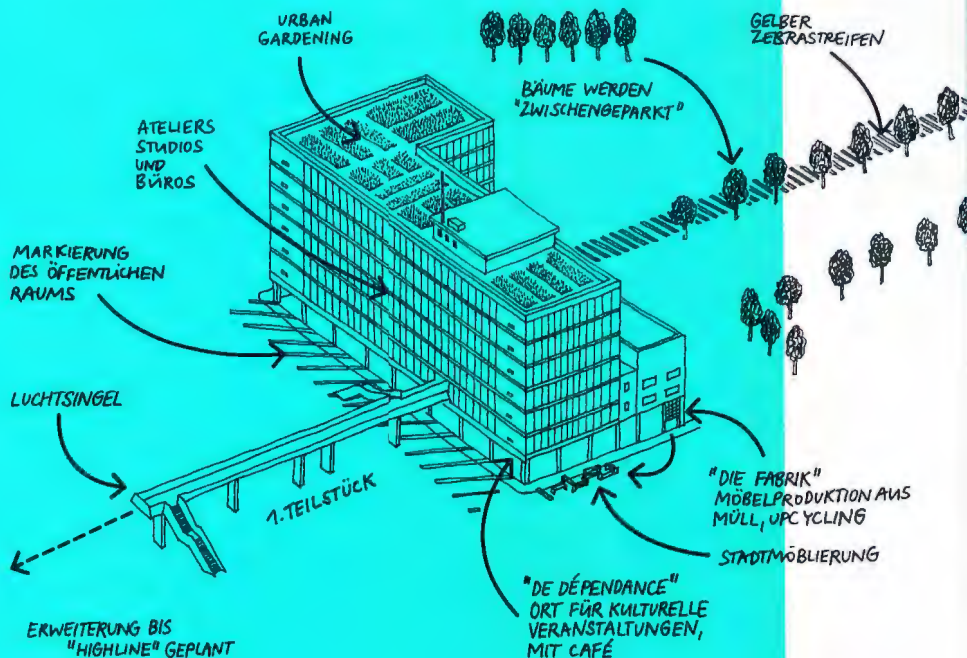


RAUM

Wie Nutzer selbst Räume entwickeln

Lisa Buttenberg, Klaus Overmeyer, Guido Spars (Hg.)

UNTER



- Fallstudien aus der Praxis
- Raumstrategien, Entwicklungspfade, Wertschöpfungskonzepte
- Diskurse über nutzergetragene Stadtentwicklung

NEHMEN

jovis

Raumunternehmen

Wie Nutzer selbst Räume entwickeln

Lisa Buttenberg, Klaus Overmeyer, Guido Spars (Hg.)

FALLSTUDIEN

EX-ROTAPRINT

Gemeinnützige Immobilienentwicklung

13

GÄNGEVIERTEL

Vom Protest zum Projekt

25

LANDLMÜHLE

Nutzungswunder in Etappen

38

SALINE34

Jugend belebt Leerstand

50

SCHIEBLOCK

Re-Use, Re-Connect, Re-Public

60

ZUKUNFTSWERKSTATT TEMPELHOF

Gemeinschaftliche Dorfentwicklung

72

FAZIT

WAS RAUMUNTERNEHMEN AUSMACHT

85

DISKURS

BODENSTÄNDIGE PIONIERS	99
Frauke Burgdorff, Marcus Paul, Robert Ambrée	
TEILHABE	106
Hans J. Lietzmann, Alexandra Ehlers	
BODENÖKONOMIE	113
Anja Müller, Guido Spars	
DIY-PROJEKTENTWICKLUNG	121
Lisa Buttenberg, Guido Spars	
ORGANISATIONSMODELLE	133
Klaus-Stephan Otto, Frederik Fleischmann	
PRAKTISCHER STÄDTEBAU	140
Martina Baum	
STADT DER RAUMUNTERNEHMEN	152
Klaus Overmeyer	

Autoren	164
---------	-----

Impressum	168
-----------	-----

INTRO

Von Raumpionieren zu Raumunternehmen

Lokale Akteure, die an der Schnittstelle von Zivilgesellschaft und Stadtentwicklung agieren, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Bekannt sind vor allem die Raumpioniere, die als Phänomen „Zwischennutzung“ seit den 1990er Jahren vermehrt die Städte erobern und spätestens seit den 2000er Jahren im Schlaglicht von Stadtforschung und Stadtentwicklungsdiskursen stehen. Zwischennutzungen siedeln sich dort an, wo Planung und Realität auseinanderklaffen. Sie wurden jahrelang als Widerspruch zur formellen Planung von Stadtverwaltungen abgelehnt, gelten inzwischen aber auch bei Städten und Kommunen als mögliche, wenn auch temporär begrenzte Lösungen für Orte und Projekte in der Verwertungskrise.

Neuen Auftrieb erhalten Raumpioniere aufgrund der Entwicklungen, die im Jahr 2008 zunächst als Finanzkrise begannen und inzwischen auch in Europa zu einer Staatsschuldenkrise geworden sind. Dabei kommt es zu einem „Zusammentreffen zweier völlig grundsätzlicher Systeme – ein außer Kontrolle geratener, entlokalisierter Finanzmarkt und ein Geflecht lokal verwurzelter Zwischennutzungen – was eine Neuorientierung geradezu herausfordert“ (Oswalt/Overmeyer/Misselwitz 2013, S. 373).

Die Finanzkrise hat deutlich gemacht, dass es Anfang dieses Jahrhunderts vor allem die Kräfte des Kapitalmarktes und das nach Rendite „suchende“ internationale Kapital sind, die in manchen Städten und Regionen zu Investitionsprojekten führen und in anderen nicht. Vielen Investoren geht es dabei um die Anlage von Kapital in Immobilien als Vermögensgegenstand und nicht so sehr um die auf der lokalen Nutzung fußende Primärfunktion der Immobilien. Demgegenüber und somit quasi als Gegengewicht zu den Globalisierungswirkungen steht der Trend des Stadt-selber-Machens: „Mit dem Bewusstsein, dass die eigene Lebensweise unmittelbar mit der Produktion des Lebensumfeldes zusammenhängt, ergreifen Menschen Initiative, um wieder direkten Einfluss auf die Gestaltung und Nutzung ihrer Umwelt zu nehmen“ (Oswalt/Overmeyer/Misselwitz 2013, S. 374). In den Projekten der Zwischennutzer kommt dieser Wunsch, durch Engagement sein lokales Umfeld wieder verstärkt mitzugestalten, zum Ausdruck. Was die temporäre Nutzung attraktiv macht, sind die niederschweligen Möglichkeiten der Aneignung von offenen Räumen. Orte, die dem üblichen Verwertungszyklus entzogen sind, lassen sich mit wenigen Mitteln und geringem Risiko nach eigenen Ideen gestalten. Die Bezeichnungen Zwischennutzung und temporäre Nutzung unterschlagen allerdings die vielen Qualitäten, durch die sich *second hand spaces* auszeichnen, indem sie alleine

die zeitliche Begrenzung als Eigenschaft in den Vordergrund rücken. (...) Sie zeichnen sich aber vor allem dadurch aus, dass sie das Ergebnis einer mehr oder weniger selbstbestimmten Anpassung von Gebäuden und Brachflächen an veränderte Nutzerbedürfnisse sind“ (Ziehl et al. 2012, S. 15). Doch stets erfolgt eine klare Trennung der Zwischennutzung von der nachfolgenden Nutzung. Die Möglichkeiten einer koproduktiven und nutzergetragenen Stadt- und Projektentwicklung, in der die lokalen Akteure nicht nur als temporäre Raumpioniere auftreten, sondern als Initiatoren und Träger urbaner Prozesse dauerhaft einbezogen werden, sind noch Neuland.

Der Wandel zum Raumunternehmen, wie er in diesem Buch aufgezeigt wird, geht über das Konzept der Zwischennutzung hinaus. Die Rückbesinnung auf die Ressourcen vor Ort wird mit dem Ziel der nachhaltigen, langfristigen Nutzung verknüpft. Die nutzergetragenen Projekte der Raumunternehmen spielen zunehmend eine Rolle für die zeitgemäße Stadtentwicklung, gerade dort, wo klassische Projektentwicklungs- und Vermarktungsstrategien nicht greifen; aber auch dort, wo jenseits von monofunktional ausgerichteten Büro- und Wohnquartieren urbane Orte mit offenen Entwicklungsspielräumen, gemischten Nutzungen und unterschiedlichen Wertschöpfungsmodellen entstehen sollen. Erfolgt bei Zwischennutzungen eine klare Trennung zwischen vorübergehender und langfristig geplanter Nutzung, so werden die Raumunternehmen selbst zu Initiatoren und Trägern langfristiger, urbaner Prozesse. Es geht hierbei um die Emanzipation vom Raumpionier zum Raumunternehmen, um einen Wandel vom Stadtkonsumenten zum Stadtproduzenten (Oswalt/Overmeyer/Misselwitz 2013, S. 375). Durch Ko-Produktion und Ko-Investition entstehen neue Werte und Möglichkeiten der Partizipation und der aktiven Mitgestaltung auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen, nachhaltigen Stadt. Raumunternehmen stehen also für eine nutzergetragene, ko-produktive Stadtentwicklung.

Zum Phänomen Raumunternehmen

Eine erste Annäherung an den Begriff der Raumunternehmen wurde im Juni 2010 im Rahmen eines Workshops mit der Montag Stiftung Urbane Räume, der Bergischen Universität Wuppertal, dem Institut Arbeit und Technik (IAT) und Urban Catalyst ^{studio} vorgenommen¹. Das IAT hat sich in einem Werkstattbericht der sozialen und ökonomischen Tragweite der „Raumunternehmen“ zugewandt (Flögl/Gärtner 2012). Das hier vorliegende Buch beleuchtet Raumunternehmen vor allem als Ausdruck einer nutzergetragenen Stadt- und Projektentwicklung und versucht durch einen möglichst weiten und transdisziplinären Blick ein neues Forschungsfeld aufzuzeigen. Hierbei kommen Evolutionsforscher ebenso zu Wort wie Planer, Ökonomen und Politikwissenschaftler.

Als Raumunternehmen sind lokale Projekte und Initiativen zu verstehen, die häufig keine Fachleute der Stadtentwicklung und der Immobilienwirtschaft sind und dennoch als Do-it-yourself-Projektentwickler auftreten. Aus eigenem Antrieb eignen sie sich Räume für die Umsetzung ihrer Nutzungsideen und Visionen an, bauen ihre Projekt- und Nutzungsideen schrittweise aus und schaffen häufig einen Mehrwert für Stadt und Quartier. Angestachelt von eigenen Nutzungswünschen, Entwicklungsgeist und lokaler

Verbundenheit entwickeln sie den Ort, den sie nutzen, und bringen damit etwas hervor, das durch externe Entwickler und Investitionen so nicht entstehen würde. Dadurch, dass Laien der Immobilienwirtschaft agieren, die nicht auf gelernte und erprobte Verfahrensweisen zurückgreifen, eröffnen sich neue Wege der Projektentwicklung, werden andere Fragen gestellt und Lücken der üblichen Vermarktung aufgespürt und genutzt. Das notwendige Fachwissen wird im Projektverlauf und aus der Nutzungserfahrung sowie mithilfe von Beratern autodidaktisch erworben. Ihre Entwicklungs- sowie Finanzierungsstrategien zielen auf den Erwerb von Boden, stabile Miet- und Pachtverträge, auf Genossenschafts- oder Erbpachtmodelle. Damit wandelt sich im Projektverlauf ihr Status: Sie werden vom Nutzer zum Eigentümer, Verwalter, Betreiber.

Raumunternehmen richten ihr Handeln an wirtschaftlichen Grundsätzen aus. Dabei sind nicht Gewinnmaximierung und individuelle Gewinnausschüttung die prioritären Ziele; ebenso wichtig sind die Entwicklung und Nachhaltigkeit des Projektes und die Realisierung ihrer Vision und Vorstellung von lebenswerter Stadt und Gemeinschaft.

Raumunternehmen bedienen sich multipler, nicht nur monetärer Ressourcen. Sie beleben, nutzen und kombinieren brachliegende Ressourcen und diverse Wertschöpfungsdimensionen. Die Bandbreite umfasst: Recycling von physischen Beständen, Umwertung und Upcycling, aber auch immaterielle Ressourcen wie „Muskelhypotheken“, Zeit und Eigenengagement. Eine weitere Ressource von Raumunternehmen ist das hohe soziale Kapital ihrer Akteure. Diese arbeiten in Netzwerken und schaffen besondere Allianzen. Raumunternehmen greifen auf das Kompetenznetzwerk der Akteure zurück, generieren Öffentlichkeit und Aufmerksamkeit.

Praktiken im Vergleich

Das Phänomen Raumunternehmen wird in diesem Buch anhand von sechs Fallstudien beispielhaft porträtiert. Sie zeichnen ein diverses Bild und illustrieren die große Vielfalt möglicher Projekte: ExRotaprint in Berlin zeigt die nutzerbestimmte Umnutzung und Immobilienentwicklung einer ehemaligen Druckmaschinenfabrik, das Hamburger Gängeviertel eine protestinitiierte Entwicklung und die Landmühle die schrittweise Entwicklung des Familiengrundstücks in Stephanskirchen bei Rosenheim. Die Saline³⁴ in Erfurt steht für eine Projektentwicklung durch Jugendliche, der Schieblock im niederländischen Rotterdam für die Transformation eines Büroquartiers in eine gemischt genutzte Nachbarschaft mit unerwarteten öffentlichen Räumen. Die Zukunftswerkstatt Tempelhof in Kreßberg schließlich erprobt in einer gemeinschaftlichen Dorfentwicklung Formen des Zusammenlebens und -arbeitens.

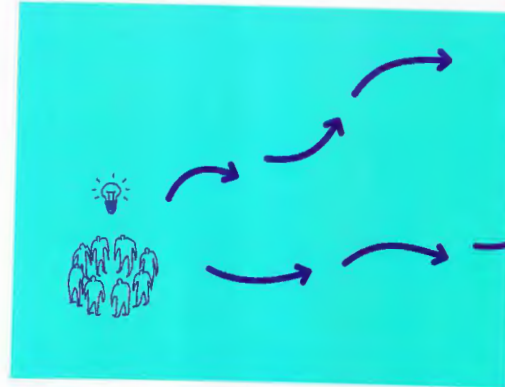
Das Fazit aus den Fallstudien „Was Raumunternehmen ausmacht“ fasst die Erkenntnisse aus den Projekten zusammen und vergleicht die Akteure, ihre Motivationen, Netzwerke und Organisationsformen. Im Vergleich werden Entwicklungsphasen, Meilensteine und Raumstrategien ebenso dargestellt wie die Ökonomie sowie Dimensionen der Wirksamkeit von Raumunternehmen.

Raumunternehmen als Seismografen einer zukünftigen Stadtentwicklung

Fokussiert man den Blick nicht nur auf die einzelnen Projekte und ihre Besonderheiten, sondern betrachtet vielmehr das Phänomen Raumunternehmen und seine Bedeutung für Stadtentwicklung, wird deutlich: Raumunternehmen sind Seismografen für eine Stadtentwicklung unter neuen Vorzeichen. In ihnen kristallisieren sich drängende Zeitfragen, die auch für eine zeitgemäße und zukünftige Stadtentwicklung von großer Bedeutung sind. Dabei positionieren sich Raumunternehmen an der Schnittstelle von Zivilgesellschaft und Stadtentwicklung. Aktuell zeigt sich ein Bedeutungsanstieg und Wandel der Zivilgesellschaft an der Schnittstelle zur Stadtentwicklung, die sich in neuen selbstbestimmten und eigenmächtigen Formen der Beteiligung und Einmischung in Stadtentwicklung äußert. Dabei tritt neben die bekannten Organisationsformen wie Stiftungen, Vereine oder vergleichbare Nicht-Regierungs- und Non-Profit-Organisationen eine neue Generation zivilgesellschaftlicher Akteure, die selbstermächtigt und selbstorganisiert als lokalräumliche Initiativen auftreten. An dieser Schnittstelle entwickeln diese neuen Akteure räumliche Teilhabekulturen und thematisieren lokal verankert Zukunftsfragen. Es geht um Fragen des Zusammenlebens, der Gemeinschaft und der Selbstorganisation, um die zeitgemäße und robuste Gestaltung und Nutzung von Räumen, Nachhaltigkeit, Teilhabe, direkte Ökonomie und lokale Kreisläufe.

Raumunternehmen stehen beispielhaft für eine Stadt der Akteure, in der gesellschaftliche Themen und Grundsatzfragen – „Wie wollen wir zukünftig leben?“ – mit konkreten lokalräumlichen Projekten im eigenen Wohnumfeld verknüpft werden. Lokale Akteure und deren Aktivierung von Räumen gewinnen derzeit in der Frage um die Mitgestaltung von Stadt an Bedeutung. Auffällig ist dabei, dass der Trend zu mehr Teilhabe sich häufig nicht in der Teilnahme an formellen Beteiligungsverfahren, sondern in der Initiierung und Umsetzung eigener informeller Projekte widerspiegelt. Teilhabe wird verknüpft mit direktem Engagement und der Möglichkeit zur Verwirklichung eigener Visionen in konkreten Projekten. Eine von oben aufgesetzte Beteiligung ist nicht erwünscht, es geht ums Selbermachen und Selbstbestimmen sowie die Möglichkeit zur persönlichen, praktischen und räumlichen Teilnahme an Stadt- und Freiraumentwicklung – um die Ko-Produktion von Stadt. In diesem Sinne bieten Raumunternehmen Plattformen der Teilhabe. Frauke Burgdorff, Marcus Paul und Robert Ambrée von der Montag Stiftung Urbane Räume beleuchten somit in ihrem Beitrag diese „bodenständigen Pioniere“, Raumunternehmen und Nachbarschaftsinitiativen als einen zentralen Bestandteil einer gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung.

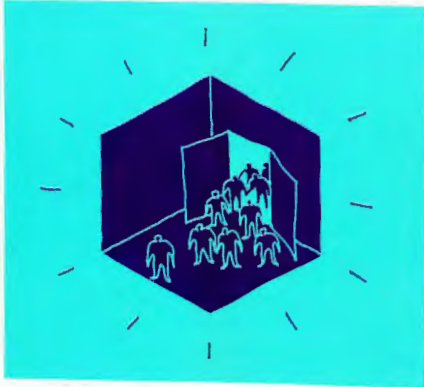
Doch können die neuen räumlichen Teilhabekulturen der Raumunternehmen auch den Ausschluss von Nicht-Projektbeteiligten bedeuten? Ist das Engagement einiger



Raumunternehmer betreiben Stadtentwicklung von unten, waschen organisch und haben eine langfristige Nutzungsperspektive.

Bürger in Form konkreter Projekte nicht nur um den Preis des Ausschlusses anderer möglich, da es durch die Aneignung des Raumes zu einer Quasi-Privatisierung des Bodens kommt? Es steht zur Debatte, unter welchen Umständen Raumunternehmen als Plattform für Teilhabe fungieren können und als Beteiligungsmodelle einzuordnen sind. Diesen Fragen widmen sich die Politikwissenschaftler Hans J. Lietzmann und Alexandra

Raumunternehmer generieren neue Öffentlichkeiten und ermöglichen Teilhabe durch Ko-Produktion.



Sie experimentieren mit Räumen.

Ehlers in ihrem Artikel „Platzhirsch oder eine neue Form von Nachbarschaft?“.

Neben dieser gesellschaftlichen Dimension müssen sich Raumunternehmen aufgrund der langfristig angelegten Entwicklungsperspektive immobilienwirtschaftlichen Herausforderungen stellen. In den Fallstudien wird deutlich, dass die Verfügbarkeit über Grund und Boden eine potenzielle Bruchstelle für das Funktionieren von Raumunternehmen darstellt. Ohne Eigentums-, Verfügungs- oder Nutzungsrechte am Boden sind die verschiedenen Projekte nicht denkbar. Diese Erkenntnis deckt sich mit der generellen Debatte über die Bedeutung eines freien Zugangs zum Boden und die verteilungspolitischen Fragen des Bodenmarktes (Recht auf Stadt, Sozialpflichtigkeit des Bodeneigentums gemäß Art. 14 Grundgesetz) und die Bedeutung des Bodens für die Städte und ihre Entwicklung. Die Bodenfrage der Raumunternehmen erörtern Anja Müller und Guido Spars in ihrem Beitrag „Ohne Grundstück keine Entwicklung“. Raumunternehmen gelingt es auf unterschiedlichen Wegen, den mangelnden Zugang zum Boden zu „knacken“. Dabei werden bewusst Organisationsformen und Spielregeln so festgelegt, dass Spekulation mit dem Boden nicht (mehr) möglich ist (zum Beispiel über Erbpacht- und Genossenschaftsmodelle).

Verfolgen Raumunternehmen eine langfristige Strategie der Bodenverfügbarkeit und Entwicklung ihres Projektes, positionieren sie sich als neue Akteure der Immobilienwirtschaft. Ihr Modell der Flächen- und Gebäudeentwicklung stellt dabei einen besonderen Typ der Projektentwicklung dar.

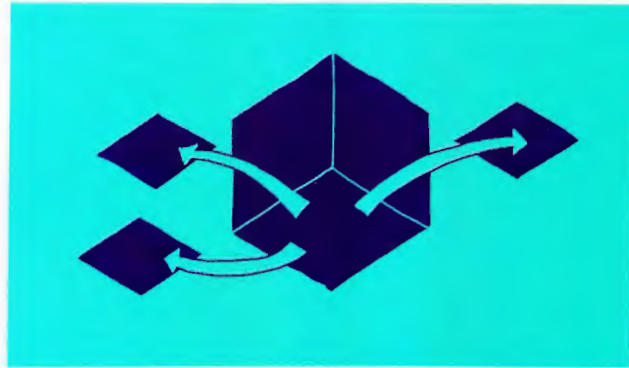
Wie sich dieser zur klassischen bzw. professionellen Projektentwicklung verhält und was sich voneinander lernen lässt, zeigen Lisa Buttenberg und Guido Spars in „Die Do-it-yourself-Projektentwicklung der Raumunternehmen“.

Selbstorganisation und sukzessive Prozessgestaltung sind wesentliche Bestandteile der Organisationsentwicklung von Raumunternehmen. Im Projektverlauf wandeln sich die anfänglich meist lockeren, informellen Zusammenschlüsse in formalisierte Organisationsformen, um die Verhältnisse nach innen zu ordnen, Mitgestaltung über die Grün-

dergenerationen hinaus zu gewährleisten und nach außen verlässliche Vertragspartner darzustellen. Dabei wird das Verhältnis von Offenheit und Festlegung, Kontrolle und Freiheit kontinuierlich ausgehandelt. Welche Organisationsformen wenden Raumunternehmen an, wie sehen Steuerungsstrukturen aus? Wie gestaltet sich das Verhältnis zu externen Akteuren? Diesen Fragen widmen sich Klaus-Stephan Otto und Frederik Fleischmann unter Zuhilfenahme evolutionärer Konzepte in ihrem Beitrag „Die evolutionäre Entwicklung von Raumunternehmen“.

Schließlich stellt sich die Frage, wie Raumunternehmen über ihre Projektgrenzen hinaus wirken und zu einem Teil von städtebaulichen Entwicklungen größerer Gebiete werden können. Wie sieht eine Stadt der Raumunternehmen aus? Klaus Overmeyer zeigt auf, welches Potenzial Raumunternehmen als Raumentwickler bzw. Teil einer experimentellen Quartiersentwicklung bieten und welche Raumstrategien sich daraus ableiten lassen. Mittlerweile gibt es in vielen Städten Raumunternehmen, die in die städtebauliche Entwicklung eingebettet werden sollen. Entweder Kommunen schaffen auf eigenen Liegenschaften über alternative Wettbewerbe und Ausschreibungen selbst die Voraussetzungen dafür oder es gelingt, wie im Fall des Berliner Holzmarktes, den Raumunternehmen selbst, mit Hilfe von Stiftungen über ein Entwicklungsgebiet langfristig zu verfügen. Im Gespräch mit den Projektmachern und Planerinnen des Holzmarktareals lotet Martina Baum aus, wie aus Zwischennutzern Stadt bauende Raumunternehmen werden. Auf einem fast zwei Hektar großen Gelände an der Berliner Stadtspreewald sollen in Kürze ein städtisches Dorf aus kleinen Gewerbebetrieben, ein Gästehaus und Hochhäuser aus Holz für Start-ups und studentisches Wohnen entstehen. Die Idee dazu entstand aus einer langjährigen Nutzerbewegung. Möglich wurde das Projekt durch einen ko-produktiven Prozess, in den viele Projektbeteiligte ihr Engagement, Wissen und ihre Kompetenz eingebracht haben.

Raumunternehmen sind in der Mitte der Stadtgesellschaft angekommen. Sie sind ein Brennglas für bedeutende Themen der Zivilgesellschaft, Ökonomie, Umwelt und Raumentwicklung, die uns in Zukunft bewegen werden. Das vorliegende Buch will die Debatte über nutzergetragene Stadtentwicklung weiter entfachen.



Raumunternehmer entfalten Wirkung auf ihr Umfeld.

Quellen

- Oswalt, Philipp/Overmeyer, Klaus/Misselwitz, Philipp: „Plädoyer für einen Städtebau des Gebrauchs“. In: Oswalt, Philipp/Overmeyer, Klaus/Misselwitz, Philipp (Hg.): *Urban Catalyst*. Berlin 2013, S. 373–376
- Ziehl, Michael/Oßwald, Sarah/Hasemann, Oliver/Schnier, Daniel (Hg.): *Second hand spaces*. Berlin 2002, S. 15
- Flögl, Franz/Gärtner, Stefan: *Raumunternehmen und die Aktivierung von Nachbarschaften*. Studie im Auftrag der Montag Stiftung Urbane Räume. Bonn 2012

Anmerkung

- 1 Der Workshop „Nutzerbasierte Projektentwicklung und Raumunternehmer“ fand am 28. Juni 2010 bei der Montag Stiftung Urbane Räume in Bonn statt. Teilnehmende waren Klaus Overmeyer, Anna Bernegg (Bergische Universität Wuppertal/Urban Catalyst^{studio}, Berlin), Guido Spars (Bergische Universität Wuppertal), Stefan Gärtner (Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen) und Frauke Burgdorff, Marcus Paul, Robert Ambrée (Montag Stiftung Urbane Räume)

FA

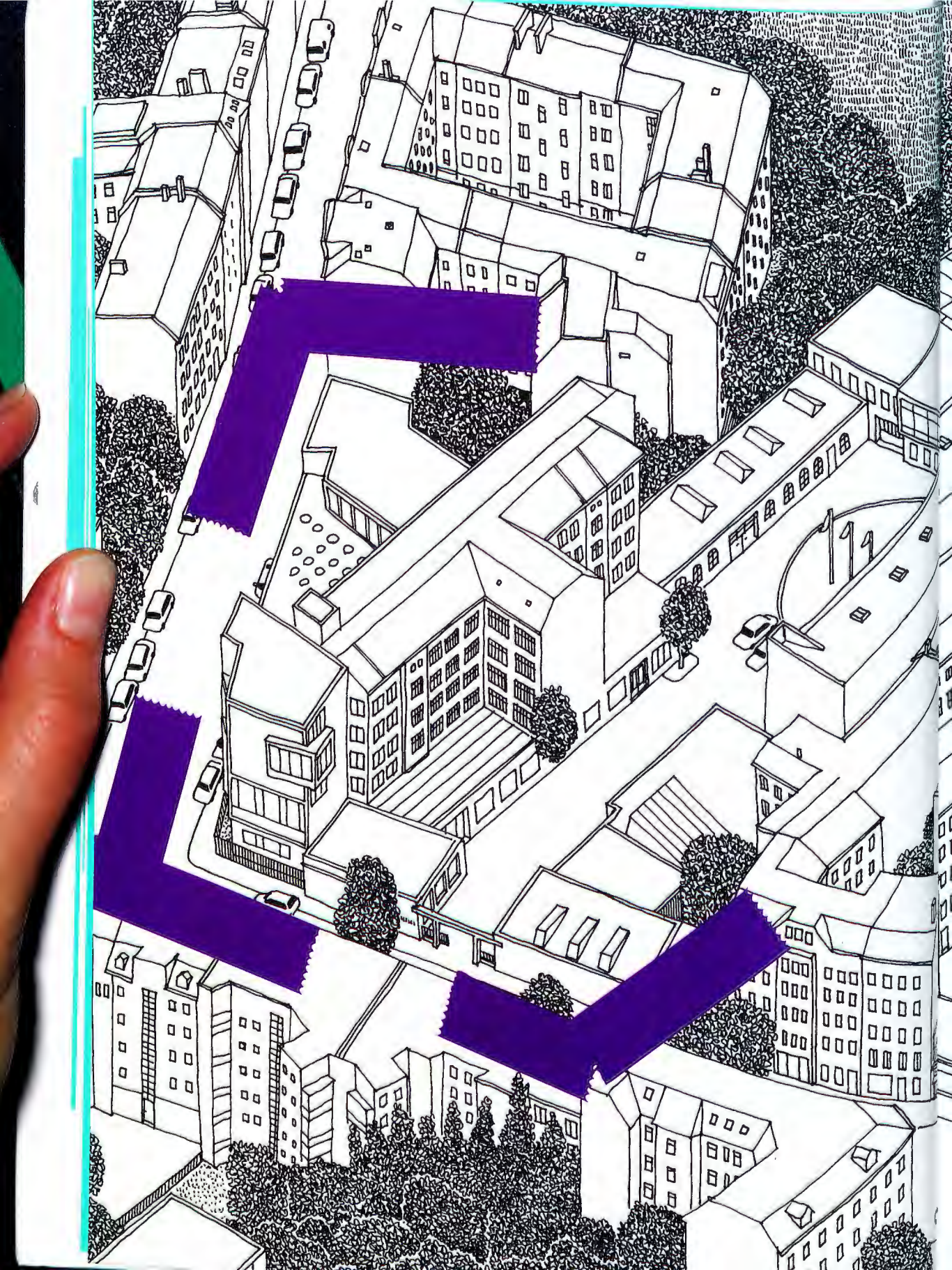
LL

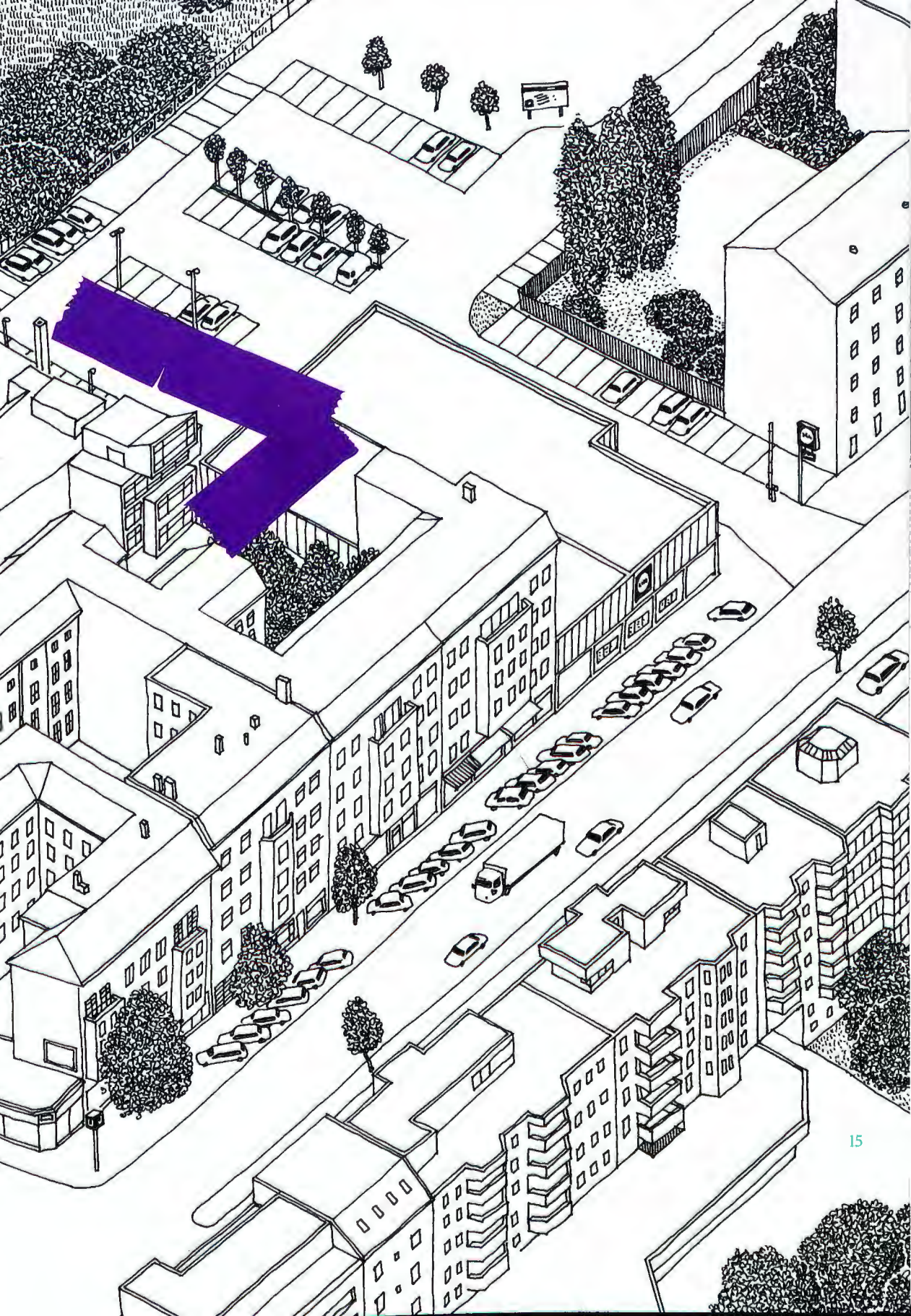
STU
DENT

Gemeinnützige Immobilienentwicklung

Das Gelände der ehemaligen Druckmaschinenfabrik Rotaprint in Berlin-Wedding heißt heute ExRotaprint. Nach dem Konkurs der Firma Rotaprint stand das als Baudenkmal eingetragene Areal zu über 50 Prozent leer. Die Künstler Daniela Brahm und Les Schliesser erarbeiteten ein Konzept für die Übernahme des Geländes durch die Mieter vor Ort. Ziel war eine heterogene Nutzungsmischung aus lokalen Gewerbebetrieben, sozialen Einrichtungen, Büros, Studios und Ateliers. 2007 hat die von Mietern gegründete gemeinnützige GmbH ExRotaprint die Gebäude mittels eines 99-jährigen Erbbaurechtsvertrages übernommen.

Ort	Berlin-Wedding
Initiatoren	Daniela Brahm und Les Schliesser, Künstler
Organisationsform	gemeinnützige GmbH
Raumverfügbarkeit	99-jähriger Erbbaurechtsvertrag mit den Stiftungen trias und Edith Maryon
Fläche	Grundstück 8400 m ² Vermietbare Fläche 10.000 m ²
Laufzeit	Vermietung durch den Bezirk 1990–2002, Vermietung durch den Liegenschaftsfonds 2002–2007, Erbbaurechtsvertrag zwischen der ExRotaprint gGmbH und den Käufern der Liegenschaft (Stiftungen trias und Edith Maryon) seit 2007
Nutzungen	Gewerbebetriebe, Bildungs- und Sozialeinrichtungen, Kreativunternehmen und Ateliers
Mietpreise	zurzeit 3,00 Euro – 4,50 Euro/m ² Nettokaltmiete







2000

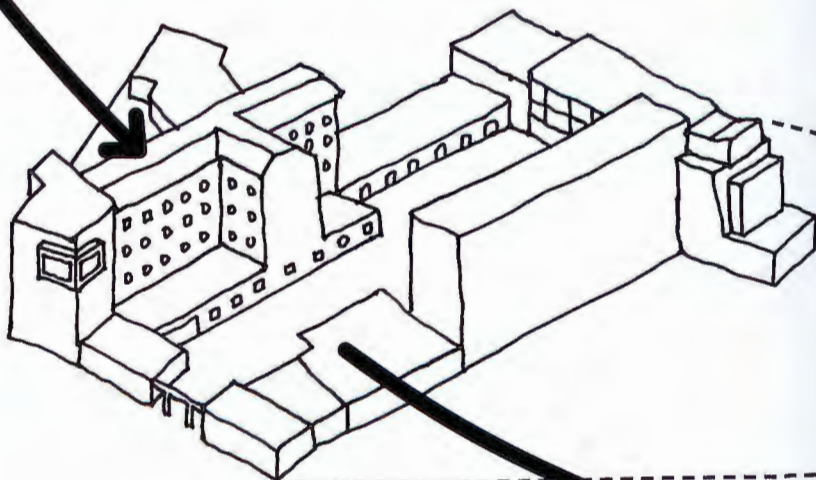
DANIELA BRAHM UND LES SCHLISSER
SCHLIESSEN EINEN MIETVERTRAG
MIT DEM BEZIRK ZUR NUTZUNG ALS
ATELIER / STUDIO.

2001

GRÜNDUNG DES
LIEGENSCHAFTSFONDS
BERLIN

2002

DAS GELÄNDE GEHT
VOM BEZIRK AN DEN
LIEGENSCHAFTSFONDS
ÜBER.



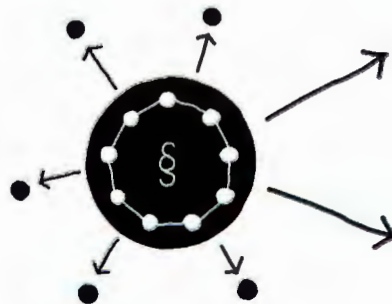
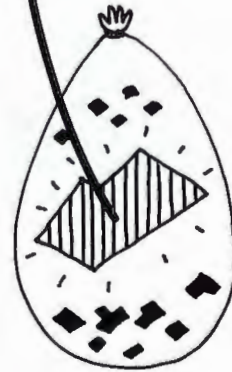
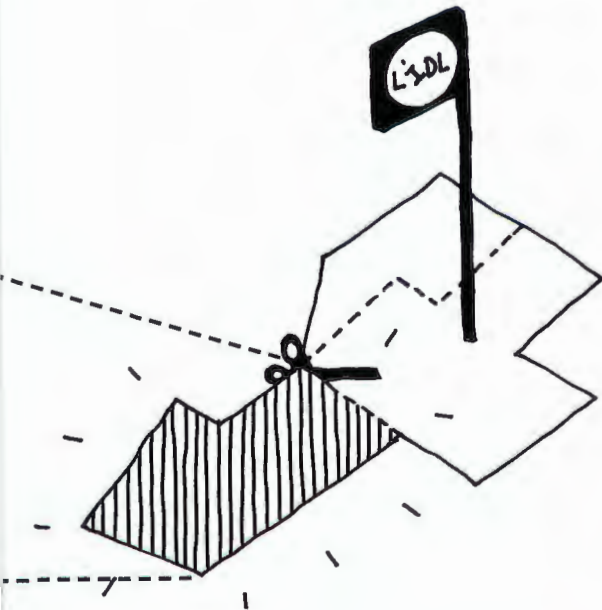


2005

VERKAUF EINES
TEILGRUNDSTÜCKES
AN EINEN DISCOUNTER

2006

DAS GRUNDSTÜCK WIRD
IN DEM PAKETVERKAUF
"BERLIN IM PAKET" MIT
44 ANDEREN IMMOBILIEN
EINEM ISLÄNDISCHEN
INVESTOR ANGEBOten.



STIFTUNG
EDITH M...

STIFTUNG
t



2005

ERARBEITUNG UND
VERÖFFENTLICHUNG
EINES KONZEPTS
DURCH D. BRÄHMUND
L. SCHLIESSER ZUR
NUTZERGETRAGENEN
ENTWICKLUNG

2005

GRÜNDUNG DES
EXROTAPRINT E.V.

2006

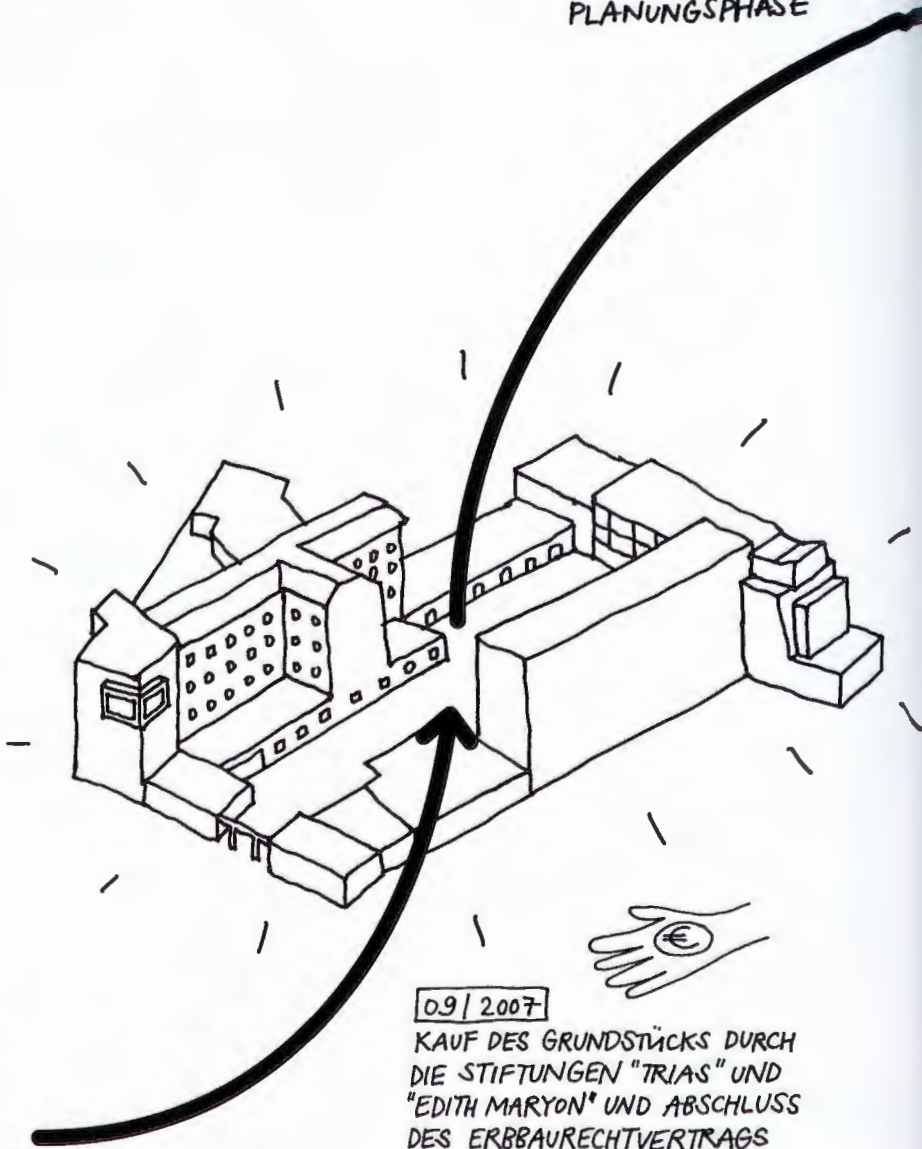
EXPERIMENTDAYS
KNÜPFUNG WICHTIGER
KONTAKTE

Bauhaus-Universität Weimar

Universitätsbibliothek

ICK WIRD
ERKAUF
ET" MIT
MOBILIEN
CHEN
EBOTEN.

1-JÄHRIGE
PLANUNGSPHASE



STIFTUNG
EDITH MARYON

STIFTUNG
trias

09/2007
KAUF DES GRUNDSTÜCKS DURCH
DIE STIFTUNGEN "TRIAS" UND
"EDITH MARYON" UND ABSCHLUSS
DES ERBBAURECHTVERTRAGS
MIT DER g.GMBH.

2007
GRÜNDUNG DER GEMEIN-
NÜTZIGEN GMBH EXROTAPRINT
DURCH DIE MIETER VOR ORT

IT VERHANDELT
MIT DEN STIFTUNGEN
"EDITH MARYON"
HSETZUNG EINES
ITMODELLS.

VERHANDELT
T DEN STIFTUNGEN
EDITH MARYON"
SETZUNG EINES
MODELLS.

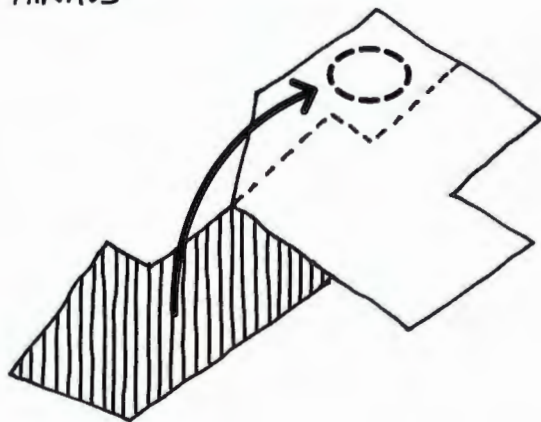


SEIT 2009

NACH DER PLANUNGSPHASE
BEGINNT DIE SANIERUNG
DER GEBÄUDEHÜLLEN
SCHRITTWEISE BEI VOLL-
VERMIETUNG

SEIT 2012

ZUNEHMENDER
ENTWICKLUNGSDRUCK
UND INTERESSE IM
WEDDING SPÜRBAR
→ BLICK ÜBER DIE
GRUNDSTÜCKSGRENZEN
HINAUS



Die Entdeckung des schlafenden Riesen

Im Jahr 2000 suchen die Künstler Daniela Brahm und Les Schliesser nach Jahren als Zwischennutzer neue Räume. Im Stadtteil Wedding finden sie jenseits der Szeneviertel die ehemalige Druckmaschinenfabrik Rotaprint, die seit rund zehn Jahren durch den Bezirk zwischenvermietet wird. Angezogen von der besonderen Architektur – einer Mischung aus Gründerzeit- und moderner Nachkriegsbebauung – entschließen sie sich, einen zehnjährigen Mietvertrag mit dem Bezirk zu unterzeichnen.

Eigentümerwechsel und wachsender Unmut

2001 wird der Liegenschaftsfonds Berlin als Landestochter mit dem Ziel der Vermarktung der öffentlichen Immobilien zur Konsolidierung des Haushalts gegründet. 2002 wird das Gelände Rotaprint in den Liegenschaftsfonds aufgenommen, mit dem Ziel der zeitnahen Vermarktung des Geländes. Für die Nutzer wird die Verwaltung mit dem Eigentümerwechsel spürbar schlechter: „Da merkst du dann plötzlich als Mieter: Moment, eigentlich kennen wir uns hier viel besser aus als die Besitzer. Also es wechselt im Kopf die Zuständigkeit.“ (Les Schliesser)

Salamitaktik und Verhandlungskrimi

Nachdem nach zwei Jahren noch immer kein passender Investor für das gesamte Areal gefunden wird, ändert der Liegenschaftsfonds 2005 seine Taktik und verkauft ein Teilgrundstück. Durch unüberlegte Grenzziehung werden mit dem 2006 dort errichteten Lebensmitteldiscounter einige Fenster eines Rotaprintgebäudes verbaut. „Da wurde uns klar, das läuft komplett schief. Es entsteht da auch so ein innerer Leidensdruck.“ (Daniela Brahm)

Bereits im Sommer 2005 beginnen Daniela Brahm und Les Schliesser an einem Konzept zur nutzergetragenen Entwicklung zu arbeiten, um die entstandene besondere Nutzungsmischung aus Arbeit, Kunst und Sozialem zu erhalten und verträgliche Mieten langfristig zu sichern. Sie schlagen dem Liegenschaftsfonds erfolglos einen Optionsvertrag zur selbstorganisierten Übernahme der Verwaltung und Kauf nach zwei Jahren vor. Sie gründen den ExRotaprint e.V., um die verschiedenen Mieterinteressen zu vereinen und ein Sprachrohr nach außen zu bilden. Der Liegenschaftsfonds reagiert auf die aufkeimende Nutzerinitiative, indem er das Gelände im Herbst 2005 kurzfristig in einem Bieterverfahren ohne Mindestgebot anbietet. Mit einem Gebot von einem symbolischen Euro ist der einzige Bieter allerdings der ExRotaprint Verein. Der Liegenschaftsfonds stimmt einem Verkauf in Höhe dieses Preises nicht zu.

Als ExRotaprint ungefähr ein halbes Jahr später erfährt, dass das Grundstück in dem Paketverkauf „Berlin im Paket“ mit 45 Immobilien an einen isländischen Investor verkauft werden soll, versucht der Verein durch Mobilisierung politischer Kräfte und intensive Pressearbeit das Gelände aus dem Paketverkauf zu lösen. Auf einer Messe für alternative Entwicklungsprojekte, den EXPERIMENTDAYS, knüpfen Daniela Brahm und Les Schliesser wichtige Kontakte zu baugruppenerfahrenen Architekten und der trias Stiftung, die zu engen Beratern und Unterstützern für die Umsetzung des Projektes werden.

Es wird ernst – In schnellen Schritten zum Kauf

2007 scheitert der Paketverkauf an dem zu niedrigen Gebot des Investors. Der Liegenschaftsfonds nimmt wieder Verhandlungen mit ExRotaprint auf; die Initiative wird nicht zuletzt durch politische Unterstützung erstmals als potenzieller Käufer wahrgenommen. Der Grundstückswert ist durch die gescheiterten Vermarktungsversuche des Liegenschaftsfonds auf 600.000 Euro stark gesunken. Daniela Brahm und Les Schliesser erkennen die große Chance, die dieser geringe Kaufpreis für ihr Projekt bietet. Mit Unterstützung der Architekten und der Stiftung erarbeiten sie ein Finanzierungs- und Umsetzungskonzept. Während der Vereinsvorstand die Kaufverhandlungen mit dem Liegenschaftsfonds führt, werden parallel ein Erbbaurechtsvertrag sowie ein Gesellschaftervertrag für die Gründung der ExRotaprint gGmbH verhandelt und aufgesetzt. Die Stiftung trias kann die Schweizer Edith Maryon Stiftung überzeugen, das Projekt mitzutragen und gemeinsam die 600.000 Euro aufzubringen. Als Eigentümer schließen sie mit der neu gegründeten ExRotaprint gGmbH einen Erbbaurechtsvertrag über 99 Jahre. Mit dem Erbbaurechtsmodell verfolgt ExRotaprint folgende Ziele:

- Verhinderung des Weiterverkaufs und der Bodenspekulation
- Vermeidung von privaten Gewinnen aus dem Projekt und Partikularinteressen
- Erhalt und Entwicklung einer Mischnutzung durch das Vermietungskonzept „Arbeit, Kunst, Soziales“
- Erhalt des Baudenkmals durch Investition des Mietüberschusses in die Sanierung des Gebäudes

Die Pläne wahr machen – Sanierung und Tagesgeschäft

Ende 2007 übernehmen die ExRotaprint gGmbH und ihr Planungsteam das Gelände. In einer einjährigen Planungsphase werden die notwendigen Instandsetzungsarbeiten geplant und deren Finanzierung verhandelt. 2009 nimmt ExRotaprint einen Baukredit über 2,3 Mio. Euro für die Sanierung auf. Nach der Planungsphase beginnt Ende 2009 die Sanierung der ersten Gebäudehülle.

