Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 28 (2015)
Heft: [16]: Alte Mauern, neue Orte

Artikel: "Wir wollen Orte schaffen"
Autor: Marti, Rahel / Fehr, Lukas / Ziegler, Dieter von
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-595482

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 07.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

«Wir wollen Orte schaffen»

Umnutzen braucht Neugier, Finanzen und Langfristigkeit: Ein Gespräch über ehemals anrüchige Brachen, über Regulierung und das Handwerk des Entwickelns.

Interview:
Rahel Marti

Ihr Geschäft ist das Umnutzen von Industriearealen. Welche Fähigkeiten braucht ein Arealentwickler?

Lukas Fehr: Man muss ein Areal entdecken und sich darum kümmern wollen. Diese Neugier ist zentral. Königsweg gibt es keinen; die Arealentwickler der HIAG sind Generalisten, die in alle Richtungen über das eigene Wissen als Architekt oder Ökonom hinausschauen.

Dieter von Ziegler: Als ich als Ökonom 1996 die Fabrikgebäude der Spinnerei Murg umzunutzen begann, hatte ich von Arealen und Gebäuden keine Ahnung. Wir legten einfach los, geleitet vom Gespür, Murg könnte touristisch interessant werden. Zuerst eröffneten wir mit der Sagibeiz ein Restaurant, in dem meine Frau und ich anfangs selbst servierten. Es setzte Murg auf die touristische Landkarte; das Restaurant war unser Marketinginstrument.

Martin Durchschlag: Gespür und Fantasie braucht es, aber vor allem Kenntnis eines Ortes. Lage und Geschichte sind entscheidend dafür, was sich machen lässt. Jedes Areal ist ein Prototyp.

Wie kommen Sie auf Ideen, etwa für das Legler-Areal in Glarus Süd? Indem Sie zwischen den Gemäuern umherstreifen? Oder durch gezielte Suche? Braucht es den Geistesblitz oder die Recherche?

Lukas Fehr: Beides. Als wir das leer stehende Legler-Areal kauften, war klar, dass wir den Ort neu würden schaffen müssen. Im Gespräch kamen wir auf die Idee eines Schulinternats. Jetzt überprüfen wir diesen Geistesblitz. Durch eine Machbarkeitsstudie lernten wir das Areal genau kennen und zeigten seine Qualitäten auf. Gleichzeitig bringt die Idee das Areal ins Gespräch – auch bei Interessenten, die etwas anderes realisieren wollen.

HIAG will aber Besitzerin bleiben. Verhindert das auch Nutzungen?

Martin Durchschlag: Im Gegenteil. Vom 190 000 Quadratmeter grossen Areal Kleindöttingen wollte die ABB ursprünglich eine Parzelle kaufen, um selbst Produktionshallen zu erstellen. Doch unsere Dienstleistung als Besitzer überzeugte sie: Wir kümmern uns um das gesamte Areal, weil wir daran interessiert sind, es zu füllen. Wir gruppieren Nutzungen, die sich ergänzen oder Synergien schaffen. Wir sind dann erfolgreich, wenn wir die ganze Entwicklung kontrollieren und für kreative Lösungen offen bleiben, die mehrere Eigentümer nicht koordinieren würden.

Sie wollen Eigentümer bleiben – ist das wichtig?

Dieter von Ziegler: Ich muss meine Ideen nicht vermitteln und verkaufen, sondern kann sie auf eigenes Risiko ausprobieren. Dabei entscheide ich teils auch unökonomisch, was andere kaum mittragen würden.

Martin Durchschlag: Die Mieter auf Industriearealen, darunter viele mit Spezialimmobilien, brauchen einen langfristigen Ansprechpartner, der mit ihren Bedürfnissen umzugehen weiss. Zudem stärkt es unsere Glaubwürdigkeit gegenüber den Standortgemeinden. Wir kassieren keine schnelle Rendite und reichen die Probleme dann weiter. Wir sind in fünfzehn Jahren noch verantwortlich. Das schafft Vertrauen und erleichtert die Zusammenarbeit.

