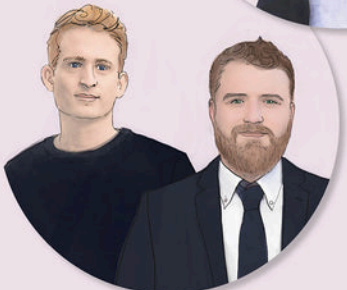
Handbuch und Planungshilfe Quartiers-entwicklung

Herausgegeben von Reiner Goetzen

DOM
publishers



Globale Trends verändern Stadtquartiere

Carsten Boell
Carolin Löbbert
Joachim Sümmermann
Benjamin Wagner

ZUKUNFTSSICHER BAUEN. Großprojekte, wie sie Stadtquartiere darstellen, werden gebaut mit einer beträchtlichen Zeitperspektive im Hinterkopf – schließlich sollen die Bauten und Infrastrukturen für Jahrzehnte genutzt werden können. Sie müssen somit auf wechselnde Anforderungen einer ungewissen Zukunft anpassbar sein. Das bedeutet aber auch, dass bei ihrer Konzeption eine Kombination von Berufserfahrung und seismografischem Gespür für künftige Entwicklungen notwendig ist. Auf Grundlage ihrer beruflichen und akademischen Erfahrung analysieren Carsten Boell, Geschäftsführer der *INTERBODEN Innovative Gewerbewelten*, Projektentwicklerin Carolin Löbbert sowie die Wirtschaftsingenieure Joachim Sümmermann und Benjamin Wagner, welches jene Megatrends sind, die mehr als kurzlebige Modeerscheinungen sind, so dass sie heute unbedingt schon bedacht werden müssen, damit die Stadtquartiere von morgen auch übermorgen noch den sich stetig ändernden Ansprüchen der Menschen an ihr Leben und Arbeiten gerecht werden.

Megatrends, lokal und global, verändern unser Leben und Arbeiten. Sie haben eine langfristige Wirkung und liefern Projektentwicklern Handlungsfelder für neue Lösungen und Angebote rund um die Quartiersentwicklung. Der vorliegende Beitrag will aktuelle Erfahrungen für zukunftsfähige Entwicklungen von gemischt genutzten Innenstadtquartieren aufzeigen, den Wandel der Anforderungen von Nutzern und Quartiersentwicklern. Insgesamt wachsen aus diesen strukturellen Veränderungen Anforderungen an Stadtquartiere, die sich nur aus einer übergeordneten Perspektive lösen lassen. Die Betrachtung einzelner Entwicklungsstränge ist nicht mehr ausreichend. Vielmehr sind ganzheitliche Ansätze von Quartiersentwicklung gefragt, in deren Spannungsfeld die jeweiligen Anforderungen ausgehandelt werden können.

MEGATRENDS IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

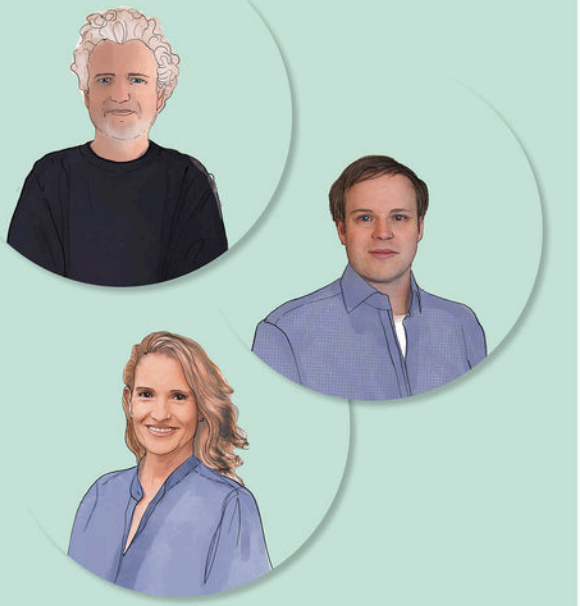
Quartiere sind Lebensmittelpunkt und Anlaufpunkt für alle Menschen jeglichen Alters und verschiedenster sozialer Hintergründe. Beeinflusst wird die Entwicklung zukunftsfähiger Quartiere von vielen gesellschaftlichen und technologischen Einflussfaktoren. Durch konsequente Untersuchung der Megatrends sowie deren Bedeutung auf die Quartiersentwicklung können die mit den Veränderungen einhergehenden Herausforderungen und Chancen gemeistert werden. In Zeiten rasanter Veränderungen ist es wichtig langfristig zu denken. Auch wenn die Zukunft nie eindeutig vorhergesagt werden kann, ist es möglich, sich ihrer mithilfe unterschiedlicher Szenarien, Prognosen oder Trends zu nähern. Insbesondere die sogenannten Megatrends bieten sich an, um einen Blick in die Zukunft zu werfen. Da Megatrends langfristige Veränderungen, Bewegungen oder Wandlungsprozesse beschreiben,[1] beeinflussen sie nicht nur die Quartiere von heute, sondern auch von morgen grundlegend.

SOZIODEMOGRAFISCHER WANDEL

Der soziodemografische Wandel wird in den kommenden Jahren in Deutschland dazu führen, dass das hiesige Durchschnittsalter steigt, während gleichzeitig die absolute Bevölkerungszahl sinkt – nach Prognosen des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung aus dem Jahr 2015 wird sie sich bereits 2030 auf 78 Millionen Menschen reduziert haben. Die Anzahl von Menschen im Alter von über 67 Jahren wird bis 2035 um etwa fünf bis sechs Millionen Menschen wachsen und sich damit im Vergleich zu 2018 um etwa 40 Prozent erhöht haben, während im gleichen Zeitraum die Anzahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter voraussichtlich um vier bis sechs Millionen abnimmt. Gemildert werden dürfte dieser Bevölkerungsrückgang aufgrund deutlicher Wanderungsgewinne Deutschlands infolge einer wachsenden Migration. Dieser Wanderungsgewinn wird vom statistischen Bundesamt auf vier Millionen Menschen geschätzt und kann damit die grundsätzliche Entwicklung einer sinkenden und alternden Bevölkerung nicht ausgleichen. Ebenfalls eine Folge des soziodemografischen Wandels ist der in vielen Branchen beklagte Fachkräftemangel.