Blick nach außen richten

Nachdem inzwischen sechs von elf Gebäudeteilen saniert sind und der Entwicklungsdruck im Wedding spürbar zunimmt, richten die Initiatoren ihren Blick über die Grundstücksgrenzen hinaus. Um eine Blockdurchwegung und eine Entwicklung der angrenzenden Brachflächen für sozialen Wohnungsbau möglich zu machen, befindet sich ExRotaprint im Jahr 2013 in Verhandlungen mit dem Eigentümer des angrenzenden Discounters über den Kauf eines Grundstücksteils. Andere Flächen der Brache wurden bereits 2011 und 2012 erworben.

Markt und Finanzierung

Marktumfeld „Langsam im Kommen“

Der Wedding ist ein ehemaliger Arbeiterstadtteil und heute „Arrival City“ (Saunders 2011) – das heißt Ankunftspunkt für Migranten, viele Ankommende aus Osteuropa finden hier ihre erste Bleibe. Lange im Abseits des immobilienwirtschaftlichen Entwicklungsbooms, der vor allem die benachbarten Stadtteile Prenzlauer Berg und Mitte erfasste, gelegen, wird der Wedding nun als Wohn- und Gewerbestandort entdeckt. Die Berliner Wohnungsmieten steigen seit 2008 rasant, beispielsweise von 2011 zu 2012 um 14 Prozent und 2013 um weitere 13 Prozent. Der Wedding zählt zu den wenigen innenstadtnahen Stadtteilen, dessen Mieten derzeit unter dem städtischen Angebotsdurchschnitt liegen, allerdings wird der Stadtteil zunehmend als innenstadtnaher Dienstleistungs- und Gewerbestandort interessant (IBB 2012, S. 9, 58, 91).

Finanzierungsmodell „Erbbaurecht und Mieteinnahmen“

ExRotaprint ist gekennzeichnet durch ein werteorientiertes Finanzierungsmodell. Der Kauf wurde mit zwei externen Stiftungen finanziert: Die Stiftungen trias und Edith Maryon brachten gemeinsam die Kaufsumme von 600.000 Euro auf und treten ExRotaprint gegenüber als Erbbaurechtsgeber auf. So kann ExRotaprint das Ziel der Verhinderung von Bodenspekulation und individueller Gewinninteressen bei gleichzeitiger langfristiger Projektperspektive umsetzen. Für die Sanierung wurde ein Kredit mit einem Finanzierungsinstitut mit hohen sozial-ökologischen Standards abgeschlossen, um die vertretenen Werte zu fördern.

Der politisch erkämpfte und aufgrund der gescheiterten Vermarktungsanstrengungen des Liegenschaftsfonds relativ geringe Kaufpreis ermöglicht auch heute noch eine rentable Bewirtschaftung des Grundstücks mit sozial verträglichen Miethöhen. Über die Mieteinnahmen können der Erbbaurechtszins von 5,5 Prozent (entspricht 33.000 Euro) der Kaufsumme sowie die Kredittilgung für aufgenommene Kredite für die Sanierung finanziert werden.

Besonderheiten

Autodidaktisch zum Raumunternehmen

In den zwölf Jahren des Engagements haben die Projektinitiatoren besondere Kompetenzen der Immobilienentwicklung und -bewirtschaftung aufgebaut. „Wir haben uns schrittweise in immer neue Zusammenhänge eingearbeitet“. (Les Schliesser) In diesem Prozess wurden sie von unterschiedlichen Beratern unterstützt. Gegenüber einer klassischen Immobilienverwaltung und Projektentwicklung, die gewinnorientiert und mit weniger lokalem Bezug entscheidet, nutzen sie ihre Erfahrungen vor Ort für den Aufbau einer ungewöhnlichen Nutzungsmischung.

Zusammenhalten

In den langjährigen Verhandlungen um die Zukunft des Areals haben Daniela Brahm und Les Schliesser viel Zeit und Energie investiert, um das Ensemble als Ganzes zu bewahren. Wohl wissend, dass eine nutzergetragene und sozialverträgliche Projektentwicklung nur finanzierbar und umsetzbar ist, wenn ein großer Rückhalt für das Projekt aufgebaut wird und eine Gesamtfinanzierung gewährleistet ist, haben sie gegenüber den individuellen Interessen der Mieter den Vorteil eines Gesamtkonzeptes unter Ausschluss von Einzeleigentum vermittelt und es durchgesetzt.

Erbbaurecht

ExRotaprint ist aus einer Mieterinitiative entstanden und hat sich zur Sicherung ihrer Ziele mit externen Partnern verbunden. Ein Erbbaurechtsvertrag der ExRotaprint gGmbH mit den Stiftungen trias und Edith Maryon entzieht das Gelände der Immobilienspekulation, verhindert den Weiterverkauf und setzt das Vermietungskonzept „Arbeit, Kunst, Soziales“ fest. Mit diesem sozialverträglichen Nutzungskonzept steht das Gelände auf Dauer einer heterogenen Mieterschaft aus verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen zu stabilen Mietkonditionen zur Verfügung.

Gemeinnützigkeit

Durch die Wahl der Gesellschaftsform „gemeinnützige GmbH“ wurden Eigeninteresse und individuelle Renditeerwartungen ausgeschlossen und die Mieteinnahmen an die Umsetzung der gemeinnützigen Ziele „Erhalt des Baudenkmals“ und „Förderung von Kunst und Kultur“ durch Quersubventionierung der Mieten zugunsten kreativer Nutzungen gebunden. Die wirtschaftliche Grundlage bilden die Mieteinnahmen.

Wirkungen

ExRotaprint verfolgt einen Nutzungsmix, der auf den Kontext des Stadtteils reagiert. Arbeitsplätze, Ausbildung und soziale Einrichtungen sind notwendig für die Stabilisierung des Umfelds und öffnen das Gelände für viele. Die Heterogenität schafft Reibung, ExRotaprint wird so zum Seismografen gesellschaftlicher Themen. Mit der Kantine, dem Projektraum, einer angestrebten Durchwegung des Blockinneren und der großen Bandbreite der Nutzungen (kreative, gewerbliche, lokalökonomische, soziale) wirkt ExRotaprint positiv in das Quartier.

Der Erfolg mit ExRotaprint hat die Stiftungen trias und Edith Maryon in ihrem Engagement in Berlin bestärkt und wurde zur Referenz für weitere Projekte. Seit 2007 sind sechs weitere Grundstücke in Erbbaurecht mit Stiftungen abgesichert worden. Auch das Land Berlin bewertet das Instrument Erbbaurecht zunehmend positiv. In der aktuellen Debatte um die Neuausrichtung der Berliner Liegenschaftspolitik, insbesondere am Runden Tisch im Berliner Abgeordnetenhaus, werden dem Erbbaurecht eine größere

Rolle und stadtentwicklungspolitische Vorteile gegenüber dem Verkauf von Liegenschaften zugesprochen.

Daniela Brahm und Les Schliesser beraten ähnliche Projekte, geben ihr Wissen weiter und engagieren sich politisch für verbesserte Voraussetzungen von profitfernen und nutzerorientierten Immobilienentwicklungen.

Quellen

Saunders, Doug: *Arrival City. Über alle Grenzen hinweg ziehen Millionen Menschen vom Land in die Städte. Von ihnen hängt unsere Zukunft ab.* München 2011

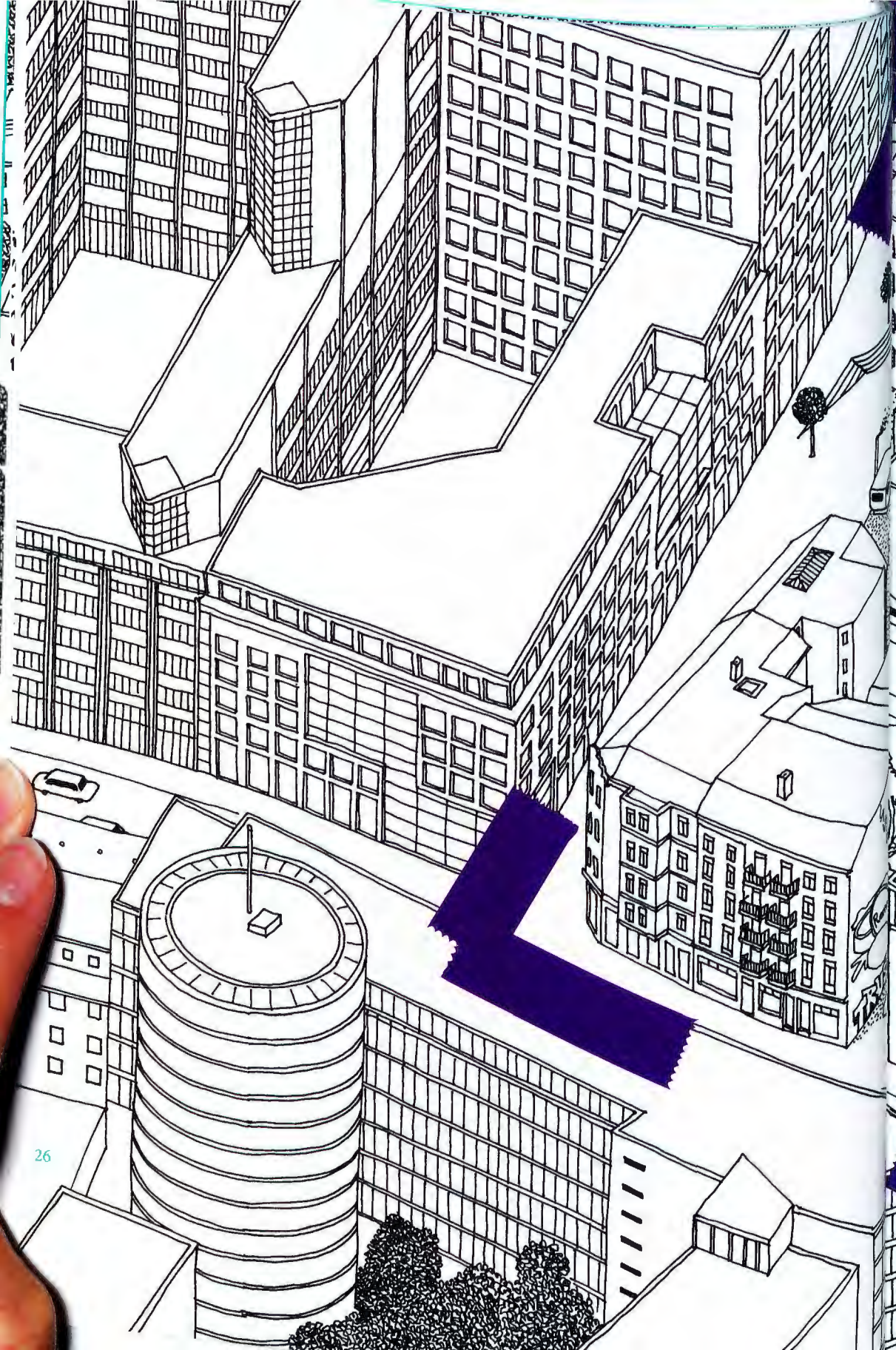
IBB (Investitionsbank Berlin): *IBB Wohnungsmarktbericht Berlin.* Berlin 2012, S. 9, 58, 91

GÄNGEVIERTEL

Vom Protest zum Projekt

Das Gängeviertel ist entstanden aus einer Protestaktion vieler gegen die Stadtplanungspraxis der Stadt Hamburg und als Zeichen für innerstädtische Freiräume – für Kunst, Kultur und sozialverträgliches Wohnen. Getragen von einer breiten Unterstützung durch die Hamburger Bevölkerung und eine deutschlandweite Presse kämpft ein Kern von 80 Aktivisten mit hohem Engagement um eine dauerhafte Lösung für den historischen Gebäudekomplex in der Hamburger Innenstadt. Basierend auf dem Rückkauf und der Sanierung durch die Stadt soll das Projekt in Zukunft genossenschaftlich betrieben werden.

Ort	Hamburger Innenstadt
Initiatoren	Initiative „Komm in die Gänge“
Organisationsform	Gängeviertel Genossenschaft 2010 eG, Gängeviertel e.V., offene Vollversammlungen
Raumverfügbarkeit	aktuell: Nutzungsvereinbarung, geplant: Erbpachtvertrag (zwischen der Stadt Hamburg und der Gängeviertel Genossenschaft 2010 eG) nach Sanierung wird angestrebt
Fläche	Grundstücke 3800 m ² ; Gebäude ca. 7500 m ² , Nutzfläche ca. 8000 m ² Bruttogeschossfläche
Laufzeit	seit 2009
Nutzungen	Sozialwohnungen (zum Teil Wohnateliers) in den Obergeschossen, gewerbliche Nutzungen in den Erdgeschossflächen, Ausbau der Fabrik als öffentlicher Ort, als soziokulturelles Zentrum mit Veranstaltungsflächen, offenen Projekträumen und Werkstätten geplant
Mietpreise	derzeit mietfrei, nach Sanierung 5,80 Euro/m ² für die Wohnflächen (höchstzulässige Nettokaltmiete, da geförderte Sozialwohnungen)





SEIT 2002

DIE STADT FORCIERT
DEN VERKAUF DES
GÄNGEVIERTELS

2008

KONKRETE KAUF-
VERHANDLUNGEN
MIT DEM INVESTOR
HANSEVAST BEGINNEN

2009

HANSEVAST WACKELT.
ER TEILT DER STADT MIT,
DASS ER EINEN CO-INVESTOR
BENÖTIGT



**KOMM
IN DIE
GÄNGE**

2009

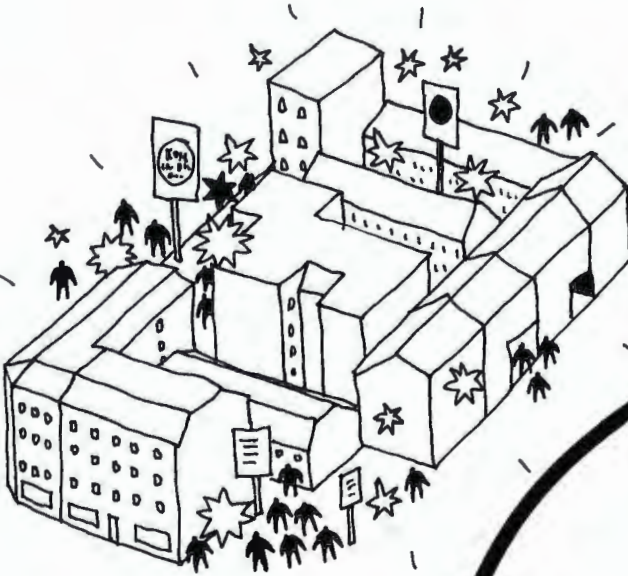
SEIT JANUAR TREFFEN SICH
IM KELLER DER "PUPPENSTUBE"
IM GÄNGEVIERTEL VON DER
ÖFFENTLICHEN PLANUNG ENT-
TÄUSCHTE. SIE DISKUTIEREN ÜBER
ZWISCHENNUTZUNGEN, LEERSTAND
UND GENTRIFIZIERUNG IN HAMBURG.
MIT DER ZEIT FORMT SICH DIE IDEE
FÜR EINE ALTERNATIVE ENTWICKLUNG
DES GÄNGEVIERTELS.

IM FRÜHJAHR BEGINNT DIE ARBEIT
AN EINEM NUTZUNGSKONZEPT.

DIE IDEE DER "KÜNSTLERISCHEN
INBESITENAHME" DES GÄNGEVIERTELS
ENTSTEHT: DAS HOFFEST.
DIE INITIATIVE "KOMMT IN DIE GÄNGE"
AKTIVIERT IHRE NETZWERKE UND WÄCHST
SPRUNGHAFT AUF 200 PERSONEN AN.



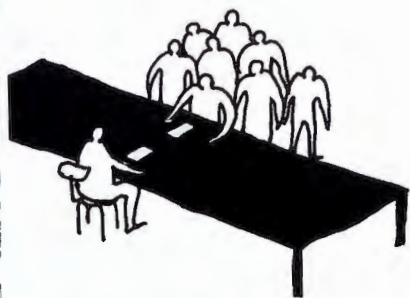
DIE VERHANDLUNGEN ZWISCHEN
STADT UND INITIATIVE BEGINNEN.



08/2009

DAS HOFFEST FINDET STATT, BEI
DEM ÜBER 3000 GÄSTE KOMMEN.
DIE POLIZEI GREIFT NICHT EIN,
DAS FEST VERLÄUFT FRIEDLICH.

DIE INITIATIVE GRÜNDET E
VEREIN UND EINE PROJEKT
GENOSSENSCHAFT ZUR SE
VOR UND NACH DER SANI



VERHANDLUNGEN ZWISCHEN
T UND INITIATIVE BEGINNEN.

DIE NUTZUNGEN WECHSELN IMMER MAL WIEDER.
IHRE DARSTELLUNG KANN NUR EINE MOMENT-
AUFNAHME SEIN. HIER DARGESTELLT IST DER
STAND EIN PAAR MONATE VOR DER SANIERUNG
DES ERSTEN BAUABSCHNITTS (JUPI- UND KUPFER-
DIEBEHAUS).

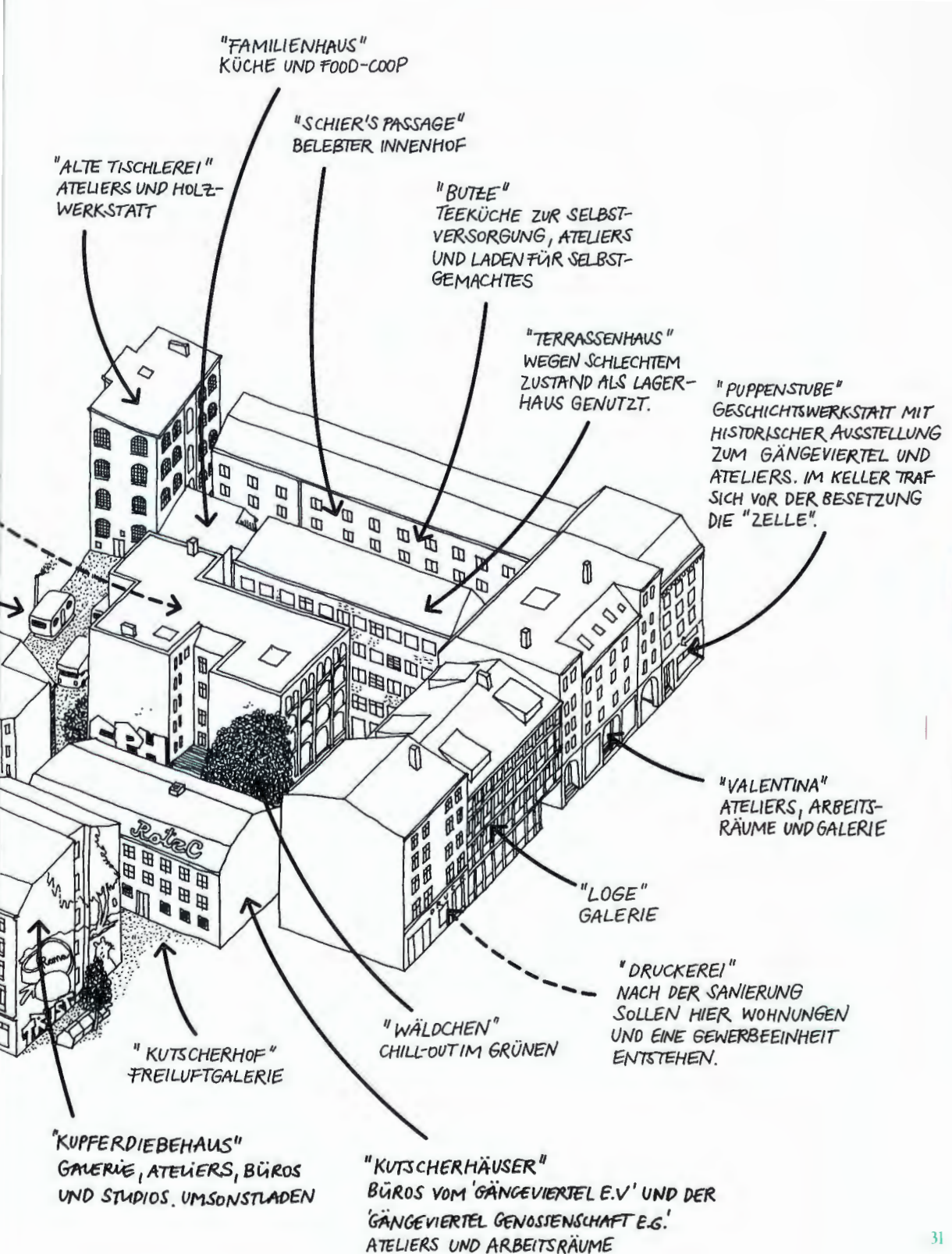
"FABRIK"
IN DEM SOZIOKULTURELLEN
ZENTRUM SOLLN NACH
DER SANIERUNG OFFENE
WERKSTÄTTEN, EINE GALERIE,
ARBEITS- UND VERANSTALTUNGS-
RÄUME ENTSTEHEN.

"BRACHE"
SAUNA, SONNENDECK
UND SPIELPLATZ

"SPECKSTRASSE"
AUSSTELLUNGSRAUM UND
FAHRRADWERKSTATT

"JUPIHAUS"
CAFÉ, BIBLIOTHEK

→ DIE INITIATIVE GRÜNDET EINEN
VEREIN UND EINE PROJEKTENTWICKLUNGS-
GENÖSSENSCHAFT ZUR SELBSTVERWALTUNG
VOR UND NACH DER SANIERUNG



"FAMILIENHAUS"
KÜCHE UND FOOD-COOP

"SCHIER'S PASSAGE"
BELEBTER INNENHOF

"ALTE TISCHLEREI"
ATELIERS UND HOLZ-
WERKSTATT

"BUTEE"
TEEKÜCHE ZUR SELBST-
VERSORUNG, ATELIERS
UND LADEN FÜR SELBST-
GEMACHTES

"TERRASSENHAUS"
WEGEN SCHLECHTEM
ZUSTAND ALS LAGER-
HAUS GENUTZT.

"PUPPENSTUBE"
GESCHICHTSWERKSTATT MIT
HISTORISCHER AUSSTELLUNG
ZUM GÄNGEVIERTEL UND
ATELIERS. IM KELLER TRAF
SICH VOR DER BESETZUNG
DIE "ZELLE".

"VALENTINA"
ATELIERS, ARBEITS-
RÄUME UND GALERIE

"LOGE"
GALERIE

"DRUCKEREI"
NACH DER SANIERUNG
SOLLEN HIER WOHNUNGEN
UND EINE GEWERBEEINHEIT
ENTSTEHEN.

"WÄLDCHEN"
CHILL-OUT IM GRÜNEN

"KUTSCHERHOF"
FREILUFTGALERIE

"KUPFERDIEBEHAUS"
GALERIE, ATELIERS, BÜROS
UND STUDIOS. UMSONSTADEN

"KUTSCHERHÄUSER"
BÜROS VOM 'GÄNGEVIERTEL E.V.' UND DER
'GÄNGEVIERTEL GENOSSENSCHAFT E.G.'
ATELIERS UND ARBEITSRÄUME

Ein Zeichen gegen die „Stadt der Tiefgaragen“

In einem temporären Kellerclub des später als Gängeviertel bekannten Ensembles trifft sich seit Januar 2009 eine informelle Gesprächsrunde und diskutiert über Hamburgs Stadtentwicklungspolitik. Diese „Zelle“ sucht bald einen Weg, ihre kritische Debatte über eine Aktion in eine öffentliche zu verwandeln. Währenddessen versucht die Stadt, das seit 2002 zum Großteil leer stehende Areal zu vermarkten und befindet sich inmitten von Kaufverhandlungen mit einem niederländischen Investor. Dieser sieht den weitgehenden Abriss der historischen Bausubstanz und die Neubebauung mit Bürogebäuden vor. Doch als im Juni 2009 bekannt wird, dass sich seine Pläne wegen Finanzierungsschwierigkeiten verzögern, aktiviert die „Zelle“ ihre Netzwerke, um weitere Unterstützer zu gewinnen. Gemeinsam mit ungefähr 200 Mitstreitern initiieren sie die Initiative „Komm in die Gänge“ und setzen den Plan einer „künstlerischen Inbesitznahme“ durch ein sogenanntes Hoffest im Gängeviertel um: Ohne Wissen oder Erlaubnis der Eigentümer, das städtische Wohnungsunternehmen und die Hamburger Liegenschaftsverwaltung, sowie des Investors verschaffen sie sich Zutritt zu den Gebäuden und bereiten ein Programm vor. Im August 2009 öffnet die Initiative schließlich die Gebäude, Höfe und Freiflächen und bietet ein Wochenende lang Programm. Das Fest verläuft friedlich, die Polizei räumt nicht. Nach diesem Wochenende versuchen die Eigentümer und der Investor, die Gebäude wieder zu schließen – ohne Erfolg. Getragen von einem positiven Presseecho und einer breiten Unterstützung der Hamburger erringt die Initiative eine erste Nutzungsvereinbarung, die Ausstellungen und Publikumsverkehr im Erdgeschoss temporär erlaubt.

Weitermachen trotz Konkurrenz

In den nächsten Monaten stehen der Investor und die Initiative „Komm in die Gänge“ in Konkurrenz um das Viertel. Auch wenn der Verkauf an den Investor weiterhin verfolgt wird, kann die Gängeviertelinitiative mit der Stadt eine Vereinbarung über die temporäre Teilnutzung der Gebäude bis Baubeginn abschließen. Sie organisiert ein dichtes Programm aus Ausstellungen, Diskussionen, Konzerten, Lesungen, Performances und präsentiert ein alternatives Nutzungskonzept für das Gängeviertel. Die denkmalgeschützten Gebäude sollen erhalten, bezahlbare Räume zum Wohnen und Arbeiten, für Kunst und Kultur geschaffen werden. Um der Stadt einen institutionellen Verhandlungspartner präsentieren zu können, wird der Gängeviertel e.V. gegründet, der nach außen als offizieller Verhandlungspartner im Namen der Initiative „Komm in die Gänge“ auftritt. Der Investor zahlt derweil die erste von drei Kaufraten und wirft der Stadt mangelnde Kooperationsbereitschaft vor. Als die Stadt auf den Druck des Investors hin die Verhandlungen mit dem Gängeviertel e.V. abbricht, lassen sich die Aktivisten nicht beirren und übernehmen auf eigene Faust die Winterfestmachung der Gebäude. Schließlich einigen sich die Stadt und der Investor aufgrund von Finanzierungsschwierigkeiten (Finanzkrise) und eines immensen öffentlichen Interesses an der Gängeviertelinitiative im Dezember 2009 auf eine Rückabwicklung des Kaufs.

Eine andere Zukunft für das Gängeviertel zeichnet sich ab

Nach dem gescheiterten Verkauf gibt die Stadt Hamburg bekannt, das Gängeviertel in städtischem Eigentum zu behalten und selbst zu sanieren. Die Verhandlungen zwischen Gängeviertel e.V. und der Stadt werden wieder aufgenommen, die Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) wird zum offiziellen Verhandlungsführer der Stadt bestimmt und erhält die Aufgabe, ein städtebauliches Konzept zu erarbeiten. Die Gängeviertelaktivisten arbeiten parallel bereits an einem Entwicklungskonzept, richten sich ein und erweitern das Kulturprogramm. Mittlerweile finden fast täglich Veranstaltungen in den Erdgeschossen statt, viele davon spontan und improvisiert. Die Obergeschosse werden als Ateliers, Werkstätten oder Büros hergerichtet und intensiv genutzt.

Die Aktiven vor Ort verstehen das Gängeviertel als einen Möglichkeitsraum, den es auszufüllen und zu gestalten gilt. Daraus resultiert ein hoher Grad an Offenheit und Anschlussfähigkeit, was den Aneignungsprozess begünstigt. Zwischen den schmalen Höfen und Gängen entfaltet sich eine vielfältige Lebenswelt, die es so an keinem anderen Ort in Hamburg gibt. Durch den vorhandenen Gestaltungsfreiraum und die extrem günstigen Nutzungskonditionen wird eine andere Art der Raumorganisation und -produktion möglich.

Bisher nicht Aktive kommen ins Gängeviertel und schließen sich der Initiative an. Sie bringen Nutzungsideen und Arbeitskraft mit, helfen bei der Instandsetzung der Gebäude und bauen die Organisationsstrukturen mit auf. Außenflächen und Innenräume werden mehrfach und im Wechsel genutzt. Zum Beispiel ist die Gemeinschaftsküche auch Veranstaltungsort, Galerieräume werden auch für Vollversammlungen genutzt, Konzerte und Filmvorführungen finden spontan auch mal draußen statt. Durch provisorische An- und Einbauten, Kunstinstallationen, Streetart und die in Eigenleistung erbrachten Instandsetzungsarbeiten an den Gebäuden entsteht eine Ästhetik, die von der Aneignung des Ortes zeugt und sich mit dem historischen Erscheinungsbild der Bausubstanz überlagert.

Der Kontrast zur hochpreisigen und formalisierten Innenstadt könnte kaum intensiver sein. Dennoch bietet die kleinteilige Struktur der Gänge viele räumliche Verknüpfungen zum umliegenden Stadtraum. Neben den vor Ort Aktiven und den Besuchern des Kulturprogramms nutzen auch wieder Passanten und Angestellte aus der Umgebung die Gänge – sei es als Abkürzung auf dem Weg zum Arbeitsplatz oder zum Verweilen. Das Gängeviertel ist wenige Monate nach der Besetzung wieder zu einem urbanen Quartier geworden, wo unterschiedliche Menschen aufeinandertreffen. Gleichzeitig bietet es ein lebendiges Anschauungsbeispiel, wie eine selbstbestimmte Raumproduktion funktionieren und aussehen kann.

Während im Gängeviertel die neuen Nutzungsformen verfestigt werden und sich der räumliche Aneignungsprozess fort schreibt, sucht die Politik noch auf dem Papier nach Entwicklungsmöglichkeiten. Die Grundlage zur Sanierung durch die Stadt stellt das sogenannte Integrierte Entwicklungskonzept (IEK) dar. Ihm liegt das in Teilen bereits praktizierte Nutzungskonzept der Initiative zugrunde. Jedoch gelingt es der Initiative in den von April bis September 2010 erfolgten vorbereitenden Verhandlungen nicht, dass für sie

bedeutende Fragen wie Selbstverwaltung, Trennung von Planungs- und Finanzierungsverantwortung, Regelungen zur Zusammenarbeit und Sanierungsverfahren in dem IEK festgeschrieben werden. Der abrupte politische Wechsel in Hamburg (Koalition aus CDU und Grünen/GAL bricht auseinander) bringt die Verhandlungen erneut zum Erliegen.

(Der Text „Eine andere Zukunft ...“ wurde von Michael Ziehl und Kristine Gabi Schlenstedt geschrieben.)

Verhandlungen in Richtung Selbstverwaltung

Im November 2010 gründet sich aus der Initiative heraus die Gängeviertel Genossenschaft 2010 eG, welche später – nach dem Willen der Gängeviertelinitiative – das Areal in Selbstverwaltung übernehmen soll. Sie nimmt nun neben dem Verein ebenfalls an den Verhandlungen teil. Diese beginnen erst wieder im Mai, nach Neuwahlen und Regierungsbildung. Wieder wird hart verhandelt, diesmal um einen von der Initiative initiierten Kooperationsvertrag. Auf dessen Basis wurde vereinbart:

- Trennung von Planungs- und Finanzierungsverantwortung
- Einbeziehung eines neuen Partners, ein vom Gängeviertel vorgeschlagenes denkmal- schutz- und baugruppenerfahrenes Architekturbüro (Plan-R)
- Beauftragung der Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft STEG für die Finanzierung und Projektsteuerung (auf Wunsch der Stadt)
- gleichberechtigte Einbindung der Nutzer in den Sanierungsprozess und alle Planungs- und Baumentscheidungen über eine von Verein und Genossenschaft eingerichtete Baukommission
- Erstellung einer Roadmap

Nach diesem letzten Schritt wird im Oktober 2011 das Sanierungsgebiet Gängeviertel/ Valentinskamp durch den Hamburger Senat förmlich festgelegt. Auf dieser Basis können öffentliche Gelder sowie Fördergelder für die Entwicklungsmaßnahme bereitgestellt werden.

Sanierung

Im Mai 2012 werden die Gebäude in das Treuhandvermögen der STEG übertragen. Plan-R und Baukommission nehmen ihre Arbeit auf. Damit kann die Sanierung, die schrittweise unter Teilnutzung des Areals erfolgen soll, beginnen. Nach Abschluss der Sanierung ist die Übernahme durch die Gängeviertel Genossenschaft angedacht. Diese strebt ein Erbpachtmodell mit der Stadt an.

Marktumfeld „Stadt der Tiefgaragen“

Die Stadt Hamburg ist durch einen sehr dynamischen Immobilienmarkt mit wachsender Nachfrage und hohen Immobilienpreisen in allen Segmenten geprägt. Das Gängeviertel liegt umgeben von Bürobauten im innerstädtischen Central Business District (Stadtteil Hamburg-Neustadt) und damit in einem Areal, das besonders hohem immobilienwirtschaftlichem Druck ausgesetzt ist. Die durchschnittliche Büromiete liegt im Umfeld bei

18,30 Euro/m² und zählt damit zu den höchsten Mieten in Hamburg (Spitzenmiete in Hamburg liegt bei 24 Euro/m² und die Durchschnittsmiete bei knapp 15 Euro/m²; Jones Lang LaSalle: *Pulse. Der Markt für Büromieter. Das erste Halbjahr 2012*. Hamburg 2013). Die ortsübliche Vergleichsmiete für Wohnnutzung in der Hamburger Neustadt liegt mit 12 bis 14 Euro/m² Nettokaltmiete (Mietpreisindex 2012) ebenfalls hoch.

Finanzierungsmodell „Städtisches Eigentum erhalten“

Eigentümer des Gängeviertels ist die Stadt (vertreten durch die städtischen Unternehmen SAGA-GWG und SpriAG). Das Ziel der Gängeviertelinitiative ist es, das Areal im städtischen Eigentum zu belassen, um so private Bodenspekulation zu verhindern. Die förmliche Festlegung eines Sanierungs- und Stadtumbaugebiets (nach § 142 BauGB sowie §171b BauGB) ermöglicht die Finanzierung der auf 20 Mio. Euro geschätzten Brutto-Sanierungskosten durch öffentliche Gelder und aus unterschiedlichen öffentlichen Fördermittelquellen (wie zum Beispiel Städtebau- und EU-Förderung). Zudem werden Fördermittel der Wohnungsbaukreditanstalt (des Landes Hamburg) für die Sanierung von Wohnraum verwendet. Die entstehenden Wohnungen sind damit Sozialwohnungen und nur mit Wohnberechtigungsschein beziehbar. Der Gängeviertel e.V. und die Gängeviertel Genossenschaft finanzieren ergänzende Maßnahmen durch private Mittel und Spenden. So wurden beispielsweise Fachleute hinzugezogen und drei Bausymposien veranstaltet, die den Sanierungsprozess inhaltlich begleiten. Des Weiteren arbeiten die Vertreter des Gängeviertels überwiegend ehrenamtlich in dem Sanierungsprozess mit und leisten damit auch einen finanziellen Beitrag.

Die 2010 gegründete Gängeviertel Genossenschaft möchte nach Abschluss der Sanierung das Areal in Erbpacht übernehmen. Ziel ist es, bis dahin die notwendigen Mittel als Genossenschaftskapital zur Verfügung zu haben. Ein Genossenschaftsanteil beträgt 500 Euro, bis 2012 wurden ca. 400 Anteile gezeichnet. Um ihr Ziel zu erreichen, ist die Genossenschaft auf Mitglieder angewiesen, die Anteile zeichnen, obwohl sie keine Flächen im Gängeviertel direkt nutzen möchten, weil sie die Zukunft des Gängeviertels als nicht kommerziellen Ort für Kunst, Kultur und Soziales unterstützen wollen. Dazu hat die Genossenschaft im Sommer 2013 eine Öffentlichkeitskampagne gestartet. Für die Zukunft wird es darauf ankommen, ein Wirtschaftlichkeitsmodell zu etablieren, das ohne allzu hohe Mietpreise für die gewerblichen und soziokulturellen Flächen funktioniert. Denn günstige Mieten sind im Gängeviertel zugleich sozialer Anspruch und Voraussetzung für das vielfältige Kulturangebot.

Besonderheiten

Plattform für Protest

Das Projekt schafft es, verschiedenen Interessen einen Resonanzraum zu geben und vereinigt so eine große Zahl an Unterstützern hinter sich – von Teilen des Bürgertums bis zur Antifa. Der Protest richtet sich gegen die Stadtplanungspraxis der Stadt Hamburg, gegen eine rein profitorientierte Stadtentwicklung, den Abriss historischer Bausubstanz und eine sogenannte Investorenarchitektur (die „Stadt der Tiefgaragen“). Die Stadtaktivisten fordern ein „Recht auf Stadt“ für alle und wollen mit dem Gängeviertel ein Zeichen für eine nutzergetragene Stadtentwicklung setzen.

Zur richtigen Zeit am richtigen Ort

Eine Gemengelage besonderer Umstände hat den Projekterfolg möglich gemacht. So scheitert im Frühjahr 2009 erneut ein Verkaufsversuch der Stadt aufgrund von Finanzierungsproblemen des Investors. Die Stadt, die bereits seit 2002 das Areal zu vermarkten versucht, hat keine Alternativen zur Hand. Die Initiative „Komm in die Gänge“ erkennt und nutzt die Lücke, die sich durch den Investor im Finanzierungstau öffnet. Sie liefert der Stadt eine Alternative zur gescheiterten Vermarktung, welche auf breite Unterstützung der Hamburger Bürger trifft. Zudem macht die amtierende Regierungskoalition das Themenfeld „Kreative Stadt“ zum Zugpferd ihrer Stadtentwicklungspolitik und muss sich damit der Frage stellen, wie die drängende Nachfrage nach bezahlbarem Arbeitsraum für Kulturschaffende in der Innenstadt gelöst werden kann.

Immer einen Schritt voraus

Als die Initiative mit dem Hoffest das Areal „kulturell besetzt“ und nicht geräumt wird, reagiert sie schnell und stellt sofort auf das Fernziel „Übernahme in Eigenverantwortung“ um. Trotz der hohen Ereignisdichte dieser Tage achtet die Gruppe darauf, in den Verhandlungen mit der Stadt immer einen Schritt voraus zu sein, Probleme und Verhandlungsfelder zu antizipieren und Lösungen bereits anzubieten, bevor sie erbeten werden. In der Verhandlungsgruppe bündelt sich das Know-how aus dem Engagement jahrelanger Zwischennutzungen und urbaner Gemeinschaftsinitiativen.

Gute Vermittlung

Die Initiative agiert von Beginn an geschickt in der stadtweiten Markierung. Selbst als die Initiative noch eine schwer fassbare Gruppe von ungefähr 200 Mitgliedern ist, gibt es mit dem roten, kreisrunden „Komm in die Gänge“-Logo bereits ein klares Erkennungszeichen, das mit dem Hoffest national bekannt wird. Auch in der Vermittlung ihrer Ziele nutzt die Initiative Ansätze, die einer breiten Masse ihr Konzept verständlich werden lassen: So präsentiert sie ihr Nutzungskonzept ein Wochenende lang beispielhaft als begehbare Zukunftskonzept im 1:1-Modell. Die Debatte um das

Gängeviertel und die Gentrifizierung in Hamburg wurde 2009 unterstützt durch den Abdruck des Manifests „Not in our name, Marke Hamburg“ in der Wochenzeitung *Die Zeit*.

Wirkung

1. Die Gängeviertel-Initiative hat den Abriss verhindern können und für den Erhalt des historischen Ensembles gesorgt.
2. Seit 2009 schaffen die Aktivisten ehrenamtlich im Gängeviertel ein dichtes und kostenloses Veranstaltungsprogramm.
3. Gemeinsam mit der Stadt haben die Gängeviertel-Aktivisten eine Nutzung für das schwer vermarktbare Ensemble gefunden, ohne den Raum zu privatisieren.
4. Im Verbund mit dem „Recht auf Stadt“-Netzwerk und dem Manifest „Not in our name, Marke Hamburg“ hat die Gängeviertel-Initiative deutschlandweit eine Debatte zur Stadtentwicklungs- und Beteiligungspraxis angestoßen.
5. Gemeinsam mit der Stadt wird ein neuartiges Kooperationsmodell umgesetzt, das die Teilhabe der Initiative und der von ihr gegründeten Genossenschaft am Sanierungsprozess gewährleisten soll.

Jugend belebt Leerstand

Im Erfurter Norden wird eine leer stehende städtische Immobilie von Jugendlichen umgenutzt. Ermöglicht wurde die Initiative durch eine Förderung des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. Von 2011 bis 2012 wurden Modellvorhaben unterstützt, in denen Jugendliche ungenutzte Gebäude selbstorganisiert umbauen und neuen Nutzungen zuführen. In Erfurt spielt der Verein Plattform e.V. eine besondere Rolle, indem er als Schnittstelle zwischen Stadt, Jugendlichen und Ministerium einen Entwicklungsraum für das Projekt aufspannt.

Ort	Erfurt, innere Peripherie/gründerzeitliche Stadterweiterung
Initiatoren	Plattform e.V., Jugendliche
Organisationsform	Verein
Raumverfügbarkeit	Vertrag zur Nutzungsüberlassung
Fläche	Grundstück ca. 380 m ² (310 m ² Gebäude + 70 m ² Hof) Gebäude ca. 1300 m ²
Laufzeit	seit 2011
Nutzungen	Café, Ateliers, Fotostudio, Tonstudio, Siebdruckwerkstatt, Greenbox, Seminarraum
Miete	Nutzungsentgelt 1,80 Euro/m ²

Vorgeschichte

2008 gründet sich in Erfurt der Verein Plattform, der sich für selbstorganisierte Jugendarbeit und Freiräume für junge Menschen einsetzt. Er unterstützt junge Menschen mit dem Wunsch, etwas auf die Beine zu stellen, bei der Umsetzung ihrer Ideen und Projekte. Der Verein orientiert sich dabei stark an den Problemlagen und Potenzialen, die sich aus der Sicht Erfurter Jugendlicher bieten. Seit 2009 initiiert der Verein als Projektträger verschiedene Projekte an der Schnittstelle von selbstorganisierter Jugendarbeit und Stadtentwicklung und kann hierfür Fördermittel der EU und des Bundes einwerben. Eines dieser Projekte ist das Modellvorhaben LADEBALKEN, in dessen Rahmen ein leer stehendes Ladenlokal zum offenen Wohnzimmer wird. Zudem werden verschiedene Mikroprojekte mithilfe eines Jugendfonds umgesetzt und diverse Workshops mit Quartiersbezug durchgeführt. Die hierbei gewonnenen Projekterfahrungen und Vernetzungen zur Stadtverwaltung sowie die Erfahrung in der Einwerbung von Fördermitteln sind wichtige Wegbereiter für die Saline34.

Die Initiierung der Saline34

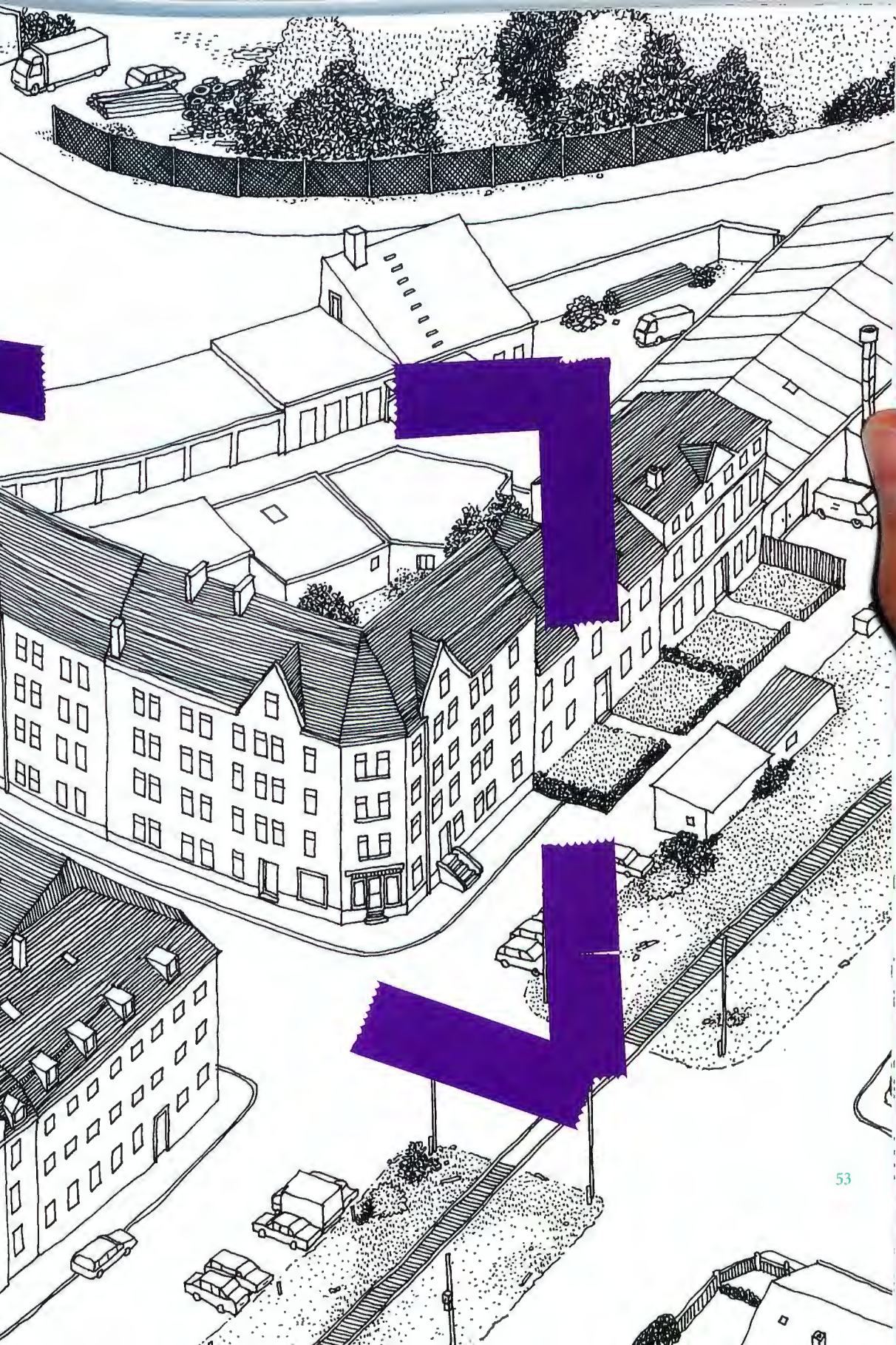
Mit den Kontakten, Netzwerken und Erfahrungen aus den vorhergehenden Projekten kann der Verein rasch auf die Ausschreibung „Jugend belebt Leerstand“ des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) reagieren. Für die Bewerbung führt Plattform e.V. Gespräche mit interessierten Akteuren (Jugendlichen), um sich späterer Mitstreiter gewiss zu sein, und wendet sich dann auf der Suche nach einer passenden leer stehenden Immobilie direkt an die Abteilung Liegenschaften der Stadt Erfurt. Diese signalisiert Kooperationsbereitschaft und schlägt drei Gebäude vor – eines davon das gründerzeitliche, viergeschossige Eckgebäude aus dem Jahr 1912 in der Salinenstraße 34. Die Erfurter Amtsleiter sprechen sich für eine Unterstützung des Forschungsprojekts aus und der Verein erhält einen „Letter of Intent“, der die Nutzung des Gebäudes bei erfolgreicher Projektbewerbung in Aussicht stellt.

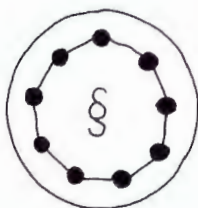
2011 wird die Saline34 als mögliches Projekt für das Programm „Jugend belebt Leerstand“ vorausgewählt und aufgefordert, eine Bedarfsanalyse, Machbarkeitsstudie sowie ein ergänztes Nutzungskonzept nachzureichen. Im September 2011 erhalten sie schließlich den Zuschlag als „Jugend Bau Projekt“ und damit Fördergelder in Höhe von 120.000 Euro bis Ende 2012. Auf dieser Basis schließen sie mit dem für die Immobilie zuständigen kommunalen Wohnungsunternehmen KOWO eine Nutzungsvereinbarung bis Ende 2015 ab.

Saline34 – Aktivitäten vor Ort

Im November 2011 erfolgt die Schlüsselübergabe und das Projekt vor Ort beginnt mit ersten Instandsetzungsarbeiten zur Vorbereitung der Renovierung durch die Nutzer und Helfer. Der Verein verfolgt das Konzept des „nutzbaren Rohbaus“ – die Herstellung eines Zustands, in dem die jugendlichen Nutzer ihre Räume selbst herrichten sollen. Das Sich-Ausprobieren am Bau ist Teil des Konzepts. Die Sanierung wird durch ca. 85.000







2008

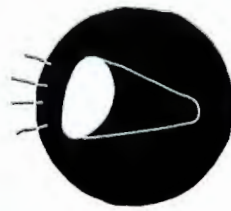
PLATTFORM E.V. FORMIERT
SICH MIT DEM ZIEL "EIGEN-
VERANTWÖRTLICHES HANDELN
VON JUGENDLICHEN ANZUREGEN."

