.

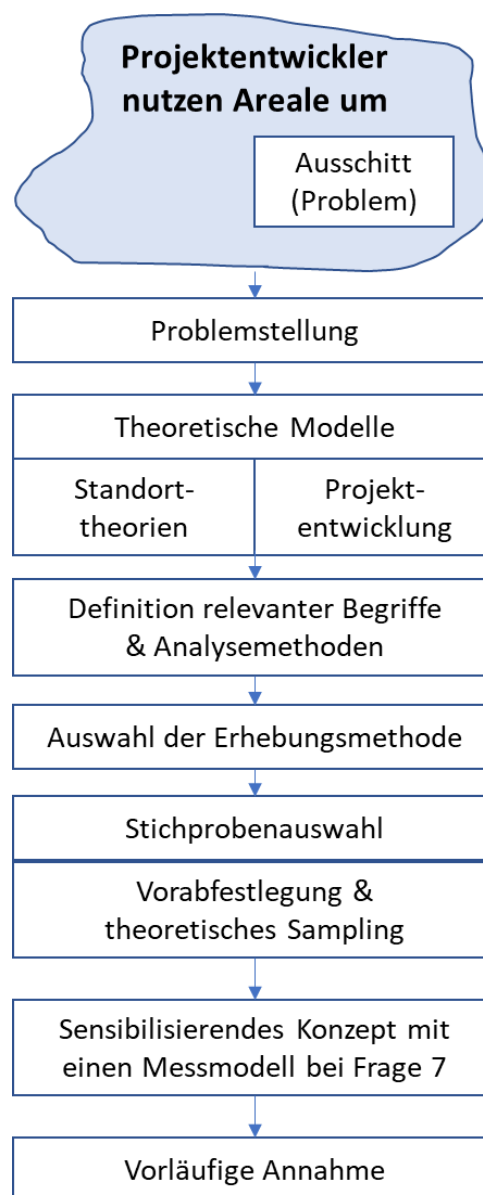


Abbildung (Anhang 14): Ablauf der Studie zur Umnutzung von ehemaligen Industriearealen , angelehnt an den Prozessablauf von (Mayer, 2004, S. 29), Abbildung 4: "Von der Problemstellung zur Modellbildung"

### Anhang 15: «Gesprächspartner»

In der folgenden Tabelle werden alle Kontakte aufgelistet, die angefragt wurden. Es gab 21 Zusagen auf 28 Anfragen. Aus Gründen des Datenschutzes sind die Kontakte anonymisiert.

Typ	Details	Interview	Code
Berater	Gemeinden, Verwaltungen	ja	BE1
	Projektentwickler	ja	BE2
	Projektentwickler	ja	BE3
	Berater	Termingründen	
	Berater	Termingründen	
Projektentwickler	Investor	ja	PW1
	Investor	ja	PW2
	Investor	ja	PW3
	Investor	ja	PW4
	Investor	ja	PW5
	Investor	ja	PW6
	Investor	ja	PW7
	Investor	ja	PW8
	Investor und Service	ja	PW9
	Trade	ja	PW10
	Trade	ja	PW11
	Trade	ja	PW12
	Trade	ja	PW13
	Trade, Investor & Service	ja	PW14
	Trade, Investor & Service	ja	PW15
	Service	ja	PW16
	Service	ja	PW17
	Trade & Investor	ja	PW18
	Projektentwickler	keine Rückmeldung	
	Projektentwickler	keine Rückmeldung	
	Projektentwickler	keine Rückmeldung	
	Projektentwickler	keine Rückmeldung	
	Projektentwickler	Termingründen	

Tabelle (Anhang 15): Kontaktliste aller Gesprächspartner und Anfragen



## Anhang 16: «Begleitschreiben»



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

CUREM – Center for Urban &  
Real Estate Management



Rosa Prieto  
Absolventin MAS Real Estate am  
CUREM der Universität Zürich

Rosa Prieto

Engelstrasse 7  
8004 Zürich  
+41 76 51 883 55  
interview@rosaprieto.ch

Im Juli 2021

**Anfrage zum Interview für meine Abschlussarbeit:  
Welchen Einfluss haben Standortfaktoren bei der Umnutzung von ehemaligen Industriearealen?**

Die drei wichtigsten Kriterien einer Immobilie sind: Lage, Lage, Lage.  
Aber was ist, wenn die Lage gegeben ist? Welche Möglichkeiten sehen Sie als Profi? Wie gewichten Sie die gegebenen Standortfaktoren um einen Umnutzungsentscheid zu treffen?