Die Alterung der Gesellschaft führt zu verstärkter Nachfrage nach altersgerechtem Wohnen, also in Service-Apartments für Senioren und Health-Care-Immobilien wie Pflegeheimen, Reha-Zentren und weiteren Sozialimmobilien. Gleichzeitig steigt in Deutschland die Anzahl von Single-Haushalten. In einigen Regionen herrscht simultan eine Knappheit an familiengerechten, erschwinglichen Wohnungen, während gleichzeitig ältere Menschen häufig noch in ihren Bedürfnissen nicht mehr entsprechenden

1 Vgl. Matthias Horx: *Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht*. München: DVA 2011, S. 68f.



Baurechtschaffung von Stadtquartieren

Christian Höyng
Kristian Schattling
Marion Schaub

VOM GEFÄNGNIS ZUM NEUBAU. Ein Projekt muss nicht nur gut gedacht, es muss auch sowohl umsetzbar sein, als auch konkret genehmigt werden. Von einfachen Aufstockungen und Anbauten bis hin zu Nutzungsänderungen und kompletten Neuentwicklung – nichts geht ohne die entsprechenden Baugenehmigungen. Hierbei ist jedes Projekt aufgrund verschiedener Umfelder und Anforderungen von unterschiedlichen Herausforderungen gekennzeichnet. Für die Realisierung des gemischt genutzten Quartiers *maxfrei*, errichtet auf einem ehemaligen Gefängnisareal in Düsseldorf-Derendorf, haben der 1969 in Münster geborene Christian Höyng, der 1981 in Iserlohn geborene Kristian Schattling und die 1969 in Düsseldorf geborene Marion Schaub für INTERBODEN gesorgt. An diesem konkreten Beispiel zeichnen sie dezidiert die verschiedenen Etappen bis zur Baurechtsschaffung nach, der diverse, nicht selten sich ausschließende Interessen in Bevölkerung, Politik und Wirtschaft berücksichtigen muss.

Fünf bis zehn Jahre vergehen nicht selten im Zuge einer Stadtquartiersentwicklung von der ersten Projektidee bis zur Rechtskraft eines Bebauungsplans. Städtebauliche Ziele, wirtschaftliche Umsetzbarkeit, Folgewirkungen in das Umfeld sind in einem weitreichenden Horizont zu bewerten und zu entwickeln. Der Kreis der Involvierten und zu Beteiligenden ist weitreichend und verfolgt in der Regel diametrale Ziele: Gleichzeitig sollen unter anderem gesellschaftliche, ökologische, nachbarschaftliche und ökonomische Ziele erreicht werden, die einander in der Praxis häufig ausschließen. Gerade das Herausarbeiten und Zusammenfügen dieser teils disparaten Ziele ist die Aufgabe der Projektentwicklung von Stadtquartieren, die mitunter etliche Jahre beanspruchen kann.

Parallel zur Praxis soll hier am Beispiel des aktuellen und voraussichtlich erst 2024 abgeschlossenen Projektes *maxfrei* die Baurechtschaffung eines komplexen Stadtquartieres aus der Sicht verschiedener Beteiligter erläutert werden: der Stadt, ihrer Verwaltung und dem Vorhabenträger. *maxfrei*, dessen Name von »maximale Freiheit« abgeleitet ist, ist ein urbanes, gemischt genutztes Stadtquartier, das sich auf einem etwa 35.100 Quadratmeter großen Grundstück in Düsseldorf-Derendorf befindet. Weil es bis zum Jahre 2012 als Justizvollzugsanstalt Ulmer Höh' genutzt wurde, war hier im Zuge der Projektentwicklung eine Baurechtschaffung durchzuführen, um die Fläche mit den neuen Nutzungen freifinanziertes Wohnen, öffentlich gefördertes Wohnen, öffentlich geförderte Studentenapartments und verschiedenen gewerblichen Nutzungen bebauen zu können.

Öffentlichkeit, Politik und Stadtverwaltung hegen große Hoffnungen, dass das Stadtquartier *maxfrei* Initialzündung für ein größeres städtebauliches Umfeld sein wird. Die innerstädtische Lage ist nicht nur hinsichtlich der nennenswerten Grundstücksgröße äußerst prominent. Gleichzeitig stellt das Grundstück aufgrund seines gewachsenen Umfeldes mit den verschiedensten Nutzungen und erschließungstechnischen Gegebenheiten eine große Herausforderung dar, mit denen im Rahmen der Projektentwicklung umgegangen werden muss.

Die Ausführungen zur Baurechtschaffung von *maxfrei* gliedern sich in drei Phasen:

1. Masterplan
2. Konkretisierung Masterplan hin zum B-Plan-Entwurf im Sinne des BauGB
3. Baurechtschaffung

MASTERPLAN

Der Weg hin zum formellen Aufstellungsbeschluss des Bebauungsplanes ist nicht juristisch geregelt, sondern richtet sich nach der Aufgabe. Durchgesetzt hat sich im Wesentlichen das Masterplanverfahren, das auch bei *maxfrei* angewendet wurde. Das Masterplanverfahren von *maxfrei* hat das holländische Stadtplanungsbüro BDP im Jahr 2014 für sich entschieden. Der Masterplan beschränkt sich nicht nur auf das Grundstück der ehemaligen Justizvollzugsanstalt Ulmer Höh'. Die direkt südlich angrenzenden Grundstücke – mit anderen Eigentümern – sind ebenfalls Gegenstand des Masterplanverfahrens.

Naturgemäß stehen im Masterplan die Aspekte einer wirtschaftlichen Umsetzbarkeit nicht im Vordergrund, vielmehr werden städtebauliche und nutzungsspezifische Erwartungen formuliert. Aus Sicht der Projektentwicklung gilt es nun, diesen Masterplan intensiv auf Wirtschaftlichkeit, Umsetzbarkeit und mögliche Optimierungen zu prüfen. Dies umfasst insbesondere die Themen Gebäudehöhen, Geschossigkeiten, Flächenoptimierung, Nutzungsmischung, Wohnungsmix, Platzierung von Nutzungen und Baukörpern sowie die Bildung von sinnvollen Bauabschnitten.

Im Rahmen der Prüfung des Masterplanes ist stets von Bedeutung, dass der Genius Loci in seiner Form gewahrt bleibt. Bei *maxfrei* ist es die ehemalige Gefängniskapelle, die als einziger Baukörper der ehemaligen Justizvollzugsanstalt nicht abgebrochen werden durfte und den Mittelpunkt des Stadtquartiers darstellt.

werden. Sie hilft, die vielen Unwägbarkeiten zusätzlicher Kosten aufzufangen.

Von Anfang an wird im Gegensatz zum Masterplan 2014 die Leitidee verfolgt, ein komplett autofreies Quartier zu planen. Mit einer Ausnahme von sechs Stellplätzen, realisiert unter anderem als Kiss&Ride-Stellplätze für die Kindertagesstätte direkt an der Ulmenstraße, ist dies auch gelungen.

Überarbeitungsbereich BF 1 Masterplan 2014.
Landeshauptstadt Düsseldorf

Überarbeitungsbereich BF 4 Masterplan 2014.
Landeshauptstadt Düsseldorf

ARCHITEKTUR

In diesem Projekt wurden (ausnahmsweise) keine Hochbauwettbewerbe von behördlicher Seite gefordert. Der Masterplan bietet verschiedenste Herangehensweisen an die Architektur. Soll das Quartier in der Architektursprache aus »einem Guss« sein? Wie verhalten sich die Gebäude zur angrenzenden Bebauung?