Welche Areale sind für HIAG interessant?

Martin Durchschlag: Die Fläche muss gross genug sein für mehrere Projekte. Das folgt aus der Geschichte der ehemaligen Holzindustrieareale, und darauf baut unser Geschäftsmodell. Wir wollen keine Einzelobjekte realisieren, sondern Orte schaffen wie die Sagibeiz in Murg. So können wir Projekte umsetzen, die nicht von Beginn weg rentieren, aber dem Areal nützen.

Lukas Fehr: Zudem muss das Areal in der Nähe eines Zentrums und dessen Wirtschaftsraum liegen. Das Legler-Areal ist in dieser Hinsicht die Ausnahme, aber auch von dort ist man in bloss 75 Bahnminuten in Zürich.

Martin Durchschlag: Wir besitzen kaum Brachen, fast überall bestehen Nutzungen. Auf dem ansonsten leer stehenden Legler-Areal sorgt ein Wasserkraftwerk für eine ausreichende Rendite. Das verschafft uns Zeit. Wir dürfen nicht unter Druck geraten und darauf angewiesen sein, dass nach drei Jahren die Baubewilligung und die Bagger kommen. Wir müssen in der Lage sein zu testen, uns an das Potenzial heranzutasten.

Warum kaufen Sie Brachen an der Peripherie, von denen andere die Finger lassen?

Martin Durchschlag: Wir sehen die Lage aus dem Blickwinkel der Nutzung. Für Industrie und Logistik sind die Lagen im Mittelland nicht peripher, sondern gerade genug weit entfernt von den Zentren und dennoch gut angebunden. Solche Nutzungen finden gar keine zentralen Lagen mehr. Oder nehmen Sie das Beispiel Windisch: Dort wohnt man in der Natur, aber bloss 35 Minuten mit dem öffentlichen Verkehr von Zürich weg. Es gibt viele, die das suchen.

Lukas Fehr: Das in den Agglomerationen erwirtschaftete Bruttoinlandprodukt ist pro Einwohner ebenso hoch wie in den Zentren. Die Gemeinden sind handlungsfähiger als die oft überregulierten Städte. Wir gehen also dorthin, wo etwas passieren kann.

Die ehemalige Spinnerei Floos in Wetzikon.

Was unterscheidet die Umnutzung in der Agglomeration von jener im Zentrum?

Dieter von Ziegler: In der Stadt eruiert man per Marktanalyse die Nachfrage und baut das Passende. Am Rand muss man flexibler sein und mehr Geduld haben. Weil die Einstandspreise geringer sind, ist die Rendite nicht unbedingt schlechter. Doch die Kaufkraft ist niedriger. Wenn man Lofts verkauft, steht niemand Schlange. In Murg waren wir gezwungen, schrittweise umzunutzen und Zwischennutzungen zu akzeptieren. Es brauchte Zeit, bis wir den Kopf über Wasser hatten.

Martin Durchschlag: In Zentren bezahlt man überhöhte Fantasiepreise und steht dann unter Druck, hohe Renditen zu erzielen. Wir gehen mit vernünftigen Szenarien in eine Akquise und schüren auch keine aggressiven Erwartungen.

Wie stellen Sie als börsenkotiertes Unternehmen Ihre Aktionäre dennoch zufrieden?

Lukas Fehr: Da hilft uns die Grösse. Unter den 51 Arealen spielt ein Versicherungseffekt. Es darf Areale geben, die zunächst wenig abwerfen, solange starke Erträge anderer Areale das kompensieren.

Martin Durchschlag: Der Verkauf profitabler Firmen aus der Holzindustrie füllte zudem unsere ‹Kriegskasse› siehe Seite 28. Wenn nötig können wir unabhängig von Banken investieren. Um die ABB als Nutzerin in Kleindöttingen zu gewinnen, richteten wir das Areal zuerst entsprechend ein. In Biberist war das Papieri-Areal noch nicht auf dem Markt, wir führten aber Gespräche mit den Besitzern. Plötzlich brauchten sie Geld für einen Maschinenkauf. Wir zahlten rasch mit Eigenkapital. So muss auch die Rendite nicht schon morgen sprudeln.

