

AUS DER WISSENSCHAFT **SERIE**

Alle unter einen Hut bringen

Stadtentwicklung unterliegt unterschiedlichen Interessen. Die Beteiligten vernachlässigen oft die Auswirkungen auf Natur oder Nachbarn. Ein neuer Urban Management Ansatz schafft Abhilfe.

Text | Andreas Loepfe MRICS, Verwaltungsratspräsident von CUREM

SERIE: WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Der Beitrag ist Teil der Serie „Wissenschaft und Forschung in der Immobilienwirtschaft“, in der akademische Arbeiten mit praktischem Bezug vorgestellt werden.

Die optimale Nutzung und Gestaltung der gebauten Umwelt ist Gegenstand einer Vielzahl von Berufsgruppen, die aufgrund verschiedener Interessen und disziplinärer Vorbildung häufig zu unterschiedlichen Einschätzungen konkreter Immobilienprojekte kommen. Für Architekten ist die (ästhetische) Qualität am bedeutendsten, während Projektentwickler und Investoren vor allem an der Realisierung hoher Renditen interessiert sind. Die Nutzerbedürfnisse werden aber oft zu wenig berücksichtigt, denn die Hauptakteure – Politiker und Raumplaner, öffentliche und private Investoren sowie Architekten – handeln nach tradierten Mustern und meist gegeneinander: Die Raumplanung erfolgt technokratisch und hat ihre Ziele, wie die Verhinderung des Siedlungsbreis,

verfehlt. Architekten arbeiten oft als ideologisch-dogmatische Planer mit Führungsanspruch. Öffentliche und private Investoren handeln unter diesen Rahmenbedingungen und stehen zugleich selbst zu wenig unter Wertschöpfungsdruck, das zeigt das Beispiel über die Großprojekte um den Zürcher Hauptbahnhof.

Großprojekte um den Zürcher Hauptbahnhof

Unter den Titeln HB Südwest und später Eurogate wurde seit den 70er Jahren ein komplexes Projekt mit einem Investitionsvolumen von 1,5 Milliarden Schweizer Franken über den SBB Gleisen geplant. Im Mai 2001 wurde Eurogate definitiv gestoppt. Die jahrzehntelange Planung hatte Kosten von 60 Millionen Franken verursacht, während der ökonomische (Gegenwarts-)Wert des Projektes von der letzten Bauherrin UBS offensichtlich als ungenügend beurteilt wurde. Im Jahr 2003 begann die SBB gemeinsam mit der Post und der Stadt Zürich unter dem Titel „Stadtraum HB“ ein neues Projekt an gleicher Stelle – allerdings ohne Überbauung der Gleise – zu entwickeln. Dank frühem Einbezug von Interessensgruppen und Verzicht auf Dominanzansprüche einzelner Beteiligten kommt das Projekt voran: Es passierte 2006 den Gemeinderat ohne Gegenstimme und der erarbeitete Gestaltungsplan wurde vom Volk deutlich angenommen. Gegenwärtig läuft die Nutzer- und Investorensuche sowie die Bauprojektierung. Erste Bauten sollen

ab 2008 entstehen. Das Projekt konnte bisher durch die interdisziplinäre Herangehensweise optimaler geführt werden.

Dieses Beispiel zeigt die Vorteile des von CUREM propagierten Berufsbild des Urban Managements auf, das aus einer übergeordneten Perspektive die Interessen und Sichtweisen der verschiedenen, an der Entstehung von Immobilienprojekten beteiligten Akteursgruppen mit der Zielsetzung koordiniert, den Landwert und damit auch die Wertschätzung durch die Nutzer zu maximieren.

An dem Konzept könnte kritisiert werden, dass es vor allem das Interesse und die Aufgabe der Investoren sei, den Wert ihrer Immobilien zu maximieren, und damit keine übergeordnete Koordination notwendig sei. Was spricht daher für eine koordinierte Planung der Bodennutzung? Ein zentrales Argument ist das Vorhandensein so genannter externer Effekte bei Bauvorhaben: Die (potenziellen) Nachteile neuer Bauten beispielsweise auf Nachbarn oder Natur fallen nicht bei den Investoren an und werden daher nicht in der Investmententscheidung berücksichtigt. Die Verhinderung dieser negativen Externalitäten ist die zentrale Legitimation der Raumplanung und begründet den restriktiven Charakter ihres Instrumentariums.

Was ist jedoch mit den möglichen positiven Effekten, die Bauvorhaben hervorbringen können und ebenfalls in der Regel zu wenig beachtet werden, wie Wertsteigerungen des umgebenen Landwertes oder Aufwertung von Quartieren?



Auf einen Blick

- » Urban Management setzt nicht auf Gewinnmaximierung, sondern auf Wohlfahrtsoptimierung.
- » „Best-Owner“-Ansatz kann Kommunen bei Entscheidungsfindung helfen, Immobilien zu halten oder zu veräußern.

Die positiven Externalitäten können mit den bisherigen Instrumentarien, die auf die Verhinderung unerwünschter Entwicklungen zielen, nicht adäquat berücksichtigt werden. Hier setzt das neue Leitbild des Urban Managements an, das zusammenfassend die Maximierung des Landwertes eines Gebietes als Indikator für die Maximierung der wohlfahrtsoptimalen positiven Effekte von Bauten und Bauvorhaben anstrebt. Urban Management fokussiert daher nicht auf die Gewinnmaximierung einzelner Investoren, sondern auf die Wohlfahrtsoptimierung abgegrenzter räumlicher Gebiete. Diese positive Orientierungshilfe sieht den Investor nicht als Gegner, macht sich jedoch auch dessen Partikularinteressen nicht zu Eigen.

