

**Postgradualer Universitätslehrgang
„Immobilienmanagement und Bewertung“**

**Projektentwicklung und Revitalisierung von
innerstädtischen Immobilien**
Ableitung der kritischen Erfolgsfaktoren anhand eines Projektbeispiels

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades eines
„Master of Science (Real Estate – Investment and Valuation)“

Betreuer: Arch. Dipl.-Ing. Günther Stefan

Mag. Heike Gschwandtner

Wien, 27. Februar 2009

Matrikelnummer: 9355440

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Heike Gschwandtner**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "Projektentwicklung und Revitalisierung von innerstädtischen Immobilien ", 69 Seiten, gebunden, selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, am

Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
1.1	Anlass und Zielsetzung	4
1.2	Beschreibung der methodischen Vorgehensweise und Problemstellung	5
2	Immobilienprojektentwicklung	7
2.1	Begriffsbestimmung Immobilienprojektentwicklung.....	7
2.2	Ablauf der Immobilienprojektentwicklung.....	10
2.2.1	Projektinitiierung	11
2.2.2	Projektkonzeption	12
2.2.3	Projektmanagement	15
2.2.4	Projektvermarktung	15
3	Kritische Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung – im Besonderen von innerstädtischen Immobilienrevitalisierungen	18
3.1	Risikomanagement.....	18
3.2	Akteure.....	22
3.3	Kommunikation, Dokumentation und Wissensmanagement	26
4	Raumplanung und Stadtplanung als Vorgabe für die Projektentwicklung.....	28
4.1	Begriffsbestimmung Stadtplanung	28
4.2	Projektentwicklung im Kontext der Stadtplanung	29
5	PRAXISPROJEKT „Stadtteilrevitalisierung Lenaupark Linz“	32
5.1	Projektvorstellung Lenaupark, Linz.....	32
5.1.1	Ausgangssituation und Rahmenbedingungen.....	34
5.1.2	Projektbereiche.....	34

5.2	Ablauf der Immobilienprojektentwicklung „Lenaupark“	37
5.2.1	Projektinitiierung	37
5.2.2	Projektkonzeption	40
5.2.3	Projektmanagement	46
5.2.4	Projektvermarktung	46
5.3	Kritische Erfolgsfaktoren des Großprojektes „Lenaupark“	50
5.3.1	Regelmäßige Projektsitzungen und deren Dokumentation	51
5.3.2	Partnerwahl	51
5.3.3	Enge Zusammenarbeit mit Behörde	52
5.3.4	Bekanntmachung des Standortes	53
5.3.5	Gezielter Planungsaufwand für Nutzerkonzepte	54
5.4	Stadtplanung und Stadtentwicklung in Linz	54
6	Checkliste für Projektentwicklung und Revitalisierung innerstädtischer Immobilien	57
7	Schlussfolgerungen	63
8	ABSTRACT	65
9	LITERATURVERZEICHNIS	66
10	ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS	69
11	ANHANG	70

1 Einleitung

Entwicklung und Revitalisierung von innerstädtischen Immobilien ist einerseits ein Thema der klassischen Immobilienprojektentwicklung und andererseits ein Thema der Stadtentwicklung. Im Kontext der Stadtplanung findet Immobilienprojektentwicklung statt und hat neben der Neuerrichtung von Immobilien auch die Revitalisierung bereits bestehender Strukturen zum Thema. Die vorliegende Arbeit soll die kritischen Erfolgsfaktoren von Immobilienprojektentwicklung unter diesen Rahmenbedingungen ermitteln und in Form einer Checkliste darstellen, um damit Hilfestellung für Projektentwicklungen dieser Art zu leisten.