2009/10

2009 FINDET IN ERFURT DIE "HELDEN-
KONFERENZ" STATT, AUF DER SICH EHREN-
AMTLICH AKTIVE AUSTAUSCHEN UND DEN
WUNSCH NACH EINEM ORT UND MEHR
UNTERSTÜTZUNG FÜR ENGAGEMENT ÄUSSERN.
FÜR PLATTFORM E.V. IST DIE BOTSCHAFT
DER "HELDENKONFERENZ" DER AUFTRAG
SICH MIT DEM PROJEKT "LADEBALKEN"
ZU ENGAGIEREN UND SICH ALS EXWOST-
MODELLVORHABEN BEIM BBSR ZU BEWERBEN.



AUSSCHREIBUNG
MODELLVORHABEN
>JUGEND BELEBT
LEERSTAND<



2011

DIE MIT DEM JUGENDFONDS "LADEBALKEN" GESAMMELTEN ERFAHRUNGEN MIT DER NUTZUNG LEERSTEHENDER RÄUME UND DER RAUMBEDARF FÜR JUNGE LEUTE IN ERFURT BEWEGT PLATTFORM E.V. DAZU IHREN PROJEKTANSATZ WEITERENTWICKELN ZU WOLLEN UND AN DER AUSSCHREIBUNG "JUGEND BELEBT LEERSTAND" TEILZUNEHMEN. AUF DER SUCHE NACH UNTERSTÜTZUNG UND EINER GEEIGNETEN, LEERSTEHENDEN IMMOBILIE WENDET SICH PLATTFORM E.V. AN DIE ABTEILUNG LIEGENSCHAFTEN DER STADT ERFURT. DIE ABTEILUNG WILLIGT EIN UND ES WIRD BEGONNEN EINEN NUTZUNGS-VERTRAG FÜR EIN ECKGEBÄUDE AN DER SALINENSTRASSE AUSZUARBEITEN.

NDFONDS "LADEBALKEN"
 ERFAHRUNGEN MIT DER
 NUTZUNG DER RÄUME UND DER
 ERFAHRUNGEN VON JUNGEN LEUTE IN ERFURT
 PLATTFORM E.V. DAZU IHREN
 BEITRAG ZUM WEITERENTWICKELN ZU
 DER AUSSCHREIBUNG
 FÜR "LEERSTAND" TEILZUNEHMEN.

NACH UNTERSTÜTZUNG
 VON FACHBEREICHEN, LEERSTEHENDEN
 AN DER PLATTFORM E.V.
 NUTZUNG LIEGENSCHAFTEN DER
 DIE ABTEILUNG WILLIGT EIN
 VERTRAG ABGESCHLOSSEN. DAS PROJEKT
 WIRD MIT MITTELN IN HÖHE VON
 120.000 € GEFÖRDERT.



ALS DIE SALINE 34 DEN ZUSCHLAG
 ALS "JUGEND-BELEBT-LEERSTAND"-
 PROJEKT ERHÄLT, WIRD DER NUTZUNGS-
 VERTRAG ABGESCHLOSSEN. DAS PROJEKT
 WIRD MIT MITTELN IN HÖHE VON
 120.000 € GEFÖRDERT.

EVENTUELLE
ERWEITERUNGS-
MÖGLICHKEIT

INNENHOF

ATELIERS, STUDIOS,
WERKSTÄTTEN UND
COWORKING SPACE

NON-PROFIT-CAFÉ,
ORT FÜR KULTURELLE
VERANSTALTUNGEN

2012

DIE NUTZER ZIEHEN EIN. ES WERDEN
NUTZUNGSKONZEPTE VON JUGENDLICHEN
GESAMMELT UND AUSGEWÄHLT. DAS GEBÄUDE
WIRD ZUM "NUTZBAREN ROHBAU" INSTAND-
GESETZT. DIE JUGENDLICHEN ERHALTEN
FACHLICHE UND MATERIELLE UNTERSTÜTZUNG.

AB 2016

ZIEL IST ES, DIE VERANTWORTUNG FÜR DAS
GEBÄUDE AN DIE NUTZER ZU ÜBERGEBEN.
GEPLANT IST, DASS DIE STADT ENDE 2016
MIT EINEM NEUEN PROJEKTRÄGER BZW.
DER GEMEINSAM ORGANISIERTEN NUTZER-
GEMEINSCHAFT EINE NEUE NUTZERVEREIN-
BARUNG ABSCHLIESST.



Euro Fördermittel unterstützt und erfolgt vorwiegend in Eigenleistung. Im Januar 2012 wird mit der Renovierung und Herrichtung der Räume begonnen, im März 2012 ziehen die ersten Mieter ein. Innerhalb von drei Jahren sollen die baulichen Aktivitäten abgeschlossen sein, um einen Betrieb für mindestens zehn Jahre zu ermöglichen.

Parallel zur baulichen Projektumsetzung werden 35.000 Euro an Fördermitteln für die Projektkoordinierung und Kommunikation bereitgestellt. Hieraus werden unter anderem drei Arbeitskräfte finanziert, zuständig für die Koordinierung der baulichen Umsetzung und das Community-Management.

Die Zukunft der Saline34 – Übergabe an die Nutzer

Die Saline34 steht noch vor der großen Herausforderung der Verstetigung der Projektidee. Der Plattform e.V. versteht sich als Ermöglicher des Projekts und plant sich nach drei Jahren als Projektträger zurückzuziehen und die Saline34 in eine nutzergetragene Selbstverwaltung zu übergeben. Derzeit wird gemeinsam mit den Nutzern eine entsprechende Organisationsstruktur erarbeitet.

Markt und Finanzierung

Marktumfeld „Leerstand“

Die immobilienwirtschaftlichen Rahmenbedingungen Erfurts haben sich in den letzten Jahren durch einen Bevölkerungsanstieg und steigende Miet- und Eigentumspreise insbesondere im Erfurter Süden zunehmend verbessert. Allerdings ist der Erfurter Norden, in dem die Saline34 liegt, weiterhin von Leerständen und sozio-ökonomischen Problemlagen betroffen. Das gründerzeitliche Quartier, geprägt durch einfache Arbeiterwohnungen mit Gewerbebetrieben für die nahe gelegenen Industriebetriebe, hat heute mit vielfältigen Problemlagen wie hohem Wohnungsleerstand, vielen Brachflächen, hoher Arbeitslosigkeit, Verkehrsbelastungen, fehlenden attraktiven Räumen und einem negativen Image zu kämpfen und ist teilweise als Fördergebiet des Programms „Soziale Stadt“ ausgewiesen. Potenzial bietet der Erfurter Norden durch seine Nähe zu Hochschuleinrichtungen und günstige Mieten.

Finanzierungsmodell „Muskelhypothesen und Fördergelder“

Das Gebäude in der Salinenstraße 34 befindet sich im Eigentum der Stadt Erfurt und wird für den Zeitraum bis Ende 2015 kostenfrei dem Plattform e.V. überlassen. Die Anschubfinanzierung für die ersten zwei Jahre in Höhe von 120.000 Euro wird über das Programm „Jugend belebt Leerstand“ des BBSR aus Fördermitteln des Bundes finanziert. Langfristig sind betriebskostendeckende Einnahmen durch die Nutzungsbeiträge der Jugendlichen vorgesehen. Da geringe Nutzungsbeiträge Voraussetzung für das Jugendprojekt sind, liegt ein wesentliches Augenmerk der Finanzierung in Zukunft jedoch weiterhin auf der Einwerbung von Fördergeldern.

Besonderheiten

Hilfe zur Selbsthilfe

Die Saline34 steht als Modellprojekt für eine von Jugendlichen getragene Projektentwicklung. Katalysator ist der lokale Projektträger Plattform e.V., der 2011 einen Förderantrag für das Jugendmodellvorhaben stellt und parallel die kommunale Wohnungsgesellschaft und das Liegenschaftsamt für eine Nutzungsüberlassung sensibilisiert, sodass nachfolgend die Jugendlichen das Gebäude nutzen können. Gemeinsam mit den Jugendlichen koordiniert Plattform e.V. erste Instandsetzungsarbeiten und entwickelt mit ihnen zusammen ein Modell für die langfristige Betreuung.

Minimalinvasiver Umbau

Die Sanierung des lange Zeit leer stehenden Gebäudes erfolgt mit knappen finanziellen Mitteln. Durch Muskelhypothesen der Jugendlichen und teilweise ehrenamtliche Unterstützung von lokalen Unternehmen entstehen binnen kurzer Zeit ein Tonstudio, Ateliers, Werkräume und ein Café.

Staffelübergabe von Initiatoren an Nutzer

Derzeit hält der Trägerverein als Initiator des Projektes alle Fäden in der Hand. Die einzelnen Nutzer werden über eine regelmäßige Vollversammlung zusammengebracht und über ehrenamtliches Engagement eingebunden. Diese Treffen dienen der Absprache und Entscheidungsfindung bezüglich der weiteren Ausrichtung der Nutzungskonzeption. Noch bereitet der Trägerverein als Projektinitiator diese Treffen vor, Entscheidungen werden jedoch konsensdemokratisch in der Gruppe getroffen. Für 2014 ist die Entwicklung eines langfristigen Betreibermodells geplant, mit dem die Trägerschaft von Plattform e.V. an eine neu zu gründende Nutzerorganisation übergeben werden soll.

Baustellencharakter schafft Handlungsfreiheit

Der „Baustellencharakter“ des Gebäudes gibt den Jugendlichen niedrigschwellig die Freiheit, ihre eigenen Ideen baulich umzusetzen. Mit den eigenhändigen Eingriffen und geschaffenen sichtbaren Veränderungen wächst gleichzeitig ein Verantwortungsgefühl für den selbstgeschaffenen neuen Raum.

Wirkungen

Die Saline34 möchte als Inkubator für weitere Projekte fungieren, indem sie modellhaft Wirksamkeit und Möglichkeiten eines freien Jugendprojekts aufzeigt. Wenn das Gebäude saniert, komplett genutzt und die Trägerschaft durch die Jugendlichen geregelt ist, kann das Modell eventuell auf das Nachbargebäude übertragen werden. Schon heute ist die Saline34 Vorbild für ähnlich ausgerichtete Projekte.

Der Erfurter Norden profitiert von dem neuen Vorzeigeprojekt, erhält somit positive Aufmerksamkeit, und es stärkt den Quartierszusammenhalt.

SCHIEBLOCK

Re-Use, Re-Connect, Re-Public

In Rotterdam wird der zentral am Hauptbahnhof gelegene Schieblock – ein 20 Jahre lang leer stehendes Bürogebäude – zum Ausgangspunkt für einen neuartigen Ansatz der Quartiersentwicklung. Dahinter steht das junge Planungsbüro ZUS – Zones Urbaines Sensibles. Ausgehend vom Schieblock zeigt ZUS beispielhaft, welche Alternativen der Projekt- und Quartiersentwicklung sich für einen von der Finanzkrise tief getroffenen Immobilien- und Bausektor bieten. Dabei spielen der Umbau des Bürogebäudes, die Verknüpfung lokaler Akteure und eine Strategie der radikalen Öffentlichkeit eine besondere Rolle.

Ort	Rotterdammer Innenstadt
Initiatoren	Elma van Boxel, Kris Koreman, Landschaftsarchitekten
Organisationsform	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Raumverfügbarkeit	Zwischennutzungsvertrag für fünf Jahre
Fläche	Grundstück ca. 9000 m ² Gebäude ca. 8000 m ²
Laufzeit	2002–09 Anti-Squat, 2009–14 Zwischennutzungsvertrag
Nutzungen	Gewerbe, Büros, Gemeinschaftsgarten, öffentliche Promenade, Ausstellungsraum
Mietpreise	10 Euro/m ² Miete mit Nebenkosten für Gewerbeflächen, öffentliche Nutzungen mietfrei

Debatte um die Rückeroberung öffentlicher Räume

2002 ziehen Kristian Koreman und Elmar van Boxel nach Rotterdam und richten dort als sogenannte Anti-Kraaker – Hauswächter, die Besetzungen verhindern sollen – ihre Wohnung und ihr Büro in dem ehemaligen Bürogebäude Schieblock ein. Gerade haben sie gemeinsam das Architekturbüro ZUS gegründet und in einer Grundsatzentscheidung festgelegt, dass sie 50 Prozent ihrer Arbeitszeit für freie Projekte über öffentliche Räume nutzen werden.

2006 wechselt der Schieblock den Besitzer und ZUS bemerkt, dass der Investor auch die benachbarten Blöcke aufkauft, einen flächendeckenden Abriss und die Neubebauung als neues Büroquartier plant. Aufgeschreckt durch dieses Zusammenkaufen der Grundstücke versucht ZUS mit seinem sogenannten Bilderstreit – einer stadtweiten Plakatkampagne, die ihre Idee vom Erhalt der Gebäudes visuell komprimiert und den Plänen des Investors entgegensetzt – den Schieblock öffentlich bekannt zu machen und so für eine Alternative zum Abriss des Gebäudes zu werben. Parallel konzentrieren Kris Koreman und Elma van Boxel ihr freies Engagement auf eine Debatte zum öffentlichen Raum und veröffentlichen dazu 2007 ihr Buch *Re-public – Towards a new spatial politics* zur Zukunft des urbanen Raums und der Rolle der Gestalter.

Protest verorten

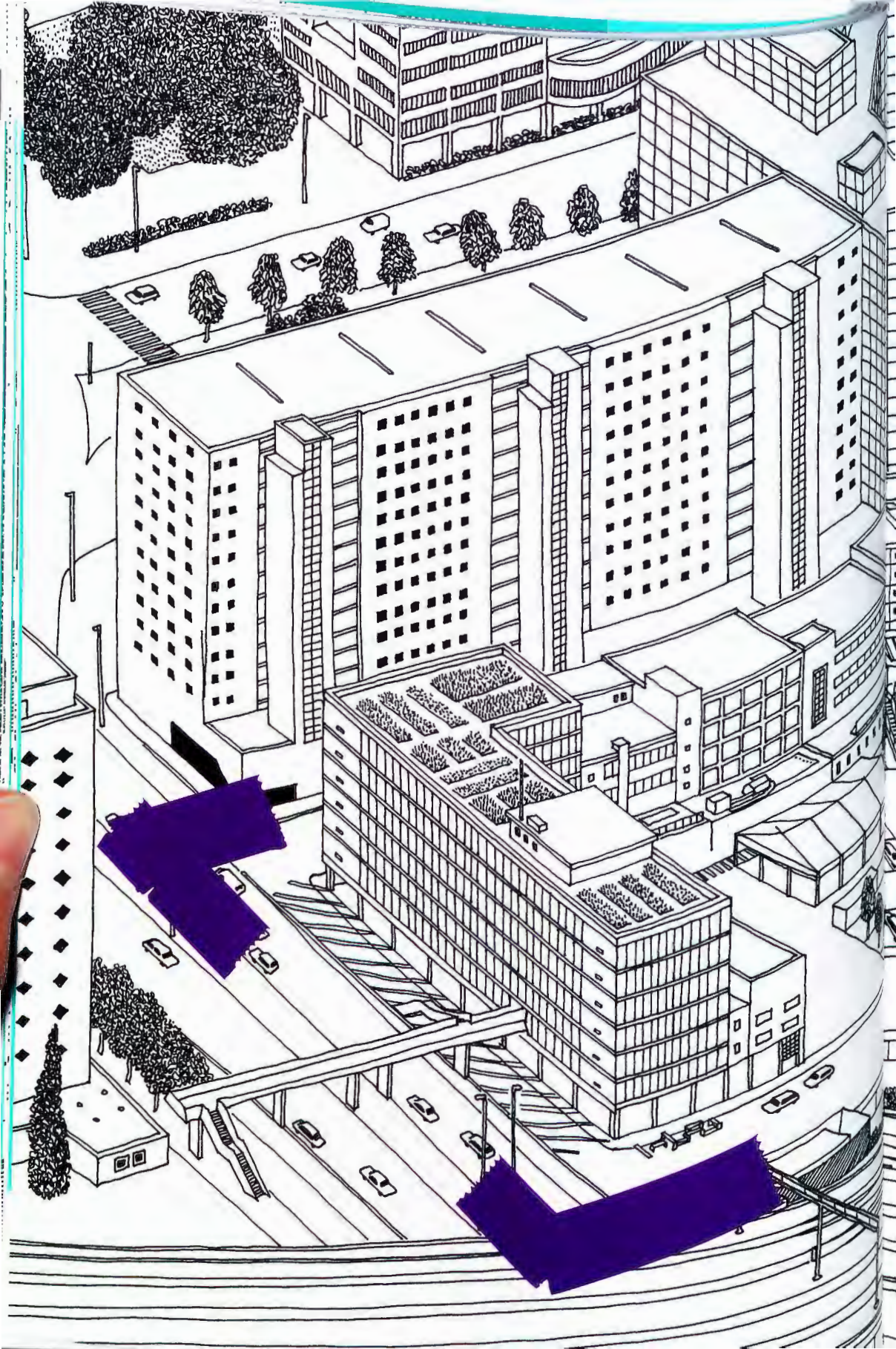
Nachdem die Debatte zum Zustand des öffentlichen Raums vor allem auf theoretischer Ebene geführt wurde, verortet ZUS den Diskurs 2006 erstmals mit einer konkreten, räumlichen Aktion in der Rotterdamer Innenstadt: Für ein paar Wochen richten sie im Schieblock unter dem Deckmantel einer temporären Galerie die sogenannte Dependance (Zentrum für Stadtkultur) ein – eine informelle, innerstädtische Plattform für die aus dem Zentrum verdrängten Kultureinrichtungen. Es folgen weitere subversive, nicht genehmigte, temporäre Nutzungen wie ein zweiwöchiger Dining Club bzw. ein Guerillarestaurant. Die Aktionen finden ein großes Publikum. Der Eigentümer ist nicht erfreut über diese eigenständigen Aktionen, hat jedoch wenig Überblick, was in dem Gebäude passiert. Parallel zu diesen Aktionen vor Ort hält ZUS den Protest gegen den Abriss des Areals und das Missverhältnis zwischen öffentlichen Planungen und der Macht der Investoren in der lokalen Presse aufrecht.

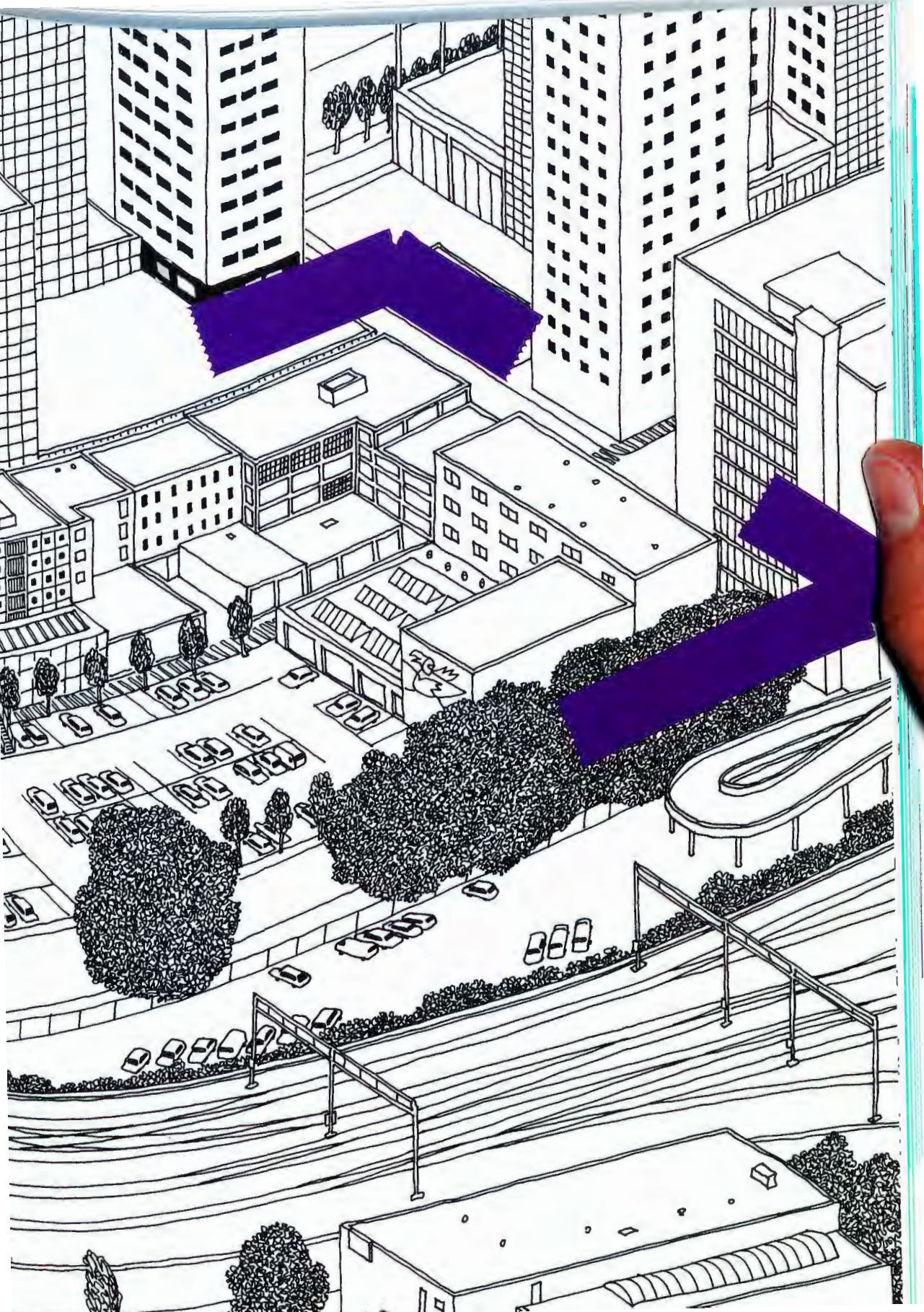
Konsolidierung durch Allianzen

Durch die einsetzende Immobilienkrise geraten die Planungen des Investors ins Stocken. Diese Chance nutzt ZUS und wird zweigleisig aktiv:

1. Entwicklungs- und Nutzungskonzept für den Schieblock

Um die Idee vom Erhalt und der Umnutzung des Schieblocks in einem realistischen Nutzungskonzept umzusetzen, schließt ZUS sich mit dem jungen Projektentwicklerbüro CODUM zusammen. Mit der Argumentation, dass ein Abriss in Krisenzeiten zu einer gut zehnjährigen Nutzungs- und Einnahmenlücke führen würde, können CODUM und ZUS den Eigentümer davon überzeugen, einen auf fünf Jahre beschränkten Nutzungsvertrag mit ihnen abzuschließen.







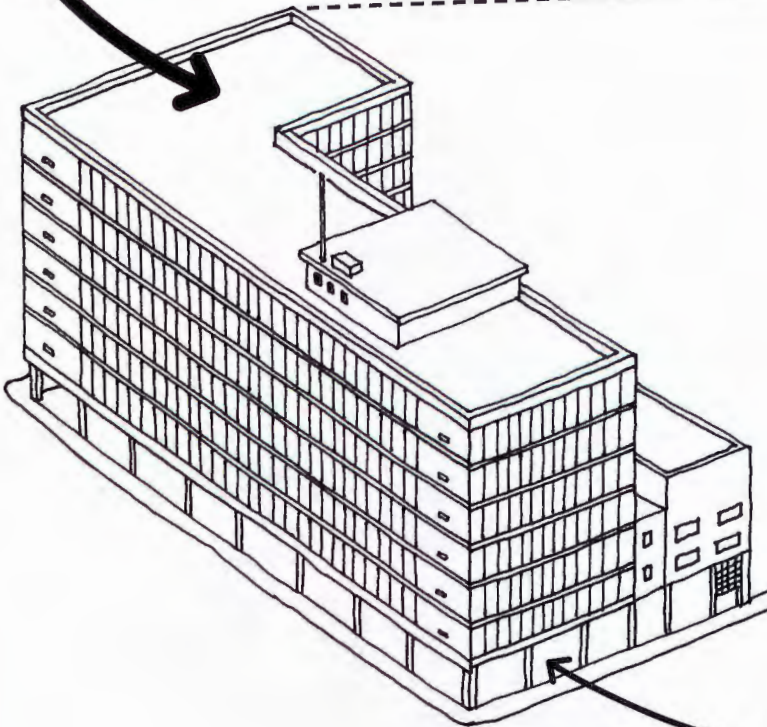
SEIT 2002

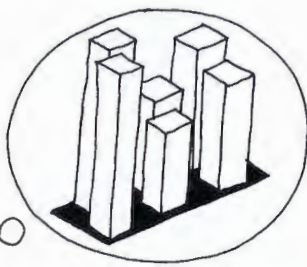
ELMA VAN BOXEL UND
KRIS KOREMAN (ZUS)
LEBEN UND ARBEITEN
ALS ANTI-SQUATTER
IM SCHIEBLOCK



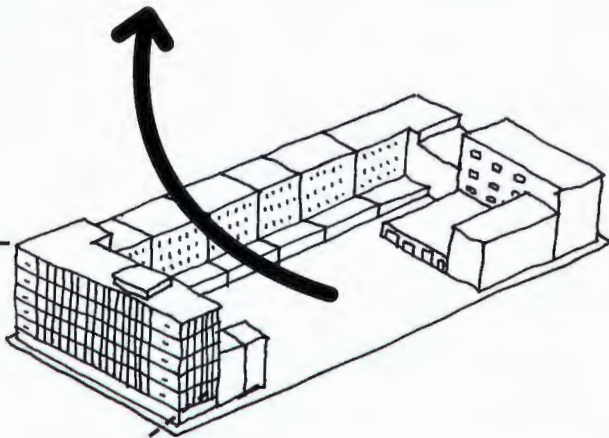
2004

EIN INVESTOR KAUFTE DEN
SCHIEBLOCK UND DIE BE-
NACHBARTEN GEBÄUDE.
AUFGESCHRECKT VON DEM
EIGENTÜMERWECHSEL
KONZENTRIERTEN ZUS
IHRE THEORETISCHEN
AUSEINANDERSETZUNGEN
AUF DEN SCHIEBLOCK.





KRISE



ZUS & CODEM KÖNNEN
DEN EIGENTÜMER DAVON
ÜBERZEUGEN EINEN
NUTZUNGSVERTRAG MIT
IHNEN ABZUSCHLIESSEN

2009

TEMPORÄRE AKTIONEN
UND RAUMBESPIELUNGEN
IN DER "DEPENDANCE"
DES SCHIEBLOCK

PARALLEL DAZU

ENTWICKLUNG EINES
NUTZUNGSKONZEPTS FÜR
DEN SCHIEBLOCK ZUSAMMEN
MIT DEN JUNGEN PROJEKT-
ENTWICKLERN CODEM

2010

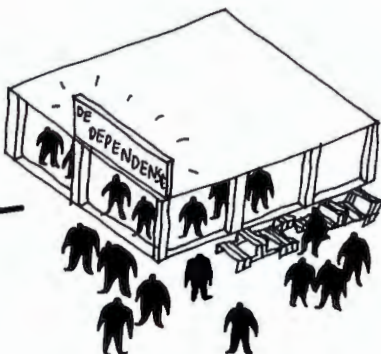
GRÜNDUNG
SCHIEB
"SPACE
MIETER

3-MON
DES GE

VOLLVE
GEBÄUD

SEIT 2009

ZUS IST EINER VON
9 KURATOREN DER
"ROTTERDAM BIENNALE"
UND MACHT DAS AREAL
SCHIEBLOCK ZUR
"TESTSITE ROTTERDAM"



KÖNNEN
IER DAVON
EINEN
RAG MIT
HLSSEN



2011

IDEE DES LUCHTSINGELS
ENTSTEHT

2012

TEILFINANZIERUNG DES
LUCHTSINGELS DURCH
CROWDFUNDING. DIE
TEILNAHME AN DEM
WETTBEWERB "STADSINITIATIEFS"
BRINGT DEN GEWINN VON
4 MIO € ZUR REALISIERUNG
DES LUCHTSINGELS EIN.



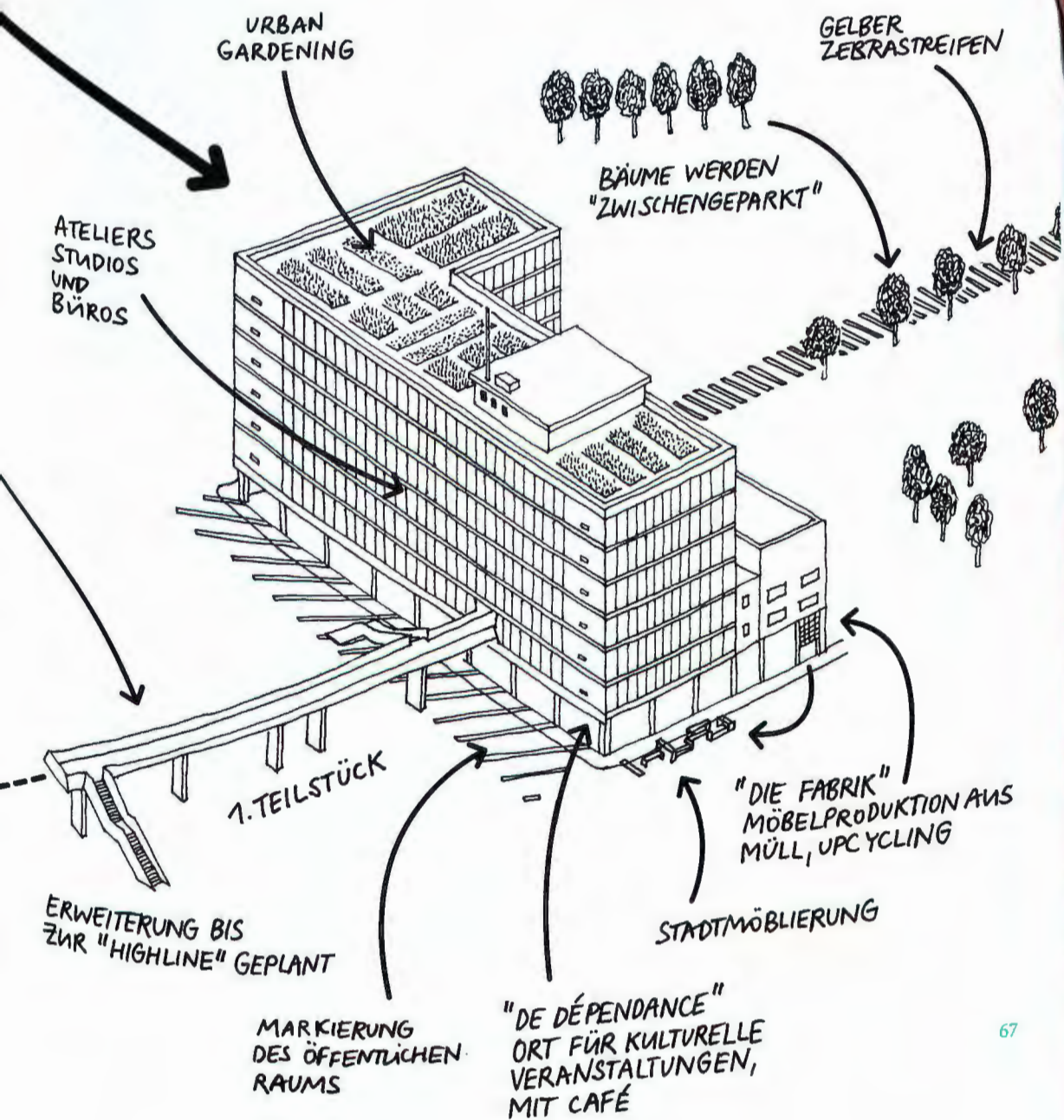
2010

GRÜNDUNG VON
SCHIEBLOCK B.V.

"SPACE DATES"
MIETER WERDEN GESUCHT

3-MONATIGE RENOVIERUNG
DES GEBÄUDES

VOLLVERMIETUNG DES
GEBÄUDES



2. Testsite Rotterdam, Architektur Biennale Rotterdam 2012

Gleichzeitig verorten ZUS den Schieblock auf der Agenda der Kulturinstitutionen, indem sie sich mit dem Areal Schieblock als „Testsite Rotterdam“ und Kuratoren der Biennale bewerben und den Zuschlag erhalten. In 1:1-Modellen möchten sie am und um den Schieblock Möglichkeiten einer alternativen Quartiersentwicklung aufzeigen. Die Biennale dient auch als Türöffner, um als Verhandlungspartner und Gesprächsführer zwischen den verschiedenen Parteien (Eigentümer, Nutzer, Stadt) ernst genommen zu werden.

ZUS und CODUM gründen den Schieblock b.v. (Anmerkung: b.v. ist vergleichbar mit einer GmbH). Nun muss es schnell gehen. Das finanzielle Risiko ist hoch und es müssen Nutzer gefunden werden. Die Dependance wird neben Veranstaltungen für „spacedatings“ genutzt, um gewerbliche Mieter für die 8000 m² große Nutzungsfläche zu finden.

Auf diesen Besichtigungstouren durch das Haus werden Raumbedarf und Raumschnitte der zukünftigen Mieter auf den Boden gezeichnet und so „on demand“ ein Sanierungsplan aufgestellt. Es folgt eine dreimonatige Renovierungsphase samt Fassadenerneuerung, finanziert durch die Vorleistungen von Bauunternehmen, die im Laufe der Vermietung in den nächsten drei Jahren abgezahlt werden. Danach ziehen vor allem Start-ups und junge Büros der Kultur- und Kreativwirtschaft ein, welche über ihre Miete die „öffentlichen“ Nutzungen im Gebäude (Dependance, Fabrik) querfinanzieren.

Eroberung des Quartiers

Schon bald richtet ZUS den Blick über das Gebäude hinaus in das Umfeld. 2011 entsteht die Idee des Luchtsingel – einer Fußgänger Verbindung ausgehend vom Hauptbahnhof durch den Schieblock und als eine Art Highline weiter über die angrenzende Verkehrsachse Schiekade mit Anbindung an eine stillgelegte Bahntrasse. Zur Finanzierung des Luchtsingels ruft ZUS eine Crowdfunding-Initiative ins Leben. Durch den Kauf einer Holzplanke mit eingraviertem Namen des Sponsors kann jeder Rotterdamer zum Bau des Luchtsingels beitragen. Anfang 2012 bewirbt sich ZUS mit dem Luchtsingel bei der von der Stadt Rotterdam ausgerufenen „Stadsinitiatief“. Dieser Wettbewerb stellt ein Prozent des öffentlichen Budgets (entspricht vier Mio. Euro) für städtische Initiativen zur Verfügung. Rotterdamer Bürger können über die teilnehmenden Projekte abstimmen und so den Sieger küren. Mit 48 Prozent der Stimmen gewinnt das Projekt Luchtsingel im April 2012, und so kann das Projekt der Fußgänger Verbindung Stück für Stück weitergeführt werden.

2013 werden die von ZUS initiierten Projekte Fabrik, Dependance und der Dachacker von eigenen Betreibern übernommen. ZUS wird damit mehr und mehr vom Betreiber zum Kurator. Die Biennale 2014 wird sich wieder mit dem Areal auseinandersetzen.

Markt und Finanzierung

Marktumfeld

Der Schieblock liegt innerhalb des Immobilienteilmarkts Centre mit 1,4 Mio. m² Büroflächen. Das Rotterdamer Bahnhofsumfeld, welches in den 1970er Jahren zu einem Büroquartier (Central Business District) umgebaut und umstrukturiert wurde, weist heute eine hohe Leerstandsquote auf. Der gesamte Immobilienmarkt in Rotterdam ist geprägt von hohem Büroleerstand (2012: 16 Prozent). Zudem ist der holländische Immobilien- und Bausektor von der Immobilienkrise hart getroffen, weswegen die zahlreichen Entwicklungs- und Neubaupläne für das Areal auf Eis liegen.

Finanzierungsmodell

ZUS nutzt die Vermarktungslücke, die die Krise bringt, um den Eigentümer von einer anderen Nutzung zu überzeugen, und setzt unter hohem ökonomischem wie zeitlichem Druck die Umnutzung und Wiederbelebung des Schieblocks um. Mit einer monatlichen Pacht von 18.000 Euro ging ZUS 2009 eine fünfjährige Vertragsbindung für das Gebäude ein. Für die nötige Sanierung konnte ein Bauunternehmer gewonnen werden, der mit einer Investition von 1,2 Mio. Euro in Vorleistung trat und eine zinslose Rückzahlung über einen Zeitraum von fünf Jahren gewährte. Von städtischer Seite bekam ZUS ein zinsloses Darlehen von 200.000 Euro über die gesamte Vertragslaufzeit. Diese Kosten sollen sich über die Raumvermietung von 7,50 Euro/m² refinanzieren. Zudem werden öffentliche Nutzungen, die keine Miete erwirtschaften (wie die Dependance, Fabrik, Dachacker) durch diese Einnahmen querfinanziert. Bei der Umsetzung der Quartiersprojekte spielen Eigenleistungen ebenfalls eine wesentliche Rolle.

Eng verbunden mit der intensiven Öffentlichkeitsarbeit waren weitere Finanzierungsstrategien des Projekts. So konnte der Luchtsingel, eine temporäre Brücke zur Vernetzung des Schieblocks mit der Umgebung, per Crowdfunding realisiert werden. Die damit verbundene Preissumme von 4 Mio. Euro im Rahmen des städtisch ausgelobten Wettbewerbs „Stadsinitiatief“ markierte den vorläufigen Höhepunkt des stadtweiten Imagegewinns des Projekts.

Besonderheiten

Krise als Möglichkeitsraum

Die Ausnahmesituation der Krise ermöglicht neue Wege. Durch die niederländische Immobilienkrise lässt sich der Eigentümer auf alternative Entwicklungsstrategien durch die Nutzer bis auf Weiteres ein.

Bei der Sanierung des Gebäudes profitieren ZUS ein weiteres Mal von der Krise. Die Projektmacher können das Bauunternehmen davon überzeugen, die Kosten nicht bei Fertigstellung, sondern über einen Zeitraum von drei Jahren zu tilgen.

Auch als Architekturbüro hat ZUS eine eigene Krisenstrategie entwickelt. Kris Koreman und Elma van Boxel schaffen sich ihre Arbeit selbst. Sie handeln zunächst ohne offiziellen Auftrag und generieren durch öffentliche Debatten und Aktionen, geschicktes Verhandlungsvermögen und ausgefallene Projektideen eigene Aufträge.

Öffentlichkeit als Motor für Entwicklung

Im und um den Schieblock entwickelt ZUS ein stetig anwachsendes, dichtes Programm aus Büros, Co-Working Spaces, Kulturinstitutionen sowie kulturellen Veranstaltungen und öffentlichen Nutzungen – vom Dachgarten mit Urban Gardening bis zur Rotterdamer „Highline“, dem Luchtsingel. Die Vielschichtigkeit des Programms und der Nutzungen ermöglicht die Querfinanzierung öffentlicher Nutzungen durch die Büro- und Gewerbemieten. Die Gestaltung des öffentlichen Raums und die Anstiftung von Öffentlichkeiten sind Motor für die Entwicklung des Schieblocks. Aus Debatte, Aktion und öffentlicher Nutzung entstehen Programme für den Ort.

Verquickung von Theorie und Projekt, Debatte und Programm

ZUS widmet einen Teil seiner Arbeitszeit freien Projekten rund um eine Debatte zum Zustand des öffentlichen Raums. Mit dem Schieblock gelingt es ZUS, den Diskurs an einen konkreten Ort zu koppeln. Der Schieblock wird so zu einem Modellprojekt, das die Theorie und Debatte mit einem Raum und Programm verbindet. Besonders wichtig dabei ist die Platzierung des Schieblocks als „Testsite Rotterdam“ der Architekturbiennale Rotterdam. In einer temporären Werkstatt entstehen Möbel für die Aneignung der umliegenden öffentlichen Räume.

Institutionelle Partner finden

Bereits von Beginn an wurde die besondere Rolle des Schieblocks als innerstädtischer Standort für verschiedene öffentliche Institutionen erkannt und betont. Teil des Programms war und ist es, kulturellen Institutionen, die aus der Innenstadt verdrängt worden waren, Raum zu geben – mit temporären Projekträumen sowie Veranstaltungen in der Dependance. Diese Institutionen sind in der Debatte um die Zukunft des Schieblocks – vor allem mit der Stadt und den Rotterdamern – wichtige Fürsprecher und Unterstützer.

Anschieber

ZUS agieren intensiv als Antreiber und Ideengeber der verschiedenen öffentlichen Nutzungen. So starten die Teilprojekte Dependance, Fabrik, Dachgarten, Luchtsingel unter der Regie von ZUS. Sie gründen eine vereinsähnliche Organisationsform, um Themen in Projekten umzusetzen und suchen dann nach Betreibern, die diese Projekte eigenständig weiterführen. So haben die Dependance, der Dachgarten und die Fabrik inzwischen einen Betreiber, der Luchtsingel ist in der Hand des städtischen Wohnungsunternehmens. ZUS ist Teil der jeweiligen Projektorganisationen.

Wirkung

Der Schieblock wandelt sich vom Abrisskandidaten zum vitalen Stadtraum. In einer Mischung aus informellen und vertraglich abgesicherten Nutzungen gelingt es den Projektmachern, einen vernachlässigten Block im Hinterland des Hauptbahnhofes durch eine neue öffentliche Verbindung zum Lieblingsort der Rotterdamer zu machen.

Durch eine breitangelegte Crowdfunding-Aktion dringt das Gebiet ins öffentliche Bewusstsein. Mit ihrer Spende werden die Unterstützer zu Koproduzenten des öffentlichen Raums.

Für den kriselnden niederländischen Immobilienmarkt zeigt das Projekt konkrete Werkzeuge und Handlungsoptionen alternativer Entwicklungsmodelle auf.

Auf viele Rotterdamer Institutionen, Initiativen und Unternehmen übt das Projekt eine große Anziehungskraft aus. Die Verbindung an einem Ort schafft den Nährboden für ressortübergreifende Innovationen.

217

Erkenntnisse aus den Fallstudien

Die sechs Fallstudien in diesem Buch zeichnen ein vielschichtiges Bild von Raumunternehmen. Sie sind nicht repräsentativ, zeigen aber dennoch ein breites Spektrum von Projekten und ihren Ausrichtungen. Deutlich wird, Raumunternehmen sind nicht allein ein urbanes Phänomen einer jungen, kreativen Klasse: Die untersuchten Projekte sind sowohl im ruralen wie im städtischen Raum, in schrumpfenden wie in prosperierenden Kontexten angesiedelt und nutzen sehr unterschiedliche Orte von einer ehemaligen Mühle in einem dörflichen Gewerbegebiet über ein leer stehendes Haus in der Erfurter Vorstadt bis hin zu einem Ex-Bürogebäude im zentralen Bahnhofsviertel Rotterdams. Die Raumunternehmen spiegeln eine große Bandbreite ökonomischer Typen ebenso wider wie die Akteure verschiedene Milieus und Altersklassen.

Dieser Text schaut hinter die Kulissen der Raumunternehmen und fragt nach den Projekttreibern, ihren Netzwerken und Ökonomien, nach Entwicklungsphasen und der Wirkung auf Nachbarschaft und Gesellschaft.

Akteure und Netzwerke

In Raumunternehmen agiert eine neue Generation zivilgesellschaftlicher Akteure, die einen konkret räumlichen Bezugspunkt als Aktionsfeld für ihre Projekte wählt und sich selbstbewusst und eloquent an der Schnittstelle von Zivilgesellschaft, Projekt- und Stadtentwicklung positioniert. Raumunternehmen organisieren sich selbstermächtigt und unabhängig von Institutionen. Ihr Ziel ist es, als lokal-räumliche Initiativen selbstbestimmte Räume zu entwerfen und mit Leben zu füllen. So entstehen neue Formen öffentlicher Orte mit einem Programm und Gemeinschaftsstrukturen, die durch staatliche Organisation oder privatwirtschaftliche Unternehmen so nicht geschaffen werden können.

Motivation

Den Protagonisten von Raumunternehmen ist eine starke emotionale Verbundenheit zu Projekt und Ort gemein. Eine Leidenschaft und Faszination für den Ort treibt sie an. Ihre Visionen setzen sie pragmatisch um. Dabei handeln sie unternehmerisch, sind

jedoch stark wertorientiert ausgerichtet und verfolgen einen ausgeprägten inhaltlich-programmatischen Anspruch.

Die Motivation für das Engagement variiert in den verschiedenen Projekten: Sie reicht von Protest als Ausgangspunkt und Antrieb für das Engagement (Gängeviertel) über den Wunsch, das Familienerbe anzutreten (Landlmühle), die Umsetzung neuer Ideale des Zusammenlebens (Tempelhof), die Schaffung von Perspektiven für eine wenig beachtete Zielgruppe (Saline34), den Erhalt besonderer, lokal ausgerichteter Nutzungsmischungen und Räume (ExRotaprint) bis hin zum Ansatz einer besonderen Quartiersentwicklung (Schieblock).

Häufig sind die Biografien und Projekte der Raumunternehmer eng miteinander verknüpft. Das Raumunternehmen wird zum Labor, in dem die individuelle Berufung neu erfunden und professionell entwickelt wird. Dabei entsteht ein hybrides, dynamisches Berufsfeld, in dem sich Kompetenzen aus Kunst und Kultur, Architektur und Planung sowie Wirtschaft und Management überlagern. Die eigene Ausbildung spielt dabei oftmals eine untergeordnete Rolle. Die Erfahrungen aus Raumaneignung, Verhandlungen mit Eigentümern, Verwaltungen, Geldgebern und Mitstreitern, aus Um- und Neubau sowie der öffentlichen Wahrnehmung des Projektes fließen kontinuierlich in die Weiterentwicklung des Projektes und der eigenen Profession ein. Die autodidaktische Entwicklung des eigenen Berufes schafft eine persönliche und langfristige Perspektive. Die Raumunternehmen übernehmen multiple Rollen als Spinne im Netz, Vermittler und Kommunikatorin, Projektentwickler, Verwalter, Betreiber, Eigentümerin, Verhandlungspartnerin oder Ideengeber.

Organisation

Raumunternehmen gründen Organisationen. Sie entstehen häufig aus informellen Zusammenschlüssen, mit fortschreitendem Projektverlauf werden jedoch verbindliche Organisationsformen gewählt. Diese sollen nach außen unternehmerisches Agieren und rechtswirksame Vertragsabschlüsse ermöglichen sowie den institutionellen, externen Verhandlungspartnern ein Gegenüber bieten, das sie einordnen können. Nach innen dient die Ordnung der Verhältnisse dem Aufbau von dauerhaft tragfähigen Strukturen, die auch einen Generationswechsel der Schlüsselpersonen ermöglichen sollen. Gleichzeitig wird dadurch gerade bei größeren Gruppen die Entscheidungsfindung unterstützt. Raumunternehmen mit stark gemeinwohlorientiertem Anspruch entscheiden sich meist für die gemeinnützige GmbH, den Verein oder die Genossenschaft als Organisationsform.

In der Organisationsstruktur bzw. in der Zahl der beteiligten Schlüsselpersonen weisen die Raumunternehmen Unterschiede auf. Die Fallstudien weisen Projekte auf, die von wenigen Schlüsselpersonen betrieben und Projekte, die von Gruppen getragen werden. ExRotaprint, Schieblock und Landlmühle stehen für Raumunternehmen mit



Die Organisationsentwicklung ist maßgeblich für den Erfolg von Raumunternehmen.

einigen wenigen Schlüsselakteuren, die im Zentrum der Entwicklung stehen und meist bereits über ihr Arbeits- und Privatleben eng miteinander verbunden sind. Gängeviertel, Saline³⁴ und Zukunftswerkstatt Tempelhof dagegen werden von Gruppen getragen, die eine gemeinsame Vision antreibt und verbindet. Die Zahl der Schlüsselpersonen lässt keinen Rückschluss auf die Projektgröße zu, doch entsprechend der Akteurszahl variieren Form und Ziel der Organisation. Während bei Projekten mit wenigen Schlüsselakteuren die Organisationsform vor allem das unternehmerische Handeln – wenn auch orientiert an einer gemeinwohlorientierten Ausrichtung – ermöglichen soll, steht in Projekten größerer Gruppen die Einbindung möglichst vieler in die Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse und die Schaffung einer geschlossenen Position im Fokus.

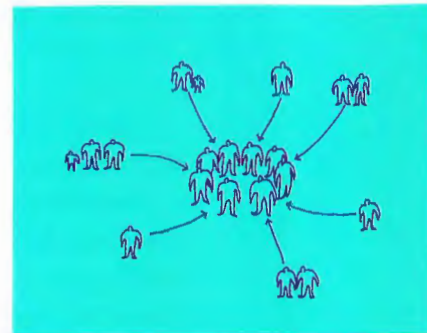
In Gruppenprojekten werden die Aufgaben auf viele verteilt; die Arbeit erfolgt häufig in unbezahlter, freiwilliger, projektorientierter Form. Verteilt sich Verantwortung auf einige wenige Schlüsselpersonen, schaffen diese meist die Umwandlung ihres Engagements von unbezahlter in bezahlte Arbeit und können damit einen Lebensunterhalt generieren.

Einbindung in Netzwerke

Raumunternehmen bauen Netzwerke auf und suchen Partner für ihre Projekte. Sie nutzen ihr hohes soziales Kapital, um eine kritische Masse von Mitstreitern und Unterstützern zu aktivieren. Zudem gleicht die Vernetzung und die Verknüpfung der verschiedenen Kompetenzen der Akteure fehlendes Wissen aus. Die Einbettung in Netzwerke und die Verteilung von Wissen hilft ihnen, Verhandlungspositionen zu stärken und eigene Finanzierungs- und Entwicklungsstrategien aufzubauen.

Kennzeichnend für viele Raumunternehmen ist, dass sich die Netzwerke auch räumlich vor Ort abbilden. Wesentlich sind Versammlungen und Veranstaltungen vor Ort, die der Gruppe, aber auch einer erweiterten Öffentlichkeit die Möglichkeiten des Raumes bewusst machen und neue Projektideen entstehen lassen. Über die Aktion vor Ort können weitere Partnerinnen und Partner gewonnen werden, die innerhalb des Gesamtprojektes eine eigene Unternehmung starten wollen. Für externe Kooperationspartner wie Verwaltungen, Banken oder andere Institutionen sind die sukzessive Nutzung und physische Entwicklung des Raumes eine maßgebliche Voraussetzung für Vertrauen und ein verlässliches Engagement.

