

INHALT STATT SPEKULATION

Hannes Mayer im Gespräch mit Adrian Hagenbach und Leopold Weinberg von «We Are Content» (WAC)

Adrian Hagenbach und Leopold Weinberg arbeiten seit 2007 an verschiedenen Projekten unternehmerisch zusammen. 2012 gründeten sie in Zürich die WAC Advisory GmbH als Beratungs- und Entwicklungsgesellschaft im Immobiliensektor. Statt der üblichen Arbeitsteilung und schnellem Weiterverkauf der Liegenschaften entwickelt WAC langfristige Nutzungskonzepte, welche die Bedürfnisse von Mietern, Vermietern und Betreibern integrieren. Nicht die kurzfristige Renditeoptimierung, sondern die Ausarbeitung eines Projekts als Teil der Stadt formulieren die jungen Entwickler als Alternative zur gängigen Praxis.

Hannes Mayer: Wie würdet ihr die Welt der traditionellen Immobilienentwickler und im Vergleich dazu eure Praxis beschreiben?

Adrian Hagenbach: Wir sind zu Beginn auf eine gewisse Standardisierung in der Branche gestossen: Projekte werden auf dem Reissbrett entwickelt, die zukünftigen Betreiber und Mieter werden erst sehr spät miteinbezogen, sollen aber das Areal oder die Immobilien zu dem machen, was geplant und beworben wird. Unser Ansatz ist dagegen konzeptgetrieben und integrativ. Das heisst, wir lösen die Immobilienentwicklung nicht vom Betriebskonzept ab. Also muss die Sicht der Betreiber von Beginn an in die Planung miteinfließen. Das klingt selbstverständlich, wird in der Welt der grossen Developer jedoch selten so praktiziert.

Leopold Weinberg: Die gängige Lösung bei grösseren Entwicklungen ist, zu prüfen, wie viel «Prozent Hotel», wie viel «Prozent Retail» und so weiter ein Quartier aufnehmen kann. Darauf aufbauend wird dann ein Nutzungsmix erstellt, anhand dessen der Architekt die Flächenzuordnungen macht. Das geschieht aber ohne Wissen über den genauen Betrieb. Hinzu kommt, dass grosse Entwicklungen bei den Nutzern zu grossen Unternehmensketten neigen. Denn die haben ebenfalls Standardlösungen, welche leicht zu integrieren sind. Aber das generiert natürlich kein lebenswertes Quartier. Da setzen wir an und sagen Stopp. Das globale Modewort des Quartiers auf der Bautafel allein schafft noch keine lokale Integration.

Aber was macht ein Quartier aus? Es ist sein Charme, der von den Bewohnern und Nutzern – also der Gemeinschaft – generiert wird. Deshalb gehen wir von einer Vision aus, die man auch fühlen kann; die eine Farbe hat, einen Geruch, und dabei einem klaren Konzept folgt. Man kann sogar weitergehen und den Gemeinschaftsgedanken im einzelnen Gebäude verankern.

Ich bin als Architekt an der ETH ausgebildet worden und dort galt das Diktum, dass der gute Architekt Generalist zu sein hat. Mit anderen Worten: Wenn er ein Spital baut, muss er über die Abläufe Bescheid wissen. So würde ich sagen, dass ein guter Architekt immer auch ein guter Entwickler sein muss. Darüber hinaus erfordert ein massgeschneidertes

Konzept eine sehr gute Kenntnis des jeweiligen Ortes, so wie der Schneider den Körper des Kunden kennen muss.

AH: Der Trend vom Globalen zum Lokalen beginnt die Wirtschaft umzuformen. So kauft der U.S.-Investor Warren Buffet seit einigen Jahren sehr erfolgreich kleine Lokalzeitungen auf, folgt dabei aber nicht der üblichen Vereinheitlichung, wie wir sie von Grosskonzernen kennen. Er sagt, die Menschen wollen zurück zum Lokalen – also lesen sie lieber die kleine Lokalzeitung. Auch die Tante-Emma-Läden gewinnen wieder an Beliebtheit, und das Dorfstaurant mit dem lokal verwurzelten Patron geniesst die Gunst der Anwohner. Diese Hinwendung zum Lokalen, zum Einfachen, zum Nicht-Standardisierten ist eine starke Entwicklung – gerade im städtischen Umfeld. Die treibt uns an, obgleich es wesentlich aufwendiger ist, etwas Einmaliges zu entwickeln, das auf ein Quartier, die Bewohner und die Arbeitnehmer abgestimmt ist. Copy-and-Paste geht schneller; auch beim Gewinn. Da gibt es einen gewissen Interessenkonflikt zwischen der Renditeoptimierung – insbesondere bei der Anfangsrendite und einer nachhaltigen, langfristigen und stabilen Entwicklung des Quartiers. Wir glauben dennoch, dass es sich lohnt, sich mehr Zeit zu geben, um zum einen den speziellen Quartiercharakter zu schaffen, aber natürlich auch um eine Rendite zu erwirtschaften, die nicht den kurzfristigen Schwankungen des Markts unterliegt.

