

Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/
Masterarbeit ist in der Hauptbibliothek der Tech-
nischen Universität Wien verfügbar und zugänglich.

<http://www.ub.tuwien.ac.at/>

MSc Program Immobilienmanagement & Bewertung



The approved original version of this diploma or
master thesis is available at the main library of the
Vienna University of Technology.

<http://www.ub.tuwien.ac.at/eng>



Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Science“

eingereicht bei

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **MAG. (FH) DAVID GUCHER**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "IMMOBILIENMARKETING FÜR DIE ZWISCHENNUTZUNG TEMPORÄRER LEERSTANDSFLÄCHEN IM INNERSTÄDISCHEN BEREICH, AM BEISPIEL WIEN - EINE BETRACHTUNG DER ZENTRALEN STAKEHOLDER", 111 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 16.03.2015

Unterschrift

Worte des Danks

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung zum Gelingen dieser Masterthesis beigetragen haben.

Insbesondere möchte ich mich bei Herrn Mag. Alexander Bosak für die Betreuung dieser Masterthesis und die zahlreichen fachlichen Ratschläge bedanken, welche stets zur Verbesserung dieser Arbeit beigetragen haben.

Abschließend möchte ich mich noch besonders bei meinen Eltern und meinen Freunden bedanken, welche mich zu jeder Zeit in meinen Bestrebungen unterstützt haben. Für eure einzigartige Unterstützung sowie fortwährendes Verständnis, welches nicht als selbstverständlich zu betrachten ist, vielen lieben Dank!

Kurzfassung

Der Immobilienmarkt in Wien ist mit steigenden Einwohnerzahlen konfrontiert, dem entweder durch Neubau oder der Entwicklung von bereits verbauten Flächen entgegenzuwirken ist. Aus diesem Aspekt heraus, gewinnt die Möglichkeit einer Zwischennutzung immer mehr an Bedeutung in der Immobilienbranche.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich grundsätzlich mit dem Immobilienmarketing entlang des Immobilienlebenszyklus. Das Hauptaugenmerk wurde dabei auf die Möglichkeit einer Zwischennutzung gelegt, die zwischen der klassischen Nutzungs- und Verwertungsphase im Immobilienlebenszyklus anzusiedeln ist.

Das Ziel ist es zu analysieren, ob ein Immobilienmarketing-Managementprozess für die Zwischennutzung temporärer Leerstandsflächen von den zentralen Stakeholdern bereits angewendet wird.

Zu Beginn werden die Wörter: „Marketing“, „Dienstleistungsmarketing“, „Immobilienmarketing“, „Leerstand“ und „Zwischennutzung“ anhand der Literatur näher erläutert. Anschließend erfährt der Immobilienlebenszyklus eine genauere Betrachtung und es wird untersucht, inwieweit die Phasen des Leerstandes und der Zwischennutzung ein Bestandteil des Zyklus sein sollten. Der Immobilienlebenszyklus wird dann als Basis herangezogen um die Immobilienmarketingaktivitäten der einzelnen Phasen näher zu beschreiben. Eine gesonderte und intensive Betrachtung erfährt das Immobilienmarketing für Zwischennutzungen. Im praktischen Teil dieser Arbeit kommt es zur Beantwortung der forschungsleitenden Frage. Mittels eines strukturierten Leitfadeninterviews werden die vom Autor als zentralen Stakeholder definierten Experten (Eigentümer, Betreiber und Nutzer), befragt.

Als Ergebnis dieser Arbeit kann festgehalten werden, dass eine Integration der Leerstands- und Zwischennutzungsphase in den Immobilienlebenszyklus durch deren zunehmende Bedeutung durchaus gerechtfertigt ist, jedoch kommt der Immobilienmarketing-Managementprozess für die Zwischennutzung temporärer Leerstandsflächen bei den zentralen Stakeholdern noch nicht ausreichend zur Anwendung.

Die zukünftige Entwicklung von Zwischennutzungen und dem einhergehenden Marketing kann als positiv erachtet werden. Laut der Meinung der Experten herrscht jedoch noch Handlungsbedarf bei der Integration dieser Aktivitäten in die Immobilienbranche, wobei eine ganzheitliche Betrachtung in Zukunft unumgänglich sein wird.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Zielsetzung	3
1.3	Struktur der Arbeit	4
2	Begriffliche Grundlagen	6
2.1	Begriff „Marketing“	6
2.1.1	Marketing-Definitionen	7
2.1.2	Arbeits-Definition für Marketing	9
2.2	Begriff „Dienstleistungsmarketing“	10
2.2.1	Dienstleistungsmarketing-Definitionen	10
2.2.2	Arbeits-Definition für Dienstleistungsmarketing	11
2.3	Begriff „Immobilienmarketing“	12
2.3.1	Immobilienmarketing-Definitionen	13
2.3.2	Arbeits-Definition für Immobilienmarketing	14
2.4	Begriff „Leerstand“	14
2.4.1	Leerstands-Definitionen	15
2.4.2	Arbeits-Definition für Leerstand	15
2.5	Begriff „Zwischennutzung“	16
2.5.1	Zwischennutzungs-Definitionen	17
2.5.2	Arbeits-Definition für Zwischennutzung	17
3	Fachspezifische Grundlagen	19
3.1	Immobilienlebenszyklus	19
3.1.1	Nutzungsdauer von Immobilien als Grundlage des Immobilienlebenszyklus	20
3.1.2	Klassischer Immobilienlebenszyklus	27
3.1.3	Erweiterter Immobilienlebenszyklus	30

3.2	Leerstand und Zwischennutzung als Phasen des Immobilienlebenszyklus	33
3.2.1	Phase des Leerstands	34
3.2.2	Phase der Zwischennutzung	40
3.3	Immobilienmarketing im Immobilienlebenszyklus	48
3.3.1	Marketingaktivitäten in der Entwicklungsphase	50
3.3.2	Marketingaktivitäten in der Planungsphase	51
3.3.3	Marketingaktivitäten in der Realisierungsphase	52
3.3.4	Marketingaktivitäten in der Nutzungsphase	53
3.3.5	Marketingaktivitäten in der Degenerationsphase	54
3.3.6	Sonderbetrachtungspunkt: Marketingaktivitäten für die Zwischennutzungsphase	55
3.4	Situationsanalyse und Marketing-Mix als Teil eines Marketingkonzeptes	67
3.4.1	Immobilienmarketing-Managementprozess	68
3.4.2	Situationsanalyse	69
3.4.3	Marketing-Mix	72
4	Zwischennutzungsmarketing in der Praxis	76
4.1	Analyse der zentralen Stakeholder	76
4.1.1	Herangezogene Befragungsmethode	77
4.1.2	Auswahl der Experten	77
4.1.3	Vorstellung der Interviewpartner	78
4.1.4	Beschreibung der Interviewsituation	79
4.1.5	Kurzbeschreibung der Immobilie	79
4.1.6	Kurzbeschreibung der gewählten Zwischennutzung	81
4.1.7	Verwendeter Interviewleitfaden	81
4.1.8	Auswertung der Experteninterviews	83
4.2	Immobilienmarketing im Dreigestirn der Zwischennutzungen	92
4.2.1	Marketingeffekte für den Eigentümer zwischengenutzter Immobilien	93
4.2.2	Marketingeffekte für den Betreiber zwischengenutzter Immobilien	93
4.2.3	Marketingeffekte für den Nutzer zwischengenutzter Immobilien	94

5 Zusammenfassung	95
5.1 Finale Betrachtung und Beantwortung der forschungsleitenden Frage	95
5.2 Handlungsempfehlungen	98
5.3 Ansatzpunkte für die weitere Forschung	99
Literaturverzeichnis	100
Abkürzungsverzeichnis	109
Abbildungsverzeichnis	110
Tabellenverzeichnis	111
Anhang	A1

1 Einleitung

Dieser einleitende Teil der Masterthesis stellt die Heranführung an das Thema dar und die Arbeit vor. Zu Beginn wird auf die Ausgangslage eingegangen, um in weiterer Folge entsprechende Ziele ableiten zu können. In Anschluss wird die Struktur der Arbeit beschrieben, bevor ein Gedankenflussplan diese grafisch darstellt.

1.1 Ausgangslage

Die Bau- und Immobilienbranche in Österreich ist mit einer wachsenden Einwohnerzahl konfrontiert. Laut dem ersten Wohnungsmarktbericht aus dem Jahr 2014 lebten im Jahr 2012 rund 8,4 Mio. Menschen in Österreich, wovon ca. 1,7 Mio. alleine auf Wien fallen. Noch vor dem Jahr 2035 wird die 2 Mio.-Einwohnergrenze in Wien überschritten sein und bis zum Jahr 2075 wird im gesamten Bundesgebiet mit einem Bevölkerungszuwachs von rund 1 Mio. Menschen zu rechnen sein. Wien wird hierbei mit einem 30-prozentigen Zuwachs, d.h. ca. 500.000 Personen, zu rechnen haben (Bartos-Stock et al. 2014: 10ff).

Trotz steigenden Einwohnerzahlen ist nicht automatisch von einem sogenannten Wachstumsmarkt in der Immobilienbranche auszugehen, da Wachstumsmärkte grundsätzlich als Märkte oder Teile von Märkten verstanden werden, für die in den nächsten Jahren mit einer steigenden Nachfrage zu rechnen ist.

Die Nachfrage in Wien, insbesondere was den Wiener Büromarkt betrifft, wird derzeit als stabil angesehen. Die CBRE GmbH sieht den Büromarkt in Wien mit sinkender Neuflächenproduktion und gleichbleibenden Leerstandsdaten konfrontiert (Ridder et al. 2014: 1ff).

Bei Wohnimmobilien wird in Bezug auf die Nachfrage, derzeit von einer anhaltenden Dynamik am Markt gesprochen, jedoch liegen diese weiter im Trend, sowohl für Anleger als auch für Person die den Wohnraum selbst nutzen möchten (Bartos-Stock et al. 2014: 4).

Um die bestehende Nachfrage am Markt bedienen zu können bedarf es einiger grundlegender Maßnahmen. Einerseits natürlich den Neubau, wie beispielsweise in dem Stadtentwicklungsgebiet Aspern, andererseits die aktive Entwicklung von Leerstandsflächen in bereits bestehenden Gebäuden, sowie die Nutzung von öffentlichen oder sonstigen nicht verbauten Flächen.

In Wien gibt es bis dato keine genaue Aufstellung, also eine sektorale Aufteilung in Wohnen, Gewerbe und Industrie, oder entsprechende Zahlen über Leerstandsflächen. Die vorhandenen Zahlen weichen stark voneinander ab und wären im konkreten Fall entsprechend zu hinterfragen. Die Experten sind sich über den Handlungsbedarf bereits einig und sehen beispielweise eine zentrale Stelle zur öffentlichen Verwaltung von Leerstandsdaten, als einen Lösungsvorschlag um dieses Thema in den Griff zu bekommen. Besonders die subjektive Wahrnehmung spielt eine entscheidende Rolle. So werden Leerstände in Erdgeschossflächen besonders intensiv wahrgenommen (Fraeser et al. 2014: 30).

In Wien gibt es eine Vielzahl an temporären Leerstandsflächen, die nur unzureichend genutzt werden. Der Bedarf an einer Verfügbarkeit dieser Räumlichkeiten, beispielsweise für Büros, Ateliers, Wohnungen und dergleichen wird in der Bundeshauptstadt als groß angesehen. Die Meinung der Experten ist eindeutig, dass es in Zukunft vermehrt darum gehen wird diese Räumlichkeiten auch entsprechend zu nutzen und zu verwerten. Auch die Stadtverwaltungen erkennen immer mehr den hohen Stellenwert von Zwischennutzung für eine nachhaltige Stadtentwicklung an und fördern diese entsprechend. Im Vergleich zu andern Städten, wie beispielsweise Amsterdam, Berlin oder London, befindet sich Wien hierbei in keiner führenden Position (Winkler-Hermaden 2014).

Der zunehmende Trend zur Zwischennutzung ist in einer Vielzahl an Projekten, Veröffentlichungen, Tagungen sowie Wettbewerben deutlich zu erkennen, da die Vorteile für die hauptsächlich beteiligten Personen auf der Hand liegen: Deckung der Betriebskosten durch eine vorübergehende Vermietung für den Eigentümer, die kurzfristige Bereitstellung von Flächen für Personen, die entsprechenden Bedarf an diesen haben und zusätzlich noch ein erfolgversprechendes Geschäftsmodell für Betreiber.

Unter dieser Betrachtungsweise kommt dem Konzept der Zwischennutzung im urbanen Bereich eine immer größere Bedeutung zu. Auf einem immer stärker umkämpften Markt gilt es Lücken zu finden und diese qualitativ und nachhaltig zu entwickeln bzw. zu verwerten. Diese beschriebene Ausgangslage und die derzeitige Marktlage bieten sowohl für die Eigentümer als auch für die Betreiber und Nutzer einen Anlass, sich intensiv mit den Voraussetzungen, Möglichkeiten und entsprechenden Konsequenzen von Zwischennutzungen zu beschäftigen.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Masterthesis ist, zu hinterfragen, ob ein Immobilienmarketing-Managementprozess, für die Zwischennutzung temporärer Leerstandsflächen, von den zentralen Stakeholdern bereits angewendet wird.

Zu Beginn soll mit den begrifflichen Definitionen ein einheitliches Verständnis, insbesondere des sehr aktuellen immobilienwirtschaftlichen Terminus der „Zwischennutzung“, geschaffen werden. In weiterer Folge sollen die fachlichen Grundlagen, in erster Linie die des Immobilienlebenszyklus und des Immobilienmarketings, präsentiert werden. Darauf aufbauend soll anhand der Literatur untersucht werden, ob eine Erweiterung des Immobilienlebenszyklus, um eine Leerstands- und Zwischennutzungsphase, anzudenken ist und es in Bezug auf Immobilienmarketing für Zwischennutzungen zu Besonderheiten kommt.

Im praktischen Teil dieser Arbeit soll anhand eines realen Zwischennutzungsprojektes und mittels einer empirischen Befragung der zentralen Stakeholder geklärt werden, ob und wie weit das Immobilienmarketing für Zwischennutzungen in der Praxis bereits etabliert ist.

Aus den formulierten Zielen wird nachfolgende forschungsleitende Frage abgeleitet, welche im Zuge dieser Arbeit beantwortet wird:

Inwieweit kommt ein Immobilienmarketing-Managementprozess
für die Zwischennutzung temporärer Leerstandsflächen
bei den zentralen Stakeholdern (Eigentümer, Betreiber und Nutzer)
zur Anwendung?

1.3 Struktur der Arbeit

Diese Masterthesis setzt sich aus einem theoretischen und einem praktischen Teil zusammen. Anfänglich beschäftigt sich die Arbeit mit den spezifischen Begriffsbestimmungen sowie den fachspezifischen Grundlagen rund um den Immobilienlebenszyklus und dem dazugehörigen Immobilienmarketing. Im darauffolgenden praktischen Teil der Arbeit kommt es zu einer empirischen Untersuchung, wo anhand von Experteninterviews die derzeitige Situation des Immobilienmarketings von Zwischennutzungen erhoben wird.

Die vorliegende Arbeit wurde in fünf Kapitel, mit den entsprechenden Unterkapiteln, unterteilt (siehe Abbildung 1).

In diesem Teil, der Einleitung, wurden die Ausgangslage sowie die Zielsetzung mit der forschungsleitenden Frage genauer beschrieben. Im Anschluss folgt noch eine grafische Darstellung dieser Arbeit, im Form eines Gedankenflussplanes.

Im zweiten Kapitel setzt sich diese Masterthesis mit den begrifflichen Grundlagen auseinander. Es werden die Begriffe „Marketing“, „Dienstleistungsmarketing“, „Immobilienmarketing“, „Leerstand“ und „Zwischennutzung“ näher untersucht, Definitionen aus der Literatur präsentiert und Arbeitsdefinitionen für diese Arbeit abgeleitet.

In weiterer Folge werden noch die fachspezifischen Grundlagen rund um Zwischennutzungen erörtert. Es kommt zu einer genauen Darlegung des Immobilienlebenszyklus und es wird untersucht, ob die Phasen des Leerstands und der Zwischennutzung ein Teil dieses Zyklus sein sollten. Im Anschluss wird Immobilienmarketing entlang des Immobilienlebenszyklus erörtert und es kommt zu einer Sonderbetrachtung der Immobilienmarketingaktivitäten für Zwischennutzungen. Abschließend werden noch die Situationsanalyse und der Marketing-Mix als Teile eines vollständigen Marketingkonzeptes präsentiert.

Kapitel vier wirft einen Blick in die Praxis und analysiert anhand von drei Experteninterviews die zentralen Stakeholder. Es wird mittels eines realen Projektes untersucht, in wie weit Eigentümer, Betreiber und Nutzer bereits mit Immobilienmarketing für Zwischennutzungen in Kontakt getreten sind.

Im letzten Kapitel werden die gewonnenen Ergebnisse zusammengefasst, die zentrale Fragestellung beantwortet, Handlungsempfehlungen gegeben, sowie ein Ausblick in die Zukunft prognostiziert. Abschließend werden noch die Ansatzpunkte für die weitere Forschung abgeleitet, bevor die transkribierten Experteninterviews im Anhang zusammengefasst sind.

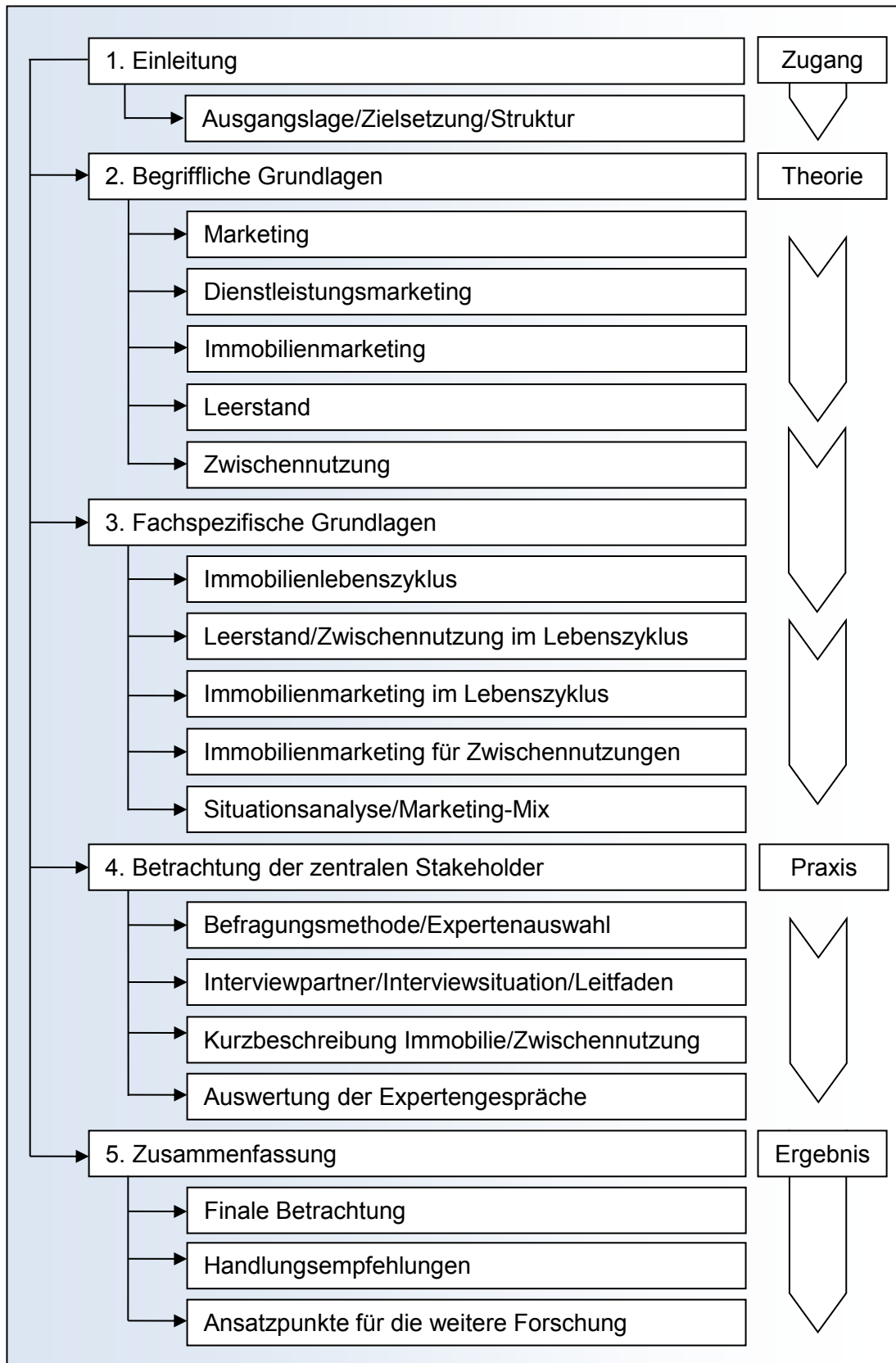


Abbildung 1: Gedankenflussplan
 Quelle: Eigene Darstellung

2 Begriffliche Grundlagen

In diesem Kapitel werden die fünf wesentlichen Begriffe dieser Arbeit näher beleuchtet und es soll ein einheitliches Verständnis hergestellt werden. Als zentral wurden die Begriffe Marketing, Dienstleistungsmarketing, Immobilienmarketing, Leerstand und Zwischennutzung angesehen. Je Begriff kommt es zu einer kurzen Betrachtung der Grundlagen, einer Gegenüberstellung der in der Literatur verwendeten Definitionen und abschließend leitet der Verfasser eine Arbeits-Definition für diese Masterthesis ab.

2.1 Begriff „Marketing“

Die zunehmende Auseinandersetzung seitens der Wirt- und Wissenschaft mit dieser Begrifflichkeit ist in den letzten Jahren deutlich zu erkennen. Bedingt durch das gesteigerte Interesse Marketing praktisch anzuwenden, kam es zu einer Anzahl an neuen Ansätzen, Definitionen und Modellen.

Vorweg noch ein kurzer geschichtlicher Überblick zum Begriff Marketing. Die Grundzüge des Marketings entwickelten sich am Ende des 19. Jahrhunderts im US-amerikanischen Raum. Eines der ersten Bücher zu diesem Thema wird jedoch erst im Jahr 1916 von Butler veröffentlicht. Die Entwicklung dieser neuen Denkweise geht zeitgleich mit der Industrialisierung einher, wo Arbeitskräfte speziell für einzelne Arbeitsschritte ausgebildet wurden. In diesem Zusammenhang spricht man auch von einer „Taylorisierung“ bzw. in weitere Folge von der Erfindung der Fließbandarbeit die in diesem Zeitraum als zentral angesehen wird.

Im europäischen Raum trifft diese Entwicklung erst mit einiger Verzögerung ein. Im Jahr 1928 wird von Schäfer das erste deutschsprachige Buch veröffentlicht und erst in den späten 1930er Jahren gibt es die ersten, damals noch als absatzwirtschaftlich bezeichneten, Universitätskurse zu diesem Thema. Den wahren Durchbruch erfährt diese Disziplin Anfang der 1960iger Jahre, als sich der damalige Verkäufermarkt hin zu einem Käufermarkt entwickelt und so die Verkäufer mit gesättigten Märkten zu kämpfen hatten. Meffert übernimmt im Jahr 1968 den ersten Lehrstuhl für Marketing in Münster, leistet Pionierarbeit und zählt bis heute zu den wichtigsten Wissenschaftler bzw. Wegbereiter dieser Sparte (Winkelmann 2002: 25f).

Die Bedeutung des Begriffs unterläuft ab den 1950iger Jahren einem starken Orientierungswandel. Bruhn unterteilt diese Entwicklungsstufen des europäischen Marketings wie folgt.

Zeitraum	Art der Orientierung
Ab 1950	Produktorientierung (reine Produktion, aufgrund der enormen Nachfrage in der Nachkriegszeit)
Ab 1960	Verkaufsorientierung (vom Produkt zum Vertrieb)
Ab 1970	Marktorientierung (Marktsegmentierung, Spezialisierung auf einzelne Bedürfnisse)
Ab 1980	Wettbewerbsorientierung (Betonung von Alleinstellungsmerkmalen)
Ab 1990	Umfeldorientierung (Reaktion auf ökologische, politische, technologische oder gesellschaftliche Veränderungen)
Ab 2000	Dialogorientierung (interaktive Ausrichtung der Kommunikation durch Internet, E-Mails)
Ab 2010	Netzwerkorientierung (Web 2.0, soziale Netzwerke, Word-of-Mouth)

Tabelle 1: Entwicklungsstufen des Marketings nach Bruhn
Quelle: Bruhn 2000: 5ff

Abschließend zu den Grundlagen sei noch die Wortherkunft kurz angeführt. Linguistisch betrachtet stammt das Wort Marketing aus dem Englischen: „to market“ bedeutet etwas auf den Markt bringen, Marktversorgung, Absatzförderung oder Absatzpolitik (Messinger 1996: 668). Im umgänglichen Sprachgebrauch ist dieses Wort jedoch bereits eingedeutscht und wird als ein sogenannter Anglizismus verwendet.

2.1.1 Marketing-Definitionen

Die Marketing-Definition laut Meffert:

„In der klassischen Interpretation bedeutet Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmungsziele verwirklicht werden.“ (Meffert 2000: 8).

Die Marketing-Definition laut Runia, Wahl, Geyer und Thewissen:

„Marketing ist die konzeptionelle, bewusst marktorientierte Unternehmensführung, die sämtliche Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen gegenwärtiger und potentieller Kunden ausrichtet, um die Unternehmensziele zu erreichen.“ (Runia et al. 2003: 4).

Die Marketing-Definition laut Homburg und Krohmer:

„Marketing hat eine unternehmensinterne und eine unternehmensexterne Facette.

a.) In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern, oder potentiellen Nachfragern seiner Produkte oder Dienstleistungen. Diese marktbezogenen Aktivitäten beinhalten die systematische Informationsgewinnung über Marktgegebenheiten sowie die Gestaltung des Produktangebots, die Preissetzung, die Kommunikation und den Vertrieb.

b.) Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten. Dies schließt insbesondere die Führung des gesamten Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung ein.

c.) Sowohl die externen als auch die internen Ansatzpunkte des Marketing zielen auf eine im Sinne der Unternehmensziele optimale Gestaltung von Kundenbeziehungen ab.“ (Homburg & Krohmer 2006: 10).

Die Marketing-Definition laut Kotler, Keller und Bliemel:

„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“ (Kotler et al. 2007b: 18).

Die Marketing-Definition laut der American Marketing Association (AMA):

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (Approved July 2013)“ (AMA 2013).

2.1.2 *Arbeits-Definition für Marketing*

Bei dem Wort Marketing handelt es sich um einen sehr allgemeinen und gebräuchlichen Begriff der bereits in vielen Branchen individuell verwendet wird. Mittlerweile sind sich sowohl Wirt- als auch Wissenschaft der hohen Bedeutung dieses Begriffes bewusst.

Autor(en)	Jahr	Zentrale Inhalte
Meffert	2000	Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die aktuellen und potentiellen Märkte, Erreichen der Unternehmensziele über Befriedigung der Kundenwünsche
Runia et al.	2003	Marktorientierte Unternehmensführung entlang der Kundenbedürfnisse um Unternehmensziele zu erreichen
Homburg & Krohmer	2006	Unternehmensinterne und unternehmensexterne Ausprägung; extern: Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten; intern: Schaffen von Voraussetzungen um Aktivitäten durchzuführen, Erreichen der Unternehmensziele und optimale Kundenbeziehung
Kotler et al.	2007	Ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, zur Befriedigung aller durch Austausch von Produkten
AMA	2013	Einheiten und Prozesse gestalten um Produkte von individuellen Wert zu erzeugen, auszutauschen und so zu einer gesamthaften Wertsteigerung beizutragen

Tabelle 2: Gegenüberstellung der Marketing-Definitionen
Quelle: Eigene Darstellung

Die hier betrachteten Definitionen überschneiden sich im Ansatz. Die Wissenschaftler Meffert, Runia et al., Kotler und die AMA haben versucht Marketing auf die Grundfunktionen herunter zu brechen. Alle sprechen in ihren Ausführungen von einer klaren Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten entlang der Kunden und Märkte. Es geht ihnen darum, sowohl interne als externe Bedürfnisse zu befriedigen, um die entsprechenden Ziele zu erreichen.

Homburg & Krohmer sehen dies grundsätzlich sehr ähnlich doch teilen sie die unternehmensinternen und unternehmensexternen Bedürfnisse auf und heben hervor was beide Facetten betrifft. Im Kontext dieser Arbeit ist grundsätzlich den Ausführ-

rungen von Homburg und Krohmer zuzustimmen, jedoch trägt die Länge dieser Definition nicht zu einer einheitlich und leicht verständlichen Erklärung bei.

Schlussendlich wird jedoch die Definition von Kotler et al. auf Grund ihrer Allgemeinheit für diese Arbeit herangezogen.

2.2 Begriff „Dienstleistungsmarketing“

Die Begrifflichkeit des Dienstleistungsmarketings stammt aus der Betriebswirtschaftslehre und es spiegelt den beziehungs- und wertorientierten Ansatz des Marketings wieder.

In der Immobilienbranche kommt es zu einer großen Anzahl an Sachleistungen, die jedoch ohne begleitende Dienstleistungen nicht umsetzbar wären. Somit fließt auch das Marketing von Dienstleistungen immer stärker in die Branche ein (Hilke 1989: 7). Auch Bruhn beschreibt Dienstleistungen als tendenziell immateriell, jedoch nicht ohne Sachleistungen darstellbar (Bruhn 2004: 16).

Aus diesem engen Zusammenhang von Dienst- und Sachleistungen in der Immobilienwirtschaft sollen hier zwei unterschiedliche Definitionen vorgestellt werden.

2.2.1 Dienstleistungsmarketing-Definitionen

Die Dienstleistungsmarketing-Definition laut Meyer:

Dienstleistungsmarketing ist *„die zielgerichtete systemspezifische (marktorientierte, zuteilungsorientierte oder zugewandungsorientierte) Ausrichtung, Führung und dementsprechende Gestaltung aller Aktivitäten von Dienstleistungen anbietenden Einzelwirtschaften.“* (Meyer 2000: 189).

Die Dienstleistungsmarketing-Definition laut Bruhn:

„Unter Dienstleistungsmarketing werden die Analyse, Planung, Implementierung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten eines Dienstleistungsunternehmens verstanden, die einer Ausrichtung des Leistungsprogramms und der Geschäftsbeziehung am Kundennutzen dienen.“ (Bruhn 2014).

2.2.2 *Arbeits-Definition für Dienstleistungsmarketing*

Der Begriff des Dienstleistungsmarketings erfreut sich in der Wirtschaft zunehmender Beliebtheit. Immer mehr Unternehmen setzen sich nicht nur mit der Qualität ihrer Sachleistungen auseinander, sondern beschäftigen sich auch mit ihren dazugehörigen Dienstleistungen und versuchen diese auch entsprechen an die Kunden zu kommunizieren bzw. in weiterer Folge auch zu verkaufen.

Autor(en)	Jahr	Zentrale Inhalte
Meyer	2000	Zielgerichtete systemspezifische Ausrichtung, Führung und Gestaltung aller Aktivitäten
Bruhn	2014	Sämtliche Aktivitäten eines Leistungsprogramms die einer Geschäftsbeziehung dienen

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Dienstleistungsmarketing-Definitionen
Quelle: Eigene Darstellung

Die Dienstleistungsmarketing-Definitionen der Herren Meyer und Bruhn sind einander sehr ähnlich. Im Kontext dieser Arbeit ist grundsätzlich beiden Ansätzen im Kern zuzustimmen, jedoch sei an dieser Stelle noch kurz angeführt, dass es in der Immobilienbranche nicht nur um das Erbringen von Dienstleistungen geht, sondern Sachleistungen, wie beispielsweise Häuser oder Wohnungen, im Zentrum der erbrachten Leistungen stehen. Sowohl Hilke als auch Bruhn haben bereits beschrieben, dass Sachleistungen nur selten bis gar nicht ohne Dienstleistungen erbracht werden können.

Der Ansatz von Bruhn ist sehr umfassend und trifft den Gedanken des Dienstleistungsmarketings sehr gut. Grundsätzlich kann dieser Definition zugestimmt werden, es erscheint jedoch sinnvoll diese um den Begriff des Sachleistungsunternehmens wie folgt zu erweitern.

Unter Dienstleistungsmarketing werden die Analyse, Planung, Implementierung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten eines Dienst- und Sachleistungsunternehmens verstanden, die einer Ausrichtung des Leistungsprogramms und der Geschäftsbeziehung am Kundennutzen dienen.

2.3 Begriff „Immobilienmarketing“

Grundsätzlich gibt es am Markt sehr differenzierte Auffassungen über die Bedeutung des Begriffes Immobilienmarketing. Es ist daher notwendig die diversen Grundeinstellungen entsprechend abzugrenzen.

Die Produktkonzeption ist besonders bei den Kunden gefragt. Diese suchen Produkte mit hoher Qualität und den gewünschten Eigenschaften. Daher sind die Unternehmer gefordert entsprechende Produkte anzubieten. Mit dem Verkaufskonzept tritt der Verkäufer an die potenziellen Kunden heran und will sie von seinem Produkt überzeugen. Es basiert auf der Annahme, dass Kunden von sich aus nicht genügend Nachfrage erzeugen können, daher die Verkäufer gefragt sind entsprechende verkaufsfördernde Maßnahmen zu injizieren. Ein Marketingkonzept soll besonders die Bedürfnisse des Marktes abdecken und die direkt Beteiligten auf der einen Seite zufriedener und auf der anderen Seite wirtschaftlich erfolgreicher machen. Ein solches Konzept basiert auf den vier Grundsäulen des Immobilienmarketings: Marktfokussierung, Kundenorientierung, Marketingkoordinierung und Gewinn durch zufriedene Kunden (Falk 1997: 27ff).

Folgende Abbildung soll den Kern der vier Grundsäulen verdeutlichen.



Abbildung 2: Vier Grundsäulen eines Marketingkonzeptes
Quelle: Bosak 2014: 29

Durch die Konzentration eines Unternehmers auf die vier Grundsäulen eines Marketingkonzeptes können entscheidende Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Als Resultat dieser Konzentration können sich beispielhaft folgende Stärken ergeben: ein am Markt überlegenes Produkt, eine entsprechende Positionierung über einen Markennamen, ein erleichterter Zugang durch Kontakte zu Rohstoffen oder Distributionswegen, eine straffere Organisation im eigenen Unternehmen und durch genauer Kalkulation und besseres Wissen eine stärkere Finanzkraft (Bosak & Kaufmann 2014: 11).

2.3.1 Immobilienmarketing-Definitionen

Die Immobilienmarketing-Definition laut Falk:

„Das Grundkonzept für das Immobilienmarketing beschreibt die Zusammenhänge zwischen Kunden, Produkten und Unternehmen, die ihre Güter und Dienstleistungen verkaufen oder vermieten möchten.“ (Falk 1997: 22).

Die Immobilienmarketing-Definition laut Brade:

„Immobilien-Marketing stellt eine Denkhaltung dar, die zur Erreichung der Unternehmensziele, basierend auf systematischen Analyse- und Planungstätigkeiten, eine konsequent kundenorientierte Konzipierung und Vermarktung immobilien-spezifischer Leistungen zur Aufgabe hat.“ (Brade, 1998: 39).

Die Immobilienmarketing-Definition laut Bobber und Brade:

„Immobilienmarketing ist die Gesamtheit aller unternehmerischer Maßnahmen, die zur Entwicklung, Preisfindung und Verbreitung von Immobilien und/oder immobilien-spezifischen Dienstleistungen dienen, um Austauschprozesse zur Zufriedenheit individueller und organisatorischer Ziele herbeizuführen. Sämtliche Aktivitäten werden hierbei von der aktuellen Situation und den Spezifika der jeweiligen Immobilienmärkte beeinflusst.“ (Bobber & Brade, 2001: 581).

Die Immobilienmarketing-Definition laut Kippes:

„Gegenstand des Marketings ist eine Denkhaltung, nach der das Unternehmen vom Markt her geführt wird. Der Kunde und vor allem dessen Bedürfnisse werden dabei in den Mittelpunkt der Überlegungen gerückt.“ (Kippes 2001: 1).

2.3.2 *Arbeits-Definition für Immobilienmarketing*

Die Immobilienmarketing-Definition für diese Thesis setzt sich aus den zentralen Gedanken der zuvor genannten Wissenschaftler zusammen.

Autor(en)	Jahr	Zentrale Inhalte
Falk	1997	Zusammenhänge zwischen Kunden, Produkten und Unternehmen
Brade	1998	Systematische Analyse- und Planungstätigkeiten, konsequent kundenorientierte Konzipierung und Vermarktung
Bobber & Brade	2000	Gesamtheit aller unternehmerischen Maßnahmen, Zufriedenheit individueller und organisatorischer Ziele
Kippes	2001	Unternehmen wird vom Markt geführt, Kundenbedürfnisse rücken in den Mittelpunkt

Tabelle 4: Gegenüberstellung der Immobilienmarketing-Definitionen
Quelle: Eigene Darstellung

Die einzelnen Definitionen unterscheiden sich inhaltlich doch recht stark voneinander. Falk beschreibt das Grundkonzept, also die Zusammenhänge der jeweiligen Akteure. Brade geht einen Schritt weiter und nimmt die Analyse- und Planungstätigkeiten und die konsequente kundenorientierte Ausrichtung hinzu. Wobei sie gemeinsam mit Bobber die Definition entsprechend erweitert und von der Gesamtheit aller Tätigkeiten spricht, die zur Erfüllung individueller und organisatorischer Ziele beitragen. Für Kippes rücken die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt, ob ein Unternehmen jedoch vom Markt geführt werden sollte, scheint doch einige Gefahren mit sich zu bringen, die es in Zukunft zu vermeiden gilt.

Auf Grund der Ganzheitlichkeit aller Tätigkeiten und der Ausrichtung der individuellen und organisatorischen Ziele, kann der Definition von Bobber & Brade zugestimmt werden und wird für diese Arbeit auch herangezogen.

2.4 Begriff „Leerstand“

Der Begriff Leerstand ist sehr eng mit der Immobilienwirtschaft verknüpft, da er eine Phase des erweiterten Immobilienlebenszyklus darstellt. Er umschreibt den Zustand

von nicht genutzten bzw. nicht vermieteten Flächen oder Gebäuden, die sich entweder im öffentlichen oder privaten Eigentum befinden können. Die begriffliche Relevanz rückt zunehmend in das Interesse der Immobilieneigentümer. Begründet ist dieses Faktum, dass durch einen Leerstand Kosten entstehen können die nicht oder nur in den seltensten Fällen, gedeckt sind. Ein klares Verständnis dafür zu schaffen liegt daher nicht nur im Sinne der Eigentümer.

2.4.1 Leerstands-Definitionen

Die Leerstands-Definition laut Falk:

„Der Begriff Leerstand fasst sämtliche leer stehenden Flächen in einem festgelegten Untersuchungsgebiet zu einem bestimmten Zeitpunkt, bezogen auf eine Maßeinheit – Bürofläche, Verkaufsfläche, Geschäftsfläche, vermietbare Fläche usw. – zusammen. Zu den leerstehenden Flächen zählen auch freie und nutzbare Flächen, effektiv leer stehende Flächen, noch nicht vermietete Flächen von fertig gestellten Neubauimmobilien und zur Untervermietung angebotenen Flächen.“ (Falk 2004: 560).

Die Leerstands-Definition laut Innovationsagentur Stadtumbau NRW:

„Als Leerstand wird allgemein die Fläche einer Immobilie, die nicht vermietet ist bzw. für die es gegenwärtig keine Nutzung gibt, bezeichnet.“ (Froessler et al. 2009: 13).