Die Fallstudien zeigen Projekte, in denen Netzwerke eine wesentliche Rolle für die Entstehung des Projektes spielen. Bei den Projekten in Tempelhof, Hamburg und Rotterdam war ein ausgeprägtes Netzwerk an aktiven Mitstreitern überhaupt erst die Voraussetzung, um das jeweilige Projekt starten zu können. In anderen Fällen ist die Öffnung gegenüber neuen Netzwerkpartnern charakteristisch – wie zum Beispiel die



Raumunternehmen bauen Netzwerke auf und suchen Partner für ihre Projekte.

geschickte Vernetzung mit öffentlichen Kulturinstitutionen beim Schieblock. Indem bekannte Ausstellungsorte aus anderen Stadtteilen im Erdgeschoss des Schieblocks eine Dependance für eigene Veranstaltungen erhielten, wurde das Gebäude erst einer breiteren Öffentlichkeit bekannt. Gleichzeitig entpuppte sich die Dependance als ideale Plattform, um innerhalb kurzer Zeit Mieter für 8000 Quadratmeter Bürofläche zu gewinnen. Die Landmühle positioniert sich dagegen als lokaler Knotenpunkt eines unternehmerischen Netzwerks. So haben sich von der Kletterhalle über ein Yogastudio bis zur regionalen Fleischproduktions- und Vertriebsgenossenschaft verschiedenste Unternehmen auf dem Gelände der Landmühle angesiedelt.

Besonders wichtig sind funktionierende Netzwerke wie auch ein Kreis externer Unterstützer und Partner in Zeiten des Widerstand und der Verhandlungen. Hier sticht besonders das Gängeviertel hervor, welches als Sinnbild für das Netzwerk „Recht auf Stadt“ sowie das Manifest „Not in our Name, Marke Hamburg“ durch die Presse deutschlandweit bekannt und als Beispiel einer neuen Stadtentwicklungspraxis propagiert wurde. Aber auch bei ExRotaprint haben eine intensive Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerke in die Politik geholfen, die Verhandlungsposition der Raumunternehmen in der entscheidenden Phase des Grundstücksverkaufs zu stärken.

Entwicklungsphasen und Meilensteine

Die Evolutionsdiagramme der Fallstudien zeigen sechs verschiedene Entwicklungsverläufe, aus denen sich wiederholende Muster und Phasen der Do-it-yourself-Projektentwicklung von Raumunternehmen ableiten lassen. Die Reihenfolge und spezifische Ausprägung können variieren.

Undercover – Zugang zum Ort und Raumexperimente

Die Protagonisten der späteren Raumunternehmen sind häufig bereits vorher als Mieter, Zwischennutzer oder durch informelle Aktionen vor Ort aktiv. Ihre Entwicklung zum Raumunternehmen fußt auf Raumexperimenten. Die Akteure probieren aus, was möglich ist, testen, wie Nutzungs- und Programmideen mit Ort und Bestand zusammenpassen, welche Möglichkeiten sich ergeben und wie tragfähige Projekte finanziert und umgesetzt werden können. Aus diesen Experimenten entstehen erste Ansätze zur langfristigen Nutzung und Entwicklung.

In der Startphase besteht oft keine dauerhafte Perspektive und wenig formelle Verfügbarkeit über den Boden, gleichzeitig profitieren die Raumpioniere jedoch von geringen Kosten und einem minimalen Risiko. Sie bringen wie die Saline34 und die Gängeviertelaktivisten manchmal auch Erfahrungen von anderen Orten ein, entwickeln im Handeln ein Konzept oder stimmen Idee und Ort aufeinander ab.

In manchen Projekten – wie zum Beispiel der Landmühle – werden Raumexperimente auch in späteren Phasen gezielt als Teil der Entwicklungsstrategie eingesetzt.

Zündfunke – Jetzt handeln

Der Ausgangspunkt für den Wandel zum Raumunternehmen ist in den meisten Fällen die Unzufriedenheit mit dem Umgang oder der (geplanten) Entwicklung eines Ortes. So spüren die Akteure von ExRotaprint und Schieblock deutlich den Handlungsdruck, den der anstehende Verkauf des Areals auslöst, und kennen sich als jahrelanger Nutzer vor Ort besser aus als die Eigentümer. Die Akteure fühlen sich für die Zukunft des Ortes zuständig, sie entwickeln das Gefühl, Alternativen aufzeigen zu müssen. Manchmal ist es auch die Chance, ein „Gelegenheitsfenster“, ein Thema zu setzen und eine Entwicklung anstoßen zu können, sei es durch einen strauchelnden Investor oder Verwertungslücken infolge von Krisen. So ergab sich durch Unsicherheiten des Investors für die Gängeviertelaktivisten eine kurze Möglichkeit der Einmischung, die zum Initialpunkt des gesamten Projektes wurde. Die Zukunftswerkstatt Tempelhof fand den passenden Ort, weil sie in keiner Konkurrenz zu professionellen Investoren stand. Für die Saline34 waren ein Projektaufruf des Bundes und die damit verknüpfte Aussicht auf eine Anschubfinanzierung die Initialzündung für das Projekt.

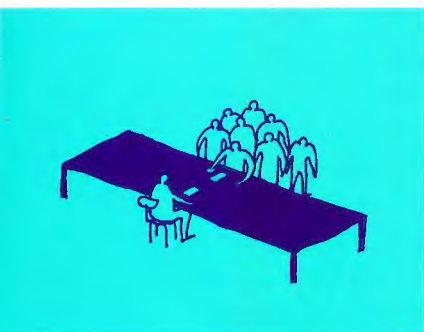
Projektprofilierung – Die Verhältnisse ordnen

In allen Fallstudien geht das Fortschreiten des Projektes mit einer Professionalisierung einher. Um von externen Verhandlungspartnern ernst genommen zu werden sowie nach innen tragfähige, dauerhafte Strukturen aufzubauen, organisiert man den bis dahin häufig informellen Zusammenschluss. Als Katalysator für die Formalisierung wirken häufig Widerstände von außen, die die Akteure dazu motivieren, eine Organisationsform zu finden und ihre Nutzungsvision in einem Konzept überzeugend darzulegen. Das Konzept entsteht häufig aus der Raumnutzung heraus oder wird in einer Raumexperimentphase an den Ort angeglichen. Dabei dient es einerseits als Verhandlungs- und Finanzierungsgrundlage, gleichzeitig hilft es dem Zusammenschluss der Projektakteure aber auch, sich auf einen gangbaren Weg zu verständigen.

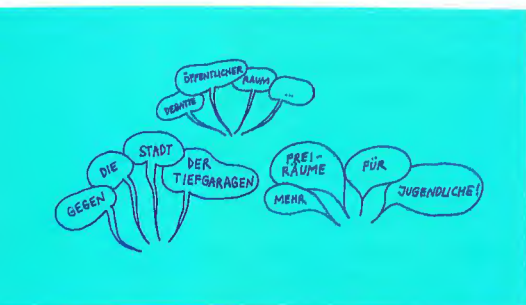
Viele Raumunternehmen geraten mit der Notwendigkeit nach verbindlichen Konzepten in ein Dilemma, ist doch gerade die Offenheit und Möglichkeit zum Experiment der Nährboden für die eigene Kreativität. Im Vergleich zu den Plänen von wirtschaftlich orientierten Projektentwicklern zeichnen sich die Konzepte der meisten Raumunternehmen durch eine Mischung aus festgelegten Bausteinen und noch offenen Entwicklungsräumen, über die zu einem späteren Zeitraum entschieden wird, aus.

Grundsicherung – Schritte in Richtung Langfristigkeit

Die Grundlage zum Raumunternehmen und der Verantwortungsübernahme für den Ort ist die Sicherung des langfristigen Zugriffs auf das Grundstück. Dieser Schritt bedeutet für viele potenzielle Raumunternehmen eine Sollbruchstelle: Gelingt es nicht, den Zugriff auf den Boden zu sichern, zerfallen die Projekte bzw. bleiben dem Status der Zwischennutzung verhaftet. Zur Grundsicherung verfolgen und entwickeln Raumunternehmen verschiedene Strategien wie zum Beispiel den Kauf des Grund-



Verhandlungen führen oft zu einer stärkeren Profilierung der Projekte.



Raumunternehmen initiieren Debatten über Stadt.

stücks, die Entwicklung von Stiftungs-, Erbpacht- und Genossenschaftsmodellen (ExRotaprint, Tempelhof), die Absicherung durch institutionelle und öffentliche Partner (Gängeviertel, Saline34).

In den intensiven Verhandlungen kämpfen die Raumunternehmen hart darum, als Investoren, Entwickler und Kooperationspartner wahrgenommen und akzeptiert zu werden. Die Verhandlungsmarathons absorbieren viel Energie und Zeit. Sie stellen einerseits eine Zerreißprobe für die Projekte dar, Reibung und Widerstand nach außen können die Gruppen jedoch auch zusammenschweißen.

Coming-out – Die Öffentlichkeit als Verbündete

Von Anfang an ist die Verankerung in der Öffentlichkeit ein wichtiger Schritt, um die Unterstützung potenzieller Partner, von Presse und Politik zu gewinnen. Deswegen spielen Kommunikation und Vernetzungsarbeit eine große Rolle im Entwicklungsprozess von Raumunternehmen. Die Bandbreite reicht von wirksamer Öffentlichkeitsarbeit bis zur Entfaltung einer mit dem Ort verknüpften Debatte, von der Schaffung eines öffentlichen Ortes bis zur Vernetzung mit institutionellen Partnern.

Öffentlichkeit kann ein Schutzmechanismus vor Kündigungen oder anderen Projektbedrohungen sein, sichert die Wahrnehmung in Politik und Planung und platziert das Projekt auf der Agenda der Stadtentwicklung.

Expansion – Die Idee weitertragen

Erfolgreiche Raumunternehmen sind nie fertig. Sobald das Projekt in sichere Fahrwasser gelenkt ist sowie Zeit und Energie der Akteure es zulassen, richtet sich der Blick über die Projektgrenzen hinaus in die Nachbarschaft oder zu anderen Raumunternehmen. Der eigene Ansatz wird zum Vorbild für weitere Projekte. Die Erfurter liebäugeln bereits mit dem leer stehenden Nachbarhaus, die Finsterwalder haben eine Genossenschaft für ein Warmschlachthaus auf ihrem Gelände gegründet und Daniela Brahm und Les Schliesser stoßen mit der Stiftung ein neues Projekt auf dem Nachbargrundstück an. Bei den Erweiterungen geht es dabei weniger um eine unternehmerische Expansion als vielmehr um eine zelluläre, organische Entwicklung, die Anknüpfungspunkte für neue Akteure und Ideen schafft.

Raumstrategien

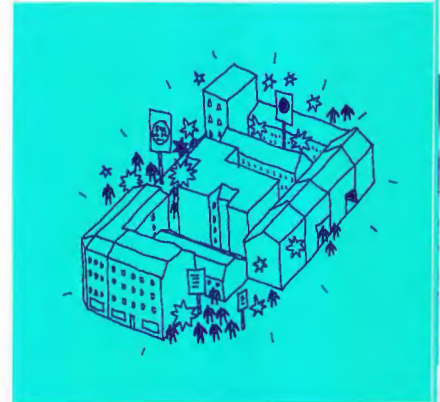
Für Raumunternehmen sind bestehende Gebäude und Freiflächen ein wichtiges Startkapital. Nach der ersten Erkundung werden die Orte, dem „Credo der Einfachheit und Unmittelbarkeit“ (Ziehl/Oßwald/Hasemann/Schnier 2012, S. 13) folgend, umdefiniert, mit eigenen Programmideen verknüpft und weiterentwickelt. Mit minimalinvasiven Eingriffen wird der Raum den Ansprüchen und Nutzungen angepasst.

Vorgefundenes wird umcodiert, wobei die bestehende Ästhetik in Raumkonzept und Gestaltungsansätze einfließt. Oft handelt es sich um temporäre Rauminterventionen, weil es kein dauerhaftes Nutzungsrecht gibt oder das Geld für aufwendigere Maßnahmen fehlt. Im Vordergrund steht dabei die Möglichkeit der unmittelbaren Nutzung.

Ist eine langfristige Projektperspektive gesichert, gehen die Raumunternehmen an den Erhalt und Ausbau der Bestandsgebäude – meist sukzessive unter gleichzeitiger Nutzung, zum Teil in Selbstbau. Es entstehen „pragmatische, robuste Räume, roh, unfertig und großzügig, kostengünstig, effizient, tolerant gegenüber dem Bestehenden, gleichzeitig aber mit einer eigenen Sprache und sehr spezifisch in Hinblick auf ihre neuen Funktionen umgebaut“, so beschreibt es Florian Heilmeyer unter dem Schlagwort der „Raumrohlinge“ – der „Architektur der Aneignung“ (Heilmeyer 2011, S. 125).

Den Raum in einen rohen Zustand zu versetzen, war auch Strategie von ZUS beim Schieblock in Rotterdam. Durch ein Bauunternehmen wurde das ehemalige Bürogebäude grundsaniert, der Ausbau der Einheiten erfolgte größtenteils durch die Mieter selbst. Die Reduktion auf die Grundstruktur eines Gebäudes schafft mehr Flexibilität für die neuen Nutzungen. Aus gestalterischer Sicht entsteht eine Ko-Autorenschaft der Raumproduktion: Die ursprüngliche Architektur wird in ihren Grundzügen erhalten, durch die Sanierung neu interpretiert und schließlich durch den Ausbau der Nutzenden mit einer weiteren gestalterischen Ebene überformt.

In allen Fallstudien spielt für die Raumunternehmen der umgebende Freiraum eine besondere Rolle. In den wenigsten Fällen handelt es sich dabei um bereits gestaltete öffentliche Räume. Auf Parkplätzen, in Innenhöfen oder auf abgelegenen Flächen entstehen unerwartet neue Öffentlichkeiten. Die Aktivisten des Schieblocks richteten beispielsweise eine Werkstatt für selbstgebautes Stadtmobiliar ein und konnten so an einer stark befahrenen Straße einen „Bürgersteigbiergarten“ eröffnen. In ihrer Doppelrolle als Raumunternehmer und Landschaftsarchitekten entwarfen Elma van Boxel und Kris Koreman den Boulevard „Luchtsingel“, ein Gewebe aus Fahrbahnmarkierungen, Durchbrüchen und einem beplankten Boardwalk, das den Schieblock aus seiner isolierten Lage befreit und neu an den Bahnhof und die benachbarten Quartiere anbindet, finanziert über Muskelhypothek, Crowdfunding und öffentliche Gelder.



Ziel der Raumunternehmer sind selbstbestimmte Orte.

Raumunternehmen suchen die Verankerung in ihrer Nachbarschaft. Die Zugänglichkeit als öffentlicher Ort sichert ihnen die öffentliche Akzeptanz ihres Projektes. Durch bauliche Erweiterungen und die Ausbildung von Verbindungen in die Nachbarschaft werden räumliche Schnittstellen und neue Qualitäten im Quartier geschaffen. Teilweise sind die räumlichen Interventionen gerade im Außenraum nur temporär. Das bietet den Vorteil, ohne aufwendige Planungs-, Genehmigungs- oder Umwidmungsverfahren alternative öffentliche Nutzungen an einem Ort ausprobieren und diesen neu im öffentlichen Bewusstsein verankern zu können.

Wichtiger Teil der Strategien von Raumunternehmen im öffentlichen Raum ist die Übernahme von Pflege und Unterhalt. Kommunen lassen sich auf private Initiativen mit einer gemeinwohlorientierten Ausrichtung der Nutzung ein, wenn ihnen keine Kosten für Pflege und Unterhalt entstehen.

Einige Raumunternehmen erweitern den Gebäudebestand durch Neubauten. In der Regel ergibt sich die Option für einen Neubau erst nach einer Konsolidierungsphase, wenn – wie bei der Landmühle oder in Tempelhof – durch bestehende Mieteinnahmen die Finanzierung gewährleistet ist und es bereits feste Interessenten für die Nutzung gibt.

Die Ökonomie der Raumunternehmen

Ob unternehmerisch oder solidarisch, gesellschaftlich-utopisch oder pragmatisch-opportunistisch ausgerichtet, Raumunternehmen verfolgen eine wirtschaftliche Ausrichtung und gewährleisten damit die Umsetzung ihrer Vision eines unabhängigen Ortes, eine langfristige Perspektive, die Stabilität und Nachhaltigkeit des Projektes.

Häufig funktionieren sie dabei außerhalb der üblichen marktwirtschaftlichen Prozesse. Das Grundprinzip von Raumunternehmen ist die Gewinnung von Spielräumen und die Generierung anderer, nicht-monetärer Werte wie zum Beispiel Zeit, Gemeinschaft oder einer besonderen Nutzungsmischung. Dazu müssen die Orte aus den normalen Vermarktungsmechanismen gelöst werden. Es gibt unterschiedliche Strategien, diese Spielräume zu ermöglichen: So verfolgen Gängeviertel und Saline³⁴ Kooperationen mit der öffentlichen Hand, während ExRotaprint und Tempelhof privatwirtschaftlich ausgerichtet sind und die Immobilienkrise zur Realisierung ihrer Projekte nutzen. Der Schieblock entwickelt dagegen einen Mischansatz – zwischen privatwirtschaftlicher Ausrichtung (Vermietung von Gewerbeflächen) und Förderung (sowohl durch öffentliche Gelder als auch Crowdfunding) positioniert sich das Projekt als Cluster aus wirtschaftlichen Unternehmen und gemeinwohlorientierten Initiativen.

Die wirtschaftliche Struktur der Raumunternehmen richtet sich, ebenso wie das Organisationsmodell, stark am jeweiligen Wertesystem aus. Dabei positionieren sie sich im Spannungsfeld von gewinnorientiert und nicht-profitorientiert unterschiedlich. Während einige der Fallstudienprojekte vorwiegend privatwirtschaftlich aufgestellt sind und funktionieren, sind andere unter rein marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht überle-

bensfähig und auf Förder- und öffentliche Gelder angewiesen. Viele Raumunternehmen verfolgen einen gemeinwohlorientierten Anspruch und definieren öffentlich-private Kooperationen neu. So versprechen Gängeviertel, Schieblock und Saline³⁴ der öffentlichen Hand keinen Gewinn, schaffen jedoch ein besonderes Angebot, das im Rotterdamer Fall sogar über eine öffentliche Abstimmung (Volksentscheid „Stadsinitiatief“) legitimiert wurde.

Die eher kommerziell betriebenen Projekte bedienen sich dagegen häufig eines internen Fördersystems der Quersubventionierung. Sie finanzieren ihre öffentliche Nutzung nicht über öffentliche oder Fördergelder, sondern die kommerziellen Nutzungen finanzieren die öffentlichen bzw. gemeinnützigen, die sich selbst nicht tragen können. So schaffen sie Sonderbedingungen innerhalb einer marktwirtschaftlichen Situation, nutzen geringeren wirtschaftlichen Druck als Grundlage für die Quersubventionierung gemeinwohlorientierter Nutzungen im Projekt, wie insbesondere das Projekt ExRotaprint zeigt.

Auch die Wahl der Finanzierungsstrategien und -mittel orientiert sich am Wertgerüst der Raumunternehmen und den Möglichkeiten. Die Bandbreite reicht von privaten Finanzmitteln (Eigenkapital, kreditgestützter Fremdkapitaleinsatz über Banken) über Kooperationen mit besonderen, sozial-ökologisch ausgerichteten Finanzierungsinstituten und gemeinschaftliche, nutzergetragene Finanzierungsmodelle wie Genossenschaften bis zu öffentlichen Geldern (in Form von Fördergeldern oder als verlorene Zuschüsse im Sanierungsgebiet).

Bodenspekulation

Besonders deutlich wird die Wertorientierung der Raumunternehmen in der Wahl der Mittel zur Verfügung über den Boden bzw. zur Garantie der dauerhaften Bodennutzung: Im Mittelpunkt steht häufig die Verhinderung von Bodenspekulation und privaten Gewinnerwartungen (→ S. 113–120). Sensibel gegenüber der Knappheit des Gutes Boden und der Schwierigkeit, in Konkurrenz zu finanzstarken Akteuren Zugriff auf Boden zu erhalten, werden Eigentum und Nutzung häufig bewusst getrennt. Dabei spielen Genossenschafts- und Erbpachtmodelle in Kooperationen mit verschiedenen Partnern als Erbpachtgeber – von externen und eigenen Stiftungen bis zur öffentlichen Hand – eine bedeutende Rolle.

Ressourcen der Raumunternehmen

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Ökonomie von Raumunternehmen ist ein Blick auf die verwendeten Ressourcen. Die treibende Ressource und Wertdimension klassischer Projektentwicklung ist die monetäre (→ S. 121–132). Genau die Finanzkraft fehlt Raumunternehmen häufig und es stellt sich die Frage, welche Ressourcen Raumunternehmen nutzen und wie sie finanzielle Engpässe ausgleichen. Sie bedienen sich multipler Ressourcen, wobei die Hauptressource der Raumunternehmen ihre Protagonisten selbst sowie der Dreiklang aus Ort, Idee und Kompetenzen der Akteure sind:

1. Bestand

Raumunternehmen nutzen und beleben ruhende Potenziale, zum Beispiel in Form von Immobilienbestand. Die Akteure von Raumunternehmen zeichnen sich durch eine große Bereitschaft aus, sich auf die Gegebenheiten vor Ort einzulassen – wo andere Immobilienentwickler ablehnen. „Was herkömmlich als städtebauliche und immobilienwirtschaftliche Fehlentwicklung betrachtet wird, stellt sich aus dem Blickwinkel anderer Akteure nicht selten als Möglichkeit und Ressource dar“ (Oswalt/Overmeyer/Misselwitz 2013, S. 52).

2. Kompetenznetzwerk der Akteure

Eine wesentliche Ressource ist das hohe soziale und kulturelle Kapital der Akteure, das sie vor Ort für den Aufbau eines dichten Netzwerkes einsetzen. Vielfältig vernetzt können sie auf einen großen Wissenspool zurückgreifen, Mehrwert durch die Verknüpfung des vorhandenen Wissens und des angeeigneten Know-hows generieren und den Austausch und Transfer von nicht-monetären Leistungen (Einsatz von Arbeitskraft, Wissen, Zeit) ermöglichen.

3. Muskelhypothesen und Engagement

Des Weiteren wird fehlendes monetäres Kapital durch Muskelhypothesen und intensives Engagement, persönliche Beziehungen und Überzeugung ausgeglichen: Die Akteure verschreiben sich voll und ganz dem Projekt, leisten vielfältige, zeitintensive, unbezahlte Arbeit (Arbeitskraft, Zeit, Know-how-Transfer, Vernetzungs- und Lobby- sowie Öffentlichkeitsarbeit). Eine weitere Ressource, die Akteure aufbringen, ist die eingebrachte Risikobereitschaft. Die Akteure von Raumunternehmen knüpfen häufig ihre Lebens- und Arbeitsgrundlagen an die Projekte und weisen eine hohe Bereitschaft zur Selbstaussbeutung zugunsten des Projektes auf. Dieses starke Bekenntnis zum Projekt und die damit einhergehende größere Bereitschaft zum Risiko wird als Kapital bzw. Vertrauensfaktor gewertet.



Raumunternehmen arbeiten wirtschaftlich: mit Muskelhypothek und Geld.

Wirkung

Welche Auswirkungen und Effekte haben Raumunternehmen auf ihr Quartier, ihre Stadt und die Stadtentwicklung? Über die eigenen Projektziele hinaus schaffen sie einen Mehrwert für das Quartier. Die Dimensionen der Wertschöpfung gehen dabei über die rein monetäre hinaus und umfassen verschiedene stadträumliche, immateriell-gesellschaftliche sowie lokal-ökonomische Wirkebenen:

1. Stadträumliche Wirkung

Konkret stadträumliche Auswirkungen haben Raumunternehmen, indem sie Bestand erhalten, vormals ruhende, abgeschlossene Orte öffentlich zugänglich und nutzbar machen und so räumliche Grenzen aufheben. Besondere stadträumliche Wirkung in das Quartier zeigt der Schieblock, welcher mit seiner quartiersräumlichen Ausrichtung ein neues Netz räumlicher Verbindungen und öffentlicher Orte im Viertel schafft.

2. Gesellschaftliche Wirkung

Raumunternehmen sind Kristallisationskerne für gesellschaftliche Grundsatzfragen, auf die ganzheitliche Antworten gesucht werden: Wie werden wir in Zukunft zusammen leben? Was sind nachhaltige lokale Kreisläufe? Was können Nachbarschaften leisten und welche Modelle der Mischung aus Produktion, Wohnen, Kultur und Bildung sind tragfähig? Wie kann die Integration unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen besser gelingen? Wie kann lokales Wissen besser genutzt werden? Und was macht ein gutes Leben in der Stadt oder auf dem Land aus?

Debatte und Programm, gesellschaftliche Themen und konkrete, lokal-räumliche Projekte werden verknüpft. So positionieren sich Raumunternehmen als Praxismodelle zu Debatten der Stadtentwicklung und des Zusammenlebens und Arbeitens. Als Seismografen für gesellschaftliche Entwicklungen und ihre Ausprägungen vor Ort reagieren ihre Projekte frühzeitig auf aktuelle Strömungen. Im Berliner Stadtteil Wedding hat sich ExRotaprint mit den ansässigen Bildungsträgern beispielsweise zunehmend zur Anlaufstelle für osteuropäische Migrant*innen entwickelt.

Raumunternehmen verorten sich nicht als abgeschottete Inselprojekte, sondern suchen die Schnittstellen und die Öffnung zum Quartier. Mit der Zeit generieren sie einen organisch gewachsenen Nutzungsmix, der an gemeinschaftlicher Raumproduktion, lokalen Bedürfnissen und Ressourcen ausgerichtet ist. Über die programmatische Entwicklung von Orten erzeugen sie Möglichkeiten der Teilhabe auf verschiedenen Ebenen und Anknüpfungspunkte für weitere Nutzungen und andere Projekte.

Raumunternehmen generieren einen Wissenstransfer der Do-it-yourself-Projektentwicklung: Ist das Projekt erfolgreich ins Laufen gekommen, wird die gewonnene Kompetenz von anderen Projekten nachgefragt und von den Protagonisten in neue Projekte weitergetragen.

3. Regional- bzw. stadtökonomische Wirkung

Raumunternehmen beleben die lokale oder regionale Wirtschaft durch neue Netzwerke und Angebote. So kooperiert die Produktionsgenossenschaft der Landmühle eng mit lokalen Landwirten. Die Dorfgemeinschaft in Tempelhof produziert ihre eigenen Nahrungsmittel. Die Wertschöpfung bleibt in der Region und schafft dort Arbeitsplätze. Aus stadtökonomischer Perspektive sind Raumunternehmen Vorboten des *urban manufacturing*, einer Renaissance der städtischen Produktion, die wieder zu einem bedeutenden Faktor für die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt und damit für die Erneuerung ihrer urbanen Potenziale wird. Alle untersuchten Fallbeispiele integrieren Fabrikationsstätten kleiner Unternehmen, die lokal entwickeln, produzieren und die auf die lokale Nachfrage und den Bedarf der Stadt bzw. Gemeinde ausgerichtet sind.

Für viele Start-ups sind Raumunternehmen darüber hinaus Schmelztiegel neuer Arbeitsmodelle, die sich zwischen Erwerbs- und Eigenarbeit, zwischen bezahlten Tätigkeiten und ehrenamtlichem Engagement sowie zwischen freier Zeit, Wohnen und Beschäftigung bewegen. Hier finden sie die notwendigen Arbeits- und manchmal auch Wohnräume, können Unternehmensmodelle mit überschaubarem Risiko ausprobieren, notwendige Netzwerke knüpfen und die Balance für ihr eigenes Lebens- und Arbeitsmodell finden.

Quellen

Heilmeyer, Florian: „Raumrohlinge“. In: *Arch+.* Ausgabe 201/202, Aachen 2011, S. 125

Oswalt, Philipp/Overmeyer, Klaus/Misselwitz, Philipp: *Urban Catalyst*. Berlin 2013, S. 52

Ziehl, Michael/Oßwald, Sarah/Hasemann, Oliver/Schnier, Daniel (Hg.): *Second hand spaces*. Berlin 2012, S. 13

dis

KU

RS

BODENSTÄNDIGE PIONIERE

Raumunternehmen und Nachbarschaftsinitiativen als zentraler Bestandteil einer gemeinwohl- orientierten Stadtentwicklung

Anlass

Das Dreieck aus Staat, Markt und Zivilgesellschaft ist aus dem Gleichgewicht geraten. Kommune und Staat haben in den vergangenen Jahren massiv an Steuerungskraft verloren, die Märkte sind global, undurchschaubar und hysterisch geworden und die Zivilgesellschaft fordert Teilhabe jenseits der Parteiendemokratie. Ausdruck findet dies glücklicherweise in konkreten Projekten: Menschen engagieren sich und übernehmen Verantwortung für das Gemeinwohl und ihre Nachbarschaft, ganz besonders dort, wo die Kommunen kraftlos geworden sind, aber auch vor allem dort, wo die kreative Lust auf neue Gemeinschaften Resonanz findet.

Wie kann diese Energie für Stadterneuerungsprozesse nutzbar gemacht werden und wo verlaufen zurzeit die Grenzen zwischen Selbstorganisation und Neoliberalismus? Diese beiden Aspekte will dieser Artikel anhand von konkreten Beispielen aus dem Wettbewerb „Neue Nachbarschaft“ behandeln.² Er will einen Beitrag dazu leisten, die immensen Ressourcen und großartigen Ideen, die zivilgesellschaftliche Partner in die Entwicklung von Nachbarschaften einbringen, besser zu verstehen und damit auch besser für eine langfristige und strategische Stadterneuerung nutzbar zu machen.

Die Republik Nachbar

Solange es um alltägliche ehrenamtliche Tätigkeiten geht, die ungemein wichtig für funktionierende Gemeinwesen sind, die aber bestehende Strukturen nicht infrage stellen, ist die Zivilgesellschaft gern gesehener Partner. Doch gibt es Projekte und Initiativen, die mehr wollen: Einfluss, Mitbestimmung, Boden, neue Spielregeln. Sie wollen ihr Lebensumfeld selbstverantwortet gestalten, eine bürgergetragene Stadt- und Nachbarschaftsentwicklung. Bei einigen von ihnen überwiegt das Eigeninteresse, andere handeln ganz bewusst auch im Interesse des Gemeinwohls. Erstere sind zum Beispiel private Wohnpro-

jekte und Baugruppen, letztere zum Beispiel Wohngruppen mit gemeinwohlorientierten Aufträgen. Doch gilt auch hier wie überall: Kaum etwas ist schwarz oder weiß. In den feinen Abstufungen dazwischen finden sich sowohl Projekte, die privat motiviert sind und große Effekte für das Gemeinwohl haben, als auch solche, die öffentlich angestoßen sind, von denen aber nur wenige Einzelne profitieren.

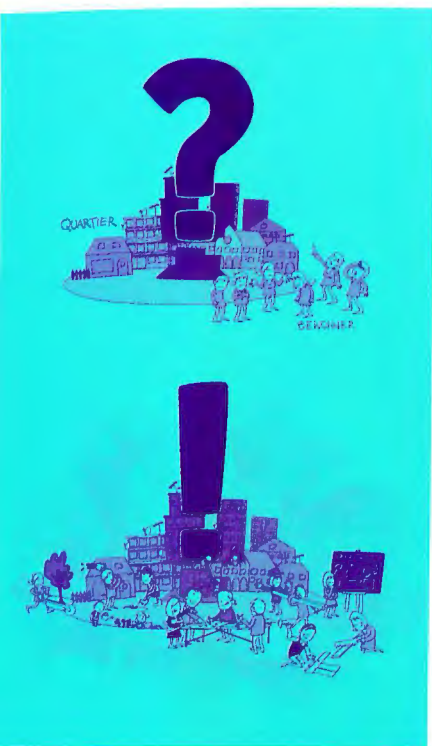
So verschieden die Initiativen sind; gemein ist ihnen, dass sie häufig auf Vorbehalte von Seiten der öffentlichen Hand treffen: schwer einzuordnen, irgendwie anders organisiert, zum Teil mit dem Streben nach einer anderen Gesellschaftsform. Von Seiten der Marktakteure werden sie belächelt: als Sozialromantiker, die von Wirtschaft keine Ahnung haben.

Wenn man den Begriff Raumunternehmen für sie verwenden will, dann, weil die Macher, ähnlich wie Unternehmer, ein hohes persönliches Risiko eingehen. Dabei sind Raumunternehmen kein neues Phänomen. Die Pioniere von heute sind Erben und Nachkommen der Genossenschaftsbewegung², der alternativen Wohnprojekte, der Hausbesetzer, der behutsamen Stadterneurer und so weiter. In einer Zeit, in der in einigen Regionen Flächen und Immobilien brach fallen, in anderen hingegen preiswerter Wohnraum Mangelware ist, suchen Raumunternehmer in stagnierenden Märkten Objekte, die leer stehen, die aus dem Raster der Immobilienwirtschaft gefallen sind, und entziehen andernorts Grundstücke dem Markt, um die Preisspirale aufzuhalten.

Das Dorfhaus in Gielsdorf bei Bonn mag vor diesem Hintergrund eher bodenständig wirken, doch lässt sich daran gut nachvollziehen, wie pragmatisch Raumunternehmen entwickelt werden können. Als der Dorfgemeinschaft anno 1998 die letzte Kneipe wegbrach, verlor sie sowohl einen Treffpunkt als auch Räume für Veranstaltungen wie Hochzeiten, Geburtstage, Feiern etc. Um die entstandene Lücke zu schließen, gründete sich 2009 ein Verein, der die Idee entwi-

ckelte, ein Dorfhaus selbst zu bauen. Die Gemeinschaft organisierte eine dorfinterne Fundraising-Kampagne. Sie sprach mit den Dorfbewohnern, bewarb das Projekt, stellte sich den Fragen und konnte so Spenden von durchschnittlich 150 Euro je Einwohner einsammeln. Damit war der erste Bauabschnitt finanziert und konnte mit viel Eigenleistung errichtet werden.

Sicher kann man dem Projekt vorhalten, es sei vordergründig eigennützig. Schließlich sind es nur einige wenige, die über die Nutzung des Hauses bestimmen können. Und eigentlich gehört das Grundstück der Gemeinde, die es dem Trägerverein zur Verfügung stellt. Aber das tut sie nur so lange, wie dieser existiert und gemeinnützig aktiv ist. Das



Viele Bürger möchten in ihrer Nachbarschaft etwas verändern und sind bereit, sich für das Gemeinwohl zu engagieren. Mit ihrem lokalen Wissen sind sie für die Kommunen wichtige Partner der Stadtteilentwicklung.

Dorfhaus selbst kann sich auch nur tragen, weil umliegende Vereine bereit sind, darin Räume anzumieten. Anderenfalls könnten die Betriebskosten nicht finanziert werden. Es war von vornherein absehbar, dass die Arbeit für den Verein mit der Fertigstellung des Hauses bei Weitem nicht vorbei sein würde. Trotzdem gehen die Menschen weiterhin ins Risiko, investieren Zeit, Geld und Know-how, um das Projekt in einem mittlerweile dritten Bauabschnitt zu erweitern. So ist heute dort, wo bis vor einigen Jahren ein Unternehmen (die Kneipe) einen Raum als Treffpunkt des Dorfes stellte, der Treffpunkt selbst ein Raumunternehmen der Dorfgemeinschaft.

Die Gielsdorfer konnten auf die Unterstützung der Kommune setzen, die das Grundstück für das Dorfhaus stellt. Doch auch dort, wo die öffentliche Hand Grundstücke und Immobilien aufgeben muss, können zivilgesellschaftliche Akteure Projekte entwickeln – sogar solche, die so vorher nicht finanzierbar waren oder gar als undenkbar gegolten hätten. Denn mit ihrem Wissen um die Potenziale ihrer Nachbarschaft, um die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Nachbarn können sie auch verborgene Schätze heben.

Das ehemalige Freibad Mirke liegt nahe des Wuppertaler Stadtzentrums, zwischen Wohnbauten, Geburtsklinik, Berufsschule und Grünzug. Das Bad ist mehr als 100 Jahre alt; das sieht man ihm an. Viele Wuppertaler verbinden positive Kindheitserinnerungen und Gefühle von Heimat mit ihm. Doch die Kommune konnte das Freibad nicht länger finanzieren und schloss es schließlich. Wer hätte damals gedacht, dass sie damit zugleich den Grundstein für das Engagement legte, welches sich seit gut zwei Jahren um dieses Bad organisiert? Aktiv ist heute eine äußerst bunt gemischte Gruppe. Der ehemalige Wasserballer, der ambitionierte Weltenbummler und Überlebenskünstler, die Designerin, die hier ihre Jugend verbracht hat, und die Jugendlichen, die auch mal die Nagelbürste in die Hand nehmen, um den alten Fliesen zu besonderen Anlässen etwas Glanz zurückzugeben. Gemeinsam haben sie das Bad wieder eröffnet – zunächst ohne Wasser, als Plattform für unterschiedlichste Projekte, Feiern, Spiele und Kunst. Demnächst geht es einen Schritt weiter: In der Nachbarschaft sollen 500.000 Euro eingeworben werden.

Mit diesem Grundstock an Eigenkapital wollen die Mirker dann den Rest der insgesamt für die Sanierung benötigten 2 Millionen Euro als Kredit aufnehmen. Die Rechnung ist einfach: Wenn 5000 Wuppertaler jeweils 100 Euro geben, wird im Freibad Mirke bald wieder geplänscht und geschwommen; es soll wieder Wasser ins Becken.

Am anderen Ende der Republik, in Lunow-Stolzenhagen, einem kleinen Dorf im Oderbruch an der deutsch-polnischen Grenze, rettet eine ehrenamtliche Initiative das Gebäude einer überflüssig gewordenen Dorfschule und füllt es mit neuem Leben. Die Lunower erwirtschaften alle Betriebskosten (immerhin 16.000 Euro im Jahr!) selbst, indem sie das Gebäude vermieten, wo es nur geht. So unterschiedliche Mieter wie der Bundesgrenz-



Das Freibad Mirke wird auch ohne Wasser gut besucht – als Plattform für Feiern, Spiele oder Kunst bietet es weiterhin Räume für die Nachbarschaft.

schutz, der dort Sport macht, eine Fußpflegerin und das Deutsche Rote Kreuz tragen dazu bei, dass die ehemalige Dorfschule heute ein Ort maximaler Heterogenität ist, in der auch die Modellbaugruppe oder die Dorfband, das Altencafé und das Kinderferienprogramm, der Jugendclub und die Montagearbeiter ihren Platz finden. So schaffen die Lunower – mit viel Hingabe und Engagement – in einer stark schrumpfenden Region einen Ort für kulturelle Angebote, für Kinder, Jugendliche, Alte und Familien.

Dass solche und ähnliche Projekte auch in Großstädten mit angespannten Immobilienmärkten möglich sind, zeigen Initiativen wie der Hamburger Gängeviertel e.V. oder die KultWache Rathaus-Stern im Berliner Stadtteil Lichtenberg.

Eine Gruppe junger Menschen möchte dort eine ehemalige Polizeiwache zum neuen kulturellen Mittelpunkt für ihre Nachbarschaft machen. Jeden Monat treffen sie sich mit alten und neuen Nachbarn, debattieren über die Zukunft des Hauses und schmieden Pläne. Mit Mieteinnahmen wollen sie dauerhaft Aktivitäten und Räume für die Nachbarschaft finanzieren. Das Nutzungskonzept mit einer Mischung aus Kultur, Wohnen, Begegnung und Freizeit hat schon erste Geldgeber überzeugt. Die Initiative fordert aber keine öffentlichen Investitionen, sondern die Immobilie selbst als Basis für das nachbarschaftliche Engagement. Durch ihre Arbeit hat sie die städtischen Entscheider dazu gebracht, die kommunale Liegenschaft nicht an den Höchstbietenden zu veräußern, sondern an denjenigen mit dem besten Konzept. Nun hängt alles davon ab, ob sich das Lichtenberger Vorhaben durchsetzt und ob das Land seine Versprechen hält.



Mitglieder der Initiative Rathaus-Stern Lichtenberg e.V. vor der alten Polizeiwache.

Die Eigenlogik der Partner

Manche Kommunen haben die Kraft der nutzergetragenen Entwicklungen bereits erkannt. In Mannheim werden bei den anstehenden großen Konversionsprojekten zivilgesellschaftliche Partner vom ersten Moment an eingebunden, die Stadt Arnsberg schafft es, dass ihre Bürger für die öffentlichen Räume in der Stadt Hand anlegen, die Stadt Gütersloh hat einen Beauftragten für Stiftungen eingerichtet. Auch auf der Projektebene gibt es immer wieder Mut machende Beispiele, in denen Kommunen über den Zwischenerwerb von Grundstücken oder die Bereitstellung von Immobilien auf kurzem Wege zivilgesellschaftliche Partner unterstützen. Dass es sich hier noch immer eher um Ausnahmen zu handeln scheint, wird bei näherem Hinsehen verständlich. Sind doch die Räder, die die Kommune für die Daseinsvorsorge und für das Funktionieren der Stadt in Bewegung halten muss, so riesig und so komplex verzahnt, dass Einzelne erst einmal als Träumer wahrgenommen werden, die Sand ins Getriebe bringen und an den professionellen und notwendigen Routinen des Verwaltungshandelns rütteln. „Die ausführenden Institutionen werden [zwar] bestärkt in

Effizienz und formaler Beteiligungskultur, nicht aber in der notwendigen Öffnung hin zu den Menschen, ihrem Umfeld, ihren Motiven und Netzwerken“ (Hummel 2011, S. 779). Um die aufgezeigten Chancen nutzen zu können, braucht es in den Verwaltungen also viel Entschlossenheit und Know-how. Zudem sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass der mit ehrenamtlichem Engagement verbundene Eigennutz oft schlicht zu unberechenbar ist, um ihn in die Strukturen zu holen. Oder anders ausgedrückt: „Es gibt nur ein Ziel, gegen das man sich nicht wendet: Es ist das eigene Ziel“ (Vogel 2013)³. Privat motivierte Projekte werden zunächst immer ihren privaten Nutzen organisieren. Der Nutzen für das Gemeinwohl ist häufig – nicht immer – sekundär, die Grenze schwer zu ziehen.⁴ Diese Grunderkenntnisse führen leider bei vielen staatlichen Partnern dazu, dass sie vorschnell glauben, zivilgesellschaftliches Engagement könne zu strukturellen Fragen der Stadtentwicklung und Stadterneuerung keinen Beitrag leisten. Die Beispiele zeigen, dass sie sehr wohl dazu in der Lage sind – und zu mehr.

Den kommunalen Kritikern gegenüber steht die neoliberale Position, der Markt (und die eigenverantwortliche Zivilgesellschaft) würden es „schon richten“; der Staat könne sich zurückziehen. Aber auch wenn Raumunternehmen und Nachbarschaftsinitiativen in Stadtteilen mit besonderen sozialen und ökonomischen Herausforderungen aktiv sind: Der Nährboden für selbstverantwortete und selbstorganisierte Stadtteilentwicklung ist gewöhnlich der Mittelstand. Denn hier sind sowohl das ökonomische als auch das kulturelle und soziale Kapital so ausreichend vorhanden, dass Kommune und Staat nur den Rahmen und die Möglichkeitsräume für engagierte Prozesse herstellen müssen. In den Stadtteilen, in denen dieses Kapital fehlt, wird es auch mittelfristig notwendig sein, soziale und ökonomische Heterogenität durch direkte öffentliche Unterstützung und Investition zu sichern.

Angesichts der Vielzahl von Herausforderungen in deutschen Städten auf der einen und stetig knapper werdender Finanzmittel auf der anderen Seite werden Raumunternehmen als Partner der Stadtentwicklung immer wichtiger. Alle Beteiligten tun also gut daran, Raumunternehmen ernst zu nehmen. Damit sie sich entwickeln können, brauchen sie allerdings einen verlässlichen Rahmen und die Chance, Standorte zu erobern: Sei es über konzeptbasierte Vergabeverfahren oder eine entsprechend ausgerichtete kommunale Erbbaurechtsstrategie, über eine aktive Wirtschaftsförderung, die das Thema im Blick hat, oder über eine Stadtspitze, die Türen öffnet, wo sie kann.

Neben der öffentlichen Hand zählen auch Banken und Sparkassen zu den Partnern von Raumunternehmen. Für die Finanziers ist eine Kreditvergabe allerdings häufig nicht wirtschaftlich darstellbar. Denn das gängige Instrumentarium greift bei den meist nachgefragten geringen Summen nicht. Auch bei guter Bonität rechnen sich die Kosten für deren Prüfung – vor allem durch die mit den ungewöhnlichen Geschäftsideen verbundenen Risiken – nicht, wenn der Zins gesellschaftlich akzeptabel bleiben soll (Gärtner/Flögel 2012, S. 33 ff.). Folglich bleiben passende Angebote (in der Breite) weiterhin zu entwickeln.

Der Stadtteil als Allmende-Gemeinschaft?

Was bedeuten Raumunternehmen nun für die konkrete Stadt- und Stadtteilentwicklung? Wie groß ist ihre Wirkung über die eigene Immobilie hinaus? Haben sie überhaupt schon eine kritische Masse erreicht, um „systemrelevant“ zu sein? Ja – wenn auch entgegen der eigentlichen Intention. Die ungestümen Quartiersaufwertungen, die mittlerweile in vielen Städten zu beobachten sind, sind allzu oft ungewolltes Ergebnis von durch Raumunternehmen angeschobenen Prozessen. Die (geldwerten) Gewinne werden später von wenigen anderen abgeschöpft; das Gemeinwesen geht leer aus. Wie ist dieses Dilemma zu überwinden?

Hingabe, Risikobereitschaft und sozialer Anspruch, die viele (nicht alle, siehe oben) Raumunternehmerinnen und Raumunternehmer auszeichnen, müssen viel stärker als Kräfte einer gerechteren Stadtentwicklung zum Tragen kommen. Gemeinschaftlich genutzte Ressourcen – das Gemeinwesen mit seinen zentralen Einrichtungen, der öffentliche Raum, das Straßenbild usw. – funktionieren dort am besten, wo es eine lokale Gemeinschaft gibt. Solch eine Gemeinschaft lässt sich nicht „von oben“ verordnen, allenfalls unterstützen. Raumunternehmen können aber eine wichtige Quelle des lokalen Gemeinschaftsgefühls sein. Ihr Wirken kann auf eine ganze Nachbarschaft, vielleicht sogar den ganzen Stadtteil ausstrahlen, sofern die öffentliche Hand es zulässt: „In Städten, in denen die Behörden das bürgerliche Engagement gering schätzen oder sogar für irrelevant halten, reduzieren die Menschen ihre Bemühungen um den Erhalt der Gemeinschaft“ (Stollorz 2011, S. 64).

Holt man noch weiter aus und blickt in die Zukunft, so könnte man Raumunternehmen – in Anlehnung an die Wirtschaftsnobelpreisträgerin Elinor Ostrom (1933–2012) – als lokale Arenen einer polyzentrischen Stadtentwicklung verstehen (vgl. ebd., S. 65 ff.). Sie wären der Antrieb einer auf die jeweiligen örtlichen Gegebenheiten maßgeschneiderten, bürgergetragenen Stadtentwicklung und, wo sinnvoll, die Manager der Bewirtschaftung von stadt(teil)spezifischen Gemeingütern.⁵

Quellen

- Gärtner, Stefan/Flögel, Franz: *Raumunternehmen und die Aktivierung von Nachbarschaften*. Montag Stiftung Urbane Räume gAG (Hrsg.). Bonn 2012
- Gensicke, Thomas/Geiss, Sabine: *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009*. TNS Infratest Sozialforschung München im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. München 2009
- Hampel, Torsten: „Energiewende von unten“. In: *Enorm - Wirtschaft für den Menschen*. Ausgabe 04, 2013, S. 16–27
- Hummel, Konrad: „Kommune“. In: Olk, Thomas/Hartnuß, Birger (Hg.): *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement*. Weinheim und Basel 2011, S. 777–779
- Stollorz, Volker: „Das zarte Pflänzchen der Allmende“. In: *Polis – Magazin für Urban Development*. (Beyond Institutions – Inspirationen für selbstbewusste Stadtentwickler.) Nr. 02, 2011, S. 62–69
- Vogel, Hans-Josef: *Potentiale zivilgesellschaftlichen Engagements für die staatliche Strukturpolitik*. Impulsreferat auf dem Forum des Instituts für Land- und Stadtentwicklung. Dortmund, 15.07.2013
- www.genossenschaften.de/ideen-und-konzept
- www.neue-nachbarschaft.de

Anmerkungen

- 1 Der Wettbewerb „Neue Nachbarschaft“ wurde von der Montag Stiftung Urbane Räume 2012/13 durchgeführt. Insgesamt 623 Projekte aus ganz Deutschland hatten sich beworben, 22 wurden ausgezeichnet: www.neue-nachbarschaft.de.
- 2 Nicht umsonst erlebt das Genossenschaftsmodell aktuell eine Renaissance: „In den vergangenen acht Jahren sind in Deutschland über 1300 Genossenschaften gegründet worden“ (www.genossenschaften.de/ideen-und-konzept, Zugriff am 18.10.2013).
- 3 In seinem Impulsreferat auf dem Forum des Instituts für Landes- und Stadtentwicklung am 15. Juli 2013 in Dortmund beschreibt der Arnberger Bürgermeister Hans-Josef Vogel, wie wichtig es ist, die Eigenständigkeit und die Autonomie zivilgesellschaftlicher Initiativen zu achten und innovativ damit umzugehen. Seine zugespitzte Formulierung zielt darauf, dass bürgerschaftliches Engagement Freiheit und Unterstützung braucht, wenn es öffentlich wirken soll.
- 4 Vgl. Gensicke/Geiss 2009. Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement finden in vielfältigen Bereichen statt. Ob und wo sich Menschen engagieren, hängt – neben weiteren Faktoren – in hohem Maße von den individuellen Interessen, Weiterbildungsmöglichkeiten und vor allem Gelegenheiten zur Bildung sozialer Integration ab. Das Gemeinwesen erfährt dabei als Bezugspunkt der Lebenskultur zunehmend eine Aufwertung gegenüber der weiterhin hohen Bedeutung persönlicher Motive.
- 5 Die zunehmende Energieversorgung durch lokale Genossenschaften und Initiativen kann als Anzeichen dieser polyzentralen, zivilgesellschaftlichen Entwicklung gedeutet werden (siehe Zeitschrift *enorm*, Ausgabe 04/2013, mit der Titelgeschichte „Energiewende von unten“).

