

Städtebauliche Großprojekte der urbanen Renaissance

**Die Phase der Grundstücksverkäufe und
ihr Einfluss auf den Projekterfolg**

Dipl.-Geogr. Maike Dziomba
HafenCity Universität Hamburg (HCU), Department Stadtplanung (ehem. TUHH)

Bonn, 08.02.2008

Aufbau des Referats

- Großprojekte
 - Großprojekttypen
 - Beispiele für städtebauliche Großprojekte der urbanen Renaissance:
 - HafenCity
 - Westhafen
 - Besonderheiten von Urban-Renaissance-Großprojekten
- Zu Zielsetzung und Aufbau der Arbeit
 - Theoretischer Analyserahmen
 - Forschungsansatz
 - Interdisziplinäre Fragestellungen
 - Methodische Herangehensweise
- Vertiefung von inhaltlichen Teilaspekten
- Abschluss
 - Vorstellung einiger Ergebnisse
 - Fazit
 - Skizzierung des weiteren Forschungsbedarfs

Großprojekttypen

Großveranstaltungen (Expo 2000, Olympische Spiele, Bundesgartenschau)	Langfristig geplante, vorübergehende Ereignisse im Sinne der „Festivalisierung der Stadtentwicklung“ (Häussermann/Siebel 1993)
Flagship-Image-Projekte (Autostadt Wolfsburg, div. Corporate Image Center in Tokyo)	Projekt dient der gleichzeitigen Image-Entwicklung von Unternehmen und Stadt, finanziert von einem Unternehmen, das dabei die Stadt als „Kulisse“ oder „Bühne“ nutzt (Roost 2003)
Infrastruktur-Großprojekte (21er-Projekte der Bahn, Hauptbahnhof Berlin / Lehrter Bahnhof)	Infrastrukturprojekte mit überregionaler Bedeutung, auch gemischt genutzt; (Teil-) Finanzierung durch öffentliche Mittel
Urban-Renaissance-Projekte (Hafenrevitalisierungen wie Canary Wharf, HafenCity; Potsdamer Platz)	Städtebauliche Großprojekte, gezielte Aufwertung von Innenstadtarealen mit dem Ziel der Stärkung der City insgesamt und ihrer „Wiederentdeckung“ als Wohnstandort

Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Huning, Peters 2003

HafenCity, Hamburg



Eckdaten:

Ca. 100 ha Bauland
(+ 55 ha Wasserflächen)

Geplante Nutzung:
5.000 WE, 40.000 Arbeitsplätze
(Büroflächen, Behördenzentrum,
Hotels, Kreuzfahrtterminal,
Freizeitnutzungen)

Summe: rund 1,5 Mio. m² BGF

Status: westlicher Teil weitgehend
abgeschlossen

Besonderheit:

Größtes deutsches
Stadtentwicklungsprojekt

Unterschiedliche Vermarktungs-
und Entwicklungsstrategien der
Teilbereiche

Problem:

Konjunkturrell bedingt schwierige
Vermarktung von Büroimmobilien
Neuer Stadtteil gilt als nicht
familien- und kinderfreundlich



Westhafen, Frankfurt/M.



Eckdaten:

Ca. 12,4 ha Bauland (+ 4,8 ha Wasserflächen)

Geplante Nutzung: 70.000 m² BGF Wohnen, 5.500 m² BGF Einzelhandel / Gastronomie, 12.800 m² BGF soziale Infrastruktur

120.000 m² BGF Gewerbe (80 % Büro)

Summe: rund 210.000 BGF

Status: fast abgeschlossen

Besonderheit:

Erstes deutsches PPP-Projekt auf Stadtteilebene

Erfolgreicher Verkauf der einzelnen Grundstücke und Hochbauten

Gute Annahme von Gastronomie (Hemingway Lounge) und Wohnen

Problem:

Konjunkturell bedingter Leerstand bei Büroimmobilien

Kaum Nahversorgung im Viertel

Urban-Renaissance-Großprojekte

- Besonderheit: Umsetzung auf Initiative der Städte auf eigenen Konversionsflächen
- Zielvorstellungen
 - Urban Renaissance
 - Vielfältige Ziele, sowohl hohe Qualitäten als auch Gewinne für die Stadt
 - Internationaler Wettbewerb der Städte
- **Großprojekte: gleichzeitig Lösungsansatz und Herausforderung!**
- Akteure
 - „die öffentlichen Hände“
 - Private Immobilienwirtschaft
 - Touristen, Nutzer, Konsumenten, „alte und neue“ Bewohner (die „Mittelschichten“)
- **Großprojekte sind keine „Selbstläufer“!**
 - Qualitäten sind – insbesondere am Anfang – wichtiger als Erlöse
 - Projektentwickler brauchen ausreichenden Spielraum, Risikosenkung
 - Gefahr der Überfrachtung der lokalen Immobilienmärkte