Die Leerstands-Definition laut Ridder, Fichtinger und Milian:

„Leerstehende Flächen sind auch jene Flächen von Projekten, die im Folgequartal (somit innerhalb von 3 Monaten) zum anschließenden Mieterausbau übergabefähig sind.“ (Ridder et al. 2014: 4).

2.4.2 Arbeits-Definition für Leerstand

Auf Grund der Feinheiten der einzelnen Definitionen soll nun ein kurzer Vergleich durchgeführt werden um eine entsprechende Arbeitsdefinition ableiten zu können.

Autor(en)	Jahr	Zentrale Inhalte
Falk	2004	Sämtliche leeren Flächen im einem festgelegten Gebiet, Zeitpunkt und Einheit, plus diverse Erweiterungen
Froessler et al.	2009	Flächen die nicht vermietet oder genutzt werden
Ridder et al.	2014	Erweiterung des Leerstandes um Flächen die sich gerade in Bau befinden

Tabelle 5: Gegenüberstellung der Leerstands-Definitionen
Quelle: Eigene Darstellung

Das Leerstands-Verständnis von Falk kann als sehr breit angesehen werden. Es beinhaltet sämtliche leerstehenden Flächen, berücksichtigt die zentralen Faktoren und wird im Anschluss noch erweitert. Die Ansichten von Froessler et al. und Ridder et al. decken sich mit dem allgemeinen Verständnis von Leerstand in der Literatur, folglich auch mit jener von Falk. Dieses ist jedoch inhaltlich nicht so weitgreifend. Die Definition von Ridder et al. kann nur als eine Erweiterung zu den herkömmlichen Ansätzen gesehen werden.

Schlussendlich wird jedoch die Auffassung von Falk für die Arbeit herangezogen, da diese durch ihren sehr breiten Ansatz besticht.

2.5 Begriff „Zwischennutzung“

Mit dem Begriff der Zwischennutzung wird eine bestimmte, jedoch beim Bau noch nicht berücksichtigte Nutzung eines Gebäudes oder Fläche, zumeist in einem vorgegebener Zeitraum, assoziiert. Diese auch als Übergangsnutzung bezeichnete Phase muss nicht nur rein nach ökonomischen Gründen stattfinden. Oftmals steht der symbolische oder nachhaltige Charakter für Eigentümer, Betreiber, Nutzer oder Stadtentwickler im Vordergrund. In der Immobilienwirtschaft gewinnt dieser Begriff jedoch immer mehr an Bedeutung. Viele Eigentümer können und wollen sich einerseits längere Leerstandszeiten nicht mehr leisten und suchen nach Alternativen. Auf der anderen Seite gibt es viele Personen die kurzfristig Raum benötigen und daraus ergibt sich eine neue Phase im Lebenszyklus von Immobilien.

2.5.1 Zwischennutzungs-Definitionen

Die Zwischennutzungs-Definition laut Lange, Misselwitz, Oswald, Overmeyer, Rudolf, Stevens:

„Zwischennutzung bezeichnet den temporären Gebrauch von Räumen und Flächen zu besonderen Konditionen in einem Übergangsstadium zwischen aufgegebenener und zukünftiger Nutzung.“ (Lange et al. 2007: 36).

Die Zwischennutzungs-Definition laut Angst, Klaus, Michaelis, Müller, Müller und Wolf:

„Zwischennutzung ist eine Nutzung, die zeitlichen zwischen diejenige Nutzung, für die ein Areal ursprünglich angelegt wurde (Industrie, Militär, Kirche etc.) und eine intendierte neue und meist noch festzulegende Nutzung fällt. Die Zwischennutzung ist damit weder von der Art der Aktivität noch von der zeitlichen Dimension und meist auch rechtlich nicht klar definiert.“ (Angst et al. 2010: 56).

2.5.2 Arbeits-Definition für Zwischennutzung

Schlussendlich soll noch ein Vergleich zwischen den diversen Zwischennutzungs-Verständnissen gemacht werden.

Autor(en)	Jahr	Zentrale Inhalte
Lange et al.	2007	Temporärer Gebrauch als Übergangsstadium zur zukünftigen Nutzung
Angst et al.	2010	Zeitlich zwischen der ursprünglichen und der noch nicht festgelegten Nutzung. Weder Aktivität, Zeit und Rechtsrahmen sind festgelegt

Tabelle 6: Gegenüberstellung der Zwischennutzungs-Definitionen
Quelle: Eigene Darstellung

Beim Begriff Zwischennutzung ist festzustellen, dass es sich um einen sehr jungen Begriff in der Wissenschaft handelt, folglich sind die ersten Definitionen auch inhaltlich noch sehr vage formuliert. Lange et al. beschreiben sie als ein Übergangsstadium zu künftigen Nutzen und lassen einem etwaigen Mehrwert außer Acht. Angst et al. sehen ebenfalls diesen Zeitraum zwischen letzter und zukünftiger Nutzung, er-

gängen dies jedoch um die Unsicherheit der Faktoren Zeit, Recht, und Aktivität, lassen aber den zusätzlichen Nutzen, die solche Lösungen mit sich bringen, nicht einfließen.

So hat die Literaturrecherche im Rahmen dieser Arbeit ergeben, dass sich die Wissenschaft noch zu wenig mit den Ergebnissen, in weiterer Folge auch mit der Nachhaltigkeit solcher Phasen, beschäftigt hat. Aus diesem Grund wird hier eine eigene Definition für die Zwischennutzung verfasst und in weiterer Folge für diese Arbeit herangezogen.

Unter Zwischennutzung wird auf Grund eines Leerstandes, eine Phase der nicht geplanten Nutzung im Lebenszyklus einer Immobilie verstanden, die sich sowohl zeitlich als auch rechtlich in einem bestimmten Rahmen bewegen kann, welche jedoch einen Mehrwert für einen oder mehrere der direkt Beteiligten, d.h. Eigentümer der Immobilie, Betreiber oder Nutzer solcher Zwischennutzungskonzepte, schaffen soll.

3 Fachspezifische Grundlagen

Vor dem praktischen Teil dieser Arbeit werden in diesem Kapitel die dafür notwendigen fachlichen Grundlagen erörtert. Ausgangspunkt stellt hier der Immobilienlebenszyklus dar, wobei hier die Phasen des Leerstandes und die der Zwischennutzung genauer umrissen werden. Als typische Methoden werden im Anschluss noch die Situationsanalyse und der Marketing-Mix als Teil eines Marketingkonzeptes präsentiert.

3.1 Immobilienlebenszyklus

Als Ausgangspunkt für den Immobilienlebenszyklus werden in der Literatur die Zyklen der Immobilienwirtschaft angeführt (Markt-, Lebens- und Investitionszyklus). Es wird von einem Wechselspiel der einzelnen Zyklen ausgegangen, weil diese von unterschiedlicher Dauer und von unterschiedlichen und sich ändernden Rahmenbedingungen beeinflusst werden (Quante 2011: 17f).

Rottke und Wernecke definieren den Immobilienlebenszyklus wie folgt: *„Als Immobilien-Lebenszyklus wird die zeitliche Abfolge der Prozesse von der Entstehung eines Gebäudes über verschiedene Nutzungen hinweg bis zum Abriss bezeichnet.“* (Rottke & Wernecke 2008: 209).

Bruhnke und Kübler, welche sich mit dem Begriff Zyklus auseinandergesetzt haben, gehen von einem linearen Verlauf aus, da die jeweiligen Phasen eindeutig durch einen Anfang bzw. ein Ende gekennzeichnet sind. Bezieht man jedoch das Grundstück in diese Überlegungen mit ein, so kann durchaus von einem Zyklus gesprochen werden, da nach einem Abriss jederzeit ein neues Bauwerk errichtet werden kann (Bruhnke & Kübler 2002: 498).

Die folgende Grafik von Bruhnke und Kübler soll den zyklischen oder linearen Verlauf grafisch darstellen.

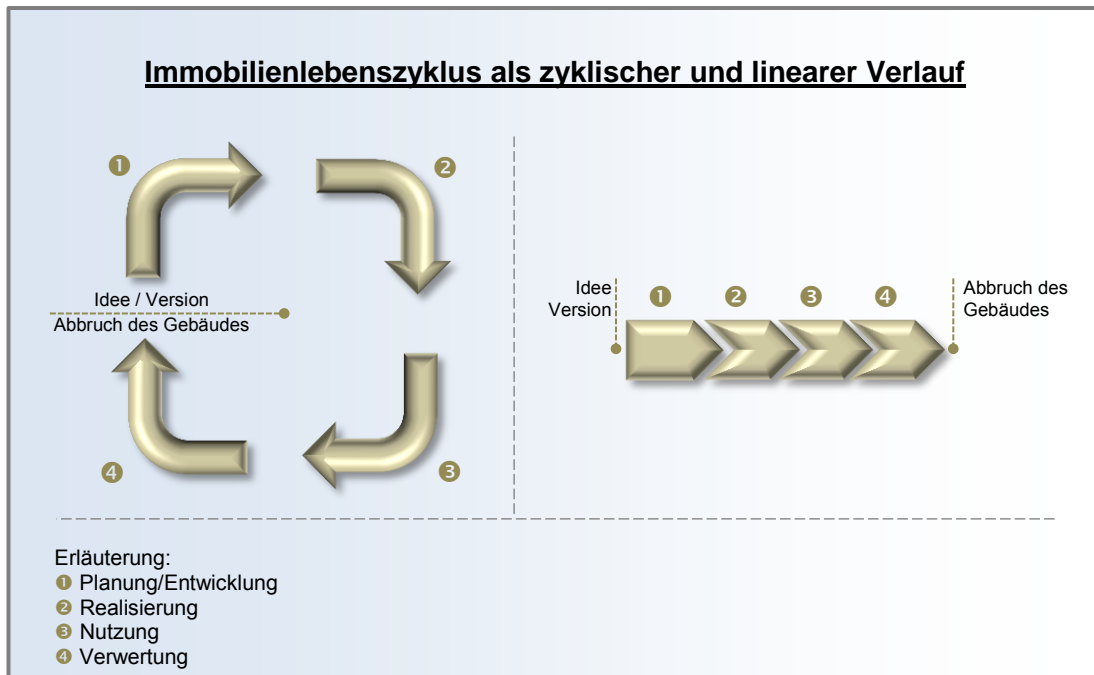


Abbildung 3: Immobilienlebenszyklus als zyklischer und linearer Verlauf
 Quelle: Bruhnke & Kübler 2002: 498

Der Verfasser dieser Arbeit schließt sich wegen der Prägnanz der Definition von Rottke und Wernecke dieser an und verwendet auf Grund der Relevanz weiterhin den Begriff des Immobilienlebenszyklus.

Um den Lebenszyklus von Immobilien genauer betrachten zu können und auf Grund der Langlebigkeit von Gebäuden, ist es von Bedeutung sich vorweg mit der Nutzungsdauer von Immobilien genauer zu beschäftigen.

3.1.1 Nutzungsdauer von Immobilien als Grundlage des Immobilienlebenszyklus

In der Praxis werden viele unterschiedliche Bezeichnungen im Zusammenhang mit der Nutzungsdauer verwendet. Da sich viele dieser Begriffe zeitliche überschneiden soll die Grafik von Schulte die einzelnen Perioden darstellen und die Zusammenhänge bzw. Überschneidungen verdeutlichen. Im Anschluss werden noch die jeweiligen Zeitspannen genauer beschrieben.

Schulte stellt den Zusammenhang von Nutzungsdauern wie folgt dar.

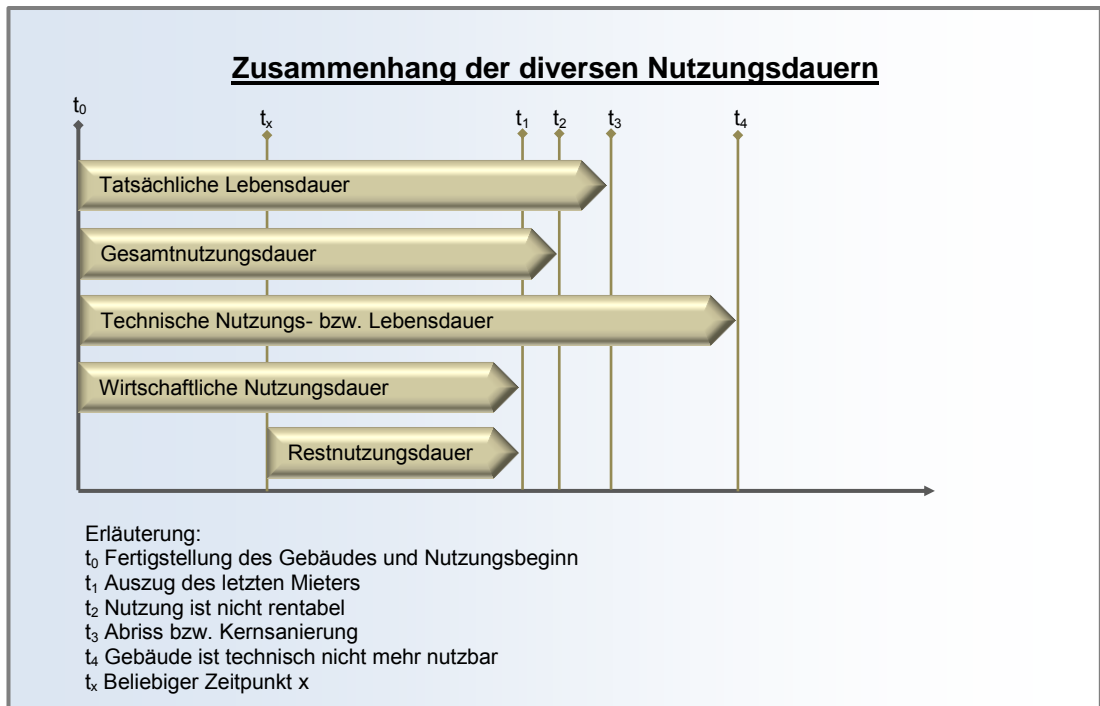


Abbildung 4: Zusammenhang der diversen Nutzungsdauern
 Quelle: Schulte 2008: 213

Tatsächliche Lebensdauer

Als tatsächliche Lebensdauer eines Gebäudes wird üblicherweise jener Zeitraum bezeichnet, beginnend von der Fertigstellung bzw. Nutzungsbeginn des Gebäudes bis hin zum letzten Tag vor Abriss des Gebäudes oder einer entsprechenden Kernsanierung die quasi einem Abriss jedoch keiner Sanierung gleichkommt.

Gesamtnutzungsdauer

Unter der Gesamtnutzungsdauer wird allgemein jene Zeitperiode verstanden, in der das Gebäude entsprechend der vorherbestimmten Nutzung und Bewilligung genutzt wird. In diesem Zusammenhang beschreibt Kranewitter den Zeitraum, beginnend von der Fertigstellung bzw. Nutzungsbeginn des Gebäudes bis hin zum Ende einer wirtschaftlich noch vertretbaren Nutzung (Kranewitter 2010: 73f).

Kranewitter hat in seinen Ausführungen auch eine Tabelle erstellt, in welcher Erfahrungswerte von diversen Gebäudearten, deren Nutzungen und deren Gesamtnutzungsdauer (GND) dargestellt werden.

Gebäudeart	Übliche GND in Jahren
Ein- und Zweifamilienhäuser <ul style="list-style-type: none"> - normale Bauausführung - einfache Bauausführung - Fertighäuser - Fertighäuser auf Holzbasis 	80 50-70 60-70 40-60
Mehrwohnhäuser <ul style="list-style-type: none"> - Miet- und Eigentumswohngebäude - Sozialer Wohnbau 	60-80 50-70
Garagen <ul style="list-style-type: none"> - Garagen Massivbau - Fertigaragen - Parkhäuser und Tiefgaragen 	50-80 40-50 40-50
Büro- und Verwaltungsgebäude je nach Bauausführung und Standort	50-70
Handelsimmobilien <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftshäuser, Kaufhäuser je nach Standort - Supermärkte 	30-50 20-30
Gewerbe- und Industriegebäude <ul style="list-style-type: none"> - Fabriksgebäude und Werkhallen je nach Bauausführung und Drittverwendungsfähigkeit - Lagerhallen und Logistikimmobilien - Betriebsgebäude für besondere Industriezweige - Wellblebschuppen, Holzschuppen, Holzgebäude einfacher Bauweise 	30-50 20-40 10-30 20-30
Hotels	20-40
Schulen	50-70
Tankstellen	10-20

Tabelle 7: Gesamtnutzungsdauer diverser Gebäudearten
Quelle: Kranewitter 2010: 74f

Bei den Angaben zur Gesamtnutzungsdauer ist grundsätzlich von ordnungsgemäßem Gebrauch auszugehen, worunter auch die ordnungsgemäße Instandhaltung fällt.

Kommt es hier jedoch zu Abweichungen, wie beispielhaft von Schulte beschrieben, beispielweise durch eine Nutzung über die wirtschaftliche Lebensdauer hinaus, oder eine durch Kündigungsschutz nicht durchführbare Kernsanierung, solle diese nicht zu einer Verlängerung der rechnerischen Gesamtnutzungsdauer führen. In diesem Zusammenhang sei eine weitere Möglichkeit kurz angeführt, die ebenfalls nicht zu einer Verlängerung der Gesamtnutzungsdauer führen würde. Es könnte zu einer Alternativnutzung, d.h. zu einer Nutzung für die das Gebäude nicht vorgesehen gewesen war, kommen. Bedingt könnte dies durch eine ökonomische Fehlentscheidung oder öffentliches Interesse, wie beispielweise Kultur und Denkmalschutz, sein (Schulte 2008: 212).

Abschließend muss hier festgehalten werden, dass die Gesamtnutzungsdauer von zwei Faktoren wesentlich beeinflusst wird: Einerseits von der technischen und andererseits von der wirtschaftlichen Nutzbarkeit, welche in den nächsten Abschnitten kurz umrissen werden.

Technische Nutzungs- bzw. Lebensdauer

Unter der technischen Nutzungs- bzw. Lebensdauer wird in den meisten Fällen jener Zeitraum verstanden, beginnend von der Fertigstellung bzw. Nutzungsbeginn des Gebäudes, bis hin zu jenem Zeitpunkt an dem das Gebäude aus technischen Gründen nicht mehr nutzbar ist. Diese Nutzungsdauer ist stark abhängig von den verwendeten Materialien sowie der Haltbarkeitsgrenzen der entsprechenden Bauteile. Durch ordnungsgemäße Instandhaltung, beispielsweise durch Erneuerung von Bauteilen mit geringer Haltbarkeitsdauer, wie beispielsweise diverser Leitungen, kommt es zu einer entsprechenden Verlängerung dieser Lebensdauer.

Kranewitter erstellt dazu eine passende Tabelle, die die einzelnen Nutzungsdauern von Bauteilen angibt.

Bauteil	Lebensdauer in Jahre
Außenmauern	80 und mehr
Decken	80 und mehr
Dachkonstruktionen	80 und mehr
Rauchfangköpfe	15-50
Dachdeckungen	15-70
Dachrinnen	15-100
Außenputze	15-70
Deckenputze innen	40-80
Innenputze	40-100
Malerarbeiten	5-10
Tapeten	5-20
Zementestriche	20-60
Fußböden	5-100
Treppenstufen	30-100
Fenster	20-50
Fensterbänke	20-50
Sohlbänke	40-60
Innentüren	40-70
Armaturen	10-30
Bade- und Brausewannen, Waschtische	20-30
Urinale, Klosetts	15-25
Heizkessel, Gasthermen	15-30
Heizkörper (Radiatoren)	20-40
Leitungen	25-60

Tabelle 8: Nutzungs- und Lebensdauer von diversen Bauteilen
Quelle: Kranewitter 2010: 71f

Wirtschaftliche Nutzungsdauer

Als wirtschaftliche Nutzungsdauer wird jener Zeitraum bezeichnet, beginnend von der Fertigstellung bzw. Nutzungsbeginn des Gebäudes, bis hin zu jenem Zeitpunkt, zu dem es sich rechnerisch nicht mehr lohnt das Gebäude in dieser Art weiter zu führen. Bienert und Funk beschreiben diese Nutzungsdauer als jene Periode, in der das Gebäude wirtschaftlich genutzt werden kann und führen weiter aus, dass die technische Nutzungsdauer in den meisten Fälle wesentlich länger ist als die wirtschaftliche Nutzungsdauer (Funk et al. 2009: 286f).

Folgende verkürzte Aufstellung über die Art der baulichen Anlage und deren wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer (GND) wurden Funk, Koessler und Stocker entnommen.

Baulichen Anlage	Wirt. GND in Jahren
Dachraumausbauten	40-60
Ein- und Zweifamilienhäuser	50-120
Gewerbe- und Industriegebäude, Werkstätten	20-60
Hallen	20-60
Hotels, Wohnheime, Krankenhäuser	40-70
Lagerhäuser	20-40
Schulen	60-80
Sport- und Freizeitanlagen	20-70
Tankstellen	10-20
Warenhäuser, Märkte	20-80
Wohn- und Geschäftsgebäude	50-120

Tabelle 9: Wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer von baulichen Anlagen
Quelle: Funk et al. 2009: 288f

Auch bei diesen Nutzungsdauern wird keinerlei Alternativnutzung berücksichtigt.

Ergänzend zu den zuvor dargestellten Nutzungszeiträumen sei hier noch der Begriff der Restnutzungsdauer näher erklärt. Die Restnutzungsdauer stellt in diesem Zu-

sammenhang eine rein rechnerische Größe dar, so wird als Restnutzungsdauer jener Zeitraum verstanden, welcher sich zwischen dem Wertermittlungsstichtag und dem Ende der Gesamtnutzungsdauer ergibt, wobei auch hier von einer ordnungsgemäßen Instandhaltung auszugehen ist.

Die Berechnung der Restnutzungsdauer erfolgt, in dem man von der Gesamtnutzungsdauer das Gebäudealter in Abzug bringt. Die dazugehörige Formel stellt sich wie folgt dar.

Formel zur Ermittlung der Restnutzungsdauer

$$\mathbf{RND = GND - A}$$

Erläuterung:
RND = Restnutzungsdauer der baulichen Anlagen
GND = Gesamtnutzungsdauer der baulichen Anlagen
A = Alter der baulichen Anlagen

Abbildung 5: Formel zur Ermittlung der Restnutzungsdauer
Quelle: Funk et al. 2009: 290

Grundsätzlich ist die Gesamtnutzungsdauer, durch den oftmals sehr geringen Informationsstand bzgl. Bauausführung, Instandsetzung und Modernisierung, nur sehr umständlich ermittelbar, wodurch oft andere Vorgangsweisen gewählt werden müssen. Oftmals wird vom Zustand des Gebäudes zum Bewertungsstichtag ausgegangen und es wird versucht so die Restnutzungsdauer bei ordnungsgemäßer Instandhaltung zu berechnen.

Kritische Betrachtung der Nutzungsdauer

Wie zuvor von Funk, Kranewitter und Schulte ausgeführt beträgt die Lebensdauer von Bürogebäuden 50 bis 70 Jahre und die Nutzungsdauer 20 bis 30 Jahre. Offergeld sieht dies jedoch differenziert und beschreibt die derzeitige Lage wie folgt.

Als Einflussfaktoren der sich laufend ändernden Nutzungsanforderungen, sieht er das Zusammenspiel von demografischen Entwicklungen, ein vermehrtes Verständnis für ganzheitliches und nachhaltiges Verhalten sowie eine voranschreitende Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft. Aus seiner Sicht kann die Dauer von Nutzungszyklen nicht unmittelbar statistisch bestimmt werden, wodurch er zu einem

ökonomischen Ansatz greift. In seiner Arbeit kommt er zu einer empirisch Nutzungsdauer von durchschnittlich 19 Jahren und unterschreitet die in der Literatur vorgegebenen Richtwerte für Modernisierungsintervalle deutlich. Zusätzlich geht er im Gegensatz zu seinen Kollegen nicht von beschleunigten und verkürzten Lebenszyklen aus. Er erklärt dies über die Wirkung von nachlassenden Investitionen in die Substanzerhaltung und Umsetzung von energetischen Anpassungsmaßnahmen, welche die Rentabilitätsansätze beeinflussen (Offergeld 2012: 37ff).

3.1.2 Klassischer Immobilienlebenszyklus

Im folgenden Abschnitt dieser Arbeit soll auf die verschiedenen Phasen des Immobilienlebenszyklus eingegangen werden.

In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Modellen mit unterschiedlicher Anzahl, Abgrenzungen und Unterteilungen der Phasen, die in einen Immobilienlebenszyklus vorkommen können. Gondring meint hierzu: *„Für den Lebenszyklus einer Immobilie gibt es, bezogen auf die zeitliche Betrachtung, zwei verschiedene Ansätze. Der erste Ansatz bezieht sich nur auf das Gebäude und endet mit dem Abriss, oder der Verwertung der Immobilie, der zweite Ansatz basiert auf dem unendlichen Lebenszyklusgedanken.“* (Gondring 2009: 518).

Schulte und Schäfers erkennen ebenso die hohe Anzahl an Untergliederungen an, legen sich jedoch auf drei Lebenszyklusphasen mit entsprechenden unternehmerischen Entscheidungsfeldern, in ihrer lebenszyklusorientierten Immobiliencontrolling-Konzeption, fest (Schulte & Schäfer 1998: 193).

Die folgende Tabelle soll die Ansatzpunkte von Schulte und Schäfer verdeutlichen.

Lebenszyklusphasen	Entstehungsphase	Nutzungsphase	Verwertungsphase
Unternehmerische Entscheidungsfelder	Projektentwicklung	Nutzung	Abriss
	Planung	Instandhaltung	Umwidmung/ Redevelopment
	Realisierung	Modernisierung	Verkauf

Tabelle 10: Auszug aus der lebenszyklusorientierten Immobiliencontrolling-Konzeption
Quelle: Schulte & Schäfer 1998: 193

Stier beschreibt den Immobilienlebenszyklus an Hand der von Schulte und Schäfer entwickelten Konzeption, stellt diesen jedoch wieder als Kreislauf dar. Die folgende Grafik von Stier zeigt auch die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Phasen, woraus sich ein ganzheitlicher Immobilienmanagementansatz begründen lässt (Stier 2006: 360f).

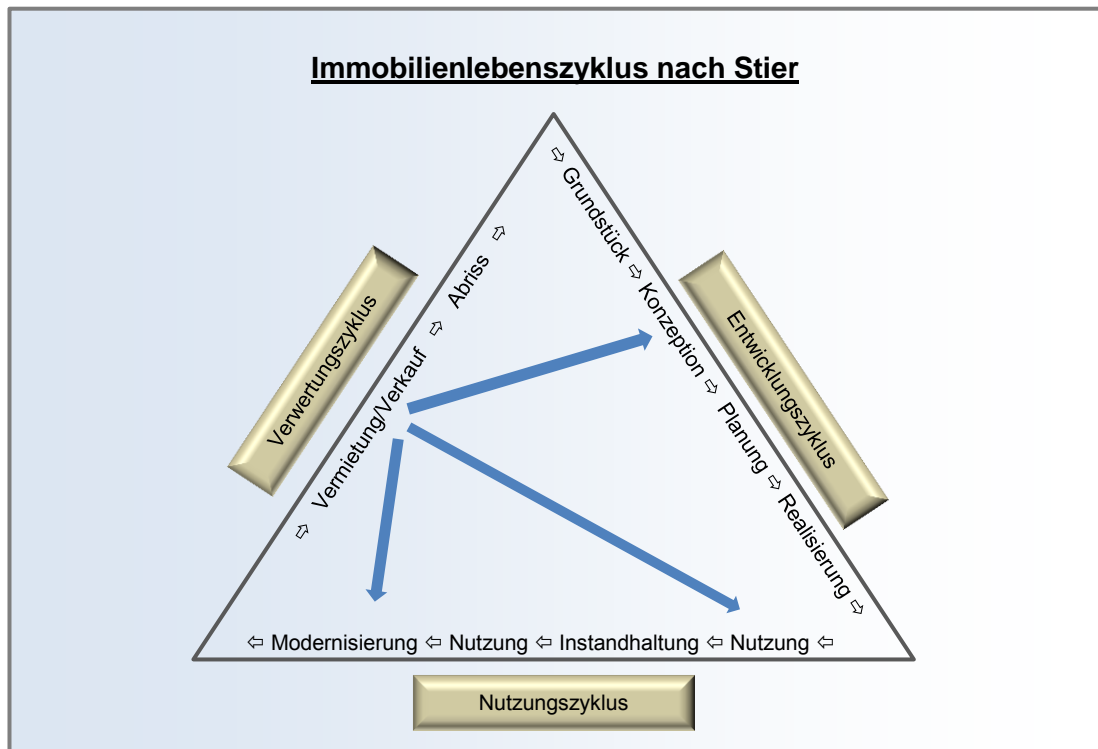


Abbildung 6: Immobilienlebenszyklus nach Stier
Quelle: Stier 2006: 361

In den folgenden drei Unterpunkten soll kurz auf die in der Literatur am häufigsten angeführten Phasen des Immobilienlebenszyklus eingegangen werden.

Entstehungsphase

Die Entstehungsphase (oder auch Entwicklungsphase) umspannt die Teilbereiche der Entwicklung, Planung und Realisierung. Die Phase erstreckt sich von der ersten Idee ein Immobilienprojekt umzusetzen bis hin zu der endgültigen Fertigstellung des Bauvorhabens und der Übergabe an die Nutzer. Zu den zentralen Aufgaben zählen die Entscheidung für ein Grundstück, die Konzeption mit der dazugehörigen Planung, sowie das Bauen an sich (Schulte & Schäfers 1998: 194).

Bei der Bebauung kann zwischen Eigen- und Fremdnutzung unterschieden werden. Steht der Fremdnutzer bei Baubeginn noch nicht fest, wird von einer spekulativen Projektentwicklung gesprochen, anderenfalls wird dies als eine nutzerorientierte Projektentwicklung bezeichnet (Bosak & Kaufmann 2014: 26).

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal stellt das Faktum dar, ob das Grundstück bereits bebaut ist, für das ein Nutzungskonzept entwickelt werden soll, oder ob es sich um ein unbebautes Grundstück handelt.

Es gilt vorweg Fragen bzgl. Bedarf, Nutzung, Standort, Marktlage, Rechtsfragen, Rendite, Risiko und Konzeption zu klären. Darauf aufbauend können Architekten und Planer mit ihrer Arbeit beginnen, wobei noch Fragen über die Finanzierung und Realisierung gestellt werden müssen. In die Realisierung fallen Tätigkeiten wie zum Beispiel die Ausführungsplanung, die Ausschreibung, die Vergabe, sowie die tatsächliche Ausführung der Bauaktivitäten. Final kommt es noch zur Abnahme inkl. der Mängelbehebung und der Inbetriebnahme (Schäfer 1997: 28f).

Diese Phase kann abhängig vom Standort, der Gebäudeart und Bauweise, sowie der Komplexität des Projektes und des Projektmanagements zwischen zwei und zehn Jahren in Anspruch nehmen (Bosak & Kaufmann 2014: 26).

Nutzungsphase

Nach der Entwicklungsphase beginnt die Nutzungsphase zu laufen, welche zeitlich gesehen in den meisten Fällen die längste Phase darstellt, jedoch wiederum vom Standort, Gebäudeart und Bauweise abhängig ist. Die Nutzungsphase beinhaltet nicht nur die Nutzung an sich, sondern auch die Instandhaltung, Modernisierung und Sanierung des gesamten Gebäudes, oder auch einzelner Teile und Abschnitte (Stier 2006: 360f).

Für Eigentümer und Betreiber rücken nun die wirtschaftlichen Faktoren in den Vordergrund. Es gilt die Nutzbarkeit, die Wirtschaftlichkeit, die Einnahmen und die Werterhaltung der Immobilie zu sichern, um eine entsprechende Wertschöpfung zu erzielen (Schulte & Schäfers 1998: 194ff).

Kommt es zu Abnützungserscheinungen die wirtschaftlich nicht mehr mit Instandhaltungen, Sanierungen oder Modernisierungen kompensiert werden könnten, endet diese Phase. In der Literatur wird hier oftmals der Begriff der „Degeneration“ ver-

wendet und es müssen Entscheidungen bzgl. der weiteren Verwendung der Immobilie getroffen werden (Bosak & Kaufmann 2014: 27).

Verwertungsphase

Die Verwertungsphase ist durch die folgenden drei Entscheidungsfelder charakterisiert: Abriss, Umwidmung/Redevelopment und Verkauf. Ausgangspunkt für die Phase kann wie zuvor beschrieben eine Degeneration, ein völliger Leerstand, oder eine einfache Überschreitung einer Kosten/Nutzen-Kalkulation sein (Schulte & Schäfers 1998: 198).

Alle drei Entscheidungsfelder werden durch eine hohe Anzahl an beeinflussenden Faktoren charakterisiert. Diese gilt es entsprechend abzuwägen bevor eine finale Entscheidung getroffen wird. So spielen beim Redevelopment Faktoren wie die Standortqualität, die Marktlage, die Bausubstanz und die Möglichkeiten einer Umstrukturierung eine wichtige Rolle (Bosak & Kaufmann 2014: 28).

Wird jedoch ein Verkauf der Immobilie in Betracht gezogen, so gilt es einen Käufer zu finden, der die Immobilie einer Nutzung zuführen kann und will, sowie finanziell dazu auch in der Lage ist.

3.1.3 Erweiterter Immobilienlebenszyklus

Wie bereits in Kapitel 3.1.2 ausgeführt gibt es eine hohe Anzahl an Modellen, die mehr als drei Phasen in einem Immobilienlebenszyklus definieren. Auf Grund der Konzentration dieser Arbeit auf die Phase eines möglichen Leerstandes und dessen Potenziale, sowie einer entsprechenden Vermarktung einer Zwischennutzung, soll an dieser Stelle noch kurz die Ansicht des deutschen Verbands für Facility Management (GEFMA) erläutert werden.

Der deutsche Verband für Facility Management unterteilt den Immobilienlebenszyklus in neun unterschiedliche Phasen: Konzeption, Planung, Errichtung, Vermarktung, Beschaffung, Betrieb und Nutzung, Umbau und Sanierung, Leerstand sowie Vermarktung (GEFMA 2004: 6ff). Dieser Ansatz wurde sowohl in Form eines Zyklus als auch linear dargestellt. Auf Grund der besseren Veranschaulichung wird nachstehend die Form des Zyklus abgebildet.

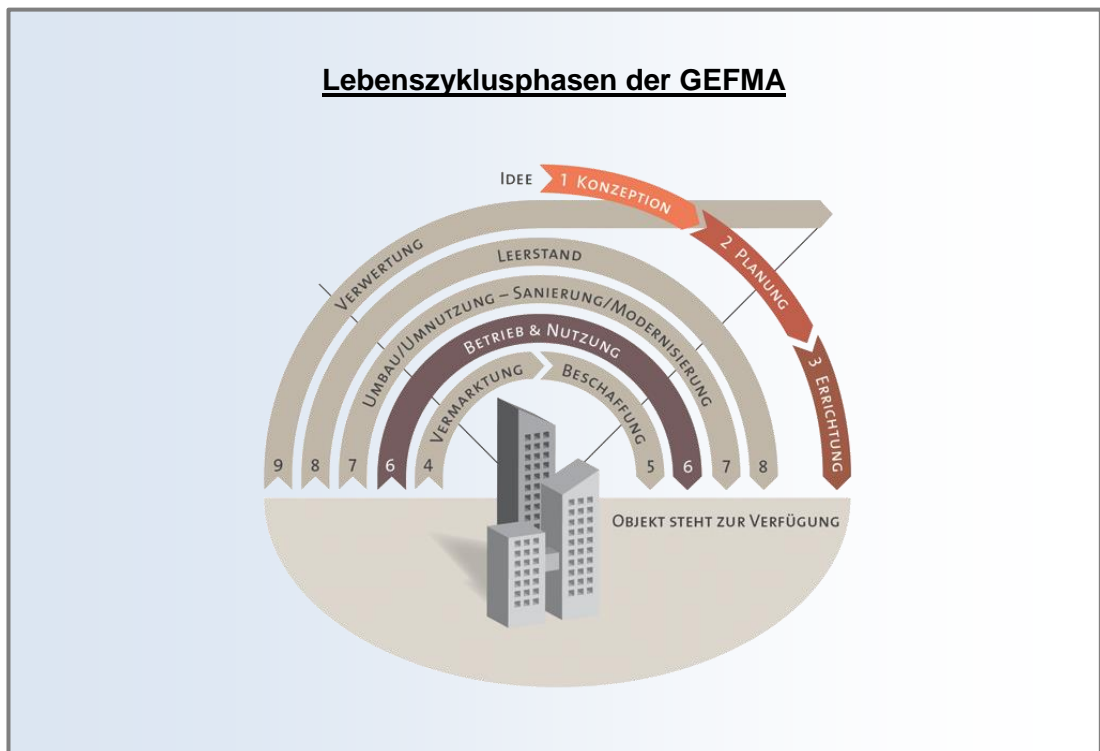


Abbildung 7: Lebenszyklusphasen der GEFMA Richtlinie 100-1
 Quelle: GEFMA 2004: 6

In der folgenden Tabelle seien noch ergänzend die Modelle von Schulte und Schäfer, Bruhnke und Kübler, Gondring, Sommer und Quante angeführt. Die Gegenüberstellung stammt grundsätzlich von Quante wurde jedoch vom Autor entsprechend erweitert.

Autor	Schulte/ Schäfers	Bruhnke/ Kübler	Gondring	Sommer	Quante
Phasen- anzahl	3	4	5	7	10
Bezeich- nung der einzelnen Phasen	Entste- hung	Entwick- lung	Entwick- lung	Definitions- phase	Analyse
				Ideenphase	Konzeption
			Planung	Planungs- phase	Planung
		Realisie- rung	Realisie- rung	Realisierung	Realisierung
				Inbetriebnah- me	
					Vermietung
					Transaktion
	Nutzung	Nutzung	Nutzung	Nutzung und Betrieb	Nutzung
	Verwer- tung	Verwer- tung		Umbau oder Abbruch	Redevelop- ment
					Folgenutzung
Abriss				Rückbau	

Tabelle 11: Gegenüberstellung einzelner Immobilienlebenszyklen

Quelle: Schulte & Schäfer 1998: 193, Bruhnke & Kübler 2002: 499, Gondring 2004: 505, Sommer 1998: 20f, Quante 2011: 43

3.2 Leerstand und Zwischennutzung als Phasen des Immobilienlebenszyklus

Grundsätzlich wird in dieser Arbeit immer von einem idealtypischen und erweiterten Ablauf des Immobilienlebenszyklus ausgegangen: Entwicklungs-, Nutzungs-, Leerstands-, Zwischennutzungs- und Verwertungsphase. Die Erweiterung um die Phasen des Leerstandes und der Zwischennutzung wird in den folgenden Kapiteln argumentiert und näher beschrieben.



Abbildung 8: Erweiterter Immobilienlebenszyklus
Quelle: Eigene Darstellung

An dieser Stelle sei jedoch festgehalten, dass es zahlreiche Möglichkeiten gibt, bei denen bereits vor der idealtypischen Leerstandsphase es zu einer Zwischennutzung kommen kann. Hierzu zwei Beispiele: Ausgangslage ist der Verkauf eines bereits in Nutzung stehenden Gebäudes, wobei der neue Eigentümer ein anderes Nutzungskonzept für die Liegenschaft vorgesehen hat. Denkbar wären hier eine Umstellung

des Mietermixes, ein Redevelopment oder auch Abriss des Gebäudes. Aus dieser Sichtweise könnten die übernommenen Bestandsmieter eine Form der Zwischenutzung darstellen. Anders stellt sich der zweite Sachverhalt dar, indem davon ausgegangen wird, dass bereits vor einer Realisierungsphase des entsprechend Grundstücks, dieses beispielweise als Kfz-Abstellplatz oder anderwärtig, genutzt wird.