TEILHABE

Platzhirsch oder neue Form von Nachbarschaft?

In der Debatte um Stadterneuerung, die kommunalen Entwicklungsfragen und den Ausbau der qualifizierten Bürgerbeteiligung gehören die Fragen nach dem Einfluss von Lobbyisten, Investoren und Gewerbeverbänden zu den Standardthemen. Bürgerbeteiligung soll und kann hier immer wieder die Anliegen der Anwohner und der urbanen Community gegenüber den rein gewerblichen Interessen zur Sprache bringen. Wohlstand und Wohlfahrt soll sich – gerade in den eng vernetzten Ballungs- und Siedlungsräumen – nicht allein nach materiellen Verwertungsinteressen bemessen; Lebensqualität, Bewahrung der urbanen, regionalen oder räumlichen Lebensmuster und die Gestaltungskraft der bürgerschaftlichen Entwürfe werden hier gegen Profitinteressen und gegen den spekulativen ökonomischen Gewinn gestellt.

Raumunternehmen und ihre neue Form des Raumaktivismus stehen nun in einer zunächst überraschenden Weise quer zu dieser Debatte. Teilen sie doch einerseits die Opposition gegen die Verflachung und Stereotypisierung der alleine auf die schnelle Umsetzbarkeit und Verwertung gerichteten Projektplanungen von Kommunen, Stadtplanern und Immobilienverwertern. Andererseits aber betreiben sie ihr widerständiges und oft kreativ-kontroverses Engagement mit den Mitteln betriebswirtschaftlichen Entrepreneurships: Sie sind ökonomische Unternehmer und gründen Unternehmen zur Raumgestaltung. Sie erheben zugleich den Anspruch, gehaltvolle, nicht selten nachhaltige und komunitäre Entwürfe zur Realisierung zu bringen. Sie sind ökonomisch versierte Gründer. Und sie haben in der Regel eine ganz und gar individualistische Perspektive. Dies auch dann, wenn sie mit ihren Gründungsvorhaben über das Ökonomische hinausweisende Ziele verbinden. Doch kommunizieren sie diese Ziele nur selten ausgiebig und kaum einmal auf „Augenhöhe“ mit dem räumlichen urbanen Umfeld.

Was aber sind das für Ziele? Sind die Raumunternehmer (individualistische) Verbündete einer Bürgergesellschaft in dem Sinne, dass sie deren Orientierungen insgesamt befördern? Stehen die Ziele zur Diskussion mit den Anrainern und Nachbarschaften? Oder sind sie kreative Individualisten, die sich sozial eher autistisch verhalten und ökonomisch zu den „Platzhirschen“ werden, die ihre eingesessenen Nachbarschaften und deren Lebenskulturen verdrängen und zwangsweise umformen? Heißt „Ko-Produktion von Stadt“, dass alle Interessierten mitmachen können? Womöglich nach formell vereinbarten festen Regularien der Bürgerbeteiligung und mit hoher Inklusion? Oder dass nur

die Eingeweihten und diejenigen, die sich dem Masterplan des „Raumprojektes“ ein- und unterordnen, partizipieren können?

Raumunternehmen stehen für nutzergetragene Stadt- und Projektentwicklung und sind Formen eines bürgerschaftlichen Engagements, welches sich also weder unmittelbar gegen die Staatlichkeit wendet noch sich vordringlich und altruistisch um die Mitmenschen bemüht. Raumunternehmen verbinden in der Regel die eigenen ökonomischen Vorteile mit einer Raumplanung, die öffentliche Verantwortung unter mehr Aspekten als nur denen der Sanierung und reinen Profitsicherung versteht. Sie sind zwar keine „Weltrettungsprojekte“, sie sind auch nicht rein karitativ gegenüber der Bürgerschaft oder primär politisch auf eine Umwandlung oder Reformierung öffentlicher Institutionen und Entscheidungen gerichtet, sondern verfolgen im Kern auch ein individuelles Anliegen. Dennoch sind sie „geprägt von nicht-formalisierten und selbstermächtigten Möglichkeiten des bürgerschaftlichen Engagements und der eigenmächtigen (Mit-)Gestaltung des lokalen Lebensfeldes“ (Halemba 2012, S.12). Bürgerbeteiligung nimmt also zumindest in diesem (weiten) Sinne der herkömmlichen Quartier- und Stadtentwicklung auch bei ihnen eine tragende Rolle ein.

In einer interdisziplinären Diskussion über die Entstehung von Raumunternehmen ist es daher aus politikwissenschaftlicher Perspektive zunächst reizvoll, Raumunternehmen auf die Beteiligungsstrukturen und die Beteiligungschancen hin zu untersuchen, die sie für ihre Umgebungen bereithalten. Es handelt sich hier um ein ganz neues Thema. Wissenschaftlich-empirische Studien dazu liegen demnach bislang nicht vor, zumal ja auch die Debatte um die „Bürgerbeteiligung“ bislang regelhaft und beinahe obsessiv als eine eher antiinstitutionelle, antistaatliche und antiexekutive Diskussion geführt wird. Und dies von beiden Seiten: die für Bürgerbeteiligung kämpfenden „Robin Hoods“ stehen staatlichen oder kommunalen politischen Akteuren gegenüber, die sich, bewaffnet mit Kompetenzallüren, in formalen „Wagenburgen“ verschanzen. Bürgerbeteiligung meint hier also meist die Partizipation von Bürgern an staatlichen Planungen; es geht um Legitimität und Akzeptanz öffentlicher Vorhaben.

All das spielt bei Raumunternehmen eine nachgeordnete Rolle. Aber dass auch Bürger die anderen Bürger an ihren Planungen, Ideen und Projekten beteiligen und sie und ihre Ideen in die Umsetzung einbeziehen können, bleibt weitgehend undiskutiert (auch wenn zunehmend private Investoren Bürgerbeteiligungsverfahren in ihre Vorhaben aufnehmen; sie versprechen sich größere Umsicht und Beschleunigung ihrer Planverwirklichung). Und dass Bürgerbeteiligung ein kooperatives und beide Seiten potentiell stärkendes und bereicherndes Vorgehen sein kann, blitzt nur momenthaft auf.

Für eine erste Einschätzung der Beteiligungschancen und -strukturen in Raumunternehmen erscheint deshalb ein kurzer Seitenblick auf die landläufige Bürgerbeteiligung sinnvoll. Vermutlich ähneln sich, so unsere These, die Beteiligungsstrukturen von Raumunternehmen und Bürgerinitiativen, denn sie weisen signifikante Gemeinsamkeiten in ihrem Selbstverständnis und ihren Zielsetzungen auf: Beide verstehen sich als Plattform der Teilhabe; beide verstehen sich als lokal verankerte Akteure; beide sind

geprägt von einem privaten, ehrenamtlichen Engagement; und allen geht es um eine aktive Gestaltung von urbanem Lebensraum. Sowohl in den gängigen Bürgerinitiativen wie auch in den Konsortien der Raumunternehmen finden wir partielle Pluralität, begrenzten Abstimmungsbedarf und unterschiedliche Teilöffentlichkeiten vor.

Die Bürgerinitiativen nehmen in der Analyse urbaner Politik häufig die Rolle des „Platzhirschen“ ein, sowohl im negativen wie im positiven Sinne: Sie sind durchsetzungsstark und mächtig einerseits; sie okkupieren aber auch die öffentliche Debatte und marginalisieren gegenläufige Initiativen. Es sind meist die informierten, politisch interessierten Bürgerinnen und Bürger, die in lokalen Bürgerinitiativen den Ton angeben. Sie sind es selbst, die die Argumente festlegen, die ein gemeinsames Projekt definieren. Nicht-formalisierte Bürgerbeteiligung ist also in einem hohen Maße selektiv; sie ist in der Regel sozial-exklusiv und fördert den (Selbst-)Ausschluss sprachlich, sozial oder bildungsmäßig weniger gewandter und durchsetzungsfähiger Anrainer. Übrig bleiben dabei diejenigen, die es sich finanziell leisten, zeitlich einrichten und hinreichend schnell informativ erarbeiten können, an einer Initiative mitzuwirken. Wie bei allen Beteiligungsformen in Staat und Gesellschaft ist die Teilnahme nicht sozial gleich verteilt. Es ist die bekannte Gratwanderung, dass auch Bürgerbeteiligung leicht in eine Elitenveranstaltung abgeleitet, die wesentlich die Interessen der beteiligten Elite verteidigt. Insofern kann auch Bürgerbeteiligung (wie in ständig steigendem Maße die Wahl: Schäfer et al. 2013; Güllner et al. 2013; Verkamp et al. 2013) dort als Nachteil empfunden werden, wo sich eine spontan wachsende Beteiligungsstruktur in der Regel höchst selektiv entwickelt und die Repräsentativität der Gesamtbevölkerung deutlich verzerrt.

Bürgerinitiativgruppen der landläufigen Kommunalpolitik bieten insofern die Möglichkeit einer breiten horizontalen Inklusion, als sich ihnen alle Interessierten anschließen können, soweit sie denn den Weg zur Initiative selbst finden. Bei Raumunternehmen wird es in der Regel bereits hier Differenzen und eine Beschränkung der Selbstrekrutierung geben, denn Raumunternehmen werden sich – das hat auch der gemeinsame Workshop im April 2013 gezeigt – ihre Partner und Ko-Akteure sorgfältig wählen. Exklusivität gehört – gewollt oder ungewollt, bewusst oder unbewusst – zur Organisations- und Handlungsstruktur.

Selektive Selbstorganisation

Diese Art der Selektion haben „Raumunternehmen“ mit vielen Formen bürgerschaftlicher Selbstorganisation gemeinsam. Ihre vertikale Inklusion, das heißt eine vielfältige Beteiligung und Mobilisierung unterschiedlicher Schichten und Gruppen der Bevölkerung, ist deshalb kaum zu erwarten. Raumunternehmen werden kaum das soziale Engagement aufbringen, gegen den Trend der Selbstrekrutierung soziale Inklusion derer zu betreiben, die sich ja in der Regel selbst ausgrenzen, und sie werden auch nicht ihre Konzepte ausgerechnet denen vorlegen, die sich von ihnen gar nicht angesprochen fühlen. Das Gegenteil ist der Fall: Raumaktivisten werden homogene, engagierte Akteursgruppen bilden, von denen sie sich eine tragfähige Kooperation versprechen.

Bürgerinitiativen und Bürgerengagement können in ihren Zielsetzungen aber auch durchaus ambivalent ausgerichtet sein. Und das gilt auch für Raumunternehmen: Denn in beider Zielsetzung spiegelt sich der ausgeprägte Wunsch nach einer kreativen (Um-) Gestaltung des eigenen Lebensumfeldes, der Nachbarschaft oder des Viertels wider, ebenso wie der Wille zur Verhinderung/Vermeidung von äußeren Einwirkungen auf dieses Lebensumfeld wie zum Beispiel durch Gentrifizierung oder „pharaonische“ Großbauprojekte. Bürgerinitiativen wie Raumunternehmen eignen sich somit sowohl als kreativ-bürgerliche Bereicherung der Landes- und Kommunalpolitik als auch als eine Art „Betroffenen-Schutzschild“ gegen willkürliche technokratische oder rein ökonomisch ausgerichtete Entscheidungen zu Stadtentwicklungsprojekten.

Wege zur bürgerschaftlichen Inklusion

Hier könnte das große Potenzial von Raumunternehmen zu sehen sein. Sie könnten eine ebenso „raumschützende“ Funktion einnehmen und dabei umfangreiche, gemeinwohlorientierte Projekte vorantreiben. Trotz partizipatorischer Defizite geht es dabei im Kern um Lebensqualität und neue Formen des Zusammenlebens sowie um Gemeinschaft und Beteiligungschancen bei der Nutzung des raumunternehmerischen Angebots. Der Aspekt der Vermittlung von Handlungswissen an die Bürger (*empowerment*) kann darin Verwirklichung finden.

Wie können Raumunternehmen darüber hinaus ihr gesellschaftspolitisches Potenzial weiter ausbauen und eine größere Inklusion der Bevölkerung erreichen?

Offensichtlich scheint es zum einen der Aspekt der Exklusivität durch beschränkte Selbstrekrutierung zu sein, der einer breiten und offenen Teilhabe der Bürgerschaft im Wege steht, und andererseits eine bislang nicht vorhandene formale Beteiligungsstruktur und -kultur. Ein zusätzlicher, nicht unwesentlicher Aspekt ist, dass auch die kommunalen Verwaltungen bislang nur marginal einbezogen werden, was bedeutet, dass die Chancen des Gewinns, aber auch die Risiken des Scheiterns oft zu großen Teilen von den Raumunternehmern allein getragen werden. Dies könnte sich in Zukunft jedoch ändern, denn auch im Bereich der Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung werden die Potenziale der Raumunternehmen mittlerweile erkannt. Zur Stabilisierung und Entwicklung schwacher Räume könnten individuelle kommunale Finanzierungs- und Förderungskonzepte beitragen (vgl. Flögel/Gärtner 2011, S. 41).

Aus unserer Sicht (und nach der Erfahrung der Forschungsstelle Bürgerbeteiligung an der Bergischen Universität in Wuppertal) hängt der Erfolg partizipatorischer Verfahren und gemeinwohlorientierter Projekte maßgeblich davon ab, ob und inwiefern eine für Gesellschaften und Verwaltungen tragfähige und substanzielle politische Entscheidungspraxis vorhanden ist. Im Interesse dieses Zieles einer politisch nachhaltigen, ökonomisch



Das Dorfplenum ist ein Instrument der Teilhabe in Tempelhof.

und ökologisch tragbaren und demokratisch legitimen politischen Praxis werden Kriterien und Verfahren für bürgerschaftliche Partizipation erforscht und entwickelt. Das gilt für kommunale oder regionale Planungsverfahren ebenso wie für innerverbandliche oder innerparteiliche Abstimmungsverfahren. Die wesentliche Motivation liegt darin, den gewachsenen Ansprüchen und den gewachsenen Kompetenzen zu bürgerschaftlicher Mit- und Selbstbestimmung neue Räume zu erschließen und zugleich Geltung und Wirkkraft der Gemeinwohlinteressen gegenüber – auch neueren – politischen Ansprü-

chen zu erhalten. Im Sinne dieser Balance zwischen einer möglichst umfassenden Partizipation und einer gleichzeitigen Gewährleistung kommunitärer Interessen haben sich mehrere Kriterien entwickelt, die für bürgerschaftliche Beteiligungsverfahren als substanziell gelten (Lietzmann 2011a; 2011b; Lietzmann et al. 2013).

Nach dem, was zu dem sich quasi automatisch einstellenden Ausschlusscharakter von bürgerschaftlicher Partizipation gesagt wurde, ergibt sich daraus vor allem der Anspruch auf eine hohes Maß an Inklusion der an den Planungen Beteiligten; diese kann vor allem durch eine zufallsgesteuerte Auswahl (oder Erweiterung) des beteiligten Personenkreises (Aleatorik) erreicht werden: Aus den potentiell Betroffenen

wird (zum Beispiel über das Einwohnermeldeamt) im Losverfahren eine Gruppe von „Laienplanern“ hinzugezogen. Diese gelten als Expertinnen und Experten ihres Alltags und ihrer Stadt bzw. ihres Stadtteils. Durch gemeinsam erarbeitete Empfehlungen (Ideen, Wünsche, Prioritäten) können sie zu einer breiteren, echten Nutzerorientierung von Raumunternehmen beitragen.

Eine weitere zentrale Voraussetzung für sachorientierte und kluge Beteiligung stellt dabei die angemessene und kontroverse Information der Bürger durch Experten mit Fachwissen dar. Wie in parlamentarischen Verfahren geht es auch bei der Bürgerbeteiligung um eine plurale und heterogene Auswahl von Experten; diese werden in dem Planungsverfahren mit ihren Argumenten gehört und stehen den Laienplanern in Anhörungsverfahren zur Seite. Denn auch Laienplanung muss sich kompetent und kundig machen. Experimentelle Verfahren haben den umfassenden Lernprozess (*empowerment*) in diesen Verfahren deutlich erwiesen.

Diese beiden Hauptkriterien müssen eingebettet sein in ein klar und übersichtlich strukturiertes Verfahren, eine gute Moderation und kommunikative Fairness sowie das berechtigte Vertrauen auf eine Auswirkung der Beteiligung auf den endgültigen Planungsbeschluss.

Eine solche Beteiligungspraxis ist durchaus auch für Raumunternehmen denkbar. Denn im Rahmen dieser Verfahren gibt es umfassenden Spielraum für kreative, gestalterische und auch unternehmerische Initiativen und Entwürfe. Individualität und solipsistischer Ideenreichtum werden zugleich ausbalanciert und in einen kommunitären



Aktivisten aus dem Gängeviertel feiern die Kooperationsvereinbarung mit der Stadt.

Rahmen gesetzt. In der kommunalen Praxis, die sich zwischen Initiativen und Stadtverwaltungen entwickelt, wird erkennbar sein, dass diese Balance dem schließlichen Gelingen und der Effizienz der Planungen mehr dient als jede Abschottung zwischen Projekt und sozialer Umwelt.

Durch eine zufallsgesteuerte Auswahl von Beteiligten – sei es zu planerischen oder gestalterischen Fragen – und unterstützt durch ein moderiertes Beteiligungsverfahren könnten Raumunternehmen eine wesentlich höhere Inklusion und soziale Teilhabe der Nachbarschaft erreichen. Eine stichprobenartige Zufallsauswahl der Anwohner, also der potenziellen Nutzer des raumunternehmerischen Angebots, kann vertikale und horizontale Inklusion vorantreiben. Es werden repräsentativ sowohl alle sozialen Schichten und Altersgruppen des Quartiers angesprochen (vertikal) als auch diejenigen, die bislang aus unterschiedlichsten Gründen weniger freiwilliges Engagement gezeigt haben bzw. zeigen konnten (horizontal).

Der Ruf nach dem Gemeinwohl, für das Raumunternehmen neben ihren individuellen und Selbstverwirklichungsinteressen auch stehen, kommt nicht zuletzt durch die Standortwahl in meist sozial benachteiligten oder schwachen Räumen zustande. Damit geht auch eine Verantwortung einher, die unmittelbar betroffene Nachbarschaft „mitzunehmen“ und an den erschlossenen und aufgewerteten Räumen teilhaben zu lassen.

Raumunternehmen sind in diesem Sinne Do-it-yourself-Projektentwickler, die eine „innovative Form der Stadtentwicklung ‚von unten‘ betreiben. (...) Sie sind häufig keine Fachleute der Stadtentwicklung und der Immobilienwirtschaft“ (Buttenberg/Overmeyer 2013, S. 3), sondern engagierte Bürgerinnen und Bürger, die städtische Räume erobern, um ihre Nutzungsideen zu verwirklichen. Insofern ist nachvollziehbar, dass solch individuelle und unkonventionelle Projekte nicht a priori über solide und nachhaltige Beteiligungsstrukturen verfügen und verfügen können. Jedoch liegt darin ein politisches Risiko für die nachhaltige Organisation der Stadtgesellschaft und die urbanen Räume, aber auch für die Projekte und ihre öffentliche Wirkung selbst! In dieser Hinsicht unterscheiden sie sich kaum von den „großen Playern“ der Immobilienwirtschaft. Es könnte mittelfristig der Eindruck entstehen, es handele sich um eine Art „Privatmäzenatentum“, dem schließlich auch das edle Ziel des Gemeinwohls nicht entgegenwirken kann, wenn die Entscheidung darüber, was, wie, warum gestaltet wird, schlussendlich ein paar wenigen Initiatoren und Investoren vorbehalten bleibt. Bedeuten also „diese neuen räumlichen Teilhabekulturen der Raumunternehmen auch den Ausschluss von Nicht-Projektbeteiligten“ (Buttenberg/Overmeyer 2013, S. 33)? Es ist aber überhaupt nicht zwingend, dass das Engagement einiger Bürger in Form konkreter Projekte nur um den Preis des Ausschlusses anderer möglich wäre. Denn gerade die vergleichsweise kleinen, akteursbezogenen Raumunternehmen verfügen über die Beweglichkeit, die Kreativität und die Überzeugungskraft, um sich in dem öffentlichen Diskurs der Bürgergesellschaft integrativ und argumentativ durchzusetzen. Sie sollten es allerdings um ihrer Integration in die urbanen und regionalen Strukturen, um ihrer Reputation und letztlich um ihres Erfolges willen wollen!

Quellen

- Buttenberg, Lisa/Overmeyer, Klaus: *Dokumentation Expertenwerkstatt Raumunternehmen*. Wuppertal 22./23.4.2013
- Halemba, Lukas: *Der Raumaspirant – Eine Erkundung performativer Planung*. Diplomarbeit im Fachbereich Stadtplanung, HafenCity Universität. Betreut von Prof. Michael Koch und Prof. Gesa Ziemer. Hamburg 2012
- Flögel, Franz/Gärtner, Stefan: „Raumunternehmen als Raumkapital: welches monetäre Kapital benötigen sie?“. In: *Institut Arbeit und Technik: Geschäftsbericht 2010/2011*. Gelsenkirchen 2011, S. 41–48
- Güllner, Manfred: *Nichtwähler in Deutschland*. Studie der Forsa im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin 2013.
- Lietzmann, Hans J. (2011a): „Der Bürgerdialog in der europäischen Stadtentwicklung. (gem. m. V. Mitterdorf)“. In: VHW (Hg.): *Das Städtetzwerk – ein Beitrag zur Stärkung der lokalen Demokratie*. Berlin 2011, S. 24–51
- Lietzmann, Hans J. (2011b): „Auf zum nächsten Level! Bürgerbeteiligung im Wandel der Zeit“. In: *Politische Ökologie. (Bürgerbeteiligung 3.0. Zwischen Volksbegehren und Occupy-Bewegung.)* Heft 127, 2011, S. 28 ff.
- Lietzmann, Hans J./Ehlers, Alexandra/Ülpenich, Bettina: *Bürgerbeteiligung in den Kommunen: Die „neue Gewaltenteilung“ in der lokalen Politik*. Gutachten im Auftrag der GAR NRW. Düsseldorf 2013
- Schäfer, Armin/Schoen, Harald: „Mehr Demokratie, aber nur für wenige? Der Zielkonflikt zwischen mehr Beteiligung und politischer Gleichheit“. In: *Leviathan*, Heft 41, 2013, S. 94–120
- Verkamp, Robert/Hierlemann, Dominik: „Ziemlich unpolitische Freunde – wer in Deutschland warum nicht mehr wählt“. In: *Einwurf. Zukunft der Demokratie*. Heft 1, 2013. Bertelsmann-Stiftung, Berlin.
www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-4FFAE46B-037B9815/bst/xcms_bst_dms_37987_37991_2.pdf

BODEN

ÖKONOMIE

Ohne Grundstück keine Entwicklung – Zur Bedeutung des Bodens für Raumunternehmen

Für alle betrachteten Raumunternehmen ist der Boden ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt. Ohne die Regelung von Eigentums- und Verfügungsrechten, ohne das Einräumen von Nutzungsrechten am Boden, sowohl von Gebäuden als auch den dazugehörigen Liegenschaften, sind die verschiedenen Projekte der Raumunternehmen nicht umsetzbar. Auch wenn zu Beginn oftmals eine informelle Aneignung der leer stehenden Immobilien erfolgt, stellt eine formale Aneignung von Immobilien im Laufe des Entwicklungsprozesses aus zwei Gründen eine zentrale Notwendigkeit dar.

Erstens realisieren Raumunternehmen ihre Projektvisionen häufig mittels hohen ehrenamtlichen Engagements. Bereits eine Perspektive auf eine langfristige Verfügung über den Boden rechtfertigt ihren hohen persönlichen Einsatz für das Projekt, damit die investierten Ressourcen nicht verschwendet erscheinen. An dem selbst geschaffenen Mehrwert ihrer Projekte, die erst im Laufe der Zeit wirtschaftlich tragfähig werden, können Raumunternehmen nur partizipieren, wenn die Verfügungsrechte über den Boden abgesichert sind.

Zweitens kann mittels der Sicherung von Verfügungsrechten für die Raumunternehmen eine Spekulation mit Liegenschaften verhindert werden. Ist das Bodeneigentum nicht in „sicheren Händen“, könnte jederzeit ein Ankauf durch Investoren erfolgen. Die Regelung der Eigentums- und Verfügungsrechte kann verhindern, dass Raumunternehmen indirekt durch Investoren als Gentrifizierer von Immobilien instrumentalisiert werden.

Boden als knappes Gut oder „Wem gehört die Stadt?“

Die wichtige Rolle des Bodens für die Raumunternehmen erklärt sich aus den gesamtgesellschaftlichen Debatten über die Bedeutung eines freien Zugangs zum Boden und den verteilungspolitischen Fragen des Bodenmarktes, wie sie auch in den Initiativen für ein neues „Recht auf Stadt“ diskutiert werden (Harvey 2003; Holm/Gebhardt 2011; Dieterich/Dieterich 1997). Die Sozialpflichtigkeit des Bodeneigentums ist gemäß Art. 14

Grundgesetz Teil der Verfassung, die die Relevanz des Bodens für die Städte und ihre Entwicklung betont (Mäding 1998; Spars 2000; Wachter 1993). Ein wesentlicher Kritikpunkt ist hierbei die Spekulation mit dem Boden. Da das Angebot an städtischem Boden temporär begrenzt ist und nur über Umwidmungen von (zum Beispiel landwirtschaftlichen oder freien) Flächen ausgeweitet werden kann, verhalten sich viele Eigentümer bebaubarer Flächen in wachsenden Ballungsräumen abwartend, in der Hoffnung, dass sich die Preise für ihre Grundstücke weiter erhöhen, oder um für die Alterssicherung oder die nächste Generation vorzusorgen. Damit wird die Knappheit des Angebotes an Boden zusätzlich verschärft. Der Boden bietet somit bei steigenden Preisen bereits durch das reine Abwarten eine entsprechende Rendite. Kommunen können durch eine vorausschauende Bodenbevorratung, durch eine strategische Baulandausweisung bzw. Nutzungsänderungen auf bestehenden Flächen und auch durch den Einsatz des besonderen Städtebaurechts (zum Beispiel städtebauliche Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen) eine Einschränkung spekulativer Tendenzen bewirken. Viele Kommunen verfügen jedoch nicht über ausreichende Ressourcen und den politischen Willen, eine solche Politik auch gegen entsprechende Widerstände konsequent umzusetzen.

Den in den Fallstudien untersuchten Raumunternehmen gelingt es auf unterschiedlichen Wegen, diese üblicherweise vorherrschenden Engpässe in der Verfügbarkeit von Boden zu bewältigen und hierdurch ihr „Recht auf Stadt“ (Harvey 2003) nicht nur zu artikulieren, sondern auch praktisch umzusetzen. Aus bodenökonomischer Sicht sind hierbei die folgenden drei Aspekte zu betrachten:

- Erstens: Wie gelangen Raumunternehmen in den Besitz des Bodens?
- Zweitens: Wie sind die Verfügungsrechte zwischen externen Bodeneigentümern (wie Kommunen oder Stiftungen) und den vor Ort agierenden Akteuren geregelt, um eine langfristige Nutzung zu gewährleisten?
- Drittens: Wie können von Raumunternehmen genutzte öffentliche Liegenschaften angesichts der desolaten Haushaltslage vieler Kommunen langfristig vor dem Verkauf an externe Investoren gesichert werden?

Raumunternehmen nutzen geschickt Gelegenheitsfenster

Eine wesentliche Herausforderung für die Raumunternehmen stellt die erste formale Aneignung des Bodens dar. Hinter einer klassischen Projektentwicklung im Rahmen des üblichen Geschäftsmodells stehen in der Regel Kapitalgeber (Fonds, Banken, private Kapitalgeber etc.), die den Kauf der betreffenden Liegenschaften finanzieren helfen und damit das Projekt erst ermöglichen. An ihre Stelle treten bei den Raumunternehmen meist das kreative Einwerben finanzieller Mittel von Spendern, Stiftungen oder Fördermitteln sowie die Mobilisierung von Eigenkapital von Mitstreitern oder Projektfreunden.

Die in diesem Buch versammelten Beispiele zeigen, dass sowohl beim Projekt ExRotaprint wie beim Gängeviertel als auch beim Rotterdamer Schieblock die Raumunternehmen mit ihren Nutzungskonzepten dann zum Zuge kamen, als größere Investoren mit ihrem Boden- und Immobilienerwerb sowie der Finanzierung desselben bereits gescheitert waren.

In Hamburg spielte der Investor eine Zeit lang als Konkurrent um das Quartier eine maßgebliche Rolle, geriet jedoch durch die Finanzkrise 2007 in Schwierigkeiten und zog sich aus dem Projekt zurück. Auch beim Schieblock in Rotterdam ist die temporäre Nutzung durch das Büro ZUS deshalb möglich geworden, weil im krisengeschüttelten Immobiliensektor in den Niederlanden die Eigentümer des Schieblocks aufgrund fehlender wirtschaftlicher Sicherheiten (zunächst) die improvisierenden Raumunternehmen bevorzugten – im Gegensatz zu einem mehrere Millionen teuren Neubauprojekt in ungewissen Zeiten.

Auch in Berlin zog sich ein isländischer Investor von dem beabsichtigten Kauf eines Immobilienpaketes, das unter anderem das ExRotaprint-Gelände enthielt, infolge der Finanzkrise zurück. Der günstig offerierte Preis für das Areal war somit offiziell und die Raumunternehmer Daniela Brahm und Les Schliesser konnten mit ihrem Konzept hiervon profitieren. Das Projekt Tempelhof lässt sich ebenfalls unter diesem Gedanken subsummieren, da auch hier aufgrund der in ihrer Struktur geschwächten ländlichen Region der ehemalige kirchliche Eigentümer den Verkaufspreis auf ein Drittel der ursprünglich angestrebten Summe senkte.

Es ist kein Zufall, dass diese vier Projekte genau dann entstehen konnten, als der sonst übliche Verwertungsmotor ins Stottern kam und die Risiken eines Kaufes oder einer Entwicklung von den professionellen Marktteilnehmern als zu hoch angesehen wurden. In diesen kleinen Gelegenheitsfenstern bot sich den Akteuren der drei erstgenannten Projekte die Chance, mithilfe einer sensibilisierten (politischen) Öffentlichkeit eine positive Stimmung für ihre Projekte herzustellen, um schlussendlich auch von der Politik unterstützt zu werden.

Vielfalt an Eigentümer-Nutzer-Konstellationen

Resultierend aus der erstmaligen Aneignung des Bodens ergeben sich unterschiedliche mittel- bis langfristige Eigentümer-Nutzer-Konstellationen, die sich zuvorderst danach richten, ob die Raumunternehmen selbst Eigentümer werden oder ob ein Dritter Eigentümer der Liegenschaft bleibt und ihnen (langfristige) Nutzungsrechte einräumt. Das konkrete Immobilieneigentum haben die Akteure von Tempelhof und der Landmühle selbst erworben. Tempelhof hat die Finanzierung über das Modell einer Genossenschaft gelöst. Bei der Landmühle befand sich die Liegenschaft aufgrund einer Erbschaft bereits im Privatbesitz.

Dennoch ist es auch den anderen Projekten gelungen, ihre langfristige Bodennutzungsidee mittels unterschiedlichster Eigentümer-Nutzer-Konstellationen umzusetzen. Handelt es sich nicht um das eigene Eigentum, werden bewusst solche Organisationsformen und Spielregeln festgelegt, die verhindern, dass Angehörige der Raumunter-



Über den Erbbaurechtvertrag mit einer Stiftung wird Bodenspekulation auf dem ExRotaprint-Gelände in Wedding verhindert.

nehmen – entgegen den ursprünglichen Zielen der Initiativen – oder externe Kaufinteressenten mit dem Boden spekulieren. Hierzu gehört auch das Modell, das die Akteure im Gängeviertel gewählt haben, indem sie erst gar kein eigenes Eigentum am Boden anstreben, sondern diesen in den Händen der Stadt Hamburg belassen wollen. ExRota-print bediente sich der Institution der externen Stiftungen (zum Beispiel Stiftung trias), um sich via Erbpachtrecht über 99 Jahre eine dauerhafte Nutzungsgarantie am Boden zu sichern und sich somit vor einer Bedrohung durch Bodenspekulation zu schützen. Solche an gemeinwohlorientierten Projekten interessierte Stiftungen und Banken mit hohen ethischen und ökologischen Standards bieten alternativen Projektentwicklern eine langfristige Perspektive, indem sie durch den Erwerb der Immobilien diese dem freien Markt entziehen. Beim Schieblock bewiesen die Aktivisten, dass sie als Untervermieter eine ökonomische Tragfähigkeit des Projektes auf der Grundlage einer für den Eigentümer durchaus angemessenen Miete umsetzen konnten. Auch bei der Saline34 in Erfurt handelt es sich formal um ein Mietverhältnis mit dem kommunalen Wohnungsunternehmen als Eigentümer, allerdings zu sehr günstigen Konditionen.

Somit lassen sich folgende Typen anhand der sechs Fallstudien unterscheiden:

1. Boden im eigenen Eigentum
 - a) Bestehendes Eigentum im Privatbesitz
 - b) Eigentumserwerb mittels diverser Finanzierungsformen, zum Beispiel Genossenschaftsmodell
 2. Dritte als Eigentümer
 - a) Eigentum eines privaten Finanziers (zum Beispiel ethisch-ökologische Stiftung), der langfristige Nutzung über Erbpacht einräumt
 - b) Eigentum der öffentlichen Hand, die Nutzungsrechte über Verträge/Miete einräumt
- Bei den vier genannten Eigentümer-Nutzer-Konstellationen variiert der Grad, in dem eine Immobilie genutzt werden kann. Ein Eigentümer der Variante 1a besitzt umfangreichere Rechte an seinem Eigentum als ein Mieter einer Immobilie der Variante 2b, dem nur zeitweilig Nutzungsmöglichkeiten genehmigt werden.

Property Rights bei Raumunternehmen

Diese Eigentümer-Nutzer-Konstellationen können mit der theoretischen Brille der Neuen Institutionenökonomik, darunter der Property-Rights-Ansatz, betrachtet werden. Die Neue Institutionenökonomik befasst sich mit der „Bedeutung von Institutionen für wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse“, wobei Institutionen in einem weiten Sinne als „System von formalen und informellen Regeln“ (Fritsch/Wein/Ewers 1993, S. 5) verstanden werden.

Die Property Rights (Eigentums- und Verfügungsrechte) an Immobilien lassen sich unterscheiden nach uneingeschränkten Eigentumsrechten und beschränkten dinglichen Rechten, zu denen a) die Nutzungsrechte b) die Sicherungs- und Verwertungsrechte sowie c) die Erwerbsrechte zählen (Richter/Furubotn 1996). Aus rechtswissenschaftlicher Perspektive⁵ können vier Einzelrechte unterschieden werden:

- „Rechte, die die Art der Nutzung betreffen (*usus*)
- Rechte zur materiellen Veränderung eines Gutes (*ab usus*)
- Rechte zur Einhaltung von Gewinnen und Verlusten, die durch die Nutzung des Gutes entstehen (*usus fructus*) und
- Rechte zur Veräußerung des Gutes oder von Teilen des Bündels an Verfügungsrechten“

Das Recht, andere von der Nutzung auszuschließen, wird ergänzend genannt⁶ (Göbel 2002, S. 66)

Diese unterschiedlichen Arten an Verfügungsrechten weisen eine unterschiedliche Relevanz für die Projekte auf. So verdeutlichen die sechs Fallstudien, dass nicht das tatsächliche Eigentum an der Immobilie, sondern deren Nutzung (*usus*) im Vordergrund steht, was in der anfänglichen Intention einer nutzerbasierten Projektentwicklung begründet liegt. Die Entscheidungsgewalt über die tatsächliche Nutzung liegt bei den Raumunternehmen oder wurde als Nutzungsmix vertraglich verankert.

Um die Immobilie adäquat nutzen zu können, bedürfen die Raumunternehmen auch des Rechts auf Veränderung des Gutes (*ab usus*). Dieses Recht ermöglicht es, den Innenausbau in Eigenregie durchzuführen, wodurch eigene personelle Mittel statt externer Mittel für Bauleistungen und Handwerker genutzt werden. Dies kann soweit reichen, dass das gemeinsame, individuell gestaltete Bauen zur Identifikation der Nutzer mit dem Objekt und somit Projekt beitragen kann.

Im Hinblick auf das Recht auf die Erträge (*usus fructus*), die eine Sache abwirft, verfolgen Raumunternehmen langfristig eine ausgeglichene Balance aus Einnahmen und Ausgaben, um darüber hinaus auch Erträge zu erwirtschaften. Allerdings zeigen die untersuchten Fallstudien, dass nur in wenigen Fällen eine Rendite möglich ist, die zum Lebensunterhalt der Protagonisten beitragen kann. Es stellt sich somit bei jedem Projekt von Neuem die Frage, wie die Raumunternehmen langfristig von den selbst aufgewerteten Immobilien unter anhaltend günstigen Mieten und darüber hinaus an möglichen positiven immobilienwirtschaftlichen Entwicklungen partizipieren können.

Es bedarf eines Rechts auf Veräußerung des Gutes, da somit auch eine Nicht-Veräußerung des Gutes von den Raumunternehmen durchgesetzt werden kann. Ihre Intention ist eine langfristige Nutzungsperspektive und häufig soll weitere Bodenspekulation auf angespannten Märkten verhindert werden. Durch die langfristige Absicherung der Verfügungsrechte wird einerseits die investierte ehrenamtliche Leistung honoriert, andererseits können neu aufgebaute lokale oder regionale Netzwerke erst im Laufe der Zeit greifen.

Das Recht, andere von der Nutzung auszuschließen, wird von den Raumunternehmen in unterschiedlichen Ausprägungen eingefordert. Zum einen kann zwar nur eine begrenzte Zahl an Nutzern die Immobilien tatsächlich gebrauchen, was über Auswahlkriterien (wie den Nutzungsdreiklang aus Gewerbe, Kunst und Sozialem bei ExRotaprint) und gemeinsame Auswahlprozesse (wie die restriktive Neuaufnahme in Tempelhof) geregelt sein kann. Zum anderen streben die Raumunternehmen auch eine öffentliche Zugänglichkeit ihrer Projekte an, um Rückhalt und Verankerung in der weiteren Bevölkerung zu erlangen bzw. bei kommerziellen Produkten Kunden zu generieren.

Einflüsse der Immobilienmarktlage und von Projekt- und Standorttypen

Zu Beginn des Beitrages wurde bereits mit dem Gelegenheitsfenster argumentiert, welches sich in Zeiten von Marktkrisen für die Raumunternehmen und ihren Zugang zum Boden auf tun kann. So liegt es nahe, die Chancen von Raumunternehmen auch vor dem Hintergrund der jeweiligen Lage am lokalen Immobilienmarkt zu diskutieren.

In strukturschwachen Räumen besteht meist ein Angebotsüberhang bei Immobilien und Flächen. Die Raumunternehmen bieten hier ein Potenzial, um brachliegende Flächen wiederzubeleben und einer neuen Nutzung zuzuführen. Zwischen den Interessen der Eigentümer dieser Flächen, den Interessen der Stadt und der Raumunternehmen ergibt sich somit eine „Win-win-win-Situation“. Es erscheint naheliegend, dass in solchen Städten Politik und Verwaltung „offener“ sein sollten für die Nutzungsideen von Raumunternehmen, da es wohl kaum konkurrierende Nutzungsideen für die betreffenden Liegenschaften geben dürfte. Interessant wäre hier die Antwort auf die Forschungsfrage, inwieweit diese Offenheit tatsächlich gegeben ist und ob die Anzahl von (potenziellen) Raumunternehmen in strukturschwachen Städten grundsätzlich geringer oder höher ist als in strukturstarken Städten. Die in strukturschwachen Städten häufiger leer stehenden Immobilien und ungenutzten Flächen könnten hier auf mögliche Raumunternehmen wie ein Pull-Faktor und somit eher anziehend für derartige Nutzungsideen wirken. Auch kann das aufgrund einer meist höheren Arbeitslosenquote in derartigen Städten vorhandene Arbeitskräftepotenzial ein weiterer Treiber für derartige Projekte sein.

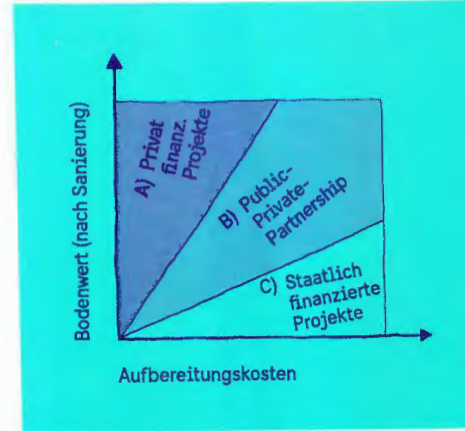
Im Gegensatz dazu bestehen in strukturstarken Städten ein hoher Nachfragedruck und eine starke Konkurrenzsituation um freie Entwicklungsflächen, in der sich die Raumunternehmen behaupten müssen. Die Raumunternehmen stellen hierbei eine alternative, nicht renditeorientierte Flächenentwicklung in den Vordergrund, da sie nutzerbasiert und -orientiert sind und somit auch nutzerfreundliche Mieten anstreben. Inwieweit diese sich in Immobilienmärkten mit hohem Nachfragedruck im Wettbewerb durchsetzen können, ist fraglich. Hierbei kommt es stark auf begünstigende Faktoren an, wie einen für alternative Ansätze offenen Eigentümer, eine raumunternehmerfreundliche Stadtverwaltung oder eine Öffentlichkeit und Stadtgesellschaft, die derartige Entwicklungsansätze gut findet und politisch unterstützt. Eine mögliche Strategie für Raumunternehmen in derartigen unter Druck stehenden Immobilienmärkten könnte in der Auswahl von solchen Liegenschaften und Immobilien bestehen, die sich jenseits des großen Verwertungsdrucks in der jeweiligen Stadt befinden oder eine Art Nische darstellen.

In jeder Stadt können die (verfügbaren) Flächen und die darauf zu entwickelnden Projekte (Ferber/Grinski/Millar/Nathanail 2006, S. 44) (→ Abbildung) aufgrund des Verhältnisses zwischen dem Bodenwert nach Sanierung und den dafür notwendigen Aufbereitungskosten unterschieden werden. Die Projekte mit dem wirtschaftlich günstigsten Verhältnis, also einem möglichst hohen späteren Bodenwert und relativ niedrigen Aufbereitungskosten, können hierbei als typische privatwirtschaftliche Projekte bezeichnet werden (Fall A). Bei dieser Art der Projekte ist der ökonomische Anreiz professioneller Investoren und Entwickler sehr hoch, in einen Bieterwettbewerb zu treten, und Raumunternehmer dürften im Konkurrenzkampf um solche Projekte eher das Nachsehen haben.

Eine Möglichkeit für die Raumunternehmen bestünde allerdings bei dieser Art von Projekten darin, Öffentlichkeit und Politik hinter sich zu vereinen, um ihre Nutzungsidee an dieser Stelle gegenüber dem „lukrativen“ Projekt der Privaten zu präferieren bzw. durchzusetzen. Hierfür scheint es jedoch notwendig zu sein, dass die Raumunternehmen zumindest schon mal einen (Nutzer-)Fuß „in der Tür“ haben.

Bei den anderen beiden Gruppen von Projekten, denjenigen, die im mittleren Verhältnis aus zukünftigem Bodenwert und Aufbereitungskosten liegen (Fall B) und denjenigen, die das schlechteste Verhältnis der beiden Größen liefern (Fall C), ist die Wahrscheinlichkeit am höchsten, dass Raumunternehmen auch in Städten mit starkem Druck am Immobilienmarkt sich solcher Areale annehmen können. Insbesondere bei den Projekten der C-Klasse können Raumunternehmer für sich in Anspruch nehmen, Brachen oder problematische Immobilien entwickeln zu können und somit anstelle der öffentlichen Hand diese stadtentwicklungspolitischen Aufgaben zu übernehmen.

Aus diesen Erwägungen scheint hervorzugehen, dass Raumunternehmen sich solcher Projekte annehmen, bei denen ohnehin die öffentliche Hand „gefragt“ wäre, weil der aus ihnen zu schöpfende Ertrag der Privatwirtschaft im Verhältnis zu den Aufbereitungskosten nicht hoch genug wäre. Da es sich um schwach oder nicht rentierliche Projekte handelt, wären somit ohnehin Fördertatbestände (zum Beispiel der Städtebauförderung) erfüllt, sodass man darüber diskutieren könnte, für die Projekte der Raumunternehmen auch Projektförderungen zu empfehlen.



Trägerschaft von Projektentwicklungen in Abhängigkeit von Aufbereitungskosten und Bodenwert

Ausblick

Je nachdem, in welchen Räumen/Immobilienmarktsituationen Raumunternehmen tätig werden, lassen sich (mindestens) zwei verschiedene Entwicklungsdynamiken hinter den Raumunternehmen erkennen. Als These könnte formuliert werden, dass in Wachstumszentren die Raumunternehmen vorwiegend aus kreativen, künstlerischen Milieus erwachsen, da diese – wie in Gentrifizierungsprozessen beobachtbar – günstige Viertel bzw. günstige Arbeits- und Wohnräume nachfragen. Sie benötigen die Nähe und Agglomerationsvorteile der Großstadt, um zum Beispiel Netzwerke zu pflegen und Kunden zu gewinnen. Insbesondere in Städten mit angespannten Immobilienmärkten könnten Raumunternehmen ein Potenzial für die nachhaltige Stadtentwicklung bieten: So wäre eine Beteiligung von Raumunternehmen bei der Herstellung öffentlicher Räume, zum Beispiel mittels städtebaulicher Verträge, eine erwägenswerte Option.

Ebenfalls als These kann formuliert werden, dass in strukturschwachen, gar schrumpfenden Räumen die Raumunternehmen eine andere, eher intrinsische Motivation aufweisen. Ihre Projektvisionen können auch oder gerade an abgelegenen Orten funktionieren, da sie

unabhängiger vom Umfeld agieren und somit entweder „exotische“ Nutzungen, die in der Großstadt auf wenig Anklang stoßen würden, oder (vielleicht auch erst nach längerer Zeit) passende Projekte für den ländlichen Raum und die dortigen Nachfrager umsetzen können. Diese Thesen könnten in einer breiteren empirischen Forschung überprüft werden.

Die Property-Rights-Analyse dieses Beitrags hat den Blick auf unterschiedliche Modelle des Zugangs von Raumunternehmen zum Boden gerichtet. Insbesondere die nachhaltige Sicherung von Nutzungen und die Vermeidung spekulativer Tendenzen hinsichtlich der betreffenden Grundstücke zeigen hier projektbezogene und damit punktuelle Lösungen für bekannte Themen der Stadtentwicklung auf. Inwieweit die punktuellen Projekte der Raumunternehmen hierbei beispielgebend für einen anderen und generelleren Umgang mit verteilungspolitischen Problemen des Bodenmarktes sein könnten, wäre zu untersuchen.

Sind die Raumunternehmen nur eine Nischenlösung im Windschatten eines ansonsten funktionsfähigen Zusammenspiels von Markt und Planung in der Flächennutzung oder können sie einen Weg weisen in eine neue Phase kommunaler Bodenpolitik? Dieser dritte Weg könnte als notwendig erachtet werden, weil der kommunale Boden aufgrund seiner Unvermehrbarkeit immer knapper wird und die Kommunen aufgrund ihrer schwindenden Planungskapazitäten und Finanzen innovative Instrumente benötigen, um eine nachhaltige Stadtentwicklung praktisch umzusetzen.

Quellen

Dieterich, Hartmut/Dieterich, Beate: *BODEN – Wem nutzt er? Wen stützt er? Neue Perspektiven des Bodenrechts*. Braunschweig/Wiesbaden 1997

Ferber, Uwe/Grimski, Detlef/Millar, Kate/Nathanail, Paul: *Sustainable Brownfield Regeneration: CABERNET Network Report*. Nottingham 2006. www.cabernet.org.uk/resources/427.pdf

Fritsch/Wein/Ewers 1993, S. 5 zitiert in Spars, Guido: „Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft im Licht der Neuen Institutionenökonomik“. In: Gondring, Hanspeter/ Lammel, Eckhard (Hg.): *Handbuch der Immobilienwirtschaft*. Stuttgart 2001, S. 23–54

Göbel, Elisabeth: *Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendung*. Stuttgart 2002

Harvey, David: „The Right to the City“. In: *International Journal of Urban and Regional Research*. vol. 27.4, Dezember 2003, S. 939–941

Holm, Andrej/Gebhardt, Dirk (Hg.): *Initiativen für ein Recht auf Stadt. Theorie und Praxis städtischer Aneignungen*. Hamburg 2011

Mädig, Heinrich: „Liegenschaftspolitik“. In: Wollmann, Hellmut/Roth, Roland: *Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden*. Bundeszentrale für politische Bildung, Schriftenreihe 356, 1998, S. 530–540

Richter, Rudolf/Furubotn, Eirik Grundtvig: *Neue Institutionenökonomik*. 1. Auflage, Tübingen 1996

Spars, Guido: „Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft im Licht der Neuen Institutionenökonomik“. In: Gondring, Hanspeter/ Lammel, Eckhard (Hg.): *Handbuch der Immobilienwirtschaft*. Stuttgart 2001, S. 23–54

Spars, Guido: *Berücksichtigung öffentlicher Planungs- und Infrastrukturleistungen auf dem Markt für Bodenverfügungsrechte. Theoretische und finanzpolitische Implikationen von Abgabenlösungen*. Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Bd. 2664. Frankfurt/ Main, Berlin, Bern u. a. 2000

Wachter, Daniel: *Bodenmarktpolitik. Sozioökonomische Forschung*, Bd. 28. Bern, Stuttgart und Wien 1993

D

I

Y

PROJEKTENTWICKLUNG

Wie sich Raumunternehmen von klassischer Immobilienentwicklung unterscheiden

In diesem Beitrag wird das Modell des Raumunternehmens dem Modell der klassischen Immobilienprojektentwicklung gegenübergestellt, um diese Wege der Immobilienentwicklung zu vergleichen, Unterschiede aufzuzeigen und – sofern vorhanden – auch Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten. Hierbei werden die beiden Typen in den Kategorien „Ausgangsbedingungen und Motivation“, „Methoden und Instrumente“, „Risiken“ sowie „Wirtschaftlichkeit“ systematisch verglichen. Abschließend werden Synergien und Schnittstellen zwischen ihnen untersucht.