LW: Architekten, Planer und Entwickler haben eine gewisse Verantwortung, dass das, was sie konzipiert haben, auch funktioniert. Dabei kann man die soziale Dimension nicht vergessen, denn sie entscheidet über einen langen Zeitraum, ob eine Entwicklung erfolgreich ist.

HM: Denkt ihr, dass eure Praxis Ausdruck einer Zugehörigkeit zur jungen Generation ist, die anders auf die Dinge blickt?

AH: Definitiv. Unsere Generation ist disziplinübergreifend informiert, breiter ausgebildet und nicht zuletzt auch verwöhnter als die vorherigen Generationen. Viele Wohn- und Gewerbemietler verstehen etwas von Design und Atmosphäre – oder sie lassen sich beraten. Man ist weit(er) gereist und kennt moderne Wohn- und Arbeitskonzepte im In- und

Ausland. Bedingt durch die hohen Kauf- und Mietpreise in der Schweiz steigen auch die Erwartungen.

HM: Ein Objekt, das eure Arbeit und euren Zugang gut illustriert, ist das Volkshaus Basel. Ihr habt den im Jahr 2012 eröffneten Komplex mit Restaurant, Bar und Veranstaltungszentrum zusammen mit den Architekten von Herzog & de Meuron entwickelt und seid als Betreiber für die ganze Immobilie verantwortlich. Gleichzeitig berätet ihr auch andere Unternehmungen. Selbst die klassischen Immobilienentwickler beginnen sich für eure Arbeit zu interessieren. Wie sieht hier die Zusammenarbeit aus?

LW: Ein Produkt ist gut und scharf, wenn es konsequent ist. Nur ein Gerüst zu haben, in das Tausend verschiedene Sachen reinkommen, die nicht aufeinander abgestimmt sind, ist zu wenig. Gegensätze, welche eine Stadt bestimmen, sind richtig, aber es gibt sehr wohl innerhalb einer Stadt Cluster, die aufeinander abgestimmt funktionieren und damit Synergien schaffen. Wenn man entwickelt, sollte so eine Clusteridee zum Tragen kommen. Insofern braucht es jemanden, der am Anfang die Fäden in der Hand hat, die er dann aber auch loslassen soll und muss.

Grössere Firmen, die wir beraten, haben das verstanden. Oft wollen sie die Immobilien nicht veräussern, weil diese eine sichere Anlage darstellen. Merken sie, dass sich die Wohnungen nicht verkaufen oder vermieten lassen, stellt sich die Frage, was man machen kann, um eine spezifische Qualität zu schaffen. Das sind dann die *soft factors*, die wir einbringen – idealerweise bevor die Planung überhaupt einsetzt.

AH: Die Gastronomie, in der wir uns sehr gut auskennen, oder auch die Hotellerie sind schwierige Geschäftsfelder. Das wird von den Entwicklern immer wieder unterschätzt. Es reicht nicht, irgendeinen Gastronomen auszuwählen, im Areal einzuquartieren und dann loszulassen. Der Investor hat eine Renditevorstellung, und man bestimmt den Mietpreis meist aufgrund einer Umsatzmiete. In den meisten Fällen erfüllt sie der Gastronom aber nicht. Gastronomie braucht viel Zeit und will gut überlegt sein. Wir bringen dieses Know-how mit ein und können einem Entwickler dabei helfen, die finanziellen Erwartungen hinsichtlich der Gastronomieflächen realistisch zu formulieren.

HM: Bedingt eine solche Zusammenarbeit die Untersuchung der Messbarkeit von den sogenannten weichen Faktoren und Qualitäten? Damit würdet ihr neue Kennzahlen und eine neue Basis für die ganze Branche liefern.

LW: Die Frage ist, ob uns das nachweisbar gelingen kann, denn so einfach ist es nicht. Es ist angedacht, in Zusammenarbeit mit der Professur Brillembourg und Klumpner an der ETH ein solches Instrumentarium zu entwickeln. Sicherlich würde es die Argumentation gegenüber grösseren Firmen erleichtern. So liesse sich Verantwortung in Zahlen fassen,

wenn beispielsweise Mobimo ein ganzes Quartier neu baut oder Steiner eine Sihlcity. Der entscheidende Faktor ist Zeit. Heutzutage werden Investitionsvorhaben von fünfhundert Millionen Franken innerhalb von zwei, drei Jahren umgesetzt. Doch bis eine Entwicklung selbstverständlicher Teil der Stadt geworden ist, vergeht in den meisten Fällen viel mehr Zeit. Die Geschwindigkeit ist eine Realität der Branche, aber wir müssen die Firmen dafür sensibilisieren, dass diese weichen Faktoren und die betrieblichen Aspekte miteinbezogen werden sollten. Dann dauert die Planung vielleicht etwas länger, dafür verringert sich das Risiko, indem man Qualitäten schafft, die auch in einem ungünstigeren Marktumfeld bestehen können.