3.2.1 Phase des Leerstands

Der Begriff des Leerstandes ist in der Immobilienwirtschaft sehr klar umrissen. Die Ursachen dafür sind vielfältig und werden in den folgenden Abschnitt näher erörtert. Vorweg soll nur der am häufigsten eintretende Grund für Leerstand angeführt werden. Es handelt sich hierbei um einen temporären Leerstand der auf Grund von Umzugs- oder Sanierungsmaßnahmen entsteht. Genau Quoten lassen sich aus der Literatur jedoch nicht ableiten, da die Mobilität der Bewohner einer Stadt von einer Vielzahl an Faktoren abhängig ist. Eine Kategorisierung ist jedoch möglich und wird in der Literatur als eine gute Herangehensweise beschrieben (Fraeser et al. 2014: 30).

Mehrdimensionalität des Leerstandes

Der Leerstand wird grundsätzlich als ein mehrdimensionales Phänomen verstanden, indem nicht nur räumlich-materielle Ressourcen eine Rolle spielen, sondern auch strategische und akteursbezogene Perspektiven entscheidend mitwirken. Es kann von vier unterschiedlichen Dimensionen ausgegangen werden, wobei es sich bei der räumliche Dimension um die konkrete Immobilie und dessen Lage handelt. Ebenso von Interesse sind die relevanten Akteure, die mit der Immobilie im direkten oder indirekten Zusammenhang stehen (beispielsweise Eigentümer, Nutzer, Anrainer und Behörden). Die dritte Dimension beschreibt die stadtpolitische Strategie und die allgemein rechtlichen Aspekte. Ein weiterer Aspekt stellt die Frage dar, ob es einen entsprechenden öffentlichen Diskurs zu diesem Thema vor Ort gibt (MA 18 2013: 20ff).

Arten des Leerstandes

Bedingt durch die Komplexität und der Vielfältigkeit von Zwischennutzungen ist von einer hohen Anzahl an unterschiedlichen Arten von Leerständen auszugehen. Eine Unterteilung des Leerstandes nach zeitlichen, ursächlichen und umfänglichen Betrachtungspunkten erscheint sinnvoll, wobei es auch zu entsprechenden Kombinationen kommen kann, die zu einem Leerstand geführt haben.

Bei der Dauer des Leerstandes wird grundsätzlich in einen zeitlich begrenzten Zustand (kürzer als drei bis sechs Monate) und einen dauerhaften Zustand (länger als drei bis sechs Monate) unterschieden. Der zeitliche begrenzte Zustand wird auch als „fluktuationsbedingter Leerstand“ bezeichnet, da in diese Phase Mieterwechsel und Sanierungs- bzw. Renovierungsarbeiten fallen können. Ein andauernder Zustand (zeitlich unbegrenzt) wird auch als „strukturell bedingter Leerstand“ bezeichnet, weil hier keine Nutzung durch Eigentümer oder Mieter/Pächter stattfindet. Diese Einteilung gilt nicht für sämtliche Arten und Eigentümer von Immobilien. Sonderimmobilien, oder Liegenschaften in öffentlicher Hand, benötigen entsprechend länger um an neue Mieter oder Pächter heranzukommen (IfS 2005: 3ff).

Die Gründe, warum ein Leerstand eingetreten ist, können wichtige Hinweise auf das zukünftige Potential einer Immobilie geben. Bei Umfragen werden vielfach nur die ausschlaggebendsten Gründe für den Leerstand erfasst, jedoch haben oftmals mehrere Beweggründe zu dem Leerstand geführt (Schnaitl 2012: 21f).

Die folgende Grafik soll die Gründe und Ursachen für einen Leerstand verdeutlichen.



Abbildung 9: Gründe und Ursachen für einen Leerstand
Quelle: Schnaitl 2012: 13 nach IFS 2005: 3

Aus dieser Abbildung lassen sich nun folgende Schlüsse ziehen. Ein funktionsbedingter Leerstand kann entweder durch einen Betreiber- oder Mieterwechsel, andernfalls durch Sanierungs- und/oder Modernisierungsmaßnahmen eintreten. Die Nutzung der Immobilie bleibt aufrecht. Wird jedoch von einem strukturbedingten Leerstand gesprochen, ist die Nutzung gänzlich entfallen. Die kann einerseits durch die bewusste außer Nutzung Stellung eintreten, oder andererseits kann eine Nutzung einfach nicht mehr möglich sein, auch nicht durch kurzfristige Maßnahmen. Typische Beispiele hierfür wären gravierende Baumängel oder wenn es sich bereits um eine Ruine handelt. Wäre eine Wiederaktivierbarkeit möglich (die Immobilie wurde außer Nutzung gestellt), können folgende Gründe dafür verantwortlich sein: eine gewünschte Stilllegung des Eigentümers, ein geplanter Rückbau oder Abriss, oder der Eigentümer möchte seine Immobilie veräußern. Des Weiteren können auch übergeordnete Faktoren ausschlaggebend für einen Leerstand sein. Angeführt werden hier die Veränderung der Bevölkerungsstruktur, bedingt durch einen demografischen Wandel, wirtschaftliche Neuausrichtung, zunehmende Globalisierung, Rationalisierung und Privatisierung und räumliche Veränderungswünsche derzeitiger Nutzer (Eisenhut & Habermeier 2008: 10ff).

Im Rahmen einer Erhebung sollte man sich mit den spezifischen Gründen für den Leerstand befassen. An dieser Stelle sei nur auf einige beispielhafte Gründe für Leerstände wie Lage, Größe, Kosten, Einrichtung, Stand der Technik, Sanierungs-

bedürftigkeit, unzureichenden Ausstattung, geringe Motivation der Eigentümer, unattraktives Umfeld, geringe Risikobereitschaft, geringer Pioniergeist, komplexe Eigentümerstruktur, konkurrierende Interessen, Abwanderung, unausgewogener Branchenmix, zu geringe Einnahmen und Finanzierung, hingewiesen.

Geht es um den Umfang des Leerstandes, kann entweder von einem teilweisen oder vollständigen Gebäudeleerstand gesprochen werden. Die Auswirkungen davon auf die weiteren Entscheidungen des Eigentümers liegen auf der Hand. Im Falle eines teilweisen Leerstandes, sollte Rücksicht auf die restlichen Nutzer genommen werden und es kann nur zu Ergänzungen der derzeitigen Nutzung oder zu neuen Zwischennutzungsmodellen kommen. Steht die Immobilie vollkommen leer, ergibt sich eine Vielzahl an Möglichkeiten, die in Betracht gezogen werden können. Revitalisierungen können z.B. durch eine Erweiterungen oder Ergänzungen der derzeitigen Nutzung erreicht werden oder es kann Zwischennutzungskonzepten Platz geboten werden. Jedoch können Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen einen starken Einfluss auf die subjektive Wahrnehmung zukünftiger Mieter haben. Ergänzend sei noch die Möglichkeit einer völligen Neugestaltung, wie Abriss und Neubau, angeführt, wodurch es zu einer völlig neuen Nutzung kommen kann (Eisenhut & Habermeier 2008: 12f).

Leerstandsdynamik und seine Nutzungsalternativen

Wie in diesem Kapitel bereits ausgeführt kann der Leerstand ein temporäres Phänomen sein, wobei an dieser Stelle von der Leerstandsentwicklung und deren zeitlichen Ausmaß ausgegangen wird. Besonders auffällig sind beispielsweise Leerstände in Erdgeschossflächen von stark frequentierten Einkaufsstraßen. Kommt es zu einer konzentrierten Anhäufung von entsprechenden Flächen, so hat dies eine unmittelbare Auswirkung auf das Erscheinungsbild des Standortes und das Image kann einen langfristigen Schaden davontragen. Besonders im Handel kann sich hier eine negative Abwärtsspirale in Gang setzen. Zuerst wandern attraktive Anbieter/Geschäfte ab, wobei dann sogenannte „Angebotslücken“ entstehen, welche nur mit weniger attraktiven Anbietern/Geschäften wieder aufgefüllt werden können, was schlussendlich zu sinkenden Preisen, Umsätzen, Ergebnissen, Mieten und Qualität führt – ein sogenannter Trading-Down-Prozess (Poppitz 2008: 10f).

Poppitz stellt in ihrer Tabelle hierfür eine eigene Unterteilung nach Zeitverlauf und Standorttypen auf und führt ergänzend aus: *„Um einzuschätzen, an welchen Stellen*

unterschiedliche Maßnahmen effektiv eingesetzt werden können, muss der zeitliche Verlauf und die Verfestigung des Leerstands richtig bewertet werden. Diese Grafik verdeutlicht zum einen, welche Problemlagen es in den unterschiedlichen Etappen der Leerstandsentwicklung gibt (Standorttypen). Zum anderen werden hier Möglichkeiten zum Umgang mit Leerstand je nach Verfestigungsgrad aufgezeigt und zeitlich verortet.“ (Poppitz 2008: 11).

Leerstandsentwicklung				
Ausmaß Zeitver- lauf	Kurzfristiger vereinzelter Leerstand	Mittelfristiger vereinzelter Leerstand	Mittelfristiger vermehrter Leerstand	Langfristiger vermehrter Leerstand
Standort- typen	Sporadischer Leerstand Betriebsbedingter Leerstand Fluktuation	Umbruch- Leerstand z.B. durch Wegfall bzw. Verlagerung Frequenzbringer Erlebnislücken drohende Image- verluste	Leerstands- induzierter Leerstand Trading Down- Prozess Angebotslücken, hohe Fluktuation und Billiganbie- ter, gravieren- den Umsatzein- bußen der Ei- gentümer	Struktureller Leerstand z.B. schrumpfen- de Standor- te/Regionen Prägender Imagewandel Neuorientierung erforderlich
Maßnahmen vor Ort	vorausschauende Akquisition und Flächenvermitt- lung, innovative Angebotsprofilie- rung	Temporäre Nut- zung Testnutzung, Existenzgrün- dungs-Förderung und Beratung	Beratung von Eigentümern Mietpreissen- kung Testnutzung fördern	Pioniernutzungen ermöglichen Geschäftsstra- ßen-Verkürzung, Konzentration des Einzelhandels, Umnutzung Laissez faire
Ergänzende Maßnahmen	Wettbewerb Ge- schäftsidee	Kunst- und Kul- turaktionen, Leer- stand kaschieren	Inkubatoren (Existenzgründungszen- tren) und Nischennutzung ansiedeln	

Tabelle 12: Leerstandsdynamik und Maßnahmen des Deutschen Seminars für Städtebau und Wirtschaft
Quelle: Poppitz 2008: 11

Integration der Leerstandsphase in den Immobilienlebenszyklus

Aus Sicht des Autors dieser Arbeit sollte der Leerstand ein Teil des Immobilienlebenszyklus sein. Begründet wird diese Aussage durch die folgenden Argumente.

- Ein Leerstand tritt bei Immobilien mindesten einmal im Lebenszyklus auf. Aufgrund einer nicht unendlichen Lebensdauer von Gebäuden, ist davon auszugehen, dass es in der Phase vor einer umfassenden Renovierung oder dem Abriss, zu einem Leerstand kommen muss. Oftmals kommt es auch nach der Realisierungs- und vor der Nutzungsphase zu einem Leerstand, wobei hier festgehalten werden muss, dass es jedoch auch zu Nutzungen vor dem Ende der Bauarbeiten kommen kann. Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels festgehalten, kann es auch zu anderen Konstellationen kommen, wo ein vorzeitiger Leerstand denkbar wäre, indem beispielsweise ein Grundstück vor der Realisierungsphase als Kfz-Abstellplatz genutzt oder vermietet wird.
- Als weiteres Argument seien die wirtschaftlichen Auswirkungen eines Leerstandes angeführt. Steht ein Gebäude leer, erwirtschaftet es für den Eigentümer keinen Ertrag, verursacht jedoch Kosten wie beispielsweise die Grundsteuer. Die Betriebskosten, die im vermieteten oder verpachteten Fall umlagefähig wären, müssen nun vom Eigentümer selbst getragen und in der Kalkulation berücksichtigt werden. Es ist auch davon auszugehen, dass auf Grund einer Nichtnutzung weitere Kosten (Witterung, Verfall, ...) entstehen, die bei einer regelmäßigen Nutzung gar nicht erst auftreten würden. Soll es wieder zu einer Vermietung kommen, ist mit Vermarktungskosten zu rechnen.
- Des Weiteren seien die großen unmittelbaren Auswirkungen eines Leerstandes angeführt. Treten diese in einer stark konzentrierten Form auf, ist eine langfristige Auswirkung auf das Image des Standorts kaum zu vermeiden. Wie bereits zuvor ausgeführt, kommt es hier zu einem Trading-Down-Prozess, der eine Vielzahl an weiteren Folgen mit sich führt.
- Final seien noch die enormen Potenziale angeführt, die sich aus einer Phase des Leerstandes entwickeln können. Möglicherweise können noch ungenutzte Flächen einer entsprechenden Verwendung zugeführt werden. Eventuell können durch eine andere Nutzung höhere Renditen erwirtschaftet, oder der

Wert der Immobilie nachhaltig gesteigert werden. Auch ein Einsatz von Ressourcen kann neu überdacht und vielleicht optimiert werden.

3.2.2 Phase der Zwischennutzung

Wie bereits bei den begrifflichen Grundlagen angeführt (siehe Kapitel 2.5), gibt es weder in der Literatur noch in den deutschsprachigen Gesetzen oder Verordnungen eine entsprechende Abgrenzung für den Begriff der Zwischennutzung. Es ist bei Zwischennutzungen jedoch festzustellen, dass es zu einer weiteren Nutzung kommt, die in vielen Fällen mit der herkömmlich angedachten Nutzung nur mehr wenige Übereinstimmungen hat. Auf Grund der steigenden Bedeutung von Zwischennutzungsmodellen nimmt auch der Bedarf einer Kategorisierung zu, welche in den folgenden Punkten abgehandelt werden.

Rahmenbedingungen der Zwischennutzung

Ausgehend von einem noch nicht sehr weit verbreiteten Verständnis für das Konzept der Zwischennutzung sollen nun anfänglich die Rahmenbedingungen von Zwischennutzungen kurz angeführt werden. Die folgenden drei Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um von einer Zwischennutzung sprechen zu können:

- Eine Zwischennutzung kann nur dann vorliegen, wenn der Nutzer weder Eigentümer der Fläche, noch des Gebäudes ist.
- Das für die Nutzung bezahlte Entgelt muss wesentlich geringer sein, oder gar komplett entfallen, als dies zuvor bei der Hauptnutzung der Fall war.
- Die Laufzeit der Nutzung muss festgelegt oder ein Ende jederzeit mittels flexibler Vertragsgestaltung herbeiführbar sein (Schweighofer-Bitter 2012: 12 nach MA18 2003: 14f).

Arten der Zwischennutzung

Wie bereits beim Leerstand erwähnt, ist auch bei der Zwischennutzung von einer hohen Komplexität und Vielfältigkeit auszugehen, was wiederum zu einer hohen

Anzahl an Arten und Nutzungen führen kann. In der Literatur erfolgt eine Unterteilung meist in drei unterschiedlichen Kategorien. Ausgehend von einer temporären Komponente und einer primären Nutzungskomponente, können die unterschiedlichen Formen der Nutzung als Unterscheidungsmerkmal herangezogen werden. Ebenso treten Kombinationen unterschiedlicher Kategorien auf.

Der Faktor Zeit spielt bei der Zwischennutzung eine entscheidende Rolle. Dies geht bereits aus den Rahmenbedingungen hervor, weil entsprechende Nutzungsvereinbarungen auf begrenzte Zeit oder mit einer flexiblen Ausstiegsklausel versehen werden müssen. Dieser temporäre Ansatz findet sich durchwegs in der Literatur, jedoch eine genaue Festlegung erfährt dieser Begriff nicht (MA18 2003: 14f).

Eine weitere Herangehensweise stellt die des Schweizer Bundesamts für Umwelt zur Verfügung: *„je früher, umso länger. Und: je länger eine Zwischennutzung dauert, umso mehr Wirkung für alle Akteure kann sie erzielen. Umgekehrt betrachtet: je später eine Zwischennutzung einsetzt, desto klarer sind die Fristen abschätzbar, aber es reduzieren sich auch die Wirkungen.“* (BAFU 2015).

Des Weiteren definiert das Schweizer Bundesamt für Umwelt folgende temporäre Einteilung von Zwischennutzungen.

	Kurzfristige Zwischennut- zung	Mittelfristige Zwischennut- zung	Langfristige Zwischennut- zung	«Definitive» Zwischennut- zung
Dauer	Wenige Wo- chen/Monate Einmalige eventori- entierete Anlässe oder saisonale Nutzung	Nutzung eines Ob- jektes für wenige Jahre mit bereits feststehendem Ende	Mehrere Jahre ohne fixiertes Ende	Allmähliche teil- weise oder um- fassende Verste- tigung zur Um- nutzung
Beispiele/Erläuterungen	<ul style="list-style-type: none"> - Barbetrieb auf einem ehemaligen Eisenbahngelände jeweils im Sommer - Kunstprojekt zwischen Auszug der Mieter und Abbruch - Firmenanlass in einer leeren Fabrikhalle - Swing-Space für kurzfristigen Raumbedarf von hochwertigen Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers und Büros etc. in einer Fabrik, deren Umnutzung fest geplant ist - Vorübergehender Leerstand bei der Neuorganisation der Produktion eines Unternehmens - Zwischennutzungen in aufeinander folgenden Etappen einer Neuüberbauung 	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers, Büros, Veranstaltungslokale in einer Fabrik, Freizeitnutzungen im Außenraum - Zukünftige Nutzung steht höchstens in der Phase der Grobplanung Planungsfristen sind unklar - Umnutzung verzögert sich aufgrund fehlender Investoren 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendite aus Zwischennutzung erweist sich als befriedigend - Verzicht auf Umnutzung aufgrund fehlender Investoren - Koexistenz mit einer höherwertigen Nutzung auf dem gleichen Areal
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> - ev. aufwendige Bewilligungsverfahren gemessen an der Nutzungsdauer - ev. überproportionaler Verwaltungsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> - Investitionen in eine bessere Nutzbarkeit können kaum amortisiert werden (erst ab ca. 5 Jahren). - Einbau mobiler Installationen prüfenswert - Bei kürzerer Dauer müssen bauliche Anpassungen oder der Einbau von Infrastruktur improvisiert oder über Recycling realisiert werden - Basismietpreise sind nach unten anzupassen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zwischennutzung liefert Ideen und Anhaltspunkte für noch ungewisse Umnutzung - Längere Fristen erhöhen Planungssicherheit der Zwischennutzer und ermöglichen Investitionen - Erhöhte Wahrscheinlichkeit für finanzielle Projektunterstützungen durch Dritte - Erschwerte Bewilligungsvoraussetzungen bei Brandschutz und Wärmedämmung 	<ul style="list-style-type: none"> - Bei einer Versteigerung sind die baurechtlichen Anforderungen zwingend zu erfüllen - ev. Entfernung der Belastungen erforderlich - Umnutzungsinvestitionen bewirken höhere Mietzinsen - Mieterwechsel nicht ausgeschlossen - Imagebonus bei weiten Bevölkerungskreisen
Wirkungen	nur teilweise rendite- wirksam, dafür Image- oder Ad- ressbildung	ertragsorientiert, Standortaufwer- tung, informelle Stadtentwicklung, Belebung	ertragsorientiert, Standortaufwertung, informelle Stadtent- wicklung, Belebung	ertragsorientiert, Standortaufwer- tung, Nachhal- tigkeit, informelle Stadtentwick- lung, Belebung

Tabelle 13: Gegenüberstellung temporärer Zwischennutzungsarten
Quelle: BAFU 2015

Zusätzlich zu dieser temporären Betrachtungsweise, gibt es eine Unterscheidung, wie die Art der Zwischennutzung in Bezug zur Hauptnutzung steht. Folgende acht Kategorisierungen werden hierbei unterschieden.

Kurzbezeichnung	Beschreibung
Stand-In	Die Zwischennutzung hat keinen Bezug zur vorangegangenen und keine Auswirkungen auf die nachfolgende Nutzung.
Impuls	Die Zwischennutzung liefert den inhaltlichen Impuls für die Hauptnutzung, ohne in einem direkten Zusammenhang mit ihr zu stehen.
Consolidation	Die ursprünglich temporäre Zwischennutzung hat sich etabliert und wird zur Hauptnutzung.
Coexistence	Die Zwischennutzung wird parallel zur Hauptnutzung geführt.
Parasite	Die Zwischennutzung geht eine Verbindung mit der bestehenden oder folgenden Hauptnutzung ein.
Subversion	Die Zwischennutzung unterbricht, oder verdrängt eine Hauptnutzung.
Pionier	Sind Zwischennutzungen, welche eine Fläche erstmals urbanisieren und weitere Nutzungen anziehen.
Displacement	Ist eine Hauptnutzung, die temporär an einen anderen Ort als Zwischennutzung geführt wird.

Tabelle 14: Acht Zwischennutzungsarten in Bezug zur Hauptnutzung
 Quelle: Schweighofer-Bitter 2012: 11 nach MA18 2003: 14f

Zur Unterteilung der Arten von Zwischennutzungen seien hier noch die unterschiedlichen Formen angeführt. Grundsätzlich kann von einer sehr hohen Anzahl an unterschiedlichen Gestaltungsformen ausgegangen werden. Begründet werden kann dies durch oftmals fehlende Nutzungsbestimmungen. Einschränkungen kommen vielfach nur durch die Interessen der Eigentümer oder durch die Vorgaben des geltenden Baurechts vor. Durch diese Unüberschaubarkeit an Möglichkeiten, findet eine klare Abgrenzung erneut nur auf einer höheren Ebene statt. Es wird zwischen gewerblicher und kultureller Nutzung, sowie brachliegenden Flächen zur Gestaltung von Grünflächen unterschieden. Die Arten der Nutzung lassen sich entweder in För-

derung des Gemeinwohls oder der Verfolgung von kommerziellen Zielen unterteilen. Grundsätzlich beeinflussen einerseits die Nutzer mit ihren Vorhaben sowie Vorgaben und andererseits die Immobilie selbst mit Ihrer Ausstattung, ihrer Lage und ihrem Umfeld die Art der auftretenden Zwischennutzung.

Typologien der Zwischennutzer

Wird von der Typologie der Zwischennutzer gesprochen, so wird von den Nutzern gesprochen, die solche Möglichkeiten nutzen bzw. nachfragen. Auch in diesen Fall kann von diversen Mischformen ausgegangen werden, wobei es sich in den meisten Fällen um Personen handelt, die nur mit sehr geringen finanziellen Mitteln das Leben bestreiten. Diese werden jedoch als sehr anpassungsfähig, engagiert und flexibel betrachtet (MA18 2003: 8ff). Folgende Darstellung charakterisiert fünf Nutzertypen.

Kurzbezeichnung	Beschreibung
Start-ups	Nutzer mit neuen Geschäftsideen und Erfinder mit dem langfristigen Ziel einer Integration in die städtische Wirtschaft.
Migrants	Personen, die nicht in vorhandenen stabilen Netzwerken oder Arbeitsmarktstrukturen integriert sind.
System-Refugees	Ideologisch motivierte Aussteiger, die sich in ihrer Parallelwelt zurückziehen.
Drop-outs	Kleinkriminelle, Obdachlose und illegale Einwanderer.
Part time activists	Haben ein reguläres Einkommen und sind in der Gesellschaft anerkannt, wollen aber mit Erfahrungen oder Experimenten außerhalb dieser festen Strukturen ihr Leben bereichern.

Tabelle 15: Fünf unterschiedliche Nutzertypen von Zwischennutzungsmodellen
Quelle: Rellensmann 2012: 14 zitiert nach MA18 2003: 10f

Vertragliche Gestaltungsoptionen von Zwischennutzungen

An dieser Stelle soll darauf eingegangen werden, welche möglichen Vertragsarten für Zwischennutzung von Immobilien zur Verfügung stehen. Grundsätzlich kann hier zwischen Miete, Pacht und mietähnlichen Rechtsverhältnissen, zu den die Leihe und Bittleihe zählt, unterschieden werden. Im Zusammenhang mit der Bittleihe wird vielfach auch vom Prekarium gesprochen (Liehl 2013: 11ff).

Bei Miet- und Pachtverträgen handelt es sich vom Wesen her um Bestandverträge, welche in Österreich im Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuch (ABGB) geregelt sind. Grundsätzlich geht es dabei um die Überlassung einer unverbrauchbaren Sache auf gewisse Zeit, in den meisten Fällen gegen ein gewisses Entgelt. Unterschieden werden Miete und Pacht dadurch, ob es um den bloßen Gebrauch der Sache geht, oder ob auch der Bezug eines Ertrages damit in Verbindung steht. Indikationen für das Vorliegen eines Pachtvertrags können etwa sein, wenn eine Betriebspflicht festgelegt ist und der Eigentümer ein wirtschaftliches Interesse an der Tatsache und Art des Betriebes hat. Die Unterscheidung wird, insbesondere für die Anwendung der Sondergesetze, als zentral angesehen, da z.B. das Mietrechtsgesetz (MRG) ausschließlich für Mietverträge zur Anwendung kommt und es Unterschiede bei den Kündigungsregelungen, der Lastentragung, der Unabdingbarkeit und dem Bestandzins bei Unbrauchbarkeit gibt. Der Vollständigkeit halber seien hier noch die Möglichkeiten der Untermiete oder auch Unterpacht angeführt (Liehl 2013: 5ff).

Abgesehen von Miet- und Pachtverträgen, existieren auch noch weitere Vertragstypen, bei welchen Liegenschaften einem Dritten überlassen werden. Es ist festzuhalten, dass es sich bei der Festlegung der Vertragsart, immer um eine Einzelfallentscheidung handelt, wobei nicht die Bezeichnung im Vordergrund steht, sondern die dahintersteckende Absicht der Vertragsparteien. Für Zwischennutzungen wird oftmals die Leihe oder Bittleihe herangezogen. Bei der Leihe handelt es sich um eine Überlassung einer unverbrauchbaren Sache für einen unentgeltlichen Gebrauch auf vorher bestimmte Zeit. Die zeitliche Begrenzung muss zumindest erkennbar sein, jedoch ausschlaggebender ist die Unentgeltlichkeit. Hierzu zählt auch der sogenannte Anerkennungs zins, wobei die Rechtsprechung von bis zu 10% des ortsüblichen und angemessenen Mietzinses ausgeht. Die Übernahme von umlagefähigen Betriebskosten stellt ebenso kein Entgelt im Sinne des § 9 ABGB dar. Die Bittleihe (Prekarium) grenzt sich von der Leihe durch die jederzeitige Widerrufsmöglichkeit des Leihgebers ab, welche entweder vereinbart werden muss oder sich aus den

Umständen ergibt. Für die Zahlung von Entgelten oder Betriebskosten gelten dieselben Bestimmungen wie bei der Leihe (Liehl 2013: 13ff).

Der in der Praxis am häufigsten angewandte Vertrag stellt der Prekariatsvertrag dar, welcher jedoch gewisse Unschärfen beinhaltet. Beispielsweise kommt für das Prekarium das MRG, sowie auch die Kündigungsvorschriften des ABGB nicht zur Anwendung, was in weiter Folge bedeutet, dass Kündigungsfristen und Kündigungsschutz völlig ausgehebelt sind und der Prekariatsgeber das Prekarium jederzeit widerrufen und somit das Objekt jederzeit vom Prekariatsnehmer zurückfordern kann. Zur nachfolgenden Räumung des Objektes ist dem Prekariumnehmer eine angemessene Frist einzuräumen. Bei Gewährung langer, mehrmonatiger Räumungsfristen, ist nicht mehr von einem Prekarium auszugehen (Liehl 2013: 13ff). Besonders bei der Vertragsgestaltung für Zwischennutzungen ist die Politik gefragt noch weitere Maßnahmen und Schritte zu setzen.

Zwischennutzungen und ihr Beitrag zur Gentrifizierung

Der aus der Soziologie stammende Begriff der Gentrifizierung leitet sich aus dem englischen Wort „gentry“ ab und bedeutet Adel, niedrige Adel oder auch Landadel (PONS GmbH 2015). In der Immobilienwirtschaft wird darunter eine Aufwertung von bestimmten Stadtteilen verstanden (Friedrichs 1996: 13).

Der Prozess einer Gentrifizierung startet in vielen Fällen mit dem Zuzug von sogenannten „Pionieren“ in einen Teil der Stadt, wo sich die Mietpreise auf einem niedrigen Niveau befinden. Bei den Pionieren handelt sich oftmals um Studenten, Künstler, kleinere Gruppierungen oder Subkulturen. Durch diesen Zuzug kommt es zu einer Aufwertung der Gegend und in weiterer Folge zu einem Austausch der Bevölkerung. Die Gentrifer, in diesem Zusammenhang Personen mit einem höheren Einkommen, verdrängen nicht nur die Pioniere sondern auch die ursprünglichen Bewohner dieses Stadtteils. Hierbei handelt es sich nicht um ein rein soziales Phänomen. Es kommt immobilienwirtschaftlich gesehen zu steigenden Mietererträgen, folglich auch zu einer Wertsteigerung der Immobilie und es geht oftmals auch eine Verbesserung der baulichen Anlagen damit einher (Friedrichs 1996: 13ff).

Besonders in dieser pionierhaften Phase kommt es zu einer hohen Anzahl an unterschiedlichsten Formen der Zwischennutzung, welche die Bedeutung dieser Nutzung zusätzlich erhöhen. Dies kann einerseits, wie bereits zuvor ausgeführt, zu einer

wirtschaftlichen Aufwertung führen, andererseits kann dies marketingtechnisch genutzt oder bewusst eingesetzt werden. Das Ziel ist dabei immer die Schaffung von Mehrwerten. In der Praxis hat sich dieses Phänomen erst in einigen Großstädten, wie z.B. London, Paris, Berlin, Wien, New York oder Sydney, ereignet.

Integration der Zwischennutzungsphase in den Immobilienlebenszyklus

Aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit sollte die Zwischennutzung ein Teil des Immobilienlebenszyklus darstellen. Begründet wird diese Aussage durch die folgenden Argumente.

- Wie zuvor beschrieben, ist von einem Leerstand mindestens einmal im Laufe eines Lebenszyklus auszugehen. Dieser bietet nun auch die Möglichkeit einer etwaigen Zwischennutzung. Tritt ein Leerstand ein, kann auch eine Zwischennutzung eintreten.
- Als ein weiteres Argument seien die vielen Nutznießer einer Zwischennutzung, wie die Eigentümer, die Betreiber, die Nutzer, die Anrainer, die Stadt, Dritte die mit der Immobilie entweder über den Eigentümer, oder einem Nutzer in Kontakt stehen und die Einwohner der Stadt selbst, angeführt. Vorteile für den Eigentümer sind, z.B. ein Beitrag zu den Betriebskosten, eine mögliche Wertsteigerung oder eine Marketingunterstützung. Ein Vorteil für die Nutzer ist ein günstiger Raum zur Verwirklichung. Die Anrainer stellen grundsätzlich ein schwieriges Feld dar. Genau aus diesem Grund sollten sie eingebunden werden um einen Nutzen auch für sie zu schaffen. Die Stadt hat die Möglichkeit ihr Image positiv zu gestalten, Viertel aufzuwerten und sich optisch zu verbessern. Dritte können insbesondere durch das Faktum der indirekten Wertschöpfung, wie beispielsweise Dienstleistung die direkt vor Ort erbracht werde, profitieren. Schlussendlich seien beispielhaft noch die Bewohner als Nutznießer, beispielsweise über ein zusätzliches kulturelles Angebot, angeführt.
- Wirtschaftlich gesehen kann eine Zwischennutzung eine Steigerung der Effektivität und Effizienz bedeuten und dies in einem Entwicklungsfeld in welchem Begrifflichkeiten wie Nachhaltigkeit, Ganzheitlichkeit und Sinn zunehmend an Bedeutung gewinnen.
- Abschließend sei noch die stark steigende Nachfrage nach entsprechenden Räumlichkeiten angeführt. Viele europäische Städte haben sich dadurch be-

reits einen entsprechenden Namen in der Zwischennutzerszene gemacht. Einige haben bereits eigene Abteilungen gegründet um den Zwischennutzungsgedanken weiter fortzuführen und zu entwickeln.

3.3 Immobilienmarketing im Immobilienlebenszyklus

Das grundsätzliche Verständnis von Marketing beinhaltet nicht nur Werbung und Verkauf im herkömmlich Sinn, vielmehr geht es um eine ganzheitliche Betrachtung und es kommt zu einer Kombination von unterschiedlichen Tätigkeiten, wie beispielsweise: die Durchführung von Marktanalysen, die Erarbeitung von Entwürfen, die Preisgestaltung oder die Positionierung des Produktes am Markt. Basierend auf dem Gedanken, dass Immobilienmarketing potenzielle Käufer oder Mieter ansprechen soll, bestehen diverse Möglichkeiten einen Zusatznutzen, wie beispielsweise Imageaufwertungen oder Kosteneinsparungen, zu generieren.

Falk sieht ebenfalls den ganzheitlichen Ansatz und meint: *„Nur ein Immobilienmarketing, das als ganzheitlicher Prozess die gesamte Entwicklung der Immobilie von der Projektidee über den Lebensverlauf bis hin zum Verkauf oder Abriss umfasst, wird in der Lage sein, die Bedürfnisse und Wünsche des Zielmarktes zu ermitteln und diesen dann wirksam und wirtschaftlicher als die Wettbewerber zu bedienen.“* (Falk 1997: 21).

Aus Sicht des Autors wurde dieses Verständnis bereits in den diversen Unternehmen aufgenommen. Nachfolgende Grafik soll diesen Ansatz nochmals verdeutlichen.

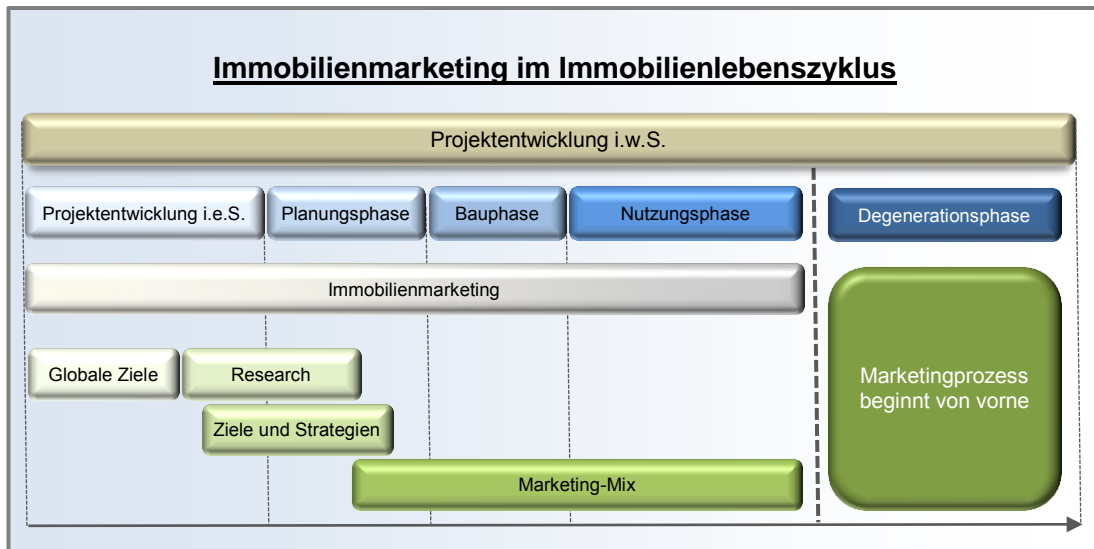


Abbildung 10: Immobilienmarketing im Immobilienlebenszyklus
 Quelle: Schulte 1996: 30 zitiert nach Bruss & Quade 2007: 15

Ergänzend zur Grafik seien noch die Definitionen von Projektentwicklung im weiteren und engeren Sinn von Schulte sowie die Teilbereiche einer Marketingkonzeption angeführt.

Unter Projektentwicklung im weiteren Sinn versteht Schulte den gesamten Immobilienlebenszyklus vom Projektanstoß bis zur Modernisierung, Umwidmung oder Abriss. Projektentwicklung im engeren Sinn ist für ihn die Phase vom Projektanstoß bis zur Vergabe der Planung (Schulte 2001: 30).

Die klassische Marketinglehre versteht unter Marketingkonzeption einen umfassenden Entwurf, welcher sich an der Leitidee, den Richtlinien und Zielen eines Unternehmens orientiert und den Handlungsrahmen mit den verknüpften Strategien, sowie den operativen Instrumenten zu einem umsetzungsfähigen Plan zusammenfasst (Becker 1983: 2). In Abbildung 10 werden hierzu die Begriffe: Globale Ziele, Research, Ziele und Strategien und Marketing-Mix verwendet. Falk spricht in diesem Zusammenhang von 3 Ebenen: der Zielebene, der Strategieebene und der Marketing-Mix-Ebene (Falk 1997: 509ff). Die Marketingkonzeption stellt einen Teil des Immobilienmarketing-Managementprozesses dar, der später im Detail beschrieben wird.

Um nun Immobilienmarketing im Lebenszyklus eindeutig abzugrenzen, werden nun die einzelnen Phasen mit den dazugehörigen Aktivitäten vernetzt und beschrieben. Der Autor bedient sich dem fünfstufigen Modell von Gondring, welches sich mit dem grafischen Ansatz von Schulte (siehe Abbildung 10) überschneidet.

3.3.1 Marketingaktivitäten in der Entwicklungsphase

In der Entwicklungsphase eines Immobilienprojektes konzentrieren sich die Aktivitäten auf die globalen Unternehmensziele, die Research-Aktivitäten und die zu erreichenden Projektziele mit den entsprechenden Strategien (Bruss & Quade 2007: 13ff).

Die Unternehmensziele dienen als Grundlage und Orientierung für alle weiteren Aktivitäten um nachhaltig einen Unternehmenserfolg zu sichern. Diese Vorgaben können in ökonomische Ziele und nicht ökonomische Ziele unterteilt werden. Zu den primär genannten Zielen können beispielweise die Erreichung eines bestimmten Marktanteils, eine möglichst hohe Anzahl an neu unterzeichneten Miet- und Kaufverträgen oder das Verlängern von bereits bestehenden Verträgen oder Kundenbeziehungen zählen. Unter den nicht ökonomischen Zielen werden die Architekturqualität, die Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens, sowie eine Verbesserung der Einstellungen des Kunden gegenüber dem Unternehmen verstanden. Nicht ökonomische Ziele werden als ein Mittel eingesetzt um ökonomische Ziele leichter und effizienter zu erreichen (Falk 1997: 510ff).

Zu den Research-Aktivitäten zählen sämtliche Aufgaben die im Rahmen einer ordentlichen Marktforschung durchgeführt werden. Es geht um die Erstellung von systematischen Analysen über die Standorte, die Zielmärkte, die Zielgruppen und über die Konkurrenz, mit dem Ziel Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken zu erkennen, die auf die weiteren Entscheidungen bzgl. der Projektziele und Strategien einen wesentlichen Einfluss haben (Meyer & Schneider 2001: 82).

In weiterer Folge geht es um die Definition der Projektziele mit den dazugehörigen Strategien. Diese werden aus den Unternehmenszielen sowie den Ergebnissen der Marktforschung abgeleitet. Die Ziele sollten messbar formuliert sein um ein Erreichen oder Abweichen erkennen zu können. Diese Sollziele können ein bestimmter Grad an Bekanntheit oder Kundenzufriedenheit sowie Verkaufszahlen sein. Im Lauf eines Projektes kann es zu gewünschten Zielabweichungen kommen, anderen Falls sind Maßnahmen zu formulieren, um wieder zurück auf den richtigen Weg zu kommen. Die Strategien geben hier eine Richtung vor, wie die zuvor formulierten Projektziele möglichst schnell und effizient erreicht werden können. Endergebnis ist eine Entwurfskonzeption, die auf den primär gewonnen Erkenntnissen aufgebaut ist und alle weiteren Marketingaktivitäten in eine einheitliche Richtung bringt (Bruss & Quade: 14ff).