**Sehr geehrte Damen und Herren**

Im Rahmen meiner Abschlussarbeit an der Universität Zürich untersuche ich die Auswirkung der Standortfaktoren auf die Umnutzung ehemaliger Industrieareale. Dazu benötige ich Informationen, auf welchen Grundlage Sie bei realisierten Umnutzungsprojekten entschiedene haben.

Wären Sie bereit, mit mir bis zum 31. Juli 2021 ein Interview zu führen? Dauer 40 bis max. 60 Minuten. Das Interview kann persönlich oder per Zoom durchgeführt werden. Die Fragen werde ich Ihnen im Vorfeld zusenden. Die Daten werden anonymisiert verwendet und erlauben keine Rückschlüsse über den Interviewpartner.

Als Dankeschön für Ihre Unterstützung lade ich Sie gerne zum Essen oder zum Kaffee ein. Falls das Interview digital durchgeführt wird, erhalten sie ein kleines Überraschungspaket zum Interview zugesandt. Gerne stelle ich Ihnen nach Abschluss meiner Arbeit die Studienresultate zur Verfügung.

Darf ich Sie bitten, mir kurz zu bestätigen, ob Sie für ein Interview bereit sind. Falls ich auf Ihre Hilfe zählen kann, senden Sie mir doch gerne einen Terminvorschlag für unser Interview zu.

Ich freue mich, von Ihnen zu hören.

Freundliche Grüsse,

*Rosa Prieto*

Abbildung (Anhang 16): Begleitschreiben, das vorab an alle Gesprächspartner wurde

## Anhang 17: «Kriterien einer Standortentscheidung»

Standortentscheidungen von Unternehmen werden nicht für sich alleine betrachtet, sie werden auch von strategischen Entscheidungen beeinflusst.

Die Auswahl des Standorts wird üblicherweise in einem abgestuften Analyseprozess mit hierarchischem Vorgehen angegangen. Die räumliche Dimension wird in verschiedenen Ebenen aufgesplittet, wie z.B. Land, Region, Gemeinde, Standort (siehe folgende Tabelle).

Auf der einzelnen Ebene werden wiederum Entscheidungen getroffen (Maier & Tödting, 2012, S. 30–33). In diese Entscheidungen fliessen neben rationalen auch emotionalen Aspekten ein. Daher kann es sein, dass in der Auswahl eines Standortes eine Region nicht berücksichtigt wird, z.B. wegen ihres Images.

<b>Räumliche Ebene</b>	<b>Kriterien</b>
Land	Steuern, politische und wirtschaftliche Stabilität, Gewerkschaften, Inflation, Wachstum, Bundesförderungen
Region	Charakteristika der Arbeitskräfte, Löhne, Gewerkschaften, Marktzugang und Dynamik, grossräumige Lage, Wirtschaftsstruktur, Lieferanten, Dienstleistungen, Regionalförderungen
Stadt / Kommune	Verkehrerschliessungen (Flug, Bahn, Auto), Quantität und Qualität der Arbeitskräfte, spezifische Infrastruktur (Universität, Forschungseinrichtungen), lokale Wirtschaftspolitik und Förderung, Lebensqualität
Grundstück	Infrastrukturelle Erschliessung, Grösse, Preis, Umweltsituation

Tabelle (Anhang 17): Kriterien der Standortentscheidung auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen (Maier & Tödting, 2012, S. 33)



Anhang 19: «Checklisten»

Checkliste basierend auf die Standorttheorien:

Ansatz	Theorie	Anwendung für Nutzungsart	Checkliste basierend auf die Standorttheorien
Neoklassische Ansätze	Theorie der Landnutzung von J.H. v. Thünen	Gewerbe, Industrie, (Wohnen): Sondernutzung	Welche Zentralität hat die Lage? Sind Transportkosten für die Unternehmen, die sich am Ort ansiedeln sollen, wichtig? Wo wohnen die Arbeitskräfte und wo werden welche Arbeitsstellen angeboten? Wie lange ist der Pendlerweg für Fachkräfte?
	Theorie der zentralen Orte nach W. Christaller	Gewerbe, Industrie, Wohnen, Sondernutzung	Wie gut ist die Lage erreichbar? Welche Güter werden vor Ort nachgefragt? Was wird nicht angeboten? Können die Bewohner vor Ort ihre alltäglichen Güter erwerben?
Neuere Standorttheorien	Theorie der Marktnetze nach A. Lösch	Gewerbe, Industrie, (Wohnen)	Welche Branchen sind vor Ort? Was wird produziert/angeboten?
	Industriestandorttheorie nach A. Weber	Gewerbe, Industrie, (Wohnen)	Ist die Minimierung der Transport- und Arbeitskosten wichtig? Können positive Skaleneffekte und Wirtschaftsexternalitäten durch angesiedelte Unternehmen / Branchen generiert werden bzw. entstehen?
Neueste Standorttheorien	Hotelling's Gesetz	Gewerbe, Spezialgeschäfte	Welche Unternehmen / Branchen sind vor Ort? Wo ist der Sitz der Konkurrenz? Für spezialisiertes Gewerbe: Kann vom Standort aus sehr viele Kunden erreicht werden? Sind zwischen Kunden und Standort andere Konkurrenzunternehmen angesiedelt und kann die Konkurrenz diese Kunden abschöpfen?
	Cluster & Netzwerk Konzepte nach M. Porter	Gewerbe	Sind innovationsfähige Unternehmen vor Ort? Vernetzen Sie sich untereinander? Tauschen Sie Wissen aus? Gibt es Bildungs- und/oder Forschungseinrichtungen in der Nähe? Gibt es vertikale oder horizontale Cluster in der Gegend? Gibt es eine funktionierende Infrastruktur? Gibt es qualifizierte Fachkräfte?
Räumlichen Entwicklungstheorien	Neue ökonomische Geographie von P. Krugmann	Gewerbe, (Wohnen)	Befindet sich der Ort in einem Agglomerations- oder Degglomerationsraum? Entstehen in der Agglomeration Skaleneffekte? Zieht die Agglomeration benötigte Arbeitskräfte an?
	Humankapitaltheorien Kreativen Klasse	Gewerbe, Wohnen	Sind gut ausgebildete Arbeitskräfte vor Ort? Gibt es eine "kreative Klasse"? Bietet die Lage eine hohe Lebensqualität? Werden die Anforderungen von gut ausgebildeten Personen an das Wohnumfeld abgedeckt?
Dynamische Erklärungsansätze	Polarisationstheorien	Gewerbe	In welcher Wirtschaftsraumregion befindet sich die Lage? Gibt es ein regionales Wachstumspol in der Gegend? Gibt es eine Firma oder Branche die als Wirtschaftswachstumsmotor der Gegend bzw. Region fungiert? <i>Wenn kein Wirtschaftsmotor vorhanden: Zielen Arbeitskräfte in andere Regionen?</i> Falls ja, ist es möglich weniger innovative Firmen an den Standort zu bringen? Gibt es dominierende und / oder innovative Unternehmen / Branchen am Ort? Falls nein, sind weniger dominante und innovative Unternehmen vor Ort? Gibt es regionale Wachstumspole? Wo befinden sie sich?
	Exportbasistheorie	Gewerbe (Wohnen)	Werden Güter von ansässigen Unternehmen/Branchen ins Ausland exportiert? Geltend diese als Wirtschaftsmotor der Gegend? Erhöhen diese Unternehmen/Branchen die Kreativität in der Region? Strahlen diese Unternehmen/Branchen Multiplikatoreffekte aus?
Dynamische Erklärungsansätze	Die Theorie des endogenen Wachstums	Gewerbe, (Wohnen)	Gibt es F&E- und Bildungseinrichtungen vor Ort? Wird von den ansässigen Unternehmen Investitionen in Forschungs- und Entwicklung getätigt? Überträgt sich das Knowhow der Firmen auf andere Unternehmen? Sind die ansässigen Unternehmen spezialisiert? Werden Arbeitskräfte von den Unternehmen weitergebildet?
	(Neo-) Schumpeterianische Ansätze	Gewerbe, (Wohnen)	Gibt es Unternehmen mit technologischen Innovationen am Standort? Ist die Lage in einer wirtschaftlich benachteiligten Gegend? Ist die Lage in einer wirtschaftlich kooperativ und offen für neue Projekte? Ist die Lage in einer wirtschaftsstarken Zone? Wenn ja, welche Ansprüche hat die Gemeinde? Wie streng sind die Vorgaben?
Dynamische Erklärungsansätze	Die Theorie der langen Wellen	Gewerbe	Welche Basisinnovation beeinflussen die aktuelle Welle / Kondratieff-Zyklus? Welche Branchen sind in dieser Welle die treibende Kraft? Welche Schlüsselfaktoren sind für die treibenden Branchen sehr wichtig? Ist die Welle im Auf- oder eher Abschwingung? Seit wann gibt es die aktuelle Welle bereits (ca. 40 - 60 Jahre)?
	Lebenszyklus von Branchen und Lebenszyklus von Städten	Gewerbe, Industrie, Wohnen, Sondernutzung	In welchen Lebenszyklus befindet sich die ansässigen Branchen? In welchen Lebenszyklus befindet sich der Ort? Sind junge Unternehmen vor Ort angesiedelt (Entwicklungsphase)? Oder sind es Unternehmen in der Expansions- und Reifephase? Hält die Gemeinde an alte Prozesse fest? Ist die Gemeinde offen für Innovationen und neue Prozesse? Könnte der Ort interessant sein für innovative Unternehmen?