AH: Ein solcher Ansatz führt zu einer tieferen Anfangsrendite. Das ist ganz klar – und das darf man auch nicht wegdiskutieren. Wir sagen mitunter, dass ein Entwickler oder Vermieter in den ersten drei Jahren auf eine angemessene Rendite verzichten muss, um dem Betreiber eine erfolgreiche Startphase zu ermöglichen. Dies bedingt Vertrauen und Offenheit bis hin zur gegenseitigen Einsicht in Geschäftsunterlagen.

HM: Gerade für institutionelle Investoren wie Pensionskassen sollte ein solch langfristiger Zugang attraktiv sein. Stellt ihr euch mit eurem Konzept bewusst gegen das schnelle Veräussern?

AH: Das könnte ich so nicht unterschreiben. Es gibt einen Markt, und solange dieser funktioniert und sich die Objekte verkaufen lassen, hat er eine Berechtigung. Gleichzeitig sind wir auch sehr dankbar, dass es Investoren gibt, die nicht nur kurzfristig denken. Die Anfangsrendite mag bei unserem Zugang bescheidener sein, aber das führt zu weniger Mieterwechseln und Leerstand. Wenn es einen Quartiergedanken gibt, funktionieren auch die Wohnungsvermietungen in der Umgebung viel besser – und das kommt wiederum den Geschäftsmietern zugute. Man muss das langfristig betrachten, nicht nur von der Entwicklung bis zum Verkauf; dann zahlt es sich langfristig aus.

LW: Die nächste Konsequenz wäre natürlich, Forderungen zu stellen: danach, dass die Bedingungen für Jungunternehmer und Start-ups verbessert werden, die Politik neue Spieler auf dem Feld unterstützt und die Banken die Finanzierung mittragen. Denn ein Immobilienbesitzer geht ein grösseres Risiko ein, wenn er bei den Geschäftsmietern mit Unternehmern oder neu gegründeten Gesellschaften zusammenarbeitet, die er bei Problemen nicht so einfach juristisch belangen kann wie die grossen Konzerne. Die Idee ist vielmehr, dass beide Parteien im gleichen Boot sitzen und der Immobilienbesitzer ein Interesse daran hat, dass es den Mietern gut geht. Weil er dann einerseits über die Umsatzbeteiligung mehr Geld erhält und es andererseits dem Quartier guttut – wovon die ganze Entwicklung profitiert. Es geht also darum,



1

1 Von Edward Hopper und amerikanischen Imbissbuden inspiriert: aus einem Tramhäuschen an der Sihl in Zürich wurde der Helveti Diner

(Foto: Christian Grund, alle Fotos und Abbildungen: © WAC Advisory GmbH)

die Interessen in die gleiche Richtung zu bringen. Diese müssen nicht deckungsgleich sein, aber sie sollten sich annähern. Bei Spekulanten ist meist das Gegenteil der Fall; sie setzen allein auf eine erfolgreiche Anfangsvermarktung.

HM: Wie würden solche Forderungen konkret aussehen – zum Beispiel jene an die Stadt?

LW: Als Beispiel: Die Stadt Basel hat beim Wettbewerb für das Volkshaus die Investorenrolle zu einem symbolischen Preis an die Gewinner abgegeben. Das eröffnet einem Entwickler, der sich die Zeit nimmt und verrückt genug ist, etwas daraus zu machen, viele Möglichkeiten. Der Stadt gehört weiterhin der Grund, aber sie gibt die Bewirtschaftung für hundert Jahre weg. Dieses Modell – in England als *leasehold* weitaus bekannter – ist in Bezug auf die Stadt das Zukunftsmodell. Das Kasernenareal in Zürich wäre ein weiterer interessanter Grund, um ein solches Modell zu testen. Die Stadt muss nicht selbst investieren; sie verliert aber auch nichts, denn sie ist weiterhin Eigentümerin. Der Entwickler hat durch die günstigen Konditionen mehr Freiheit für das Betriebskonzept, das nicht von vornherein unter den hohen Grunderwerbskosten leidet.

Eine weitere Forderung könnten Programme sein, die Start-ups (*content provider*/Betreiber) zielorientiert unterstützen – ähnlich wie Business Angels –, damit eine nach-

haltige Entwicklung unter Einhaltung inhaltlicher und finanzieller Bedingungen funktionieren kann. Dazu gibt es ein Coaching mit einer regelmässigen Kontrolle, um das Risiko der Immobilienbesitzer wieder zu minimieren. In diese Richtung zu arbeiten wäre sehr wünschenswert.

HM: Kann das als Kritik an der Entwicklung in Zürich-West verstanden werden, wo nach dem Feldsystem einer amerikanischen Stadt ganze Parzellen abgegeben und zur Quartierüberbauung freigegeben werden?