Ausgangsbedingungen

Raumunternehmen sind Do-it-yourself-Projektentwickler. Im Unterschied zu Zwischennutzern und temporären Projekten suchen Raumunternehmen für die selbstbestimmt angeeigneten Flächen und Räume nach Modellen, die eine langfristige Projektperspektive ermöglichen. So werden Laien autodidaktisch zu Developern – unkonventionell, selbstinitiiert und selbstorganisiert. Sie werden auf eigene Initiative, ohne Auftraggeber und aus eigenem Antrieb für ein Projekt aktiv. Sie verfügen dabei über eine hybride Qualität, denn sie sind Nutzer und Entwickler in einem und kreieren das Projekt aus seiner Innenperspektive heraus, lokal verankert. Der Ortsbezug und die besondere Auswahl und Mischung der Nutzungen zeichnen sie gegenüber Projekten von externen, professionellen Projektentwicklern und Immobilienbetreibern aus.

Als Selbstnutzer verstehen Raumunternehmen Projektentwicklung aber nicht nur als Geschäftsmodell. Trotz der wirtschaftlichen Ausrichtung sind Gewinnmaximierung und individuelle Gewinnausschüttung nicht das primäre und alleinige Ziel ihrer Aktivitäten. Projektentwicklung ist hier zu verstehen als Weg zur Verwirklichung einer eigenen Projektvision in einer langfristigen Projektperspektive. Motivation ist somit die Schaffung eines (auch) finanziell stabilen und nachhaltigen Projektes, die Selbstentfaltung sowie die Sicherung der mit dem Projekt verbundenen Werte bzw. die Vision eines selbstbestimmten Ortes. Dieser wird zum Teil auch als Gegenentwurf zu üblichen ökonomischen Verwertungsstrategien gesehen.

Die Raumunternehmer scheinen in vielen Fällen intrinsisch oder auch gesellschaftspolitisch motiviert zu sein. Einen ökonomischen Anreiz für ihr Tun könnte man am ehesten bei jenen vermuten, die sich über die Konstruktion ihres Raumunternehmens das Eigentum am Projekt „gesichert“ haben, wie dies bei der Landmühle oder beim Dorf Tempelhof der Fall ist.

Aber auch hier ist zu beachten, dass viele der Raumunternehmen – wie beispielsweise auch das Dorf Tempelhof – ganz bewusst Regelungen in ihre Statuten aufgenommen haben, die eine zukünftige Bereicherung durch den teureren Verkauf (von Teilen) des Eigentums ausschließen und damit der Anreiz einer Spekulation von vornherein verbaut ist.

Nichtsdestotrotz entstehen bei den meisten Protagonisten natürlich ökonomische Vorteile, wie die Nutzung von kostenlosen oder preiswerten Räumlichkeiten zum Arbeiten und Leben sowie zum Teil auch Einkommen aus dem Betreiben der Immobilien oder dem Betreuen von Projekten.

Die folgenden Projektanforderungen setzen den Rahmen der Do-it-yourself-Projektentwicklungen:

- Preiswerte Flächen

Für Raumexperimente und die gewünschten konzeptionellen und räumlichen Spielräume sind preiswerte Flächen und Mieten eine wichtige Voraussetzung. Das unternehmerische Handeln der Raumunternehmen dient auch der Schaffung von Spielräumen, die sich zum Teil den marktwirtschaftlichen Bedingungen entziehen.

- Flexibilität und Sicherheit gewährleisten

Raumunternehmen „leben“ eine Ambivalenz zwischen Flexibilität und Sicherheit: Die Erlangung einer langfristigen Projektstabilität, die eine sukzessive, offene Entwicklung und Nutzungsexperimente zulässt. So legt kein Konzept einen definierten Ziel- bzw. Endzustand fest, sondern Ziele modifizieren sich im Prozess.

- Gemeinschaft und Einbindung in Netzwerke

Raumunternehmen sind kommunikationsintensive Projekte. Sie schaffen Knotenpunkte für Gemeinschaften und den Austausch, sie schaffen neue öffentliche Orte. Sie suchen die Vernetzung mit Mitstreitern, Partner und der Öffentlichkeit.

- Zeit

Raumunternehmen erlauben sich längere Entwicklungszeiträume. Der Projektentfaltung wird mehr Zeit zugestanden, da keine schnelle Umsetzung und auch kein schneller Gewinn angestrebt werden, sondern die nachhaltige Entwicklung des Projektes sowie preiswerte Räume im Fokus stehen.

Die professionelle immobilienwirtschaftliche Projektentwicklung entspringt einem wirtschaftlichen Verständnis des Umgangs mit Immobilien und ist daher ein Geschäftsmodell. Es geht um die rationale, wirtschaftlich möglichst erfolgreiche Entwicklung von Flächen und Gebäuden. Die Motivation ist das Abschöpfen des Mehrwerts, der sich aus der Aufwertung und der wirtschaftlich effizienten (Aus-)Nutzung des Grundstücks ergibt. Projektentwickler werden hierbei – neben weiteren Aspekten wie einem spannenden, neue Dinge

entwickelnden Beruf – meist über ihr Einkommen und den Ausblick auf einen Teil des Projektgewinns motiviert. Es werden in der Regel drei verschiedene Typen von Projektentwicklern unterschieden: Der Trader-Entwickler, der Investor-Entwickler und der Service-Entwickler.

Das Ziel des Trader-Entwicklers ist es, die entwickelten Immobilien möglichst schnell an Endinvestoren zu verkaufen. Der Trader-Entwickler versucht, seinen Eigenkapital-Anteil möglichst gering zu halten, sein Risiko ist überproportional hoch. Beim Investor-Entwickler ist das Ziel, die entwickelten Immobilien als langfristige Anlage im Bestand zu halten. Der Eigenkapital-Anteil kann je nach Unternehmensstrategie sehr stark variieren, das Risiko ist wesentlich geringer, da die betrachtete Anlagedauer um ein Vielfaches länger ist als die Vermarktungsdauer des Trader-Entwicklers. Der Service-Developer bietet die Projektentwicklung lediglich als Dienstleistung für Investoren an, die nicht über das nötige Know-how“ verfügen. Der Service-Entwickler verfügt über kein oder nur wenig Eigenkapital und sein Risiko ist eher gering.

Die Voraussetzungen für die professionelle Immobilienprojektentwicklung variieren ja nach Projektentwicklungstyp und Ausgangssituation.

Klärung der Ausgangsparameter

Am Anfang eines Geschäftsmodells „Projektentwicklung“ stehen die Ausgangsparameter Standort, Projektidee und Kapital. Nach Diederichs (2006) werden durch Projektentwicklungen die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander kombiniert, dass „einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige (...) Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“

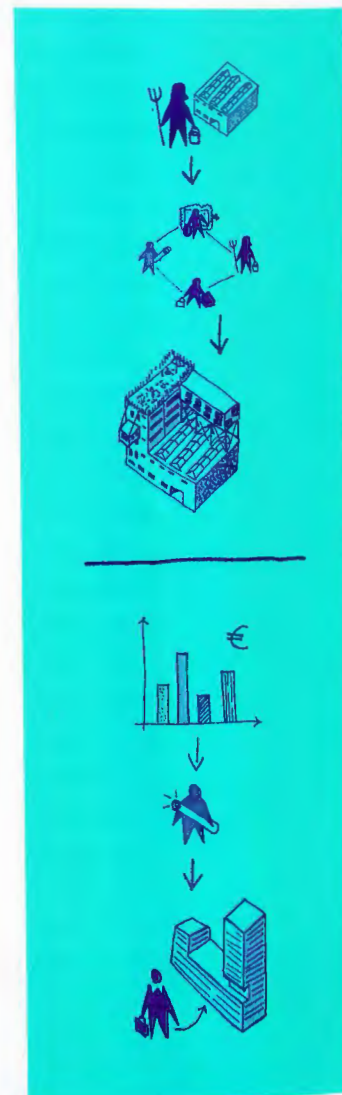
In der Literatur werden in der Regel drei Fälle der professionellen Projektentwicklung unterschieden:

- Standort sucht Kapital und Projektidee.
- Projektidee sucht Standort und Kapital.
- Kapital sucht Standort und Projektidee.

Das Projektentwicklungsunternehmen kann also je nach Marktlage, Kundenwunsch oder eigener Präferenz die passende Entwicklungsstrategie wählen.

Vertragsnetze und Akteure

Je nach Ausgangssituation stehen entsprechend andere Akteure und Kooperationspartner im Vordergrund. Projektentwickler sind Entrepreneur, „sie schaffen etwas Neues durch das Zusammenbringen und Koordinieren vieler Experten und Einzelfertigkeiten“



Bei Raumunternehmen stehen die Nutzer am Beginn des Prozesses (oben), in der klassischen Projektentwicklung am Ende (unten).

(Just 2013, S. 47). Projektentwickler sind also in der Regel in ein professionelles Netz von Akteuren und Dienstleistern eingebunden, mit denen sie kooperieren. Dies tun sie in der Regel – anders als andere Teilbranchen der Immobilienwirtschaft – mit einem starken lokalen Fokus, da die Projektentwicklung sehr viel lokale Expertise erfordert. Hierzu gehören zum einen Akteure und Dienstleister, die bei der Grundstücks-, Baurechts- und Finanzmittelbeschaffung hilfreich sind (wie zum Beispiel Banken, Makler, Marktforscher, Finanzberater, Rechtsanwälte, Behörden), solche, die bei der Planung und Realisierung der Bauvorhaben mitwirken (wie zum Beispiel Planer, Architekten, Bauunternehmen und Handwerker) und solche, die später bei Vermietung und Verkauf der Immobilien behilflich sind (wie zum Beispiel Marketingagenturen, Makler).

Hierbei ist der Projektentwickler in ein sehr komplexes privatrechtliches Vertragsnetzwerk eingebunden, das zu Beginn des Projektes entwickelt und installiert werden muss.

Bedeutung der Zeit

Anders als bei den Raumunternehmen sind die meisten professionellen Projektentwickler an einer schnellen Planung und Umsetzung des Projektes interessiert, da über eine zügige Vermietung oder einen schnellen Verkauf eine schnellstmögliche Refinanzierung der entstandenen Kosten gelingt. Es gibt zwar inzwischen auch Entwicklungsmodelle bei professionellen Projektentwicklungen, bei denen eine Rest- oder Zwischennutzung von bestimmten Teilen der Liegenschaft für eine gewisse Zeit „eingebaut“ wird. Dies geschieht jedoch ebenfalls aus ökonomischen Gründen (zum Beispiel „Branding“ des Ortes durch die Zwischennutzer, Aufrechterhalten eines Cashflows während Planungs- und Bauphase) bzw. entspringt einer ökonomischen Anpassungsstrategie an baurechtliche oder auch vertragliche Probleme.

Methoden und Instrumente der Projektentwicklung

Die Raumunternehmer bewegen sich in der Regel das erste Mal auf dem Terrain der Immobilienentwicklung. Ihnen fehlen Fachkenntnisse und zum Teil auch die Fähigkeiten, die komplexe Materie einer Immobilienentwicklung professionell anzugehen. Sie setzen sich als Autodidakten einem komplexen Lernprozess aus. Hier sind natürlich die professionellen Entwickler im Vorteil, da sie meist in der Materie ausgebildet sind und über Projekterfahrung verfügen.

Professionelle Projektentwickler wenden eine erlernte Methodik an, die Gegenstand von Ausbildungsgängen und eingeübte Praxis in der Immobilienbranche ist. Es existieren

inzwischen zahlreiche Studiengänge und Publikationen (zum Beispiel Handbücher wie Schäfer/Conzen 2013, Kyrein 2002), in denen eine systematische Vorgehensweise zur immobilienwirtschaftlichen Projektentwicklung gelehrt und dargestellt wird. Die Schritte der Projektentwicklung werden meist in einem Phasenmodell in die idealtypisch aufeinander-



Raumunternehmer als Landschaftsarchitekten: der Luchtsingel beim Schieblock in Rotterdam.

folgenden Phasen Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektkonkretisierung, Projektmanagement eingeteilt. Parallel zu den benannten Phasen findet überdies das Projektmarketing statt. In der Praxis kommt es natürlich zu zeitlichen Überlagerungen dieser Phasen.

Innerhalb der unterschiedlichen Phasen kommen Methoden und Instrumente zum Einsatz, die helfen, die Planung und Realisierung des Projektes fortwährend zu konkretisieren. Hierzu gehören Instrumente wie zum Beispiel die Standort- und Marktanalysen, die Risiko- und Stakeholder-Analyse, die Developer-Rechnung in frühen Phasen und komplexere, zum Teil dynamische Investitionsrechnungen in späteren Phasen.

Die professionellen Projektentwickler bauen in die Betrachtung des zeitlichen Verlaufes einer Projektentwicklung an den entscheidenden Stellen sogenannte Exit-Optionen ein. Bei diesen Stellen handelt es sich um Zeitpunkte, an denen sie auf der Grundlage dann vorliegender Informationen über einen etwaigen Ausstieg aus dem Projekt entscheiden, wenn die Voraussetzungen für einen Erfolg versprechende Projektentwicklung nicht in ausreichendem Maße gewährleistet sind.

Versucht man nun die Projektentwicklung der Raumunternehmen von der geschilderten klassischen Herangehensweise abzugrenzen, so fällt auf, dass bei den Raumunternehmen vor allem der konkrete Nutzer eine sehr wichtige Bedeutung erlangt, die im traditionellen Projektentwicklungsmodell so nicht vorgesehen ist. Auch bei der klassischen Projektentwicklung kann zwar die Projektidee schon durch einen dahinterstehenden Nutzer mit initiiert sein, dies stellt aber wohl eher die Ausnahme von der Regel dar.

Während klassische Projektentwickler im Regelfall den Nutzer zu Beginn der Entwicklung noch „offen“ lassen und eher in Form einer potenziellen Zielgruppe über die Bedarfs- und Marktanalysen ermitteln, ist dieser Nutzer im Raumunternehmermodell selbst der Projektentwickler bzw. der Hauptakteur.

Muss die klassische Projektentwicklung also mit Marktanalysen und Marketinginstrumenten mögliche Nutzer (Mieter oder Käufer) erst finden und bleibt sie während des gesamten Prozesses unsicher hinsichtlich der tatsächlichen „Marktfähigkeit“ ihres Produktes, wissen die Raumunternehmer in der Regel genau, was sie wollen und brauchen. Sie verfügen zumindest über eine erste konkrete Nutzungsvorstellung allein durch ihren Eigenbedarf.

Die Methoden, die von den Raumunternehmern eingesetzt werden, sind natürlich keinem Projektentwicklungshandbuch oder -studiengang entlehnt, sondern werden im Einzelfall nach jeweiligem Bedarf eher spontan entwickelt. Da die Raumunternehmer jedoch unterschiedlichen Berufen (zum Beispiel Handwerker, Architekten, Landwirte, Künstler etc.) entstammen, bringen sie häufig Kreativität und Einfallsreichtum mit, um an ihrem Projekt die Instrumente, die benötigt werden, zu erlernen, Bekanntes zu adaptieren und in Zusammenarbeit mit Beratern und Genehmigungsstellen auch umzusetzen (zum Beispiel die Erstellung von Businessplänen oder Wirtschaftlichkeitsberechnungen). Dass dieser Lernprozess bisweilen sehr aufwendig ist und insbesondere die mit dem Projekt verbundene Verwaltungs- und Steuerungsarbeit die anfängliche Vorstellungskraft der Initiatoren übersteigt, ist offensichtlich.

Auch der Umgang mit den Exit-Optionen erfolgt bei den Raumunternehmen eher intuitiv und wenig systematisch, wobei die Raumunternehmer ihre berufliche Zukunft häufig mit dem Fortbestand des Projektes verknüpfen und daher in die Bedingungen und den erfolgreichen oder weniger erfolgreichen Verlauf der Projekte „eingeschlossen“ zu sein scheinen (Lock-in-Effekt).

Bedeutung von Risiken

Der Risikobegriff ist in der Projektentwicklung zentral. Geht es doch bei Investitionen immer um die Frage, mit welchem Risiko die Planung und die Realisierung von Immobilien verbunden ist und ob dieses Risiko durch eine entsprechend hohe Rendite ausgeglichen wird. Da die Zukunft ungewiss ist, herrscht über den Verlauf zukünftiger Entwicklungen Unsicherheit. Risiken sind hierbei derjenige Bestandteil der Unsicherheit, der nicht völlig ungewiss ist, sondern durch objektiv ermittelte oder subjektiv geschätzte Wahrscheinlichkeiten bewertet werden kann. In der Regel unterscheidet man zwischen folgenden wesentlichen Risiken: Planungsrisiken, Ausführungsrisiken, Organisationsrisiken und Ertragsrisiken (Schäfer/Conzen 2013, S. 68). Diese Risiken betreffend sowohl die professionellen Projektentwickler als auch die Raumunternehmen, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen.

Bei den Planungsrisiken werden in der Regel die Planungs- und Genehmigungsgrundlagen sowie die Kosten- und Terminplanung überprüft. Es zählt hierbei die Vollständigkeit und Qualität der Planung. Auch für Raumunternehmen ist es wichtig, die Baumaßnahmen an bestehenden Gebäuden oder auf dem Grundstück zuverlässig zu planen. Aufgrund des Step-by-step-Vorgehens der Raumunternehmer kann hier jedoch auf eine sukzessive Planung der einzelnen Maßnahmen vorgenommen werden; entsprechende Lerneffekte können bei späteren Planungsentscheidungen von Nutzen sein. Auch bei den Terminrestriktionen ist der Raumunternehmer zeitlich etwas „entspannter“. Was die Kostengenauigkeit anbelangt, haben beide Typen hier sicherlich die jeweilige Budgetgrenze zu beachten. Durch das sukzessive Vorgehen beim Raumunternehmen kann dieses allerdings reagieren, sobald bestimmte Kostenobergrenzen überschritten werden, und später geplante Baumaßnahmen zeitlich strecken.

Bei den Ausführungsrisiken geht es um die Qualität des Baugrundes und die der Bauausführung. Auch in diesem Bereich sind die Raumunternehmen nicht so anfällig, da ihre Projekte aufgrund der meist vorhandenen Gebäudesubstanz selten Baugrundrisiken mit sich bringen (dies betrifft leider nicht die Kontamination des Baugrundes) und sie meist mit geringeren Ausführungsqualitäten gut leben können. Dies zeigt sich auch daran, dass sie oftmals in eigener Regie Baumaßnahmen planen und durchführen (Muskelhypothek). Natürlich verfügen auch Raumunternehmen über Mindeststandards für die Qualität ihrer Immobilien und Räume, sie haben jedoch oftmals ein positives Verhältnis zur Improvisation und zum Ausprobieren und können somit eine gewisse Zeit auch gut mit Provisorien leben.

Bezüglich der Planung und Bauausführung arbeiten auch die Raumunternehmen meist mit Architekten und Planern zusammen, die meist im Umfeld der Initiativen zu finden sind und ein entsprechendes Verständnis für die Lage und die bauliche Aufgabenstellung der Raumunternehmen mitbringen. Hierbei spielt auch das nächste Risiko, das organisatorische, eine entsprechende Rolle. Das Organisationsrisiko oder Managementrisiko betrifft die Komplexität der Vorhaben, sowohl beim klassischen Projektentwickler als auch beim Raumunternehmer.

Man könnte es auch das Risiko von Fehlentscheidungen nennen. Ist dieses Risiko wohl bei den Raumunternehmern höher als bei den professionellen Entwicklern? Hierfür könnte sprechen, dass die Raumunternehmer weder methodisch noch inhaltlich auf diese Managementaufgabe vorbereitet wurden, wohingegen die klassischen Projektentwickler in ihrer Ausbildung und in vorhergehenden Projekten ein gutes Management, das heißt eine gute Entscheidungsvorbereitung, die rechtzeitige Einbeziehung der wesentlichen Akteure (zum Beispiel via Stakeholder-Analyse) etc. kennengelernt haben sollten. Andererseits passen sich die Raumunternehmen aber durch ihr Step-by-step-Vorgehen an die Komplexität der Aufgabe an und durchlaufen somit auch einen entsprechenden Lernprozess. Dieses Trial-and-Error-Prinzip ist ja bewusst eines, das in komplexen Situationen als risikomindernd bekannt ist. Die Frage kann meines Erachtens nicht so generell erörtert werden, da wohl doch eher der Einzelfall hinsichtlich des Managementrisikos zu beurteilen ist.

Schaut man auf das letzte Risiko, das Ertragsrisiko, so wird deutlich, dass dieses sehr stark mit der Beziehung des Projektes zum Nutzer oder Käufer zu tun hat. Der klassische Projektentwickler, so wurde oben bereits ausgeführt, ist in der Regel im Verlauf des Projektes auf der Suche nach dem Nutzer, der ihm die Miete oder den Kaufpreis für die entwickelten Immobilien bezahlt. Die klassische Projektentwicklung muss also von vornherein mit einem Vermarktungsrisiko umgehen, das sie mit entsprechenden Instrumenten professionell einzugrenzen und abzumildern versucht.

Die Raumunternehmer dagegen planen und bauen in der Regel für einen Nutzer, den sie schon gut kennen, nämlich für sich selbst. Vielleicht ist dies auch der Grund, weshalb die Raumunternehmen in Zeiten der (Nachfrage-)Krise am Immobilienmarkt erfolgreicher agieren konnten als die klassischen Akteure.

Aber auch Raumunternehmen sind nicht ohne Ertragsrisiken und stehen somit unter einem gewissen Druck in Bezug auf die wirtschaftliche Tragfähigkeit ihres Projektes. Zwar steht ein Nutzer oder eine Gruppe von Anbeginn fest, aber ob sich das Projekt rechnet und ob sich – insbesondere bei größeren Arealen – noch weitere Nutzer finden, mit denen man das Gesamtprojekt letztlich wirtschaftlich erfolgreich stemmen kann, ist meist zu Beginn ebenfalls noch unklar.

Schaut man auf die in dieser Publikation geschilderten Projekte von Raumunternehmen, so liegen zwei verschiedene Risikomodelle vor: Sowohl beim Gängeviertel als auch beim Projekt Saline34 trägt die öffentliche Hand einen wesentlichen Teil des finanziellen Risikos, da sie mit Haushalts- und Fördermitteln die wesentlichen Investi-

tionen (vor-)finanziert hat. Beim Projekt ExRotaprint ist es den Initiatoren zwar gelungen, die beiden Stiftungen zum Kauf der Liegenschaft (zum günstigen Preis) zu gewinnen, dennoch verbleibt das Risiko der Erwirtschaftung des Erbpachtzinses beim Verein, der die Flächen an die entsprechenden Nutzer vermietet und die Sanierung der Gebäude darüber refinanzieren muss. Gelingt den Akteuren keine kostendeckende Vermietung der Flächen, erwachsen hieraus finanzielle Probleme für den Verein und seine Mitglieder.

Diese Konstellation ähnelt derjenigen beim Projekt Schieblock, bei dem der Eigentümer ebenfalls von ZUS eine monatliche Miete erwartet, die die Aktivisten neben den Sanierungskosten, die dem Bauunternehmer zustehen, aus ihren laufenden Einnahmen bestreiten müssen. Auch hier liegt das Risiko bei den Raumunternehmern, die sich vertraglich verpflichtet haben, mit der ihnen anvertrauten Liegenschaft entsprechende laufende Kosten zu decken.

Bei der Landmühle ist der Fall des Risikos zwar ähnlich gelagert wie bei ExRotaprint und Schieblock, doch sind in diesem Fall die Eheleute zugleich Eigentümer der Liegenschaft und haben somit einen starken ökonomischen Anreiz, die Substanz und den Wert der Liegenschaft zu steigern. Ähnlich verhält es sich beim Dorf Tempelhof. Auch hier tragen die Protagonisten zwar das Risiko des Kaufs der Liegenschaften und der Sanierungs- und Neubaukosten, allerdings gehört ihnen allen auch dieser Hof.

Die aus ökonomischer Sicht ungünstigste Position haben die Akteure des Schieblocks inne, die enormes Engagement einbringen, den Ort verwandeln, neu „branden“ und neue Wertschöpfungsketten anstoßen, ohne sich selbst diese ökonomische Wertschöpfung in irgendeiner Form als dauerhafte Einnahmequelle zu sichern. Im schlimmsten Fall endet 2014 ihr Mietvertrag und sie müssen das Areal verlassen. Allerdings kann man hoffen, dass sie sich bis dahin in der Rotterdamer Öffentlichkeit aufgrund der Aufmerksamkeit für ihr Projekt ein positives Image geschaffen haben, das für ihre künftige gewerbliche Arbeit von Nutzen sein wird.

Raumunternehmer bringen für ihre Projekte enorme Leistungen ein. Es handelt sich um ein über Jahre gelebtes Engagement im Umfang von halben bis ganzen Stellen und zum Teil auch darüber hinaus. Manche gehen, wie die Beispiele des Schieblocks und des ExRotaprint-Geländes zeigen, mit ihren Projekten sogar hohe unternehmerische Risiken ein. Auch dies scheint einen Unterschied zu professionellen Projektentwicklern darzustellen – wobei es irrig wäre anzunehmen, dass Projektentwickler nicht auch hohe Risiken eingehen und bisweilen ökonomisch an ihren Projekten scheitern würden: Gerade Projektentwickler gelten aufgrund ihrer Schlüsselstellung in der tiefen Wertschöpfungskette aufgrund ihrer Abhängigkeit von vielen Teilbranchen (wie zum Beispiel Finanzierung, Baumarkt) als besonders risikofähig (Just 2013). Auch aufgrund der enormen Kapitalintensität ihrer Produkte und des meist extremen Missverhältnisses zwischen den hohen Investitionskosten und den geringen laufenden Einnahmen sowie Einkommen der Beteiligten ergeben sich große Risiken.

Die Wirtschaftlichkeit als Orientierungsrahmen

Die Wirtschaftlichkeit ihres Projektes stellt für beide Modelle – sowohl für das Raumunternehmen als auch für den Projektentwickler – einen wichtigen Orientierungsrahmen dar. Für den Trader-Entwickler ist der Gewinn, den er beim Verkauf des Projektes erzielt, indem er von dem erzielten Verkaufspreis seine Gesamtkosten abzieht, die wesentliche Zielgröße. Je höher der Gewinn ausfällt, desto besser war dieses Projekt oder Geschäft für ihn. Beim Investor-Entwickler wird eher auf die langfristige Eigenkapitalrendite des Projektes abgestellt. Hierbei ermittelt der Investor, wie sich sein eingesetztes Eigenkapital im Projekt verzinst. Das heißt, es interessiert ihn das Verhältnis aus Einnahmen abzüglich Kosten (inklusive Fremdfinanzierungskosten) zu seinem eingesetzten Eigenkapital. Diese Rendite kann er mit alternativen Anlagen und Immobilienprojekten vergleichen, um die Vorteilhaftigkeit des Projektes im Vergleich mit anderen zu bewerten. Je höher diese Rendite ausfallen wird, umso besser wird die Bewertung dieses Projektes für ihn sein. Die Rechnung des Service-Entwicklers ist am einfachsten, da er lediglich versucht, ein möglichst hohes Honorar im Verhältnis zu seinen im Projekt entstandenen Personal- und Sachkosten zu erhalten. Zwar verfolgen manche Projektentwickler neben der Gewinn- und Renditemaximierung auch andere Ziele – wie zum Beispiel das positive Image des Unternehmens zu stärken oder Einfluss auf eine Quartiers- und Stadtentwicklung zu nehmen; dennoch liegt das Hauptaugenmerk der Projektentwickler auf den betriebswirtschaftlichen Erfolgskennziffern derartiger Projekte. Eine Entwicklung von Projekten, die lediglich kostendeckend sind bzw. sogar Verluste einbringen, führt über kurz oder lang zur Insolvenz des Unternehmens.

Bei den Raumunternehmern stellt sich der wirtschaftliche Orientierungsrahmen anders dar. Zwar können diese ebenfalls, sofern ihren Kosten keine ausreichenden Erträge gegenüberstehen, in Existenznot geraten, sie wollen aber im Gegensatz zu den Projektentwicklern häufig keinen Gewinn erzielen bzw. reinvestieren den entstehenden Gewinn wieder in ihr Projekt. Die meisten Raumunternehmen arbeiten sogar gemeinnützig und decken damit zwar ihre Kosten, erzielen die Erträge aber nicht nur für sich selbst, sondern durchaus auch für andere.

Inwieweit die Raumunternehmen von der öffentlichen Hand profitieren und positive Wirkungen in das Quartier oder die Stadt entfalten, hängt – neben ihren spezifischen Angeboten und Leistungen für die Bewohner des Quartiers – auch von der jeweiligen Kosten- und auch Einnahmestruktur ab. Raumunternehmen, die öffentliche Mittel für bestimmte Zwecke erhalten – wenn auch nur temporär – erfüllen natürlich einen anderen Wirtschaftlichkeitsbegriff als Raumunternehmen, die ganz ohne öffentliche Hilfe auskommen (müssen). Ähnlich verhält es sich übrigens auch bei den Projektunternehmen, da manche Projekte ebenfalls von öffentlichen Mitteln profitieren können (zum Beispiel Städtebaufördermittel).



Kompensation von Risiken durch Eigenengagement bei der Saline34 in Erfurt.

Schaut man aus stadtwirtschaftlicher Sicht auf derartige Projekte der Raumunternehmen und der Projektentwickler, so lassen sich in jedem Fall Auswirkungen unterschiedlichster Art erkennen. Werden im Rahmen der Projekte Planungs- und Bauinvestitionen getätigt, so profitieren meist Architektur-, Planungs- und auch Bauunternehmen von den Aufträgen. Diese schaffen Arbeitsplätze und zahlen Steuern. Neben den Jobs und Wirkungen in der Bauphase werden auch in der Nutzungsphase Standorte und Räume genutzt, in denen Gewerbetreibende ihrer Tätigkeit nachgehen, Synergien zwischen unterschiedlichen Akteuren entstehen, in denen Aus- und Weiterbildung betrieben wird und Menschen wohnen. All dies hat natürlich stadtwirtschaftliche Implikationen. Es wäre falsch, die beiden Entwicklungsmodelle hier konkurrierend zu diskutieren. Folgt man der These, dass Raumunternehmen Brachen und leer stehende Gebäude in Nutzung bringen, um die klassische Projektentwickler einen Bogen machen, so kann man den Raumunternehmen attestieren, dass sie mit ihrem spezifischen Entwicklungsansatz zusätzliche Arbeitsplätze und zusätzliche wirtschaftliche und soziale Impulse für die Quartiere und die Stadt erbringen. Aufgrund ihrer meist vorhandenen Gemeinnutzorientierung übernehmen sie sogar Aufgaben und Leistungen, von denen Einkommensschwächere oder junge Menschen profitieren und die somit der öffentlichen Hand als Ausgaben erspart bleiben.

Auch wenn zwischen Raumunternehmen und Projektentwicklern eine Konkurrenz um spezifische Standorte vorhanden wäre, müsste im Einzelfall zunächst untersucht werden, welche stadtwirtschaftlichen und quartiersbezogenen Effekte aus den jeweiligen Projektansätzen tatsächlich erwachsen. Hierbei kann natürlich im Extremfall eine eher marktorientierte Projektentwicklung einen Standort passgenau für die lokale Wirtschaft aufbereiten, mehr Arbeitsplätze schaffen und höhere Investitionsvolumina auslösen. Dennoch sind die Potenziale, die die Raumunternehmen an derartigen konkurrierenden Standorten schaffen, in ihrer Wirksamkeit auch nicht zu unterschätzen. Immerhin mobilisieren sie brachliegende Potenziale, bringen ebenfalls Gewerbetreibende an einem Ort zusammen, die ansonsten vielleicht keine Räume finden würden, können Synergien schaffen und Start-up-Qualitäten zur Verfügung stellen. Last but not least schaffen sie ebenfalls Ausstrahlungseffekte und „öffentliche“ Güter und stellen Räume für gesellschaftliche Experimente des Zusammenwohnens und -arbeitens zur Verfügung.

Ausblick: Arbeitsteilung und Schnittstellen

Insgesamt zeigen die Argumentation und auch die Fallbeispiele jedoch, dass eine Konkurrenz zwischen den Raumunternehmen und den klassischen Projektentwicklern nur in den seltensten Fällen Thema ist. Stattdessen gehen die beiden Modelle bei der Flächen- und Brachenentwicklung in unseren Städten eher eine Art Arbeitsteilung ein. Raumunternehmen kümmern sich vorrangig um diejenigen Immobilien und Grundstücke, die aus der immobilienwirtschaftlichen Verwertungslogik (zunächst) herausfallen, die quasi übrig gelassen wurden. Sei es, dass sie an ungünstigen Standorten liegen oder dass professionelle Entwickler dort kein Nachfragepotenzial erkennen, das ihnen das

Entwicklungsrisiko angemessen erscheinen lassen würde. Auch hat natürlich der (Vor-) Eigentümer einen gewissen Einfluss darauf, nach welchem Modell seine Liegenschaft entwickelt wird. Für einige Eigentümer war der Raumunternehmer allerdings tatsächlich die Ultima Ratio, eine aus der Not der Nichtverwertbarkeit geborene Alternative bzw. das (im Vergleich mit dem Leerstand) kleinere Übel.

Es kann aber auch sein, dass – aufgrund des vorhandenen Bestandes – bereits massive lokale Interessen formuliert sind und auch die politische Öffentlichkeit ein bedeutsames Wort mitsprechen will, wenn es darum geht, über Entwicklungsvisionen von städtischen Arealen zu entscheiden. Auch bei solchen Flächen scheuen professionelle Entwickler manchmal die Komplexität der Entwicklungsaufgabe, da die aus politischen Bewegungen und aus geforderter Partizipation Betroffener resultierenden Konsequenzen für eine zügige und Erfolg versprechende Entwicklung kaum abzuschätzen sind.

Ohne Zweifel steht fest: Raumunternehmen finden statt (und sind erfolgreich), weil sie eine spezifische (auch ökonomische) Lösung für problematische Liegenschaften in unseren Städten bieten. Sie bieten mit ihrem in der Regel vorhandenen Gewinnverzicht und ihrer Step-by-step-Methode eine alternative Entwicklungsstrategie für Liegenschaften mit einem hohen Risikopotenzial.

Aus diesem Grunde ist es aber auch wichtig und notwendig, das Potenzial der Zusammenarbeit zwischen Projektentwicklern und Raumunternehmern zu erkennen und in praktischen Fällen auch auszuloten. In vielen Projektentwicklungen ist der Umgang mit dem Bestand und auch den Bestandsnutzungen eine wichtige Ausgangsfrage. Hierbei stellen die laufenden Verträge für die Projektentwickler oftmals eine Restriktion dar, die sie (abgesehen vom dadurch generierten Cashflow) eher als negativ und störend bewerten. Schaut man jedoch auf typische Entwicklungsareale im Bestand, so findet man dort attraktive Lagen, die ein Projektentwickler gut in Wert setzen kann und daneben solche, die ihm Kopfschmerzen bereiten. Hier wäre eine Arbeitsteilung in vielen konkreten Fällen möglich.

Raumunternehmen nutzen Räume und Grundstücksteile, die nicht gewinnorientiert vermarktet werden können. Dennoch erzeugen sie ein gewisses kreatives Flair und gewerbliches Anknüpfungspotenzial, die für die übrige Liegenschaft Vorteile mit sich bringen. Auch für Projekte, die mit starkem politischem Widerstand aus der lokalen Bevölkerung zu rechnen haben, kann die Integration von Raumunternehmen eine Erfolgsformel für Projektentwickler sein. Es kann im Rahmen eines praktischen Projektes gezeigt werden, dass die heutige Stadt aus einem Nebeneinander von angestammten lokalen und neuen Nutzern von außen, von profitablen und weniger profitablen Nutzungen besteht, die sich gegenseitig respektieren und voneinander profitieren können.

Freilich sind bei einem solchen Nebeneinander insbesondere die Frage der konkreten Gestaltung von Miet-, Pacht- und Kaufverträgen zwischen Projektentwicklern und Raumunternehmen sowie die Frage des Grundstückseigentums der betreffenden Grundstücksteile äußerst relevant. Anders als die bereits bekannte und von Projektentwicklern praktizierte temporäre Vermietung und Zurverfügungstellung von Gebäuden und

Grundstücksteilen an Zwischennutzer (meist zum Branding des Ortes) streben Raumunternehmen nach einer eher langfristigen Realisierungschance ihrer Visionen und fordern daher nachhaltigere Vertragskonstruktionen.

Dies bedeutet jedoch auch, dass sich die klassische Projektentwicklung den Raumunternehmen stärker öffnen sollte, um mit ihnen zu kooperieren und ihnen diese langfristige Perspektive zu eröffnen. Aber auch für die Raumunternehmer bedeutet dies, sich mit der eigenen Rolle in Relation zu einem Investor stärker auseinanderzusetzen und vielleicht ebenfalls von dessen Sicht auf das betreffende Areal zu profitieren. Die bislang zum Teil auch ideologischen Grenzen zwischen diesen beiden Gruppen sollten zum Wohle beider überwunden werden. In manchen Zusammenhängen scheint dies möglich, in anderen wiederum eher unrealistisch. Dies wäre jedoch in den jeweiligen konkreten Einzelfällen auszuloten.

Insgesamt erscheint es uns sinnvoll – bei allen Unterschieden –, diese beiden Entwicklungstypen stärker zusammenzuführen, ihren Protagonisten stärkeres Verständnis für die Ziele und Handlungslogiken des jeweils anderen zu vermitteln und sie vor allem auch in methodisch-instrumentellen Fragen voneinander profitieren zu lassen. Während die Projektentwickler den Raumunternehmern im Bereich der Organisation und bei der Eingrenzung von Risiken durch die Anwendung von Werkzeugen etwas vermitteln sollten, könnten die Raumunternehmer den Blick der Projektentwickler auf kulturelle und soziale Potenziale im Quartier, das Ausprobieren neuer Arbeits- und Lebensformen lenken sowie die Brauchbarkeit des Step-by-step-Ansatzes für problematische Quartiersentwicklung aufzeigen.

Quellen

Diederichs, Claus Jürgen: *Immobilienmanagement im Lebenszyklus: Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung*. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Berlin 2006

Just, Tobias: „Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilien-Projektentwicklung“. In: Schäfer, Jürgen/Conzen, Georg (Hg.): *Praxishandbuch Immobilien-Projektentwicklung. Akquisition, Konzeption, Realisierung, Vermarktung*. München 2013

Kyrein, Rolf: *Projektmanagement, Projektentwicklung und -steuerung*. Köln 2002

Schäfer, Jürgen/Conzen, Georg (Hg.): *Praxishandbuch Immobilien-Projektentwicklung. Akquisition, Konzeption, Realisierung, Vermarktung*. 3. Auflage, München 2013

ORGANISATIONS MODELLE

Die evolutionäre Entwicklung von Raumunternehmen

Raumunternehmen passen nicht in die übliche Schublade einer systematischen Stadtentwicklung. Zufälle spielen eine große Rolle, manchmal hoch chaotische Entwicklungen, unkontrollierbare Großgruppenphänomene, und so mancher Baustadtrat rauft sich die Haare. Da macht es Sinn, mit anderen Konzepten auf ihre Entwicklung zu schauen: Evolutionäre Konzepte sind angesagt. In den 3,5 Milliarden Jahren der Entwicklung des Lebens auf diesem Planeten haben sich viele Muster entwickelt, die es zu studieren lohnt. Da wird nicht zielgerichtet gearbeitet, aber es entwickelt und entfaltet sich etwas mit einer im Ergebnis unglaublich hohen Komplexität und einer erstaunlichen Nachhaltigkeit.

„Wer etwas verändern will, muss sich erst selbst verändern.“ Das gilt auch für Raumunternehmen. Raumunternehmen wollen ein lokales Umfeld verändern. Aber wie verändern sie sich eigentlich selbst? Wie verändert sich ihre Organisation im Laufe ihres Entwicklungsprozesses? Wie finden Entscheidungen statt, wie werden Ressourcen verteilt, welche Führung gibt es? Wie entwickeln sie ihre Beziehung zu ihrem Umfeld?

Zu diesen Fragen, aber auch insgesamt dazu, wie sich das „Ökosystem“ Stadt entwickelt, können Raumunternehmen einen Blick in die Schatzkiste der Natur werfen. Es geht um die Interaktion von Organismen und die Besiedlung und Gestaltung von Räumen in der Natur. Wir nennen das Evolutionsmanagement. Evolutionsmanagement heißt, sich die Gesetze der Natur und der Evolutionsgeschichte nutzbar zu machen. Es geht darum, die erfolgreichen Prozesse und Strategien der Natur auf wirtschaftliche und organisatorische Prozesse anzuwenden (Otto/Nolting/Bässler 2007). Dazu gehört auch die Entwicklung von Siedlungsstrukturen und Städten.

Ameisen bilden „städtische“ Siedlungen mit Millionen von Bewohnern. Sie haben Abwasser- und Abfallströme gut organisiert, betreiben effiziente Viehzucht (Blattläuse) und landwirtschaftlichen Anbau (Pilze). Aus diesen Entwicklungen kann man viele Anregungen bekommen. Dennoch gibt es im Moment eine Kontroverse, ob man für die Stadtentwicklung von der Natur lernen kann. „Städte haben kein Vorbild in der Natur“, sagte Prof. Dr. Dieter Rink vom Helmholtz Zentrum für Umweltforschung in Leipzig dem Berliner Tagesspiegel (Knauer 2013). Auch der Physiker Prof. Dr. Luis Bettencourt vertritt die Meinung, dass ein Vergleich von Organismen in der Natur mit Städten nicht

zielführend sei. Beide Wissenschaftler vertreten andere Modelle, die aus unserer Sicht aber nicht im Widerspruch zur Naturbetrachtung stehen. Denn bei dem Vergleich mit der Natur geht es nicht um eine Eins-zu-eins-Übertragung. In der Entwicklung von Komplexität in der Geschichte der Evolution geht das Neue über das Vorherige hinaus. Da das Neue aber auf den zuvor entwickelten Strukturen und Grundprinzipien aufbaut, ist die Kenntnis dieser evolutionären Vorbedingungen wichtig für die Weiterentwicklung. So auch bei der Entwicklung von Raumunternehmen und Städten.

Raumunternehmen als Teil des Ökosystems

Im Evolutionsmanagement gehen wir in der Regel davon aus, dass ein Unternehmen ein Organismus ist, seine Mitarbeiter entsprechen den Zellen, die den Organismus bilden. Raumunternehmen sind von ihrer Organisationsform her vergleichbar einem Organismus oder aber einem Ökosystem. Wenn sie klare innere Strukturen, eindeutig nach außen abgegrenzte Besitzstrukturen und eine eindeutige interne Arbeitsteilung mit „Organen“ haben, gleichen sie einem Organismus. Wenn sie ein eher lockerer Verbund verschiedener Gruppierungen und Organisationen sind, gleichen sie hingegen eher einem kleinen Ökosystem von Partnern, die Raum gemeinsam gestalten wollen. Dieses ist wiederum in einem komplexeren Ökosystem (zum Beispiel Stadtteil, Stadt oder Region) enthalten.

Aus diesen beiden Möglichkeiten ergeben sich sehr unterschiedliche Entscheidungswege, Verantwortungsübernahmen und Geschwindigkeiten in der Handlungsumsetzung. Lockere Verbünde sind in der Regel flexibler, animieren stärker zum Mitmachen und weisen in der Regel eine größere Diversität auf. Sie haben aber meist auch eine geringere Verbindlichkeit und tun sich schwerer mit finanziellen Entscheidungen und den daraus resultierenden Verantwortlichkeiten. Oft ist aber auch zu beobachten, dass Raumunternehmen, die als lose verbundenes Ökosystem begonnen haben, sich im Laufe ihrer Entwicklung zu einem enger verbundenen Organismus zusammenschließen und dadurch mehr Verbindlichkeit in der Interaktion mit ihren Partnern erreichen.

Grundsätzlich gilt: Raumunternehmen sind in ihrer Entwicklung nur begreifbar als Teil eines Ökosystems, ob sie wollen oder nicht. Nur wenn sie ihre eigene Entwicklung vor dem Hintergrund der Entwicklung des größeren Ökosystems, in dem sie aktiv sind, analysieren und entsprechend agieren, sind sie erfolgreich. Ein gutes Beispiel für die Interaktion des kleineren mit dem größeren Ökosystem ist die Landmühle im Landkreis Rosenheim. Der Erfolg des Projektes war maßgeblich dadurch geprägt, dass sich die Raumentwickler als Teil ihres Ökosystems betrachtet haben. Die lokale Verbundenheit und die Organisation in mehrere in sich finanziell stabile Unterprojekte haben ein Ökosystem entstehen lassen, dessen Untersysteme durch die gegenseitigen Wechselwirkungen voneinander profitieren und das eine organische Weiterentwicklung ermöglicht hat. Dazu zählen Synergien zwischen Wohnen, Freizeitangeboten wie der Kletterhalle und gewerblichen Nutzungen. Die enge Kooperation mit anderen lokalen Unternehmen und Landwirten aus der Region zeigt die enge Verflechtung der Landmühle mit dem erweiterten Ökosystem.

Die Untersuchung der Raumunternehmen in den Fallstudien hat gezeigt, dass es den Projekten erfolgreich gelungen ist, ein stabiles Ökosystem aufzubauen. Sie berücksichtigen dabei eine Reihe von Grundsätzen, die auch natürliche Ökosysteme auszeichnen. Raumunternehmen sind erfolgreich, wenn sie die Komplexität der verschiedenen Faktoren ihres Ökosystems erfassen. Sie beziehen die biotischen und die abiotischen Faktoren ein.

Unter biotischen Faktoren versteht man die Elemente eines Ökosystems und Vorgänge und Zustände, an denen Lebewesen beteiligt sind (Personen/Stakeholder, Organismen, Marktgeschehen, andere Unternehmen, politische Rahmenbedingungen, historische Entwicklung). Unter abiotischen Faktoren versteht man die Elemente eines Ökosystems, die von Lebewesen weitestgehend nicht direkt verursacht oder beeinflusst werden (zum Beispiel Landschaft, Klima, Atmosphäre, Wasser, Temperatur, Licht). Beide Faktorengruppen müssen berücksichtigt werden, um eine optimale Entwicklung des Raumunternehmens zu ermöglichen. Es ist unmöglich, alle Faktoren zu erfassen, aber es ist hilfreich, ein möglichst genaues Bild zu entwickeln.

Raumunternehmen richten ihre evolutionäre Entwicklung an bestehenden Ressourcen aus. Sie beziehen gewachsene Strukturen ein und entwickeln sie achtsam weiter.

Renditeorientierte Projektentwickler neigen eher zu radikalem Neubau, um eine maximale Rendite zu erzielen. Bei Raumunternehmen wird die evolutionäre Geschichte des Raumes häufiger bewahrt und einbezogen und dadurch eine organischere Entwicklung des Raumes ermöglicht. Das hat wertorientierte („den Kiez bewahren“) und materielle Gründe. Der ExRotaprint-Gruppe in Berlin-Wedding ging es darum, die Gebäudestruktur zu erhalten und einer neuen Nutzung zuzuführen, die die historisch gewachsene Raumnutzung aufgreift. Denken und Handeln in Ökosystemen erfordert ein Verständnis für Gesamtzusammenhänge und Kreisläufe.

Je mehr es den Raumunternehmen gelingt, in den Zusammenhängen des Ökosystems, in dem sie agieren, zu denken, umso erfolgreicher können sie ihre Ideen umsetzen. Dort, wo Raumunternehmen erfolgreich waren, wurde dieses Zusammenspiel aus politischer Einflussnahme, der Mobilisierung der Bevölkerung, geschickter Ausnutzung vorhandener Strukturen und weiterer Einflussmöglichkeiten gezielt genutzt.

Vielfalt führt in der Regel zu stabilen Ökosystemen. In der Natur steigert Diversität in der Regel die Robustheit eines Ökosystems. Reine Kiefernwälder sind anfälliger für Schädlinge als Mischwälder. Auch Raumunternehmen stärken die Vielfalt des Raumes, weil sie die Verschiedenartigkeit der Akteure meist unterstützen. Demgegenüber orientieren sich rein renditeorientierte Projektentwickler eher an dem, was zum gegebenen Zeitpunkt renditeträchtig ist (zum Beispiel Shoppingcenter, luxuriöse Eigentumswohnungen).

Ein gutes Projekt erreicht seine Ziele nicht

Aber was macht man, wenn man merkt, dass sich das Ökosystem verändert und die ursprünglichen Planungen nicht mehr sinnvoll erscheinen? Kein Problem! Wie auch am Beispiel der Landmühle zu sehen ist, gilt: „Ein gutes Projekt erreicht seine Ziele nicht!“

Wer diese These vertritt, erntet zunächst erstauntes Kopfschütteln. Aber es handelt sich hierbei um eines der entscheidenden Erfolgsprinzipien der Evolution:

„Die Evolution ähnelt eher einem wandernden Künstler, der auf der Welt spazieren geht und hier einen Faden, da eine Blechdose, dort ein Stück Holz aufhebt und diese derart zusammenstellt, wie ihre Struktur und die Umstände es erlauben, ohne einen weiteren

Grund zu haben, als den, dass er sie so zusammenstellen kann. Und so entstehen während seiner Wanderung die kompliziertesten Formen aus harmonisch verbundenen Teilen, Formen, die keinem Entwurf folgen, sondern einem natürlichen Driften entstammen“ (Humberto R. Maturana).

Die Evolution geht nicht zielgerichtet vor, sondern es entwickelt sich ständig Vielfalt. Bewährtes wird bewahrt. Es finden dauernd schnelle Rückkopplungsschleifen statt, die zu schnellen Anpassungen führen. Natürlich bedeutet dies einen hohen Ressourcen- und Zeitverbrauch. Der Mensch – im Gegensatz zu den meisten Organismen in der Natur – kann diesen Auswahlprozess auch geistig durchspielen und bewerten und dadurch ressourceneffizient vorgehen.

Übertragen auf Raumunternehmen bedeutet das, am Anfang des Projekts zwar klare Ziele zu definieren, diese aber nicht stoisch zu verfolgen, sondern in Nachplanungsschleifen eine Weiterentwicklung der Ziele vorzu-

nehmen. Es werden Zielkorridore formuliert, in denen das Raumunternehmen Chancen und Risiken jeweils aktuell einbezieht und Zielanpassungen vornimmt (→ Abbildung). Dadurch können Risiken minimiert und es kann auf neue Chancen reagiert werden. In den meisten Projekten stellt sich heraus, dass manche der anfangs gesetzten Ziele am Ende des Projektes nicht mehr aktuell sind und dass die Ausformung einer allgemeinen Vision, die zu Beginn vorhanden war, ganz unterschiedliche Realisierungen erhalten hat. Das ist Prozessoffenheit. Das ist evolutionäres Management.