Um hier eine Grundausrichtung zu finden, wird für die BF 1, BF 2 und BF 3 ein von Seiten der Projektentwickler organisierter Architektenwettbewerb mit vier beziehungsweise fünf Planungsbüros selbst initiiert und durchgeführt, nachdem der Grundstückskauf schon abgeschlossen war.

Mit der Überarbeitung des Masterplanes wird das städtebauliche Konzept mit seinen unterschiedlichen Nutzungen begradigt, seine Konturen verfestigt und in wesentlichen Punkten überhaupt erst technisch möglich gemacht. – Erfreulicherweise kann die Ausnutzung dabei noch verbessert werden, ganz im Sinne der angestrebten Verdichtung innerstädtischer Quartiere.

Dieser von Seiten des *Büro BDP*, der Stadtverwaltung und INTERBODEN/HAMBURG TEAM abgestimmte und fortgeschriebene Masterplan wird dann als Grundlage für das anschließende Bebauungsplanverfahren verwendet.

Insgesamt sind somit seit Aufgabe der Nutzung der Justizvollzugsanstalt im Jahr 2012, über den Beschluss des Masterplanes in 2014, den Verkauf der Liegenschaft in 2018 bereits sechs Jahre vergangen, in denen das Grundstück brach lag. In dieser Zeit fand lediglich der Abbruch der Hochbauten darauf statt.

Fortgeschriebener Masterplan aus dem Jahr 2018.
Landeshauptstadt Düsseldorf

Architektenwettbewerb Baufeld 1 und Baufeld 2a mit dem Siegerentwurf.
INTERBODEN/Hamburg Team/bloomimages

Architektenwettbewerb Baufeld 3.
INTERBODEN/HPP

Digitales soziales Quartiersnetzwerk

Thomas Goetzen
Katja Radermacher
Chris Richter

STEIN UND SOFTWARE. Die positiven Potenziale digitaler Innovationen, die in vielen Teilbereichen des Alltags genutzt werden, bergen auch vielfältige Möglichkeiten in der Immobilienwirtschaft – von der Projektierung bis zum erfolgreichen Betrieb. Digitale Angebote ermöglichen es, alltägliche Prozesse transparent und komfortabel abzubilden und somit die Arbeit zu optimieren. Außerdem können digitale Strategien, Prozesse und Lösungen gänzlich neue Kommunikationsmöglichkeiten etablieren – sowohl für den betriebsinternen Austausch, als auch für den Dialog innerhalb des Quartiers oder zwischen Anbietern und Mietern. Dieser Herausforderung hat sich auch die 2014 von Dr. Thomas Goetzen gegründete Firma *ANIMUS* gewidmet und hierfür Software-Lösungen erarbeitet. Gemeinsam mit Katja Rademacher, seit 2020 Chief of Staff bei *ANIMUS* im Team Marketing & Vertrieb, sowie Dr. Chris Richter, seit 2015 Geschäftsführer bei *ANIMUS* im Team Marketing & Vertrieb, zeigt er auf, welche Vorteile die richtige Digitalstrategie heute schon bringt.

DIGITALES SOZIALES QUARTIERSNETZWERK

Jedes Quartier braucht ein Herzstück – im baulichen, aber eben auch im weitergedachten Sinne. Komplexität führt zu Entfremdung, dabei soll in der ganzheitlichen Quartiersentwicklung genau das Gegenteil erreicht werden. Um das Quartier zum Leben zu erwecken, muss Kommunikation und Informationsfluss ermöglicht werden – und das zwischen allen potenziellen Stakeholdern des Quartiers.

In der heutigen Zeit unterstützen digitale Lösungen diese Funktion: Eine Software als soziales und organisatorisches Bindeglied zwischen den involvierten Parteien, das vernetzt, verbindet, Kommunikation ermöglicht, den Alltag der Bewohner des Quartiers mitgestaltet und die Vorzüge der Digitalisierung zugänglich macht. Die technische Seele des Quartiers in Form einer App für das Smartphone unterstützt und begleitet heute die menschliche Kommunikation und verbindet sich mit ihr zu einer fast unzertrennlichen Einheit.

WAS IST EINE QUARTIERS-APP?

»Quartiersnetzwerk«, »Quartierssoftware«, »Quartiers-App« oder »Mieterportal« – alle Begriffe stehen für eine gemeinsame Sache: eine digitale Lösung in Form einer Software, die Projektentwickler, Eigentümer, Verwalter, Nutzer und Dienstleister der Immobilien im Quartier zu einem digitalen Ökosystem verbindet.

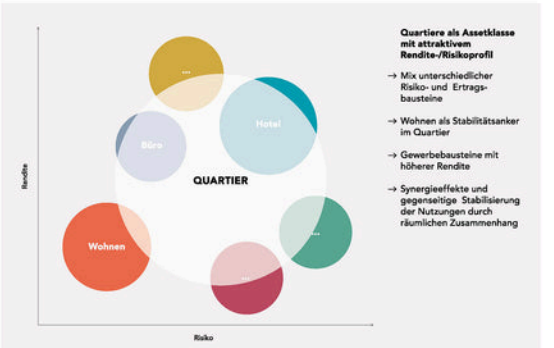
Durch diese Vernetzung wird nicht nur die Lebensqualität der Menschen im Quartier erhöht, sondern ein spürbarer Mehrwert durch die Anbindung von immobilienahen Dienstleistungen geschaffen. Dabei werden bereits bestehende Elemente und lokale Dienste in eine digitale Version gebracht, um eine Bündelung digitaler Lösungen rund um die Immobilie abzubilden. Verbesserung des Alltags der Nutzer, Erhöhung der Lebensqualität, Erlebnischarakter, Konnektivität – versteht man ein Quartier als komplexes System und Lebensraum, wird schnell klar, dass dem verbindenden Element eine enorme Bedeutung zukommt.

Die Quartierssoftware kann man sich als eine Art *Facebook* für Immobilien vorstellen – die Nutzer der App sind die unterschiedlichen Nutzer der Immobilie beziehungsweise des Quartiers. Außerdem sind da noch die Unternehmen, die ihre Dienstleistungen anbieten. Das können der Bäcker, Friseur oder das Restaurant um die Ecke sein. So kann eine Quartiers-App auch über die Grenzen des Quartiers hinaus in die unmittelbare Umgebung ausstrahlen.

Es gibt jedoch einen wesentlichen Unterschied zwischen einer Quartierssoftware und *Facebook*: Bei der Quartierssoftware stellt das Quartier den gemeinsamen Bezugspunkt dar. Das Netzwerk ist insofern geschlossen, als dass nur die Nutzer dieser Immobilien und angebundene Dienstleister Zugang haben. So können keine beliebigen Personen partizipieren, die keinen direkten Bezugspunkt zum Quartier haben – analog zu *Facebook*, das in seinen Anfängen zunächst auch ein geschlossenes soziales Netzwerk einer Eliteuniversität in den USA war.