Urban Management verfolgt sozial ausgewogene Strategie

Trotz der Fokussierung auf eine projektübergreifende Wohlfahrtsoptimierung muss das Urban Management jedoch nicht zwingend durch öffentliche Instanzen betrieben werden. Die in den USA durch privatwirtschaftliche Initiativen entstehenden „Retortenstädte“ sind bei aller sozialer Kritik den quasi naturwüchsigen Kommunen in Europa erstaunlich ähnlich, wenn sie anhand ihrer öffentlichen Infrastruktur und Bebauungsdichte verglichen werden. Die Maximierung des Landwertes eines

gesamten Gebietes hat daher, unabhängig ob sie von der öffentlichen Hand oder durch privatwirtschaftliche Investoren gesteuert wird, fast zwangsläufig die Anlage von Parks, Kindergärten oder Schulen zur Folge, ohne die eine (attraktive) Nachfrage nach Wohnungen und Gewerbeeinrichtungen nicht existieren würde. Ein Urban Management, ob privatwirtschaftlich oder öffentlich, verfolgt mit der Maximierung des Landwertes von Gebieten als Indikator eine sozial ausgewogene Strategie, die zugleich den Interessen der Projektentwickler und Investoren nicht entgegensteht.

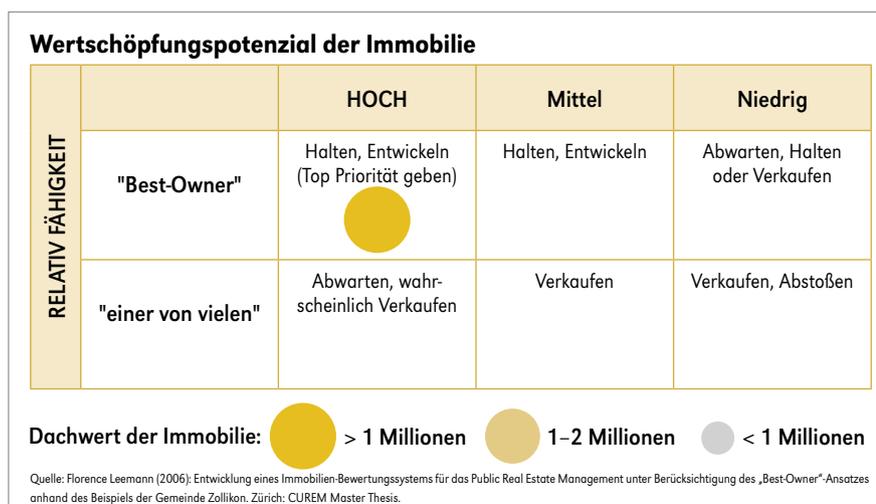
Die öffentliche Hand kann in diesem Zusammenhang nicht nur für das Urban Management zuständig sein, sondern ist zugleich auch häufig durch eigene Liegenschaften an der Entwicklung ganzer Gebiete beteiligt. Für die Gemeinden stellt sich die Frage, ob sie ihre Bauten und Grundstücke selbst bewirtschaften oder besser verkaufen sollten. Eine konsequente Beurteilung und ein systematisches Management der von den Gebietskörperschaften gehaltenen Grundstücke ist jedoch bisher selten anzutreffen. So zeigt eine Studie der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2006, dass 60 Prozent der antwortenden Schweizer Gemeinden ihre Kennzahlen im Immobilienmanagement nie mit externen Referenzwerten vergleichen und nur 49 Prozent der Gemeinden überhaupt über eine explizite Immobilienstrategie verfügen.

INFOS ZUM INSTITUT

CUREM bietet als privatwirtschaftlich organisierte Immobilien Business School den einzigen in der Schweiz von RICS akkreditierten Lehrgang zum Master of Science in Real Estate an. Wissenschaftlicher Leiter ist Professor Karl-Werner Schulte von der IREBS (ehemals ebs Immobilienakademie). Die Studierenden des Masterstudiums sind Führungskräfte aus der Bau- und Immobilienindustrie mit Ausbildungen in Architektur, Ökonomie oder Jurisprudenz. Weitere Informationen gibt es im Web unter www.curem.ch

Der von CUREM entwickelte Managementansatz des „Best-Owners“ kann Gemeinden bei dieser Entscheidungsfindung als Teil des Urban Managements unterstützen. Die Kommunen können durch Abstimmung ihrer Strategie, Struktur und Kultur auf bestimmte Immobilien zum Best-Owner dieser Objekte werden. Misst die Immobilienbewertung den Gegenwartswert künftiger Nutzen eines Objektes, werden die Best-Owner einen höheren Wert erreichen und eine höhere Zahlungsbereitschaft als weniger spezialisierte Mitbewerber haben. So können auch Gemeinden den Wert von Immobilien direkt erhöhen und Mehrwert für die Gesellschaft schaffen. Zusammenfassend empfiehlt der „Best-Owner“-Ansatz nur die Haltung und aktive Bewirtschaftung von Grundstücken, für die der jeweilige Eigentümer die höchste Kompetenz im Vergleich zu anderen Marktteilnehmern aufweist. So kann zum Beispiel eine Gemeinde eine hohe Kompetenz in der Verwaltung von Schulgebäuden haben, während die gleichen Fähigkeiten bei Büros nicht gegeben sind. Der „Best-Owner“-Ansatz empfiehlt deshalb den Verkauf von Bürogebäuden und die Konzentration auf die aktive Bewirtschaftung von Schulen (siehe Grafik).

Die Frage nach dem optimalen Management von einzelnen Immobilien oder ganzen Gebieten stellt sich nicht nur für privatwirtschaftliche Akteure, sondern auch für die öffentliche Hand.



Die Gemeinde ist kompetent in der Bewirtschaftung von Schulgebäuden: also halten.