1.1 Anlass und Zielsetzung

Flächenressourcen sind ein knappes Gut der meisten mitteleuropäischen Städte. Innerstädtisch sind immer weniger Grundstücke vorhanden, die noch bebaut werden können. Der Bedarf an Flächen vor allem für Wohnbau, Büro- und Gewerbebauten ist jedoch anhaltend groß. Umso wichtiger ist es, brachliegende Grundstücke und durch Umstrukturierung von Betrieben leer stehende Gebäude einer qualifizierten Nachnutzung zuzuführen. Projektentwicklung und Revitalisierung von bereits bestehenden innerstädtischen Immobilien ist zu einem wichtigen Wirtschaftszweig geworden und wird in vielen mitteleuropäischen Städten durch gezielte Stadtentwicklung sehr erfolgreich durchgeführt. Neben der Errichtung von so genannten Satellitenstädten „auf der grünen Wiese“ an den noch verfügbaren Stadträndern, ist die Restrukturierung von bestehenden Gebäuden und Grundstücken innerhalb der Städte eine zweite Tendenz der Stadtentwicklung. Zusätzlich zur Verschönerung der Städte durch die Entfernung von manchen „Schandflecken“ ist ein weiterer positiver Aspekt, dass die Nutzung vorhandener Flächenreserven oftmals weniger aufwendig und kostengünstiger ist als die Erschließung völlig neuer Flächen.

Der Trend „Zurück in die Stadt“ der sich seit Ende des zwanzigsten Jahrhunderts abzeichnet, erwartet von Städten ein ausreichendes und ausgezeichnetes Angebot an Wohnungen und Arbeitsplätzen. Das tägliche Pendeln aus den Vororten ist wenig attraktiv geworden. Der Wunsch nach einem Häuschen im Grünen ist nicht mehr so stark ausgeprägt wie noch vor einigen Jahren. Das eher schlechte Image, das Großstädte und vor allem Industriestädte hatten, hat sich zum Positiven gekehrt.

Ursache dafür sind auch grundlegende soziodemografische Veränderungen, die Mitteleuropa erfährt¹. Die Geburtenrate ist gering, die Bevölkerung wird älter und internationaler, Familienstrukturen und die Formen des Zusammenlebens verändern sich, es gibt mehr und mehr Singlehaushalte, die Wohnungsgröße pro Bewohner nimmt zu. Die Arbeitswelt vieler Menschen verändert sich ebenso, Freizeit ist ein kostbares Gut. Diese Entwicklungstrends führen zu einer immer differenzierteren Nachfrage nach Flächen und Gebäuden für Wohnen, Gewerbe und Industrie.

Zielsetzung der durchzuführenden Untersuchung ist, die wichtigsten Faktoren einer professionellen Projektentwicklung im Rahmen der Stadtentwicklung zu ermitteln, die schlussendlich zum Erfolg eines innerstädtischen Revitalisierungsprojektes führen. Anhand eines erfolgreich abgeschlossenen Stadtteilentwicklungsprojektes in der Landeshauptstadt Linz soll der Praxisbezug hergestellt werden und überprüft werden, welche Faktoren Allgemeingültigkeit besitzen und welche mit dem jeweiligen Projekt in starkem Zusammenhang stehen.

Die Arbeit soll den Ablauf und die Aufgaben der Projektentwicklung sowie die Besonderheiten der Projektentwicklung bei Revitalisierungsprojekten klären. Weiters werden die Möglichkeiten einer gezielten Stadtentwicklung durchleuchtet und es wird überlegt welche Vorgaben die Stadtentwicklung den Projektentwicklern in vernünftigem Ausmaß geben soll. Das Praxisprojekt soll zeigen, wie die Rahmenbedingungen und Vorgaben in diesem Fall beschaffen waren und welche Akteure mitgewirkt haben.

1.2 Beschreibung der methodischen Vorgehensweise und Problemstellung

Beginnend mit einem Literaturstudium werden Begriffsbestimmungen vorgenommen und untersucht, welche Bedeutung Projektentwicklung und Stadtentwicklung in der Literatur bereits haben und wie die Begriffe definiert werden. Darauf aufbauend wird ein Ablaufplan der Projektentwicklung festgelegt, der sodann anhand des Praxisprojektes „Stadtteilrevitalisierung Lenaupark“ auf Praxisbezug überprüft wird. Aus der Untersuchung bisher bekannten Fachwissens und parallel dazu des Praxisprojektes werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine professionelle Projektentwicklung und Revitalisierung innerstädtischer Immobilien ermittelt und evaluiert. Ergebnis

¹ Kallmayer, 2002

davon soll eine Checkliste sein, die alle kritischen Erfolgsfaktoren auflistet und Maßnahmen zur Zielerreichung vorschlägt.