Welche Rolle spielen bestehende Nutzungen – lässt man sie noch etwas gewähren, hat aber die Tabula rasa im Hinterkopf? →

→ **Martin Durchschlag:** Im Gegenteil. Sie bewegen uns, Areale zu kaufen, und bestimmen die Entwicklung mit. Sie sind dort, weil sich der Ort für sie eignet, weil Netzwerke aus Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden bestehen. Bestehende Nutzungen sind auch künftige.

Lukas Fehr: Möglich ist aber, dass eine Nutzung das Gebäude wechseln muss, damit wir handlungsfähig bleiben. Teile des Schönau-Areals in Wetzikon vermieten wir an Zwischennutzungen. Aber dort, wo heute günstige Ateliers sind, könnte man nach der Sanierung wohnen. Dafür versuchen wir, wieder neue günstige Flächen freizuspielen.

Sie nutzen die Kreativbranche, um den Ort zu etablieren – aber bieten Sie ihr auch Perspektiven?

Martin Durchschlag: Wir suchen Zwischennutzungen, die nach der Sanierung bleiben, weil sich der Ort eignet und die Nutzer die nachher höhere Miete auch zahlen können. Es ist wie in einer Baumschule: Wir ziehen Schösslinge und pflanzen sie wenn nötig um. Diese Spielregeln kommunizieren wir auch. In Aathal boten wir Nutzern während der Sanierung des ‹Leuchtturms› Flächen im Floos; jetzt kommen sie zurück in den ‹Leuchtturm›. Die Grösse lässt uns Spielraum für Zwischenlösungen.

Lukas Fehr: Die Mieter sind unsere Kunden. Wir erhalten rund 50 Millionen Franken Mieterträge pro Jahr, das läppert sich zusammen. Jedes Areal wird von einem Entwickler betreut, der sich Ideen ausdenkt, und von einem Portfoliomanager, der die Kosten im Griff hat und dafür sorgt, dass kein Mieter grundlos vertrieben wird.

Dieter von Ziegler: Man muss aber auch Nein sagen können. Ein Nutzer, der nicht ins Konglomerat passt, kann die anderen vertreiben. Dass ich deshalb jemandem kündige, ist auch schon vorgekommen.

Ist es ein Vorteil peripherer Areale, dass die Stimmung weniger aufgeheizt ist und nicht jeder Entwicklungsschritt medial beobachtet wird?

Martin Durchschlag: Das täuscht, die lokale Öffentlichkeit schaut überall genau hin. Auf dem Kunzareal in Windisch mischte sich der Quartierverein von Beginn weg ein. Ein Glücksfall, wie sich nachher herausstellte, weil wir das Vorhaben dadurch schon früh gemeinsam besprechen konnten. Es gab keine Rekurse.

Auf dem Schönau-Areal in Wetzikon gehen Sie wegen des Rekurses eines Anwohners gegen zwei Neubauten vor Bundesgericht. Was ist schiefgelaufen?

Lukas Fehr: Da kochte eine Ablehnung auf, die vorher gegärt hatte, ohne dass wir es bemerkt hatten. Es kommt immer öfter vor, dass Betroffene sich nicht zur Planung äussern, obwohl sie eingeladen wurden, das Vorhaben aber später juristisch bekämpfen. In der Regel hilft es, dass wir oft vor Ort sind und dem Projekt ein Gesicht geben. Die Arealentwickler geniessen bei HIAG eine hohe Autonomie, wir sind ‹Areal-CEOs›. Das ist Teil unserer Haltung, wir sehen in unseren Projekten keine technokratischen Prozesse, sondern verstehen uns als Kuratoren, die die richtigen Leute am richtigen Ort zusammenbringen.