AH: Durch Spekulationen und günstige Konditionen konnte überhaupt erst so viel gebaut werden wie im Moment. Das spielt unserem Konzept sicher nicht in die Hände und begünstigt die Kurzfristigkeit. Das Viadukt aber beispielsweise, das nicht unweit von Zürich-West entstand, hat allen Beteiligten gezeigt, dass Stadtentwicklung Zeit benötigt. Man kann nicht einfach auf dem Reissbrett sagen: Da muss ein Schreiner rein, da muss eine Tanzschule rein, da kommt eine Markthalle rein – und dann erwarten, dass das vom ersten Moment an funktioniert.

HM: Zürich-West und Viadukt: Steht dieses Paar für das Verhältnis von grossen klassischen Investoren und lokaler Entwicklungsarbeit? Ist die Alternative immer im kleinen, charmanten Bestand untergebracht – im Viadukt, der

Mühle, dem Stellwerk?; in einem Gebäude also, das nicht ganz dem Standard entspricht und wo ihr zum Beispiel euer Restaurant betreiben könnt – und drumherum investieren die grossen Entwickler in Geschosswohnungsbau und Bürobauten?

LW: Das ist ganz klar die Realität. Wir schätzen darüber hinaus in unserer Arbeit solche alten Gebäude und nehmen sie gerne für unsere Zwecke in Beschlag. Sie bringen bereits eine Geschichte mit, und dort ist die Echtheit der Architektur gegeben. Für die grossen Entwickler stellen diese ungewöhnlichen Objekte oftmals ein Problem dar, weil sie sich gegen die Norm stellen, womöglich unter Denkmalschutz stehen. Uns reizt dagegen, zu überlegen, was man daraus machen könnte; wie wir die Geschichte weitererzählen könnten, damit schliesslich eine «Destination» entsteht. So wird insbesondere die Innenarchitektur nicht zur losgelösten Bühnengestaltung. Demgegenüber möchten wir Orte und Werte schaffen, die lange Bestand haben – nicht einem Trend folgen, der zeitlich begrenzt ist. Durch den Gebrauch soll eine Patina entstehen, die identifikationsstiftend ist. So gibt man einem Quartier Ecken und Kanten.

HM: Das heisst, euer integriertes Konzept von Entwicklung und Betrieb ermöglicht, dass die oft bedauerte Trennung zwischen dem Architekten, der die Struktur und Fassade – im besten Fall noch Lobby und Erschliessung – plant, dem Immobilienentwickler, der die Wohnungsgrundrisse bestimmt und dem Interior Designer, der eine Welt implantiert, aufgehoben wird.

LW: Es ist schrecklich, wenn ein Innenarchitekt sich nicht mit der Architektur auseinandersetzt und irgendetwas reinbastelt. Idealerweise gibt es ein Team aus Innenarchitekten und Architekten, das eine stringente Vision formuliert. Das ist in der Realität allerdings leider viel zu selten der Fall. In unserer Arbeit versuchen wir, die Disziplinen zusammenzubringen und die präzisen Anforderungen aus dem konkreten geplanten Betrieb zu integrieren. Betreiber, Innenarchitekt und Architekt sind ein Planungsteam.

AH: Wenn man als Betreiber zu einem späten Zeitpunkt hinzukommt und schon (Innen-)Architekturkonzepte vorliegen, ist es sehr schwierig, ein Konzept zu entwickeln, das wirklich aus einer Hand stammt und vom Gast als solches angenommen wird. Gerade wenn man wie wir ein Narrativ sucht, muss man dieses auch spüren können. Hierbei spielt das Interior Design eine zentrale Rolle und entscheidet darüber, ob sich ein Gast wohlfühlt und das Narrativ annimmt oder es als Fake enttarnt.

HM: Schafft ihr euch dabei einen Markt, oder reagiert ihr auf ihn?

LW: Ein bisschen beides. Einerseits glauben wir, dass das Lokale wichtig und gefragt ist. Hier reagieren wir auf ein

Bedürfnis. Gleichzeitig sagen wir den grossen Entwicklern, dass sie uns brauchen, weil es mit der Standardmethode nicht mehr lange funktionieren wird. Insofern schaffen wir uns natürlich auch ganz aktiv einen Markt.

AH: Nehmen wir wieder das Beispiel Volkshaus Basel – ein Gebäude, das sich im städtischen Eigentum befindet. Gerade in der Schweiz gibt es unzählige Liegenschaften in städtischem Besitz. Was passiert mit diesen Gebäuden, mit diesen Mietflächen? Wir spüren, dass die Investoren das häufig selbst nicht genau wissen. Ausdruck davon sind meistens Mietzinserwartungen, welche der Lage, dem Objekt oder dem Gesamtkonzept nicht entsprechen.

LW: Auch das Prestige spielt mitunter eine wichtige Rolle; die Liebhaberei. Das hat Strahlkraft und kann für die Attraktivität entscheidend sein. Viele Grundeigentümer sind ja stolz darauf, dass sie einen Komplex besitzen, der eine Ausstrahlung hat, die auf der Nutzung gründet. Das ist gut für das Quartier, aber auch gut für das Image.