Mit der Quartiers-App werden alte und neue Gewohnheiten miteinander kombiniert. Früher im Hausflur angebrachte und übersehene Aushänge werden digital für alle zugänglich gemacht – das spart nebenbei auch noch Druck- und Anbringungskosten vor Ort für die

Die Quartiers-App als elementarer Bestandteil des Düsseldorfer Quartiers maxfrei in Derendorf.
Animus



Einordnung von Quartieren bezüglich ihrer Rendite und ihres Risikos im Vergleich zu anderen Assetklassen.
INTERBODEN

Namensgebung eines Quartiers – sowie gemeinschaftliche Veranstaltungen und Nutzungsangeboten entsteht bei den Bewohnern durch ein aktives Quartiersmanagement eine emotionale Bindung – man wohnt also in »seinem Quartier« und nicht in der XYZ-Straße.

Insgesamt bietet ein Quartier als Assetklasse die Möglichkeit über ein aktives (Quartiers-)Management zusätzliche Wertschöpfungspotenzial zu generieren, die sich langfristig zum Vorteil der Nutzer und des/der Investoren auszahlt.

Projektentwickler, die Quartiere entwickeln, müssen also bereits in der Konzeptionsphase die Rahmenbedingungen für eine ganzheitliche Bewirtschaftung schaffen und die vertraglichen Strukturen so anlegen, dass die Interessen aller (Teil-)Eigentümer konsensual berücksichtigt werden.

HERAUSFORDERUNGEN VON QUARTIEREN ALS INVESTITIONSOBJEKT

Neben einem nicht zu verschweigenden Klumpenrisiko durch Volumen und Lage an einem Standort, bringt die Assetklasse Quartier natürlich auch einige Herausforderungen mit sich, die nicht unerwähnt bleiben sollen.

Zu denen ersten Herausforderung in der Bewirtschaftung gehört die Auswahl der qualifizierten Asset- und Property-Manager. Der Investor ist in der Regel nicht in die Entwicklungsphase einbezogen und erwirbt das Objekt beziehungsweise Quartier mit oder zur Fertigstellung (Forward-Deal). Der Entwickler hat in der Konzeptionsphase bereits wesentliche Weichen für das zukünftige Quartier und dessen Bewirtschaftung gestellt, die der Investor nach Ankauf übernehmen und in den Betrieb übernehmen muss (zum Beispiel Mobilitätskonzept). Demzufolge stellt sich für einen Investor im Direkterwerb die Frage, ob er durch sein Inhouse-Team in der Lage ist, ein komplexes Produkt wie ein Quartier selbst zu managen oder ob er einen kompetenten Manager finden kann, der über die notwendige Kompetenz in allen Nutzungsarten verfügt. In einer Umfrage von PWC hat die Mehrheit der befragten Investoren angegeben, bei gemischt genutzten Immobilien für die jeweilige Nutzungsart einen separaten Manager einzusetzen, circa ein Drittel wählen den Manager nach der dominierenden Nutzungsart, während weniger als ein Viertel auf die Kompetenz eines Spezialisten für gemischt genutzte Immobilien setzt. Insbesondere wenn Betreiber-Immobilien, wie Hotels oder Shopping Center,

Mehrwerte von Quartieren für Investoren und Nutzer.
INTERBODEN

Teil eines Quartiers sind, ist ein profundes Spezialwissen und eine Marktkenntnis gefragt, die Property-Manager mit dem vorrangigen Erfahrungshorizont im Büro- oder Wohnungssektor nicht mitbringen können. Ein Quartiersmanager muss also eine Vielzahl von Kompetenzen bündeln und ein ausgeprägtes Verständnis für die Anforderungen und Marktbedingungen der einzelnen Nutzungsarten mitbringen.

Für das Quartiermanagement hat sich zudem noch kein eigenes Leistungsbild etabliert, so dass Erfahrungen oftmals aus dem Centermanagement von Einzelhandelsimmobilien oder dem Service-/Concierge-Leistungen von hochwertigen Wohn-Ensembles abgeleitet werden müssen.

Auf Seiten der Fondsinitiatoren und Investmentmanager gibt es oftmals Teams für alle klassischen Sektoren, so dass die großen Player Expertise für die jeweilige Nutzungsarten eines Quartiers auf strategischer Ebene darstellen können. In der operativen Umsetzung sind sie jedoch auf die Zusammenarbeit mit einem Property-Manager vor Ort angewiesen. Investoren, die in Quartiere investieren wollen, müssen sich also ein Team aus Asset- und Property-Manager suchen, das sowohl auf strategischer (Asset-Management) als auch auf operativer Ebene (Property-Management) in der Lage ist, ein Quartier ganzheitlich und werterhaltend zu managen.

Eine weitere Komplexität in der Bewirtschaftung von Quartieren ergibt sich insbesondere aus dem Investmentgesetzes und den steuerlichen Restriktionen für Immobilienfonds. Um sicherzustellen, dass die das Immobilienvermögen haltende Gesellschaft (PropCo) ausschließlich Erträge aus Vermietung und Verpachtung erzielt, müssen alle Tätigkeiten ausgelagert und auf Dritte übertragen werden, die eine gewerbliche Prägung oder Zurechnung der gewerblichen Tätigkeit verursachen könnten. Diese Rahmenbedingungen führen dazu, dass der Betrieb von gemeinschaftlichen Flächen, das Anbieten und Erbringen von erweiterten Service-Angeboten und die kooperative Nutzung von Dienstleistungen (z.B. Mobilitätsangebote) ausgelagert werden müssen.

Dazu gibt es verschiedene Ansätze und Lösungen, die jedoch sowohl einen bereitwilligen Betreiber und eine finanzielle Grundlage, sprich eine wirtschaftliche Beteiligung der (Teil-)Eigentümer, erforderlich machen. Bisher hat sich in der Branche hier kein einheitlicher Lösungsansatz etabliert. Quartiersvereine und Betreibergesellschaften wurden gegründet und ggf. auch langfristig von Entwicklern

abgeben. Der Wäschedienstleister erhält über das Einliegen der Wäsche eine Nachricht. Er hat einen Dienstleister-Zugang zur Quartiers-App und kann die Wäschelieferung einsehen. Sobald die Wäsche eingelegt wurde, kann der Wäschedienstleister ins Quartier zum Servicetermi-nal fahren und die Wäsche abholen. Dies kann er zeitlich völlig unabhängig tun. Ist die Wäsche gereinigt, kann der Wäschedienstleister die Wäsche wieder am Servicetermi-nal abliefern. Der Kunde erhält eine Push-Benachrichtigung über die Quartiers-App, dass die Wäsche abholbereit ist. Nach Abholung der Wäsche erzeugt die Quartiers-App automatisiert eine Rechnung über den Auftrag und der Wäschedienstleister kann den Rechnungsbetrag mittels SEPA-Lastschriftmandat abbuchen.