Abbildung (Anhang 19a): Checkliste basierend auf die verschiedenen Standorttheorien zur Ideenfindung

### Checkliste basierend auf die Agglomerationseffekte und Externalitäten:

Agglomerationseffekte und Externalitäten		Checkliste basierend aus Agglomerationseffekte und Externalitäten
positive	Externe Effekte	Gibt es eine gut funktionierende Infrastruktur?
	Wissensexternalitäten	Gibt es öffentliche Einrichtungen wie z.B. Bildungseinrichtungen, kulturelle Einrichtungen, andere öffentliche Güter?
		Tauschen sich die Unternehmen aus und können andere Unternehmen von den Innovationen profitieren?
		Gibt es Netzwerke für die Branchen und / oder Branchenübergreifende Netzwerke?
		Gibt es Bildungseinrichtungen in der Nähe?
		Wird die Kreativität von den Bildungseinrichtungen und/oder Unternehmen gefördert?
	Agglomerationseffekte	Gibt es eine Nähe zu vor oder nachgelagerten Unternehmen in der Wertschöpfungskette von treibenden Unternehmen, wie z.B. Zulieferer?
	Urbanisierungseffekte	Gibt es in der Nähe ein Fachkräftepool?
		Gibt es am Ort eine ausgewogenen Branchenmix?
		Gibt es eine Wissensdiffusion zwischen den Branchen und wird diese gefördert?
Lokalisationseffekte	Wie nah sind Unternehmen aus der gleichen Branche in der Region (Nähe zu Arbeitskräften und Zulieferer)?	
	Können die nötigen Arbeitskräfte in der Nähe gefunden werden?	
	Entspricht die Wohnqualität den Bedürfnissen der Arbeitskräfte (z.B. internationale Schulen für Expats)?	
	Gibt es eine offene und tolerantes Umfeld beim Ort des Standortes?	
negative	Degglomerationseffekte	Ist die Infrastruktur überlastet (z.B. Staus)?
		Gibt es Umweltbeeinträchtigungen (z.B. schlechte Luft)?
		Sind die Transport/Pendlerwege sehr lang?
		Sind die Bodenpreise sehr hoch?