HM: Leopold, du bist Architekt. Welche Rolle spielt bei euch die Architektur oder auch der Städtebau? Das Volkshaus profitiert von seinem Innenhof, das George Bar & Grill in Zürich von der umlaufenden Terrasse mit Blick über die Stadt, das Restaurant und Hotel Helvetia von der singulären Lage direkt an der Sihl. Du hast aber auch gesagt, die Architektur ist eigentlich egal ...

LW: Architektur ist ein wesentlicher, sichtbarer und damit erfahrbarer Bestandteil unserer Arbeit. Für eine gute und nachhaltige Immobilienentwicklung braucht es aber einiges mehr. Gute Architektur stellt sich also nicht in den Vordergrund, sondern unterstützt die Gesamtvision und schöpft ihre Mittel aus, um diese zu erreichen. Zu diesen Mitteln gehören Innenhöfe, umlaufende Terrassen etc. Mit meinem Ausspruch «Architektur ist eigentlich egal» geht es mir darum, ein im ursprünglichen Sinn funktionales Verständnis der Architektur zu fördern und von rein formalen Exzessen wegzukommen. Primär sollte die Architektur ein ideales «Gerüst» für das Programm und Konzept abgeben. Die wirkliche Aufgabenstellung an den Architekten ist also an erster Stelle die richtige Raumanordnung und -dimensionierung, welche einen reibungslosen und wirtschaftlich erfolgreichen Betrieb einer bestimmten Nutzung zulässt. Das Wesen der formalen Elemente, Fassade, Materialität und Innenarchitektur ist durch die Gesamtvision vorgegeben. In diesem Sinne entsteht eine Wechselwirkung zwischen Architektur und der optimalen Nutzung.

HM: Es geht also darum, einen Dialog zwischen Betrieb und Architektur zu finden.

LW: Unbedingt. Aber der Betrieb kann auch ein Tattoo-studio oder ein Bordell sein, und das verändert die Anforderungen an die Architektur. «Gerüst» soll nicht als Hochregal-

lager verstanden werden, in welches man Nutzungen einschieben kann. Durch die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Nutzungen wird die Aufgabe für die Architektur interessant.

AH: Es braucht natürlich überall das nötige Fachwissen, wenn man ein integriertes Geschäftsmodell fährt. Wir sind selbst auch keine Gastronomen, aber wir holen uns für jeden Betrieb wieder jemanden dazu, der dieses Fachwissen mitbringt, welches das unsere ergänzt.

HM: Wie wirkt sich diese Integration des Fachwissens auf die Investitionen im Detail aus? Ihr habt durchblicken lassen, dass die Bar im Volkshaus unverhältnismässig teuer war, aber dass ihr diesen Edelstein als Fixpunkt haben wolltet.

LW: Das ist ein wichtiger Punkt. Ich bin überzeugt, dass man Wertigkeit spürt. Ob er an einer Trockenbauwand lehnt oder ob sie gemauert ist, spürt der Mensch. Natürlich kauft man die billige Wand, weil sie billiger ist und in der Tabelle erst einmal dasselbe leistet, aber davon muss man abkommen. Wir glauben an Qualität und wollen auch nicht alle zwei Jahre renovieren müssen. Die Bar im Volkshaus ist ein gutes Beispiel für die von uns entwickelte Methode der asymmetrischen Investition. Das heisst, wir selektieren einzelne Elemente, die uns wichtig sind, und setzen sie konsequent um. An diesen Punkten geben wir viel Geld aus. Auf sie fällt dann die Aufmerksamkeit, und dafür können wir an anderen Orten sparen. So entsteht eine wünschenswerte Spannung, denn es gibt nichts Langweiligeres als Homogenität. Wie bei den Gästen einer guten Party ist eine heterogene Mischung interessant.

HM: Rem Koolhaas hat in einem Interview über sein jüngstes Grossprojekt De Rotterdam gesagt, dass er sich immer mehr für das Generische interessiert und Differenzierung wie auch Heterogenisierung eine Mode der Achtzigerjahre war (vgl. *archithese* 3'2014, S. 72ff.). Euch hingegen geht es um Differenzierung, um den bewussten Fokus auf bestimmte Elemente und kreative Konzepte; letztlich um eine Umverteilung – sowohl der kreativen Leistungen als auch damit verbunden der Investitionen.

LW: Man muss sich fragen, was standardisierte Systeme und generische Flächen bedeuten. OMA ist ein Unternehmen, und in den Projekten wie auch in der niederländischen Bauwirtschaft geht es um Effizienz. Im Einzelfall mag das Generische interessant sein und konzeptuell richtig, wird es jedoch zur Regel, dann geht es unweigerlich zulasten des Ortes und der Qualität. Gerade in Zeiten, in denen in der Welt viel Negatives passiert, suchen die Menschen wieder Gemütlichkeit. Diese hat oft eine Kleinteiligkeit und ein gewisses Mass an Heterogenität als Grundlage. Wenn sie weggehen, wollen sie sich wohlfühlen. Die Niederlande sind hier keine Ausnahme.