2 Immobilienprojektentwicklung

In der Immobilienwirtschaft bestehen hinsichtlich des Begriffes sowie des Ablaufes und der Funktion der Projektentwicklung sehr unterschiedliche Auffassungen und es liegen keine allgemeingültigen Definitionen und Abläufe oder gar Richtlinien vor. Aus diesem Grund dient dieses Kapitel der Begriffsbestimmung und Darstellung der Immobilienprojektentwicklung wie sie im Rahmen dieser Arbeit definiert und verstanden wird.

2.1 Begriffsbestimmung Immobilienprojektentwicklung

Verbreitet findet im deutschsprachigen Raum folgende Definition der Projektentwicklung von Diederichs Anwendung, welche lautet: *„Durch Projektentwicklungen sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und –sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienprojekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“*²

Die Kombination der drei Faktoren Standort, Projektidee und Kapital ist jeweils davon abhängig, welche Ausgangssituation zu Beginn einer Projektentwicklung vorliegt, das heißt, welcher der drei Faktoren bereits vorhanden ist:

- **Projektidee** sucht Standort und Kapital
Diese Variante kommt meist dann zur Anwendung, wenn beispielsweise ein Einkaufszentrum, ein Baumarkt oder ein Lebensmittelmarkt errichtet wird.
- **Standort** sucht Projektidee und Kapital
Bei dieser Variante ist ein Grundstück vorhanden, beispielsweise in einem Gewerbegebiet oder auch innerstädtisch, wenn die ursprüngliche Nutzung aufgegeben wurde und der Standort eine Nachnutzung sucht.

² Diederichs, 1999

- **Kapital** sucht Standort und Projektidee
Immobilienfonds, die über umfangreiche Mittel verfügen, möchten in geeignete Projekte investieren und suchen eine passende Projektidee und einen passenden Standort und sind bereits frühzeitig in der Entwicklungsphase auf der Suche nach Objekten.

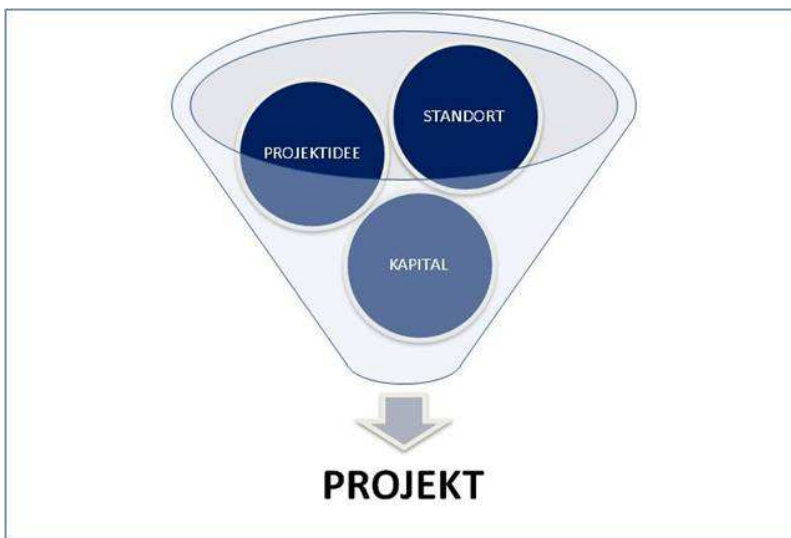


Abbildung 1: Projektentwicklung laut Diederichs (eigene Darstellung)

Im Falle der Revitalisierung von Altstandorten und Umstrukturierung von bestehenden Immobilien ist also der Standort bereits vorhanden. Die Projektidee sowie das zur Umsetzung des Projektes benötigte Kapital müssen gefunden und im Rahmen einer Projektentwicklung mit dem Standort kombiniert bzw. verbunden werden.

In der Definition von Diederichs findet sich bereits eine Nachhaltigkeitskomponente, die auch bei Alda in Form der Nachhaltigkeitsdimensionen beschrieben wird. Dieser spricht von der ökologischen, technischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitsdimension der Projektentwicklung.³

Immobilienprojektentwicklung ist viel mehr als die bloße Kombination von einzelnen Faktoren, die einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Aufgaben zu erfüllen hat. Dieser eher statische Ansatz von Diederichs ist auf jeden Fall mit einer dynamischen Komponente zu ergänzen. Projektentwicklung ist ein Prozess, der unterschiedlichste Interessen miteinander vereinbaren muss.