Tabelle (Anhang 19b): Checkliste basierend auf die Agglomerationseffekte und Externalitäten

## Checkliste basierend auf das Standortfaktorwissen der Experten

Standortfaktoren	Checkliste basierend auf die wichtigsten Standortfaktoren
Geographische Gegebenheit & Lage	Welche natürlichen Vorteile bietet die Lage, z.B. fruchtbare Böden, Rohstoffe, Umweltgegebenheiten (Flüsse, Seen)? Ist die Lage in Stadtnähe?
Grundstück & Baugrund	Welche Merkmale besitzt das Grundstück? Welche Besonderheiten hat das Grundstück (Grundwasser, Fels, Hanglage, Abfallstoffe, Altlasten) die berücksichtigt werden müssen?*
	Gibt es Besonderheiten im Baugrund?
	Wie gross ist das Grundstück
	Wie ist das Grundstück geschnitten?
Bebaubarkeit	Was sagt die Zonenordnung /katasteramt (Baureife)? Welche Grunddienstbarkeiten hat das Grundstück?*
	Gibt es Versorgungsleitungen, die unsichtbar im Boden durchs Grundstück führen?*
	Gibt es sichtbare Leitungen und Masten, die oberhalb verlaufen?*
	Haben Nachbarn Wege- und Benutzungsrechte?*
	Gibt es Baulasten zugunsten benachbarter Grundstücke?*
Infrastruktur	Wie ist das Grundstück erschlossen? Gibt es eine Anbringung am MIV Gibt es eine Anbringung am öV (Nah- / Fernverkehr)?

Tabelle (Anhang 19c): Checkliste basierend auf die Agglomerationseffekte und Externalitäten

- Aus <https://www.mein-eigenheim.de/planen/checkliste-grundstueckskauf.html>

## Checkliste basierend grundlegende Entscheidungen

Projekt selber entwickeln?	Checkliste basierend grundlegende Entscheidungen
Entwicklungswissen	Wie viel Wissen haben Sie über Neuorientierungen von Gebäuden und Arealen? Wie viel Jahre Erfahrung haben sie in der Projektentwicklung?
Zeitliche Ressourcen	Haben sie genügend zeitliche Ressourcen um das Umnutzungsprojekt zu begleiten? Sind sie sicher dass sie sich die nächsten Jahre hauptsächlich um das Umnutzungsprojekt kümmern wollen?
Finanzielle Resources	Ist es möglich Fremdkapital aufzunehmen? Kommen sie mit einer veränderten Bilanz durch Erhöhung des Fremdkapitals zu recht? Ist Eigenkapital vorhanden? Wenn nicht, ist Crowdinvesting eine Option?
Partner	Können Sie sich vorstellen mit Partnern das zu planen und durchzuführen? Wie viel Entscheidungsmacht möchten Sie abgeben?