HM: Ihr sagt gleichzeitig, es reicht nicht, dass Starbucks ein Sofa in sein Café stellt.

LW: Weil es nicht konsequent ist. Konsequenz ist, wenn der Betreiber eine Vision hat und der Architekt und der Innenarchitekt darauf als Team reagieren. Wenn Starbucks ein Sofa reinstellt, aber drumherum immer noch ironiefrei Pappwände verwendet, dann ist das nicht authentisch.

HM: Das heisst, das Sofa bei Starbucks kollidiert mit dem Laminat – statt Eichenparkett?

LW: Die angepriesene Wertigkeit des Kaffees sollte sich konzeptuell auch im Innenraum des Verkaufslokals fortsetzen.

HM: Wo genau verortet ihr den Bruch in der Konsequenz? Verträgt sich das Sofa als Ausdruck von Heimat grundsätzlich nicht mit dem Anspruch eines global operierenden Franchiseunternehmens?

LW: Die globale Dimension können wir zunächst ausblenden. Im Prinzip interessiert mich der Raum, in dem ich mich bewege. Die Frage ist: Hat dieser Raum spezifische Qualitäten, die nicht fake sind, sondern das Gefühl vermitteln, echt zu sein – in aller Konsequenz: mit dem Angebot, mit der Corporate Identity, der Architektur, der Qualität der Materialien und so weiter? Natürlich kann man nicht überall das Hochwertigste verbauen, aber durch geschicktes asymmetrisches Verteilen kann man viel erreichen.

AH: Man muss fairerweise wiederholen, dass unsere Projekte bislang ausschliesslich in «gewachsenen» Umgebungen entwickelt worden sind. Asymmetrische Investitio-





3

nen bedeuten in diesem Kontext auch, alte Elemente zu belassen oder lediglich aufzufrischen. Der Boden im Volkshaus Basel – der knarrt; er ist uralt. Viele sind gekommen und haben gesagt: Da müsst ihr neues Parkett reinmachen. Nein, das müssen wir eben nicht, weil dieser Boden authentisch ist und so mehr Mittel für die aufwendig gestaltete Bar bleiben. Im Vergleich dazu ist Starbucks standardisiert; das Sofa alleine vermag das nicht zu ändern.

HM: Euer jüngstes Projekt in Zürich – das George Bar & Grill im Dachgeschoss des Casinos an der Sihl – folgt einem Narrativ, das mit Hollywood kokettiert und die Inszenierung noch stärker ins Zentrum rückt.

LW: Die Fernsehshow *Playboy After Dark* mit Hugh Hefner aus den Sechzigerjahren hat uns bei diesem Konzept inspiriert. Hefner hat in der Show Gäste zu sich nach Hause eingeladen, es wurde gegessen, neue Designermöbel vorgestellt, es wurde in einer gemütlichen, intimen Atmosphäre Zeit verbracht. Wir haben also einen Gastgeber erfunden, der in einem Penthouse wohnt: George. Warum? – Das Dachgeschoss ist der architektonischen Typologie nach ein Penthouse; es hat eine umlaufende Dachterrasse und im Innenraum eine hohe Decke. Es ist eine Wohnung. Also bauten wir eine Wohnung mit verschiedenen Bereichen, mit flauschigen Teppichböden im «Wohnbereich» und Steinböden in der



4, 5

Küche. Wir haben das Restaurant über den Wohnungsgrundriss gelegt und beide Dimensionen miteinander vereint. Das ist die Geschichte, und sie geht auf die Architektur zu beziehungsweise von ihr aus. Es ist keine Kopie als Ausdruck einer Sehnsucht nach Hollywood. Wir reagieren auf die bestehende Liegenschaft; schliesslich ist das ehemalige Kaufhaus Ober ein für Zürich markanter Bau mit einer soliden Steinfassade. Diese Werte führen wir weiter.

HM: Der Begriff des Risikos spielt im Immobiliensektor eine wichtige Rolle, denn Immobilienentwicklung ist eine Spekulation auf die Zukunft, wie auch die Architektur eine Spekulation auf die Zukunft ist, egal ob ich mutig oder vorsichtig agiere. Wie steht ihr zum Risiko?

AH: Hat man selber eine Immobilie und betreibt diese als Mieter, fährt man ein doppeltes Risiko. Gleichzeitig bestimmt man aber auch, was darin stattfindet. Wir versuchen, durch unseren integrierten Ansatz das Risiko zu mindern, indem wir nicht einfach den erstbesten Betreiber nehmen, sondern tief ins Detail gehen und analysieren, was an einem Ort langfristig erfolgreich sein kann. Es ist ja auch nicht vorgeschrieben, dass man den Betrieb, nachdem man ihn getestet und geprobt hat, entweder ganz oder teilweise wieder abgibt. Diese Langfristigkeit verhindert gewisse Risiken.