Theoretischer Analyserahmen



Fragestellungen



Fragestellungen



Vorgehen

- Grundlagen, Forschungsstand
- Zwischenfazit
 - Entwicklung eines Erfolgsmaßstabes für Urban-Renaissance-Großprojekte
 - Akteursbezogene Analyse als Fazit der integrativen Betrachtung der theoretischen Perspektiven
- Explorative Forschungsstrategie: Grounded Theory nach Strauss / Glaser
 - Teilweise parallele Theorie- und Fallstudienarbeit
 - Generierung gegenstandsbezogener Hypothesen
- Querauswertung der Fallstudien zur Hypothesenprüfung
 - Die Phase der Grundstücksverkäufe: Steuerungsansätze für den Projekterfolg
 - Typisierung der zu verkaufenden Grundstücke
 - Analyse der Organisations-, Verkaufs- und Steuerungsverfahren
- Ergebnis: Anwendung der Grundstücksverkaufsverfahren in Abhängigkeit von Preismaximierung und Projektspezialisierung

STÄDTEBAULICHE GROSSPROJEKTE DER URBANEN RENAISSANCE

Die Phase der Grundstücksverkäufe und ihr Einfluss auf den Projekterfolg

Typisierung

- Typisierung unter Berücksichtigung der Fallstudien
- Projektfortschritt
 - Planungssicherheit
 - gesetzte Standards
 - Standortfaktoren
 - Umfeldqualität
- Projektspezialisierung
 - Potenzielle Partner
 - Risikostrukturen
 - Bedeutung für das Gesamtprojekt
- Fallstudienanalyse anhand von Teilprojekten der HafenCity und des Westhafens

Zustand der zu verkaufenden Grundstücke: zunehmende Planungssicherheit

(fortschr. Konkretisierung hins. Parzellierung, Städtebau, Erschließung, Lage- u. Umfeldqualität)

zunehmende Projektspezialisierung, abnehmende Anzahl potenzieller Projektpartner
(zunehmende Bedeutung des Teilprojekts für den Erfolg des Großprojekts)

	erste Entwicklungen	fortgeschrittene Entwicklungsphase	spätere Entwicklungen
viele potenzielle Projektentwickler / Eigennutzer, eher standardisiertes Konzept	Sandtorkai (nach Korrektur der Verkaufsbedingungen) Westhafen-Tower & Ensemble, Wohnungsbau auf der Mole im Westhafen	Dalmannkai, Am Sandtorpark; Wohnungsbau auf der Landseite im Westhafen	Strandkai, Wohnbebauung Baakenhafen mittlere Baufelder (Büro) im Westhafen
wenige potenzielle Projektentwickler / Eigennutzer, spezielleres Konzept	SAP, Pantaenius (frühe Wirtschaftsförderungsfälle) Westhafen-Pier	Germanischer Lloyd, Spiegel, Unilever (spätere Wirtschaftsförderungsfälle) Überseequartier mit Science-Center u.a. (Investorenwettbewerb)	Chicago Square; Cronstetten-Stift im Westhafen
hochgradig spezielles Konzept: Produkt exklusiv gebunden an einen einzigen Partner	MediaCityPort (Ideenträgerkonzept)	Leuchtturmprojekte wie Elbphilharmonie, Museum Peter Tamm Hamburg-America-Center (Ideenträgerkonzept)	Greenpeace als Pilotprojekt

Verkaufsprozedere

- Verkaufsverfahren
 - Ausschreibung zum Festpreis (Schichtwerte nach Nutzungsart pro m² BGF)
 - Höchstgebotsverfahren
 - Verhandlung (freihändige Vergabe)
 - Wirtschaftsförderungsfall
 - Frage: wie wird der Marktwert ermittelt?
- Wege der Risikosenkung
 - Prüfung von Konzept, Bonität und Referenzen des Projektpartners
 - Anhandgabe
 - Besserungsschein
- Bedeutung des Kaufvertrags, Ausschreibungspflicht nach EU-Vergaberecht
- Steuerungsinstrumente
 - „Marktkalibrierung“
 - „Marktsegmentierung“
 - (mehrstufiger) Investorenwettbewerb