Tabelle (Anhang 19d) Checkliste basierend grundlegende Entscheidungen

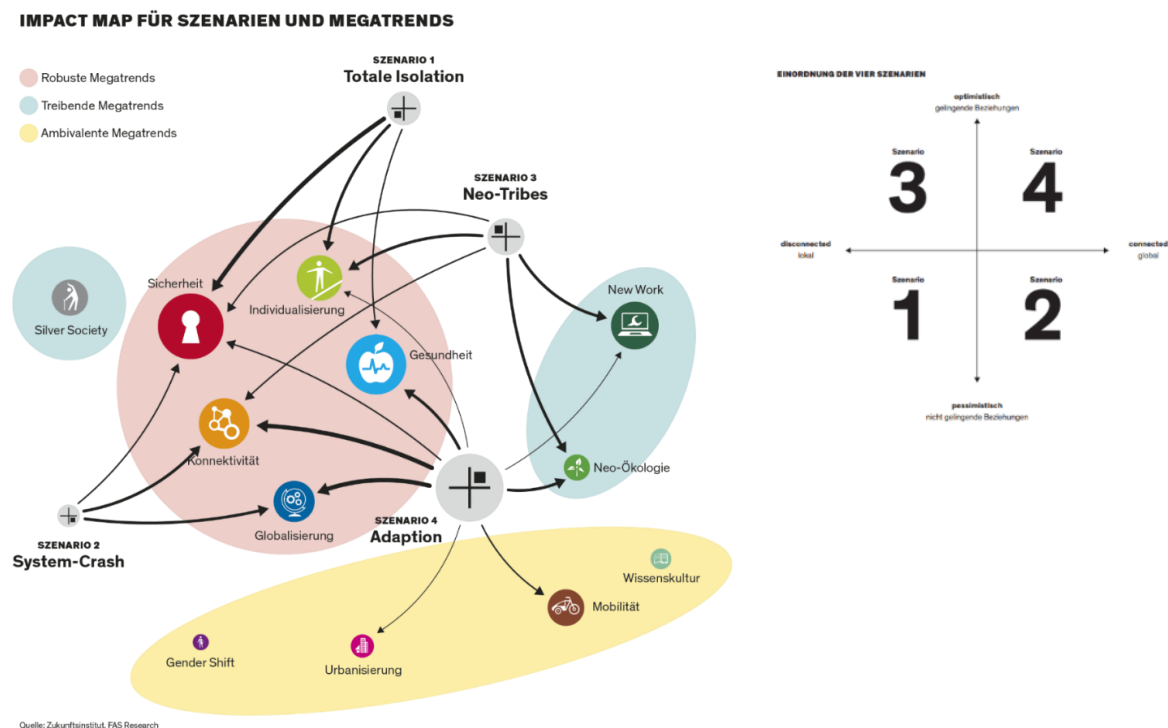




## Anhang 21: «Megatrends in der Post Covid-19 Zeit»

Aktuell ist noch unsicher, wie sich die Zukunft in der Post Covid-19 Ära entwickeln wird. Daher zeigt die folgende Abbildung vier Szenarien mit farblich unterlegten Möglichkeitsräumen.

Bei der Betrachtung der vier Szenarien zeigen sich die fünf Megatrends bestehen aus Sicherheit, Konnektivität, Individualisierung und Globalisierung als robuste Brücken in der Zukunft. Die drei Megatrends New Work, Silver Society und Neo-Ökologie wurden durch die Covid-19 Pandemie zu Change Motoren. Die vier restlichen sind ambivalente Megatrends, können aber zu entscheidenden Innovationstreiber werden: Gender Shift, Wissenskultur, Mobilität und Urbanisierung. Sie scheinen durch die Pandemie aussen vor zu sein, aber genau aus diesem Grund können sie eine enorme Kraft entwickeln.<sup>259</sup>