³ Alda, 2007

Laut Schulte und Bone-Winkel ist der dynamische Ansatz folgendermaßen zu verstehen: *„Immobilien-Projektentwicklung umfasst das interdisziplinäre Management von planungs- und baubezogenen Wertschöpfungsprozessen im Lebenszyklus der Immobilie. Dazu gehören die Bausteine Akquisition, Nutzungskonzeption und Machbarkeitsanalyse, Baurechtschaffung, Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung, Marketing und Vermietung, Projektmanagement sowie die Verwertung der Immobilie.“*⁴

Als Projektentwicklung im engeren Sinne wird oft nur der der Planung vorgelagerte Prozess verstanden. Projektentwicklung im weiteren Sinne umfasst die Konzeption und Durchführung eines Projektes von der Projektidee über die gesamte Nutzungsphase der Immobilie, das heißt über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie.

Die vorliegende Arbeit versteht Projektentwicklung im mittleren Sinne⁵, hier schließt die Projektentwicklung mit dem Nutzungsbeginn der Immobilie ab. In der Nutzungsphase der Immobilie übernimmt die Immobilienverwaltung die Aufgaben der Projektentwicklung, die in dieser Phase nicht mehr jene große Bedeutung haben, wie in der Planungs- und Errichtungsphase.

Immobilienprojektentwicklung umfasst also zusammenfassend die Konzeption und Vorbereitung eines Projektes von der Projektidee bis zur Nutzungsphase des Projektes.

Die Immobilienprojektentwicklung besteht aus der Summe aller Maßnahmen zur rechtlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Abklärung und Vorbereitung eines Projektes, wobei die wichtigsten Aufgaben in der Organisation, Koordination, Festsetzung der Quantitäten und Qualitäten sowie der Termine und Kosten bestehen. Aufgrund des Mitwirkens der unterschiedlichsten Akteure und Projektbeteiligten kommt diesen Aufgaben eine große Bedeutung zu. Der Projektentwickler fungiert als wichtiger Motor für die Wirtschaft. Er ist ein wichtiger Auftraggeber für das Baugewerbe, die Bauindustrie und alle mit Immobilien befassten Dienstleistern.⁶

⁴ Schulte/Bone-Winkel, 2008

⁵ Brauer, 2006

⁶ Kallinger/Gartner/Stingl, 2006

2.2 Ablauf der Immobilienprojektentwicklung

Es gibt mehrere Möglichkeiten den sehr komplexen Ablauf einer Projektentwicklung darzustellen, jedoch können typische Phasen zusammengefasst werden. Wie wichtig in den einzelnen Phasen die Themen Zeit und Kosten sind, zeigt die nachstehende Grafik.