HIAG sagt über sich, sie werte ihre Areale mit Respekt auf, zur Unterstützung des Werkplatzes Schweiz und der regionalen Prosperität. Ein schönes Bekenntnis – wo wird es konkret?

Martin Durchschlag: In Windisch verzichteten wir auf ein Gebäude mit fünfzehn Wohnungen und schufen stattdessen einen Quartierplatz. Das klingt schöngeistig, ist aber eine langfristige Investition in die Qualität des Ortes. Wir machen Standortförderung aus Eigeninteresse – im guten Fall profitieren auch Umgebung und Gemeinde, weil neben Arbeitsplätzen auch Restaurants entstehen. Diese Investitionen zahlen sich aus, weil die Menschen danach bereit sind, höhere Mieten zu zahlen. Weil uns grosse Areale gehören, können wir so vorgehen. Wir sind keine Philanthropen, aber bereit, uns auf langfristige Prozesse einzulassen.

Lukas Fehr: Wenn auf einem Areal, wo vor fünf Jahren kaputte Autos vor sich hin gammelten, heute wieder betriebsam gearbeitet wird, ist das eine Freude. Dann spüre ich: Meine Arbeit kann realwirtschaftlich wirksam werden.

Bei Umnutzungen gibt es oft Diskussionen wegen der Zonenvorschriften. Vor welche Probleme stellt Sie die zunehmende Regulierung?

Dieter von Ziegler: Früher baute man und holte anschliessend die Bewilligung ein. Heute kontrollieren kleine Gemeinden so hart wie Städte. Das verteuert die Baukosten – für periphere Lagen ist das ein Problem. Hinzu kommt, dass niemand mehr Risiken eingeht und man auch als Eigentümer auf der Hut sein muss vor Vertragsfehlern – weil fast jeder Fehler juristisch ausgeschlachtet wird. Ein Handschlag gilt nicht mehr. Auch dies verkompliziert und verteuert das Entwickeln und Bauen enorm.

Martin Durchschlag: Perfide ist, dass man gewisse Regulierungen nicht wahrnimmt, gerade weil sie Projekte verhindern und dann nichts passiert. Andere wirken erst im konkreten Fall negativ. Im Kanton Aargau haben wir vorschriftsgemäss einen Bürobau im Minergie-Standard erstellt. Die Nutzung produziert aber so viel Wärme, dass der Bau nachts nicht mehr auskühlt. Nun müssen wir ihn kühlen und die durch Minergie eingesparte Energie trotzdem aufwenden. Das macht den Bau teurer, auch für die Nutzer. Kritisch wird es zum Beispiel, wenn ein Betrieb ausbauen will, was einen Bewilligungsprozess und damit neue Auflagen etwa zu Brandschutz oder Energieeffizienz auslöst – Kosten, die der Betrieb womöglich nicht tragen kann. Die Baugesetze werden schärfer. Heute brennt Feuer heisser und Erdbeben schütteln stärker. Wir haben Gebäude, in denen früher die Schwerindustrie arbeitete und heute einfachere Tätigkeiten nicht mehr erlaubt sind.

Lukas Fehr: Die Regeldichte führt auch zu Widersprüchen. Während die kantonale Standortförderung ein Projekt unterstützt, will es die Fachstelle Naturschutz verhindern. Die Kantone müssen die eigenen Anliegen künftig gewichten, sonst laufen ihnen die Investoren davon.

Martin Durchschlag: Es gibt Nutzungen, die wegen der vielen Auflagen keine Flächen mehr finden. Und selbst wenn ein Standort geeignet und politisch möglich wäre, verhindert die komplexe Planung eine Bewilligung in nützlicher Frist – und wir müssen zusehen, wie der Nutzer weiterzieht.

Lukas Fehr: Planbare Vorgaben sind in Ordnung. Zu schaffen macht es uns, wenn die im Bewilligungsprozess politisch abgestimmte Lösung nicht sicherstellt, dass das Vorhaben tatsächlich realisiert werden kann. Wie im Fall Schönau, wenn Dritte, die sich zuvor nicht an der Verständigung beteiligt haben, formaljuristische Schlaufen auslösen, an die niemand gedacht hat. Die politische Lösung wird im Nachhinein torpediert. Wenn der planerische Prozess immer komplizierter und aufwendiger wird, müsste wenigstens das Resultat am Schluss stabil sein. Aber plötzlich wird alles wieder angreifbar.