Zusammenfassend können folgende Aktivitäten abgeleitet werden:

- Betrachtung der globalen Unternehmensziele
- Durchführung einer ganzheitlichen Marktforschung
- Definition der Projektziele
- Definition der Zielgruppen
- Festlegung der Strategien
- Erstellung einer Entwurfskonzeption

3.3.2 Marketingaktivitäten in der Planungsphase

Aufgrund der zuvor gewonnenen Erkenntnisse kann anschließend mit der Planung begonnen werden. Es sei an diesem Punkt festgehalten, dass sich einzelne Marketingaktivitäten der zuvor beschriebenen Phasen mit einer der anderen Phasen überschneiden können. So können beispielsweise genaue Zieldefinitionen und die Erreichung dieser abhängig von Planung und der Ausführung sein. An dieser Stelle wird nicht weiter auf die einzelnen Schritte der Planung eingegangen, da dies als sehr umfangreich gesehen wird und es hier rein um die Marketingaktivitäten in der Phase geht.

Basis jeder Planung, sowie der eines professionellen Projektmanagements, stellt der Miteinbezug der relevanten Entscheidungs- und Informationsträger dar. So sind in dieser Phase nicht nur die Architekten betroffen, sondern auch Fachplaner, Bauunternehmen, Behörden, Projektentwickler, Finanziere, diverse Spezialisten und Personen aus dem Marketingumfeld.

Für eine erfolgreiche Vermarktung sollten seitens der Planung zumindest folgende Dinge berücksichtigt und von den Marketingverantwortlichen miteingebracht werden. Der Ausgangspunkt stellt hier eine kundenorientierte Planung dar. Es gilt die Wünsche und Bedürfnisse von potenziellen Kunden zu berücksichtigen. Produkte die am Markt vorbei entwickelt oder geplant werden, sind nur schwer oder gar nicht verkaufbar (Bruss & Quade: 33). Als weiteren Punkt sei die Architektur von Gebäuden angeführt, wobei es hier um eine Differenzierung über das Medium der Emotion geht. Das Kaufverhalten von Kunden kann über Faktoren wie die Art des Gebäudes, die Form, die Anordnung, die Positionierung, die Grundrisse, die Ausstattung, die verwendeten Farben und Materialien wesentlich beeinflusst werden (Brade et al. 2008: 720ff). Aufgrund der sich ständig ändernden Lebensumstände und Marktlagen, sind die Nutzeransprüche im ständigen Wandel. Dies gilt es in der Planung in

Form von Flexibilität und Funktionalität zu berücksichtigen. Da Immobilien als sehr kostenintensiv gesehen werden, gilt es auch die wirtschaftliche Komponente nicht außer Acht zu lassen, wobei zwischen Wohn-, Gewerbe- und Industrieimmobilien zu unterscheiden ist. Diese Kostenintensivität führt auf Nutzerseite zu einem erhöhten Informationsbedarf in unterschiedlicher Art und Weise, mit dem Ziel Möglichkeiten und Entscheidungen besser abwägen zu können (Bruss & Quade: 34f). Des Weiteren gilt es noch Entscheidungen bzgl. der Qualität zu treffen. Nutzer achten auf die Qualität der verwendeten Materialien, sowie deren Ausführung und daher muss auch entschieden werden, ob mit niedrigem oder hohem Qualitäts- und damit Preisniveau realisiert werden soll. Final sollte noch auf die Gestaltung der Umgebung geachtet werden. Grünflächen, Abstellplätze, Anschlussstellen, Sitz- und Sportmöglichkeiten werden zunehmend in die Entscheidung miteinbezogen (Falk 1997: 226ff).

Zusammenfassend können folgende Aktivitäten abgeleitet werden:

- Partizipation in den Planungsprozess
- Miteinbezug der marketingrelevanten Planungskriterien
- Erstellung der ersten Ansätze zu Produkt- und Distributionspolitik
- Erstellung der ersten Marketingkonzeption zur Unterstützung der Planung
- Durchführung von ersten Tests zur Konzeption
- Zusammenstellung des Serviceangebots
- Treffen der ersten kommunikationspolitischen Maßnahmen
 - Entscheidungsträger: Eigennutzer, Kapitalgeber, Finanzierungsinstitut
 - Private Kapitalanleger: Institutionelle Investoren, Mieter, Pächter
 - Genehmigungsbehörden: Politiker, Öffentlichkeit, Medien
 - Interessensvereinigungen: Anrainer, Meinungsführer, Problemgruppen (Brade et al. 2008: 735).

3.3.3 Marketingaktivitäten in der Realisierungsphase

In der Phase der Projektrealisierung kommen die klassischen Instrumente des Marketing-Mix zur Anwendung. Da diese Instrumente später noch genauer erklärt werden, kommt es hier nur zu einer kurzen Zusammenstellung der jeweils wichtigsten Charakteristika pro Instrument.

In der Produktpolitik geht es um die Zusammenstellung des Produktes, oder eines gesamten Leistungsprogramms und wie dieses am Markt angeboten werden sollen. Die Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit den kommunikativen Maßnahmen, die gegenüber der jeweiligen Zielgruppe angewendet werden (Brade et al. 2008: 718). In diesem Zusammenhang wird auch oftmals die Lasswell-Formel des gleichnamigen amerikanischen Wissenschaftlers herangezogen. Seine erweiterte Kommunikationsformel besagt: „*Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt?*“ (Lasswell 1948: 37ff).

Geht es darum Produkte am Markt zur Verfügung zu stellen und so Angebot und Nachfrage zusammen zu bringen, spricht man von Distributionspolitik. Die Distributionspolitik umspannt sowohl Projekte die sich noch in der Errichtung befinden, als auch bereits fertiggestellte Projekte. Unter der Kontrahierungspolitik wird auch die Preispolitik verstanden und es geht um den Preis oder die Bedingungen zu der eine Immobilie am Markt angeboten wird, wobei hier wieder der Faktor Qualität zu tragen kommt (Brade et al. 2008: 718).

In dieser Phase ist die Kommunikationspolitik von besonderer Bedeutung. Es geht hier darum ein Maximum an Aufmerksamkeit (engl.: awareness) zu schaffen, den Produktnutzen (engl.: benefit) zu kommunizieren und dem ganzen Projekt ein positiv aufgeladenes Image zu verpassen. Hier können bereits die ersten Käufer oder Mieter gefunden werden, welche auf die Liquidität und schlussendlich auch auf den Erfolg einen wesentlichen Einfluss haben können (Bosak & Kaufmann 2014: 30).

Zusammenfassend können folgende Aktivitäten abgeleitet werden:

- Definition des Produktes
- Entscheidung für die kommunikativen Maßnahmen
- Entscheidung über den Versorgungsweg
- Erstellung einer Preiskalkulation
- Generierung von Aufmerksamkeit für das Projekt
- Kommunizieren des Produktnutzens
- Gestaltung eines positiven Images

3.3.4 Marketingaktivitäten in der Nutzungsphase

Die Nutzungsphase ist hauptsächlich geprägt durch die Erweiterung des Marketing-Mix um die Servicepolitik und den Einsatz von Facility Management.

Unter der Servicepolitik werden Dienstleistungen verstanden, die das eigentliche Produkt oder das Leistungsprogramm zusätzlich abrunden. In den Fokus rückt die Servicequalität mit den Teilbereichen intensive Kundenbeziehung, fortlaufende Betreuung und optimale Beratung, welche wesentlich auf die Kundenzufriedenheit einwirken. Hier ergeben sich für den Anbieter Möglichkeiten sich von Konkurrenten am Markt abzugrenzen und Differenzierungspotenziale zu nutzen (Rapp 1995: 171). Bei Facility Management handelt es sich nicht nur um die Verwaltung und Betreuung von Gebäuden, es umfasst auch die Systeme und Inhalte (Anlagen und Einrichtungen). In weiterer Folge geht es um die Wirtschaftlichkeit des Betriebsgeschehens und den dazu verwendeten Betriebsmittel. Es stellt folglich eine Relation zwischen Kosten und Nutzen dar, wobei es einerseits um die Maximierung des Nutzens geht, die eine Immobilie stiftet und andererseits um eine Minimierung der Kosten, die sie verursacht (Pierschke & Pelzeter 2008: 345ff).

Ergänzend sei noch die Erhaltung der Attraktivität des Gebäudes angeführt. Dieser Ansatz wird mittels der Produktpolitik verfolgt. Es geht um Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen um sich einerseits von den Mitbewerbern abzugrenzen und andererseits Mieter entsprechend zu halten bzw. auch neue Mieter zu gewinnen. Das Produkt soll einen attraktiven, gepflegten und frischen Eindruck vermitteln.

Zusammenfassend können folgende Aktivitäten abgeleitet werden:

- Integration der Servicequalität in der Marketingkonzeption
- Definition des Zusatznutzens
- Ausarbeitung einer langfristigen ganzheitlichen Konzeption
- Schaffung der Voraussetzung für weiterlaufendes Marketing während der gesamten Nutzungsphase
- Integration der späteren Facility Management Firmen
- Planung und Umsetzung von Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen

3.3.5 Marketingaktivitäten in der Degenerationsphase

Zur Phase der Degeneration zählen auch die Teilbereiche der Modernisierung, der Umwidmung, des Abrisses, der Verwertung und des Verkaufs.

In der Degenerations-Phase, wo Immobilien in ihren derzeitigen Zustand als nicht mehr nutzbar angesehen werden, hängt der Einsatz von Marketingaktivitäten davon

ab, ob es wirtschaftlich sinnvoll ist die Immobilie zu revitalisieren, oder eine Verwertungsstrategie, wie Abriss mit einer darauffolgenden Neuentwicklung am Grundstück, durchzuführen (Brade et al. 2008: 719).

Die Verwertung kann auch den Verkauf einer Liegenschaft bedeuten. Hier werden in der Literatur fünf eigene Phasen der Vermarktung beschrieben: Aufbereitungsphase, Angebotsphase, Korrekturphase, Verhandlungsphase und Vertragsabschlussphase (Wüstefeld 2000: 148).

Oftmals beginnt der Marketingprozess in dieser Phase wieder von vorne und es ist wieder Aufgabe sich mit Marktforschung, Produktpolitik und Neugestaltung der bekannten Prozesse zu beschäftigen. An diesem Punkt sei noch die Möglichkeit einer Zwischennutzung und der dazugehörigen Vermarktung angeführt, welche im nächsten Punkt eine genauere Ausführung erfährt.

Zusammenfassend können folgende Aktivitäten abgeleitet werden:

- Erarbeitung von Zielen, einer Strategie und einer Konzeption bei einer Revitalisierung
- Erarbeitung von Zielen, einer Strategie und einer Konzeption bei einer Verwertung
- Erarbeitung von Zielen, einer Strategie und einer Konzeption bei einem Verkauf
- Umsetzung der neuen Ziele und Strategien anhand der Konzeption
- Starten und Anpassung eines erneuten Marketingprozesses bei einer Neuentwicklung der Liegenschaft
- Integration des Gedankens der Zwischennutzung

3.3.6 *Sonderbetrachtungspunkt: Marketingaktivitäten für die Zwischennutzungsphase*

Wie bereits in dieser Arbeit festgehalten (siehe Kapitel 2.5), hat sich der Gedanke einer Zwischennutzung bereits in der Immobilienwirtschaft manifestiert und auch in der Literatur wurde dieser Ansatzpunkt mehrfach aufgegriffen und diskutiert. Wird jedoch von Marketing für diese Phase des Immobilienlebenszyklus gesprochen, finden sich in der Literatur nur sehr wenige Ansatzpunkte. Der folgende Abschnitt soll diese Thematik aus mehreren Sichtweisen darstellen.

Zeitpunkt der Planung von Zwischennutzungsmarketing

Zeitlich gesehen kann mit den ersten Schritten und Gedanken der Planung schon während der Nutzungsphase begonnen werden. Diese Planungsaktivitäten enden jedoch spätestens nach der Zwischennutzung oder am Ende der Leerstandsphase, jedoch eindeutig vor dem Abriss, der Verwertung oder dem Verkauf der Liegenschaft.

In der Praxis beginnt die Planung dieser besonderen Marketingaktivitäten meistens erst kurz vor Ende der Nutzungsphase, also bevor es zu einem weitgehenden Leerstand kommt. Vereinzelt sind entsprechende Tätigkeiten auch erst in der Phase des Leerstandes zu vernehmen.

Idealtypisch wäre aus Sicht des Verfassers eine Berücksichtigung dieser Aktivitäten in der Nutzungsphase (zwei bis fünf Jahre vor Eintritt des Leerstandes), mit einer entsprechenden Anpassung bzw. Aktivierung der Prozesse am Ende der Nutzung und somit kurz vor dem Eintritt des Leerstandes. Ziel sollte es sein den Zeitraum des Leerstands und die dafür entstehenden Kosten, sowie auch die Ausgaben möglichst gering zu halten. Es kann davon ausgegangen werden, dass im äußersten Fall ein bis zwei Jahre vor dem Leerstand genügend Zeit sein sollte um die adäquaten Maßnahmen zu setzen. In der Praxis wird derzeit von drei bis sechs Monaten ausgegangen.

Folgende Grafik soll die Zeitspanne der Marketingaktivitäten für Zwischennutzungen verdeutlichen. Sie soll einerseits die Intensivität der Marketingaktivitäten im Laufe eines idealtypischen Immobilienlebenszyklus, und andererseits den in der Praxis vielfach auftretenden Verlauf, inkl. dieser Verschiebung, darstellen. Es ist zu beobachten, dass insbesondere am Ende der Nutzungsphase die Marketingaktivitäten zunehmen.

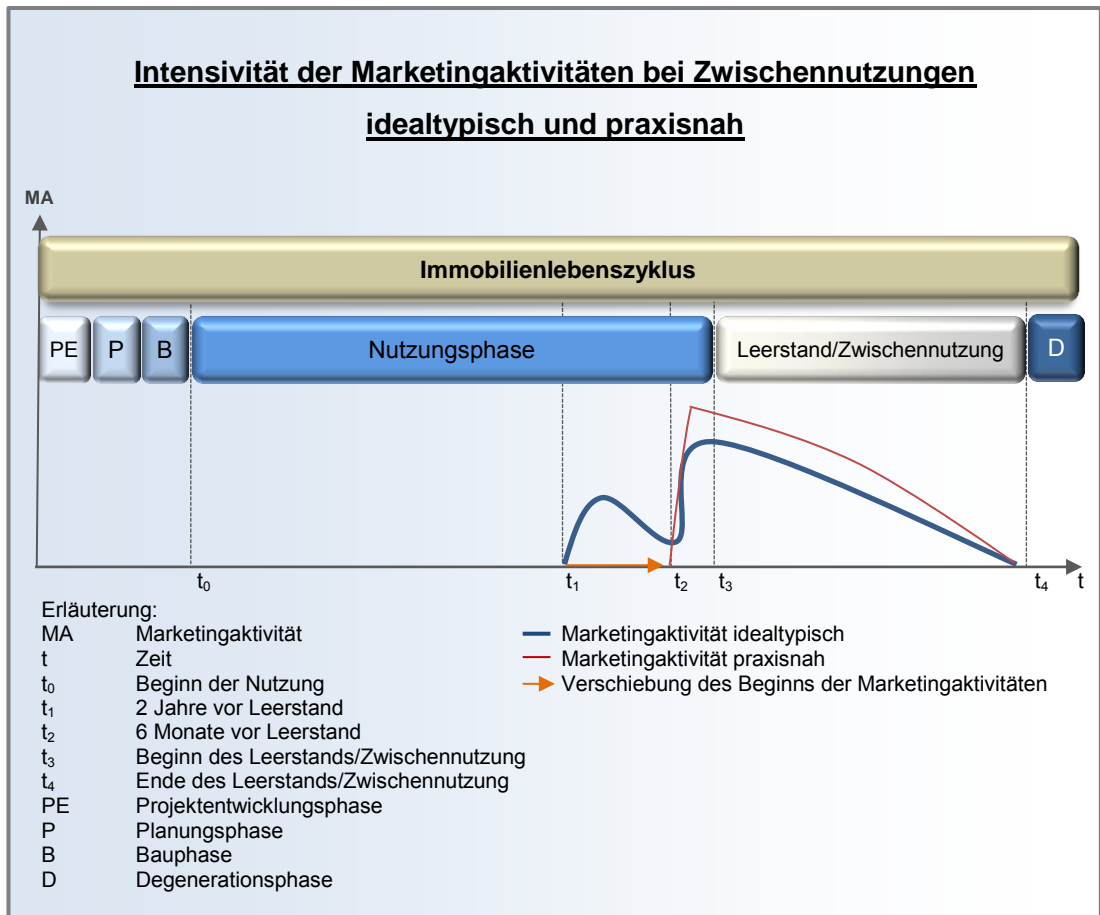


Abbildung 11: Intensivität der Marketingaktivitäten bei Zwischennutzungen
Quelle: Eigene Darstellung

Gedanklich könnte schon während der Entstehungsphase mit den ersten Schritten der Planung begonnen werden, d.h. eine Berücksichtigung einer Zwischennutzungsmöglichkeit bereits während der Konzeption des Gesamtprojekts. Dieser Gedanke wird an dieser Stelle jedoch wieder verworfen. Es macht aus der Sicht des Verfassers keinen Sinn sich bereits während der Entstehung mit der Planung von Zwischennutzungen auseinanderzusetzen. Es kann beispielsweise nur schwer vorhergesehen werden welchen Bedarf es an solchen Räumlichkeiten in einigen Jahrzehnten, nach einer entsprechenden Hauptnutzung, geben wird. Des Weiteren stellt sich die Frage nach der Eignung der Immobilie, welche sich im Lauf der Zeit ebenso verändern kann und aufgrund von Zeit sowie Ressourcenschonung sollte der Fokus hier klar auf die Hauptnutzung gelegt werden.

Umsetzer von Zwischennutzungsmarketing

Ausgangspunkt hier ist eine Unterteilung in zwei Gruppen. Einerseits kann die Umsetzung solcher Aktivitäten durch eine interne Person, Abteilung oder eine entsprechend ihrer Tätigkeiten naheliegenden Abteilung vollzogen werden. Andererseits gibt es die Möglichkeit dies durch einen spezialisierten externen Dienstleister ausführen zu lassen.

Werden diese Tätigkeiten intern abgewickelt, kann dies durch unterschiedliche Personen, Personenkreise oder, wie zuvor erwähnt, Abteilungen durchgeführt werden. Als primär wäre hier der Eigentümer zu betrachten, wobei es sich hier um die Frage der Verantwortlichen dreht. Dieser kann bei juristischen Personen (beispielsweise einer GmbH oder AG), durchaus divergierend zum Eigentümer sein.

Das Auslagern („Outsourcen“) von Marketingaktivitäten an ein externes Beratungsunternehmen, ist in der Immobilienbranche eine durchaus weit verbreitete Methode, um sich dieser oftmals notwendigen Aktivität zu entziehen. D.h., ein auf Immobilienmarketing spezialisiertes Unternehmen übernimmt gegen Entgelt die Planung, Umsetzung und Steuerung von Marketingaktivitäten. Des Weiteren kann auch eine Hausverwaltung oder ein dazu beauftragtes Facility Management Unternehmen als Vertretung der Eigentümer aktiv werden und Marketingaktivitäten setzen. Zum erweiterten Personenkreis und in Bezug auf die Vermarktung eines Zwischennutzungsmodells, wäre noch ein Betreiber solch eines Zwischennutzungsmodells anzuführen. Insbesondere hier besteht ein erhöhter Bedarf an Marketingaktivitäten um mit der Zwischennutzung zu einer gewünschten Auslastung zu kommen. Ergänzend können hier noch die Nutzer angeführt werden, die vielfach durch Mund-zu-Mund-Propaganda zum Erfolg solcher Konzepte beitragen können. Abschließend werden noch die Interessen und Aktivitäten einer Stadtentwicklung und Stadtplanung angeführt, die durch unterschiedliche Tätigkeiten in diesem Bereich, das Image einer Stadt positiv beeinflussen und somit auch zur Vermarktung von zwischengenutzten Immobilien beitragen können. Beispielhaft kann hier die Stadt Wien angeführt werden, die sowohl eine eigene Koordinationsbeauftragte dafür ernannt hat, als auch mittels unterschiedlicher Förderungen einen Anreiz für Eigentümer, Betreiber und Nutzer schafft, solche Immobilien entweder zur Verfügung zu stellen oder zu nutzen.

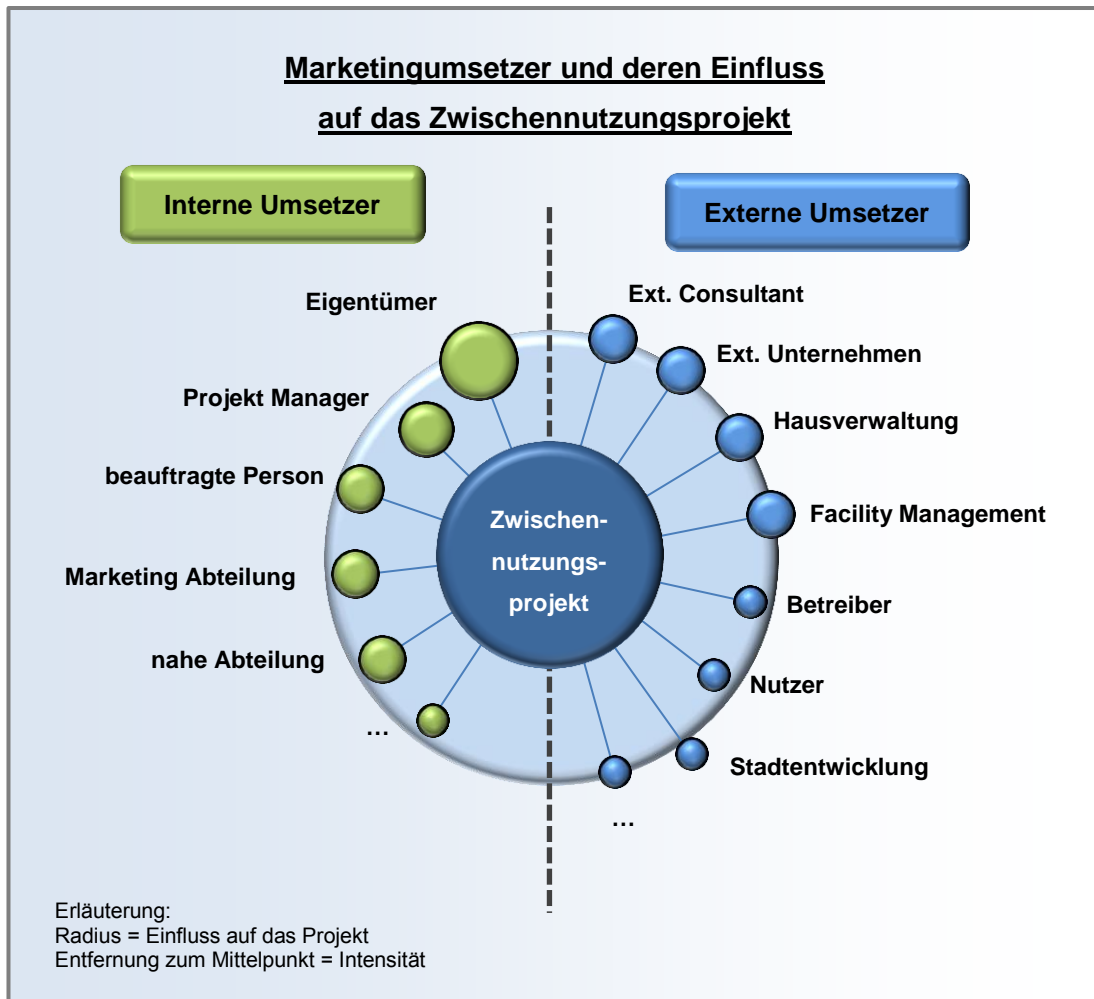


Abbildung 12: Marketingumsetzer und deren Einfluss auf das Zwischennutzungsprojekt
 Quelle: Eigene Darstellung

Zielgruppen von Zwischennutzungsmarketing

Um die Marketingaktivitäten professionell planen zu können, sollte vorweg geklärt werden, wer überhaupt angesprochen werden soll/kann und welche Interessen/Ziele diese verfolgen. In der Literatur wird hier oftmals das Instrument einer Umfeldanalyse eingesetzt um die richtigen Personen, Personengruppen, Ansprechpartner oder auch Meinungsführer zu identifizieren. Die abzusendende Werbebotschaft unterscheidet sich sowohl durch den Sender als auch Empfänger und deren Ziele die sie verfolgen. Gewöhnlich werden hier die Gruppen der potenziellen Betreiber, der potenziellen Nutzer, der potenziellen Neumieter oder derzeitigen Mieter und der potenziellen neuen Eigentümer der Immobilie oder Teilen davon gesehen. Aus einem ganzheitlicheren Ansatz heraus ergeben sich jedoch noch weitere Zielgruppen, die möglicherweise von Interesse sein könnten. Hierzu würden beispielsweise die An-

rainer, die Behörden, sowie die direkt oder indirekt betroffenen Unternehmen zählen. Insbesondere die Anrainer und Behörden können mittels speziell abgestimmter Marketingmaßnahmen einem neuen Projekt gegenüber positiv gestimmt werden, welches sich auf den Faktor Zeit und den daraus resultierenden Kosten, beispielhaft durch eine Verzögerung, negativ auswirken können.

Ziele von Zwischennutzungsmarketing

Wie bereits zuvor ausgeführt, können die Anwender und Zielgruppen sehr unterschiedlich sein, wodurch sich auch die Anzahl unterschiedlicher Ziele erhöht. Grundsätzlich werden die Marketingziele zu Beginn eines Immobilienmarketing-Managementprozess formuliert, abgestimmt und festgelegt.

In diesem Zusammenhang und auf Grund der Vielzahl an unterschiedlichen Herangehens- und Sichtweisen, empfiehlt es sich Immobilienziele zweidimensional zu betrachten. Das Ergebnis dieser Sichtweise wird als eine Kombination zweier sachbezogener Merkmale verstanden (Bircher 1976: 104ff, Welge 1985: 59ff).

Schäfers stellt Immobilien- und Unternehmensziele in eine hierarchische Beziehung, wobei hier die Unternehmensziele als vorrangig zu betrachten sind. Ergänzend sei noch festgehalten, dass während der Zielbildung nur die Art und Richtung der Ziele festgelegt werden können. Erst mit einer Strategie und den daraus abgeleiteten Maßnahmen lassen sich konkrete inhaltliche Handlungsziele bestimmen, die in weiterer Folge auch messbar sein sollten (Bone-Winkel et al. 2008: 865).

Folgende Tabelle von Schäfer soll diesen Zusammenhang darstellen.

		2. Zieldimension		
		Leistungswirtschaftliche Ziele	Finanzwirtschaftliche Ziele	Soziale Ziele
1. Zieldimension	Input-Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Art und Gestaltung der Immobilien-Problemlösung für interne Nutzer - Sicherung der dauerhaften Funktionserfüllung - Standortsicherung 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausnutzung steuerlicher Gestaltungsmöglichkeiten - Bilanzpolitische Ziele - Sicherung der Kapitalbereitstellung 	<u>Interne Ziele</u> <ul style="list-style-type: none"> - Sicherung attraktiver Arbeitsplatzbedingungen - Vermittlung einer Corporate Identity - Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung
	Struktur-Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Gebäudestruktur/-flexibilität - Gebäudequalität - Standortstruktur - Struktur der Verfügungsrechte an Immobilien 	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten-/ Kapitalstruktur - Finanzielle Flexibilität - Mischung und Streuung des Immobilienbestands 	<u>Externe Ziele</u> <ul style="list-style-type: none"> - Vermittlung einer Corporate Identity - Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung
	Effizienz-Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Flächenausnutzung - Flächenproduktivität - Managementproduktivität 	<ul style="list-style-type: none"> - Kostenwirtschaftlichkeit - Kapitalrentabilität - Gesamtperformance 	<ul style="list-style-type: none"> - Verminderung des Verbrauchs von Umweltmedien
	Output-Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Art und Gestaltung der Immobilien-Problemlösung für externe Nutzer - Auswahl der Nutzergruppe - Marktwahl 	<ul style="list-style-type: none"> - Vermietungsumsatz - Veräußerungsumsatz - Werterhaltung/-wachstum 	<ul style="list-style-type: none"> - Verwendung umweltgerechter Baumaterialien - Erfüllung architektonischer und städtebaulicher Ansprüche

Tabelle 16: Struktur eines strategischen Zielsystems im Immobilienmanagement
Quelle: Schäfers 1997: 144

Aktivitäten für Zwischennutzungsmarketing

Wie bereits bei der zeitlichen Planung beschrieben, ist auch hier zwischen einem idealtypischen Beginn der Aktivitäten, zwei bis fünf Jahre vor dem eintretenden Leerstand, und einem praxisnahen Verlauf, drei bis sechs Monate vor dem Leerstand, bei dem Einsatz von Marketingaktivitäten für Zwischennutzungen zu unterscheiden. Unter einem idealtypischen Verlauf würde der Autor ein Durchlaufen eines Immobilienmarketing-Managementprozesses verstehen, welcher sich jedoch zeitlich gesehen, von einem herkömmlichen Immobilienmarketing-Managementprozess und dessen Bezug zum Immobilienlebenszyklus unterscheiden würde. Genau diese zeitliche Konzentration wurde bereits in Abbildung 11 dargestellt. Welche Aktivitäten im herkömmlichen Immobilienmarketing während der Phasen des Immobilienlebenszyklus durchzuführen sind, wurde zuvor ausführlich dargelegt (siehe Kapitel 3.3).

Unter dem idealtypischen Verlauf versteht der Autor, wenn sich die Verantwortlichen rechtzeitig während der Nutzungsphase dafür entschieden haben, mit den Marketingaktivitäten für eine Zwischennutzung zu beginnen. Welche Aktivitäten durchgeführt werden sollten, sei an dieser Stelle kurz beschrieben.

Zu Beginn werden die Liegenschaftsverantwortlichen die Marketingverantwortlichen beauftragen, sich über eine mögliche Zwischennutzung bei einem eintretenden Leerstand Gedanken zu machen. Dies erfolgt in vielen Fällen in einer Beauftragung und wird in Form eines ersten Brainstormings abgewickelt. Es gilt die Vor- und Nachteile einer entsprechenden Nutzung auszuwerten und die diversen Möglichkeiten zu prüfen. Es muss darauf geachtet werden, ob die angedachte Zwischennutzung mit den globalen Unternehmenszielen oder den Zielen der Verantwortlichen überhaupt übereinstimmen kann, bevor es zu einer endgültigen Entscheidung kommt. Es können hier vorweg Marketingziele, Zielgruppen und eine dazugehörige Strategie festgelegt werden. Durch die Zusammenfassung der vorhin beschriebenen Attribute lässt sich bereits ein Marketingkonzept auf Entwurfsbasis erstellen. Nun werden die marketingverantwortlichen Personen eingebunden und über das anstehende Zwischennutzungsprojekt informiert.

Soll es im späteren Verlauf zu einer besonderen Form der Zwischennutzung kommen, kann dies bereits in der Nutzung berücksichtigt werden und beispielsweise in die Renovierungsarbeiten einfließen. Die Marketingkonzeption kann hier einen wertvollen Beitrag zur Planung dieser Arbeiten leisten. Seitens der Marketingfachleute können die ersten Ansätze zu Produkt- und Distributionspolitik getroffen werden.

Sind diese Aktivitäten nun so weit als möglich abgeschlossen und dauert es vielleicht noch ein bis zwei Jahre bis die nach außen wirksamen Aktivitäten gesetzt werden, können die Marketingaktivitäten reduziert werden. Abhängig ist diese Dauer vom Zeitpunkt des Beginns der ersten Aktivitäten bis kurz vor dem eintretenden Leerstand. Es kann davon ausgegangen werden, je länger die Nutzungsphase noch dauert, desto mehr werden die Marketingmaßnahmen vermindert, desto mehr Veränderungen können seitens der Immobilie, des Eigentümers oder des Marktes einwirken und desto mehr Anpassungen der ersten Marketingkonzeption sind notwendig um ein erfolgreiches Zwischennutzungsprojekt zu realisieren.

Kommt es nun zum Ende der Nutzungsphase und steht der Beginn der Zwischennutzung kurz bevor, gilt es die bereits erstellten Unterlagen erneut zu sichten, sowie Anpassungen, Aktualisierungen und Weiterentwicklungen vorzunehmen.

Nach dem ersten Durchsehen des bereits erstellten Marketingkonzeptionsentwurfs sollte es zu einer Kontrolle kommen. Es stellt sich die Frage ob sich die damaligen Voraussetzungen oder Gegebenheiten möglicherweise geändert haben. Hier geht es um die Marketingziele, die ausgewählten Zielgruppen und die damals angedachte Strategie. Es kommt nun zu Tätigkeiten die aufgrund der Zeitspanne und der möglichen veränderten Situation oder Lage nicht durchgeführt bzw. damals für noch nicht sinnvoll erachtet wurden. Ausgangspunkt ist hier eine Bedarfsermittlung. Im Rahmen einer übersichtlichen Marktforschung soll die Frage geklärt werden, ob für das Produkt eine dementsprechende Nachfrage besteht und wie diese ideal bedient werden kann.

Mit den gewonnenen Daten und der aktualisierten Marketingkonzeption kann nun mit der Durchführung erster Tests, der Zusammenstellung des Serviceangebotes sowie Treffen der ersten kommunikationspolitischen Maßnahmen begonnen werden. In weiteren Schritten gilt es die finale Zusammenstellung des Zwischennutzungsangebots mit den dazugehörigen Preisen und die Entscheidung welche Maßnahmen in weiterer Folge getroffen, sowie welche Botschaften mittels welcher Kommunikationswege übermittelt werden, zu klären. Ziel ist es jetzt Aufmerksamkeit für das Projekt zu erreichen, den Nutzen zu kommunizieren, sowie ein positives Image rund um das Zwischennutzungsprojekt zu gestalten. Abschließend kommt es noch zu Umsetzung, Steuerung und Kontrolle.

Zusammenfassend können folgende Aktivitäten für einen idealtypischen Verlauf von Zwischennutzungsmarketing abgeleitet werden.

Zwischennutzungsmarketing in der Nutzungsphase:

- Beauftragung der Marketingverantwortlichen
- Brainstorming über Zwischennutzungsmöglichkeiten
- Abwiegen der Vor- und Nachteile
- Prüfung der Voraussetzungen
- Zwischennutzung mit vorgegeben Zielen abstimmen
- Entscheidung festlegen
- Festlegung der Marketingziele, Zielgruppen und Strategien
- Erstellung eines Marketingkonzeptionsentwurfs
- Erstellung der Produkt- und Distributionspolitik, sowie der Marketingkonzeption
- Reduzierung der Marketingaktivitäten über einen bestimmten Zeitraum
- Aktivierung der Marketingaktivitäten am Ende der Nutzungsphase
- Bestehende Marketingkonzeption sichten, anpassen, aktualisieren und erweitern
- Kontrolle der damaligen Ansätze und Ziele
- Durchführung von Marktforschung und ersten Tests
- Zusammenstellung des Serviceangebots
- Treffen der ersten kommunikationspolitischen Maßnahmen
- Definition des Produktes inkl. der Preise
- Entscheidung über Maßnahmen und Kommunikationswege
- Generierung von Aufmerksamkeit
- Kommunizieren des Nutzens
- Generierung von positivem Image
- Steuerung und Kontrolle

In der Praxis stellt sich dieser Verlauf in vielen Fällen jedoch völlig anderes dar. Eine mögliche Zwischennutzung wurde weder berücksichtigt noch angedacht. Der Wunsch nach solch einer Nutzung entsteht vielfach oft erst, wenn den Verantwortlichen bewusst wird, dass es zu einer längeren Phase des Leerstands, mit den damit verbundenen Kosten kommen kann. Vielfach ist auch zu beobachten, dass ein Leerstand bereits eingetreten ist.

Die Folge daraus ist, dass die dazugehörigen Marketingaktivitäten in einem verkürzten Zeitraum geplant, durchgeführt und kontrolliert werden müssen. Es kann hier

von verkürzten Durchlaufzeiten des bereits ohnehin verkürzten Immobilienmarketing-Managementprozesses ausgegangen werden.

In dieser praxisnahen Herangehensweise, geht der Autor dieser Arbeit davon aus, dass den Verantwortlichen ein kurz bevorstehender, d.h. ein halbes Jahr zuvor und noch während der Primärnutzung, werdender Leerstand, bereits bewusst ist und dieser sich nun mit möglichen Zwischennutzungen auseinandersetzt.

In einem ersten Schritt, nach der erteilten Beauftragung, wird es zu einer Art Brainstorming kommen, in welcher man sich Gedanken über mögliche Zwischennutzungen machen wird. Zusätzlich wird man sich mit den dazugehörigen Vor- und Nachteilen auseinandersetzen und Voraussetzungen dafür festlegen und prüfen. Eine Marktstudie über gängige und erfolgreiche Zwischennutzungen kann hier einen wertvollen Mehrwert leisten.

Nach dem Abwiegen der Möglichkeiten und einer Überprüfung ob diese mit den Zielen der Verantwortlichen oder auch den Unternehmenszielen übereinstimmen, wird es zu einer entsprechend Entscheidung kommen, die sowohl negativ als auch positiv ausfallen kann. Im positiven Fall werden weitere Marketingprozesse gestartet bzw. fortgesetzt. Sollte die Entscheidung gegen eine Zwischennutzung fallen, enden hier die Marketingaktivitäten und man befindet sich in der Degenerationsphase des Immobilienlebenszyklus.

Es wird nun davon ausgegangen, dass sich die Entscheidungsträger für eine Art der Zwischennutzung entschieden haben und dass das Budget dafür bereitgestellt wird. Nun beginnen die Marketingverantwortlichen mit der Festlegung der Marketingziele. Es werden die Zielgruppen definiert und die Marketingstrategien festgelegt, damit die zuvor definierten Ziele auch erreicht werden können. Festgehalten werden diese Schritte im Marketingkonzept, welches zu diesem Zeitpunkt eher auf einer Art Vorentwurf basieren wird. An dieser Stelle sollten auch alle direkt Beteiligten bereits eingebunden werden, damit diese mit ihren Aktivitäten, sofern möglich, starten können. Es geht hier um Wissensaustausch, sowie darum, die Mitwirkenden auf einen Wissenstand mit einem entsprechenden Fokus zu bekommen.

In weiterer Folge kommt nun der Marketing-Mix zu tragen und die Involvierten setzen sich verstärkt mit dem Produkt und seinen Eigenschaften auseinander. Hierbei steht nicht nur die angebotene Leistung im Vordergrund, es werden Distributionskanäle definiert, Preise festgelegt, der Vermarktungsraum bestimmt, sowie die dazugehörigen Service- und Dienstleistungen ausgearbeitet. Die Zusammenfassung der Ergebnisse wird in der Konzeption festgehalten.

Final kann nun wirklich mit den nach außen wirksamen Aktivitäten begonnen werden und wie bereits beim idealtypischen Ablauf beschrieben, soll Aufmerksamkeit generiert, Nutzen kommuniziert und ein positives Image gestaltet werden. Die Steuerung und Kontrolle stellen in diesem zeitlich stark verkürzten Prozess eine Querliegerfunktion (ein Ablaufschritt der mit allen anderen in Verbindung steht) dar und greifen bei Fehlentwicklungen entsprechend ein.