STÄDTEBAULICHE GROSSPROJEKTE DER URBANEN RENAISSANCE

Die Phase der Grundstücksverkäufe und ihr Einfluss auf den Projekterfolg

Ergebnis

Matrix: Anwendung der Grundstücksverkaufsverfahren

- Spalten: Verkaufsverfahren (Festpreise, Verhandlung, Höchstgebot)
- Zeilen: Projektspezialisierung
 - d.h. Anzahl der infrage kommenden Projektpartner
 - Bedeutung des Teilprojekts für den Gesamtprojekterfolg
- Zuordnung von Steuerungsinstrumenten
- Wege der Risikosenkung
- Einschränkungen durch das Vergaberecht
- Fortschritt des Großprojekts (Verhandlungsposition)

Verkaufsverfahren: Zunahme der Möglichkeiten zur Preismaximierung

(Annahme: klare Vorgaben hinsichtlich Zeitplan, Nutzung, Baurecht, städtebaul. Gestaltung, sonstige Qualitäten)

Grundstücksverkäufe: zunehmende Projektspezialisierung, abnehmende Anzahl potenzieller Projektpartner
(zunehmende Bedeutung des Teilprojekts für den Erfolg des Großprojekts)

	Verkauf zum Festpreis (nutzungsbezogene Schichtpreise)	Freihändiger Verkauf in direkter Preisverhandlung	Verkauf zum Höchstgebot
	Einzelgrundstücke, auch mehrere gleichzeitig	Einzelgrundstücke	Einzelgrundstücke, auch mehrere gleichzeitig
viele potenzielle Projektentwickler / Eigennutzer, eher standardisiertes Produkt	<p>Einzelgrundstücke: Pionierprojekte</p> <p>Mehrere Grundstücke: Instrument Marktsegmentierung (weitere Risikosenkung durch Erhöhung der Konzeptvielfalt, vgl. Kapitel 6.3.6.2)</p> <p>bei erhöhtem Risiko: Instrument Besserungsschein (vgl. Kapitel 6.3.4.3)</p> <p><i>förmliche Ausschreibung, klare und differenzierte Vorgabe der Auswahlkriterien erforderlich!</i></p>	<p><i>freihändige Vergabe nicht zulässig nach Vergaberecht!</i></p> <p><i>Vorgehen nicht effizient, besser mehrere Grundstücke zusammen ausschreiben, dann Erhöhung von Wettbewerb</i></p> <p>(Gebotsverfahren mit Markt-kalibrierung) oder Konzeptvielfalt (feste Schichtpreise mit Marktsegmentierung)!</p>	<p><i>(förmliche Ausschreibung zum Höchstgebot nur dann sinnvoll, wenn ausschließlich Konzepte im Hochpreissegment bzw. mit den höchstrentierlichen Nutzungen gewünscht sind!)</i></p> <p>Bei Büronutzung, fortgeschrittene Phase: Instrument Markt-kalibrierung (künstliche Angebotsverknappung, vgl. Kapitel 6.3.6.1)</p>
wenige potenzielle Projektentwickler / Eigennutzer, spezielleres Produkt	<p>Zweistufiger Investorenwettbewerb (1. Auswahl der Teilnehmer nach Referenzen, Bonität und Leistungsfähigkeit; 2. Auswahl des Gewinners nach Konzept; vgl. Kapitel 6.3.6.3)</p> <p><i>Investorenwettbewerbe nach aktueller Rechtsauffassung ausschreibungspflichtig, daher als "wettbewerblichen Dialog" (vgl. Kapitel 3.2.3.4.3) gestalten!</i></p>	<p>in fortgeschrittener Phase: Wirtschaftsförderungsfall zur Ausnutzung der verbesserten Verhandlungsposition mit dem Instrument der Markt-kalibrierung (künstliche Angebotsverknappung, vgl. Kapitel 6.3.6.1) verbinden!</p> <p><i>Vergaberecht: Prüfung auf Ausschreibungspflichtigkeit!</i></p>	<p>in fortgeschrittener Phase: Zweistufiger Investorenwettbewerb (1. Auswahl der Teilnehmer nach Referenzen, Bonität und Leistungsfähigkeit; 2. Auswahl des Gewinners nach Höchstgebot und Konzept; vgl. Kapitel 6.3.6.3)</p> <p><i>Investorenwettbewerbe nach aktueller Rechtsauffassung ausschreibungspflichtig, daher als "wettbewerblichen Dialog" (vgl. Kapitel 3.2.3.4.3) gestalten!</i></p>
hochgradig spezielles Konzept: Produkt exklusiv gebunden an einen einzigen Partner / Konsortium	<p>Ideenträgerkonzepte (vgl. Kapitel 4.2.3.3.1): Risikosenkung durch Festpreis, ggf. auch durch Instrument Besserungsschein</p> <p>Leuchtturmprojekte (vgl. Kapitel 6.2.2): Subventionierter Festpreis für kulturelle Nutzungen, Umsetzung ggf. als PPP</p>	<p>Wirtschaftsförderungsfall in früher Phase</p> <p><i>Problem: ggf. verstößt der Standortwunsch des Unternehmens gegen den Masterplan; Gefahr niedriger Drittverwendungsfähigkeit des Eigennutzerkonzepts!</i></p> <p><i>Vergaberecht: Prüfung auf Ausschreibungspflichtigkeit!</i></p>	<p><i>(Fall im Grunde unlogisch, weil es per definitionem keine weiteren Wettbewerber gibt)</i></p> <p>Sonderfall innerhalb einer PPP: Ausschreibung der Bau-, Betriebs- und Dienstleistungen (Auswahl auch anhand risikosenkender Aspekte wie fixe Baukosten)</p> <p><i>Enge Begleitung der PPP durch den Quango notwendig!</i></p>