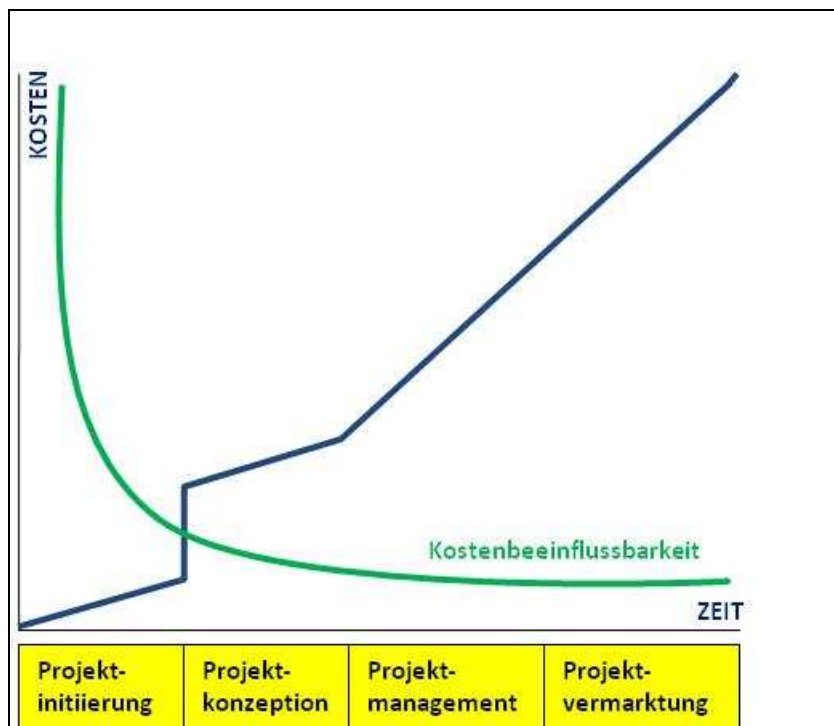


Abbildung 2: Faktoren Kosten und Zeit in den Projektentwicklungsphasen (eigene Darstellung)

Der Ablauf der Projektentwicklung kann in die Phasen der Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektmanagement und Projektvermarktung eingeteilt werden. Mit dieser Phaseneinteilung, in Anlehnung an das Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses nach Bone-Winkel, der die Phasen Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektkonkretisierung, Projektmanagement und begleitend über alle Phasen hinweg die Projektvermarktung erklärt, wird der Ablauf der Projektentwicklung dargestellt.⁷ In der nachfolgenden eigenen Darstellung ist die Projektkonkretisierung der Abschluss der Projektkonzeptionsphase und wird daher nicht separat als Phase bezeichnet.

⁷ Schulte, Bone-Winkel, 2008



Abbildung 3: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses (eigene Darstellung, in Anlehnung an Bone-Winkel)

2.2.1 Projektinitiierung

In dieser Phase werden die Grundlagen ermittelt, die Rahmenbedingungen überprüft und die Faktoren Idee, Kapital und Standort miteinander kombiniert. Es werden die Projektziele und die Projektorganisation definiert, sowie eine Grobkonzeption des Projektes erstellt. Eine erste Wirtschaftlichkeitsberechnung wird durchgeführt,

um eine Entscheidung für oder gegen die Weiterführung des Projektes treffen zu können. In dieser Phase wird ein erster zeitlicher Ablaufplan festgelegt und es wird mit der Grundstückssicherung und der Kaufvertragserrichtung begonnen. Den Abschluss dieser Phase bildet der Projektbeschluss, also die STOP- oder GO-Entscheidung für oder gegen das Projekt.

2.2.2 Projektkonzeption

Die Grobkonzeption und die Kombination der Faktoren werden in dieser Phase der Projektentwicklung verfeinert. Um das endgültige Projektkonzept fixieren und die Wirtschaftlichkeit und Realisierbarkeit darstellen zu können, müssen unterschiedliche Analysen durchgeführt werden.

- **Marktanalyse**

Die Marktanalyse überprüft die Angebots- und Nachfragesituation auf den relevanten Vermietungs- und Anlagemärkten. Der kurz- und mittelfristige Erfolg des Projektes am Markt wird durch die Analyse der relevanten Teilmärkte untersucht. Die Angebotsanalyse ermittelt das derzeitige Angebot der unterschiedlichen Nutzungsgruppen, die zukünftig geplanten Flächenproduktionen sowie den Leerstand. Die Nachfrageanalyse beschäftigt sich mit dem derzeitigen aber auch zukünftig bereits abschätzbaren Flächenbedarf in den einzelnen Nutzungsbereichen.

- **Standortanalyse**

Grundsätzlich kann in Mikro- und Makrostandort unterschieden werden, wobei der Mikrostandort in der Projektentwicklung die größere Bedeutung hat, da dieser meist weniger konstant ist als der Makrostandort. Unter Makrostandort werden die gesamte Stadt und das Umland verstanden. Folgende Merkmale werden beispielsweise zur Beschreibung des Makrostandorts herangezogen: Sozialstruktur, Wirtschaftsstruktur, Stadtplanung, Umweltschutzaufgaben, überregionale Verkehrsstruktur.⁸ Der Mikrostandort ist meist das Grundstück selbst und seine Lage innerhalb der Stadt. Wichtige Faktoren bei der Überprüfung des Standortes sind: Sozialstruktur, Image, öffentliche Verkehrsanbindung, Erreichbarkeit, Parkmöglichkeiten, Umfeld, Infrastruktur.