Als besonders problematisch wird hier die Verkürzung gesehen, welche Druck auf die Durchführenden ausüben kann und es somit zu Fehlentscheidungen oder Fehler kommen kann. Eine starke Fokussierung und Konzentration auf das Wesentliche kann dem entgegenwirken.

Praktisches Zwischennutzungsmarketing in der Nutzungsphase:

- Beauftragung der Marketingverantwortlichen
- Brainstorming über Zwischennutzungsmöglichkeiten
- Abwiegen der Vor- und Nachteile
- Prüfen der Voraussetzungen
- Durchführen einer Marktstudie
- Zwischennutzung mit vorgegebenen Zielen abstimmen
- Herbeiführen einer Entscheidung
- Festlegung der Marketingziele, Zielgruppen und Strategien
- Erstellung eines Marketingkonzeptionsentwurfs
- Einbindung aller direkt Beteiligten
- Wissensaustausch und Fokussierung von Team und Maßnahmen
- Erstellung des erweiterten Marketing-Mix
- Zusammenführen der Ergebnisse in der Marketingkonzeption
- Start der nach außen wirksamen Aktivitäten
- Generierung von Aufmerksamkeit
- Kommunizieren des Nutzens
- Gerierung von positivem Image
- Steuerung, Kontrolle, Fokussierung und Konzentration

Abschließend sei hier noch auf den Immobilienmarketing-Managementprozess hingewiesen, welcher später in dieser Arbeit noch näher beschrieben wird (siehe Kapitel 3.4.1).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass zeitlich gesehen zwischen einem idealtypischen und praxisnahen Verlauf der Marketingaktivitäten von Zwischennutzungen unterschieden werden kann. Ein idealtypischer Verlauf würde einen Beginn dieser Tätigkeiten zwei bis fünf Jahre vor dem eintretenden Leerstand sehen, wobei dies in der Praxis vielfach nur drei bis sechs Monate sind. Durch diese zeitliche Konzentration kommt es auch zu einem verkürzten Ablauf des Immobilienmarketing-Managementprozesses. Dieser erstreckt sich normalerweise über den gesamten Immobilienlebenszyklus und im Fall einer Zwischennutzung muss dieser dem zeitlichen Verlauf, oftmals nur auf ein paar Wochen oder Monate, angepasst werden. Durch diese Zusammenballung der Marketingaktivitäten und des ganzen Immobilienmarketing-Managementprozess kommt es zu Verschiebungen, Verkürzungen oder zum totalen Ausfall einzelner Marketingaktivitäten. Vielfach muss auch aus zeit-, kosten- oder ressourcentechnischen Gründen auf eine Aktivität verzichtet werden. Durch diese starke Konzentration der Tätigkeiten, erhöht sich der Druck auf die Marketingverantwortlichen, wodurch es auch zu Fehlern kommen kann. Abschließend kann aus Sicht des Autors gesagt werden, dass dem durch Fokussierung, Planung und Einführung bzw. Adaptierung entsprechender Prozesse entgegengewirkt werden kann.

3.4 Situationsanalyse und Marketing-Mix als Teil eines Marketingkonzeptes

Als Ausgangslage um ein Marketingkonzept erstellen zu können, soll hier der Immobilienmarketing-Managementprozess vorgestellt werden. Die Situationsanalyse und der Marketing-Mix sind als Teil dieses zu verstehen und werden im Anschluss im Detail präsentiert.

3.4.1 Immobilienmarketing-Managementprozess

Grundsätzlich unterteilt sich der Immobilienmarketing-Managementprozess in sieben stufenweise aufgebauten Schritten, die entsprechend nacheinander abgearbeitet werden sollen, wobei der letzte Schritt, die Kontrolle, als eine Querliegerfunktion verstanden werden soll (Bosak & Kaufmann 2014: 54).

Folgend Darstellung bezieht sich auf Bosak:

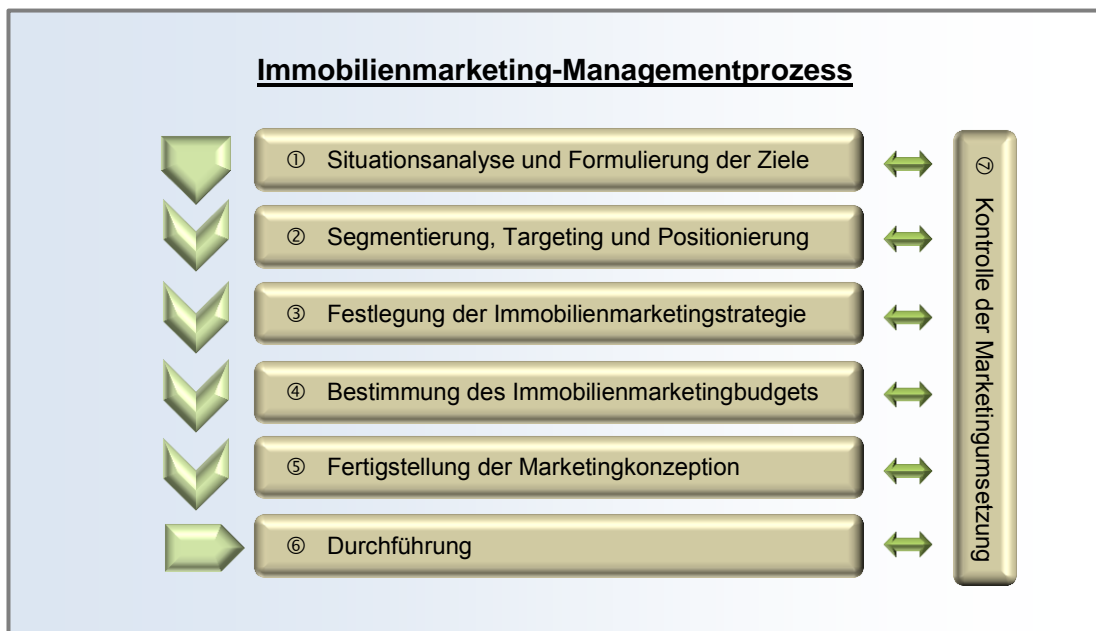


Abbildung 13: Immobilienmarketing-Managementprozess
Quelle: Bosak 2014: 93

In der Situationsanalyse werden folgende Bereiche näher betrachtet und bewertet: die beeinflussenden Umwelten, die Märkte mit ihren Entwicklungen, Trends und die Immobilie selbst. Die formulierten Ziele sollten grundsätzlich operationalisiert, exakt, schriftlich, akzeptier- und durchsetzbar sein. Marketingziele sollen mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen und spielen insbesondere für den Marketing-Mix eine entscheidende Rolle. Für den STP-Prozess (Segmentierung, Targeting und Positionierung) werden die Segmentierungskriterien definiert und dann entsprechend angewandt. Für die Zielmarktfestlegung (Targeting) werden die Segmente entsprechend ihrer Attraktivität bewertet und es kommt zu einer Entscheidung welche Märkte bearbeitet werden sollen. Bei der Marktpositionierung wird über das Auftreten an den Teilmärkten entschieden und ein entsprechender Marketing-Mix entwickelt. Kommt es zu der Festlegung der Strategie geht es darum entsprechende

mittel- und langfristige Verhaltenspläne zu definieren, wobei diese wiederum durch die vier Hauptinstrumente (Produkt, Preis, Kommunikation, sowie Distribution) charakterisiert sind und es eine Vielzahl an unterschiedlichen Kommunikationszielen gibt, z.B. Bekanntmachung, Information, Imageprofilierung, Konkurrenzabgrenzung, Zielgruppenerschließung und Kontaktabbau. Um solche Aktivitäten durchführen zu können, bedarf es eines entsprechenden Budgets, welches ebenso festgelegt, geplant und bereitgestellt werden muss. In der Marketingkonzeption kommt es zur genauen Planung und Festlegung der Durchführung, entlang der bereits zuvor erwähnten Instrumente. Die Durchführung kann sowohl von internen als auch externen Kräften durchgeführt werden, wobei das Verhältnis oftmals eine Frage des Know-hows ist. Der letzte Schritt kann wie bereits zuvor beschrieben als eine Querliegerfunktion verstanden werden. Die Aufgabe der Kontrolle ist es entsprechend negative als auch positive Abweichungen aufzuzeigen um entsprechende Maßnahmen- oder Zielkorrekturen durchführen zu können (Bosak & Kaufmann 2014: 54ff).

3.4.2 Situationsanalyse

Zu Beginn einer jeden Situationsanalyse wird es in der Literatur als sinnvoll erachtet sich mit den klassischen W-Fragen auseinanderzusetzen, um an die richtigen Informationen und Ergebnisse zu gelangen, die seitens des Auftragsgebers, oder auch des Erstellers gewünscht werden. Beispielhaft seien hier folgende Fragestellungen angeführt: Warum wird diese Situationsanalyse durchgeführt? Welchem Zweck dient diese? Wer führt die Analyse durch? Und wer ist der Adressat dieser Analyse? Derartige Analysen werden durch eine Vielzahl an Faktoren beeinflusst, die sowohl aus dem Unternehmen selbst als auch von außen auf die Ergebnisse einwirken können. Diese Auswertungen werden als subjektiv, bedingt durch die hohe Anzahl an Softfacts, erachtet. Unterschiedliche Ergebnisse können auch davon abhängig sein, ob diese Verfahren durch eine interne Abteilung oder einen externen Anbieter durchgeführt wurden (Wahlbröhl 2014: 20).

Als Ziel wird „eine prägnante Analyse der Entwicklung und eine Prognose der relevanten Einflussfaktoren des Marketings“ verstanden (Bruhn 2012: 41).

In der Wissenschaft werden sowohl qualitative als auch quantitative Methoden diskutiert. Stender-Monhemius spricht in diesem Zusammenhang von Denkmodellen der strategischen Diagnose und führt folgende Modelle, wie die Chancen-Risiken-

Analyse, die Stärken-Schwächen-Analyse oder auch Ressourcenanalyse, die Lebenszyklusanalyse, die Programmstrukturanalyse, die Erfahrungskurvenanalyse und die Portfolioanalyse an (Stender-Monhemius 2002: 65).

In der Literatur konnten noch die folgende Modelle, Methoden und Darstellungen wie die der Umwelt- und Umfeldanalysen, Marktanalyse (Marktforschung), Plan über den Vermietungsstand, Benchmarking und Vergleich mit in- und externen Kennzahlen, zweidimensionale Scoring Modelle, wie beispielsweise die Wettbewerbsvorteil-Markttattraktivitäts-Analysen oder die Marktanteils-Marktwachstums-Analyse, und die SWOT-Analyse gefunden werden.

Der folgende Absatz und die darauf folgenden sechs Punkten beziehen sich auf Bruhn und wurde am Ende einmalig zitiert.

Situationsanalysen werden abhängig von Inhalt, Form und Detaillierungsgrad in der Praxis sehr differenziert durchgeführt. Bruhn empfiehlt für Marketingsituationen in sechs Schritten vorzugehen und spricht in diesem Zusammenhang von der SWOT-Analyse. Die Buchstaben S, W, O und T stehen für die englischen Begriffe: strengths, weaknesses, opportunities und threats, folglich zu Deutsch für Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.

Die folgenden sechs Schritte werden von ihm als zentral angesehen:

1. Erfassen der relevanten unternehmensexternen Einflussgrößen:
Hierbei sind die quantitativen und qualitativen Faktoren, die eine Unternehmung beeinflussen, aber von dieser nicht beeinflusst werden können, zu betrachten. Es geht um eine möglichst vollständige Betrachtung der relevanten Einflussfaktoren und Tendenzen, wobei Impact-Analysen und Szenario-Techniken eine Unterstützung bieten können.
2. Erstellung einer Chancen-Risiken-Analyse:
Die zuvor identifizierten Faktoren und Tendenzen werden nun auf ihr Chancen- und Risikopotenzial untersucht. Als eine Chance kann beispielweise der Bedarf eines neuen Produktes und als Risiko kann eine neue und unvorhersehbare rechtliche Entwicklung gesehen werden.
3. Erfassung der relevanten unternehmensinternen Einflussgrößen:
Hier geht es primär um die Festlegung aller relevanten unternehmensinternen Faktoren, wozu aus Unternehmenssicht die verfügbaren Ressourcen,

z.B. die Mitarbeiter, und die aktuelle Wettbewerbsposition, z.B. das Leistungsprogramm oder die Marktstellung, zählt.

4. Erstellung einer Stärken-Schwächen-Analyse:

Aus den zuvor in Schritt 3 festgelegten Einflussgrößen werden nun einerseits die Stärken und andererseits die Schwächen herausgearbeitet, wobei hier der Vergleich immer zu den Stärksten am Markt zu ziehen ist.

5. Verknüpfung der unternehmensexternen Chancen und Risiken mit den unternehmensinternen Stärken und Schwächen:

In diesem Schritt werden nun die unternehmensinternen und unternehmensexternen Einflussfaktoren miteinander in einer entsprechenden Matrix verknüpft. Die Bewertung der externen Chancen und Risiken, als auch die der internen Stärken und Schwächen ist auf Grund deren Relevanz durchzuführen.

6. Definition der zentralen Marketingproblemstellung:

Im letzten Schritt ist aus der vorhergehenden Verknüpfung sowie Bewertung in der SWOT-Matrix die mögliche Marketingproblemstellung zu identifizieren (Bruhn 2012: 41ff).

	Chancen	Risiken
Stärken	<p>Weltweit wachsende Automobilmärkte</p> <p>Internationale Unternehmenspräsenz</p>	<p>Weltweite Verschärfung der Sicherheitsstandards</p> <p>Führende Position im Insassenschutz</p>
Schwächen	<p>Besonderes Wachstum im Bereich kleiner Fahrzeuge</p> <p>Fehlende Erfahrung im Kleinwagensegment</p>	<p>Weltweite Verschärfung der Emissionsvorschriften</p> <p>Keiner serienreifen alternativen Antriebskonzepte</p>

Tabelle 17: Beispiel einer SWOT-Matrix
Quelle: Bruhn 2012: 44

3.4.3 Marketing-Mix

Nach der Entwicklung einer Marketing-Strategie, kann mit den Planungsaktivitäten rund um den Marketing-Mix begonnen werden. Um dies zu tun ist es vorweg notwendig ein klares Verständnis für dessen Bedeutung zu schaffen. Hier wurde die Definition von Kotler et al. herangezogen.

Die Marketing-Mix-Defintion laut Kotler et al.:

„Die Gesamtheit aller steuerbaren, taktischen Werkzeuge aus den Bereichen Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation (engl.: product, price, place, promotion), die das Unternehmen einsetzt um bei den Zielkunden bestimmte erwünschte Reaktionen hervorzurufen.“ (Kotler et al. 2007a: 1089).

Folgende Darstellung zeigt die vier Ps mit verschiedenen Marketing-Instrumenten. Es sei zusätzlich hier kurz festgehalten das Kotler unter Promotion die Kommunikation und unter Platzierung die Distribution versteht.

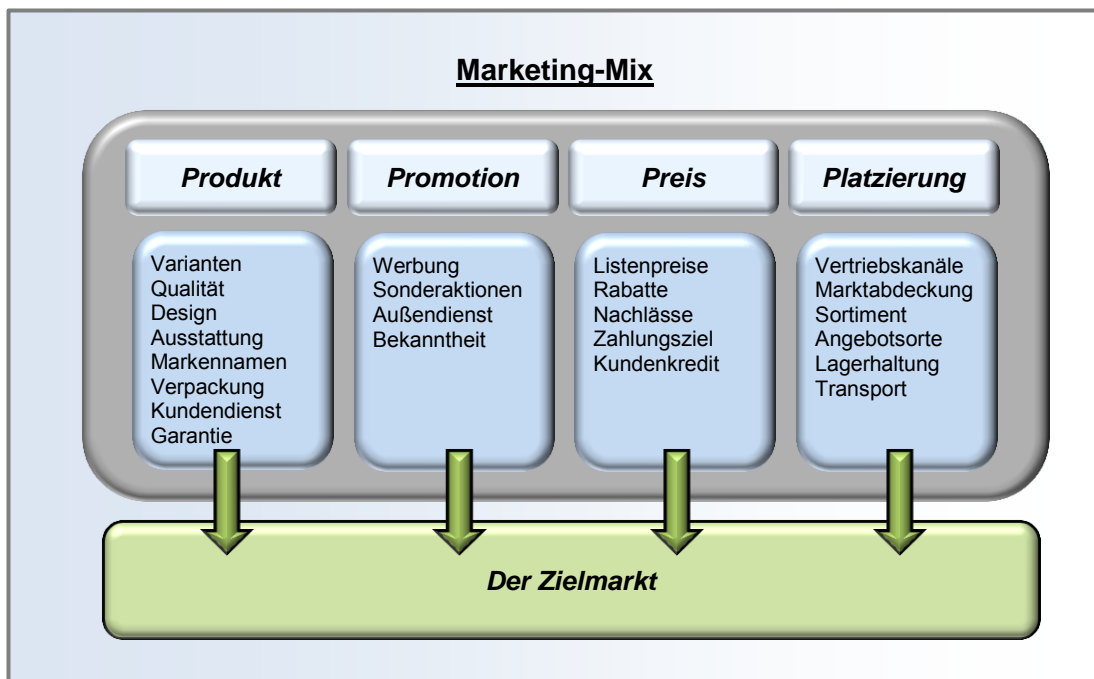


Abbildung 14: Vier Ps des Marketing-Mix inkl. diverser Marketing-Instrumente
Quelle: Kotler et al. 2007a: 121

Produkt

Unter dem Produkt werden alle Güter und Dienstleistungen verstanden, die von Unternehmen an den entsprechenden Märkten angeboten werden. Dies gilt insbesondere auch für Zusatzleistungen, die in den letzten Jahren verstärkt angeboten werden und mit den viele Unternehmen zusätzlichen Umsatz bzw. Gewinn lukrieren können (Kotler et al. 2007a: 121f).

Preis

Unter dem Preis versteht man den Betrag, den ein Kunde bereit ist für das Produkt zu bezahlen, wobei dies nicht immer Geldeinheiten sein müssen. So kann dies auch über den Austausch von Dienst- oder Sachleistungen vor sich gehen. Vielfach sind Preise die von Herstellern empfohlen werden am Markt nicht immer durchsetzbar. Bedingt durch leichte Substituierbarkeit einzelner Produkte und/oder durch den immensen Kenntnisstand der Kunden resultieren daraus Preisverhandlungen, Rabatte oder auch vergünstigte Zahlungsbedingungen. Abschließend sei der Faktor Konkurrenz noch angeführt, der auf den vom Unternehmen angepeilten Preis einen Einfluss hat (Kotler et al. 2007a: 122).

Platzierung als Teil der Distribution

Die Platzierung beschreibt jegliche Handlung eines Unternehmers um sein Produkt einem potenziellen Käufer zugänglich zu machen. Dies muss nicht nur in physischer Form sein, beispielsweise können auch virtuelle Produkte oder Leistungen platziert bzw. angeboten werden. Oftmals gibt es zwischen dem Produzenten und dem Käufer einen Mittelsmann, der entweder ein Händler, Makler oder auch Verkäufer sein kann (Kotler et al. 2007a: 122).

Promotion als Teil der Kommunikation

Die Promotion beinhaltet sämtliche Handlungen eines Verkäufers, um die Vorzüge und Eigenschaften seiner Sach- oder Dienstleistung für einen potenziellen Kunden

kenntlich zu machen. Hier geht es darum den Kunden von dem angebotenen Produkt zu überzeugen. Die Argumente sollten nachhaltig sein, damit der Kunde in weiterer Folge mit dem Erworbenen positive Assoziationen verbindet. Gerade so ergibt sich die Möglichkeit aus einem einmaligen Kunden einen Stammkunden zu machen (Kotler et al. 2007a: 122).

Erweiterung des Marketing-Mix um den Faktor Dienstleistung

Wie bereits in den begrifflichen Grundlagen festgestellt, kommen den Dienstleistungen in der Immobilienbranche eine immer größere Bedeutung zu. Viele Wissenschaftler, darunter auch Bruhn, sind der Meinung, dass eine Sachleistung ohne eine entsprechende Dienstleistung gar nicht dargestellt werden kann. Aus diesem Grund wurden die vier Ps um den Faktor der Dienstleistung erweitert. Es wird hier nun von Marketing für Dienstleistungen, oder auch den sieben Ps gesprochen. Kotler et al. führen diesen Gedanken wie folgt zusammen:

„Die „vier Ps“ des Konsumgüter-Marketings: Produkt, Preis, Distribution (engl.: Place) und Kommunikation (engl.: Promotion) werden beim Marketing von Dienstleistungen durch drei weitere Ps: person (Person, welche die Leistung erbringt), physical enviroment (Umfeld, Ambiente) und process (Vorgang der Leistungserstellung) ergänzt.“ (Kotler et al. 2007a: 1088).

Marketingmix im Verlauf des Immobilienlebenszyklus

Während des Immobilienlebenszyklus einer Immobilie verlagern sich die Schwerpunkte des Marketing-Mix mehrfach. Zu Beginn steht hauptsächlich das Produkt im Vordergrund, dies heißt es entsprechend zu entwickeln um am Markt auf neue Nachfrage zu stoßen. In der Phase der Nutzung kommt es zu einer Konzentration auf Seiten der Service-, Kommunikations- und Distributionspolitik. Richtung Ende des Lebenszyklus, d.h. in den Phasen des Leerstands, Umstrukturierung und Abrisses kommt es wieder zu einer Fokussierung auf das Produkt und der dazugehörigen Dienstleistung. Rottke und Wernecke stellen diesen Zusammenhang grafisch dar und beziehen den Faktor Dienstleistung als Servicepolitik mit ein (Kippes & Bach 2006: 312).

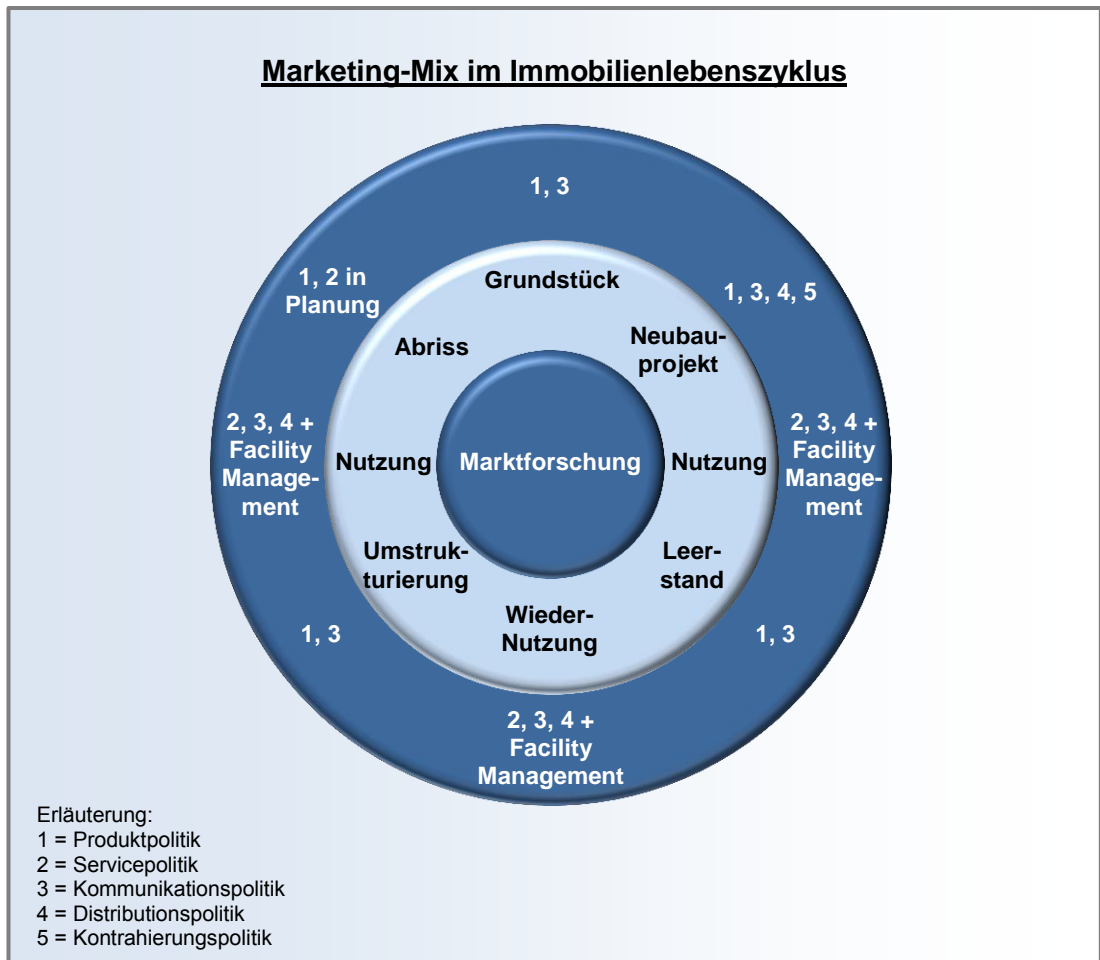


Abbildung 15: Marketing-Mix im Immobilienlebenszyklus
 Quelle: Rottke & Wernecke 2002: 11

Ergänzend sei noch die Baisse- und Boomphase angeführt, die ein Immobilienlebenszyklus ebenso durchläuft. Die zwei Begrifflichkeiten zielen auf das Zustandekommen eines Marktes, d.h. Angebot und Nachfrage sowie der Folgen daraus, ab. Baisse beschreibt die Phase des Angebotsüberhangs und Boom die Phase des Nachfrageüberhangs (Kippes & Bach 2006: 313).

4 Zwischennutzungsmarketing in der Praxis

Ergänzend zu dem theoretischen Teil, der sich mit den begrifflichen und fachlichen Grundlagen beschäftigt hat, wird nun in diesem Abschnitt eine empirische Untersuchung durchgeführt. Diese Analyse wird anhand von Experteninterviews, am Beispiel des Zwischennutzungsprojektes in der Marxergasse 24/2, 1030 Wien, im Folgenden kurz Marxergasse, durchgeführt und im folgenden Teil näher erörtert.

Das Ziel der Befragung ist es einerseits, dem Leser einen tieferen Einblick in das derzeitige Denken und Handeln der Marketingverantwortlichen von Zwischennutzungsprojekten zu vermitteln und andererseits abzuklären, wie weit diese spezielle Form des Marketings von den Beteiligten in der Praxis bereits umgesetzt wird. Es geht auch darum, welche Faktoren erfolgsentscheidend sind und welche Interessen, Ziele und Risiken damit verbunden sind. Des Weiteren wird hinterfragt wie Immobilienmarketing für Zwischennutzungen angewandt wird, bevor es abschließend noch um die zukünftige Entwicklung von Zwischennutzungsprojekten geht.

4.1 Analyse der zentralen Stakeholder

Um an die entsprechenden Informationen aus Expertensicht heranzukommen, gilt es zuvor den Weg dorthin zu beschreiben und die hierfür notwendigen zentralen Stakeholder zu identifizieren.

Aus Sicht des Projektmanagements, handelt es sich bei der Marxergasse aufgrund der begrenzten Zeit um ein Zwischennutzungsprojekt. Als Stakeholder eines Projektes werden all jene Personen verstanden, die ein entsprechendes Interesse daran haben oder von diesem in irgendeiner Art und Weise betroffen sind (Harrant & Hemmrich 2010: 85).

Auf Grund der zahlreichen Beteiligten an solchen Unternehmungen, hat der Autor dieser Arbeit sich für drei Personenkreise entschieden und sieht diese auf Grund der Nähe zum Projekt, als die zentralen Stakeholder an: die Eigentümer bzw. deren Vertretung, die Betreiber solcher Konzepte, die Nutzer solcher Räumlichkeiten.

Zur Vervollständigung wird hier kurz festgehalten, dass einzelne Personen auch zwei oder mehrere Rollen gleichzeitig übernehmen können. Es wäre beispielsweise denkbar, dass Eigentümer und Betreiber oder Betreiber und Nutzer ein und dieselbe Person sind.

Wie zuvor ausgeführt kam es dem Verfasser dieser Arbeit auf die Nähe zum Projekt an und aus diesem Grund wurden die Eigentümer als zentral erachtet, weil diese die Liegenschaft zur Verfügung stellen. Zentral sind ebenso die Betreiber, weil diese in vielen Fällen eine entsprechende Nutzung injizieren und die Nutzer, weil diese die Nachfrageseite dieser Räumlichkeiten darstellen und diese dann auch mit Leben versehen.

Als weitere Stakeholder können hier beispielhaft noch die Anrainer, die Banken, die Medien, die Behörden und die Politik gesehen werden. Diese wurden jedoch hier nicht genauer betrachtet und stellen somit ein Ziel der weiteren Forschung da.

4.1.1 Herangezogene Befragungsmethode

Fachlich gesehen handelt es sich bei der Befragung um ein strukturiertes Leitfadeninterview, welches sich durch seine Strukturierung besonders gut für Experteninterviews eignet (Mayer 2006: 42f).

Es kann hier von Experteninterviews gesprochen werden, weil es sich bei den Befragten eindeutig um Experten in ihrem Fach handelt. Das in der Literatur als narrativ-episodische beschriebene Wissen, welches hier abgefragt wird, besteht einerseits aus dem semantischen Wissen und andererseits aus den bereits gemachten Erfahrungen der Interviewpartner. Die Experten werden aufgefordert frei auf die offen formulierten Fragen zu antworten. Die Vergleichbarkeit der Antworten wird durch die konsequente Verwendung eines Leitfadens als hoch beurteilt. Es kommt zu keinem Abgleiten vom ursprünglichen Thema und es vermittelt den Experten den Eindruck, dass sich der Interviewer bereits umgehend mit der Thematik auseinandergesetzt hat (Lamnek 2005: 362f).

4.1.2 Auswahl der Experten

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte einerseits auf Grund ihrer fachlichen Qualifikation, sowie ihrer beruflichen Erfahrung mit Immobilien und deren Zwischennutzungsmöglichkeiten, andererseits auf Grund ihrer direkten Beziehung zu dem Zwischennutzungsprojekt in der Marxergasse.

Mayer beschreibt Experten als Personen, die auf einem bestimmten Fachgebiet, über ein verfügbares und tiefes Wissen verfügen (Mayer 2006: 40).

4.1.3 Vorstellung der Interviewpartner

Als Vertreterin der Eigentümerseite wurde vom Autor Frau Manuela Schweighofer-Bitter für die Befragung herangezogen. Nach langjähriger Tätigkeit in der Immobilien Projektentwicklung ist sie seit 2013 bei conwert Management GmbH als Asset Managerin tätig. Sie betreut Portfolios in Wien und West-Österreich, welche überwiegend gewerblich genutzte Objekte beinhalten. In ihrer Tätigkeit bei der conwert Management GmbH hat sie das Zwischennutzungsprojekt in der Marxergasse zum Zeitpunkt der Initiierung maßgeblich begleitet. Frau Schweighofer-Bitter hat unter anderem auf der Donau Universität Krems den Real Estate Management Lehrgang besucht und dort eine Masterthesis zum Thema Zwischennutzung und Immobilienmarketing verfasst. Die daraus gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse, sowie die praktische Anwendung konnten im Rahmen des Forum Building Science 2014 Krems einem Fachpublikum präsentiert werden. Eine Kurzfassung ihrer Forschungsarbeit ist im Linde Verlag erschienen.

Frau Margot Deerenberg stellt ihm Rahmen der Befragung eine Vertretung der Betreiberseite dar. Sie hat den Verein Paradocks - Verein für horizontale Stadtplanung und integrierte Projektentwicklung in der Zwischennutzung initiiert und ist Projekt Manager das Zwischennutzungsprojekt, „das Packhaus“, in der Marxergasse. Sie ist hauptsächlich für die Organisation, Kommunikation und Forschung zuständig. Grundsätzlich werden großen Entscheidungen, rund um die Zwischennutzung vor Ort, gemeinschaftlich mit ihren zwei jetzige Partnern, Frau Veronika Kovacsova und Herren Niels Eelman, abgestimmt und in weitere Folge dann auch umgesetzt. Das Packhaus wird somit gemeinschaftlich gesteuert. Als eine der Betreiberinnen hat Frau Deerenberg an der international School for Social Science in Amsterdam, Sozialgeografie studiert und war bereits bei diversen andern Zwischennutzungsprojekten in Amsterdam und Wien maßgeblich involviert. Derzeit ist sie nicht nur für das zuvor beschriebene Zwischennutzungsprojekt das Packhaus tätig sondern auch für die Verein *Onorthodox!tackling urban issues* die mehr international tätig ist.

Als Dritte wurde noch Frau Carola Stabauer für ein Experteninterview herangezogen. Die selbstständig tätige Architektin stellt im Rahmen dieser Arbeit eine Vertreterin der Nutzerseite dar. Sie hat an der Universität für angewandte Künste in Wien studiert und in weiterer Folge auch die Ziviltechnikerprüfung für Architektur abgelegt. Einen Großteil ihrer Architekturaufträge und -arbeiten wickelt Frau Stabauer ge-

meinschaftlich mit Frau Susanne Marie Dethlefsen ab, darunter fallen auch Kooperationen mit anderen Architekten, Grafikern, Künstlern und Stadtplanern. Sowohl am Institut der Raumgestaltung und nachhaltiges Entwerfen der TU Wien als auch am Institut der Raumgestaltung der TU Graz ist sie als externe Lehrbeauftragte tätig und veranstaltet diverse Workshops. In der Marxergasse forscht Carola Stabauer gemeinsam mit Susanne Marie Dethlefsen, Andrea Kessler und Elmar Kert an dem Projekt HarvestMAP.

4.1.4 Beschreibung der Interviewsituation

Die Situation während der Interviews kann als sehr angenehm und entspannt beschrieben werden. Die Experten waren sehr freundlich und bzgl. der Termingestaltung sehr entgegenkommend. Die Befragungen dauerten durchschnittlich fünfundvierzig Minuten und wurden in den Räumlichkeiten der Interviewpartner, also in der Marxergasse, durchgeführt.

Zu Beginn wurde den Befragten das Thema und der Inhalt der Masterthesis, sowie das Ziel des Expertengesprächs dargelegt. Bedingt durch das einführende Gespräch mit den Interviewten, konnte der Leitfaden sehr genau abgearbeitet werden. Die Interviews wurden mittels eines Diktiergerätes aufgenommen, transkribiert und in den Anhang dieser Arbeit gestellt.

4.1.5 Kurzbeschreibung der Immobilie

Das gemischt genutzte Wohnungseigentumsobjekt in der Marxergasse (siehe Abbildung 16) ist in drei Bauteile/Stiegen unterteilt.

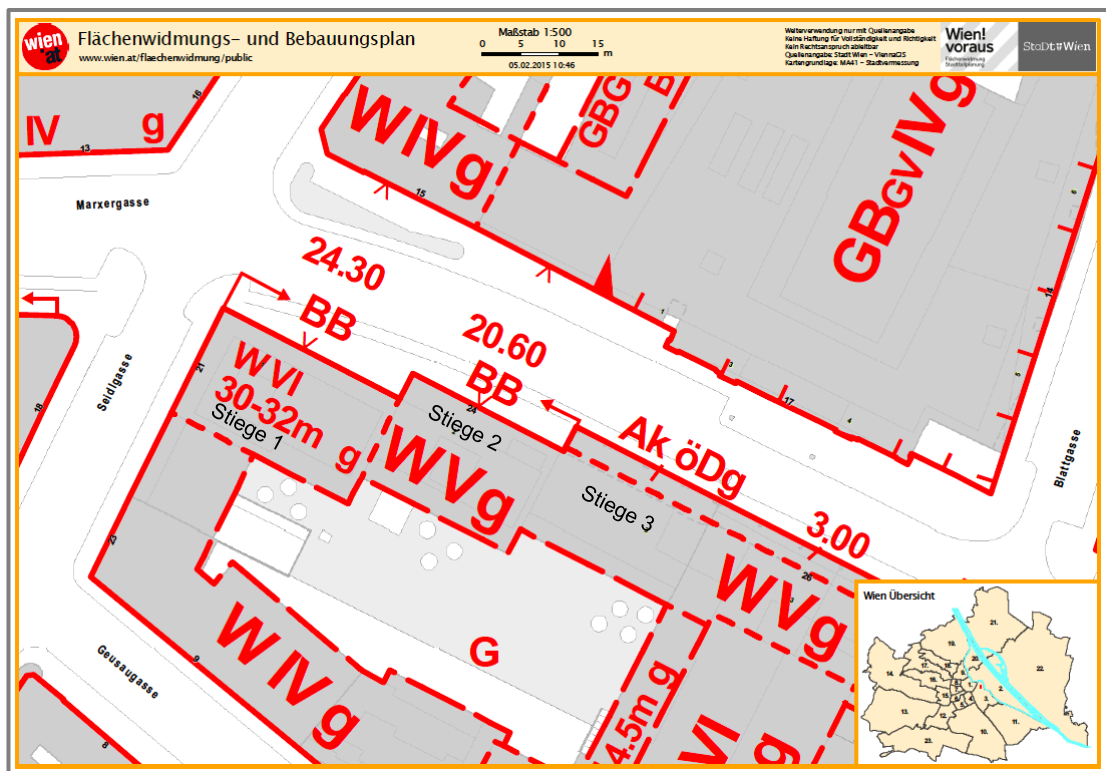


Abbildung 16: Flächenwidmungsplan der Marxergasse 24/2, 1030 Wien
Quelle: Stadt Wien 2015

Die Contessa Immobilienverwertungs GmbH, eine Tochter der conwert Immobilien Invest SE, besitzt neben der Tiefgarage mehrere Wohnungseigentumsobjekte vor Ort. Seit Anfang 2014 werden rund 2.100 m² Bürofläche vorübergehend vom Verein Paradocks – Verein für horizontale Stadtplanung und integrierte Projektentwicklung in der Zwischennutzung – als Zwischennutzungsmodell genutzt. Die einzelnen Eigentumsobjekte der Fa. Contessa sind im Haus über sieben Geschosse verteilt. Die Einheiten werden mittels eines Prekariumvertrages, eine spezielle Form der Leihe, den zuvor erwähnten Verein für voraussichtlich zwei Jahre zur Verfügung gestellt. Vormalig wurden die Büroflächen an die Fa. Bundesrechenzentrum GmbH vermietet. Die obersten zwei Etagen stehen im Wohnungseigentum privater Personen und werden für Wohnzwecke genutzt. Die Contessa Immobilienverwertungs GmbH hält in allen drei Bauteilen ca. 4.200m² an Nutzfläche im Eigentum und denkt unter anderem über eine Umnutzung von Büroflächen zu Wohnungen, mit anschließendem Abverkauf, nach.

4.1.6 Kurzbeschreibung der gewählten Zwischennutzung

Als derzeitiger Betreiber der Zwischennutzung kann der Verein Paradocks - Verein für horizontale Stadtplanung und integrierte Projektentwicklung in der Zwischennutzung gesehen werden. Die Leitung und Organisation obliegt Margot Deerenberg, Veronika Kovacsova und Niels Eelman. Angepeilt ist eine auf innovativen Ansätzen basierende Mini-Ökonomie, in der nachhaltige Kooperationen und ein entsprechendes Empowerment, also eine Erhöhung der Autonomie und Selbstbestimmung der Beteiligten, angeregt werden soll. Dem Verein geht es nicht nur um eine vorübergehende Zwischennutzung vor Ort, vielmehr auch um eine internationale Betrachtung von solchen Zwischennutzungsmodellen. Die Mehrdimensionalität der Potenziale soll aufgefangen und den Beteiligten zur Verfügung gestellt werden. Grundsätzlich werden Büroflächen in unterschiedlichen Größen, inkl. Heizung, Strom und Internet angeboten. Hinzu kommen noch Küchen und Sanitärräume zur gemeinschaftlichen Benutzung. Abgerundet wird das Angebot mit den Gemeinschafts- und Kooperationsräumen im Erdgeschoss, welche die zuvor beschriebenen Potenziale bündeln sollen und den Beteiligten zur Verfügung stehen (Paradocks 2015).