Ergebnis (Auszug)

Verkaufsverfahren: Zunahme der Möglichkeiten zur Preismaximierung

(Annahme: klare Vorgaben hinsichtlich Zeitplan, Nutzung, Baurecht, städtebaul. Gestaltung, sonstige Qualitäten)

	Verkauf zum Festpreis (nutzungsbezogene Schichtpreise)	Freihändiger Verkauf in direkter Preisverhandlung	Verkauf zum Höchstgebot
	Einzelgrundstücke, auch mehrere gleichzeitig	Einzelgrundstücke	Einzelgrundstücke, auch mehrere gleichzeitig
zieller Projektpartner viele potenzielle Projektentwickler / Eignennutzer, eher standardisiertes Produkt	Einzelgrundstücke: Pionierprojekte Mehrere Grundstücke: Instrument Marktsegmentierung (weitere Risikosenkung durch Erhöhung der Konzeptvielfalt, vgl. Kapitel 6.3.6.2) bei erhöhtem Risiko: Instrument Besserungsschein (vgl. Kapitel 6.3.4.3) <i>förmliche Ausschreibung, klare und differenzierte Vorgabe der Auswahlkriterien erforderlich!</i>	<i>freihändige Vergabe nicht zulässig nach Vergaberecht!</i> <i>Vorgehen nicht effizient, besser mehrere Grundstücke zusammen ausschreiben, dann Erhöhung von Wettbewerb (Gebotsverfahren mit Markt- kalibrierung) oder Konzept- vielfalt (feste Schichtpreise mit Marktsegmentierung)!</i>	<i>(förmliche Ausschreibung zum Höchstgebot nur dann sinnvoll, wenn ausschließlich Konzepte im Hochpreissegment bzw. mit den höchstrentierlichen Nutzungen gewünscht sind!)</i> Bei Büronutzung, fortgeschrittene Phase: Instrument Marktkalibrierung (künstliche Angebotsver- knappung, vgl. Kapitel 6.3.6.1)
	1/1	1/2	1/3

Fazit

- Integration von Großprojektforschung, Governance-Ansatz und Immobilienökonomie
 - Die Rollen von Projektentwickler und Quango als Kristallisationspunkt
 - „Der Quango ist im Großen, was der Developer im Kleinen ist“
 - Komplexe Steuerungserfordernisse
 - Hoher fachlicher und „menschlicher“ Anspruch an den Quango
 - Risiko und Eigendynamik
 - Projekttyp Urban Renaissance im Gegensatz zu Events und Großinfrastrukturen
 - Rolle und Verantwortung der öffentlichen Hand: Kontrollmechanismen, politischer Rückhalt, Planungssicherheit
 - Flexibilität im Entwicklungsprozess
 - Profite aus der Baureifmachung vs. Qualitäten

Weiterer Forschungsbedarf

- Immobilienwirtschaftlich:
 - Gibt es eine Mindestdynamik des lokalen Immobilienmarktes?
 - Gibt es eine Mindestgröße des Makrostandorts? Was ist die ideale Relation zwischen Markt- und Projektgröße?
- Organisatorisch und steuerungspraktisch :
 - Unter welchen Umständen sind PPP-Konzepte auch für größere, komplexere und speziellere Vorhaben mit einer hohen Vielfalt an Projekten und Nutzungen geeignet?
 - Wie muss das Verkaufsprozedere vor dem Hintergrund der Anforderungen durch das EU-Vergaberecht verändert werden?
 - Welche innovativen Steuerungsinstrumente werden im Ausland angewendet? Lassen sie sich übertragen?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Bei Fragen, Anregungen und Kritik:
maike.dziomba@hcu-hamburg.de**