Megatrend-Map 2021 (Zukunftsinstitut.de)<sup>260</sup>

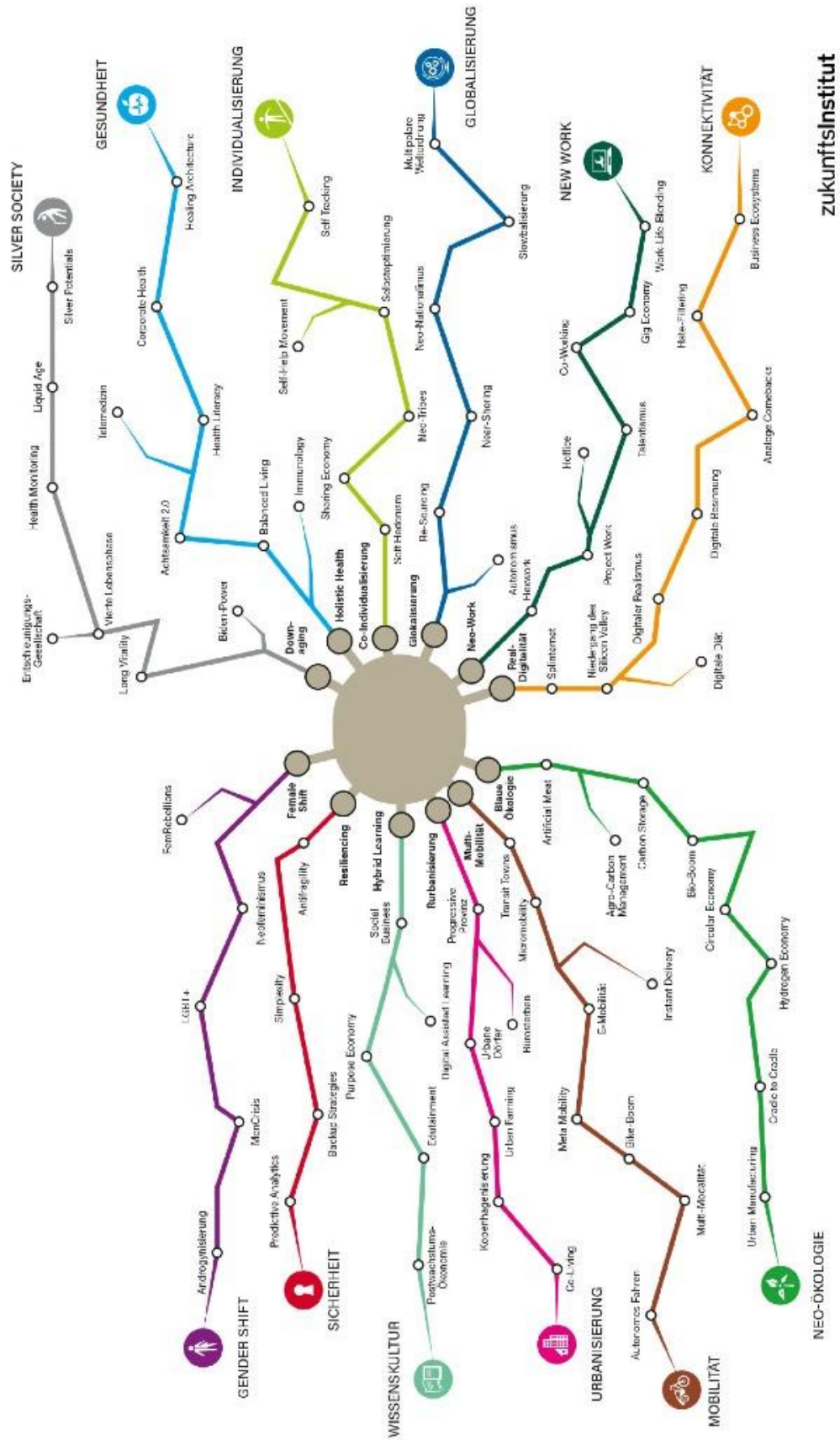
Die Pandemie lässt sich als eine Art Beschleunigungs-Entschleunigung-Paradoxie lesen. Zum Beispiel wird der Megatrend Urbanisierung in den grössten Städten etwas verlangsamen andererseits wird die Digitalisierung die Arbeitsgeschwindigkeit verstärken.<sup>261</sup>

<sup>259</sup> (Harry Gatterer, 2021)

<sup>260</sup> (Zukunftsinstitut GmbH, 2021f)

<sup>261</sup> (Horx, 2021)

Anhang 22: «Post-Corona-Trendmap»



Post-Corona-Trendmap, Zukunftsinstitut (Horx, 2021)

### Anhang 23: «Food-Trends»

Der Trend geht weg vom Massenkonsum und der Massenfertigung, hin zu immer individuellerem Konsum und differenzierteren Angeboten. Dieser Trend hat einerseits einen Fokus auf Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung andererseits die Orientierung am spezifischen physiologischen Bedarf. Daraus folgt, dass Nischenmärkte immer größere Bedeutung gewinnen.<sup>262</sup> Folgende Abbildung zeigt die Trends im Zeitverlauf.