HAUSHALTSNAHE SERVICES

Über die Quartiers-App können haushaltsnahe Dienstleistungen wie Reinigungs- oder Handwerkerservices angeboten werden. Die Hinterlegung des Wohnungsschlüssels wird über den Servicetermi-nal sichergestellt. Dafür muss ein besonderes Vertrauensverhältnis vorhanden sein. Im Unterschied zu Dienstleistern, die über Suchmaschinen wie *Google* inserieren, hat der Nutzer die Gewissheit, dass die Angebote vorher selektiert sind. Das Online-Services-Konzept verspricht, dass die ausgewählten Kooperationspartner vorher auf Qualität und Preis-Leistungs-Verhältnis geprüft sind. Das ist sehr wichtig: Wenige Kunden lassen unbekannte Fremddienstleister einfach in ihre privaten vier Wände, da dies ein geschützter und sensibler Bereich ist, den man ungern mit Fremden teilt. Dieses Vertrauen kann nur durch langfristige und konstante Betreuung der Nutzer aufgebaut werden: Durch die Buchung über die Quartier-App ist für sie gewährleistet, dass die Dienstleister gewissenhaft sind und ein umfangreicher Versicherungsschutz vorliegt. Diese Zuversicht gibt es bei reinen Online-Vermittlungsplattformen nicht. Auch für die Kooperationspartner von Online-Service-Quartieren gibt es einen enormen Vorteil: Sie können sicher sein, ihre Angebote konkurrenzlos und ohne große Streuverluste auf einer Plattform anbieten und platzieren zu können, digital bis ins Wohnzimmer des Nutzers. Investoren und Kapitalanleger profitieren ebenso von diesem Angebot, da sie die Wohnungen mit einem digitalen Rundum-Sorglos-Service anbieten können, der Qualität und Sicherheit verspricht. Es entsteht für alle Parteien eine Win-Win-Situation.

RUNDUM-ONLINE-SERVICES ERMÖGLICHEN NEUE WOHNKONZEPTE: *#BEHOMIE* IM DÜSSELDORFER MEDIENHAFEN

Im Jahr 2020 haben wir im Düsseldorfer Medienhafen ein Bauprojekt übergeben, welches einen Rundum-Service anbietet: *#behomie*-Living umfasst ein sehr umfangreiches Service-Konzept, welches eine temporärere Zielgruppe für temporäres Wohnen anspricht. In *#behomie* wurden 46 möblierte Mikroapartments gebaut, die als Zielgruppe Berufspendler oder beruflich sehr ausgelastete Menschen ansprechen, für die Zeit und Komfort eine große Rolle spielt. Die Mindestmietdauer beträgt ein halbes Jahr – damit kann das Projekt steuerlich als Wohnungsbau eingestuft werden.

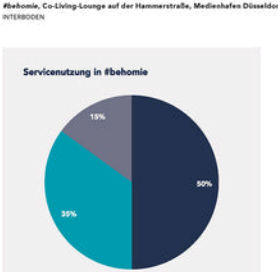
Im Zentrum des *#behomie*-Konzepts steht die Quartiers-App, über die nicht nur haushaltsnahe Services gebucht werden können, sondern auch die Technik innerhalb des Apartments gesteuert werden kann. Eine Smart-Home-Anbindung ermöglicht über eine Schnittstelle zur App, die Heizung oder das Licht zu regulieren oder die Rollläden zu schließen. Die App dient zugleich als zentraler Öffner für den Serviceterminal. Dieser befindet sich direkt im Haus neben dem angrenzenden Foyerbereich und kann leicht beim Betreten oder Verlassen des Hauses bedient werden – ein Vorteil, wenn Servicedienstleistungen wie Wäsche- oder Paketservice oder eine Schlüsselhinterlegung gebucht werden. Über die Quartiers-App wird direkt mit dem Objektverwalter oder dem Facility-Dienstleister kommuniziert. Auch der Zugriff auf wichtige Mietdokumente ist ausnahmslos digital sichergestellt.

Zusätzlich zu den haushaltsnahen Dienstleistungen wie Handwerker- oder Reinigungsservices werden in *#behomie* auch Starterpakete zum Einzug angeboten: Diese Starterpakete umfassen Geschirr- oder Wäschepakete, die zur Ersteinrichtung der möblierten Apartments dienen. Menschen, die das *#behomie*-Apartments als Zweit- oder Drittwohnsitz haben, müssen sich nicht selbst komplett einrichten, sondern können diese Pakete inklusive Lieferung bestellen.

ERSTE ERFAHRUNGEN DER ONLINE-SERVICES

Die Herausforderung für das Online-Service-Konzept war, dieses zukunftsorientierte Mindset zu etablieren. Im Jahre 2018, als das erste Online-Service-Quartier gebaut wurde, war es noch normal, ein Paket bei dem Kiosk um die Ecke oder bei einem Nachbarn abzuholen. Mit steigender Anonymisierung in Großstädten, aber auch mit dem enormen Wachstum im E-Commerce, ist dies heutzutage nicht mehr selbstverständlich. Erfahrungen vor Ort zeigen, dass sich nicht jeder Nutzer gleich auf eine rein digitale Lösung einlässt. Meistens besteht erst einmal eine gewisse Vorsicht bei Online-Prozessen, da sie auf eine gewisse Art und Weise Distanz und Automatisierung implizieren. Daher wurde bisher die Erfahrung gemacht, dass die Unterstützung durch geschultes Personal notwendig ist. Sprechstunden im Quartier wurden eingeführt, bei denen sich die Nutzer vorab über das Quartiersnetzwerk anmelden konnten. Auf Basis des umfangreichen Know-how der Mitarbeiter wurde dem Kunden der Komfort der App und des Serviceterminals in einem persönlichen Gespräch nähergebracht.

#behomie, Co-Living-Lounge auf der Hammerstraße, Medienhafen Düsseldorf.
INTERBODEN



Zielgruppen und Nutzungsdurchmischung in Quartieren.
INTERBODEN

Das Vertrauen des Nutzers in die neuen Prozesse konnte wachsen. Der ausnahmslose Verzicht von personellen Ressourcen und eine Umstellung zu einem voll digitalen, automatisierten Prozess ist auf Basis der jetzigen Erfahrungen noch nicht uneingeschränkt möglich.

Die ersten Erfahrungen aus *#behomie* zeigen, dass digitale Services im Rahmen dieses Konzepts besonders häufig in Anspruch genommen werden. Die Kommunikation oder das Melden von Mängeln rund um die Immobilie findet ausschließlich digital statt. Die Auswertung der ersten sechs Monate der Bewirtschaftungsphase weisen aus, dass knapp 50 Prozent der vermieteten Wohnungen mindestens einmal eine Reinigung des Apartments beauftragt haben. In Quartieren des reinen Wohnungsbaus ist die Quote im Vergleich deutlich geringer.