⁸ Platz, 1993

- **Nutzungskonzeptanalyse**

Die Ermittlung der voraussichtlichen Anforderungen der künftigen Nutzer bildet das Ziel der Nutzungsanalyse. Von großer Bedeutung ist in diesem Schritt, eine größtmögliche Flexibilität im Hinblick auf potentielle Nutzungsänderungen zu gewährleisten. Dies jedoch gleichzeitig unter Gewährleistung eines einwandfreien und kostengünstigen Betriebes in jeder Nutzungsphase. In dieser Phase sind Spezialisten wie Architekten und Innenraumplaner gefragt, die im Rahmen der Vorgaben des Projektentwicklers das Nutzungskonzept im Detail erarbeiten.

Im Zuge dieser Konzeptanalyse soll man sich laut Schulte mit folgenden Planungsaspekten eingehend auseinandersetzen: Raumkonzeption, Typologie des Gebäudes, Primärstruktur (Rohbau, Tragwerksstruktur), Sekundärstruktur (Innenausbau), Tertiärstruktur (Haustechnik).⁹

- **Wettbewerbsanalyse**

Die Wettbewerbsanalyse integriert die bereits beschriebenen Markt-, Standort- und Nutzungskonzeptanalysen. Das Projekt positioniert sich am Markt gemeinsam mit seinen Mitbewerbern und versucht sich von diesen abzuheben. In Erwägung bei der Wettbewerbsanalyse müssen alle bereits bestehenden Immobilien, die dasselbe Marktsegment abdecken, als auch alle geplanten Mitbewerberprojekte gezogen werden.

- **Risikoanalyse**

Im Verlauf der Projektentwicklung steigt die Gewissheit des Projekterfolges. Am Weg dorthin sind aber sehr viele Risiken verborgen, die durch eine umfassende Analyse systematisch identifiziert und bewertet werden können.

Das **Entwicklungsrisiko** besteht darin, dass bei der Vermarktung des Projektes Schwierigkeiten auftreten können, da das Projekt nicht nutzungs- und standortadäquat konzipiert wurde.

Das **Prognoserisiko** beschreibt jenes Risiko, welches durch verschiedene Annahmen, die der Projektenwickler im Laufe der Projektentwicklung zu treffen hat, entsteht, welche von der Realität abweichen.

⁹ Schulte, Bone-Winkel, 2008

Das **Planungsrisiko** besteht darin, dass das Projekt eventuell nicht wie geplant errichtet werden kann und somit die bisher erbrachten Aufwendungen verloren gehen.

In der Überschreitung des für eine wirtschaftliche Objektvermarktung gegebenen Zeitrahmens liegt das **Zeitrisko**.

Das **Genehmigungsrisiko** bezeichnet jenes Risiko, dass das Projekt nicht wie geplant von der zuständigen Behörde genehmigt wird oder mit so hohen Auflagen versehen wird, dass es zu wirtschaftlichen und/oder zeitlichen Einbußen kommen kann.

Das **Finanzierungsrisiko** birgt jenes Risiko, dass während des Projektverlaufes die notwendigen finanziellen Mittel, sei es aus Eigenkapital oder aus Fremdkapital, nicht aufgebracht werden können.

Das **Boden- und Baugrundrisiko** ergibt sich aus im Verlauf des Projektes festgestellten Altlasten, Kontaminationen oder zum Beispiel ungünstigen Baugrundverhältnissen, die zu einem erheblichen Mehraufwand führen können.

Aufgrund der langen Projektlaufzeiten lassen sich nicht alle Kosten im Detail vorausplanen, was zu einem **Kostenrisiko** führt.

Das Entwicklungs- und das Genehmigungsrisiko stellen laut einer Expertenbefragung im Rahmen einer Diplomarbeit¹⁰ nach Aussage von zehn Immobilienexperten die größten Risiken im Rahmen einer Projektentwicklung dar.

Nach Durchführung diverser Analysen wird die **Wirtschaftlichkeitsberechnung** samt Kosten-, Erlös-, und Renditedarstellung vorgenommen. Die **Projektplanung** bis zur Ausführungsplanung fällt ebenso in diese Phase wie die Koordination und Durchführung aller notwendigen **Behördenverfahren**.