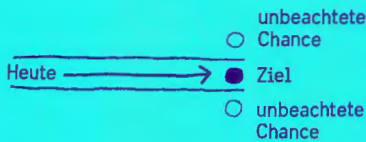
Die Familie Finsterwalder, die die Landmühle entwickelt, nennt dies „testen, festigen, ausbauen“ und hat mit diesem Ansatz ihr Projekt sehr erfolgreich gemanagt.

Der Blick in die Raumunternehmen – Die vergebliche Suche nach Patentrezepten

Nachdem wir zuerst einen Blick auf Raumunternehmen in ihren Ökosystemen geworfen haben, steht es jetzt an, ihre interne Entwicklung zu betrachten.

Bei den vorherigen Thesen wurde bereits deutlich, dass eine evolutionäre Entwicklung von Raumunternehmen nicht auf Patentrezepten beruhen kann. Stattdessen geht es darum, im Feld notwendiger Entwicklungen, Chancen, Risiken und Veränderungen zu agieren. Dieses Agieren kann erfolgreich gelingen, indem man sein Ökosystem und die

Festlegung eines Ziels



Festlegung eines Zielkorridors



internen Bedingungen analysiert, regelmäßige Nachplanungsschleifen einführt und ein geschicktes Krisenmanagement betreibt. Aber es braucht auch Verständnis für die interne Organisation von Raumunternehmen. Wir glauben nicht an Patentrezepte. Gäbe es eine ideale Strategie (ein Patentrezept), so würde diese Strategie von allen Unternehmen und Organisationen angewendet werden und damit ihren Vorteil verlieren. Stattdessen geht es darum, individuell auf die Bedürfnisse und Herausforderungen der Raumunternehmen einzugehen und sie dabei zu unterstützen, ihre spezifischen Lösungen zu erarbeiten.

Die Entwicklung von Raumunternehmen ist oftmals durch eine wachsende Verantwortung von einer geistigen zu einer materiellen Gestaltung der Räume gekennzeichnet. Häufig soll zunächst nur eine bestimmte Entwicklung verhindert werden und während des Verhinderns entsteht etwas Neues, das zu wachsender Verantwortung führt. Diese Zunahme von Verantwortung führt zu organisatorischen Veränderungen der Strukturen des Raumunternehmens. Während das Raumunternehmen am Anfang oftmals ein loser Zusammenschluss von Menschen ist, entwickelt sich später eine Organisationsstruktur (zum Beispiel ein Verein) und später mitunter eine Besitzstruktur. Die Organisationsform wandelt sich dadurch im Projektverlauf und wird den jeweiligen Anforderungen entsprechend, in der Regel mit einer Zunahme von Verbindlichkeit, angepasst.

Raumunternehmen bewegen sich im Laufe dieses Entwicklungsprozesses in den Spannungsfeldern von Offenheit und Festlegung. Dabei wird das Verhältnis von Freiheit und Kontrolle kontinuierlich ausgehandelt. Eine der Formen ist eine allmähliche, organisch wachsende oder schrumpfende Veränderung. So sprengt die Schlange im Laufe ihres Wachstums ihre alte Haut und baut eine neue Haut auf, die ihrer neuen Größe entspricht. Sie ist besonders verletzlich, wenn die neue Haut noch nicht stabil genug, aber die alte schon zerstört ist. Und doch haben beide Häute die gleiche Struktur, nur, dass die neue Haut größer ist.

Es gibt aber auch Organisationsveränderungen, die eine Metamorphose bedeuten (von der Raupe über die Puppe zum Schmetterling). Das bedeutet, dass die Struktur einen radikalen Wandel gegenüber der vorherigen Struktur darstellt – beispielsweise wenn ein sich herausbildender fester Kern die Verantwortung für die Entwicklung des Raumes übernimmt und dies einhergeht mit einer völlig neuen Organisationsform (zum Beispiel von der Bürgerinitiative zur GmbH). An der Bereitschaft zur verstärkten Verantwortungsübernahme zeigt sich oft die Ernsthaftigkeit des Vorhabens – das braucht eine adäquate Verantwortungsstruktur.

Nicht zuletzt bestimmt auch das Wertegerüst der Raumunternehmen ihre Organisationsformen. Inwiefern sollen alle Entscheidungen demokratisch gefällt werden? Sind die, die mitentscheiden wollen, auch bereit, Verantwortung und materielle Risiken mitzutragen? Für Raumunternehmen, die aus zivilgesellschaftlichen Initiativen und Protestbewegungen entstanden sind, ist dies ein großes Thema. Wie kann das Prinzip Selbstorganisation, wie es in der Natur in hierarchiefrei operierenden Fischeschwärmen zu finden ist, in der Weiterentwicklung des Raumunternehmens bewahrt werden? Sind komplexe Raumunternehmen in demokratischer Selbstorganisation denkbar? Hier sind Raumunternehmen interessante

„Experimentierfelder in vivo“ (Prozesse, die im lebendigen Organismus ablaufen) und man kann auf die Ergebnisse weiterer Untersuchungen in diesem Feld gespannt sein.

In der Evolution hat sich die Hierarchie nach der Selbstorganisation der Fischeschwärme entwickelt, wahrscheinlich, um komplexere Interaktionen zu ermöglichen. Die Herausforderung liegt heute darin, diese beiden Prinzipien (demokratische Selbstorganisation und Hierarchie) zu verbinden, um so beispielsweise eine starke Bürgernähe und dennoch schnelle Entscheidungswege zu erreichen. In manchen Initiativen geschieht das dadurch, dass es formal demokratische Strukturen gibt und jeder/jede die gleiche Stimme hat, sich aber gleichzeitig Führungspersönlichkeiten herausgebildet haben, deren Worte eine informelle Autorität besitzen.

Gegen Profit zu sein heißt nicht, nicht ökonomisch zu denken!

Das Wertegerüst kann aber auch die Weiterentwicklung bestimmter Organisationsformen behindern. Dies kann dann insbesondere Folgen bei Diskussionen zur Finanzierung eines Projektes haben. Eine bestimmte Finanzierung ist aber wiederum notwendig, um materielle Entwicklungen des Raumunternehmens zu ermöglichen. Auch wenn Raumunternehmen in der Regel nicht in erster Linie profitorientiert sind, ist es doch überlebensnotwendig, den Stoffwechsel, das heißt die Geldflüsse im Blick zu behalten. Ohne eine materielle Basis können Raumunternehmen ihren Raum nicht gestalten. Es gibt unterschiedliche Bezugsquellen, zum Beispiel von den Unterstützern, durch Stiftungen oder aus wirtschaftlichen Prozessen wie den Verkäufen von Dienstleistungen und Produkten, Mieten oder Kreditaufnahmen. Hauptsache, das Raumunternehmen kann einen nachhaltigen Stoffwechsel gewährleisten.

Hurra, wir haben eine Krise!

In der Natur führen Krisen aufgrund von Katastrophen wie Eiszeiten oder Meteoreinschlägen (abiotischen Faktoren) zu hohen Aussterberaten. Sie sind die Vorläufer von Phasen mit hohen Neuentstehungsraten (Otto/Ondarza 2009). Das zeigt: Krisen sind die Vorboten eines neuen Aufbruchs! Eine groß angelegte Studie von McKinsey (Fruk et. al. 2013) unterstützt diese These, indem sie belegt, dass jene Unternehmen, die in Krisenzeiten ihre Ressourcen stärker umverteilen, längerfristig bessere Ergebnisse erzielten als die Unternehmen, die in Krisenzeiten ihre Ressourcen nur wenig umverteilen.

Ähnliches zeigt sich bei Raumunternehmen. So stellen Unsicherheiten bei Eigentums- und Investmentfragen oder auch wirtschaftliche Krisenentwicklungen wie die Finanzkrise 2009 für Raumunternehmen Chancen dar. Dies ist bei der Bewegung für das Hamburger Gängeviertel deutlich geworden, die nur möglich war, nachdem die ursprünglich vorgesehene Nutzung zu scheitern drohte. Es tat sich eine Nische auf, die durch geschicktes und nutzergetragenes Vorgehen gefüllt werden konnte. Ganz ähnlich verhielt es sich auch in Rotterdam. Dort sollte ein lange leer stehendes Gebäude (das Bürogebäude Schieblock) abgerissen werden. Der Investor musste jedoch durch die

Finanzkrise seine Pläne stoppen. Dadurch entstand eine neue Dynamik und innovative Nutzungsformen konnten mit großem Erfolg verwirklicht werden.

Abschließend sei darauf verwiesen, dass Raumunternehmen zum einen von Krisen profitieren können und zum anderen aufgrund ihrer originären Eigenschaften möglicherweise eine andere Form der Krisenresistenz haben als größere, renditeorientierte Raumentwickler. Zu diesen Eigenschaften gehören aus unserer Sicht ihre Diversität, Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft, die Bürgernähe und die hohe Eigenmotivation der Beteiligten abseits von pekuniären Interessen.

**„Wir müssen die Zukunft gestalten, sonst bekommen wir eine, die wir nicht wollen“
(Joseph Beuys)**

Die vielen erfolgreichen Raumunternehmen machen deutlich, dass hier ein neues Modell zur Entwicklung von Räumen entstanden ist. Es gibt inzwischen eine Reihe von Erkenntnissen, mit deren Hilfe die Entwicklung von Raumunternehmen analysiert und erfolgreich weiterentwickelt werden kann. Es sind keine Patentrezepte, aber unterschiedliche Muster, die je nach Situation angewandt werden können. Wie ausgeführt, scheint es sinnvoll, aufgrund der Vielfalt nicht mit linearen Konzepten oder vorgefertigten Projektentwicklungsplänen, sondern mit evolutionären Konzepten zu arbeiten, die für die jeweilige Situation, für den jeweiligen Raum im jeweiligen Ökosystem entwickelt werden. In ihrer Vielfalt bereichern Raumunternehmen die moderne Stadt- und Landentwicklung. Sie bieten eine gute Möglichkeit, die Interessenlage der Wohnbevölkerung aufzunehmen und den organischen Wachstumsprozess einer Region zu ermöglichen.

Quellen

Fruk, Mladen/Hall, Stephen/Mittal, Devesh: „Never let a good crisis go to waste“. In: *McKinsey Quarterly*. Heft 4, Oktober 2013. www.mckinsey.com/insights/strategy/never_let_a_good_crisis_go_to_waste

Knauer, Roland: „Das Strahlen der Städte“. In: *Der Tagesspiegel*. Ausgabe vom 21.10.2013. www.tagesspiegel.de/wissen/stadtentwicklung-das-strahlen-der-staedte/8665942.html

Otto, Klaus-Stephan/Nolting, Uwe/Bässler, Christel: *Evolutionsmanagement – Von der Natur lernen: Unternehmen entwickeln und langfristig steuern*. München 2007

Otto, Klaus-Stephan/Ondarza, Myra von: *Darwin meets Business. Ein neues Wirtschaften – von der Natur lernen. Das Buch zur Ausstellung*. Berlin 2009

PRAKTISCHER STÄDTE BAU

Man muss Dinge auch tun! Stadt bauen mit Raumunternehmen

Die Bar 25 war eine typische Zwischennutzung. Über sechs Jahre entwickelte sich das Projekt auf einer ehemaligen Lagerfläche am Spreeufer zu einem Schmelztiegel der Berliner Kulturszene, bevor die Nutzung 2010 gekündigt wurde und das Gelände an Investoren verkauft werden sollte. Die Initiatoren der Bar zogen mit ihrem Netzwerk auf das gegenüberliegende Ufer und gründeten die nächste Zwischennutzung, den KaterHolzig mit Club, Restaurant und Bars auf vier Etagen. Ermutigt durch ihre langjährigen Projekterfahrungen als Raumpioniere, gelang es den Ex-Zwischennutzern 2012 in einem Bieterverfahren ihr altes Gelände mit Hilfe einer Schweizer Pensionskasse in Erbpacht zu erwerben. Seitdem gibt es eine langfristige Perspektive. Ihre Pläne für den Holzmarkt umfassen ein Dorf, ein Gästehaus und das Eckwerk, Hochhäuser aus Holz für Start-ups und studentisches Wohnen.

Martina Baum reflektiert im Gespräch mit Christoph Klenzendorf und Mario Husten von der Holzmarkt-Genossenschaft und den beiden Stadtplanerinnen Melanie Humann und Janin Walter, wie aus Zwischennutzern Stadt bauende Raumunternehmen wurden.

MB (Martina Baum)

Von der Bar 25 über den KaterHolzig zum Holzmarkt: Das Projekt ist Ergebnis eines Prozesses mit vielen Brüchen, die immer wieder zu neuen Impulsen geführt haben. Könnt Ihr diese Entwicklung kurz skizzieren?

CK (Christoph Klenzendorf)

Das Grundstück hier an der Spree war ursprünglich Grenzgebiet zwischen Ost und West, später Lagerfläche der Berliner Stadtreinigung (BSR) und ein typisches Niemandsland, das keinen groß interessierte – trotz seiner zentralen Lage. Auf unsere Anfrage hin haben wir von der BSR den Zuschlag für eine Zwischennutzung des Geländes bekommen und im Jahr 2004 die Bar 25 gegründet, aufgebaut und bis 2010 betrieben. Begonnen hat alles als Zusammenschluss von Freunden: Tischler, Künstler, Schauspieler, Messebauer und

Architekten. Unsere höchste Priorität war es, gemeinsam Spaß zu haben und einen Raum für unsere kreativen Ideen nutzen zu können. Prinzipiell war erst einmal Raum für alles, wenn es ein Miteinander darstellt, wirtschaftlich tragbar ist und funktioniert. Wir haben an dem Ort angefangen, Kultur zu betreiben und haben gemerkt, dass dies sehr gut funktioniert. So ist das Projekt über die Jahre gewachsen.

Gestartet sind wir mit einem kleinen silbernen Campinganhänger. Später kamen ein Restaurant, Kino, Theater, Gästehütten, ein Spa hinzu. Noch im letzten Jahr 2010 bauten wir die Johannesburg, eine Bühne, ein kleines Freibad. Schon im Jahr danach bot sich wieder eine Gelegenheit am gegenüberliegenden Ufer. Eine seit Jahren leer stehende Fabrik ohne Fenster, Wasser und Strom. Nach wenigen Monaten Bauzeit öffnete dort der KaterHolzig. Wieder wurde bis zum Schluss gebaut: Dancefloors, Restaurant, Kino, Theater, Studios, Ateliers. Doch von Anfang an war klar, wir müssen wieder gehen, Investoren haben das Grundstück gekauft, um dort gewinnbringend Eigentumswohnungen zu realisieren.

MB

Der Wechsel wieder zurück auf die andere Uferseite hat auch sehr viel mit der Entwicklung des gesamten Umfeldes zu tun. Wie habt Ihr das wahrgenommen?

CK

Kurz nach der Wende gab es in Berlin enorm viel Raum, der genutzt werden konnte. Heute sind wir an einem Punkt, an dem wir schauen müssen, wie diese Räume auch weiterhin Bestand haben können und nicht „totsaniert“ werden. Als unser Vertrag für die Nutzung des Bar-25-Geländes gekündigt werden sollte, haben wir uns die zukünftige Planung für das Areal angesehen und angefangen, Fragen zu stellen. Unter dem Label Mediaspree sollten hier Bürolandschaften für die Medienstadt Berlin entwickelt werden. Dagegen rührte sich Protest. Zehntausende gingen auf die Straße, sammelten Unterschriften für die Initiative „Mediaspree versenken“. Das öffentliche Engagement führte zu einem Bürgerentscheid unter dem Motto „Spreeufer für alle“. Eine überwältigende Mehrheit stimmte dafür. Aber dieses klare Votum hatte keine Gesetzeskraft.

MH (Mario Husten)

Die Politik meinte nichts tun zu können. Damit nicht genug, die BSR als städtisches Unternehmen wurde gezwungen, das Grundstück, auf dem die Bar 25 lag, meistbietend zu verkaufen, um Berlins Schulden abzubauen. In der Ausschreibung hieß es ausdrücklich, Gestaltungskonzepte könnten nicht berücksichtigt werden.



Blick über den KaterHolzig hinweg auf das Holzmarkt-Areal im Februar 2013

Das war unsere Chance. Während Investoren in Hinterzimmern spekulierten, erarbeiteten wir unser Konzept und stellten es öffentlich zur Diskussion. Wir sprachen bei allen sich bietenden Gelegenheiten Bürger, Nachbarn, Politiker und Unterstützer an. Das konnte uns niemand untersagen, auch wenn das Bieterverfahren geheim sein sollte.

CK

Der Holzmarkt ist dadurch mehr als ein Ort oder Bauprojekt. Für uns geht es darum, ein Stadtquartier langfristig selbstbestimmt zu gestalten. Dort gemeinsam zu leben und zu arbeiten. Einen Beitrag für die Gemeinschaft zu leisten.

MB

Schon die Bar 25 und den KaterHolzig prägten unterschiedliche Nutzungsbausteine. Wie habt Ihr dieses Prinzip beim Holzmarkt weiterentwickelt?

MH

Bei der Bar 25 hat sich die Nutzung sukzessive entwickelt, beim Holzmarkt war klar, wir brauchen mehr als ein Nutzungskonzept, allein schon aufgrund der Größe und aus wirtschaftlichen Gründen. Wir haben das 1,8 Hektar große Gelände in vier Grundstücke und auch wirtschaftlich geteilt. Das Dorf ist das Herz des Holzmarkts. Hier sind Arbeiten und Freizeit neben- und miteinander möglich. Teile des Dorfes sind auch wieder der Club und das Restaurant. Das Hotel bietet mit einem variablen Angebot an Zimmern Unterkunft für kurz- und längerfristige Aufenthalte. Während wir an der Spree bewusst auf Baumasse verzichten, nutzen wir hinter dem S-Bahn-Viadukt mit Hochhäusern das Baurecht aus. Dort entsteht das Eckwerk, ein Technologiezentrum für Studenten, Forscher, Gründer und Unternehmen, in dem gearbeitet und gelebt wird. Die Bögen des denkmalgeschützten und bislang für Werkstätten und Lager genutzten Viadukts werden ausgebaut und verbinden das Eckwerk mit dem Holzmarkt.

MB

In jeder Entwicklungsphase wurde Wissen generiert, das für die nächsten Schritte zum wichtigen Kapital wurde. Viele der Akteure sind von Beginn an bis heute dabei. Auf welche Erfahrungen aus der Zwischennutzung konntet Ihr für den Holzmarkt zurückgreifen?

CK

Einen Ort für sich selbst und andere aufzubauen, die hier zusammenkommen und etwas gemeinsam machen wollen: Das zieht sich wie ein roter Faden durch alle drei Projekte. Darin liegt auch der Unterschied zu einem klassischen Immobilienentwicklungsprojekt, bei dem ein Gelände entwickelt, bebaut und immer weiter verkauft wird. Eine Wert(ab)schöpfungskette, in der sich die Beteiligten an der eigenen kurzfristigen Rendite und

nicht am Nutzer orientieren. Wir investieren langfristig, in Raum und Zeit, vor allem aber in die Menschen, die am Holzmarkt zusammen leben und arbeiten.

MH

Für den Holzmarkt waren die Erfahrungen aus der Bar 25 und dem KaterHolzig grundlegend, dadurch ist ein Gefühl für diesen Ort entstanden. Dort wuchs unsere wichtige Ressource „Netzwerk“ heran. Jede Woche gewinnen wir mehr Mitstreiter, die Erfahrung, Wissen und Können beisteuern. Unsere Investoren sind Genossenschaftsmitglieder, die ihr Geld für etwas Gutes einsetzen wollen, ohne es zu verschenken.

Entscheidend war für uns auch das Prinzip des unfertigen Raumes, in dem eine enorme Erneuerungskraft liegt. Deshalb wollen wir versuchen, auf dem Holzmarkt Elemente der Zwischennutzung weiterzuführen. Dauer ist für uns kein Kriterium für eine Nutzung. Temporäre Bauten haben Platz neben einer langfristig geplanten Infrastruktur, die als Rohbau den Nutzern auf Zeit zur Gestaltung überlassen wird. Diese Aspekte sind für uns fast noch wichtiger als die Dimension des Areals oder die Architektur der Gebäude: Wie kann man die Vorteile der Zwischennutzung mit den Vorteilen einer langfristigen Projektentwicklung zusammenbringen und daraus Neues entstehen lassen?

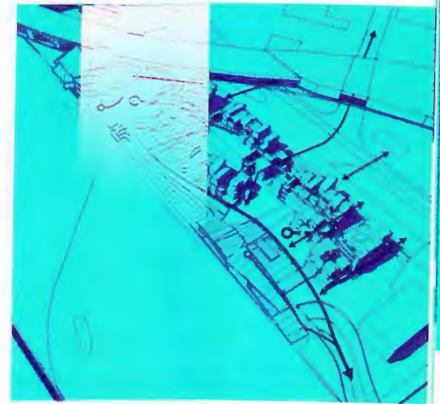
MB

Das Holzmarkt-Grundstück wurde über ein konkurrierendes Bieterverfahren vergeben. Von einer Gruppe von Gleichgesinnten, die am Anfang mit geringem Risiko die Bar 25 gestartet und betrieben hat, habt Ihr Euch bis zu jenem Punkt entwickelt, an dem eine professionelle Organisation ein Angebot für das Verfahren eingereicht hat. Welche Auswirkungen hatte das Verfahren auf Euer Konzept?

CK

Unsere Vision ist, kreativen Freiraum zu erhalten und einer dauerhaften Spekulation zu entziehen. Gleichzeitig war uns klar, dass wir mit reinem Protest nicht viel erreichen und uns den Bedingungen des Bieterverfahrens stellen müssen. So war es zum Beispiel nicht möglich, Teile des Grundstückes für eine alternative Nutzung herauszulösen. Der harte Widerstand durch den Bieterprozess hat erheblich zur Konzeptentwicklung und eigenen Professionalisierung beigetragen.

Um den Zuschlag für das Gelände zu bekommen, brauchte es ein tragfähiges Konzept, und wir mussten uns mit den Fakten auseinandersetzen. Wir wollten und mussten also ein Angebot abgeben. Dazu war es notwendig, eine organisatorische Struktur aufzusetzen, Geldgeber zu finden, eine Organisations- und Finanzierungsstruktur zu entwi-



Öffentlicher Raum und Durchwegung
im Areal

ckeln. Ohne den Druck des Bieterverfahrens würden wir vielleicht heute noch diskutieren, was möglich wäre.

MH

Auf der anderen Seite haben wir überlegt, wie wir das starre Verfahren selbst mitgestalten können. Dazu haben wir unser inhaltliches Konzept der Öffentlichkeit präsentiert und zur Diskussion gestellt, schon bevor wir den Zuschlag hatten. Diese Herangehensweise hat einiges in Bewegung gebracht und wir sind auf viel Interesse und Unterstützung getroffen. Aber es zeigte sich auch, dass der Handlungsspielraum der Politik von ihr selbst beschränkt und blockiert wird. Nicht wenige Politiker waren dankbar, dass wir Vorschläge machten, denen sie sich – manchmal ungefragt – anschließen konnten.

MB

Was sollte sich aus Eurer Erfahrung heraus ändern, um Raumunternehmer und Projekte wie den Holzmarkt zu fördern?

MH

Personell sind die Behörden unterbesetzt und mit den komplexen Herausforderungen eines solchen Projektes eigentlich völlig überfordert. Die Verwaltung hat uns trotzdem nach bestem Willen unterstützt. Es war eine ermutigende Erfahrung, gemeinsam nach Lösungen, nach den Möglichkeiten in den Paragraphen und Vorschriften zu suchen und nicht Zuflucht in Verboten. Gerade bei Do-it-yourself-Projekten wie unserem wäre eine kommunale Anlauf- und Vermittlungsstelle jedoch sehr hilfreich. Die Politik hingegen sollte Raum lassen, und sei es nur dadurch, keine Steine in den Weg zu legen.

CK

Ich habe gelernt, man muss Dinge auch tun. Umgesetzte Projekte schaffen Respekt und Vertrauen, wenn das Wissen um Vorgaben, Richtlinien und Gesetze unter Beweis gestellt werden kann. Nur so können nutzergetragene Initiativen zum respektierten Verhandlungs- und Planungspartner werden.

MB

Ihr habt in dem Bieterverfahren als Höchstbietender den Zuschlag für das Areal bekommen. Mit im Boot ist die Schweizer Pensionskasse Stiftung Abendrot, die das Areal erworben hat und von der Ihr das Grundstück im Erbbaurecht für 75 Jahre übernommen habt. Was bedeutet das für die Entwicklung des Areals und die Refinanzierung?

MH

Eine Pensionskasse muss das Vermögen ihrer Pensionäre erhalten und verzinsen – mit möglichst geringem Risiko. Wir müssen in diesem Sinne von Tag eins der Übernahme an den Erbbauzins zahlen, das heißt erarbeiten. Deshalb gibt es für uns keine Phase 0 des Leerstands. Wir sehen das Gelände nicht als Baustelle. Die Zwischennutzungen sind also auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit.

Wir hätten die Stiftung Abendrot nie überzeugen können, wenn wir nicht das Konzept gehabt, Baurecht und Machbarkeit nachgewiesen hätten. Das Risiko für die Stiftung ist begrenzt, da sie Eigentümer des Grundstücks bleibt. Wenn wir scheitern, kann sie darauf deutlich mehr bauen, als wir es planen. In den Verträgen haben wir jedoch vereinbart, dass niemand Zugriff auf das Grundstück hat, solange wir den Erbbaurechtszins zahlen und den Vermögenserhalt sichern. Wir haben keine Gewinnerzielungsabsicht, sondern wollen das Grundstück langfristig der Spekulation zu entziehen. Das Erbbaurecht hat für uns zwei entscheidende Vorteile. Es ist zum einen ein Finanzierungsinstrument. Für manchen Investor wäre das ein Nachteil. Zum anderen können in einem Erbbaurechtsvertrag inhaltliche, gestalterische und organisatorische Bedingungen festgelegt werden, die auch nachfolgende Generationen an die Prinzipien des Holzmarktes binden.



Atmosphäre im Dorf und am Ufer

MB

Was passiert mit den erwirtschafteten Gewinnen?

CK

Wir werden keine Gewinne abschöpfen. Alles was generiert wird, fließt wieder in das Projekt zurück, um es kontinuierlich weiterzuentwickeln. Wir investieren in Veränderung. Das war schon bei der Bar 25 so. Es soll niemals fertig gedacht sein. Wir wollen Veränderung kultivieren und die Dinge sich entwickeln lassen. Wenn es stagniert, dann wird es langweilig, dann wird es irgendwann nicht mehr funktionieren.

MH

Aber wenn wir unseren Geldgebern versprechen, dass ihr Geld nicht verschenkt ist und ihr Vermögen erhalten bleibt, hat das Konsequenzen. Wir berechnen die notwendige Verzinsung des eingesetzten Kapitals und die sich daraus ergebende Miete, bevor wir mit dem Bau einzelner Gebäude beginnen.

MB

Für die Organisation und Entwicklung habt Ihr einen Verbund aus zwei Genossenschaften gegründet: Die Holzmarkt plus eG ist von der Stiftung Abendrot mit der Entwicklung des Areals betraut. Als Ideengeber und

Projektentwickler sichert sie langfristig den gewünschten Quartiercharakter und benennt zugleich die jeweiligen Erbbaurechtsnehmer für die vier Grundstücksbereiche. Die Genossenschaft für urbane Kreativität eG fungiert als Struktur- und Kapitalgeber. Die Genossenschaft unterstützt die gestalterische und wirtschaftliche Projektplanung sowie die Erarbeitung von Finanzierungsmodellen und sorgt für die nachhaltige Sicherung und Verfügbarkeit des eingelegten Kapitals. Sie ist mit einem Stimmrecht in der Holzmarkt plus eG vertreten. Im Mörchenpark e.V. können sich interessierte Bürger und Anwohner in das Projekt einbringen. Unter anderem gestaltet und bewirtschaftet er den Uferweg. Der gemeinnützige Verein wird finanziert durch Mitgliedsbeiträge und Spenden. Er ist mit einem Stimmrecht in der Holzmarkt plus eG vertreten.

Warum habt ihr diesen Genossenschaftsverbund als Organisationsform gewählt und tragen die einzelnen Genossenschaften auch die wirtschaftliche Verantwortung?

MH

Die Holzmarkt-Genossenschaft ist quasi unser Parlament. Dort treffen sich die Macher, Bürger, Investoren und Unterstützer und entscheiden demokratisch. Transparenz, Mitsprache und Kontrolle sind in den Statuten verankert. Die Stiftung Abendrot hat die Holzmarkt-Genossenschaft als Quartiermanagerin bevollmächtigt. Das gibt ihr Gewicht auch gegenüber der Stadt, Politik und Behörden. Sie ist Ansprechpartner auch der Nachbarn.

Klar geregelt ist aber auch, dass jeder, der auf dem Holzmarkt leben und arbeiten wird, selbst wirtschaftlich verantwortlich ist, das heißt Miete zahlen muss. Die Genossenschaft für urbane Kreativität finanziert zwar den Bau, aber nur, wenn nachgewiesen ist, dass die Miete die Kosten einschließlich des zur Verfügung gestellten Kapitals deckt. Die Mitglieder steuern nicht nur Geld, sondern ganz erheblich auch Kompetenzen und Kontakte bei.

Beide Genossenschaften sind an den Erbbaurechtsgesellschaften beteiligt und sichern somit das Grundstück vor Spekulation. Die wirtschaftliche Eigenverantwortung der Mieter verteilt das Risiko auf viele Schultern. Sollte ein Projekt scheitern, steht nicht der Holzmarkt als Ganzes auf dem Spiel.

MB

Der Erfolg des Projekts wird auch davon abhängen, wie Ihr die Nutzungen zusammenstellt und somit den Nährboden für die gewünschten Synergien schafft. Die Gebäude müsst Ihr alle neu erstellen, da es keinen Bestand gibt, auf den Ihr zurückgreifen könnt. Wer definiert das Programm und wählt die Nutzer aus?

MH

Die Holzmarkt-Genossenschaft als Gremium entscheidet. Es gibt drei Kriterien für die Auswahl von Nutzungen. Erstens muss die Idee technisch, inhaltlich und konzeptionell überzeugen. Zweitens soll sie etwas zum Quartier beitragen und im Zusammenspiel mit den anderen funktionieren. Drittens muss die Nutzung wirtschaftlich tragbar sein für den Mieter und für den Holzmarkt. Diese drei Aspekte zusammen sind maßgeblich. Unser Problem ist nicht die Vermietung. Es gibt sehr viel mehr Bewerber als Raum. Die richtige Auswahl ist wichtig, damit es am Ende funktioniert. Nehmen wir den unwahrscheinlichen Fall, es gäbe zehn Bäcker. Wer trifft dann die Entscheidung? Die Leute selbst! Wir würden sie zusammenbringen und fragen: „Kennt ihr euch eigentlich, könnt ihr vielleicht etwas zusammen machen?“ Das ist kein urbaner Darwinismus, sondern eine Frage von Teamfähigkeit, Gemeinwohl und Wirtschaftlichkeit.

CK

Wir wollen ein Konzept, bei dem alle miteinander in Verbindung stehen. Nicht nur innerhalb des Dorfes, sondern auch mit dem Hotel und dem Eckwerk. Und wir denken, bestimmte quartierübergreifende Interessen müssen auch quartierübergreifend organisiert werden. Unser Energiekonzept zum Beispiel geht weit über unsere Grundstücksgrenzen hinaus. Wir werden zum Beispiel das Schwimmbad auf der gegenüberliegenden Seite als Wärmespeicher mitnutzen, weil das gegenseitig Sinn macht.

MB

Spielt die Größe einer Nutzung auch eine Rolle?

CK

Wir wollen Kleinteiligkeit ermöglichen. Dabei kommt es uns nicht auf die quantitative Vermietung von Flächen, sondern den Wert der Raumnutzung an. Ich miete keinen Quadratmeter, ich miete einen Raum und der Raum hat einen Wert. Der Wert bemisst sich am meisten nach der Nutzung. Wir ignorieren den Preis pro Quadratmeter. Wenn es zum Beispiel einen Laden gibt, der Fair-Trade-Kaffee verkauft, dann fragen wir: „Was brauchst Du dafür, was ist Deine wirtschaftliche Kapazität?“ Es geht um die Aushandlung von Raumbedarfen, wirtschaftliche Möglichkeiten und den Mehrwert für das Gesamtprojekt. Nach Möglichkeit sollen Kompetenzen und Infrastruktur gemeinsam genutzt werden. Kleinteiligkeit ist für uns die Ressource für Synergien.

MB

Wie schafft Ihr es trotz Neubau, Raummieten anzubieten, die genau die gewünschte Nutzerklientel ansprechen?

MH

Wir rechnen rückwärts. Die Grundstücksfinanzierung ist am Ende der geringste Teil der Miete. Damit schaffen wir zum Beispiel auch die Möglichkeit für Zwischennutzungen. Durch die Staffelung des Baurechtszinses steigt mit den Jahren der Druck, mehr Raum zu schaffen. Wir werden allerdings nur das Geld für Neubauten ausgeben, das sich am Ende auch erwirtschaften lässt. Und das machen wir dann wiederum Raum für Raum. Dadurch, dass wir die Gebäude ebenfalls genossenschaftlich finanzieren, haben wir nicht den Druck, das Gebäude als Sicherheit zu benötigen. Vielmehr liegt die Sicherheit in den funktionierenden Nutzungen mit fair kalkulierten, kostendeckenden Mieten.

MB

Janin und Melanie, Ihr beiden seid Teil eines größeren Planungsteams aus den Büros Hütten & Paläste, carpaneto.schöningh und Urban Affairs. Jedes Büro hat dabei einen Schwerpunkt. Welche Rolle übernimmt Ihr als Stadtplaner im Projekt? Wie werden die Ideen städtebaulich und architektonisch umgesetzt?

JW (Janin Walter)

Wir haben uns an dem orientiert, was durch die Zwischennutzungen schon da war: eine Praxis aus organisch wachsenden Einheiten. Unser Entwurf versucht, eine Struktur zu entwickeln, die sich permanent wandeln kann, die verschiedene Räume mit verschiedenen Charakteren zulässt.

Wir haben gemerkt, dass wir mit einem festen Bild eines finalen Endzustandes der Architektur nicht weiterkommen. Unser Ziel war es deshalb, ein Prinzip zu entwickeln, nach dem sich die Struktur auch entwickeln und verändern kann.

MB

Trotzdem gibt es von Euch ja Handzeichnungen, Illustrationen und Collagen, die Atmosphären vermitteln wollen. Wie und warum habt Ihr dennoch versucht, ein mögliches Bild zu vermitteln?

MHM (Melanie Humann)

Die Idee war es, durch die Collagen ein unfertiges Bild zu vermitteln, aber die Atmosphäre und eine mögliche Bespielung der unterschiedlichen Räume aufzuzeigen. Die atmosphärischen Bilder dienten als Kommunikationselement und Entscheidungsgrundlage für die Bauherren, aber auch für die Öffentlichkeit und die Verhandlungen mit den Genehmigungsbehörden. Wir mussten abwägen, welche Bildsprache sich für diese Aufgaben eignet und haben uns dafür entschieden, die Entwicklungsphasen aufzuzeigen. Vor allem, um das Bewusstsein zu schaffen, dass die Struktur wachsen soll. Wir haben viel positive Resonanz für diese Art der Darstellungen bekommen. Viele fanden es sehr gut, dass die Bilder diese Offenheit für eigene Interpretationen und Assoziationen haben.



Blick vom Fluss auf das Areal

MB

Ich finde den Weg von einem elitären Clubgelände wie der Bar 25 über den KaterHolzig nun zu einem komplett öffentlichen Gelände wie dem Holzmarkt mit seinem Dorfcharakter sehr spannend. Wie kam es dazu? Und was bringt es an Qualitäten?

JW

Ursprünglich gab es den Plan, nur einen breiten Streifen entlang des Ufers öffentlich zu belassen, was dazu führte, dass eine ziemlich kompakte Bebauung mit 120 Metern Länge und einer Breite von 25 Metern entlang der Straße entstanden wäre. In langen Diskussionen haben wir gemeinsam erarbeitet, dass die gesamte Fläche des Holzmarkts öffentlicher Raum mit unterschiedlichen Raumcharakteren sein kann. Die ursprüngliche Lösung mit der kompakten Bebauung entlang der Straße wäre abschließbar und teilbar gewesen. Der neue Entwurf der Bebauung macht eine Abtrennung eigentlich nicht mehr möglich, das Gelände öffnet sich vielmehr zur Umgebung und vernetzt sich damit.

MB

Nun ist alles öffentlich zugänglich geplant, allerdings ist es rechtlich privater Grund. Wie wird mit Haftungsfragen umgegangen? Denn das ist etwas, was oftmals solche Ideen im Keim erstickt, da keiner die Verantwortung übernehmen will.

MHM

Die Frage stellt sich immer wieder und ist noch nicht abschließend geklärt. Die Betreiber und der Nachbarschaftsgarten Mörchenpark e.V. wollen vor allem eine möglichst große Identifikations- und Aneignungsmöglichkeit für den Ort schaffen. Bisher gehen alle davon aus, je höher die Identifikation, desto geringer die physischen Barrieren. Aber das wird auf jeden Fall ein Punkt sein, den man im Auge behalten muss.

MB

Wie gelingt es dem Projekt Holzmarkt, offenen Raum für experimentelle und niederschwellige Nutzungen zu bieten? Und welche Aspekte wurden als Rahmen dafür festgelegt und definiert?

JW

Das Grundgerüst des Dorfes besteht aus vier Hallen, die entlang der Straße positioniert werden. Die kleinteiligen Strukturen lagern sich an diese Hallen an. Wichtig ist für uns, dass strategische Orte frühzeitig besetzt werden, wie zum Beispiel die Hüttenstruktur zwischen den beiden großen Hallen an der Straße, da diese mit öffentlichen Nutzungen belegt werden. Diese bieten Eintritt in das Gelände und kommunizieren die neue Nutzung auch in die Umgebung. Die kleinteiligen Holzstrukturen können dann Stück für Stück entstehen.

MHM

Sie können auch beispielsweise durch einen Container oder eine temporäre Struktur ersetzt werden. Man muss nur darauf achten, dass man immer Cluster von mindestens sechs bis acht Hütten zusammen entwickelt und nicht nur eine Hütte baut. Das hat einfach ökonomische und energetische Gründe. Die Hallen verteilen die Infrastruktur und übernehmen auch die barrierefreie vertikale Erschließung. Wir haben räumliche Festsetzungen und Raumkanten entwickelt, um auch den Freiräumen dazwischen unterschiedliche Qualitäten zu geben. Ob die Strukturen durch Neubauten oder temporäre Strukturen umgesetzt werden, bleibt hingegen offen.

MB

Bei Neubauten gibt es sehr viele Regeln und rechtliche Vorgaben im Gegensatz zur Zwischennutzung. Wie geht Ihr damit um?

CK

Wir nutzen den Spielraum, den das Baurecht uns bietet. Wir haben die Baugenehmigung für das Dorf erhalten in Art und Maß der baulichen Nutzung. Wir haben die volle Masse der finalen Ausbaustufe genehmigt bekommen, müssen aber nicht alles sofort umsetzen. Oft ist das auch eine Frage der Gestaltung. Der KaterHolzig bewegt sich im geltenden Recht – auch wenn es gestalterisch auf den ersten Blick vielleicht nicht so aussieht. Der Holzmarkt wird neu gebaut, aber durch uns gestaltet. Es wird anders aussehen, sich aber innerhalb des deutschen Baurechts bewegen. Dieses wirkt oftmals recht starr, aber man kann auch da kreativ sein.

MB

Oftmals kommt die Diskussion auf, warum man denn noch einen Stadtplaner im Projekt braucht. Gerade auch, wenn man eine solch engagierte Bauherrschaft hat. Es hat sich hier ja gezeigt, dass es sehr wichtig war, dass Ihr mit Eurer Erfahrung und Expertise in den Prozess gekommen seid.

JW

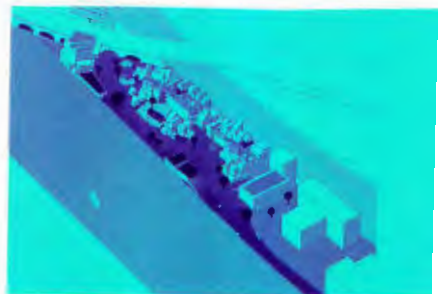
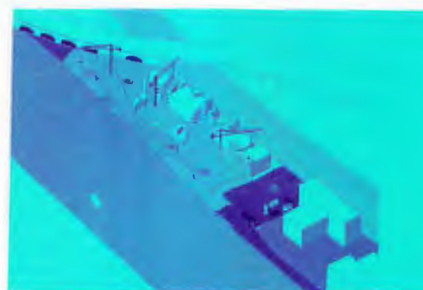
Auf jeden Fall, und die Auftraggeber haben unsere Arbeit auch zu schätzen gewusst. Die Aushandlung zwischen Bauherren, Architekten und Stadtplanern war sehr wichtig

und spannend. Das wird auch in der Zukunft zum Tragen kommen. Wir versuchen immer zu vermitteln, dass man schon zu Beginn einer Planung an die Nutzer heran muss. Das wurde hier umgesetzt. Das ist viel nachhaltiger als das klassische Top-down-Modell, bei dem der Nutzer erst dann in den Prozess kommt, wenn alles schon entwickelt und realisiert worden ist.

Spannend dabei war die Diskussion in einer solch großen Gruppe an Beteiligten. Gemeinsam versuchen, ein Projekt zu entwickeln: Das ist eine Herausforderung, aber auch eine Bereicherung. Der Architektenanspruch als gottgleicher Designer verliert sich dabei und man versucht Dinge gemeinsam auszuhandeln. Wir haben stark die Rolle der Moderation übernommen und die übergeordnete städtebauliche Planung. Wir bringen für solche Prozesse viel Erfahrung mit aus verschiedenen Zwischennutzungsprojekten. Wir hatten Strategien zur Hand, wie man es machen könnte, und konnten diese anwenden.

MHM

Für uns war die konzeptionelle Übersetzung der Prozessergebnisse in eine flexible, räumliche Struktur die eigentliche Herausforderung. Meist gibt es ja eine klare Vorstellung von dem sozialen Raum, der an dem Ort entstehen soll. Wir als Planer können dabei helfen, passende Räume und Strukturen dafür zu entwickeln.



Entwicklungsphasen des Areals

STADT DER RAUMUNTERNEHMEN

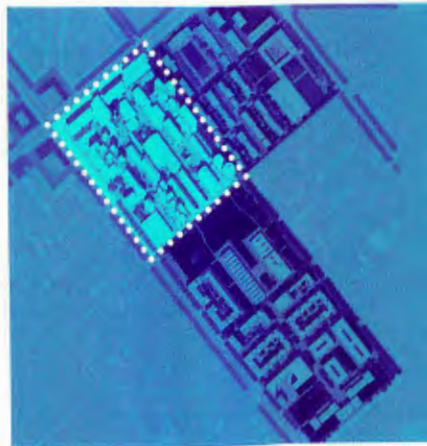
Wege für einen nutzergetragenen Städtebau

Zwischen Gewerbehöfen, Ateliers, Veranstaltungsorten und leeren Betriebsgebäuden liegt das Theater PATHOS München. Bislang galt dieses Theater als typische kreative Zwischennutzung in einem der wichtigsten Münchner Entwicklungsgebiete zwischen Innenstadt und Olympiapark – mit absehbarem Ende. Die Stadt lobte 2012 einen städtebaulichen Wettbewerb für das Gelände aus und wollte damit der enormen Nachfrage nach Wohnraum gerecht werden. Der Startschuss für neue Stadtquartiere läutet meistens das Ende der Zwischennutzungen ein, doch in München wurde Angelika Fink „über Nacht“ zur Raumunternehmerin. Der prämierte Entwurf des Berliner Architekturbüros Teleinternetcafé zusammen mit TH Treibhaus Landschaftsarchitektur aus Hamburg (Landeshauptstadt München, Referat für Stadtplanung und Bauordnung 2013) schlägt eine wegweisende Strategie vor. Teile des Gesamtareals können zügig erschlossen und mit Wohnungen in hoher Dichte bebaut werden. Im Gegenzug wird eine fünfeinhalb Hektar große Teilfläche zum „Kreativlabor“ erklärt. Hier sollen mittelfristig zwar auch Wohnungen und Gewerbeeinheiten gebaut werden; wo und wann, bleibt aber zunächst offen. Dafür sollen intakte Bestandsgebäude nach Möglichkeit erhalten werden. Zwischennutzungen wie das PATHOS München sollen eine langfristige Perspektive bekommen und eigene Ideen zur Gestaltung des Labors beitragen und umsetzen können. „Für uns ist das eine Riesenchance“, meint Angelika Fink, künstlerische Leiterin des Theaters. „Zum ersten Mal wird der Wert unserer Arbeit ernst genommen. Auf der anderen Seite müssen wir Verantwortung für Dinge übernehmen, die bisher nicht zu unserem Job gehörten: Wir lesen bauliche Gutachten, besprechen mit Anwälten die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Organisationsformen, initiieren öffentliche Veranstaltungen zum Gelände oder müssen uns über Finanzierungsquellen, Pachthöhen und Investitionspläne Gedanken machen.“ Für die Raumunternehmen auf dem ehemaligen städtischen Betriebshof stellt sich damit eine besondere Herausforderung. Kümmerten sich die Projektmacher bislang um die Nutzung und den Betrieb einzelner Gebäude und Grundstücke, so setzt die Transformation eines mehrere Hektar großen Geländes nun Kompetenzen in den Bereichen Planung, Organisation, Ökonomie und Steuerung voraus.

Wie das Münchner Projekt und die untersuchten Fallbeispiele zeigen, gibt es mittlerweile in vielen Städten Raumunternehmen, die in die städtebauliche Entwicklung eingebettet werden sollen. In Hamburgs HafenCity wurde der Masterplan im östlichen Bereich zugunsten einer nutzergetragenen Entwicklung, des Kreativ- und Kulturquartiers Oberhafen, geändert (Bühler 2013), in Wuppertal haben Raumunternehmen einen aufgelassenen Bahnhof an einer neuen, regionalen Radwegeverbindung in Eigenregie übernommen und in Basels größtem Entwicklungsgebiet im Rheinhafen hat sich im Zuge eines Vergabeverfahrens ein Trägerverein zur Nutzung der öffentlich zugänglichen Räume gebildet (Verein I LAND 2013).

Alle genannten Projekte stehen am Anfang. Noch gibt es bei den wenigsten eine klare Vorstellung davon, wie ihr jeweiliges Gebiet in zehn oder 15 Jahren aussieht und welche Rolle die heutigen Projektakteure dann dabei spielen werden. Wie viel Festlegung und Steuerung, wie viel Offenheit und Unbestimmtheit sind notwendig? Wie stark sollten die Projekte gemeinwohlorientiert sein, wer schöpft den durch sie entstehenden Mehrwert ab? Auch ist unklar, wie das Verhältnis zwischen Neubau und Bestand am besten austariert wird und wer die wesentlichen Entscheidungen fällt: Nutzer, Eigentümer, Investoren, die Politik oder eine Entwicklungsgesellschaft?

Allen Projekten gemein ist – und damit zeichnet sich ein Paradigmenwechsel in der Stadtentwicklung ab –, dass es um die nutzergetragene Entwicklung eines größeren Gebietes geht und nicht mehr um die bloße Zwischennutzung oder den Erhalt von einzelnen Bestandsgebäuden. Deutlich wird an den Projekten auch, dass Nutzer nicht als zahlende Mieter oder potenzielle Eigentümer gefragt sind, sondern als eigenständige Raumentwickler, die ein Stadtviertel mit ihren Ideen, ihrem Engagement und ihrer Verantwortung mit voranbringen. Möglich werden die experimentellen Gebietsentwicklungen in der Regel außerhalb von marktüblichen Verwertungsmechanismen. Meistens handelt es sich um öffentliche Flächen mit einem politischen Mandat für einen alternativen Transformationsprozess, oder der Immobilienmarkt steckt, wie derzeit in den Niederlanden, so stark in der Krise, dass auch private Investoren zumindest befristet ihre Flächen Raumunternehmen überlassen und sich davon Impulse für neue Entwicklungsoptionen erhoffen.



In München wird an der Dachauer Straße ein Teilquartier des Gebietes als Labor zusammen mit den Nutzern entwickelt.

Städtebau und Raumpioniere, die bleiben wollen – eine schwierige Beziehung

Der Konflikt um die Verstetigung von Zwischennutzungen ist ein wiederkehrendes Phänomen in vielen städtebaulichen Entwicklungsprojekten, besonders dann, wenn es einen geeigneten Gebäudebestand gibt und die Raumpioniere bereits eine Szene mit hoher öffentlicher Anziehungskraft ausgebildet haben. Die Ursachen der Auseinandersetzung liegen auf der Hand: Die Bestandsnutzung entspricht nicht der vorgesehenen Dichte und kalku-

lierten Rendite der Projektentwickler. Wie sich das Spannungsfeld gestalten kann, zeigen die folgenden Typen von Entwicklungspfaden mit jeweils sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen, die die Konsolidierungsstrategien von Raumunternehmen maßgeblich beeinflussen.

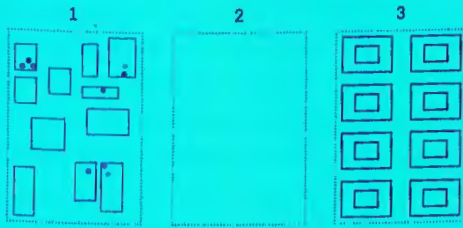
Tabula rasa ist die Regel in vielen städtebaulichen Vorhaben, ohne Option für Raumunternehmen. Die Zwischennutzung endet, wenn die Projektentwicklung einer höherwertigen Nutzung marktfähig wird. Den Bestandsnutzern wird gekündigt und bestehende Gebäude werden abgerissen. Es entsteht ein freier Raum, der vollständig neu geplant und bebaut wird. Es gibt keine Verbindung zwischen der vergangenen und der neuen Nutzung des Raumes.