Wie gehen Sie mit diesem Risiko um?

Martin Durchschlag: Teilweise wäre es einfacher, exakt die Rahmenbedingungen umzusetzen, statt zu versuchen, für den Ort mehr herauszuholen. Aber wir wollen nicht bauen, damit Beton da ist. Wir suchen weiterhin den Dialog. Das ist aufwendiger und unsicherer, aber es entspricht uns.

Sind Denkmalschutzobjekte Vorteile oder Nachteile für Ihre Areale?

Lukas Fehr: Vorteile. Punkt. Sie bilden den wertvollen Genius Loci. Wir kaufen bewusst Lagen mit Denkmälern. Manche Areale haben wir nur erhalten, weil niemand sonst

die Denkmäler wollte. Auch mit der Denkmalpflege als professionelles Gegenüber machen wir gute Erfahrungen – abgesehen davon, dass sie sich finanziell beteiligt.

Warum führt HIAG Architekturwettbewerbe durch?

Martin Durchschlag: Sie bringen nicht nur ein gutes Siegerprojekt, sondern auch einen kooperativen und kommunikativen Prozess mit sich. Wir können Beteiligte einbinden – ob Gemeinde, Kanton oder Denkmalpflege – und erfahren so, was machbar ist und was nicht.

Lukas Fehr: Wir organisieren meist zweistufige, nicht anonyme Verfahren und bemühen uns dabei auch um lokale, junge Büros. Wir suchen keinen Hausarchitekten. Gewerblich-industrielle Bauten erstellen wir solid und funktional ohne Konkurrenzverfahren; diese Bauten können wir erst planen, wenn Nutzer da sind, aber dann muss es schnell gehen. Das widerspricht dem Wettbewerb.

Vor zwanzig Jahren fühlten sich Exindustrielle mit ihren Brachen im Stich gelassen. Was ist heute anders?

Dieter von Ziegler: Damals hatte man kaum Erfahrung mit Umnutzungen. Wir standen vor riesigen Problemen wie der Altlastensanierung. Im Verein organisierten wir uns, auch um öffentliche Hilfe zu erhalten. Heute sind Industriebrachen nicht mehr anrüchig, sondern sexy dank gelungener Umnutzungen. Sie sind zum Geschäftsmodell geworden, wie HIAG zeigt.

Sitzen Sie heute wieder auf Schatztruhen, weil das Raumplanungsrecht das Bauland verknappt?

Dieter von Ziegler: Was den Wohnungsbau betrifft, ja. Laut den Szenarien des Bundes wächst die Bevölkerung weiter. Die Nachfrage nach industriell-gewerblichen Flächen aber hängt von der wirtschaftlichen Lage in Europa ab, und die ist zurzeit unsicher.

Macht Ihnen der starke Franken Sorgen, weil es bald weniger Industrie- und Gewerbebetriebe im Exportbereich geben könnte?

Martin Durchschlag: Ich mache keine Deindustrialisierung aus. Es gibt zwar Branchen mit niedriger Wertschöpfung, die aus der Schweiz verdrängt werden. Aber es gibt auch neue industriell-gewerbliche Geschäftsmodelle, die hier Fuss fassen, weil das Land neben dem starken Franken auch eine hohe Lebensqualität bietet. Das Biopharmaunternehmen Biogen, das auf einer Brache bei Solothurn eine Fabrik baut, zeigt das. Unsere Areale bleiben interessant und wertvoll wegen der Verknappung.

Wird es künftig zum Arealentwickeln gehören, gezielt nach Nutzern zu suchen und zu ‹clustern›?