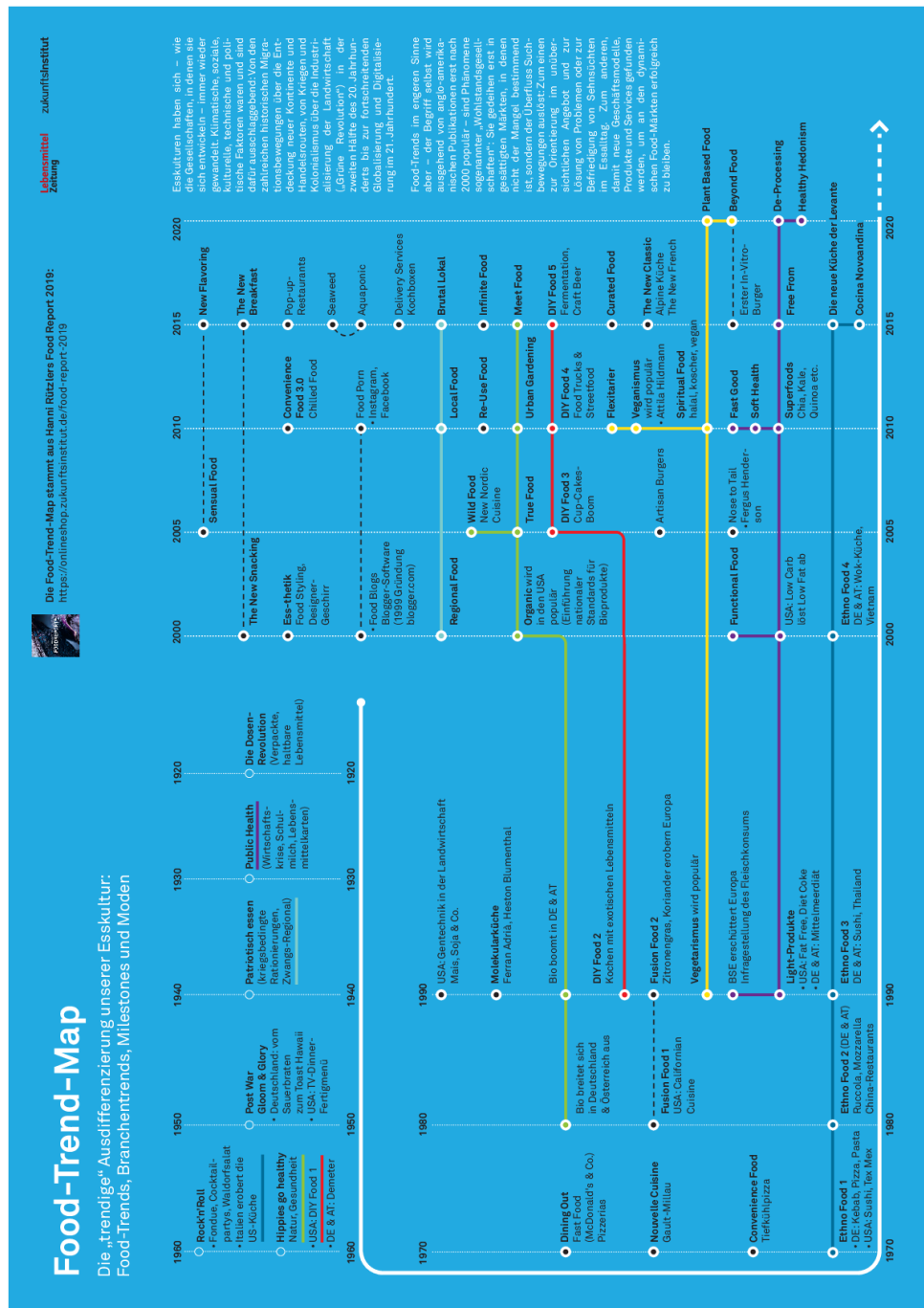


Abbildung (Anhang 22): Food-Trends (Rützler, 2019/2020)(Zukunftsinstitut.de)

262 (Rützler, 2019)

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema «Auswirkung der Standortfaktoren auf die Umnutzung ehemaliger Industrieareale» selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

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

Zürich, November 2021

Rosa Prieto