ZIELGRUPPEN UND NUTZUNGSDURCHMISCHUNG IN QUARTIEREN

In gemischt genutzten Quartieren können Service-Angebote für mehrere Zielgruppen angeboten und kombiniert werden: Der Service- oder Concierge-Point ist dann erster Ansprechpartner für Büroangestellte und Bewohner. Die gewerblichen Büromieter haben allerdings andere Ansprüche als Bewohner eines Quartiers: Hier

Der Quartiersmanager – als Mittler zwischen Facility-, Property-, Asset- und Fonds-Manager.
INTERBODEN

Gesamtverantwortlicher und Mediator alle Interessen. Er ist zentraler Ansprechpartner der Quartiersakteure: Er ist verlässlich und präsent, er spricht mit den Menschen vor Ort, sieht und fühlt die kritischen Punkte, erkennt Korrekturbedarfe – und leitet entsprechende Beobachtungen weiter und hält deren Erledigung im Auge. Im Gespräch mit den Akteuren, den zufälligen Gesprächen oder den regelmäßigen Treffen mit Interessensvertretern, hört er die vielfältigen Wünsche und Forderungen. Er filtert und übersetzt in konkrete Handlungsbedarfe und -schritte, die man sonst nicht, nie oder zu spät gehört hätte.

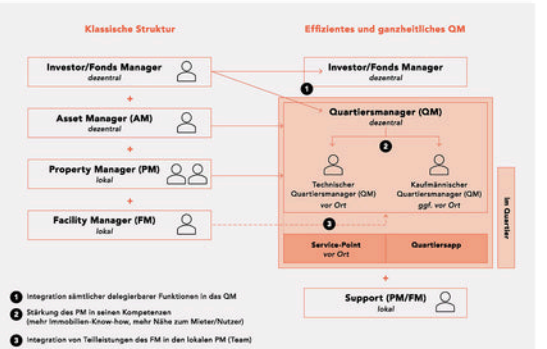
Er ist zugleich Mittler zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen und bezieht die Service-Verantwortlichen vor Ort voll mit ein. Mit seiner Präsenz überwindet er die Schnittstellen. Er sieht Veränderungsbedarfe und Chancen, durch Veränderungen die Zukunft des Quartiers zu verbessern. Er hat die Autorität, notwendige Investitionsentscheidungen – Reparaturen, Instandhaltungen, Umbauten – auf der Eigentümerseite durchzusetzen. Er genießt das – soziale und wirtschaftliche – Vertrauen von den Menschen im Quartier und den Investoren, eben von beiden Seiten.

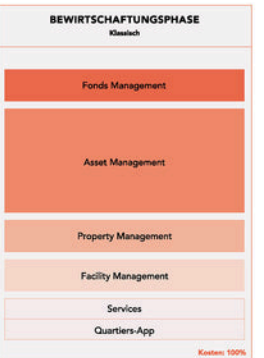
Wie wird der Quartiersmanager organisatorisch und wirtschaftlich integriert? Der Quartiersmanager, oder besser sein kleines Team von mindestens einem technischen und einem kaufmännischen Mitarbeiter, also das Quartiersmanagement, erbringt die Leistungen von FM, PM und AM unter einem gesellschafts-rechtlichen Dach, aus einer Gesellschaft heraus. Für den Kümmerer vor Ort und dessen Einsatz löst er jeweils einen kleinen Prozentsatz gedanklich aus den Vergütungsansätzen der anderen Dienstleistungsbereiche, eventuell auch noch des Fonds-Managements für seine Zuarbeit – sozusagen eine interne Kosten- und Erlös-Umschichtung, mit der aber die Prozesse aller Akteure optimiert werden. In Folge verbessert sich die Stimmung im Quartier, wird zwischenmenschliches Vertrauen aufgebaut, rücken Bewohner und Verwalter näher aneinander – und können sich eher kleinere Fehler und Vernachlässigungen verzeihen. Man redet miteinander.

Der gedanklich separierte Zusatzaufwand für den Gesamtverantwortlichen wird allemal wieder eingespielt durch die Verschlankung und Verbesserung der Prozesse. Dadurch können die Dienstleistungen in ihrer Gesamtheit effizienter, damit auch kostengünstiger erbracht werden. Dem Dienstleister bringt es einen erweiterten Auftrag, dem Investor eine laufende Kosteneinsparung und somit eine Renditeverbesserung. Schlussendlich kann bei gleichgebliebenen Gesamtkosten für alle Dienstleistungen dieser Effizienz- und Effektivitätsgewinn zwischen den betroffenen Parteien aufgeteilt werden, in welchem Verhältnis auch – ein win-win-win-Spiel, eben auch für den Kunden im Quartier!

Rechte Seite oben
Klassische Aufgabenstruktur beim Quartiersmanager.
INTERBODEN

Rechte Seite unten
Klassische Vergütungsstruktur beim Quartiersmanager.
INTERBODEN





Büroprojekt *EDGE* Elbside, Hamburg. Die Dachterrasse als neuer verlängerter Arbeitsraumv.
EDGE

Anforderungen an die jeweilige Arbeitsumgebungen ergeben sich somit anhand der Aufgabenbereiche der Mitarbeiter oder ganzer Projektteams:

- Collaborate (kommunikativer, reger Austausch)
- Create (gemeinsames Kreieren)
- Control (konzentrierte Einzelaufgaben)
- Compete (gemeinsame zeitkritische Aufgaben)

Kommunikations- und Kollaborationszonen bieten die Möglichkeit zum angeregten kreativen Austausch, während Telefonzellen eine Option für ungestörte Telefonkonferenzen sind. Für individuelle Aufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern, stehen wiederum Ruhezonen und schallisolierte Einzelplätze bereit.