Martin Durchschlag: Das würde unserer Strategie widersprechen. Wir wollen die Planung so nahe wie möglich an die Bewilligung bringen und trotzdem für viele Nutzungen offen bleiben. ‹Clustern› ist oft Wunschdenken kantonaler Wirtschaftsförderer. Will man aus dem Nichts einen Nanotech-Cluster schaffen, wird nicht viel passieren. Oft schaden sich die Standorte selbst: Sie sind fokussiert auf saubere Nutzungen, verbieten etwa grosse Parkierungen und schliessen dadurch vieles aus. Wenn alles vorgegeben ist, der Investor aber das Risiko tragen soll, winkt er ab.

HIAG treibt heute 51 Umnutzungsprojekte voran – werden es 100?

Lukas Fehr: Wir können wachsen, aber wir müssen nicht. Die Preise für Areale steigen, aber überteuert zu kaufen würde unser Geschäftsmodell gefährden. Darum kommen wir heute weniger zum Zug als vor einigen Jahren. Zudem möchten wir die flache Hierarchie möglichst lange beibehalten: Dass die Entwickler wie ‹Areal-CEOs› direkt Martin Durchschlag unterstellt sind, ist für unsere Arbeitsweise wichtig. Und schliesslich wachsen wir auch aus uns selbst heraus. Bis das Papieri-Areal in Biberist wieder floriert, bleibt noch viel zu tun. ●

Umnutzer.ch

Die Deindustrialisierung machte Dutzende von Industriellen zu Immobilienunternehmern. Sie verfügten plötzlich über riesige, leere Areale, für die sich niemand interessierte. Um sich über Themen wie Altlastenentsorgung, Denkmalschutz oder künftige Nutzungen auszutauschen, gründeten sie 2006 den Verein Umnutzer.ch. Mitglieder sind Besitzer kleiner Brachen, aber auch die HIAG Immobilien. Auch von anderer Seite kam Support: 2008 gab Hochparterre zusammen mit Wüest & Partner das Themenheft ‹Brachenland Schweiz› heraus, dessen Brachenliste heute im Entwicklungsatlas von Wüest & Partner weitergeführt wird. Das Bundesamt für Raumentwicklung betreibt die Internetseite areale.ch mit einem Brachenverzeichnis und als Plattform zum Thema. Das Blatt hat sich gewendet: Aufgrund der raumplanerischen Entwicklung gelten leere oder unternutzte Industrieareale heute als wertvolle Raumreserven.

Die Gesprächspartner

Martin Durchschlag (*1976) studierte Wirtschaftsingenieurwesen und Maschinenbau an der Technischen Universität Wien. Er arbeitete als Unternehmensberater und ist seit 2004 für HIAG tätig. Als CFO war er an der Überführung des Holzindustriekonzerns in ein Immobilienunternehmen massgeblich beteiligt. Seit 2011 Geschäftsführer der HIAG Immobilien.

Lukas Fehr (*1975) studierte Architektur an der ETH Zürich, arbeitete als Architekt im Büro Meili Peter, war Partner im Architekturbüro BHSF und für Wüest & Partner tätig. Sein Nachdiplomstudium in Ökonomie absolvierte er am CUREM der Universität Zürich. Seit 2010 ist er Arealentwickler bei HIAG Immobilien und ist unter anderem für die Areale Kleindöttingen AG, Schönau in Wetzikon ZH oder The Cloud in Baar ZG zuständig.

Dieter von Ziegler (*1959) führte in der siebten Generation die Spinnerei Murg SG am Walensee. Nach der Schliessung 1996 begann von Zieglers Firma Azinova Group, die Gebäude schrittweise umzunutzen. In der Spinnerei führt die Tochtergesellschaft Azibene heute ein Hotel. Andere Teile wurden als Eigentumswohnungen verkauft. Zurzeit ist die Azinova an der Umnutzung der Textilfabrik Stoffels in Mels SG beteiligt, die das Architekturbüro Meier Hug weitgehend zu Wohnungen umbaut. Seit 2014 präsidiert er den Verein umnutzer.ch.