4.1.7 Verwendeter Interviewleitfaden

Als Leitfaden für die Expertengespräche wurden die untenstehenden Fragen herangezogen. Eine genaue Auswertung dieser erfolgt im nächsten Abschnitt.

Der Leitfaden wurde in vier bzw. fünf Themenkomplexe unterteilt, wodurch der Fokus des Interviewpartners genau auf dem abgefragten Bereich gehalten werden soll und es somit zu keiner Abschweifung vom ursprünglichen Thema kommt. Die Fragen wurden des Weiteren offen und absichtlich sehr kurz formuliert, damit es zu keiner Beeinflussung der Experten kommt.

Der Fragenkomplex C wurde in zwei Gruppen aufgeteilt. Der Fragenkomplex C1 beschäftigt sich mit Immobilienmarketing aus Eigentümer- und Betreibersicht. Die Fragen aus C2 mit dem Immobilienmarketing aus Nutzersicht. Diese Aufteilung wurde einerseits durchgeführt, weil es aus Sicht des Verfassers keinen Sinn macht einen Nutzer über dessen Immobilienmarketingaktivitäten zu befragen und andererseits um herauszufinden, welche Maßnahmen bei ihm/ihr angekommen sind und welche aus seiner/ihrer Sicht erfolgsversprechend sind.

Fragenkomplex A: Zwischennutzungsarten und Erfolgsfaktoren

1. Welche Zwischennutzungsarten sind am Markt besonders erfolgreich?
2. Welche Faktoren einer Büroimmobilie sind entscheidend für den Erfolg/Misserfolg einer Zwischennutzung?
3. Welche Unternehmensfaktoren des Nutzers entscheiden über eine erfolgreiche Zwischennutzung?

Fragenkomplex B: Interessen, Ziele, Vor-/Nachteile und Risiken

1. Welche Interessen verfolgen/vertreten Sie mit dem Projekt in der Marxergasse?
2. Welche Ziele haben Sie sich für das Projekt in der Marxergasse gesetzt?
3. Wo sind die Vorteile der gewählten Zwischennutzung in der Marxergasse?
4. Wo sind die Nachteile der gewählten Zwischennutzung in der Marxergasse?
5. Welche Risiken birgt das Projekt in der Marxergasse?

Fragenkomplex C1: Immobilienmarketing aus Eigentümer- und Betreibersicht

1. Was verstehen Sie unter Immobilienmarketing für Zwischennutzungen?
2. Welche Marketingziele verfolgen Sie in der Marxergasse?
3. Welche Zielgruppen haben Sie hierfür definiert?
4. Welche Marketingstrategie verfolgen Sie?
5. Welche Maßnahmen setzen Sie?
6. Welche Medien nutzen Sie und warum?
7. Haben Sie dafür bereits eigene Prozesse/Abläufe generiert?

Fragenkomplex C2: Immobilienmarketing aus Nutzersicht

1. Was verstehen Sie grundsätzlich unter Immobilienmarketing?
2. Wie sind Sie auf die Marxergasse aufmerksam geworden?
3. Warum haben Sie sich für die Marxergasse entschieden?
4. Was würden Sie tun um auf das Projekt aufmerksam zu machen?
5. Welche Kommunikationskanäle würden Sie nutzen?

Fragenkomplex D: Ausblick

1. Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung von Zwischennutzungsprojekten?
2. Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung des Immobilienmarketings in Bezug auf Zwischennutzungsprojekte?

4.1.8 Auswertung der Experteninterviews

Bedingt durch die hohe Anzahl an Fragen und den dazu resultierenden Antworten der Experten werden die Kernaussagen der Interviewten hier nur stichwortartig wiedergegeben. Eine Transkription der vollständigen Interviews wurde durchgeführt und wie bereits erwähnt in den Anhang gestellt.

Um die Übersichtlichkeit der Ansichten der einzelnen Personenkreise zu verdeutlichen, wurden die Aussagen der jeweiligen Experten unter den Begriffen Eigentümer, Betreiber und Nutzer subsummiert.

Die stichwortartigen Kernaussagen der Experteninterviews Fragenkomplex A: Zwischennutzungsarten und Erfolgsfaktoren	
1. Frage	Welche Zwischennutzungsarten sind am Markt besonders erfolgreich?
<i>Eigentümer</i>	<i>Kann nicht genau gesagt werden, alles ist möglich, sich schnell ändernde Märkte verlangen Flexibilität und Offenheit</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Kann nicht genau gesagt werden, sehr individuell, abhängig vom Nutzer, Offenheit ist zentral</i>
<i>Nutzer</i>	<i>Kann nicht genau gesagt werden, Branchen-Mix ist wichtig, Integration ins Gesamtprojekt, Kreativbranchen sind durch Offenheit im Vorteil</i>
2. Frage	Welche Faktoren einer Büroimmobilie sind entscheidend für den Erfolg/Misserfolg einer Zwischennutzung?
<i>Eigentümer</i>	<i>Größe und Ausstattung abhängig von der Nutzung, Lage, Attraktivität des Objektes</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Lage, Infrastruktur, öffentliche Anbindung, Erreichbarkeit, Raumaufteilung, Abtrennbarkeit, Größe für das Zusammenarbeiten; Attraktivität spielt keine entscheidende Rolle</i>
<i>Nutzer</i>	<i>Lage, Raumaufteilung, Kooperationsflächen</i>
3. Frage	Welche Unternehmensfaktoren des Nutzers entscheiden über eine erfolgreiche Zwischennutzung?
<i>Eigentümer</i>	<i>Aufgeschlossenheit, Fairness, Offenheit, Verlässlichkeit, Soft-skills, der Faktor Mensch der Vertrauen schaffen soll</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Soziale Kompetenz, Kooperationswille, Offenheit für Neues, Alter spielt keine Rolle</i>
<i>Nutzer</i>	<i>Offenheit, Kooperationswille, Organisationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, vom Thema her zur Zwischennutzung passend</i>

Tabelle 18: Kernaussagen des Fragenkomplex A
Quelle: Eigene Darstellung

Die stichwortartigen Kernaussagen der Experteninterviews Fragenkomplex B: Interessen, Ziele, Vor-/Nachteile und Risiken	
1. Frage	Welche Interessen verfolgen/vertreten Sie mit dem Projekt in der Marxergasse?
<i>Eigentümer</i>	<i>Eigentümer, Handlungsspielraum, Zeit, Kostenabdeckung, Sicherheit, Stoppen des Verfalls, Werterhaltung, Kostenoptimierung</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Eigene, Wirtschaftliche, Aufzeigen von Potenzial, Forschung</i>
<i>Nutzer</i>	<i>Eigenes Projekt, Wiederverwertbarkeit von Baumaterialien</i>
2. Frage	Welche Ziele haben Sie sich für das Projekt in der Marxergasse gesetzt?
<i>Eigentümer</i>	<i>Keines definiert, jedoch Kostenoptimierung, Marketingeffekt, Zeitgewinn, Handlungsspielraum, sieht Verbesserungspotenzial</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Etablierung in der Gesellschaft, Mut machen, Bewusstseins-schaffung, Wirtschaftliche, Selbstständigkeit, Entrepreneurship</i>
<i>Nutzer</i>	<i>Verräumlichung des eigenen Projekts, Weiterentwicklung, Vorantreiben, Kooperationen bilden, Kontakte knüpfen</i>
3. Frage	Wo sind die Vorteile der gewählten Zwischennutzung in der Marxergasse?
<i>Eigentümer</i>	<i>Selbstnutzung, Kostenoptimierung, positive Präsenz, Sicherheit, Reduktion Handlungsdruck, Zeit für Alternativenprüfung, Versteckter Mehrwert, Marketingeffekt, Standortentwicklung, keine Nutzersuche</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Erreichbarkeit, Lage, Ausstattung, Zustand der Immobilie, Einfluss des Eigentümers, große Erdgeschossflächen</i>
<i>Nutzer</i>	<i>Profitieren aus der Bekanntheit der Marxergasse, Infrastruktur, Lage, Preis, Flexibilität, Mobilität, Möglichkeiten zur Kommunikation, ähnliche Interessen, Atmosphäre, Stimmung, kurze Kündigungsfrist</i>
4. Frage	Wo sind die Nachteile der gewählten Zwischennutzung in der Marxergasse?
<i>Eigentümer</i>	<i>Geringer Einnahmen, negative Präsenz, fehlender Handlungsdruck, Entscheidungsträgheit, Akzeptanz der Lage, fehlende Fokussierung</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Kaum Nachteile, Nutzungsdauer, Prekarium, Kündigungsrecht</i>
<i>Nutzer</i>	<i>Räumliche Aufteilung, zeitliche Begrenzung, Repräsentativität des Gebäudes, Zustand des Gebäudes</i>
5. Frage	Welche Risiken birgt das Projekt in der Marxergasse?
<i>Eigentümer</i>	<i>Rechtliche Unsicherheit, Trennung vom Mieter, ungerechtfertigte Forderungen, Haftung, Absicherung, Besetzungen, Vandalismus, Schadensfälle, Vertragsrisiko, neg. Schlagzeilen</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Recht- und steuerliche Ungewissheit, Unsicherheit, Aufgabe Politik</i>
<i>Nutzer</i>	<i>Kaum Risiken bedingt durch kurze Kündigungsfrist, Risiken hauptsächlich auf Betreiber- und Eigentümerseite</i>

Tabelle 19: Kernaussagen des Fragenkomplex B
Quelle: Eigene Darstellung

Die stichwortartigen Kernaussagen der Experteninterviews	
Fragenkomplex C1: Immobilienmarketing aus Eigentümer- und Betreibersicht	
1. Frage	Was verstehen Sie unter Immobilienmarketing für Zwischennutzungen?
<i>Eigentümer</i>	<i>Wichtig, zweigeteilte Betrachtung Immobilie / Unternehmen, Erreichung unterschiedlicher Ziele, Imagegewinn, Aufwertung</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Wichtig, zweigeteilte Betrachtung Immobilie / Projekt, zu wenig Zeit dafür investiert, selbst steuern</i>
2. Frage	Welche Marketingziele verfolgen Sie in der Marxergasse?
<i>Eigentümer</i>	<i>Keine genauen definiert, laborähnlicher Zustand, Forschung notwendig</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Keine genauen definiert, Vorzeigeprojekt, Beispiel sein, Bewusstsein schaffen, Mut machen, Entrepreneurship</i>
3. Frage	Welche Zielgruppen haben Sie hierfür definiert?
<i>Eigentümer</i>	<i>Keine spezifischen definiert, Betreiber, Betreiberaufgabe, bevorzugte Nutzergruppen Personen von Universitäten und halböffentlichen Einrichtungen, professionelles Gegenüber wichtig</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Sehr breite Aufstellung, keine Ausgrenzung, Vielfalt wichtig, Nutzer aber auch Wirtschaftsagentur, Stadt, Politik, Eigentümer</i>
4. Frage	Welche Marketingstrategie verfolgen Sie?
<i>Eigentümer</i>	<i>Keine Genaue festgelegt, laborähnlicher Zustand, Entwicklungs- und Forschungspotenzial, Aufnahme in Unternehmensziele, Injektion, Top-down</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Keine genauen festgelegt, Faktor Zeit, andere Prioritäten</i>
5. Frage	Welche Maßnahmen setzen Sie?
<i>Eigentümer</i>	<i>Keine auf Betreiberseite, Interessenten kommen von allein, fokussierte Aktivitäten für zentrale Ansprechpersonen, Einzelmaßnahmen</i>
<i>Betreiber</i>	<i>So viele wie möglich, Webpage, Newsletter, Mailings, Facebook, Twitter, Videoclips und Printmedien, Open Call, Mund-zu-Mund Propaganda</i>
6. Frage	Welche Medien nutzen Sie und warum?
<i>Eigentümer</i>	<i>Onlinemedien, Printmedien, TV, Radio</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Onlinemedien, Printmedien, TV, Kooperationen, Videoclips</i>
7. Frage	Haben Sie dafür bereits eigene Prozesse/Abläufe generiert?
<i>Eigentümer</i>	<i>Nein, angekommen im Unternehmen, zu früh</i>
<i>Betreiber</i>	<i>Ja, nicht starr festgelegt, Flexibilität, Erweiterung und Anpassung, Aufgrund der Größe wichtig, schriftlich festgehalten</i>

Tabelle 20: Kernaussagen des Fragenkomplex C1
Quelle: Eigene Darstellung

Die stichwortartigen Kernaussagen der Experteninterviews Fragenkomplex C2: Immobilienmarketing aus Nutzersicht	
1. Frage	Was verstehen Sie grundsätzlich unter Immobilienmarketing?
Nutzer	<i>Wenig Berührungspunkte, in der Architektur über Homepage und Projekte</i>
2. Frage	Wie sind Sie auf die Marxergasse aufmerksam geworden?
Nutzer	<i>Aktive Suche, über Bekannte die im direkten Kontakt stehen, weitere Informationen durch Internet und Homepage</i>
3. Frage	Warum haben Sie sich für die Marxergasse entschieden?
Nutzer	<i>Lage, injizierte Zwischennutzungsprojekt und Stimmigkeit zu unserem Projekt, persönliche und positive Erfahrungen von Bekannten</i>
4. Frage	Was würden Sie tun um auf das Projekt aufmerksam zu machen?
Nutzer	<i>Grundlage gute Homepage, persönliche Kontakte, Universitäten, Medien, Kontakte nutzen</i>
5. Frage	Welche Kommunikationskanäle würden Sie nutzen?
Nutzer	<i>Herkömmliche, Facebook, Mund-zu-Mund-Propaganda, Printmedien, Homepage, entsprechendes Team mit Spezialisten</i>

Tabelle 21: Kernaussagen des Fragenkomplex C2
Quelle: Eigene Darstellung

Die stichwortartigen Kernaussagen der Experteninterviews Fragenkomplex D: Ausblick	
1. Frage	Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung von Zwischennutzungsprojekten?
Eigentümer	<i>Wachstumsmarkt, steigende Nachfrage, positives vorangehen, Aufwerten, Bewusstseins-schaffung, viel Veränderung</i>
Betreiber	<i>Zunehmender Markt und Trend, Stadt reagiert bereits, stark abhängig von Gesetzgebung, es wird noch dauern</i>
Nutzer	<i>Wachsende Nachfrage, Vorzeigeprojekte ebnen den Weg, Bekanntheitsgrad, Steigerung von Zwischennutzungsprojekten deutlich sichtbar</i>
2. Frage	Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung des Immobilienmarketings in Bezug auf Zwischennutzungsprojekte?
Eigentümer	<i>Noch in früher Phase, viel Neues zu erwarten, Vorarbeit bereits sichtbar, Desillusionierung, Laborcharakter, warten auf Professionalisierung</i>
Betreiber	<i>Intensivierung, noch viel zu tun, Forschung notwendig</i>
Nutzer	<i>Intensivierung, starke Weiterentwicklung</i>

Tabelle 22: Kernaussagen des Fragenkomplex D
Quelle: Eigene Darstellung

Analyse der Experteninterviews - Fragenkomplex A

In diesem Fragenkomplex geht es um Zwischennutzungsarten und die erfolgsscheidenden Faktoren aus Eigentümer-, Betreiber- und Nutzersicht.

Die Experten waren sich einig, dass man Zwischennutzungsarten nicht auf Grund ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit hierarchisch einteilen kann. Sie sehen jedoch Offenheit in einem sich schnell verändernden Markt als eine zentrale Eigenschaft an, um mit einer Zwischennutzung Erfolg zu haben. Angesprochen auf die erfolgsscheidenden Faktoren der Immobilie selbst, kann grundsätzlich festgehalten werden, dass diese sehr stark von der jeweilig installierten Zwischennutzung abhängig sind. Nichtsdestotrotz spielen Faktoren wie Lage, Infrastruktur, Raumaufteilung und Größe eine maßgebende Rolle. Geht es um die Nutzer selbst, kommt es wie bereits zuvor zur oftmaligen Nennung der Offenheit, welche als zentral angesehen werden kann. Des Weiteren sehen die Experten Eigenschaften wie Kooperationsfähigkeit, Verlässlichkeit und Anpassungsfähigkeit, als Basis für einen guten Erfolg. Der Nutzer sollte mit einer gewissen sozialen Kompetenz ausgestattet sein und diese in das Zwischennutzungsprojekt adäquat einfließen lassen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Experten bei allen drei Fragen eine ähnliche Meinung vertreten.

Analyse der Experteninterviews - Fragenkomplex B

Im Fragenkomplex B wurden die Interessen, Ziele, Vor-/Nachteile und Risiken aus Sicht der Eigentümer, Betreiber und Nutzer, in Bezug auf die Marxergasse erhoben. Geht es um die Interessen in einem Zwischennutzungsprojekt, kann davon ausgegangen werden, dass diese sehr unterschiedlich sind. Lediglich ein gewisses wirtschaftliches Interesse kann allen drei Seiten nachgesagt werden. Den Eigentümern geht es hauptsächlich um die Immobilie und dessen Erhaltung, den Betreibern um das installierte Projekt und die Nutzer haben ihr Hauptinteresse in der Verwirklichung ihres eigenen Projekts. Diese primären Interessen spiegeln sich auch in den abgefragten Zielen wieder. Die Eigentümer haben sich oftmals noch kein genaues Ziel bzgl. der weiteren Entwicklung gesetzt, wollen jedoch einfach eine entsprechende Kostenoptimierung erreichen. Eine Zwischennutzung kann Zeit verschaffen und somit Handlungsspielraum für Entwickler und Eigentümer bringen. Geht es jedoch um die Betreiber der Marxergasse, verfolgen diese das Ziel Zwischennut-

zungsmodelle weiter bekannt zu machen und das Unternehmertum/Entrepreneurship zu fördern. Ein somit sehr nachhaltiger Gedanke, welche diverse Nutzer auch verfolgen, jedoch haben diese ihren Fokus eindeutig auf deren eigene Projekte gelegt. Die Marxergasse als Zwischennutzungsprojekt, ist mit vielen Vorteilen behaftet. Die Eigentümerseite denkt hauptsächlich an Faktoren der Kostentoptimierung und Sicherheit. Für die Nutzer und Betreiber spielen hierbei eher das Gebäude und dessen Eigenschaften eine wichtige Rolle. Interessant ist, dass Nutzer und Eigentümer hier bereits einen gewissen positiven Marketingeffekt erwähnen. Negativ ist die Nennung der rechtliche Situation, sowie die kurze Verweildauer, die solche Zwischennutzungen mit sich bringen, zu nennen. Spannend hingegen ist, dass Eigentümer zuvor noch von einer positiven Erweiterung des Handlungsspielraumes sprechen, diese Flexibilität kann sich allerdings im Lauf der Zeit auch zu einem Nachteil entwickeln. Frau Schweighofer-Bitter meint dazu: „*Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass auf Grund des fehlenden Handlungsdrucks, maßgebliche Entscheidungen zu lange hinausgeschoben werden.*“ (siehe Anhang A6) und spricht des Weiteren von einem zweiseitigen Schwert.

Die Risiken in Bezug auf die Marxergasse werden von allen Beteiligten, auf Grund des hohen Vertrauens ineinander eher als gering eingeschätzt. Es kommt nur zur Nennung einer rechtlichen Unsicherheit, sowohl auf Seiten des Eigentümers als auch auf der des Betreibers.

Abschließend kann gesagt werden, dass alle drei Seiten unterschiedliche Ziele und Interessen verfolgen. Vor- und Nachteile werden von allen recht ähnlich gesehen, wobei eindeutig die Vorteile überwiegen. Dies spricht aus Sicht des Autors für eine sehr gründlich überlegte Entscheidung bzgl. der Gebäudeauswahl, der vor Ort nachhaltig installierten Zwischennutzung und für bewusst gesteuerte Marketingmaßnahmen, die sowohl bei Eigentümer und Nutzer einen positiven Eindruck hinterlassen haben. Die Risiken werden auf allen Seiten als überschaubar eingeschätzt.

Analyse der Experteninterviews - Fragenkomplex C1

Der Fragekomplex C1 setzt sich mit Immobilienmarketing aus Eigentümer- und Betreibersicht auseinander.

Primär wurde hier das Immobilienmarketingverständnis abgefragt und die zwei Experten waren einig, dass es sich dabei um eine sehr wichtige Aktivität zur Erreichung der eigenen Ziele handelt. Es herrschte auch Einigkeit darüber, dass man

dies selbst in die Hand nehmen bzw. steuern muss, um zu einem Imagegewinn oder einer Aufwertung zu kommen. Ferner war eine gewisse Zweiteilung zu erkennen. Aus Eigentümersicht kann Marketing sowohl für das Unternehmen als auch für die Immobilie selbst betrieben werden. Der Betreiber sieht ebenfalls den Marketingnutzen für die Immobilie, aber auch jenen für das dort installierte Projekt. Angesprochen auf die Marketingziele konnten beide Befragten keine genau benennen. Tiefer nachgefragt kommt von beiden Seiten ein ähnlicher Hintergedanke hervor. Sie wollen den derzeitigen laborähnlichen Zustand weitertreiben und mittels dieses Vorzeigeprojektes Bewusstsein schaffen. Bei dem Projekt in der Marxergasse wurden keine genauen Zielgruppen definiert. Es wird als vorteilhaft betrachtet möglichst breit aufgestellt zu sein, wobei die Definition eine Hauptaufgabe des Betreibers sein sollte. Es wurde auch keine genau festgelegte Marketingstrategie verfolgt, was vom Betreiber her auf Grund von Zeitmangel erklärt wird. Interessant ist jedoch der Ansatz auf Eigentümerseite, dass der Grundgedanke der Zwischennutzung bereits in die Marketingstrategie des Unternehmens eingebaut werden sollte. Frau Schweighofer-Bitter führt weiter aus: *„Somit wäre es bereits in der Unternehmenskultur etabliert und es muss nicht auf Einzelprojektebene immer wieder neu definiert und festgelegt werden.“* (siehe Anhang A8). Die zu setzenden Marketingmaßnahmen werden hauptsächlich auf der Betreiberseite gesehen und überschneiden sich vielfach mit den herangezogenen Kommunikationsmedien. Beispielhaft werden hier Online- und Printmedien, sowie Fernsehen, Radio, Mund-zu-Mund-Propaganda und Kooperationen mit anderen Veranstaltungen genannt. Bedingt durch die nicht genau definierten Ziele, Zielgruppen und Strategien, fehlt es auch an den entsprechenden marketingorientierten Prozessen und Abläufen. Die Betreiber haben, auf Grund der Größe des Projektes, bereits erste schriftlich Aufzeichnungen, diese sind jedoch nicht starr festgelegt um flexibel zu bleiben und um jederzeit Erweiterungen und Anpassungen durchführen zu können.

Im Endeffekt kann hier festgehalten werden, dass es auf beiden Seiten bereits ein gewisses Verständnis für Immobilienmarketing gibt, es jedoch noch an Professionalität und Zeit mangelt. Die Herangehensweise über die Installation eines Vorzeigeprojektes wird vom Autor für sehr wichtig erachtet. Geht es jedoch um einen ganzheitlicheren Ansatz, schließt sich der Verfasser der Meinung von Frau Schweighofer-Bitter an, die eine Injektion des Zwischennutzungsgedanken in die Unternehmenskultur vorschlägt. In Bezug auf die Maßnahmen und verwendeten Medien sei die enorme Wirkung der Printmedien, laut Aussagen der Betreiber, nicht zu unterschätzen.

Analyse der Experteninterviews - Fragenkomplex C2

Wie bereits zuvor beschrieben, wurde es vom Verfasser als nicht sinnvoll erachtet einen Nutzer über dessen Immobilienmarketingaktivitäten in der Marxergasse zu befragen. Daher setzt sich der Fragenkomplex C2 mit dem Immobilienmarketing aus Nutzersicht auseinander.

In Bezug auf Immobilienmarketing sieht die befragte Architektin nur wenige Berührungspunkte und erklärt, dass Marketing in der Architektur völlig anders gelagert ist. Bedingt durch die aktive Suche nach Büroräumlichkeiten, sind die zwei Damen über einen Bekannten auf das Projekt aufmerksam geworden. Entscheidungsgrundlage für die Marxergasse war einerseits die als sehr gut eingestufte Lage, die Stimmigkeit des eigenen Projektes zu dem injizierten Gesamtprojekt und die positiven Erfahrungsberichte eines anderen Nutzers. Befragt, wie sie auf ein derartiges Projekt wie die Marxergasse aufmerksam machen würde, kann es wieder zu den bereits von Betreiberseite genannten Medien. Hervorgehoben wurde jedoch der wichtige Stellenwert einer sehr ansprechenden Homepage und, dass es für die Umsetzung solcher Marketingaktivitäten ratsam wäre Spezialisten anzuheuern.

Rückblickend kann gesagt werden, dass auf Nutzerseite das Verständnis für Immobilienmarketing noch eher gering, sie durch einen Bekannten, d.h. Mund-zu-Mund-Propaganda darauf Aufmerksam geworden, eine gut gestaltete Homepage sehr wichtig und Spezialwissen gefragt ist.

Analyse der Experteninterviews - Fragenkomplex D

Final wurde alle drei Vertretern noch mit Fragenkomplex D (Ausblick) konfrontiert, indem es um die zukünftige Entwicklung von Zwischennutzungsprojekten und des entsprechenden Marketings dafür geht.

Es herrscht Einstimmigkeit in Bezug auf die zukünftige Entwicklung von Zwischennutzungsprojekten. Sie sehen einen Wachstumsmarkt mit stark steigender Nachfrage auf allen Seiten, gleichwohl aus ihrer Sicht noch viel für die Bewusstseins-schaffung und bei der Gesetzgebung zu tun ist. Gleichmaßen wird das auch bei Immobilienmarketing für Zwischennutzungen gesehen. Es wird aus Sicht der Experten zu einer Intensivierung kommen, wobei derzeit das enorme Potenzial des Immobilienmarketings in der Branche noch nicht erkannt wurde.

Nach Ansicht der Experten kann von einer sehr positiven zukünftigen Entwicklung von Zwischennutzungen ausgegangen werden. Das Marketing für Zwischennutzungen wird in einer gewissen Entstehungsphase gesehen, wobei die Professionalisierung noch ausständig zu sein scheint.

Mögliche Verzerrungen im Interview

Im Rahmen von Interviews kann es zu Verzerrungen oder Beeinflussungen kommen. Die Wissenschaftler Atteslander und Kneubühler weisen in Ihrer Publikation aus dem Jahr 1975 darauf hin, dass zwischen einer Verzerrung des Interviewprozesses und des Interviews selbst unterschieden werden sollte. Primär gehen sie von einer Störung aus, die durch die Interaktion während des Gespräches auftreten können. Sekundäre Verzerrungen beziehen sich auf den Wahrheitsgehalt der Aussagen der Interviewten. Dabei wird vielfach nicht überprüft, was wahr ist, sondern es werden die Aussagen des Interviewpartners für richtig angesehen (Atteslander & Kneubühler 1975: 9ff).

Diese Problematik der Verzerrung der Antworten durch die persönlichen Eigenschaften des Interviewers wird auch von Möhring und Schlütz diskutiert (Möhring & Schlütz 2010: 50).

Für diese Arbeit wurden strukturierte Interviews durchgeführt, welche die Möglichkeit von Verzerrungen durch ad-hoc gestellte Fragen und etwaige Nachfragen minimiert. Die Experten wurden von dem Verfasser dieser Arbeit persönlich interviewt. Dadurch wird eine Verzerrung aufgrund unterschiedlicher Interviewer ausgeschlossen. Die zeitnahe Durchführung der Interviews, der Transkription und der Analyse sollen für eine hohe Vergleichbarkeit derselben sorgen. Die Personen ließen sich freiwillig interviewen und es wurden keine Gegenleistungen versprochen oder angeboten.

Die hier vorgelegte Arbeit ist speziell auf den Wiener Markt fokussiert. Dass die gewonnenen Erkenntnisse auf andere Märkte Anwendung finden wurde nicht untersucht, scheint jedoch im Ansatz plausibel. Des Weiteren befasst sich diese Arbeit mit den als zentral erachteten Stakeholdern von Zwischennutzungsprojekten (Eigentümer, Betreiber, Nutzer). Andere Stakeholder (Anrainer, Behörden etc.) sind nicht Teil dieser Analyse, werden jedoch als für einen wichtigen Personenkreis für weiterführende Forschungsarbeiten gesehen.

4.2 Immobilienmarketing im Dreigestirn der Zwischennutzungen

Aus der Analyse der Expertengespräche ist eine sehr nahe Beziehung der zentralen Stakeholder zueinander erkennbar. Ein ähnlicher Zusammenhang besteht auch zwischen dem eigenen Unternehmen, dem Kunden und dem Wettbewerb und wird in der Literatur als das Marketing-Dreieck beschrieben. Diese Verflechtung von Eigentümer, Betreiber und Nutzer wird vom Autor als Dreigestirn beschrieben auf Zwischennutzungen umgelegt und in der folgenden Grafik entsprechend veranschaulicht.

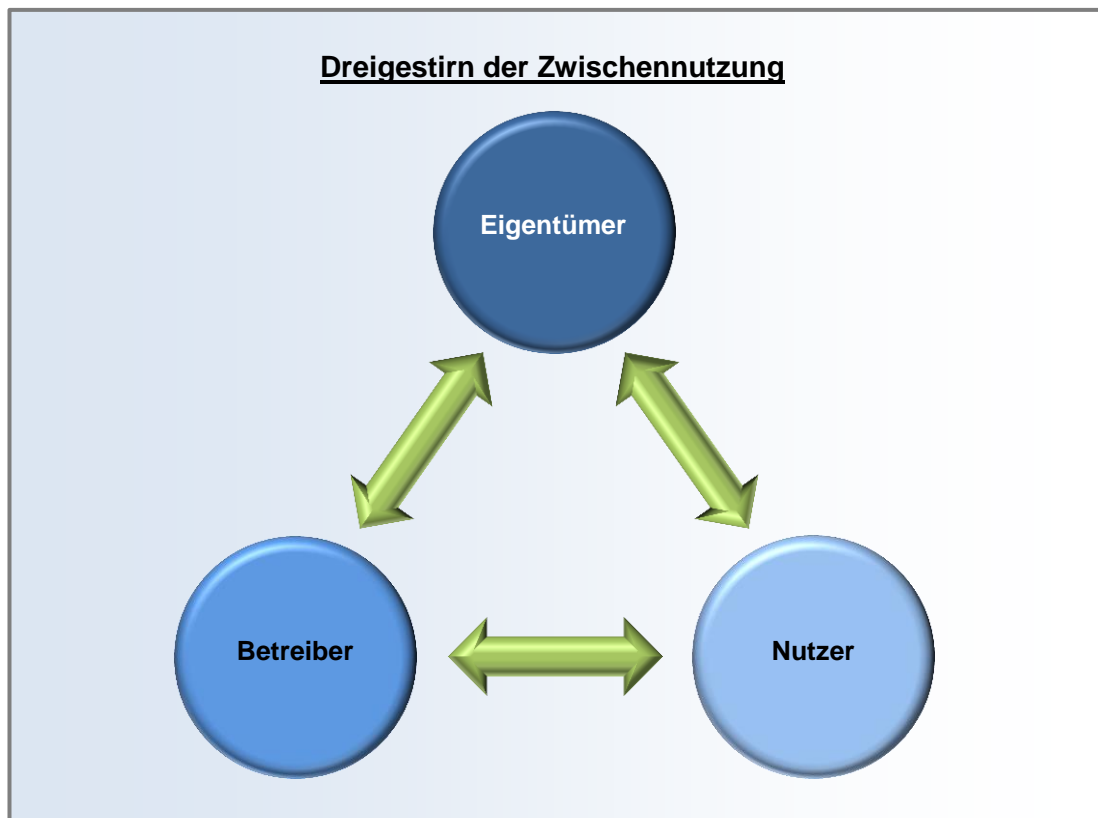


Abbildung 17: Dreigestirn der Zwischennutzung
Quelle: Eigene Darstellung

Aus diesem engen Zusammenhang ergeben sich verschiedene Abhängigkeiten mit den dazugehörigen Auswirkungen. Letztere werden allgemein auch als Effekte bezeichnet. Im Rahmen der Befragung kam zum Vorschein, dass es bei Immobilienmarketing von Zwischennutzungen zu gewissen positiven Nebeneffekten kommt, welche den Beteiligten zunehmend stärker bewusst werden. In der Gesamtheit kann bei Immobilienmarketing für Zwischennutzungen von einer Win-win-Situation gesprochen werden, weil grundsätzlich alle Beteiligten von diesen Aktivitäten profitieren können. Bedingt durch die differierenden Interessen und Ziele der Beteiligten,

entstehen durch die Vermarktung von Zwischennutzungen unterschiedliche Marketingeffekte. Diese Effekte gehen mit einer direkten oder indirekten Wertsteigerung einher, schließen einander jedoch nicht zwingend aus, wirken oftmals beflügelnd und werden in den nächsten Punkten beispielhaft beschrieben.

4.2.1 Marketingeffekte für den Eigentümer zwischengenutzter Immobilien

Mit der Vermarktung von Zwischennutzungsmodellen geht oftmals eine Steigerung der Bekanntheit sowohl des Eigentümers als auch der Immobilie selbst einher.

Dieser Nutzen kann beispielsweise gezielt durch die Vermarktung einer nachhaltigen Unternehmenskultur, also einer Imageaufwertung mittels Zwischennutzung, zu einer Steigerung des Unternehmenswertes führen.

Für Zwischennutzungen werden seitens des Eigentümers oftmals Immobilien zur Verfügung gestellt, die keiner anderen Nutzung, z.B. einer herkömmlichen Vermietung, einer neuen Projektierung oder eines Verkaufs, zugeführt werden können. Durch eine Vermarktung der Zwischennutzungen, lässt sich diese womöglich zukünftig besser verkaufen bzw. vermieten und es kommt somit zu einer Wertsteigerung durch einen höheren Verkaufs- oder Vermietungserlös. Weitere positive Effekte sind nicht ausgeschlossen.

4.2.2 Marketingeffekte für den Betreiber zwischengenutzter Immobilien

Wird die Vermarktung von Betreiberseite her betrachtet, kann durch Immobilienmarketing für Zwischennutzungen, dass in der Immobilie installierte Projekt an Bekanntheit gewinnen, was in weiterer Folge zu einer früheren Vermietung und somit in weiterer Folge zu höheren Mieterlösen über die Gesamtlaufzeit führt. Des Weiteren wäre es denkbar, dass durch ein erfolgreich installiertes und vermarktetes Projekt, es den Betreiber in Zukunft leichter fällt, wieder an eine entsprechende Immobilie heranzukommen. Es geht hier wie zuvor auch um die Steigerung des Unternehmenswerts, jedoch des Betreiberunternehmens, wodurch sich die Verhandlungsposition gegenüber den Eigentümern verbessern kann. Abschließend kann ein positives Image des Betreibers zu besseren Kontakten führen, welche für die Zukunft des Betreibers selbst entscheidend sein kann. Auch in dieser Konstellation sind weitere positive Marketingeffekte denkbar.

4.2.3 Marketingeffekte für den Nutzer zwischengenutzter Immobilien

Für den Nutzer ergibt sich ein gänzlich anderes Bild. Durch gute Vermarktung seines Standortes erhält dieser ein weiteres Verkaufsargument. Zusätzlich wäre es denkbar, dass durch gutes Immobilienmarketing für die Zwischennutzung, bessere Kooperationspartner angelockt werden, wodurch sich positive Auswirkungen auf die Produktivität ergeben können. Gleichmaßen wie auch bei den anderen zwei Stakeholdern sind andere positive Auswirkungen durchaus vorstellbar.

5 Zusammenfassung

Um für die Immobilienbranche, insbesondere für das Immobilienmarketing, einen sogenannten Erkenntnisfortschritt zu erlangen, ist es notwendig sich sowohl in der Theorie als auch in der Praxis intensiv mit dem Thema und dessen Auswirkungen auseinanderzusetzen. In diesem Teil der Masterthesis werden nun die gewonnenen Erkenntnisse kurz wiedergegeben.

5.1 Finale Betrachtung und Beantwortung der forschungsleitenden Frage

Die Stadt Wien ist mit steigenden Einwohnerzahlen konfrontiert. Aus diesem Grund ist es essentiell neuen Wohnraum durch Neubau und Entwicklung bestehender oder nicht verbauter Flächen zu schaffen. Die Experten empfehlen temporäre Leerstandsflächen zukünftig vermehrt zu nutzen, wodurch Zwischennutzungen wesentlich an Bedeutung gewinnen werden.

Sowohl der Begriff als auch die Inhalte von Marketing gewinnen durch das steigende Interesse der Beteiligten zunehmend an Bedeutung. Ganz allgemein wird darunter ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, der zur Befriedigung aller, durch den Austausch von Produkten oder anderer Dingen stattfindet, verstanden.

Die Erkenntnis das Sachleistungen nur vereinzelt bis überhaupt nicht ohne Dienstleistungen dargestellt werden können, führt zu einer Erweiterung der Dienstleistungsmarketingdefinition. Dienstleistungsmarketing stellt somit die Analyse, Planung, Implementierung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten eines Dienst- und Sachleistungsunternehmens dar, welche eine Ausrichtung des Leistungsprogramms und der Geschäftsbeziehung am Kundennutzen propagiert.

Die diversen Auffassungen von Immobilienmarketing, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Branche selbst, haben zu ganzheitlichen Ansätzen geführt. So werden darunter alle unternehmerischen Maßnahmen verstanden, die zur Entwicklung, Preisfindung und Verbreitung von Immobilien oder Dienstleistungen führen, um mittels dieser Austauschprozesse die gesteckten Ziele zu erreichen.

Falk beschreibt den Leerstand sehr umfangreich. Er berücksichtigt nicht nur sämtliche leerstehenden Flächen, sondern auch freie und nutzbare, effektiv leerstehende, noch nicht vermietete von neubauartigen fertiggestellten und zur Untermiete angebotenen Flächen.

Die sehr junge Begrifflichkeit der Zwischennutzung erfährt in der Praxis einen geradezu inflationären Gebrauch, jedoch in der Wissenschaft der Begriff der Zwischennutzung noch sehr vage formuliert. Zusammenfassend wird unter Zwischennutzung eine auf Grund eines Leerstandes, eine Phase der nicht geplanten Nutzung, im Lebenszyklus einer Immobilie verstanden, die sich sowohl zeitlichen als auch rechtlich in einem bestimmten Rahmen bewegen kann, welche jedoch einen Mehrwert für einen oder mehrere der direkt Beteiligten, d.h. Eigentümer der Immobilie, Betreiber oder Nutzer solcher Zwischennutzungskonzepte, schaffen soll.

Grundsätzlich verstehen Rottke und Wernecke unter dem Immobilienlebenszyklus eine zeitliche Abfolge von Prozessen, von der Entstehung, der Nutzung bis hin zum Abriss einer Immobilie. In der Literatur findet sich eine hohe Anzahl an unterschiedlichen Untergliederungen, jedoch werden die drei Phasen, Entwicklung, Nutzung und Verwertung, mit den dazugehörigen unternehmerischen Entscheidungsfeldern, als zentral angesehen. Dieser Ansatz wird im Rahmen der Arbeit um die zwei Phasen des Leerstands und der Zwischennutzung erweitert, da diese in der Praxis beharrlich auftreten und es vielfach auch die Möglichkeit zur Zwischennutzung gibt. Sowohl die Literatur selbst, als auch die vorliegende Arbeit stellen eine erweiterte Argumentation für diesen Ansatz zur Verfügung.

