

Mrosek, Holger (2012): Städtebauliche Projektentwicklung durch private Immobilienunternehmen

Essen: Klartext Verlag. 13 Tab., 9 Karten, 45 Abb., 322 S. = Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 140

Maike Dziomba

Eingegangen: 27. Januar 2014 / Angenommen: 22. April 2014 / Online publiziert: 7. Juni 2014
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014



Die von Holger Mrosek verfasste Dissertation „Städtebauliche Projektentwicklung durch private Immobilienunternehmen“ behandelt ohne Frage ein zentrales Thema sowohl der kommunalen Planung als auch der Immobilienwirtschaft, denn Stadtentwicklung erfolgt heute zu weiten Teilen auf in Privatbesitz befindlichen (Brach-)Flächen und auf der Basis privater Investitionsentscheidungen. Die Stadtentwicklungspraxis zeigt immer wieder, welche Komplexität die Planung und Vermarktung auch kleinerer Städtebauprojekte aufweist, mit welchen Schwierigkeiten die erforderlichen Kooperationen verbunden sein können.

Die städtebauliche Projektentwicklung erfordert die Verbindung der Immobilienprojektentwicklung mit der räum-

lichen Entwurfsebene des Städtebaus. Das grundlegende Risiko bei dieser Art von Projektentwicklung ist – neben der Marktfähigkeit der entstehenden Immobilienprodukte – die Herbeiführung von Planungsrecht als Grundvoraussetzung jeder baulichen Nutzung. Die Planungshoheit der Kommune, die selbstverständlich daran interessiert ist, die privatwirtschaftlichen Ressourcen Fläche, Kapital und Knowhow zu nutzen und qualitativ hochwertige Stadtentwicklung zu motivieren, wird somit zu einem ‚Dreh- und Angelpunkt‘ des Vorhabens. Dies führt zu Aushandlungsprozessen mit den Projektentwicklern, die ihrerseits mit den Grundstückseigentümern verhandeln müssen. Die immobilienwirtschaftlichen Marktteilnehmer wägen dabei die Risiken der Standort- und Marktentwicklung ab, sie koordinieren die konzeptionellen, planerischen und baulichen Schritte. Parallel vermarkten sie ihr Produkt zur Realisierung ihres Entwicklergewinns. Arbeiten zur Verknüpfung der immobilienwirtschaftlichen Projektentwicklung mit der städtebaulichen Ebene, auch im Rahmen von Quartiersentwicklung, Großprojekten, Brachflächenreaktivierung und unter Einbezug privater Akteure sowie im Hinblick auf Planungsinstrumente und Organisationsformen, liegen durchaus vor (Dransfeld/Voß 1993; Kirsch 1997; Kötter 1998; Müller/Weber 2002; Dziomba 2006; Köster 2006; Dziomba/Matuschewski 2007; Dziomba 2009; Feldmann 2009).

Holger Mrosek fügt einen neuen Aspekt hinzu, indem er mit dem betriebswirtschaftlichen Ansatz des strategischen Managements auf der Basis von Fallstudienanalysen unter anderem auch die Geschäftsmodelle, Risikostrukturen und Managementaufgaben der Immobilienunternehmen untersucht und unter Einbezug der vorliegenden theoretischen Grundlagen einen übergreifenden Theorie- und Modellansatz der städtebaulichen Projektentwicklung ableitet.

Die Differenzierung von Entwicklern (Developer) nach ihren geschäftlichen Schwerpunkten ermöglicht die ver-

Dr. M. Dziomba (✉)
Department Stadtplanung, Arbeitsgebiet Projektentwicklung und
Projektmanagement, HafenCity Universität Hamburg,
Überseeallee 16,
20457 Hamburg, Deutschland
E-Mail: maike.dziomba@me.com

gleichende Analyse internationaler Fallstudien losgelöst vom deutschen Planungssystem, so dass eine große Bandbreite von immobilienwirtschaftlichen Entwicklungs- und Handlungsstrategien erfasst werden kann. Im Mittelpunkt der Analyse stehen daher weniger die Kommunen und die planungsrechtlichen Rahmenbedingungen, sondern verstärkt die überregionalen Rahmenbedingungen für städtebauliche Projektentwicklungen, die Bedeutung von Markt und Standort als Entwicklungskontext, die Konfiguration der entstehenden Immobilienprodukte für den Vermietungs- und Investmentmarkt, der Prozess der städtebaulichen Projektentwicklung mit seinen Handlungsfeldern sowie insbesondere die Unternehmensstrukturen und -ressourcen privater Immobilienunternehmen in Bezug auf die Umsetzung dieser Projekte. Letzteres erfolgt unter Darstellung von Geschäftsmodellen und operativer Handlungsoptionen, was der Arbeit eine praktische Relevanz verleiht.