2–5 Die neue Nummer in Basel: das Volkshaus, welches in Zusammenarbeit mit Herzog & de Meuron umgebaut und renoviert wurde
(Fotos: Adriano Biondo)



6

7

6–9 George Bar & Grill: Seit diesem Sommer lädt George im ehemaligen Haus Ober an der Sihl in sein Penthouse. Innenarchitektur: in Zusammenarbeit mit Jasmin Grego & Stephanie Kühnle Architektur GmbH (Fotos: Eduard Meltzer)

HM: Start-up bedeutet Risiko, aber möglicherweise ist durch die Umsatzbeteiligung der Gewinn langfristig grösser. Kann man diese Überlegung auf die Architektur übertragen? Das Volkshaus habt ihr mit Herzog & de Meuron entwickelt; das ist hoher Anspruch, aber vielleicht eher geringes Risiko. Kann Architektur für euch nur mit erfahrenen Büros entwickelt werden? Oder schaut ihr euch im Sinne des Start-ups junge Architekten an, die einen Drive reinbringen, der interessant für euch ist?

LW: WAC hat bereits einiges gebaut. Da wissen wir, wo es gefährlich werden kann und wo nicht. So sind wir prinzipiell für alle Kollaborationen offen, sofern diese dem Projekt dienen. Natürlich machen wir uns das Leben einfacher, wenn wir mit Büros arbeiten, die professionell geführt sind; da entfällt die maximale Kontrolle. Aber egal mit wem – wichtig ist, dass alle Projektbeteiligten ein Team bilden.

AH: Das funktioniert aber nur mit Architekten, die von einem ähnlichen Ansatz geleitet sind wie wir. Die nicht einfach etwas vorgeben und sagen: «Wenn ihr es nicht so macht, könnt ihr nicht mit uns zusammenarbeiten.» Sie müssen genauso gewillt sein, ins Detail zu gehen; sie müssen den Willen haben, den Betrieb verstehen zu wollen.

Dieses Zusammenspiel muss funktionieren, und die unterschiedlichen Beteiligten müssen sich gegenseitig befruchten.

HM: Wo löst der Architekt Gefahr für euch aus, und wo befruchtet er?

LW: Wir haben ein klar definiertes Gesamtbudget – auch wenn wir es etwas anders verteilen. Die Gefahr ist, dass der Architekt fahrlässig damit umgeht. In diesem Fall wird sofort die Reissleine gezogen.

AH: Einfach um des Designs willen zu entwerfen ist dem Betrieb nicht dienlich. Da hat der Entwurfswille zurückzustehen, sonst funktioniert es am Ende nicht. Schliesslich muss es betriebswirtschaftlich funktionieren, sonst ist das ganze Konzept tot. Dazu kommt, dass wir selbst ein Start-up sind: Unsere Budgets sind sehr, sehr begrenzt. Gerade wenn

man mit gesetzten Architekten zusammenarbeitet, müssen diese die Rahmenbedingungen respektieren. Deshalb können wir auch nicht einfach freie Hand lassen. Das Gegenteil ist der Fall, und das fordert Diskussionen; das bedingt Verständnis. Auch das asymmetrische Verteilen muss jeder Unternehmer, jeder Architekt, mit dem wir zusammenarbeiten, verstehen wollen, sonst führt das zu Konflikten.

LW: Manchmal ist es aber auch umgekehrt und wir haben eine verrückte Idee, während die Architekten viel zu konservativ agieren. Da pushen wir dann, und gemeinsam steigert man sich in etwas hinein.

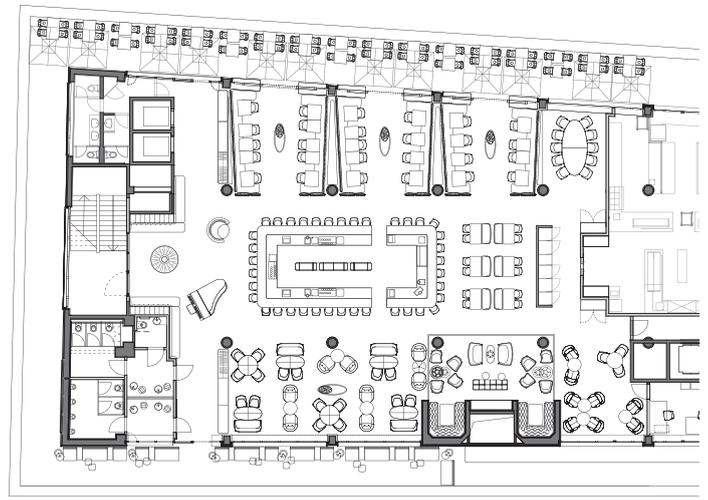
HM: Bislang seid ihr sehr strikt, macht ein Projekt pro Jahr, wollt die Partner kennen, etwas gemeinsam entwickeln und lokal aus den Kenntnissen heraus operieren, die ihr von einem Ort habt. Trotzdem seid ihr ein Start-up-Unternehmen; das bedeutet auch Wachstum und Businessplan. Was ist eure Strategie für die Zukunft?