Immobilienmarketing ist Teil des Immobilienlebenszyklus, welcher als ein ganzheitlicher Prozess während den einzelnen Phasen verstanden werden soll. Insbesondere das Immobilienmarketing in der Phase der Zwischennutzung stellt eine neue Disziplin dar, der erst Rechnungen getragen werden muss. Es kann diesbezüglich von einer zeitlichen Konzentration des Immobilienmarketing-Managementprozesses und einem Anstieg der Marketingintensivität, in Bezug auf die durchzuführenden Tätigkeiten, ausgegangen werden. In einem idealtypischen Verlauf sollte die Zeit bis zur Zwischennutzung ausreichend sein um adäquates Marketing zu betreiben. Der Blick in die Praxis zeigt jedoch, dass die Entscheidung für eine Zwischennutzung meistens zu spät getroffen wird und sich dadurch der Druck auf die Marketingverantwortlichen massiv erhöht. Dem Druck kann jedoch durch inhaltliche Fokussierung, genaue Planung sowie Gestaltung von ordentlichen und angepassten Prozessen entgegengewirkt werden.

Der Auswertung der Experteninterviews kann entnommen werden, dass eine Reihung der Zwischennutzungsart, in Bezug auf die Erfolgswahrscheinlichkeit, aufgrund der hohen Individualität und den sich ständig ändernden Märkten, nicht sinnvoll ist. Geht es um das Gebäude selbst und dessen Beitrag zum Erfolg der Zwi-

schennutzung, ist dies primär von der installierten Zwischennutzung selbst abhängig, jedoch spielen auch Faktoren wie, Lage, Infrastruktur und Raumaufteilung eine entscheidende Rolle. Aus Sicht der Befragten sollten die Nutzer eine gewisse soziale Kompetenz mitbringen, um zu einem erfolgreichen Zwischennutzungsprojekt beizutragen.

Unter den zentralen Stakeholder einer Zwischennutzung werden Eigentümer, Betreiber und Nutzer verstanden, deren Interessen und Ziele voneinander abweichen. Einzig ein wirtschaftliches Interesse ist bei allen Parteien deutlich zu erkennen.

Bei den erhobenen Vor- und Nachteilen überwiegen auf Grund einer sorgfältigen Auswahl der Immobilie, der Art der Zwischennutzung, der Nachhaltigkeit und des Marketings die positiven Argumente. Interessant ist, dass der positive Marketingeffekt allen Beteiligten bereits bewusst ist. Die Risiken wurden auf Grund der Kenntnis der Situation und der Vertragspartner als gering eingeschätzt.

Immobilienmarketing muss aus Eigentümer- und Betreibersicht selbst gesteuert werden, da es sich um eine zentrale Aktivität zur Erreichung der Ziele handelt.

Zwischennutzungsmarketing kann simultan, sowohl auf ein Unternehmen, ein Projekt oder eine Immobilie, positive Auswirkungen haben. Dieser Effekt ist den Beteiligten teilweise schon bewusst und wird auch aktiv genutzt. Bei Zwischennutzungsprojekten werden nur im sehr geringen Ausmaß, Marketingziele, Zielgruppen, Strategien, Maßnahmen und Prozesse festgelegt oder definiert. Derzeit ist noch von einem laborähnlichen Zustand auszugehen, indem Vorzeigeprojekte Bewusstsein bei allen Beteiligten, schaffen sollen.

Die zukünftige Entwicklung von Zwischennutzungen und dem einhergehenden Marketing kann als positiv erachtet werden, wobei eine ganzheitliche Betrachtung zukünftig unumgänglich sein wird.

Die zentralen Erkenntnisse aus Theorie und Praxis führen nun zur Beantwortung der forschungsleitenden Frage:

Inwieweit kommt ein Immobilienmarketing-Managementprozess
für die Zwischennutzung temporärer Leerstandsflächen
bei den zentralen Stakeholdern (Eigentümer, Betreiber und Nutzer)
zur Anwendung?

Aufgrund der durchgeführten Literaturrecherche und Interviews kann festgehalten werden, dass ein Immobilienmarketing-Managementprozess für Zwischennutzung

temporärer Leerstandsflächen von den zentralen Stakeholdern noch nicht ausreichend angewandt wird. Aus Sicht der Experten fehlt es an einer entsprechenden Professionalisierung in der Praxis in dem zunehmend wachsenden Umfeld der Zwischennutzung von Immobilien.

5.2 Handlungsempfehlungen

Bedingt durch die theoretische und praktische Untersuchung von Immobilienmarketing für Zwischennutzungen im Rahmen dieser Masterthesis können nun die folgenden Handlungsempfehlungen abgegeben werden.

Die durchgeführte Literaturrecherche hat ergeben, dass es zwar im Fachgebiet des Immobilienmarketings schon einen gewissen Grundstock an Werken, Schriften und Aufsätzen gibt, jedoch in Bezug auf Zwischennutzungen, fehlt es an Basisliteratur. An dieser Stelle sei die Forschung aufgerufen, weiter an dieser Thematik zu arbeiten und somit weiter zum allgemeinen Verständnis beizutragen.

Der Blick in die Praxis hat gezeigt, dass es bereits erfolgreiche Zwischennutzungsprojekte am Markt gibt, welche eine vorbildhafte Wirkung auf die Immobilienbranche und ihre Beteiligten haben. Aus Sicht des Verfassers ist es nicht nur Aufgabe dieser Zwischennutzungsprojekte einen wirtschaftlichen Beitrag zu leisten, vielmehr sollten Betreiber und Eigentümer Vorzeigeprojekte installieren, um bei anderen Personen Mut, Wissen und Bewusstsein zu schaffen.

Eine weitere Empfehlung richtet sich an die Politik. Es liegt an ihnen entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen und auf die Gesetzgebung positiv einzuwirken, damit die Verwirklichung solcher Projekte in Zukunft leichter durchführbar wird. Des Weiteren ist auch das Management der Immobilienbranche gefragt, hier einen entsprechenden Beitrag zu leisten. Hierbei geht es um die Injektion des Themas Zwischennutzung mit seinen positiven Auswirkungen und Möglichkeiten. Angesetzt werden kann bei der Branchenvertretung, den Eigentümern, den Unternehmen und den Projekten selbst.

Abschließend sollten alle Beteiligten in diesen Bewusstseins-schaffungsprozess mit eingebunden werden. Es geht hier um einen ganzheitlichen Ansatz, der nicht nur theoretisch dokumentiert, sondern gelebt werden muss.

5.3 Ansatzpunkte für die weitere Forschung

Das Immobilienmarketing für Zwischennutzungen ist ein neues Gebiet, wodurch sich für die Forschung eine Vielzahl von Ansatzpunkten ergibt.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden nur die zentralen Stakeholder, d.h. Eigentümer, Betreiber und Nutzer, näher analysiert. Es gibt jedoch noch andere Personengruppen, wie beispielsweise Behörden oder Anrainer, die es zu betrachten gilt. Eigentümer, Betreiber und Nutzer sollten aufgrund ihrer Wichtigkeit und ihrer unterschiedlichen Interessen eine weiterführende Einzelbetrachtung erfahren. Dieser vorgeschlagene Ansatzpunkt der Stakeholder-Einzelbetrachtung beruht zusätzlich auf dem Gedanken, dass zum Beispiel ein Eigentümer, mehrere Ziele mit der Vermarktung einer zwischengenutzten Immobilie verfolgen kann. Einerseits gibt es das Ziel, die Immobilie in Zukunft wertsteigernd weiterzuentwickeln. Andererseits gibt es auch die Möglichkeit ein Unternehmen durch die Zwischennutzung als nachhaltig zu positionieren, um so den Unternehmenswert langfristig zu steigern. Genau diese Wertsteigerung, wie diese generiert bzw. beeinflusst werden kann, sowie deren Berechnung, stellen aus Sicht des Verfassers interessante Ansatzpunkte dar. Weiterer Forschung bedarf es auch bei den rechtlichen Fragen. Sowohl steuer- als auch vertragsrechtlich gesehen befindet sich Österreich, in Bezug auf die Möglichkeit einer Zwischennutzung, in keiner Vorreiterstellung. Des Weiteren findet sich im Immobilienmarketing-Managementprozess eine Vielzahl an Methoden, die in Richtung der Zwischennutzung analysiert und angepasst werden müssten. Eine praxisnahe Ausarbeitung einer Marketingkonzeption könnte insbesondere für die zukünftige Installation solcher Projekte einen wertvollen Beitrag leisten.

Es sind bereits erste Grundsteine in verschiedenen Bereichen gelegt worden, jedoch muss noch vermehrt geforscht, entwickelt, informiert und umgesetzt werden. Diese Arbeit fokussiert im Besonderen auf das Immobilienmarketing von Leerstandsflächen, welches als Ausgangspunkt für weitere Forschung dienen soll.

Literaturverzeichnis

Fachliteratur

Angst Marc / Klaus Philipp / Michaelis Tabea / Müller Rosemarie / Müller Stephan / Wolff Richard (2010): *Zone*imaginaire, Zwischennutzung in Industriearealen*. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, Zürich

Atteslander Peter / Kneubühler Hans-Ulrich (1975): *Verzerrungen im Interview, Zu einer Fehlertheorie der Befragung*. Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen

Becker Jochen (1983): *Grundlagen der Marketing-Konzeption*. Verlag Franz Vahlen GmbH, München

Bircher Bruno (1976): *Langfristige Unternehmensplanung – Konzepte, Erkenntnisse und Modelle auf systemtheoretischer Grundlage*. Haupt Verlag AG, Bern

Bobber Michael / Brade Kerstin Hiska (2000): Immobilienmarketing. In: Schulte Karl-Werner (Hrsg.): *Immobilienökonomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 2. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 581-644

Bone-Winkel Stephan / Thomas Matthias / Allendorf Georg J. / Walbröhl Victoria / Kurzrock Björn-Martin (2008): Immobilien-Portfoliomanagement. In: Schulte Karl-Werner (Hrsg.): *Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 4. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 779-920

Bosak Alexander (2014): *Immobilienmarketing*. Präsentation aus der Vorlesung Immobilienmarketing am Continuing Education Center der Technischen Universität Wien, Wien

Bosak Alexander / Kaufmann Philipp (2014): *Immobilienmarketing*. Skriptum aus der Vorlesung Immobilienmarketing am Continuing Education Center der Technischen Universität Wien, Wien

Brade Kerstin (1998): *Strategischer Marketing-Planungsprozess für Büroimmobilien: Anwendung der Kausalanalyse zur Erforschung des Mietverhaltens*, Verlagsgesellschaft Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln

Brade Kerstin / Bobber Michael / Schmitt Alexander / Sturm Verena (2008): Immobilienmarketing. In: Schulte Karl-Werner (Hrsg.): *Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 4. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 713-773

Bruhn Manfred (2000): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, Strategische Planung und operative Umsetzung*. 5. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Stuttgart

Bruhn Manfred (2004): *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen, Konzepte, Methoden*. 5. Auflage, Springer-Verlag GmbH, Berlin

Bruhn Manfred (2012): *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. 11. Aufl., Springer-Verlag GmbH, Berlin

Bruhnke Karl-Heinz / Kübler Reinhard (2002): Der Lebenszyklus einer Immobilie. In: Universität Leipzig, Institut für Massivbau und Baustofftechnologie – IMB (Hrsg.): *Leipzig Annual Civil Engineering Report*. Universität Leipzig, Leipzig

Bruss Sandra / Quade Sandra (2007): *Erfolgsfaktor Immobilienmarketing, Einen Zusatzqualifikation für Architekten*. Druck Diplomica Verlag GmbH, Hamburg

Eisenhut Thomas / Habermeier Matthias (2008): Leitfaden, Leere Räume, Neues Leben, Ideen & Perspektiven für leerstehende öffentliche Gebäude. In: Ministerium für Umwelt – Agentur ländlicher Raum (Hrsg.): *Argus Concept – das Stadtplanungsteam der incopa*, Saarbrücken

Falk Bernd (1997): *Das große Handbuch Immobilien-Marketing*. verlag modern industrie GmbH, Landsberg

Falk Bernd (2004): *Fachlexikon Immobilienwirtschaft*. 3. Auflage, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Berlin

Friedrichs Jürgen (1996): Gentrification: Forschung und methodologische Probleme. In: Friedrichs Jürgen / Kecskes Robert (Hrsg.): *Gentrification: Theorie und Forschungsergebnisse*. Verlag Leske und Burdrich GmbH, Leverkusen/Opladen

Froessler David / Wiemken Torsten / Jänsch Hendrik (2009): *Strategisches Leerstandsmanagement, Erfolgreiche Strategien und Projekte zur Reaktivierung von gewerblichen Leerständen und zur nachhaltigen Standortentwicklung*. Good Practice Reader No 4., Innovationsagentur Stadtumbau NRW, Düsseldorf

Funk Margret / Koessler Christoph / Stocker Gerald (2009): Sachwertverfahren. In: Bienert Sven / Funk Margret (Hrsg.): *Immobilienbewertung Österreich*. 2. Aufl., ÖVI Immobilienakademie Betriebs-GmbH, Wien

GEFMA (2004): *Richtlinie 100-1, Entwurf: Facility Management, Grundlagen*. German Facility Management Association Deutscher Verband für Facility Management e.V., Bonn

Gondring Hanspeter (2009): *Immobilienwirtschaft, Handbuch für Studium und Praxis*. 2. Aufl., Verlag Franz Vahlen GmbH, München

Harrant Horst / Hemmrich Angela (2010): *Kundenmanagement im Projekt*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

Hilke Wolfgang (1989): Dienstleistungs-Marketing, Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen. In: *Schriften zur Unternehmensführung*. Band 35, Dr. Th. Gabler GmbH Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1-133

Hombrug Carsten / Krohmer Harley (2006): *Marketingmanagement, Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*. Dr. Th. Gabler GmbH Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden

IfS (2005): *Methoden der Erfassung von Wohnungsleerstand im Stadtumbau – Arbeitshilfe für die kommunale Praxis*. Auftraggeber: Ministerium für Infrastruktur und Raumordnung des Landes Brandenburg, IfS – Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH, Brandenburg

Rellensmann Luise (2010): *Das Phänomen der Zwischennutzung unter besonderer Berücksichtigung der Denkmalpflege am Beispiel der jüngeren Berliner Stadtgeschichte*. Veröffentlichte Masterthesis, Brandenburgische Technische Universität Cottbus, Cottbus

Kaufmann Philipp (2000): *Absatzfördernde Kommunikationsinstrumente bei Wohnimmobilien*. Magisterarbeit, Universität Wien, Wien

Kippes Stephan (2001): *Professionelles Immobilienmarketing, Marketing-Handbuch für Makler, Bauträger, Projektentwickler und Immobilienverwalter*. Verlag Franz Vahlen GmbH, München

Kippes Stephan / Bach Philipp (2002): Immobilienmarketing. In: Wernecke Martin / Rottke Nico (Hrsg.): *Praxishandbuch Immobilienzyklen*. Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln

Kotler Philip / Armstrong Gary / Saunders John / Wong Veronica (2007a): *Grundlagen des Marketing*. 4. Aufl., I., Pearson Education Deutschland GmbH, München

Kotler Philip / Keller Kevin Lane / Bliemel Friedhelm (2007b): *Marketing-Management, Strategien für wertschaffendes Handeln*. 12. Aufl., Pearson Education Deutschland GmbH, München

Kranewitter Heimo (2010): *Liegenschaftsbewertung*. 6. Aufl., MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, Wien

Lamnek Siegfried (2005): *Qualitative Sozialforschung*. 4. Aufl., Verlagsgruppe Beltz, Julius Beltz GmbH & Co. KG., Weinheim

Lange Bastian / Misselwitz Philipp / Oswald Philipp / Overmeyer Klaus / Rudolf Ines-Ulrike / Stevens J. Miller (2007): *Urban Pioneers, Berlin: Stadtentwicklung durch Zwischennutzung*. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin, Jovis Verlag GmbH, Berlin

Lasswell Harold Dwight (1948): *The Structure and Function of Communication in Society*. In: Lyman Bryson (Hrsg.): *The Communication of Ideas*. Harper and Brothers, New York, 37-52

Liehl Peter (2013): *Wohnrecht 1*. Skriptum aus der Vorlesung Wohnrecht 1 – Grundzüge des Bestandrechts am Continuing Education Center der Technischen Universität Wien, Wien

MA 18 (2003): *Urban Catalyst, Strategien für temporäre Nutzungen - Entwicklungspotentiale für urbane Residualflächen in europäischen Metropolen; Amsterdam - Berlin - Helsinki - Neapel – Wien*. Auftraggeber: Stadt Wien, Magistratsabteilung 18 - Stadtentwicklung und Stadtplanung, Auftragnehmer: Kamleithner Christa / Kohoutek Rudolf, Schriftenreihe: Werkstattberichte der Stadtentwicklung Wien, Nr. 60, Wien

MA 18 (2013): *Perspektive Leerstand, Zum Themengebiet Leerstandsnutzung und deren Management anhand einer Good-practice-Analyse*. Auftraggeber: Stadt Wien, Magistratsabteilung 18 - Stadtentwicklung und Stadtplanung, Auftragnehmer: TU Wien, Department für Raumplanung, Fachbereich Soziologie, Schriftenreihe: Werkstattberichte der Stadtentwicklung Wien, Nr. 139, Wien

Mayer Horst (2006): *Interview und schriftliche Befragung*. 3. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

Meffert Heribert (2000): *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente - Praxisbeispiele*. 9. Aufl., Dr. Th. Gabler GmbH Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden

Messinger Heinz (1996): *Langenscheidts Großes Schulwörterbuch Englisch-Deutsch*. Langenscheidt GmbH & Co. KG, München

Meyer Anton (2000): *Dienstleistungsmarketing*. In: Corsten Hans (Hrsg.): *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*. 4. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 189-195

Meyer Christoph / Schneider Wolfgang (2001): Analysen und Research als Voraussetzung für effizientes Immobilien-Marketing. In: Schulte Karl-Werner / Brade Kerstin (Hrsg.): *Handbuch Immobilien-Marketing*. Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln, 79-106

Möhring Wiebke / Schlütz Daniela (2010): *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft, Eine praxisorientierte Einführung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

Offergeld Berit (2012): *Bestimmung von Immobiliennutzungszyklen am Beispiel von Bürogebäuden, Ein ökonomischer Ansatz*. Dissertation, Bergischen Universität Wuppertal, Shaker Verlag GmbH, Aachen

Pierschke Babara / Pelzeter Andrea (2008): Facilities Management. In: Schulte Karl-Werner (Hrsg.): *Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 4. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

Poppitz Marianna (2008): *Nutzung gewerblicher Leerstände: zwischen der Sicherung, Stärkung und Entwicklung von Standorten*. Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft im Deutschen Verband für Wohnwesen, Städtebau und Raumordnung e.V., Berlin

Quante Rainer (2011): *Praxishandbuch Immobilien Asset Management*. Immobilien Manager Verlag IMV GmbH & Co. KG, Köln

Ridder Andreas / Fichtinger Georg / Milian Catherine (2014): *Wiener Büromarkt, Marktbericht, Q1 2104*. CBRE GmbH, Wien

Rapp Reinhold (1995): *Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption – Messung – Umsetzung*. Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH und Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH., Wiesbaden

Rottke Nico / Wernecke Martin (2002): Management im Immobilienzyklus, Teil 16: Resümee, Aktuelle Trends, Fazit für die Praxis. In: *Immobilien Zeitung*. Nr. 3, 15

Rottke Nico / Wernecke Martin (2008): Lebenszyklus von Immobilien. In: Schulte Karl-Werner (Hrsg.): *Immobilienökonomie Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

Runia Peter / Wahl Frank / Geyer Olav / Christina Thewissen (2003): *Marketing, Eine prozess- und praxisorientierte Einführung*, 3. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

Schäfers Wolfgang (1997): Strategisches Management von Unternehmensimmobilien: Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnis einer empirischen Untersuchung. In: Schulte Karl-Werner (Hrsg.): *Schriften zur Immobilienökonomie*. Verlagsgesellschaft Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln

Schnaitl Clemens (2012): *Öffentlicher Leerstand in strukturschwachen Gemeinden – Was tun?, Feldforschung in drei beispielhaften Gemeinden in der Region Mühlviertel in Oberösterreich*. Veröffentlichte Masterthesis, Universität für Bodenkultur Wien, Wien

Schulte Karl-Werner (1996): Handbuch *Immobilien-Projektentwicklung*. Immobilien Manager Verlag IMV GmbH & Co. KG, Köln

Schulte Karl-Werner (1997): *Schriften zur Immobilienökonomie*. Verlagsgesellschaft Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln

Schulte Karl-Werner (2001): Handbuch *Immobilien-Projektentwicklung*. Immobilien Manager Verlag IMV GmbH & Co. KG, Köln

Schulte Karl-Werner (2008): *Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 4. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

Schulte Karl-Werner / Brade Kerstin (2001): *Handbuch Immobilien-Marketing*. Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln

Schulte Karl-Werner / Schäfers Wolfgang (1998): *Handbuch Corporate Real Estate Management*. Verlagsgesellschaft Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln

Schweighofer-Bitter Manuela (2012): *Die Immobilie „zwischen KULTUR und MARKETING“, Kulturelle Zwischennutzung als strategisch eingesetztes Marketing-Instrument für Immobilien-Projektenwicklungen*. Veröffentlichte Masterthesis, Donau-Universität Krems, Krems

Stender-Monhemius Kerstin (2002): *Marketing, Grundlagen mit Fallstudien*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

Stier Daniel Philippe (2006): Die Berücksichtigung des Immobilienlebenszyklus bei der Immobilienbewertung mit DCF-Verfahren. In: *Zeitschrift für Controlling und Management*. 50. Jg., Heft 6, 360-366

Sommer Hans (1998): *Projektmanagement im Hochbau, Eine praxisnahe Einführung in die Grundlagen*. 2. Aufl., Springer-Verlag GmbH., Heidelberg

Walbröhl Victoria (2014): *Immobilienfonds und Portfoliomanagement*. Präsentation aus der Vorlesung Immobilienfonds und Portfoliomanagement am Continuing Education Center der Technischen Universität Wien, Wien

Welge Martin K. (1985): *Unternehmensführung, Band 1: Planung*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Stuttgart

Winkelmann Peter (2002): *Marketing und Vertrieb, Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung*. 6. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

Wüstefeld Hermann (2000): *Risiko und Rendite von Immobilieninvestments*. Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main

Quellen aus dem Internet

AMA (2013): Definition of Marketing.

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> -
abgerufen am 20.07.2014 und letztmalig überprüft am 05.03.2015

BAFU (2015): Leitfaden Zwischennutzung, Faktor Zeit (I).
<http://www.zwischennutzung.ch/zwischennutzung/de/leitfaden-10400/direkter-einstieg/60-leitfaden/c-bedingungen/304-einfuehrung.html> -
abgerufen am 05.11.2014 und letztmalig überprüft am 05.03.2015

Bartos-Stock Elisabeth / Berchtold Peter Freidrich / Pauscha Bianca / Bauernfeind Sandra / Lehner Verena / Hartwig Elisabeth (2014): Erster Wiener Wohnungsmarktbericht 2014.
http://www.wohnungsmarktbericht.at/links/Buwog_EHL.pdf -
abgerufen am 20.07.2014 und letztmalig überprüft am 05.03.2015

Bruhn Manfred (2014): Dienstleistungsmarketing.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/dienstleistungsmarketing.html> -
abgerufen am 20.07.2014 und letztmalig überprüft am 05.03.2015

Fraeser Nina / Hamdi Alice/Hejda Willi / Kirchberger Christoph / Kiselka Wolfgang / Maicher Markus / Przybilla Sarah (2014): Perspektive Leerstand.
<https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008349.pdf> -
abgerufen am 07.08.2014 und letztmalig überprüft am 05.03.2015

Paradocks (2015): Unser Ansatz.
<http://www.paradocks.at/onorthodox/> -
abgerufen am 05.02.2015 und letztmalig überprüft am 05.03.2015

PONS GmbH (2015): Online-Wörterbuch, Englisch - Deutsch.
<http://de.pons.com/%C3%BCbersetzung?q=gentry&l=deen&in=&lf=en> -
abgerufen am 26.01.2015 und letztmalig überprüft am 05.03.2015

Stadt Wien (2015): Flächenwidmungsplan.
<http://www.wien.gv.at/flaechenwidmung/public/> -
abgerufen am 05.02.2015 und letztmalig überprüft am 05.03.2015

Winkler-Hermaden Rosa (2014): „Blödsinn, das alles leerstehen zu lassen“.
<http://derstandard.at/1395363184204/Bloedsinn-das-alles-leerstehen-zu-lassen> -
abgerufen am 26.04.2014 und letztmalig überprüft am 05.03.2015

Abkürzungsverzeichnis

ABGB	Allgemein Bürgerliches Gesetzbuch
AMA	American Marketing Association
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
evtl.	eventuell
exkl.	exklusive
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GND	Gesamtnutzungsdauer
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	inklusive
Mio.	Million
MRG	Mietrechtsgesetz
neg.	negativ
pos.	positiv
RND	Restnutzungsdauer
S.	Seite
Tab.	Tabelle
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel
zuzgl.	zuzüglich

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gedankenflussplan	5
Abbildung 2: Vier Grundsäulen eines Marketingkonzeptes	12
Abbildung 3: Immobilienlebenszyklus als zyklischer und linearer Verlauf.....	20
Abbildung 4: Zusammenhang der diversen Nutzungsdauern	21
Abbildung 5: Formel zur Ermittlung der Restnutzungsdauer	26
Abbildung 6: Immobilienlebenszyklus nach Stier	28
Abbildung 7: Lebenszyklusphasen der GEFMA Richtlinie 100-1	31
Abbildung 8: Erweiterter Immobilienlebenszyklus	33
Abbildung 9: Gründe und Ursachen für einen Leerstand.....	36
Abbildung 10: Immobilienmarketing im Immobilienlebenszyklus	49
Abbildung 11: Intensivität der Marketingaktivitäten bei Zwischennutzungen	57
Abbildung 12: Marketingumsetzer und deren Einfluss auf das Zwischennutzungsprojekt	59
Abbildung 13: Immobilienmarketing-Managementprozess	68
Abbildung 14: Vier Ps des Marketing-Mix inkl. diverser Marketing-Instrumente	72
Abbildung 15: Marketing-Mix im Immobilienlebenszyklus.....	75
Abbildung 16: Flächenwidmungsplan der Marxergasse 24/2, 1030 Wien	80
Abbildung 17: Dreigestirn der Zwischennutzung	92

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklungsstufen des Marketings nach Bruhn.....	7
Tabelle 2: Gegenüberstellung der Marketing-Definitionen.....	9
Tabelle 3: Gegenüberstellung der Dienstleistungsmarketing-Definitionen.....	11
Tabelle 4: Gegenüberstellung der Immobilienmarketing-Definitionen.....	14
Tabelle 5: Gegenüberstellung der Leerstands-Definitionen.....	16
Tabelle 6: Gegenüberstellung der Zwischennutzungs-Definitionen.....	17
Tabelle 7: Gesamtnutzungsdauer diverser Gebäudearten.....	22
Tabelle 8: Nutzungs- und Lebensdauer von diversen Bauteilen.....	24
Tabelle 9: Wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer von baulichen Anlagen.....	25
Tabelle 10: Auszug aus der lebenszyklusorientierten Immobiliencontrolling-Konzeption.....	27
Tabelle 11: Gegenüberstellung einzelner Immobilienlebenszyklen.....	32
Tabelle 12: Leerstandsdynamik und Maßnahmen des Deutschen Seminars für Städtebau und Wirtschaft.....	38
Tabelle 13: Gegenüberstellung temporärer Zwischennutzungsarten.....	42
Tabelle 14: Acht Zwischennutzungsarten in Bezug zur Hauptnutzung.....	43
Tabelle 15: Fünf unterschiedliche Nutzertypen von Zwischennutzungsmodellen.....	44
Tabelle 16: Struktur eines strategischen Zielsystems im Immobilienmanagement.....	61
Tabelle 17: Beispiel einer SWOT-Matrix.....	71
Tabelle 18: Kernaussagen des Fragenkomplex A.....	83
Tabelle 19: Kernaussagen des Fragenkomplex B.....	84
Tabelle 20: Kernaussagen des Fragenkomplex C1.....	85
Tabelle 21: Kernaussagen des Fragenkomplex C2.....	86
Tabelle 22: Kernaussagen des Fragenkomplex D.....	86

Anhang

Leitfaden der Experteninterviews

Thema: Immobilienmarketing für Zwischennutzungen

Gesprächspartner: Datum/Uhrzeit:
Unternehmen Interviewer:
Adresse
E-Mail:

- Einleitung ins Gespräch
- Name, Studium, Masterthesis
- Heranführung zum Thema
- Ziel der Befragung
- Durchführung einer Aufzeichnung

Fragenkomplex A: Zwischennutzungsarten und Erfolgsfaktoren

1. Welche Zwischennutzungsarten sind am Markt besonders erfolgreich?
2. Welche Faktoren einer Büroimmobilie sind entscheidend für den Erfolg/Misserfolg einer Zwischennutzung?
3. Welche Unternehmensfaktoren des Nutzers entscheiden über eine erfolgreiche Zwischennutzung?

Fragenkomplex B: Interessen, Ziele, Vor-/Nachteile und Risiken

1. Welche Interessen verfolgen/vertreten Sie mit dem Projekt in der Marxergasse?
2. Welche Ziele haben Sie sich für das Projekt in der Marxergasse gesetzt?
3. Wo sind die Vorteile der gewählten Zwischennutzung in der Marxergasse?
4. Wo sind die Nachteile der gewählten Zwischennutzung in der Marxergasse?
5. Welche Risiken birgt das Projekt in der Marxergasse?

Fragenkomplex C1: Immobilienmarketing aus Eigentümer- und Betreibersicht

1. Was verstehen Sie unter Immobilienmarketing für Zwischennutzungen?
2. Welche Marketingziele verfolgen Sie in der Marxergasse?
3. Welche Zielgruppen haben Sie hierfür definiert?
4. Welche Marketingstrategie verfolgen Sie?
5. Welche Maßnahmen setzen Sie?
6. Welche Medien nutzen Sie und warum?
7. Haben Sie dafür bereits eigene Prozesse/Abläufe generiert?

Fragenkomplex C2: Immobilienmarketing aus Nutzersicht

1. Was verstehen Sie grundsätzlich unter Immobilienmarketing?
2. Wie sind Sie auf die Marxergasse aufmerksam geworden?
3. Warum haben Sie sich für die Marxergasse entschieden?
4. Was würden Sie tun um auf das Projekt aufmerksam zu machen?
5. Welche Kommunikationskanäle würden Sie nutzen?

Fragenkomplex D: Ausblick

1. Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung von Zwischennutzungsprojekten?
2. Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung des Immobilienmarketings in Bezug auf Zwischennutzungsprojekte?

Abschließende Fragen an den Experten:

Wollen Sie anonym bleiben? Ja Nein

Darf ich Sie in meiner Arbeit zitieren? Ja Nein

Haben Sie noch Fragen an mich oder zu meiner Arbeit?

Herzlichen Dank

Transkription des Experteninterviews mit Manuela Schweighofer-Bitter

Gesprächspartner: Manuela Schweighofer-Bitter Datum/Uhrzeit: 20.02.2015/09:00
Unternehmen: conwert Management GmbH Interviewer: D. Gucher
Adresse: Alserbachstraße 32, 1090 Wien
E-Mail: manuela.schweighofer-bitter@conwert.at

Fragenkomplex A: Zwischennutzungsarten und Erfolgsfaktoren

1. Welche Zwischennutzungsarten sind am Markt besonders erfolgreich?

Um dies näher zu beschreiben, möchte ich gerne den Top-Down und Bottom-Up Ansatz kurz beschreiben, der meiner Meinung nach ab einer gewissen Projektgröße (alles was über Einzelnutzung hinausgeht) die Basis einer funktionierenden Zwischennutzung bildet.

Top-Down bedeutet für mich, dass die Nutzer am jeweiligen Ort nicht nur oberflächliches Interesse mitbringen müssen, sondern wirklich bereit sind sich verbindlich und engagieren zu investieren. Damit kann überhaupt erst eine ernsthafte Nachfrage entstehen.

Top-Down heißt, dass es jemanden aus der Immobilienbranche geben muss der einer Zwischennutzung grundsätzlich offen gegenüber steht und auch bereit ist die entsprechenden Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen. Zwischen den beiden braucht es noch jemanden den ich einen „Kümmerer“ nennen würde, de facto ist er/sie der/die Betreiber/in der Zwischennutzung. Diese Schlüsselfigur ist meist auch der Initiator am Zustandekommen solch einer Nutzung. Seine Aufgabe ist es über die gesamte Dauer hindurch die Schnittstelle zwischen Eigentümer und Nutzer zu sein. Der Vermieter kann diese notwendige Koordinationsaufgabe meist aus Ressourcengründen nicht selbst übernehmen.

Jedoch zurück zur Frage, die sich nicht so einfach beantworten lässt. Grundsätzlich halte ich jede Zwischennutzungsart für möglich, sofern sie zu den Voraussetzungen und Gegebenheit passt. Ich erachte eine Ab- oder Ausgrenzung bzw. eine Abstufung von Zwischennutzungsarten für nicht sinnvoll. Man sollte für jegliche Nutzung offen sein, damit Raum und Platz für Kreativität geschaffen ist. Sowohl Angebot als auch Nachfrage verändern sich am Markt zunehmend schneller, wodurch die zuvor erwähnte Offenheit sehr wichtig ist. Heute ist Co-Working gefragt, morgen könnten es Pop-Up Stores sein und übermorgen sind es vielleicht schon Containerwohnheime für Studenten. Aus meiner Sicht sind die folgenden Punkte bei Zwischennutzungen essenziell: sei kreativ, sei differenziert, erfinde dich jeden Tag neu und erkenne das Potenzial.

2. Welche Faktoren einer Büroimmobilie sind entscheidend für den Erfolg/Misserfolg einer Zwischennutzung?

Es ist davon auszugehen, dass sich die Faktoren in Zukunft noch sehr oft verändern werden. Die Größe spielt für mich keine entscheidende Rolle. Wir haben beispielsweise kleine Studentengruppen die mit 40m² auskommen. Je nach Notwendigkeit können wir diese von einem Objekt ins nächste übersiedeln bzw. mitnehmen. Andererseits haben wir die Marxergasse mit über 2.000m², wo quasi eine Weitergabe der Räumlichkeiten an diverse Nutzer stattfindet. Die Lage spielt jedoch sicher eine sehr zentrale Rolle und hier ist bei mir eine Desillusionierung eingetreten. Das heißt, schlechte Lagen werden auch von Zwischennutzern nicht sonderlich nachgefragt oder in Anspruch genommen. Ausgenommen sind natürlich Objekte die eine besondere Attraktivität ausstrahlen. Vormals bin ich davon ausgegangen, dass jeglicher

Raum, der kostengünstig zur Verfügung gestellt wird, für einen Zwischennutzer von Interesse ist.

Der Vermittlungserfolg ist nun abhängig von der Lage und der Attraktivität des Objektes. Das Objekt muss eine gewisse Anziehungskraft auf die Nutzer ausüben. Sprechen wir von Ausstattung, kommt es natürlich immer auf die geplante Nutzung an. Die Bedürfnisse einer sportlichen Nutzung unterscheiden sich stark von denen eines neuen Start-Ups. Es kommt auf die Anforderung an und was die Leute vor Ort machen wollen.

3. Welche Unternehmensfaktoren des Nutzers entscheiden über eine erfolgreiche Zwischennutzung?

Ich finde dies ist ein ganz wesentlicher Punkt. Ich hatte bereits mit vielen unterschiedlichen Zwischennutzern und Nutzungen zu tun und kann sagen: Es treffen Welten aufeinander und die unterschiedlichen Anschauungen gehen oftmals stark auseinander. Der Eigentümer sollte aufgeschlossen sein, vorurteilslos und offen auf die einzelnen Nutzergruppen zugehen und das gemeinsame Potential erkennen können. Im Gegenzug erwarten wir von unserem Gegenüber neben der Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen auch Fairness, Offenheit, Zuverlässigkeit, Termintreue und Realitätsbezug. Wenn Mieter oder Nutzer bereits in der Anbahnung unzuverlässig auftreten, so kann dies bereits erste Zweifel an der Person und letztendlich an der Ernsthaftigkeit des beabsichtigten Geschäftsabschluss erwecken. Es geht hier um das Element des Vertrauens, welche eigentlich die Basis für eine spätere Vermietung darstellt. Genau dieses Vertrauen ist ein ganz persönlicher Wert und wenn hier die Werte nicht übereinstimmen, kann sich daraus schon ein ungutes oder verunsichertes Gefühl ergeben. Zusammenfassen würde ich dies als Soft-Skills sehen, die ein Mieter unbedingt mitbringen muss. Sind diese nicht vorhanden oder erkennbar kann es vorkommen, dass man als Eigentümer gar kein Interesse hat Flächen zu „überlassen“. Genau der Faktor Mensch und das Zwischenmenschliche ist hier ganz besonders gefragt. Bedingt durch die vergleichsweise geringe Anzahl an Zwischennutzungsprojekten, muss aus meiner Sicht diese emotionale Voraussetzung von beiden Vertragspartnern unbedingt mitgebracht werden, damit gute Projekte beispielgebend für die anderen entstehen können. So gewinnen wir auch ein kollektives Vertrauen in das Modell Zwischennutzung.

Fragenkomplex B: Interessen, Ziele, Vor-/Nachteile und Risiken

1. Welche Interessen verfolgen/vertreten Sie mit dem Projekt in der Marxergasse?

Verständlicherweise vertreten wir natürlich die Interessen der Eigentümer. Im Fall der Marxergasse, die ursprünglich verkauft hätte werden sollen, ist uns jedoch kurz vor Unterzeichnung der potenzielle Käufer abgesprungen und es hat sich daraufhin die Frage gestellt, was wir zukünftig mit dieser Immobilie machen wollen. Genau in diesem Moment sind die derzeitigen Betreiber mit ihrem Konzept an uns herangetreten. Wir haben uns für dieses Konzept entschieden, weil dadurch eine sinnvolle Überbrückung bis zur anstehenden Entscheidung entstehen konnte. Zwischennutzung ist somit ein taugliches Instrument zum Schaffen von Handlungsspielräumen und Zeit.

Es ergeben sich auch monetäre und ganz einfache praktische Vorteile daraus wie z.B., dass laufende Kosten minimiert werden, das Haus nicht weiter verkommt und die Zwischennutzer technische Gebrechen unmittelbar melden und ungebetene Einwohner fern halten.

Für uns ging es primär um die Überbrückung, Werterhaltung und Kostenoptimierung. Ein möglich auftretender Mehrwert bedingt durch das spezielle Marketing wurde in unserem Fall im ersten Ansatz nicht berücksichtigt. Das liegt aus meiner Sicht daran, dass es am Markt und in der Branche noch sehr wenige erfolgreiche Beispiele und somit Erfahrungen mit Zwischennutzungsmarketing gibt.

Es ist jedoch davon auszugehen, dass es in wenigen Jahren völlig anders aussehen wird und das Unternehmen die Marketingpotenziale erkennen und sich dadurch vielleicht entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern können. Marketing von Zwischennutzungen als eine Möglichkeit um das Image eines Unternehmens oder der ganzen Branche zu verbessern. Ich denke es ist noch viel an Überzeugungsarbeit zu leisten, jedoch Projekte wie die Marxergasse stellen eine Art Wegbereitung dar. Es wird unter anderem die Aufgabe der Unternehmen aktiv dieses Potential zu nutzen.

2. Welche Ziele haben Sie sich für das Projekt in der Marxergasse gesetzt?

Im Fall der Marxergasse gab es keine genauen Ziele für Zwischennutzung. Wir haben an anderen Zielen gearbeitet. Weil vollkommen unerwartet der geplante Verkauf nicht realisiert werden konnte, war es nicht geplant eine Zwischennutzung zu etablieren.