Ideengehend für diesen Ansatz war eine Beobachtung während Holger Mroseks Raumplanungsstudiums: Die Studierenden wurden sowohl an die Grundlagen der immobilienwirtschaftlichen Projektentwicklung herangeführt als auch mit den Verfahren und Methoden der städtebaulichen Arbeits- und Entwurfsebene vertraut gemacht – „eine systematische Übertragung immobilienwirtschaftlicher Verfahren und Ansätze auf städtebauliche Projekte oder Entwurfsaufgaben fand hingegen (noch) nicht statt. Auch in der immobilienwirtschaftlichen Literatur wurde die städtebauliche Entwicklungsebene nur unzureichend behandelt, obwohl sich private Akteure bereits seit vielen Jahren in städtebaulichen Bereichen engagieren“ (S. 13). In der Realität der Stadtentwicklung bzw. der immobilienwirtschaftlichen Praxis ist die Integration von Immobilienprojektentwicklung und städtebaulichem Entwurf im Rahmen städtebaulicher Projekte also längst ‚normaler Arbeitsalltag‘, so dass Holger Mrosek in seiner Dissertation eine sowohl für die Planung als auch die Immobilienwirtschaft interessante Zielsetzung verfolgt: Die integrierte, strukturierte wissenschaftliche Betrachtung der städtebaulichen Projektentwicklungspraxis soll in einen immobilienwirtschaftlichen Theorie- und Modellansatz münden.

Umgesetzt wird dieses Forschungsziel zunächst durch die Erarbeitung eines umfangreichen theoretischen Grundgerüsts. Hier wird einleitend die Reurbanisierung als leitender räumlicher Entwicklungstrend herausgearbeitet und darauf aufbauend die Renaissance der Innenstadt unter dem städtebaulichen Leitbild der europäischen Stadt betrachtet. Danach wird auf das städtebauliche Engagement privatwirtschaftlicher Projektentwickler und Investoren im Kontext der sich wandelnden Rollenverteilung zwischen öffentlicher Hand und privaten Akteuren eingegangen, auch im Hinblick auf städtebauliche Verträge als Rechtsinstrument der Verhandlungsplanung. Der Grundlagenteil wird mit der Behandlung der Baulandentwicklung, der Immobili-

enprojektentwicklung und dem strategischen Management abgeschlossen.

Der Hauptteil befasst sich zunächst mit der städtebaulichen Projektentwicklung und stellt die hierzu in der Literatur vorhandenen Ansätze als spezifische theoretische Grundlagen zusammen. Dies umfasst die Kategorisierung und Definition städtebaulicher Projekte, die Einordnung ihres Entwicklungsprozesses auf den Boden- und Immobilienmarktebenen, die Darstellung des Modells der privaten Projektträgerschaft, die Zusammenstellung der bestehenden Wertschöpfungs- und Ablaufmodelle sowie abschließend die Auseinandersetzung mit den möglichen Projektrisiken und den Möglichkeiten des vertraglichen Risikomanagements.

Auf dieser Basis erfolgt die empirische Fallstudienarbeit über die drei Städtebauprojekte „Das Quartier am Turm“ in Heidelberg, „Newport Village“ in Port Moody (Region Vancouver, Kanada) und „Järla Sjö“ in Nacka (Region Stockholm, Schweden), die den Kern der Dissertation darstellt. Einleitend werden zunächst die Methodik der vergleichenden Fallstudienanalyse und die sechs Phasen des Erstellungsprozesses erläutert, an welchen sich das Untersuchungsdesign der vorliegenden Analyse orientiert. Danach werden die Projekte ausführlich dargestellt und einer Einzelfallauswertung unterzogen. Hier wird jeweils nach der Darstellung der Markt- und Standortbedingungen, des institutionellen Rahmens und der *Stakeholder*-Konstellation sowie der spezifischen Projektmerkmale vertieft auf die Immobiliennutzungen, die Wertschöpfung, das Management und die Ressourcenausstattung, das Risikomanagement und das Geschäftsmodell eingegangen.

Im Rahmen der Einzelfallauswertungen formuliert der Autor eine Reihe von Vermutungen über Zusammenhänge, die er im Rahmen der vergleichenden Fallstudienauswertung systematisch überprüft und in den zuvor erarbeiteten theoretischen Zusammenhang stellt. Die abgeleiteten Ergebnisse werden abschließend in fünf Teilbereiche strukturiert, wobei der Erkenntnisgewinn pointiert herausgearbeitet wird. Erwähnt seien hier beispielsweise die Ausführungen zur konzeptionellen Flexibilität von Städtebauprojekten: Die mittel- bis langfristigen Zeiträume von den ersten Planungsideen über erste Umsetzungsschritte bis hin zum Projektabschluss erfordern die kontinuierliche Anpassung der Bau- und Nutzungskonzeption, z. B. aufgrund der Immobilienmärkte oder einer Weiterentwicklung von städtebaulich-architektonischen Leitbildern. So kann auch die Kommune im Laufe der Projektentwicklung das Planungsrecht nachträglich anpassen – wobei dies nicht als ‚Einknicken gegenüber dem Entwickler‘ zu bewerten sein muss, sondern in den Fallstudien jeweils zu beträchtlicher Steigerung der städtebaulichen Qualitäten führte.