Traditionelle Büroformen weichen zunehmend flexiblen Modellen, die auch eine geteilte Ressourcen- und Flächennutzung im Sinne der *Sharing Economy* zulassen müssen. Heutige moderne Anforderungen an die Arbeitswelt sind intensiver Austausch mit kurzen Kommunikationswegen, Nutzungswelten, hohe Effizienz und gesteigerte Mitarbeiterproduktivität. Die Anforderungen entstehen durch neue Arbeitsmethoden, die im Kontrast zu den historischen Bürophilosophien stehen:

- Flache Hierarchien, flexible und interdisziplinäre Teams
- Projektarbeit, Selbstverantwortung, flexiblere Arbeitszeiten
- Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten wie Lounge-Bereiche, Rückzugsorte, Treffpunkte
- Zunehmend mobilere Arbeitsweisen in virtuellen Netzwerkstrukturen
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Arbeitsorte durch den Spagat zwischen Familie und Beruf
- Vermischung von Arbeit und Freizeit, Möglichkeit zum Homeoffice, Fokus auf eine ausgewogene Work-Life-Balance

Unternehmen stehen nicht zuletzt im zunehmenden Konkurrenzdruck um junge Talente der neuen Generationen an Mitarbeitern (Generation Y und Z), die Entfaltungsmöglichkeiten und eine hohe Arbeitsplatzqualität von ihren Arbeitgebern einfordern und zumeist eine Technologieaffinität und den Drang zur Selbstverwirklichung mit sich bringen. Den Unternehmen stellt sich hierbei die Herausforderung, besondere Anreize und ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, wozu moderne, attraktive Arbeitsplätze und Bürokonzepte sowie kreative Arbeitswelten zählen. Die kreativen Hinterhöfe ausgedienter Produktionsquartiere könnten somit Vergangenheit sein. In trendweisenden Bürolandschaften wird eine Wohlfühlatmosphäre für die Mitarbeiter erschaffen, die Verschmelzung von Arbeits- und Freizeitangeboten wird ganz bewusst vorgelebt. Es werden Sportangebote und Lounges eingerichtet, die eher an Wohnzimmer und Freizeit erinnern als einen klassischen Arbeitsort. Dabei sollen Kreativität und Wohlbefinden der Mitarbeiter gezielt gefördert werden. Im deutschsprachigen Bereich legen beispielsweise die *EDGE* Projekte in Berlin und Hamburg einen Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit, aber auch auf moderne Bürolandschaften. In allen Ebenen sind Kommunikationsbereiche, Interaktionsflächen

Büroprojekt *EDGE* Südkreuz Berlin: Zentraler Innenhof.
EDGE

und auch Ruhebereiche für konzentrationsintensive Arbeiten zu finden. Die Projekte sind durchgehend Well Core & Shell Gold zertifiziert und legen damit einen Schwerpunkt auf die Gesundheit und den Komfort der Gebäudenutzer. Das Kölner Projekt *The Ship* ist ebenfalls ein Vorreiterprojekt für eine voll digitalisierte Büroimmobilie. Der Campuscharakter und die high-end-Technikfeatures, wie eine 3D-Navigation durch das Gebäude, eine digitale Raumsuche und -buchung verbunden mit Mobilitätsangeboten, einem *Food court* oder einem modernen Gym, sind maßgebend für die Branche. Das neue HPP-Architekten-Headquarter, eine Entwicklung der *INTERBODEN Innovative Gewerbewelten*, setzt ebenfalls Maßstäbe in der Verbindung aus Arbeit und Leben. Hier werden Räume kombiniert und an hochattraktiven Stellen im Gebäude zusammengefasst, die früher separat in Nebenräumen untergebracht wurden, wie Teeküche, Bibliothek und Lounges.

Was alle modernen Bürokonzepte und der schnelle Wandel der Arbeitswelt im Zuge der Digitalisierung als Haupttreiber vereint, ist die Konzentration auf eine neue, zentrale Forderung: Flexibilität – im Sinne ständig wechselnder Nutzungen und Flächenbedarfe. Eine strikte Trennung von Arbeits- oder Bürowelt und anderen Lebensbereichen scheint nicht mehr zeitgemäß. Gebäude und Quartiere müssen stärker auf die Nutzerbedürfnisse reagieren können und der Verzahnung der Arbeits- und Lebenswelt gerecht werden, während sie gleichzeitig eine hohe Flächeneffizienz und Arbeitsplatzqualität vorweisen sollen.

Betrachtet man diese Herausforderungen im Hinblick auf die Konzeptionierung und Entwicklung moderner Büroflächen als Baustein in gemischt genutzten Quartieren, gibt es aus Sicht des Projektentwicklers kein einzig richtiges Komplettlösungsangebot, welches sämtliche Nutzeranforderungen moderner Büro- und Arbeitswelten abdeckt. Das Problem ist, bereits in der Planungsphase alle unterschiedlichen Flächenanforderungen zukünftiger Nutzer abzudecken, da diese meistens erst feststehen, wenn sich das Gebäude in der Ausführung befindet oder bereits fertiggestellt ist. Also muss überlegt werden, welche Bausteine sich bei einer möglichst flexiblen Gebäudekonzeption anbieten – insbesondere innerhalb gemischt genutzter Stadtquartiere.

Workspaces wie auch die klassischen Büroflächen zusammengeführt werden: Arbeiten, Wohnen und Freizeitaktivitäten bilden einen zentralen Baustein des Nutzungsmix, da sie auf Grund ihres Geschäftsmodells tendenziell eher Wechselwirkungen mit anderen Nutzungsarten entfalten als klassisch anzumietende Büroflächen mit entsprechend langen Mietvertragslaufzeiten. Gerade bei den aktuellen politischen Diskussionen und unternehmerischen Tendenzen zum Homeoffice sowie dem nicht mehr rein stationären Arbeiten kann ein Flexible-Workspace-Konzept in einem Quartier einen entscheidenden Vorteil bieten: Wohnen und Arbeiten an einem Ort zu verbinden – aber nicht zuhause, sondern räumlich getrennt.

Bei der Integration eines Flexible-Workspace-Angebots in einem gemischt genutzten Quartier lassen sich aus Sicht des Projektentwicklers Erfolgsfaktoren und Herausforderungen identifizieren, die in der nachstehenden SWOT-Analyse verdeutlicht werden:

Die Integration innovativer, inspirierender Arbeitswelten mit einer jugendlichen Ausstrahlung für die kommenden arbeitenden Generationen ermöglicht breit angelegte Synergieeffekte für alle Quartiersnutzer und bereichert das gesamte Quartiersleben.

MULTIFUNKTIONALE BÜROFLÄCHEN FÜR EIN QUARTIER ALS MIKROKOSMOS

Mit Blick auf die Konzeption und Bereitstellung von Büroflächen ist eine dem Standort, der Lage und dem Nutzungsmix entsprechende Mischung aus konventionellen Büroflächen und Flexible-Workspace-Angeboten einzuplanen.