Generell geht es wie bereits zuvor besprochen um die Minimierung der Betriebskosten, den Zeitgewinn und dadurch die Ausdehnung des Handlungsspielraumes.

Wie gesagt sehe ich in der Immobilienbranche in Bezug auf Marketingziele generell ein Entwicklungs-/Verbesserungspotenzial. Die Immobilienwirtschaft hat was Marketing betrifft noch ein enormes Wachstumspotential. Aktuell wird in der Branche noch wenig Gutes und professionelles Immobilienmarketing betrieben. Wahrscheinlich auch deshalb weil z.B. im Wohnbau die Nachfrage ohnehin vorhanden ist und alle mit der Bedarfsbefriedigung ausgelastet sind. Derzeit sind es nur die sehr großen Immobilienvermittlungsunternehmen und eine Hand voll Projektentwickler die Immobilienmarketing professionell und ganzheitlich betreiben und anwenden. In der Bestandsbewirtschaftung findet Immobilienmarketing im Gegensatz zu Neubauprojekten quasi gar nicht statt. Die Investitionen in diesem Bereich können daher noch als sehr gering angesehen werden. Aber genau für diese Bestandsimmobilien könnte Zwischennutzungsmarketing einen entscheidenden Mehrwert bringen. Wir müssen erst lernen, wie das Marketing für Zwischennutzungsprojekte professionell aufgesetzt werden kann. Das schlichte Reagieren auf Gegebenheiten und Zufälligkeiten ist aus meiner Sicht zu wenig.

3. Wo sind die Vorteile der gewählten Zwischennutzung in der Marxergasse?

Der größte Vorteil ist die Nutzung selbst im Gegensatz zu einem Leerstand. Das heißt wieder: Minimierung der Betriebskosten, Erhöhung der Sicherheit für Gebäude und Infrastruktur, sowie reduzieren des Handlungsdruck und Zeitgewinn zu Prüfung von Alternativen. Dies wären aus meiner Sicht die offensichtlichen Vorteile. Wie gesagt gibt es jedoch auch noch den versteckten Mehrwert des Marketingeffektes und in schlechten Lagen die Möglichkeit der Standortaufwertung – was in der Marxergasse ja nicht der Fall war.

4. Wo sind die Nachteile der gewählten Zwischennutzung in der Marxergasse?

Eine definitive Vermietung würde wirtschaftlich wesentlich attraktiver für uns sein. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass auf Grund des fehlenden Handlungsdrucks, maßgebliche Entscheidungen zu lange hinausgeschoben werden. Was zuvor noch

ein Vorteil war, kann sich auch sehr schnell ins Umgekehrte entwickeln. Einerseits haben wir weniger Druck und entscheiden nicht, jedoch kommen wir vielleicht dadurch auch auf neue und bessere Entwicklungsideen. Entscheidungen reifen besser und man ist sich im Anschluss sicherer, dass die getroffene Entscheidung dann auch die Ausgereifere war. Der Zeitgewinn ist daher ein zweiseitiges Schwert.

Als generellen Nachteil von Zwischennutzung sehe ich die sehr Zeitaufwendige Nutzersuche, die mit Sicherheit viele abschreckt. In der Marxergasse ist durch die Gesamtübernahme diese zeitaufwendige Nutzersuche völlig entfallen – das war ein großer Vorteil (wobei eine Einzelvergabe der Flächen voraussichtlich für uns gar nicht in Frage gekommen wäre).

5. Welche Risiken birgt das Projekt in der Marxergasse?

Die Nutzer könnten Maßnahmen setzen die vom Eigentümer nicht gewünscht werden. Es könnten Umbauten erfolgen oder Nutzungen betrieben werden, die mangels der notwendigen Genehmigung seitens der Bau- und Gewerbebehörde nicht gestattet sind. Dies kann im schlimmsten Fall auf den Eigentümer zurückfallen. Des Weiteren geht es noch um die Absicherung des Vertragspartners selbst; z.B. ist eine ausreichende Versicherung gegeben, kann der Vertrag wirtschaftlich erfüllt werden, usw. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an Risiken wie beispielweise das Potential von Vandalismus, Schadensfälle, Haftungen, sonstigen Vertragsrisiken, negative Presse und so weiter. Dieses Risikopotential muss im Vorfeld abgeklärt, bewertet und gemanagt werden.

Wir haben auch die Erfahrung gemacht, dass Nutzer immer mehr und neuen Forderungen sowie Ansprüchen an uns herantragen, welche keinerlei rechtlichen Hintergrund haben, aber dennoch unangenehm berühren. Wodurch die eingangs erwähnten menschlichen Faktoren und Qualitäten wie Fairness, Offenheit und Zuverlässigkeit, Termintreue und Realitätsbezug wieder in den Vordergrund rücken. In den Extremfällen könnte es sein, dass man die Nutzer möglicherweise nicht mehr loswird. Aber ich denke dieses Risiko ist kein Zwischennutzungsspezifikum, das kann man mit jedem anderen Bestandsnehmer auch erleben.

Fragenkomplex C1: Immobilienmarketing aus Eigentümer- und Betreibersicht

1. Was verstehen Sie unter Immobilienmarketing für Zwischennutzungen?

Dies sollte aus meiner Sicht zweigeteilt betrachte werden. Einerseits kann man damit den Liegenschaftsstandort oder das geplante Folgeprojekt in der Öffentlichkeit kommunizieren und damit bekanntmachen bzw. Imagepflege betreiben. Andererseits kann aber auch das Unternehmen selbst im Rahmen von Zwischennutzung in der Öffentlichkeit auftreten. Für Unternehmen bietet sich die Möglichkeit Zwischennutzung im Rahmen der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen oder von CSR aktiv zu betreiben.

2. Welche Marketingziele verfolgen Sie in der Marxergasse?

Wir haben uns keine genauen Marketingziele gesetzt, ich sehe uns eher noch in einem laborähnlichen Zustand und es bedarf reichlich an Entwicklungsarbeit um ein perfektes Zwischennutzungsmarketing zu betreiben. Aber gerade bei diesem Projekt wurde auch ohne Strukturierung gutes Marketing betrieben. Jedoch ohne genaue Marketingziele definiert zu haben.

3. Welche Zielgruppen haben Sie hierfür definiert?

Auch bei den Zielgruppen haben wir keine spezifischen Festlegungen getroffen. Derzeit kommen die Nutzer eher auf uns zu, als wir diese aktiv suchen müssten. Zielgruppen zu definieren sehe ich eher als eine Aufgabe der Betreiber. Wir haben jedoch bevorzugte Nutzergruppen, wie beispielsweise Betreiber von Co-Working Spaces oder Pop-up Stores. Personengruppen aus dem universitären Bereich oder Gruppen aus halböffentlichen Einrichtungen. Uns ist es wichtig, dass das Gegenüber professionell ist um uns sozusagen die Angst eines möglichen Scheiterns nimmt. Einzelnutzer interessieren uns generell weniger, ich würde sie aber auch nicht ganz ausschließen.

4. Welche Marketingstrategie verfolgen Sie?

Wie bereits zuvor erwähnt, stehen wir noch am Beginn und die ganze Geschichte hat für mich daher eher noch einen laborartigen Charakter. Es passieren viele Dinge, jedoch eine genaue Strategie ist noch nicht vorhanden. Also wir haben uns nicht hingesetzt und eine Marketingstrategie erarbeitet, jedoch genau dort sollten wir in Zukunft hinkommen. Sprechen wir allgemein von Strategie, bin ich der Meinung, dass – wie vorher erwähnt – genau diese, also Zwischennutzungen zu fördern oder zu ermöglichen, in die Unternehmensziele aufgenommen werden sollten. Somit wäre es bereits in der Unternehmenskultur etabliert und es muss nicht auf Einzelprojektebene immer wieder neu definiert und festlegt werden. Dieser Ansatz sollte von oben, sprich dem Management, kommen, durch das Unternehmen gehen und in den Projekten münden. Ich finde es schade, dass die Branche selbst, also beispielsweise die Wirtschaftskammern oder der Verband der österreichischen Immobilienreuhänder, das Thema für sich noch nicht aufgegriffen hat. Die Immobilienbranche steht ja nicht im allerbesten Licht. Die Branchenvertreter könnten dieses Thema aufgreifen und damit am Imagezugewinn der Immobilienbranche arbeiten. An Vorreitern mangelt es nicht. Derzeit ist aber noch vieles durch Einzelpersonen injiziert. Es gibt vereinzelte Bausteine, jedoch das große Gesamt ist noch nicht vorhanden. Wie in den Unternehmen sollte dies auch in den Verbänden von oben nach unten getragen werden, damit dieses enorme Potenzial zukünftig auch genutzt werden kann. Von unten betrachtet gibt es ja bereits einige Ansätze, jedoch nur wenn auch die anderer Seite – sprich die Immobilienbranche – sich öffnet, kann der Ansatz von Zwischennutzung in der Gesellschaft verankert und weiter ausgebaut werden.

5. Welche Maßnahmen setzen Sie?

Grundsätzlich müssten wir derzeit überhaupt keine Maßnahmen setzen, weil aktuell die Interessenten uns förmlich die Tür mit neuen Projekten und Ideen einrennen.

6. Welche Medien nutzen Sie und warum?

Meiner Meinung nach spielen die Onlinemedien eine große Rolle, jedoch ist die Wirkung der Printmedien nicht zu vernachlässigen. Facebook und Twitter haben hier eine Vorreiterstellung, aber auch Fachzeitschriften, Fernsehen und Radio haben für uns eine große Bedeutung.

7. Haben Sie dafür bereits eigene Prozesse/Abläufe generiert?

Für Immobilienmarketing von Zwischennutzungen haben wir leider noch keine speziellen Prozesse aufgesetzt. Es ist bereits im Unternehmen angekommen, es fehlt

jedoch noch an der Struktur und den Abläufen. Ich finde es gut, dass es bereits emotional angekommen ist. Das Management ist sich der Thematik bewusst, aber für Prozesse ist es einfach noch zu früh. Das Thema braucht einfach noch ein wenig an Zeit, aber genau darum ist es gut, dass hier eine Arbeit geschrieben und somit ein weiterer Baustein geliefert wird.

Fragenkomplex D: Ausblick

1. Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung von Zwischennutzungsprojekten?

Unattraktive Immobilien in schlechter Lage werden immer mehr in Bedrängnis geraten. Zwischennutzung kann sowohl monetär als auch ideell einen Mehrwert bringen, sowohl für die Immobilie als auch für das Unternehmen selbst. Es geht hier um das positive Vorangehen, Aufwerten und Wahrgenommen werden. Insbesondere bei Gewerbeimmobilien haben wir lange Leerstandzeiten. Es lässt sich noch nichts Neues entwickeln und die Zeit dazwischen kann sinnvoll genützt werden. Unternehmen könnten mit Zwischennutzern eine dauerhafte Partnerschaft entwickeln. Durch ein gemeinsames Zusammenwirken könnten tragfähige Geschäftsbeziehungen entstehen, woraus für alle Beteiligten eine Win-Win Situation generiert wird. Vielleicht ergibt sich daraus das ein oder andere Mal ein neues Projekt oder vollkommen geänderte Nutzungsansätze, was die Immobilie wieder von Neuen nutz- oder verwertbar macht.

2. Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung des Immobilienmarketings in Bezug auf Zwischennutzungsprojekte?

Wie bereits zuvor beschrieben, sehe ich das alles noch in einer sehr frühen Phase und mit unserem Zutun wird sich hier in den nächsten Jahren sicherlich viel Neues tun. Es ist schon einiges passiert. Vor Jahren haben wir nicht mal daran gedacht so ein großes Projekt wie in der Marxergasse überhaupt umsetzen zu können und jetzt gibt es das durchaus erfolgreiche Projekt von Paradox mit dem Packhaus schon seit über einem Jahr. Alles hat für mich noch einen gewissen Entstehungscharakter und die Professionalisierung wartet noch auf uns.

Transkription des Experteninterviews mit Margot Deerenberg

Gesprächspartner: Margot Deerenberg
Unternehmen: Verein Paradocks
Adresse: Marxergasse 24/2, 1030 Wien
E-Mail: margot@paradocks.at

Datum/Uhrzeit: 19.02.2015/14:00
Interviewer: David Gucher

Fragenkomplex A: Zwischennutzungsarten und Erfolgsfaktoren

1. Welche Zwischennutzungsarten sind am Markt besonders erfolgreich?

Ausgangspunkt ist immer die Funktion, der Zustand und die Infrastruktur des Gebäudes. Bisher haben wir immer unterschiedliche Gebäudearten für unsere Zwischennutzungsprojekte herangezogen und uns dann überlegt was hier am besten funktionieren könnte. Nun haben wir uns auf Bürogebäude spezialisiert und hier spielen die Start-Ups und IT-Unternehmen immer eine entscheidende Rolle. Wir haben aber nicht nur Unternehmer hier im Haus sondern auch viele Vereine, Einzelpersonen oder Studenten von diversen Universitäten. Es geht uns um Kooperationen und in solcher Gebäude ist viel Platz für unterschiedlichste ‚Unternehmen‘ die ein Mehrwert aus Austausch holen können. Der Spielraum für einzelne Nutzungen, wie beispielsweise Gastronomie oder Wohnen, ist beschränkt und gar nicht so groß wie man sich das eigentlich vorstellen könnte, aufgrund der rechtlichen Lage. Jedoch grundsätzlich kann man das nicht so genau sagen. Wir haben derzeit sehr viele unterschiedliche Nutzer und seitdem wir das Haus betreiben hat uns noch niemand verlassen. Eine Aufteilung und Gruppierung je Stockwerk hat jedoch stattgefunden, so haben wir eine Sozial-, Technologie-, Handwerks- und Forschungsebene eingeführt. Vorteile haben sicher Unternehmen die keine Verkaufsflächen benötigen, wie IT- und Development-Unternehmen. Grundsätzlich sind wir für alle und alles offen, aber welche Branche hier besonders erfolgreich ist kann ich nicht sagen.

2. Welche Faktoren einer Büroimmobilie sind entscheidend für den Erfolg/Misserfolg einer Zwischennutzung?

Ich glaube in Wien kommt es sehr stark auf die Lage an. Die Infrastruktur um das Gebäude und die öffentliche Anbindung, sprich die Erreichbarkeit, spielen sicher eine entscheidende Rolle. Das äußere Erscheinungsbild des Gebäudes wird von den Nutzern für weniger wichtig erachtet. Für uns ist jedoch die Raumaufteilung sehr wichtig, wie beispielsweise das Verhältnis zwischen Gang- und Bürofläche, weil wir ja nur die Büroflächen vermieten können und umso mehr Gangflächen wir haben, desto weniger Büroflächen können wir anbieten. In unserem Fall ist dies besonders ausschlaggebend, weil wir die gesamte Erdgeschossfläche als Kooperationsfläche zur Verfügung stellen und besonders dann ist es wichtig, dass auch entsprechend viele Büros verfügbar sind. Auch die Abtrennbarkeit ist für uns und unsere Kunden sehr wichtig. Die Nachfrage nach 24/7 Öffnungszeiten ist sehr groß. Die Größe ist abhängig von der Nutzung und für uns ist diese sehr wichtig damit sehr viele Menschen zusammenarbeiten können und somit die vorhandenen Potenziale voll ausgeschöpft werden.

3. Welche Unternehmensfaktoren des Nutzers entscheiden über eine erfolgreiche Zwischennutzung?

Die Auswahl der Nutzer haben wir damals mittels eines „Open-Calls“ Verfahrens durchgeführt, wobei jeder Nutzer einen Fragebogen ausfüllen musste. Es wurden dabei gewissen Fähigkeiten abgefragt, wie beispielsweise die soziale Kompetenz, der Kooperationswille und grundsätzlich die Offenheit für Neues oder Anderes. Wir wollten das damals auch auf dem Shared Economy Prinzip aufbauen, jedoch hört sich das alles sehr nett an, aber in der Praxis ist das doch sehr schwer umzusetzen und jeder will dann doch seinen eigenen Drucker usw. haben.

Vom Alter her gesehen haben wir sehr unterschiedliche Mieter hier vor Ort. Die größte Gruppe sind natürlich die 25 bis 35-ig Jährigen, jedoch haben wir auch Pensionisten und Schüler die dieses Umfeld nützen.

Fragenkomplex B: Interessen, Ziele, Vor-/Nachteile und Risiken

1. Welche Interessen verfolgen/vertreten Sie mit dem Projekt in der Marxergasse?

Wir versuchen hier ein reelles Zwischennutzungsprojekt auf die Füße zu stellen, um damit das Potenzial von solchen Nutzungen aufzuzeigen. Natürlich verfolgen wir auch eigene Interessen, jedoch wollten wir in einem spannenden Umfeld etwas Neues aufbauen und damit zeigen, was mit Zwischennutzung überhaupt möglich ist. Eigentlich handelt es sich dabei um ein Forschungsprojekt.

2. Welche Ziele haben Sie sich für das Projekt in der Marxergasse gesetzt?

Grundsätzlich wollen wir das Zwischennutzungsmodell in der Gesellschaft etablieren und sowohl Eigentümern, Betreibern und Nutzern Mut zur Zwischennutzung machen. Diese Bewusstseins-schaffung ist uns sehr wichtig. Natürlich haben wir auch wirtschaftliche Ziele und es wäre schön, wenn aus diesem Verein ein profitables Unternehmen wird. Jedoch gerade in einer Phase der Wirtschaftskrise, wo viele Menschen arbeitslos sind, einen Job suchen und sich in die Selbstständigkeit wagen, genau diese Personen wollen wir mit den leerstehenden Flächen in Verbindung bringen. Es geht uns hier um Social- und Cultural-Entrepreneurship.

3. Wo sind die Vorteile der gewählten Zwischennutzung in der Marxergasse?

Ein wesentlicher Vorteil liegt in der sehr guten Erreichbarkeit und die zentrale Lage. Die vorhandene Ausstattung, beispielsweise die ganzen elektronischen Anschlüsse des Hauses, waren voll funktionsfähig und passen genau zu unserer büroartigen Nutzung. Auch der allgemeine Zustand der Marxergasse hat uns positiv überrascht. Die Heizung funktioniert und Strom ist überall vorhanden. Dies war nicht in allen Gebäuden, die wir uns in letzter Zeit so angesehen haben, der Fall. Verständlicherweise gab es ein paar Dinge die wir richten oder adaptieren mussten, aber diese haben auf den ersten Blick heftiger ausgesehen als sie dann in Wirklichkeit waren. Weiters möchte ich die Unabhängigkeit vom Eigentümer als einen wesentlichen Vorteil hervorheben. Der Einfluss des Eigentümers auf die von uns gewählten Nutzungen kann als gering angesehen werden. Natürlich gibt es für alles einen gewissen Rahmen, aber wir sind hier sehr eigenständig und können auch unsere Vorstellungen gut umsetzen. Final möchte ich noch die großen Erdgeschossflächen anführen, die einige Nutzer als Präsentations- und Verkaufsfläche nutzen und wo Kooperationen stattfinden. Ach ja, und der wunderschöne Garten.

4. Wo sind die Nachteile der gewählten Zwischennutzung in der Marxergasse?

Von der Zwischennutzung her gesehen, sehe ich derzeit keine Probleme. Wenn wir vom Gebäude sprechen, könnte man sich vielleicht über die Ästhetik unterhalten. Natürlich wäre es schön, wenn das Gebäude sehr modern ausgestattet wäre, es hohe Räume aufweisen würde und es sich nicht mit Teppichböden ausgelegt wäre. Seitdem wir hier neues Leben installiert haben, gefällt mir das Gebäude sehr gut und es weißt für mich auch wieder einen gewissen Charme auf. Im Endeffekt jedoch sind diese ästhetischen Faktoren eher als nachrangig zu betrachten.

Ein kleiner Nachteil ist die kurze Zeit, die wir voraussichtlich in diesem Haus bleiben können. Wir haben jetzt einen Vertrag über eineinhalb Jahre. Drei Jahre wären aus meiner Sicht ideal gewesen. Zehn Jahre wären jedoch wahrscheinlich zu viel gewesen. Es geht hier um Effektivität und den Aufwand den man für so kurze Zeit betreibt. Abschließend sehe ich noch die Vertragsart des Prekariums, mit dem jederzeitigen Kündigungsrecht, als problematisch.

5. Welche Risiken birgt das Projekt in der Marxergasse?

Das größte Risiko sehe ich in dieser rechtlichen und steuerlichen Ungewissheit. Wir bewegen uns hier in einem Graubereich, in dem wir natürlich versuchen das Bestmögliche zu tun, jedoch fehlt es an einer gewissen rechtlichen Sicherheit. Selbstverständlich haben wir diverse Anwälte und Steuerberater konsultiert, jedoch auch diese sind sich nicht vollends über die juristische Betrachtung von Zwischennutzungen einig. Ich persönlich würde mir hier mehr Klarheit und Rechtssicherheit wünschen und dies ist aus meiner Sicht eine klare Aufgabe der Politik. Dies ist auch ein Grund warum wir die Marxergasse als ein Forschungsprojekt sehen.

Fragenkomplex C1: Immobilienmarketing aus Eigentümer- und Betreibersicht

1. Was verstehen Sie unter Immobilienmarketing für Zwischennutzungen?

Ich halte das Immobilienmarketing für Zwischennutzungen für sehr wichtig. Unsere Ressourcen dafür sind leider sehr begrenzt, jedoch versuchen wir so viel als möglich zu tun, wobei man klar sagen muss, man könnte hier noch viel mehr tun. Betrachten wir die Marxergasse, würde ich das auch ein wenig zweigeteilt sehen. Einerseits geht es um das Projekt Marxergasse und andererseits um das Modell der Zwischennutzung, welches wir weiter bekannt machen wollen. Wobei in beiden Fällen die Medien auf uns zugekommen sind und eigentlich das Marketing für uns übernommen haben. Es wäre hier gut gewesen, dies selbst ein wenig zu steuern, jedoch waren die zeitlichen Ressourcen dafür leider nicht vorhanden.

2. Welche Marketingziele verfolgen Sie in der Marxergasse?

Also ganz konkrete Marketingziele haben wir eigentlich nicht definiert. Wir wollen hier mit einer Art Vorzeigeprojekt Bewusstsein schaffen und an Hand dieses Beispiels Mut für Zwischennutzungen machen. Es geht uns darum den Beteiligten zu zeigen, dass es sehr spannend und lustig sein kann, jedoch aber auch sehr viel Zeit in Anspruch nimmt und, dass es am Anfang nicht sonderlich profitabel ist. Uns ist es auch wichtig, dieses Unternehmertum/Entrepreneurship zu präsentieren und zu zeigen, was aus einem Restprodukt noch alles geschaffen werden kann, wenn der Wille dazu vorhanden ist.

3. Welche Zielgruppen haben Sie hierfür definiert?

Bei den Zielgruppen sind wir eigentlich sehr breit aufgestellt und möchten niemanden ausgrenzen. Hierzu zählen für mich auch die Wirtschaftsagentur, die Stadt Wien, die Politik und die Eigentümer. Natürlich gibt es dann noch die einzelnen Nutzergruppen und Branchen, wie die Technologie Start-Ups und Universitäten, die wir alle ansprechen möchten um diese Vielfalt im Haus weiter zu gewährleisten und zu fördern.

4. Welche Marketingstrategie verfolgen Sie?

Grundsätzlich haben wir keine genaue Marketingstrategie festgelegt. Unter einer Marketingstrategie verstehe ich schon etwas, was genau überlegt ist und in eine gewisse Richtung geht. Natürlich setzen wir viele Maßnahmen um, jedoch sind diese nicht an eine starre Strategie gebunden. Dies liegt wieder an dem Faktor Zeit. Es gibt einfach viele Dinge, die eine höhere Priorität haben und dazu würde ich zählen, dass die Heizung funktioniert oder, dass den Nutzern das Internet zur Verfügung steht.

5. Welche Maßnahmen setzen Sie?

In Bezug auf die Maßnahmen setzen wir eigentlich alles um was erstens einfällt und zweitens was dann davon überhaupt möglich ist. Wir nutzen das Internet so gut es möglich ist, also hier spreche ich von unsere Webpage, Newsletters, Mailings, Facebook, Twitter und die diversen andere Portale. Wir machen kurze Videoclips und nutzen auch die diversen Printmedien um an unsere Zielgruppen heranzukommen. Um am Anfang unser Haus voll zu bekommen, haben wir über mehrere Zeitungen und Fernsehberichte einen Open Call ausgeschrieben und das Feedback war immens. In zwei Wochen hatten wir mehr Bewerber als wir uns das gedacht hatten und wir mussten bereits eine Warteliste einrichten. Das alles war in unserem Fall eigentlich sehr einfach, jedoch das Auswahlverfahren hat mehrere Wochen in Anspruch genommen. Grundsätzlich hätten wir uns mehr Zuspruch über Facebook, oder über Mund-zu-Mund Propaganda erwartet, jedoch die Printmedien waren hier zielführender. Derzeit sind wir sogar daran eigene Praktikumsstellen einzurichten, weil plötzlich die Nachfrage danach aufgetaucht ist.

6. Welche Medien nutzen Sie und warum?

Grundsätzlich nützen wir alle uns möglichen Vertriebskanäle. Angefangen bei den Onlinemedien wie Facebook, Twitter, diverse Webpages, unsere Homepage und Mailings bis hin zu den Printmedien. In unserem speziellen Fall waren die Printmedien besonders erfolgreich. Als wir hier in der Marxergasse begonnen haben, haben wir in einigen Printmedien diverse Anzeigen schalten lassen und die Response war gewaltig. Damit hätten wir nie gerechnet. Des Weiteren haben wir auch mit einigen anderen Unternehmen oder Veranstaltungen Kooperationen gebildet, was den großen Vorteil hat, dass die erwünschte Zielgruppe, z.B. bei einer Veranstaltung, erstens zahlreich vertreten ist und zweitens direkt angesprochen werden kann. Gerade vor kurzem, ist durch ein Unternehmen in Berlin, haben wir auch unser erstes Image-Video fertig gestellt worden, das war eine große Ehre.

7. Haben Sie dafür bereits eigene Prozesse/Abläufe generiert?

Natürlich haben wir gewisse wiederkehrende Abläufe, die wir immer wieder um die gemachten Erfahrungen erweitern und anpassen. Diese Erkenntnisse werden dann auch in den nächsten Projekten gleich entsprechend umgesetzt. Abläufe und Prozesse sind aus meiner Sicht sehr wichtig. Für unsere Verhältnisse haben wir hier in der Marxergasse schon eine sehr große Fläche von mehreren tausend Quadratmetern und um solche großen Flächen zu verwalten bzw. zu managen erfordert es entsprechender Abläufe und Prozesse. Wir haben diese auch schriftlich dokumentiert und somit jederzeit griffbereit, jedoch von voll ausgearbeiteten und fixen Prozessen in Bezug auf unsere Marketingaktivitäten kann nicht gesprochen werden. Aus unserer Sicht ändert sich auch ständig sehr viel, wodurch wir flexibel und anpassungsfähig bleiben wollen.

Fragenkomplex D: Ausblick

1. Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung von Zwischennutzungsprojekten?

Also ich gehe davon aus, dass in den nächsten Jahren immer mehr Zwischennutzungsprojekte am Markt auftauchen werden. Ein zunehmender Trend dorthin ist eindeutig spürbar. Die Stadt Wien hat dies auch bereits erkannt, seit mehreren Jahren wird von einer Zwischennutzungsagentur geredet. Dies ist auch Teil des rot/grünen Regierungsprogrammes, aber ich denke, es wird noch mindestens ein Jahr dauern bevor es zu einer Umsetzung kommt. Die zukünftige Entwicklung von Zwischennutzungsprojekten hängt für mich stark mit der Gesetzgebung des jeweiligen Landes zusammen und hier befindet sich Österreich aus meiner Sicht in keiner Vorreiterstellung. In den Niederlanden, wo wir auch einige Projekte gemacht haben, gibt es jetzt neue Gesetze, die beispielsweise auch Mietverträge auf kürzere Zeit in Kombination mit Wohnen ermöglichen. Ich gehe davon aus, dass das in Österreich noch einige Jahre dauern wird, aber ich bin sehr zuversichtlich. Wir beschweren uns aber nicht.

2. Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung des Immobilienmarketings in Bezug auf Zwischennutzungsprojekte?

Umso mehr Zwischennutzungsprojekte es gibt, desto mehr wird sich das auch am Markt etablieren, wodurch sich verständlicherweise eine Intensivierung ergibt, was sich in weitere Folge positiv auf das Marketing auswirken wird. Es wird sich sicherlich in den nächsten Jahren in Bezug auf Immobilienmarketing für Zwischennutzungen einiges tun, jedoch sind die dazugehörigen Prozesse zeitlich gesehen sehr träge. Ich hoffe, dass unser Think-tank, der nun wieder aktiver wird, einen entsprechenden Beitrag dazu leistet. Bei Marketing in Bezug auf Zwischennutzungen, wird sehr oft von der Wirkung der Gentrifizierung gesprochen und dessen positiven oder negativen Auswirkungen. Ich jedoch denke nicht, dass das so überall zutrifft, wie das von vielen Fachleuten behauptet wird. Wir stellen eher ein größeres Projekt in Wien dar und ich denke nicht, dass durch unsere Anwesenheit, ein direkter Einfluss auf die Wohnungspreise im 3. Bezirk gegeben ist. Ein Einzelprojekt wie unseres, welches allein auf einem Standort steht, ist aus meiner Sicht immer noch viel zu klein um hier einen entsprechenden Anstoß zu geben. Es wäre jedoch ein interessanter Ansatzpunkt für die weitere Forschung.

Transkription des Experteninterviews mit Carola Schabauer

Gesprächspartner: Carola Schabauer
Unternehmen: selbstständig
Adresse: Marxergasse 24/2, 1030 Wien
E-Mail: carola@architope.com

Datum/Uhrzeit: 26.02.2015/14:30
Interviewer: David Gucher

Fragenkomplex A: Zwischennutzungsarten und Erfolgsfaktoren

1. Welche Zwischennutzungsarten sind am Markt besonders erfolgreich?

Aus meiner Sicht kann das nicht so generell festgelegt werden. In der Marxergasse, zum Beispiel, hat man sich bemüht einen besonderen Branchenmix zu installieren, durch den sich die unterschiedlichen Nutzer dann gegenseitig beflügeln und motivieren sollen. Genau dieser Mix sollte aus meiner Sicht besonders breit aufgestellt sein, um möglichst viel Know-how zu bündeln und den Nutzern zur Verfügung zu stellen. Ich denke, Personen aus der Kreativbranche, wie Architekten, Grafiker und Künstler, haben wahrscheinlich verhältnismäßig das größte Interesse an solchen Projekten. Es stellt sich mir die Frage der Integration in das Gesamtprojekt Marxergasse und da denke ich, dass Berufsgruppen, die gewohnt sind bzw. abhängig davon sind mit anderen zu kooperieren, vielleicht am meisten profitieren können.

2. Welche Faktoren einer Büroimmobilie sind entscheidend für den Erfolg/Misserfolg einer Zwischennutzung?

Die Lage spielt natürlich immer eine gewisse Rolle. Des Weiteren sehe ich die räumliche Zusammenstellung, sprich die Raumaufteilung, als einen entscheidenden Faktor. In der Marxergasse ist das für mich nicht ganz ideal, weil die Geschosse und Räumlichkeiten voneinander doch recht abgeschlossen sind. Als positiv empfinde ich die Situation im Erdgeschoss mit den sogenannten Kooperationsflächen. Diese werden jedoch einfach zu wenig für Begegnung genutzt. Genau diese Begegnungen mit anderen empfinde ich als sehr wichtig, weil durch diese neue Kontakte, oftmals erst Kooperationen oder Zusammenarbeit entstehen können. Im Grunde sollte man jedoch berücksichtigen, dass es sich um ein altes Gebäude handelt und diese Abgeschlossenheit von gewissen Parteien auch so gewünscht ist.

3. Welche Unternehmensfaktoren des Nutzers entscheiden über eine erfolgreiche Zwischennutzung?

Aus meiner Sicht sollten die Nutzer Offenheit mitbringen, damit Kooperationen überhaupt erst entstehen können. Eine gewisse Organisationsfähigkeit, um beispielsweise einen Teil zur Gemeinschaft beitragen zu können, sehe ich ebenfalls als vorteilhaft. Zusätzlich sollten diese auch thematisch zu der hier installierten Zwischennutzung passen, damit alle an einem Strang ziehen. Architekten haben hier sicher einen gewissen Vorteil, sofern sie sich in Ihrer Arbeit mit der Zwischennutzung befassen.

Fragenkomplex B: Interessen, Ziele, Vor-/Nachteile und Risiken

1. Welche Interessen verfolgen/vertreten Sie mit dem Projekt in der Marxergasse?

Wir sind eigentlich drei Personen aus der Kreativszene, sprich Architektur, Design sowie Grafik/Medienkunst und beschäftigen uns hier, unabhängig von unseren selbstständigen Tätigkeiten, mit der Wiederverwertbarkeit von Baumaterialien. Ähnliches gibt es bereits in Holland und selbiges wollen wir auch hier in Wien installieren. Daher finden wir, dass unsere gemeinsame Idee der Wiederverwertung sehr gut in das Projekt der Marxergasse passt.

2. Welche Ziele haben Sie sich für Projekt in der Marxergasse gesetzt?

In der Marxergasse verfolgen wir das Ziel der Verräumlichung unseres Projektes. Es geht uns um das Weiterentwickeln/Vorantreiben unserer Ansätze und dafür stellt dieses Haus eine sehr gute Infrastruktur zur Verfügung. Des Weiteren sehe ich die hier geschlossenen Kooperationen und Kontakte als ein Ziel für die Weiterentwicklung unseres Projektes.

3. Wo sind die Vorteile der gewählten Zwischennutzung in der Marxergasse?

Die Marxergasse ist ja mittlerweile sehr bekannt und davon können wir sicherlich profitieren. Die Infrastruktur, die Lage und der Preis sind für unsere Bedürfnisse besonders geeignet. Als vorteilhaft würde ich noch die Flexibilität, die Mobilität und die Möglichkeit zur Kommunikation sehen, wozu die Räumlichkeiten im Erdgeschoss besonders einladend sind. Darüber hinaus verfolgen andere Nutzer auch ähnliche Interessen, wodurch eine sehr angeregte Atmosphäre/Stimmung vorherrscht. Abschließend seien vielleicht noch die kurze Kündigungsfrist und die positive Ausstrahlung der dortigen Zwischennutzung angeführt.

4. Wo sind die Nachteile der gewählten Zwischennutzung in der Marxergasse?

Wie zuvor schon beschrieben, empfinde ich diese räumliche Aufteilung für nicht sonderlich kommunikationsfördernd. Die zeitliche Begrenzung, wobei es ja noch nicht 100%-ig fix ist, sehe ich schon als einen kleinen Nachteil an. Dieser ist für mich jedoch als gering zu betrachten, weil dieser ja immerhin Bestandteil einer Zwischennutzung ist. Des Weiteren hält sich die Repräsentativität des Gebäudes als Büro in Grenzen, wobei im Gegensatz dazu, das dort installierte Gesamtprojekt an sich, schon eine gewisse positive Ausstrahlung hat und dem somit entgegenwirkt. Abschließend können sich noch durch das Alter des Hauses gewisse bauliche Nachteile ergeben.

5. Welche Risiken birgt das Projekt in der Marxergasse?

Die Risiken sind aus meiner Sicht eher als gering einzuschätzen. Wir haben eine Kündigungsfrist von einem Monat und können somit fast jederzeit ausziehen. Für das Gesamtprojekt Marxergasse kann ich das nicht beurteilen, wobei das für die Betreiber und Eigentümer sicherlich nicht zu unterschätzen ist.

Fragenkomplex C2: Immobilienmarketing aus Nutzersicht

1. Was verstehen Sie grundsätzlich unter Immobilienmarketing?

Ich persönlich kann mit dieser Begrifflichkeit eher wenig anfangen. Diese war auch nicht Teil meiner Ausbildung und auch sonst habe ich kaum oder nur sehr wenige Berührungspunkte damit. In der Architektur ist das für mich völlig anders gelagert und Marketing wird über die Homepage oder die entsprechenden Projekte betrieben, sprich Mund-zu-Mund Propaganda, ist für uns sehr wichtig.

2. Wie sind Sie auf die Marxergasse aufmerksam geworden?

Wir haben in letzter Zeit schon aktiv nach büroartigen Räumlichkeiten gesucht. Die Aufmerksamkeit auf dieses Projekt ist durch einen Bekannten entstanden, welcher selbst im direkten Kontakt mit der Marxergasse steht. Die weiteren Informationen haben wir dann dem Internet und der Projekt-Homepage entnommen.

3. Warum haben Sie sich für die Marxergasse entschieden?

Ein Hauptentscheidungsgrund war sicherlich die Lage. Die Marxergasse liegt sowohl für meine Kollegin als auch mich genau in der Mitte unserer Wohnsitze. Zusätzlich war uns das dort injizierte Projekt, welches sich mit Zwischennutzungen beschäftigt, sehr sympathisch. Hinzu kommt noch unser Bekannter, der uns von den Gegebenheiten vor Ort sehr positiv berichtet hat. Abgerundet wurde unsere Entscheidung noch dadurch, dass unser Projekt sehr gut in das Haus und dessen derzeitige Nutzung passt.

4. Was würden Sie tun um auf das Projekt aufmerksam zu machen?

Eine zentrale Grundlage ist aus meiner Sicht immer eine gute Homepage. In weiterer Folge würde ich über persönliche Kontakte und Universitäten versuchen eine gewisse Bekanntheit zu erreichen. Ich denke, wenn das Gesamtbild stimmig ist, kommt die Presse ohnehin von selbst und beginnt entsprechend Werbung für das Projekt zu machen. Des Weiteren würde ich den Kontakt zu Jutta Kleedorfer (MA 18) suchen, welche in der Stadt bestens vernetzt ist und um mir ein Feedback zu Idee/Projekt zu holen.

5. Welche Kommunikationskanäle würden Sie nutzen?

Hier würde ich herkömmliche Kommunikationskanäle, wie Facebook, Mund-zu-Mund Propaganda, Printmedien oder eine Homepage nutzen. Bedingt durch die Größe der Marxergasse, wäre es mir sehr wichtig, ein entsprechendes Team zu haben, wo sich jemand insbesondere um diese Thematik kümmert und bemüht.

Fragenkomplex D: Ausblick

1. Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung von Zwischennutzungsprojekten?

Es scheint sich gerade ein gewisser „Boom“ für Zwischennutzungen abzuzeichnen, welcher sicherlich noch länger andauern wird. Es gibt ja bereits seit einigen Jahren sehr erfolgreiche Projekte/Beispiele in Holland und das zeigt schon, dass ein entsprechendes Potenzial vorhanden ist. Solche Beispiele haben natürlich auch eine

gewisse Wirkung auf den österreichischen Markt und ich sehe die zukünftige Entwicklung durchaus positiv. Die Marxergasse kommt gut an und trägt somit zu einer Bekanntheitssteigerung von Zwischennutzungsprojekten bei. Besonders in der Immobilienbranche beschäftigen sich bereits viele damit und aus meiner Sicht spricht auch nichts dagegen.

2. Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung des Immobilienmarketings in Bezug auf Zwischennutzungsprojekte?

Dabei handelt es sich nicht um einen Schwerpunkt meiner Tätigkeit und es fällt mir nicht leicht die zukünftige Entwicklung quasi vorauszusagen. Grundsätzlich ist hier sicherlich zwischen mehreren Ansichten und Beteiligten (Architekten, Eigentümern und Betreibern) zu unterscheiden und ich denke, es wird sich in nächster Zeit noch sehr viel tun.