LW: Das Wichtigste hast du genannt: Lokal arbeiten – also dort entwickeln, wo man sich auskennt. Mit Leuten zusammenarbeiten, denen man vertraut, und mit ihnen eine langfristige Beziehung aufbauen. Dann geht es immer schneller – bei gleicher Qualität. Früher hat man für «ein paar hundert Millionen» gebaut und hatte dafür einen zweiseitigen Werkvertrag. Heute ist das nicht mehr möglich. Wir wollen diese Entwicklung unterbrechen, indem wir in jedem Bereich Partner finden, denen wir vertrauen können. So kann das endlos scheinende und heute übliche juristische Schauspiel abgekürzt werden, was schliesslich wiederum dem Projekt zugute kommt. Im Hinblick auf das Wachstum von WAC haben wir auf jeden Fall den Anspruch, dass die Qualität stets gewährleistet ist. Das geht in der jetzigen Konstellation nur mit Adrian und mir, und so können wir nur so viel machen, wie wir machen können.

AH: Wachstum um jeden Preis ist nicht unsere Philosophie. Wir wollen interessante Orte schaffen, die wir nachher auch selber gerne besuchen. Ich glaube nicht, dass man nur wächst, wenn man zehn Projekte gleichzeitig macht.



8



9

HM: Gibt es schon eine neue Herausforderung?

AH: Momentan beschäftigt uns die Weiterentwicklung des Volkshaus Basel. Das Hotel ist für uns ein Grossprojekt, welches wir als Bauherren zu verantworten haben. Ausserdem interessiert uns die Vernetzung von Mietern untereinander. Diesbezüglich stecken wir mitten in der Entwicklung eines Intranets für Liegenschaften, das Interessen von Anwohnern auf vielfältigste Weise zusammenführt.

HM: Leopold, du hast an der ETH Architektur studiert, in London bei Foster + Partners sowie John Pawson gearbeitet und bist jetzt Architektentwickler. Warum diese «Entwicklung zum Entwickler»?

LW: Ich musste erfahren, dass man heute als Architekt in der Planung oftmals nicht das letzte Wort hat. Das Konzept wird einem durch die verschiedenen involvierten Parteien abgeändert und damit häufig geschwächt. Das war für mich frustrierend. In der Rolle des Entwicklers passiert mir das nicht mehr. Im Gegenteil: Ich kann zusammen mit meinem Geschäftspartner eine Vision entwickeln und diese bereits konzeptuell mit Skizzen visualisieren. In einem nächsten Schritt setzen wir ein interdisziplinäres Planungsteam zusammen, das diese Vision schärft und erweitert. Wir behalten aber stets die Gesamtleitung. Mit dem Schritt zum Entwickler habe ich mich also nicht vom Architekten entfernt, sondern vielmehr Voraussetzungen geschaffen, die Architektur so umzusetzen, wie ich oder wir als WAC es für richtig halten. Schliesslich haben wir damit unser Tätigkeitsfeld erweitert und kontrollieren die Schnittstellen zu anderen Disziplinen.

HM: Adrian, was reizt umgekehrt einen Juristen daran, die gebaute Umwelt zu entwickeln?

AH: Ich habe länger für eine Investmentbank im Bereich Corporate Finance gearbeitet. Ich vereine juristisches und betriebswirtschaftliches Know-how und habe gemerkt, dass dieser Background in der Immobilienbranche einen echten Mehrwert generieren kann. Wir haben den Anspruch, dass

unsere Projekte betriebswirtschaftlich funktionieren müssen – da ergänzen wir uns gut.

HM: Ist eure Arbeitsteilung strikt, oder tauscht ihr manchmal Rollen?

Das Zusammenspiel der Disziplinen und die Ergänzung von Know-How macht den Team-Vorteil!

Adrian Hagenbach, Jurist und Unternehmer, arbeitete mehrere Jahre in der Corporate-Finance-Abteilung einer Schweizer Investmentbank und beriet unter anderem Immobiliengesellschaften bei Finanz- und Strategiefragen oder auf ihrem Weg an die Börse. Im Jahr 2012 übernahm er ein eigenes Immobilienportfolio und machte sich zusammen mit dem Architekten Leopold Weinberg selbstständig.

Leopold Weinberg, Architekt und Unternehmer, arbeitete nach seinem Freidiplom (ETH Studio Basel/Professur Herzog & de Meuron) während mehrerer Jahre im In- und Ausland als Architekt (John Pawson, Foster + Partners, Glenn Howells Architects) und schliesslich bei der Karl Steiner AG in der Akquisition im Bereich GU/TU als Verkaufsleiter. 2012 machte er sich zusammen mit dem Juristen Adrian Hagenbach selbstständig.