Die Kunst eines Quartierseigentümers wird in Zukunft mehr denn je darin liegen, auf individuelle Kundenbedürfnisse reagieren zu können und die sich stets ändernden Nutzeranforderungen zu befriedigen. Für Projektentwickler ergibt sich hieraus ein vielfältiges Spektrum an Handlungsfeldern, um multifunktionale und zukunftsweisende Büroflächen zu entwickeln. Von diesen Büroflächen sollen in der Betriebsphase die Nutzer und der Investor zugleich profitieren können, indem konstant Renditen erzielt werden und durch attraktive Flächenangebote keine Leerstände entstehen, da sich Unternehmen

Stärken	Schwächen
• Flexibles Angebot an Arbeitsplätzen und Besprechungsräumen • Kurze Vertragslaufzeiten • Kostenersparnis gerade für Großkonzerne • Inspirierende Arbeitsatmosphäre, innovatives Umfeld • Digitale Infrastruktur, technische Ausstattung • Serviceangebote als Teil des Geschäftsmodells	• Datensicherheit der Infrastruktur, Cybersecurity • Lärmpegel in Open Space Konzepten • Ungewohntes Arbeitsumfeld und Unsicherheit bei neuen Nutzern • Interaktion zwischen Unternehmen nicht erzwingbar • Abhängigkeiten bei Raumbuchungen/-belegung
Chancen	**Risiken**
• Synergieeffekte und Wechselwirkungen durch Shared Economy Ansätze • Interaktionsmöglichkeiten, Veranstaltungen, Mentoring Programme • Nutzermix: Startup und Freelancer treffen auf Konzern; Bildung von Inkubatoren und Acceleratoren • Community Bildung durch Networking • Sonderangebote für Büronachbarn, wenn diese im Flexspace Meetingräume anmieten möchten • Betreiber zahlen tendenziell höhere Mieten als klassische Büromieter • Anmietung der Betreiber in der Planungsphase und mit langen Vertragslaufzeiten	• Leerstand in Krisensituationen durch kurzfristige Kündigungsmöglichkeiten der Nutzer • Differenzierung der Betreiber im Wettbewerbsdruck • Kurzfristigkeit und Kurzlebigkeit von Trends bzgl. innovativen Arbeitswelten und Services • Niedrige Interaktionsdichte bei Nutzern • Preismodelle für Privatpersonen im Quartier uninteressant

Integration von *Flexible Workspaces* im gemischt genutzten Stadtquartier.
INTERBODEN

BEFRIEDIGUNG INDIVIDUELLER KUNDENBEDÜRFNISSE	
Corporate Office	**Flexible Workspace**
• Vorvertragliche Transaktionskosten, Ausgaben für Möbel & Technik • Monatliche Fixkosten, Mieterausbau & Renovierungsarbeiten • Stetig sinkende Kosten bei steigender Anzahl an Arbeitsplätzen • Bei Erweiterung (ohne Reservefläche): Umzugskosten, höhere Gesamtmiete	• Vorvertragliche Kosten deutlich günstiger (Laptop, Arbeitsmaterialien) • Monatliche höhere Kosten als im Büro • Stufenweise sinkende Kosten, bei steigender Anzahl an Arbeitsplätzen • Bedienkonzept, flexible Erweiterung (wenn nicht ausgebucht)
EURO PRO M²	**EURO PRO ZEITEINHEIT**
• Nach drei Jahren: Etwa gleiche Kosten • Nach fünf Jahren: Corporate-Office-Platz deutlich günstiger • Je kürzer die Laufzeit & je weniger Mitarbeiter, desto eher eignet sich ein Flexible Workspace, umgekehrtes gilt für das eigene Büro	

Quelle: Catella Research 2018

Befriedigung individueller Kundenbedürfnisse.
Catella/INTERBODEN

langfristig an das Quartier binden möchten und sich als Teil des Quartiers als eigenen Mikrokosmos mit all seinen Service- und Synergiemöglichkeiten sehen. Die Schwierigkeiten, die konzeptionellen Verbindungen zwischen den Nutzern und Nutzungen aufrecht zu erhalten, entstehen immer dann, wenn mehrere Endinvestoren eines Quartiers einzig und allein mit einem optimierten Renditeinteresse ankaufen und nicht in die genannten Service- und Synergiepotenziale investieren. Hat man ein intaktes Quartier und zufriedene Nutzer als Ziel, ist in jedem Fall ein Globalverkauf an einen einzelnen Endinvestor zu befürworten, der ein Quartier aktiv managt.

Aus Sicht des Endinvestors stellt sich zukünftig die Frage, ob eine Bürofläche für Flexible-Workspace-Angebote klassisch von einem entsprechenden Anbieter angemietet wird oder ob solch ein Angebot vom Endinvestor in Eigenregie beziehungsweise über eine entsprechende Betreibergesellschaft geführt und zur Verfügung gestellt wird.

EIGENBETRIEB VS. DRITTANBIETER VON *FLEXIBLE WORKSPACES* AUS INVESTORENSICHT

Eine große Rolle spielt die Lage des flexiblen Büros im Gesamtkontext des Quartiers und seiner Umgebungseinbindung. Eine intelligent platzierte Rezeption kann mehrere Quartiersbausteine mit unterschiedlichen Nutzern gleichzeitig versorgen. Liegt die Rezeption eines Bürogebäudes sehr nahe einer Hotelrezeption im gleichen Quartier, könnten die beiden Anforderungen zusammengeführt werden. In ihrer Durchmischung fördern sie die quartiersinterne Kommunikation und Begegnung.

Als interessant könnte sich aus Investorensicht die Option gestalten, die White-Label-Lösung eines professionellen Anbieters für das Flexible-Workspace-Angebot zu nutzen, um die Erfahrungen der etablierten Marktteilnehmer für den Betrieb und vor allem das Design dieser Flächenangebote für das eigene Vorhaben zu nutzen. Bei solch einer White-Label-Lösung – beispielsweise vom IWG-Konzern – fungiert dieses Unternehmen nicht als Mieter und Betreiber, sondern lediglich im Hintergrund als Berater für den Investor im Sinne einer Lösung, die zwar vom Designkonzept inspiriert ist, aber einen eigenen individuellen Markenauftritt erhält und von außen nicht mit dem Anbieter in Verbindung gebracht wird. So profitiert der Investor vom Know-how des erfahrenen Anbieters,

Vorteile Eigenbetrieb	Nachteile Eigenbetrieb
+ Stärkere Steuerung und aktive Gestaltung des Nutzungsangebotes + Zielgenaue Konzeptionierung im Sinne des Quartiersansatzes (Branding, Design) + Starke Einflussnahme auf Mietermix + Entwicklung eigener Preispolitik, insb. für Quartiersnutzer (bspw. günstigere Preise für Hotelgäste und Bewohner) + Flexibilität bei Nutzungsänderungen von Mietflächen	- kein klassischer Mietvertrag mit solventem und marktgängigem Mieter und Produkt - Keine Vermieter-Mieter-Beziehung mit fest kalkulierbaren monatlichen Mieteinnahmen - Größeres wirtschaftliches Risiko für den Betreiber/ Endinvestor - Geringeres KnowHow, insbesondere bei größeren Mietflächen - Eigene Expertise notwendig, um ein substanzielles, marktfähiges Angebot darstellen zu können - Geringerer Rückgriff auf überörtliche Nachfragepotentiale - Aktives Management erfordert personelle Ressourcen

Eigenbetrieb vs. Drittanbieter von *Flexible Workspaces* aus Investorensicht.
INTERBODEN