

# Urban Management

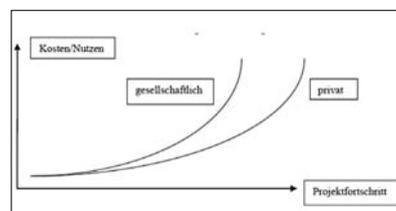
## Ein neues Berufsbild für die Stadt- und Regionalentwicklung Christopher Bahn

Die optimale Gestaltung und Nutzung des Raumes ist zentraler Gegenstand einer Vielzahl von Berufsgruppen. Diese kommen aufgrund ihrer unterschiedlichen Vorbildung und Interessen oft zu gegensätzlichen Einschätzungen konkreter Projekte. Stadt- und Regionalplanung steht über den Einzelinteressen und ist zugleich im Dienst der Öffentlichkeit der Maximierung der gesellschaftlichen Wohlfahrt verpflichtet. Bislang stand hierzu nur ein reaktives und abwehrendes Instrumentarium zur Verfügung.

Projektentwickler und Investoren sind meist an hohen Renditen interessiert. Für Architekten ist oftmals die ästhetisch definierte Qualität eines Projektes besonders bedeutsam. Die Öffentlichkeit zerfällt in Interessengruppen mit Partikularinteressen, so dass Raumplanung in ihrem Selbstverständnis als übergeordneter, demokratisch legitimierter Prozess die Interessen auszugleichen und die gesellschaftliche Wohlfahrt zu maximieren hat. Bewirkt die übergeordnete Raumplanung mit ihrem eher reaktiven und abwehrenden Instrumentarium eine gesellschaftlich effiziente Allokation der Bodennutzung? Diese Frage wird vermutlich bereits diskutiert, seit es die Raumplanung gibt. Kritik an der heutigen Praxis üben Berufsverbände, Politiker und Planer öffentlicher Verwaltungen oder privater Büros. Wissenschaftliche Studien kommen regelmäßig zu ernüchternden Schlüssen: Vielfach schafft es die Raumplanung nicht, die Allokation von Land gemäß ihrer Zielsetzung nachhaltig zu beeinflussen. Beispiele wie die sich ausbreitenden Einfamilienhaussiedlungen oder der Strukturwandel im Einzelhandel mit großflächigen Betriebstypen auf der „Grünen Wiese“ illustrieren dies deutlich.

Was spricht trotz der verbreiteten Kritik für eine koordinierte Planung der Bodennutzung? Ein zentrales Argument sind sogenannte externe Effekte von Projekten. Gemeint sind diejenigen Nachteile für Nachbarn oder die Natur, die die Investoren nicht tragen und daher auch nicht in der Investitionsentscheidung berücksichtigen.

Die Verhinderung negativer externer Effekte bildet die zentrale Legitimation der Raumplanung und begründet den restriktiven Charakter ihres Instrumentariums. Zu wenig Beachtung finden andererseits die positiven Auswirkungen, welche ein Bauvorhaben hervorbringen kann: Wertsteigerungen bei Nachbargrundstücken oder die Aufwertung von Straßen und ganzen Quartieren. Solche positiven externen Effekte können mit dem bisherigen Instrumentarium nicht adäquat berücksichtigt werden, da es vor allem auf die Verhinderung unerwünschter Entwicklungen zielt.



Positive und negative externe Effekte bei Projekten (Quelle: Eigene Darstellung)

An dieser Stelle setzt das neue Leitbild des Urban Management an. Es postuliert die Maximierung des Landwertes eines bestimmten Gebiets als Indikator für die Maximierung der wohlfahrtssteigernden Effekte von Bauten und Bauvorhaben. Urban Management fokussiert daher nicht auf die Gewinnmaximierung einzelner Investoren, sondern auf die Wohlfahrtsoptimierung in abgegrenzten räumlichen Gebieten. Diese positive Orientierungshilfe sieht den Investor nicht als Gegner, macht sich jedoch auch dessen Partikularinteressen nicht zu eigen. Trotz dieser Konzentration auf eine projektübergreifende Wert- und Wohlfahrtsoptimierung muss Urban Management jedoch nicht zwingend durch öffentliche Instanzen betrieben werden. So entstehen in den USA durch privatwirtschaftliche Initiativen „Retortenstädte“. Ein Vergleich anhand der öffentlichen Infrastruktur und der Bebauungsdichte zeigt, dass diese – trotz sozialer und ästhetischer Kritik – den quasi naturwüchsigen Kommunen in Europa erstaunlich ähnlich sind. Dies ist angesichts der Geschichte vieler europäischer Städte nicht verwunderlich,

da sie häufig als mittelalterliche Projektentwicklungen einzelner Fürsten entstanden.

Die Landwertmaximierung eines Gesamtgebiets hat fast zwangsläufig die Anlage von Parks, Kindergärten oder Schulen zur Folge, unabhängig davon, ob die Steuerung durch die öffentliche Hand oder durch private Investoren erfolgt. Der Grund ist, dass eine attraktive Nachfrage nach Wohnungen und Gewerbeeinrichtungen ohne solche Infrastrukturen nicht existieren kann und Leerstände die Folge wären.

Neben der Schaffung von Rahmenbedingungen ist die öffentliche Hand oft auch als Projektentwicklerin eigener Liegenschaften an der Entwicklung ganzer Gebiete beteiligt. Für Gemeinden stellt sich die Frage, ob sie diese Bauten und Grundstücke selbst bewirtschaften oder besser verkaufen sollten. Die konsequente Beurteilung und das systematische Management durch die Gebietskörperschaften ist bisher selten anzutreffen. Der Best-Owner-Ansatz kann Gemeinden bei dieser Entscheidungsfindung im Rahmen von Urban-Management-Strategien unterstützen. Prinzipiell empfiehlt der Best-Owner-Ansatz das Halten und aktive Bewirtschaften von Objekten und Grundstücken, für die der Eigentümer im Vergleich zu den anderen Marktteilnehmern die höchsten Fähigkeiten aufweist. So kann eine Gemeinde eine sehr hohe Kompetenz in der Verwaltung von Schulgebäuden haben, während dies im Falle von Büros nicht gegeben ist. Gemäß Best-Owner-Ansatz empfiehlt sich daher der Verkauf von Bürogebäuden und die Konzentration auf die aktive Bewirtschaftung von Schulen. Zur Illustration zeigt die Grafik das Beispiel eines Entscheidungsrasters. Die Frage nach dem optimalen Management von einzelnen Immobilien, Immobilienportfolios und ganzen Gebieten stellt sich daher nicht nur für privatwirtschaftliche Akteure, sondern zunehmend auch für die öffentliche Hand.

Christopher Bahn, 1972, Dr., Volkswirt und Stadtsoziologe, Centerleiter CUREM (Center for Urban and Real Estate Management, Zürich)