Hervorzuheben ist des Weiteren die Ausarbeitung eines nachfrageorientierten Wertschöpfungsmodells der städtebaulichen Projektentwicklung, das aus der Betriebs-

wirtschaft übertragen wurde. Die hier differenzierte Wertaktivität – Flächenakquisition, Ausarbeitung einer Bau- und Nutzungskonzeption, Herbeiführung von Planungsrecht, Vermarktung von Baufeldern und Immobilien, Finanzierung und Baulandentwicklung – zeigen die enge Verzahnung von immobilienwirtschaftlichen und städtebaulichen Ansätzen in der städtebaulichen Projektentwicklung, denn ein Bau- und Nutzungskonzept muss natürlich sowohl markt- als auch genehmigungsfähig sein, um eine private Investitionsentscheidung auszulösen und Wertschöpfung zu ermöglichen.

Innovativ an Holger Mroseks Arbeit ist insbesondere der intensive Blick auf die beteiligten privatwirtschaftlichen Unternehmen, die unter anderem bezüglich ihrer räumlichen Aktionsradien, ihrer Kooperationsstrategien und ihrer Finanzierungs- bzw. Investitionspartner differenziert werden. Zudem wird untersucht, inwiefern durch vertikale Diversifizierung auch vor- und/oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen integriert werden, z. B. das Bauprojektmanagement oder das immobilienwirtschaftliche Vermietungs-, Asset- oder auch Portfoliomanagement. Auch die Untersuchung der Risikostrukturen erfolgte vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategien, der Eigentumsverhältnisse und Eigenkapitalausstattung, wobei zwei grundlegende Geschäftsmodelle abgeleitet werden konnten: Zum einen risikoaverse, finanzstarke Projektentwicklungs- und Bauunternehmen mit kurzfristiger Haltedauer der Baufelder und Immobilien (Trader Development), zum anderen lokal verankerte Unternehmen mit niedriger Einstiegsinvestition, exklusiver Vermarktungsstrategie, aktivem *Asset-Management* und langem Investitionshorizont, welche auf die mittel- bis langfristige Entwicklung eines Projektes setzen und daher größere Risiken in Kauf nehmen (Investor Development).

Die Arbeit schließt mit einer methodischen Reflexion der Fallstudienuntersuchung und dem Aufzeigen des weiteren Forschungsbedarfs, den Mrosek unter anderem in der Beteiligung der Planungsbetroffenen und der Öffentlichkeit sowie in der Rolle der Einzelimmobilien als Teile des städtebaulichen Projekts sieht. Zentral erscheint darüber hinaus die Weiterentwicklung der Residualwertverfahren (als Verfahren zur Ermittlung des maximalen Kaufpreises) und der

Ansätze zur städtebaulichen Kalkulation in der Baulandentwicklung zu einem Investitionsrechenmodell der städtebaulichen Projektentwicklung, das auch mittel- bis langfristige Projektzeiträume abbilden und unterschiedliche Entwicklungsvarianten vergleichend darstellen kann.

Insgesamt handelt es sich um eine gut strukturierte, lesenswerte Arbeit mit starkem Praxisbezug und hohem Wissensgehalt. Sowohl der Immobilienbranche als auch der Planerszene kann sie uneingeschränkt empfohlen werden, um die Komplexität der städtebaulichen Projektentwicklung gerade auch im Hinblick auf die sich wandelnden Rollen von Kommune und Immobilienunternehmen besser zu verstehen.

Literatur

- Dransfeld, E.; Voß, W. (1993): Funktionsweise städtischer Bodenmärkte in Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaft. Ein Systemvergleich. Bonn.
- Dziomba, M. (2006): Großprojekte auf innerstädtischen Brachflächen. Revitalisierungs- und Vermarktungsprozesse und ihr Einfluss auf den Projekterfolg. In: *Berichte zur deutschen Landeskunde* 80 (1), 65–84.
- Dziomba, M. (2009): Städtebauliche Großprojekte der urbanen Renaissance. Die Phase der Grundstücksverkäufe und ihr Einfluss auf den Projekterfolg. Berlin.
- Dziomba, M.; Matuschewski, A. (2007): Großprojekte der Stadtentwicklung – Konfliktbereiche und Erfolgsfaktoren. In: *disP* 43 (171), 5–11.
- Feldmann, P. (2009): Die strategische Entwicklung neuer Stadtquartiere unter besonderer Berücksichtigung innenstadtnaher oder innerstädtischer, brachgefallener Industrieareale. Köln.
- Kirsch, D. (1997): Public-Private-Partnership. Eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung. Köln.
- Köster, C. (2006): Städtebauliche Qualitätssicherung bei der Entwicklung neuer Stadtquartiere – zur Zusammenarbeit öffentlicher und privater Partner. Münster.
- Kötter, T. (1998): Städtebauliches Projektmanagement. Bausteine, Instrumente und Organisationsformen aus der Sicht eines Entwicklungsträgers. In: Streich, B.; Kötter, T. (Hrsg.): *Planung als Prozeß. Von klassischem Denken und Zukunftsentwürfen im Städtebau*. Bonn, 62–84.
- Müller, K.; Weber, K. (2002): Städtebauliche Projektentwicklung. Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch Methoden der Immobilienökonomie. Regensburg.