Der Typ **Biotop** ist das Gegenteil des vorherigen Modells. Aus der informellen Aneignung eines Areals bildet sich ein Zusammenschluss von Nutzern, dem es gelingt, das Gebiet langfristig zu sichern. So entstehen ideale Bedingungen für Raumunternehmen: Sie verfügen selbstbestimmt über Zeit, Raum und Geld und können ihre Vision auf einem größeren Gebiet umsetzen. In wachsenden Städten mit einem hohen immobilienwirtschaftlichen Druck und knappen Raumressourcen gibt es diese „Biotope“ kaum oder nur in sehr unattraktiven Lagen; oder aber, wenn die Politik ein solches Projekt auf einer öffentlichen Fläche ermöglicht oder die Nutzer selbst Eigentümer beziehungsweise langfristige Pächter des Gebietes sind, wie dies zum Beispiel im Hamburger Gängeviertel der Fall ist. In strukturschwachen Regionen mit schrumpfender Einwohnerzahl hingegen wären durchaus viele freie Flächen vorhanden, allerdings fehlt es hier meistens an potenziellen Raumunternehmen.

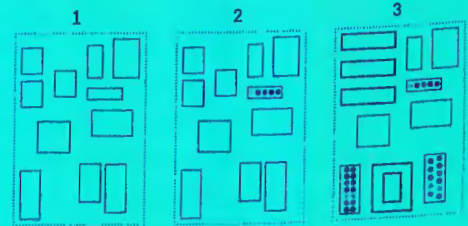
Viele Kommunen und Projektentwickler haben mittlerweile erkannt, dass Bestandsnutzer mit eigenen Ideen zur Arealentwicklung vielfältige Anknüpfungspunkte für neue Nutzungsprogramme, die öffentliche Ausstrahlung des Gebietes oder das städtebauliche Konzept ausbilden können. Während der Planungsphase werden beim Typ **Inkubator** gut erhaltene Gebäude identifiziert und in den städtebaulichen Entwurf eingebettet. Für Zwischen- und Bestandsnutzungen bietet sich hier die Möglichkeit der Verstetigung. Aus der Perspektive der Raumunternehmen ergeben sich jedoch nur bedingt Möglichkeiten der eigenen Entfaltung. In diesem Fall sind sie meistens konventionelle Mieter oder Käufer eines Gebäudes und haben über die Gebäudeentwicklung hinaus nur wenige Chancen, sich mit eigenen Entwicklungsideen einzubringen. Die städtebauliche Positionierung und Vermarktung von Neubauten, die Gestaltung der öffentlichen Räume und die wirtschaftliche Steuerung des Gesamtvorhabens obliegt weiterhin dem Projektträger.

Das Modell **Dorf** implantiert wie im Münchener Beispiel des PATHOS München ein größeres Bestandsgebiet in ein städtebauliches Entwicklungsareal mit dem Ziel, dass sich hier eine kritische Masse von Raumunternehmen formieren kann und die Gesamtentwicklung bereichert. Den Akteuren bietet sich entsprechend zuvor vereinbarten Spielregeln eine langfristige Nutzungsperspektive. Nach Möglichkeit sollen sie eine eigene Organisationsform bilden und werden an wichtigen Entscheidungen beteiligt. Im Idealfall erhält das **Dorf** für seine Entwicklung eigenen Raum, Zeit und gesonderte finanzielle Rahmenbedingungen. Außerdem ist die Ergänzung des Kerns durch Neubauten möglich und es wird ein intensiver Austausch zwischen benachbarten neuen Quartieren angestrebt.

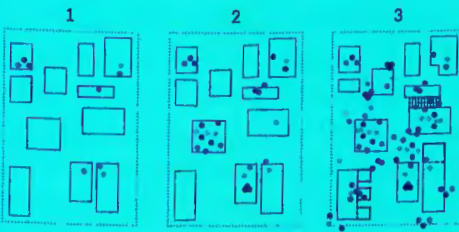
Typ Tabula rasa



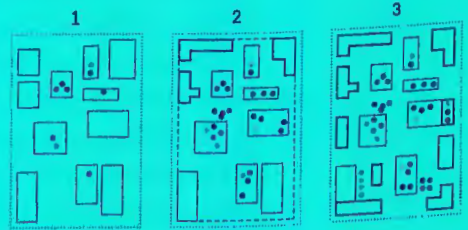
Typ Inkubator



Typ Biotop



Typ Dorf



Ideen finden: Stadt planen und Stadt probieren

Die unterschiedlichen Typen möglicher Entwicklungspfade zeigen ein grundlegendes Dilemma. Städtebauliche Prozesse und Raumunternehmen lassen sich nur unter besonderen Bedingungen synchronisieren.

Deterministische Masterplanungen sind auf eine extrapolierte Zukunft mit einem festgelegten Endzustand ausgerichtet. Baufelder und -massen werden genau definiert, die Etappen der Entwicklung festgeschrieben und an wirtschaftliche Ziele gekoppelt. Im Vergleich dazu verfolgen auch die Raumunternehmen einen Plan. Dieser ist jedoch bei Weitem unschärfer und offener als der städtebauliche. Sie benötigen Zeit, um sich zu formieren. Ihr Handeln schließt die Möglichkeiten des Ausprobierens und des alternativen Gebrauchs mit ein. Raumunternehmen verfolgen in erster Linie kein expansives räumliches Modell, das auf eine Zunahme verwertbarer Flächen ausgelegt ist. Sie nutzen Bestehendes, bauen um und investieren in den Aufbau einer stabilen Nutzungsstruktur. Im Gegensatz zu den Planenden sind Raumunternehmen vor Ort und Teil des Ortes. Sie sind den lokalen Bedingungen des Ortes ausgesetzt und entwickeln aus dieser Erfahrung ihre Projektideen (→ S. 13 ff.). Ihre Basis ist das Gebäude oder Grundstück, von dem aus sie agieren. Liegt ihr Projekt in einem größeren Gebiet, das städtebaulich entwickelt werden soll, setzen sie ihre Energie zunächst für die Sicherung des eigenen Standortes ein. Eine Auseinandersetzung mit dem erweiterten räumlichen Kontext kann erst dann stattfinden, wenn die Raumunternehmen bereits fest an einem Ort verankert sind. Eine solche gefestigte Position

ermöglicht es ihnen, sich für den Erwerb weiterer Grundstücke einzusetzen (zum Beispiel Ex-Rotaprint), in Neubauten zu investieren (zum Beispiel Landmühle) oder sich über die Gestaltung des öffentlichen Raums Neuland zu erschließen (zum Beispiel Schieblock).

Im Gegensatz zu den Raumunternehmen handeln Planer im Auftrag einer Stadt oder eines privaten Investors. Sie stehen außerhalb des zu beplanenden Gebietes und entwerfen eine Gesamtstruktur mit Straßen, öffentlichen Räumen, Baufeldern und -volumen. Dabei zählen nicht die Erfahrungen vor Ort, die bei den Raumunternehmen zur Grundlage von Rauminterventionen und Nutzungsideen werden, sondern Kriterien wie eine effiziente Erschließung, das Verhältnis zwischen privaten und öffentlichen Räumen, die Anbindung an Nachbarschaften, das Raumprogramm wie auch städtebauliche Qualitäten und Dichtevorgaben.

Der Vergleich lässt unschwer erkennen, dass hier zwei völlig unterschiedliche Vorgehensweisen aufeinandertreffen. Sollen Raumunternehmen an Wert für Nachbarschaften und neue Stadtquartiere gewinnen, so muss die Planung offener, unbestimmter und eher auf gemeinschaftliche Nutzenmaximierung als auf die Gewinnmaximierung einzelner ausgerichtet werden. Gleichzeitig verlangt die Einbettung in größere Entwicklungsgebiete von den Raumunternehmen mehr Mut zu organisierten Zusammenschlüssen, die Auseinandersetzung mit Planungsstrategien, Organisationsmodellen und Wertschöpfungsmodellen sowie ein Handeln über das eigene Projekt hinaus.

Nutzergetragener Städtebau

In der Planungsgeschichte gibt es eine lange Tradition der offenen Planung, um Nutzerinteressen und übergeordnete Planung zu vereinen. Einige Ansätze zielen darauf ab, „die Nutzer in den Prozess des Bauens einzubeziehen; andere bemühen sich um die Möglichkeit des Ausbaus und Veränderns gebauter Strukturen für ein noch nicht vorhersehbares Wachstum; dritte (...) suchen nach veränderbaren Gebäudearten“ (Oswalt/Overmeyer/Misselwitz/Fezer 2013, S. 165–189). Die Ansätze fokussieren entweder die Förderung von *Bottom-up*-Aktivitäten oder sie zeigen Wege auf, rigide *Top-down*-Planungen zu flexibilisieren.

In den internationalen Planungswissenschaften prägt seit einigen Jahren die „strategische Planung“ die Debatte (Kühn 2009, S. 87). Sowohl auf der Ebene der Raum- als auch der Stadtplanung verbindet die strategische Planung Leitkonzepte mit der Umsetzung konkreter Impulsprojekte. Sie folgen nicht mit zeitlichem Abstand aufeinander, sondern entwickeln sich sukzessive in einem ständigen Wechselspiel. Strategische Planung ist eine lernende Planung. Die ständige Rückkopplung zwischen langfristigen Konzepten und direkten Projekten führt zu einer kontinuierlichen Anpassung von Planwerk und Maßnahme. Auf der Ebene von Governance-Prozessen zeichnen sich strategische Planungen durch das Zusammenspiel von verwaltungsgesteuertem Handeln wie auch von flexiblen Organisationsstrukturen und Netzwerken privater Akteure, insbesondere der Nutzer aus.

Der planungsstrategische Ansatz liefert für Stadtentwicklung mit Raumunternehmen eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten. Dazu zählen

- ein offener Planungsprozess, in dem Planungsziel und tatsächliche Entwicklung kontinuierlich gegenseitig rückgekoppelt und angepasst werden,
- die Vagheit von Vorgaben in Verbindung mit einer Konzentration auf strategische Orte und realistische Projekte sowie
- die wachsende Bedeutung von evolutionären Organisationsprozessen (Otto/Speck 2011).

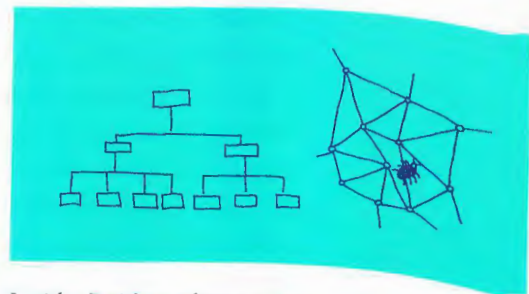
Bisher finden in der Praxis städtebaulicher Entwicklungsvorhaben diese Ansätze kaum Berücksichtigung. Mit Blick auf ein neues Planungsverständnis für Stadtentwicklung durch Raumunternehmen kristallisieren sich allerdings drei zentrale Handlungsfelder heraus, für deren jeweilige Themen es keine übertragbaren Patentrezepte gibt. Diese drei Handlungsfelder werfen vielmehr wesentliche Fragen auf, die ortsbezogen verhandelt werden müssen.

Organisation und Nutzungsentwicklung

Wenn, wie im Münchner Beispiel, die Entscheidung für eine Einbindung der vorhandenen Nutzungen in den städtebaulichen Entwicklungsprozess gefallen ist, treffen formelle Organisationsstrukturen der Entwicklungsgesellschaften und Verwaltung auf die meist informellen Zusammenschlüsse der Nutzerinnen und Nutzer. Für beide Seiten ist dies in den meisten Fällen ein unerwarteter Schlüsselmoment: Die Nutzer vor Ort werden sich erst mit der potenziellen Bedrohung ihres Standortes durch neue Pläne bewusst, dass sie sich untereinander verbünden und organisieren müssen, um in der anstehenden Phase, in der die Zukunft eines Gebietes verhandelt wird, eine eigene Position als ernstzunehmende Verhandlungspartner einnehmen zu können. In dieser Phase entscheidet sich für sie, ob sie als Raumunternehmen aktiv in die Geländeentwicklung einsteigen, in ihrer bisherigen Rolle als Mieter bleiben oder verdrängt werden. Auf Seiten der Projektträger herrscht große Unsicherheit darüber, wie mit Akteuren außerhalb des Kreises von immobilienwirtschaftlichen Experten, Projektsteuerern, Architekten, Investoren und Behörden kommuniziert werden kann.

Die Evolution der Organisationsform bei Raumunternehmen verläuft oftmals in Etappen (→ S. 133–139). Aus einem losen Zusammenschluss mehrerer Nutzer formiert sich, wie im Gängeviertel oder bei ExRota-print, ein Verein, der das Bekenntnis der Nutzer zu einer gemeinsamen Vision unter einem Schirm vereint.

Mit weiterer Verantwortungsübernahme bei Kauf oder Pacht eines Geländes wird der Verein in der Regel durch eine weitere Organisationsform für den Betrieb, etwa eine (gemeinnützige) GmbH oder Genossenschaft ergänzt. Die Formalisierung der Organisationsstruktur ist vielfach mit einer Auseinandersetzung über die Nutzungsentwicklung verbunden. Eine entscheidende Frage ist, wie die Organisationsform der Raumunternehmen in die Prozesssteuerung der Gesamtentwicklung eingebunden ist und welche Entscheidungsbefugnisse damit verbunden sind. Fungiert der Zusammenschluss der



In vielen Projekten geht es um die Ausbalancierung zwischen formellen und informellen Organisationsstrukturen.

Nutzer als Pächter oder Eigentümer eines Geländes und kann er selbst über die Zusammensetzung der Nutzungen bestimmen? Liegt die Gesamthoheit über das Entwicklungsgebiet bei einer Entwicklungsgesellschaft, die Einzelstandorte an Organisationen der Raumunternehmen ohne weitere Mitspracherechte vergibt (→ Modell Inkubator, S. 155)? Oder gibt es einen Verbund aus Entwicklungsgesellschaft und Nutzerorganisation, der nach vereinbarten Spielregeln Verantwortlichkeiten definiert und eine gemeinsame Entscheidungsfindung ermöglicht?

Wenn Nutzer zu Raumentwicklern werden, muss sich eine passende Organisationsform dazu entwickeln. Eine erfolgreiche Steuerung nicht-linearer Entwicklungsprozesse und unterschiedlicher Nutzerinteressen erfordert vor allem Flexibilität und Zeit.

Ökonomie und Wertschöpfung

Der Städtebau der Moderne war in den ersten Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg geprägt durch einen ganzheitlichen und flächendeckenden Anspruch. Gute Lebensbedingungen sollten für die Gesamtheit der Bevölkerung hergestellt werden. Das paternalistische Planungsmodell des versorgenden Staates geriet seit den 1970er Jahren immer stärker in die Krise und wurde von dem Konzept der „unternehmerischen“ Stadt abgelöst (Oswalt/Overmeyer/Misselwitz 2013, S.11). In der Folge wurden ursprünglich staatliche Aufgabenfelder wie der kommunale Wohnungsbau durch Public-Private-Partnership-Modelle abgelöst. Im Prinzip zeichnen sich die Aushandlungsprozesse zwischen Markt und Staat in der Stadtentwicklungspolitik westeuropäischer Länder dadurch aus, dass einerseits die Deckung von Wohnungsbedarfen größtenteils dem Markt überlassen wird und im Gegenzug private Eigentümer und Investoren an der Finanzierung von öffentlichen Belangen wie Erschließungen, dem Bau von öffentlichen Räumen und teilweise auch sozialgerechten Wohnungen über eine Abschöpfung des Planungsgewinns beteiligt werden. So führte die Stadt München 1994 das Modell der „Sozialgerechten Bodennutzung“ ein. Von den Bodenwertsteigerungen durch Bebauungsplanungen und den Bau von öffentlichen Infrastrukturen müssen die Planungsbegünstigten bis zu zwei Drittel an die Stadt abführen (Landeshauptstadt München, Referat für Stadtplanung und Bauordnung 2009, S. 6–7).

Welche Position nehmen Raumunternehmen im Spannungsfeld von öffentlichen und privaten Interessen in der Stadtentwicklung ein? Sie besetzen eine bisher undefinierte Zwischenrolle und finden sich in den städtebaulichen Verträgen,¹ die zwischen öffentlicher Hand und Privaten ausgehandelt werden, kaum wieder. Die meisten Raumunternehmen agieren als private Akteure mit einem unternehmerischen Profil, das jedoch in den seltensten Fällen unter üblichen marktwirtschaftlichen Bedingungen umsetzbar ist. Sie legen Wert auf die Refinanzierung ihrer Projekte, Investitionen und der eigenen Arbeit. Gleichzeitig verfolgen sie aber auch das Ziel, Grund und Gebäude aus der immobilienwirtschaftlichen Spekulation herauszulösen, um Spielräume für die Ermöglichung nicht rentabler Nutzungen zu gewinnen, meistens mit Unterstützung von Kommunen oder Bürgerstiftungen.

Ihr Nutzen für die öffentliche Hand ist offensichtlich: Sie geben zivilgesellschaftlichen Projekten Raum, integrieren kapitalarme Akteure, fördern Eigeninitiative und

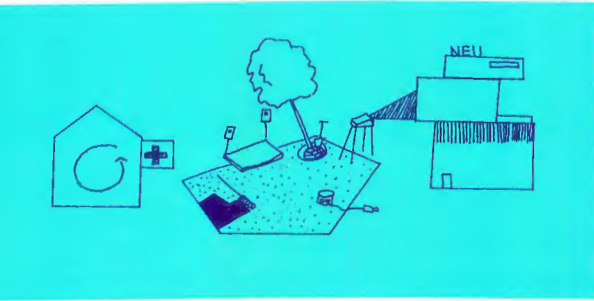
A hand-drawn diagram illustrating osmosis. It shows a central area labeled 'DRINNEN' (inside) surrounded by a dashed line representing a semi-permeable membrane. To the left, labeled 'REIN' (outside), are several small circles representing water molecules. To the right, labeled 'RAUS' (outside), are also small circles. Arrows indicate the movement of water molecules from the 'REIN' side through the membrane to the 'RAUS' side, showing a net flow out of the central area.

Für private Akteure sind die gemeinwohlorientierten „Werte“ der Raumunternehmen bei einer rein monetären Abwägung wenig attraktiv. Zu groß ist die Lücke zwischen den erwartbaren Gewinnen durch eine marktübliche Nutzung und der Vermietung an Raumunternehmen (→ S. 113–120). Sind damit die selbstbestimmten Raumentwickler allein Sache der öffentlichen Hand?

Für die Nutzungsmischung in Quartieren, ihre Innovations- und Erneuerungskraft wäre das ein ganzheitlicher Ansatz, der sich nachhaltig für das Leben in Städten auszahlen würde.

Strategische Planungsansätze haben bei städtebaulichen Projekten mit Raumunternehmen in Bezug auf Rauminterventionen und Nutzungskonzepte eine entscheidende Bedeutung. „Sich mit kleinen Schritten perspektivisch auf den Weg machen“ war das Credo von Karl Ganser für die IBA Emscherpark (Ganser/Siebel/Sieverts 1993). In den Planungsstrategien für diese IBA wurden über die Idee des „perspektivischen Inkrementalismus“ unter anderem der Verzicht auf flächendeckende Realisierung, die Verschränkung von informeller mit regulatorischer Planung wie auch die vertikale und horizontale Kooperation zwischen Akteuren propagiert (ebd.). Nun ist die regionale Ausrichtung einer IBA nicht zu vergleichen mit dem städtebaulichen Maßstab von Quartiersentwick-

lungen. Beziehen sich die Perspektive einer Bauausstellung auf ein qualitatives Leitbild für einen Agglomerationsraum und die kleinen Schritte auf eine Vielzahl von in sich geschlossenen Einzelprojekten, so geht es bei städtebaulichen Entwicklungsvorhaben um einen mit Flächengrößen, Gestaltungs- und Verwertungsvorgaben unterlegten Plan und die stufenweise Realisierung des Konzeptes auf definierten Baufeldern.



Die Raumstrategien der Raumunternehmen sind vielschichtig: Umgang mit Bestand, gezielte bauliche Interventionen und Prozesshaftigkeit sind prägnante Merkmale.

Der strategisch iterative Ansatz wird erst relevant, wenn die Offenhaltung von Räumen für Aneignungs- und Selbstorganisationprozesse von Nutzungen verhandelt wird oder wenn Strategien des Rückbaus, der Bestandsaktivierung und der punktuellen Neugestaltung miteinander verknüpft werden. Auch wenn die wenigsten Raumpioniere und Raumunternehmen eine Raumstrategie für ihr erweitertes Umfeld verfolgen, bilden sich aus planerischer Perspektive eindeutige Muster der Raumanneignung ab, die in städtebaulichen Konzepten bisher kaum Berücksichtigung finden:

- Kristallisationskerne bilden gut erhaltene Gebäude mit einer intakten Infrastruktur, die in der Aktivierungsphase mit wenig Investitionen für ein möglichst breites Spektrum an Nutzungen zugänglich gemacht werden können; schlecht erhaltene Räume sind auch für Raumunternehmen nicht attraktiv, zumindest solange keine Mittel für aufwendigere Sanierungen vorhanden sind.
- Öffentliche Räume müssen nicht angelegt werden. Bestehende Freiflächen werden multifunktional im Zusammenspiel mit Gebäuden oder an gut erreichbaren Orten genutzt, die sich für öffentliche Ereignisse und Interaktion eignen. Parkplatz, Konzertbühne, Spielplatz, Rangierfläche, Ausstellungsfläche, Lager – je mehr Nutzungen die bestehenden Freiräume zulassen, desto besser.
- Äußere Raumgrenzen wie Mauern oder Tore verlieren mit der Umnutzung ihre abschottende Wirkung. Sie begünstigen die Bildung eigener Identitäten und Milieus. Die Differenzierung zur Umgebung wird positiv umgewertet.
- Raumstrategien von Raumunternehmen in Transformationsarealen sind stärker mit zeitlichen Rhythmen verwoben als in fertig gebauten Quartieren. Das betrifft beispielsweise die temporäre bzw. saisonale Nutzung von Orten auf einem Gelände. Die Raumnutzung oszilliert, die Konzentration auf feste Raumkerne wechselt mit einer flächigen Ausdehnung.

Diese räumlichen Aneignungsmuster können bei der Einbettung von Raumunternehmen in die weitere städtebauliche Entwicklung eines Geländes eine wesentliche Ressource darstellen. Bedeutend ist in diesem Prozess die Frage, wie sich die *Bottom-up*-Strategien der ersten Umnutzungsphase zu dem Neubau von Gebäuden, angelegten Freiflächen oder neuen Erschließungsstraßen verhalten und wer für Pflege, Sicherung und Unterhalt der Flächen verantwortlich ist. Die Praxis des Unfertigen ist für nutzer-

getragene Entwicklungen Voraussetzung und Qualität zugleich, widerspricht aber dem Determinismus der Planung. In dem Spannungsfeld zwischen Festlegung und Offenheit bewähren sich Ansätze, die im Rahmen eines Gesamtkonzeptes kleinräumliche Zonen definieren, für die mit den Beteiligten und externen Experten Spielregeln vereinbart und planungsrechtlich gesichert werden (Schmidt-Eichstaedt/Overmeyer 2010).

Wichtig ist hierbei, Spielregeln an die „Begabung“ der einzelnen Zonen und die zeitliche Entwicklung zu koppeln. Das betrifft neben den klassischen städtebaulichen Parametern wie Dichte, Erschließung und öffentlichen Räumen einer Zone vor allem ihre weichen Standortfaktoren: Welche Räume eignen sich für eine Ausdehnung von Bestandsnutzungen? Wo ist Schutz vor Lärm gefragt und an welcher Stelle eine radikale Öffnung zur Nachbarschaft? Was sind Laborräume, in denen für einen bestimmten Zeitraum unterschiedliche Nutzungen im Wechsel getestet werden können und wo sollten Impulse durch Neubauten gesetzt werden? Welche Atmosphären, Öffentlichkeiten und mögliche Nutzungsmilieus zeichnen die Zonen aus? Die zeitliche Dynamisierung von Planung und Spielregeln schafft mehr Flexibilität, weil die Entscheidungsfindung über einen längeren Zeitraum gestreckt wird und so aktuelle Entwicklungen und Planung kontinuierlich aufeinander abgestimmt werden können. So kann beispielsweise über die Spielregeln vereinbart werden, dass eine bestehende Asphaltfläche für einen befristeten Zeitraum von Jahren multifunktional sowohl als Platz für öffentliche Veranstaltungen, ausgelagerte Erdgeschossaktivitäten oder als Parkplatz genutzt werden kann. Je nach Nutzungsentwicklung kann nach Ablauf des vereinbarten Zeitrahmens entschieden werden, ob der Platz als öffentlicher Raum mit einer stärkeren funktionalen Gliederung neu angelegt werden soll oder in seiner bisherigen Form weiter gut funktioniert. Zu klären ist hierbei, wie dieser Entscheidungsprozess insbesondere bei gegensätzlichen Interessen gestaltet ist und wer am Ende entscheidet.

Die Ausgestaltung von Freiflächen und Gebäuden in nutzergetragenen Entwicklungen ist eng mit den zuvor diskutierten Fragen der Organisationsform und Ökonomie verbunden. Einen weiteren, nicht unwesentlichen Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von Raumstrategien zeigen die untersuchten Fallbeispiele: die Personalunion aus Planenden und Raumunternehmen. In allen Beispielen sind die Initiatoren selbst Architekten oder im Projektteam arbeiten professionelle Planer mit.

Stadt machen mit Raumunternehmen

Können Raumunternehmen einen wirklichen Beitrag zur Entwicklung von Nachbarschaften und Quartieren leisten oder stellen sie ein Sondermodell der verstetigten Zwischennutzung dar?

Es gibt in der Transformation von städtischen Konversionsflächen kaum ein städtebauliches Projekt, das nicht den Anspruch verfolgt, ein „urbanes und gemischtes“ Quartier schaffen zu wollen. In der Regel sind Quartiere heutiger Stadtproduktion ein räumliches Konstrukt aus – meist monofunktional genutzten – Baukörpern und gestalteten, öffentlichen Räumen, die als Adresse für die Vermarktung dienen.

Die Ansprüche an Nachbarschaften haben sich mittlerweile aber stark geändert. Über einen flächenschonenden, klimaverträglichen Wohnungsbau hinaus geht es vielen Menschen um neue Formen des Zusammenlebens und der Gemeinschaft, um Teilhabe durch zivilgesellschaftliches Engagement, die Relokalisierung von Produktionskreisläufen und Lebenswelten, um sinnvolle Lebensarbeit und nachhaltiges Wirtschaften. Nicht mehr expansives Wachstum um jeden Preis, sondern vielmehr die Frage, wie wir in Zukunft in der Stadt gut leben können, rückt in den Vordergrund (Welzer 2012, S.66): Raumunternehmen schaffen Nachbarschaften, die darauf Antworten suchen. Das macht sie für die kommende Stadt attraktiv.

Quellen

- Bühler, Susanne: „Kreativ- und Kulturquartier Oberhafen“. Hamburg 2013. www.hafencity.com/de/oberhafen.html, Zugriff 20.9.2013
- Ganser, Karl/Siebel, Walter/Sieverts, Thomas: „Die Planungsstrategie der IBA Emscherpark“. In: *Raumplanung* 61. Dortmund 1993, S. 112-118
- Kühn, Manfred: „Strategische Planung – Vom Schlagwort zum Modell“. In: Kühn, Manfred/Liebmann, Heike (Hg.): *Regenerierung der Städte*. Wiesbaden 2009, S.87
- Landeshauptstadt München, Referat für Stadtplanung und Bauordnung: „Kreativquartier an der Dachauer Straße“. München 2013. www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Stadtplanung-und-Bauordnung/Projekte/Dachauerstrasse-Werkstattgesprach.html, Zugriff 15.9.2013
- Landeshauptstadt München, Referat für Stadtplanung und Bauordnung: *Die sozialgerechte Bodennutzung*. München 2009, S. 6/ 7
- Oswalt, Philipp/Overmeyer, Klaus/Misselwitz, Philipp: „Einführung“. In: Oswalt, Philipp/ Overmeyer, Klaus/ Misselwitz, Philipp (Hg.): *Urban Catalyst*. Berlin 2013, S. 11
- Oswalt, Philipp/Overmeyer, Klaus/Misselwitz, Philipp/Fezer, Jesko: „Offene Planung“. In: Oswalt, Philipp/ Overmeyer, Klaus/ Misselwitz, Philipp (Hg.): *Urban Catalyst*. Berlin 2013, S. 165-189
- Otto, Klaus-Stephan/Speck, Thomas (Hg.): *Darwin meets Business. Evolutionäre und bionische Lösungen für die Wirtschaft*. Wiesbaden 2011
- Schmidt-Eichstaedt, Gerd/Overmeyer, Klaus: „Mellowpark Campus“, Studie zur Umsetzung eines vorhabenbezogenen Bebauungsplanes für die nutzergetragene Entwicklung eines 7 ha großen Jugendsportgeländes im Rahmen des EXWOST Forschungsprogrammes, Forschungsfeld Jugendliche im Stadtquartier des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Stadtentwicklung und des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Berlin 2010
- Verein I LAND: „Zwischennutzung Klybeckinsel“. Basel 2013. www.i-land.ch, Zugriff 3.9.2013
- Welzer, Harald: *Selbst Denken*. Frankfurt/Main 2012, S. 66

Anmerkungen

- 1 Städtebauliche Verträge werden zwischen der öffentlichen Hand und privaten Investoren im Zuge von städtebaulichen Maßnahmen geschlossen. Darin kann nach §11 des Baugesetzbuches unter anderem die Durchführung städtebaulicher Maßnahmen wie Erschließung, Bodensanierung, baukulturelle Belange oder auch die Deckung des Wohnbedarfes für Bevölkerungsgruppen mit besonderem Bedarf geregelt werden.



Autoren

Robert Ambrée studierte Stadt- und Regionalplanung an der TU Berlin und der Universität Neapel „Federico II“. Er ist seit 2009 Mitarbeiter der Montag Stiftung Urbane Räume gAG, wo er insbesondere die Handlungsfelder „Initialkapital“ und „Urbane Dialoge“ koordiniert.

Martina Baum, Stadtplanerin und Architektin, Studium an der Bauhaus Universität Weimar, Promotion am KIT Karlsruhe. Gründerin von STUDIO . URBANE STRATEGIEN, einem Planungs- und Beratungsbüro mit den Schwerpunkten Transformationsprozesse und strategische Stadtentwicklung. Sie ist neben der Praxis seit vielen Jahren als Lehrende und Forscherin tätig, unter anderem an der ETH Zürich und am KIT Karlsruhe. Sie publizierte unter anderem *Urbane Orte – Ein Urbanitätskonzept und seine Anwendung zur Untersuchung transformierter Industrieareale* und *City as Loft – Adaptive Reuse as a Resource for Sustainable Urban Development*. Aktuelle Forschungsschwerpunkte sind „Urbane Transformationsprozesse“, „Strategische Raumentwicklung“ und „Dynamisch-stabile Strukturen“.

Frauke Burgdorff ist Raumplanerin und Vorstand der Montag Stiftung Urbane Räume gAG. Sie hat das Europäische Haus der Stadtkultur im Auftrag des Landes Nordrhein-Westfalen aufgebaut, am Sekretariat für Zukunftsforschung geforscht und als Stadtplanerin in Antwerpen gearbeitet. Die Montag Stiftung Urbane Räume gAG setzt sich für Chancengerechtigkeit, Heterogenität und Selbstorganisationsprozesse ein. Sie sucht und entwickelt Strategien und Projekte, die eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung voranbringen.

Lisa Buttenberg studierte Stadtplanung und Stadtentwicklung an der TU Hamburg-Harburg und der HafenCity Universität Hamburg und schloss dort mit der Masterarbeit *Doityourselfprojekt. Entwicklung: Neue Räume für neue Arbeit* ab. Freie Mitarbeit beim Forschungsprojekt *Urban Catalyst, Schrumpfende Städte* und im Büro *Urban Catalyst studio* (2007–12) und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Landschaftsarchitektur Prof. Klaus Overmeyer an der Bergischen Universität Wuppertal (2011–13). Sie ist Mitbegründerin des freien Kollektivs *spacedepartment* und Mitherausgeberin des unabhängigen Magazins *urban spacemag – Stadt in Seiten*.

Alexandra Özlem Ehlers ist freiberufliche Mediendesignerin. Sie studierte Mediendesign und Sozialwissenschaften an der Bergischen Universität Wuppertal (2006–14) und ist Mitarbeiterin der Forschungsstelle Bürgerbeteiligung an der BUW. Alexandra Ehlers plant und moderiert zivilgesellschaftliche Beteiligung, ist Gutachterin in Bürgerbeteiligungsverfahren und Mitglied des Instituts für bürgerschaftliche Politik in Europa (EuCiP e.V.).

Frederik Fleischmann, Bachelor of Science in Engineering Betriebswirtschaftslehre, Studium an der Humboldt-Universität zu Berlin und ESCP Paris. Berater der EVOCO GmbH in Schöneiche/Berlin und Projektleiter Neue Technologien und Industriepolitik für Berliner Wirtschaftsgespräche e.V. Frederik Fleischmanns Beratungsschwerpunkt liegt auf Organisationsentwicklung, *Change Management* und Innovationsentwicklung. Er ist für Kunden im Profit- und Non-Profit-Bereich tätig, Koautor des *Handbuchs für Nachhaltige Betriebsratsarbeit* (Hans-Böckler-Stiftung, 2010) und Vorstandsmitglied in einem gemeinnützigen Verein für Freiwilligendienste im Ausland.

Hans J. Lietzmann, Univ.-Prof. Dr. phil., Lehrstuhl für Politikwissenschaft an der Bergischen Universität Wuppertal, Jean-Monnet-Professor für European Politics. Leiter der Forschungsstelle Bürgerbeteiligung. Wiss. Direktor des Institute for European Citizenship Politics (EuCiP) an der Bergischen Universität. Durchführung zahlreicher Beteiligungsverfahren und Beratungen im Bereich von *public policy*. Studium der Soziologie und Rechtswissenschaften. Forschungsaufenthalte in Cambridge/MA (Harvard University), New York (New School) und Washington (Library of Congress). Gast- und Vertretungsprofessuren in Berlin, Hamburg, München, Essen, Neu-Delhi. Zahlreiche Forschungsarbeiten und Veröffentlichungen zur Politischen Theorie, zur Politik der politischen Beteiligung und der konsultativen Governance, der Rechts- und Verfassungspolitik sowie zur Europapolitik.

Anja Müller, Raumplanerin, Studium an der TU Dortmund und University of Newcastle upon Tyne (England), ist seit 2010 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Ökonomie des Planens und Bauens (Prof. Dr. Guido Spars) an der Bergischen Universität Wuppertal. Ihre Forschungsinteressen liegen in den Themenbereichen Stadt- und Regionalentwicklung unter Beteiligung der Zivilgesellschaft (zum Beispiel Nordbahntrasse in Wuppertal),

Wirkungsanalyse von Förderprogrammen (zum Beispiel der ökonomischen Effekte der Städtebauförderung) sowie der Wohnungswirtschaft und ihre Akteure. Seit 2011 beschäftigt sie sich mit den Raumunternehmen, wobei sie an der Erforschung der Fallstudien dieses Bandes beteiligt war.

Klaus-Stephan Otto, Dipl. Psychologe, Studium an der TU Berlin, begleitet als Berater Unternehmen und Organisationen in ihrer evolutionären Entwicklung. Zu seinen Kunden gehören große Unternehmen wie Bayer oder Volkswagen, aber auch Bundesministerien und Nonprofit-Organisationen. Seit über 30 Jahren Geschäftsführer der Dr. Otto Training & Consulting, seit 2010 zusätzlich Geschäftsführer der EVOCO GmbH. Entwickler des Ansatzes „Evolutionmanagement – In der Wirtschaft aus der Natur lernen“. Dazu hat er mehrere Bücher und zahlreiche Artikel geschrieben. EVOCO gehörte 2013 zu den fünf Finalisten beim „Querdenker Award“ in der Kategorie „Zukunft“. Leiter von größeren Projekten, zum Beispiel der „Osnabrücker Evopfade“ für die Deutsche Bundesstiftung Umwelt und des Projekts „Nachhaltige Betriebsratsarbeit“ für die Hans-Böckler-Stiftung.

Klaus Overmeyer, Landschaftsarchitekt und Stadtforscher, Studium an der TU München und TU Berlin. Gründer von Urban Catalyst studio, zahlreiche Planungs- und Forschungsprojekte zur Gestaltung und Nutzung von Transformationsräumen in Europa. Klaus Overmeyer ist internationaler Vordenker im Feld der nutzergetragenen Stadt- und Projektentwicklung. 2003 erhielt er den „Deutschen Landschaftsarchitekturpreis“ und ist seit 2010 Professor für Landschaftsarchitektur an der Bergischen Universität Wuppertal. Aktuelle Forschungsschwerpunkte sind „Raumunternehmen“, „Stadtentwicklung durch Jugendliche“, „Räume kreativer Milieus“ und „Nospolis: Commoning urbaner Gemeinschaften“.

Marcus Paul studierte Architektur und Städtebau und ist seit 2009 Mitarbeiter bei der Montag Stiftung Urbane Räume gAG, wo er unter anderem das Handlungsfeld „Neue Nachbarschaft“ verantwortet. Nach seinem Studium arbeitete er in verschiedenen Architekturbüros in Aachen und Köln.

Guido Spars studierte VWL an der Universität Köln und promovierte 2000 an der TU Berlin über den Bodenmarkt und seine Abgaben. Seine Habilitation verknüpfte neuere Ansätze der Stadt- und Regionalökonomie mit der Immobilienwirtschaft. Seit 2006

leitet er das Fachgebiet „Ökonomie des Planens und Bauens“ an der Bergischen Universität Wuppertal, wo er ebenfalls stellvertretender Studiengangleiter des Weiterbildungsstudienganges REM+CPM (Real Estate Management + Construction Project Management) ist. Seine Forschungsgebiete sind Stadt- und Regionalökonomie sowie -entwicklung, insbesondere Immobilienwirtschaft. Neben zahlreichen Forschungsprojekten, Veröffentlichungen und Vorträgen ist Guido Spars Mitglied der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (gif), berufenes Mitglied der DASL und des Kuratoriums des Bundesverbandes für Wohnen und Stadtentwicklung e.V. sowie im Fachbeirat des UNESCO-Welterbes Oberes Mittelrheintal.

Zeichnungen Fallstudien

Thomas Rustemeyer studierte Architektur und Städtebau am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und an der Universität der Künste Berlin. Er arbeitete mit Markus Bader von raumlaborberlin an der IBA Berlin 2020 und als Ausstellungsgestalter bei Jangled Nerves. Er ist tätig als freier Illustrator und war unter anderem an der Ausstellung „Space Time Dignity Rights“, kuratiert von Prof. Philipp Misselwitz, beteiligt. 2012/13 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Landschaftsarchitektur Prof. Klaus Overmeyer an der Bergischen Universität Wuppertal. 2014 ist er Architect in Residence am Goethe-Institut Rotterdam.

Raumunternehmen

Elma van Boxel und Kristian Koreman sind Landschaftsarchitekten und Urbanisten. 2001 gründeten sie das Büro ZUS (Zones Urbaines Sensibles). Sie sind Initiatoren des Projektes **Schieblock** und gewannen für ihr Teilprojekt Luchtsingel 2012 den **Preis der Stadsinitiatief Rotterdam**. Beide sind internationale Preisträger zahlreicher Auszeichnungen, unter anderem des „Maaskant Prize for Young Architects“ (2007), des „Green Building Award“ (2012) und des „Berlin Urban Intervention Award. 2010“ kuratierten sie die 5. Internationale Architekturbienale Rotterdam, gründeten 2011 „INSIDE“, ein Masterprogramm an der Royal Academy of Art in Den Haag und wurden als Teilnehmer des „BMW Guggenheim Lab“ in New York ausgewählt.

Daniela Brahm, bildende Künstlerin, 1988–95 Studium an der Hochschule der Künste Berlin, Ausstellungen im In- und Ausland, unter anderem im Künstlerhaus Bethanien Berlin (2005), Museo Tamayo Mexiko City (2006), im Rahmen von „Ideal City – Invisible Cities“ in Zamosc (Polen) und Potsdam (2006), Museum für Moderne Kunst Warschau (2009). 2005 initiierte sie zusammen mit Les Schliesser das Projekt ExRotaprint als ein Modell für eine offene und profitferne Stadtentwicklung. Seit 2007 Gesellschafterin und Teil des Planungsteams der ExRotaprint gGmbH. Beteiligung an den Initiativen „Stadt Neudenken“ zur Neuausrichtung der Berliner Liegenschaftspolitik und „Haben und Brauchen“ zur Sicherung der Produktionsbedingungen bildender Künstler in Berlin.

Maria und Rudolf Finsterwalder sind Architekten und leben in Stephanskirchen, Berlin und Porto. Ihr Büro arbeitet an verschiedenen Bauten in Europa. Schwerpunkt ist die Auseinandersetzung mit Formen und Strukturen der Natur. Rudolf Finsterwalder ist Herausgeber des Buches *Form follows Nature* mit Beiträgen von Frei Otto, Carsten Nicolai und anderen. Die Finsterwalders erhielten zahlreiche Preise, unter anderem 2007 den „Rom-Preis“ der Deutschen Akademie Rom Villa Massimo oder 2009 den „Sonderpreis Wienerberger Brick Award“ zusammen mit Alvaro Siza. Sie nahmen an internationalen Ausstellungen teil wie „Häuser des Jahres“ im DAM Frankfurt/Main. (2013), „White Cube“ im Carnegie Museum of Art, Pittsburgh, USA (2012) und im Martin-Gropius-Bau Berlin (2011) und an den Architekturbienalen Venedig (2010, 2004). Seit 2002 entwickeln sie die Landmühle in Stephanskirchen zu einem regionalen Anziehungspunkt für integrierte Modelle des Wohnens, der gewerblichen Produktion, der ökologischen Landwirtschaft sowie für Sport und Gesundheit. www.fensterwalderarchitekten.com

Melanie Humann, Urban Designer und Architektin. Nach dem Studium an der TU Berlin arbeitete sie im Rahmen des EU-Forschungsprojektes Urban Catalyst (2001–03) und bei Urban Catalyst ^{studio} zu Potenzialen und Strategien temporärer Nutzungen. Von 2008 bis 2013 lehrte und forschte sie am Institut für Städtebau der TU Braunschweig mit dem Schwerpunkt *Spatial Justice*. Zusammen mit Janin Walter gründete sie 2010 das Büro urban affairs in Berlin. Urban affairs begleitet und moderiert nutzergetragene Planungsprozesse, unter anderem seit 2011 den Holzmarkt in Berlin. Seit 2013 ist Melanie Humann Professorin für Nachhaltigen Städtebau an der HTW Dresden.

Mario Husten studierte Wirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft in Ost-Berlin. Er arbeitete zunächst als Journalist. Für Gruner + Jahr gründete und leitete er in Osteuropa Zeitungsverlage sowie Druckereien. Später war er im Hamburger Hauptsitz des Verlages verantwortlich für die internationale Positionierung von Magazinen wie *Geo* und den osteuropäischen Markt. 2006 machte er sich als Berater für internationale Medienunternehmen und Start-ups im adriatischen Raum selbstständig. Seit 2010 lebt er mit seiner Familie in Berlin und wurde Ko-Gründer des als Genossenschaft organisierten Netzwerkes Ideen „Schaffen Werte“. Aktuell arbeitet er im Vorstand der Holzmarkt Genossenschaft und Genossenschaft für urbane Kreativität.

Christoph Klenzendorf, Mitbegründer und Betreiber der Bar 25 und des Clubs KaterHolzig in Berlin (2004–13). Er ist einer der Initiatoren des Holzmarkt Projektes.

Steffen Präger studierte an der Universität Erfurt Kommunikationswissenschaft und ist seit 2006 freiberuflicher Berater für Sozialmanagement und Sozialmarketing. Im Jahr 2008 folgte mit Gleichgesinnten und Mitstreitern in Erfurt die Gründung des gemeinnützigen Vereins Plattform e.V., einer Werkstatt für innovative Lösungsansätze gesellschaftlicher Problemfelder, dem er heute als geschäftsführender Vorstand vorsteht. Als Referent non-formaler Seminare und Dozent mit Lehraufträgen an Universität und Fachhochschule Erfurt vermittelt er Grundlagen des Projektmanagements. Seine fachlichen Themenschwerpunkte sind Partizipation, Employability und Entrepreneurship.

Kristine Gabi Schlenstedt, seit 2009 Aktivistin im Hamburger Gängeviertel. Sie studierte Geographie in Berlin und absolvierte einen Master of Science im Fachbereich Stadtplanung an der HafenCity Universität Hamburg. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem privaten Forschungsinstitut. Nebenbei ist sie für unterschiedliche musikalische und kulturelle Veranstaltungen organisatorisch tätig.

Les Schliesser, bildender Künstler, 1985–93 Studium an der Kunstakademie Stuttgart, Leitung des Projektraums Kunstinstitut e.V. in Stuttgart, Ausstellungen im In- und Ausland, unter anderem Tirana Biennale Albanien (2001), im Rahmen von „Ideal City – Invisible Cities“ in Zamosc (Polen) und Potsdam (2006), SMP Galerie Marseille (2006), Café Moskau in Berlin (2008), Galerie du Bellay, Rouen (2008).

2005 initiierte er zusammen mit Daniela Brahm das Projekt ExRotaprint als ein Modell für eine offene und profitferne Stadtentwicklung. Seit 2007 geschäftsführender Gesellschafter und Teil des Planungsteams der ExRotaprint gGmbH.

Agnes Schuster, Aufsichtsrätin der Schloss Tempelhof eG, Inhaberin der Buchhandlung und des Naturkostladens „Zauberberg“ in Weilheim; von Beruf Erzieherin und Diplom Sozialpädagogin; früher in der Erziehungsberatung, im Frauentherapiezentrum und Frauenhaus in München tätig. Lebt seit 30 Jahren in Gemeinschaften, Mutter eines erwachsenen Sohnes.

Janin Walter, Urban Designer und Raumstrategin, Studium an der TU Berlin und Kunsthochschule Weißensee. Sie arbeitete mehrere Jahre für KCAP in Rotterdam und der Schweiz, vornehmlich an Revitalisierungsstrategien für Konversionsflächen. Von 2007 bis 2012 arbeitete sie für Urban Catalyst ^{studio} in Berlin. Sie leitete mehrere Workshops zur Revitalisierung von Konversionsflächen im internationalen Kontext. Zusammen mit Melanie Humann gründete sie 2010 das Büro urban affairs in Berlin und ist seit 2013 Gastprofessorin für Entwerfen und *Urban Design* an der Faculty of Architecture and Design RISEBA in Riga. Urban affairs ist seit 2011 Mitglied des Planungsteams für den Holzmarkt in Berlin.

Michael Ziehl, Diplom-Ingenieur der Fachrichtung Architektur und Master of Science der Fachrichtung Stadtplanung. Er lebt in Hamburg und arbeitet als Urbanist und Publizist. Seit 2013 firmiert er unter Urban Upcycling – Agentur für städtische Ressourcen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Zwischennutzungen, nutzerbasierte Projektentwicklungen und prozessorientierte Stadtentwicklung. Er ist Aufsichtsratsvorsitzender der Gängeviertel Genossenschaft 2010 eG und 2. Vorsitzender des Sanierungsbeirates Gängeviertel. 2009 hat er die ZZZ – ZwischenZeitZentrale Bremen und 2010 leerstandsmelder.de mit gegründet. 2012 hat er die Publikation *Second Hand Spaces* mit herausgegeben. www.urban-upcycling.de

Bildnachweis

Arbeitsgemeinschaft Holzmarkt (carpaneto, schöningh / Hütten & Paläste / Urban Affairs): S. 141, 143, 145, 147, 149

Gertenbach, Jörn: S.119 (eigene Darstellung nach Ferber, Uwe et al., Cabernet: „A vision of economic regeneration and sustainable land use“. In: BBR, UBA, Projektträger Jülich (Hrsg.): MehrWert für Mensch und Stadt - Flächenrecycling in Stadtumbauregionen, Berlin 2006, S. 149), S.136 (eigene Darstellung nach Evoco), S. 163

Hering, Mona: S. 109

Holz, Franziska: S. 110

Overmeyer, Klaus: S. 155, 157, 159, 160

Quitsch, Julian: S. 129

Rassloff, Thomas: S. 102

Reiter, Malte: S. 101

Rustemeyer, Thomas: alle Zeichnungen in den Kapiteln „Intro“, „Fallstudien“ und „Fazit“

teleinternetcafé, Berlin / TH Treibhaus Landschaftsarchitektur, Hamburg: S. 153

van Dulvenbode, Ossip: S.124

von Bock, Max: S. 100

Wittenberg, Malte: S. 123

© 2014 by jovis Verlag GmbH

Das Copyright für die Texte liegt bei den Autoren.

Das Copyright für die Abbildungen liegt bei den
Fotografen/Inhabern der Bildrechte.

Alle Rechte vorbehalten.

Herausgeber und Konzeption

Lisa Buttenberg, Klaus Overmeyer, Guido Spars



BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL

Abteilung Architektur

Lehrstühle Landschaftsarchitektur und

Ökonomie des Planens und Bauens

Nicht namentlich gezeichnete Texte sind von

Lisa Buttenberg, Klaus Overmeyer und Guido Spars
verfasst.

Redaktion

Lisa Buttenberg, Klaus Overmeyer

Gestaltung und Satz

Tom Unverzagt, Leipzig

Lithografie

BildIDruck, Berlin

Druck und Bindung

graspo CZ a.s., Zlín

Bibliografische Information der Deutschen

Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese

Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;

detaillierte bibliografische Daten sind im Internet

über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

jovis Verlag GmbH

Kurfürstenstraße 15/16

10785 Berlin

www.jovis.de

ISBN 978-3-86859-319-8



Mit den Raumunternehmen tritt ein neuer Typus von Stadt- und Landaktivisten auf den Plan: selbstbestimmte Raum- und Projektentwickler, die sich aufgelassene Orte schrittweise aneignen, besondere Nutzungsmischungen und Netzwerke bilden und über kluge Finanzierungsstrategien eine langfristige Perspektive aufbauen.

Raumunternehmen schaffen Testfelder für die drängenden Themen der kommenden Stadt. Es geht um neue Modelle von Teilhabe und Gemeinschaft, die Kooperation zwischen Bürgergesellschaft und Staat, um Relokalisierung und nachhaltiges Wirtschaften.