Die **Finanzierungsstruktur** wird festgelegt und diverse **Vertragsgestaltungen** werden durchgeführt.

Zum Abschluss dieser Phase wird die **Realisierungsentscheidung** getroffen und die Auswahl und Klärung der noch nicht feststehenden Projektpartner wie zum Beispiel die ausführenden Firmen vorgenommen.

¹⁰ Müller, 2003

2.2.3 Projektmanagement

Nach Abschluss der Projektkonzeption und der tatsächlichen Realisierungsentscheidung tritt das Projekt in die Realisierungs- und somit in die Projektmanagementphase. In dieser Phase übernimmt der Projektentwickler die Rolle des Bauherrn. Schwerpunkte in dieser Phase liegen im Management von Kosten, Terminen, Qualitäten und Quantitäten des Projektes, die einer ständigen Kontrolle unterliegen. In der Ausführungsphase des Projektes können aber auch Planungsänderungen aufgrund von diversen Nutzerentscheidungen auftreten, was eine sehr sensible und flexible Herangehensweise des Managements an auftretende Veränderungen erfordert. Noch bestehende Einflussmöglichkeiten müssen sofort erkannt und die Auswirkung auf Kosten, Termine und Qualitäten des Projektes muss überprüft werden. Controlling und Monitoring spielen in dieser Phase eine große Rolle und müssen vom Projektleiter regelmäßig durchgeführt werden.

Laut Diederichs¹¹ können folgende Handlungsbereiche des Projektmanagements unterschieden werden:

- Organisation, Information, Koordination und Dokumentation
- Qualitäten und Quantitäten
- Kosten und Finanzierung
- Termine, Kapazitäten und Logistik

2.2.4 Projektvermarktung

Die Marketingaufgaben im Rahmen einer Immobilienprojektentwicklung sind prozessbegleitend zu sehen und stellen meistens nicht die allerletzte Phase der Projektentwicklung dar. Die Vermarktung des Projektes umfasst die Nutzerfindung gleichermaßen wie die Investorenfindung. Um die Erreichung beider Ziele vorantreiben zu können, muss sich das Projekt gegenüber Mitbewerberobjekten deutlich abgrenzen. Die Entwicklung eines USP (= Unique Selling Proposition) ist deshalb von sehr großer Bedeutung. Diese klare Positionierung auf dem Markt muss durch ebenso klare Kommunikation den potentiellen Mietern und Käufern vermittelt werden. Zu

¹¹Diederichs, 1994

diesem Zweck muss ein Marketingmix entwickelt werden, der dazu geeignet ist, die in der Projektinitiierungsphase definierten Zielgruppen zu erreichen.

Die vier Instrumente des Marketingmix sind Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik. Auf die Besonderheiten dieser Instrumente im Immobilienbereich soll im Folgenden in Anlehnung an Franz kurz eingegangen werden.¹²

Produktpolitik

Im Rahmen der Produktpolitik kann zwischen folgenden Arten von Gewerbeimmobilien unterschieden werden: Büro-, Handels-, Industrie- oder Produktions-, Freizeit- und Sonderimmobilien.

Gewerbeimmobilien erheben einen hohen Anspruch an flexibler Nutzung und Gestaltung und die Vermietung oder der Verkauf einer derartigen Immobilie setzt eine große Auseinandersetzung mit dem Nutzer selbst voraus. Gerade im Bereich der Büroimmobilie werden vom Nutzer zunehmend Komplettlösungen erwartet. Für den Anbieter bedeutet dies eine intensive Einbindung des Nutzers bereits während der Planungsphase.

Preispolitik

Der Preis einer Immobilie orientiert sich am Markt. Je nach den Möglichkeiten der Nutzung, der Nachfrage, der Lage und des Standorts, wird die Preisbildung vorgenommen. Preisnachlässe werden weniger von der Nettomiete selbst gewährt, als viel mehr über bessere Ausstattung oder mietfreie Zeiten, um die Nachhaltigkeit der Miete zu gewährleisten.

Distributionspolitik

In der Distributions- oder Vertriebspolitik wird unterschieden zwischen direktem Vertrieb und indirektem Vertrieb. Direkter Vertrieb ist jene Vertriebsform, die der Eigentümer oder Bauträger einer Immobilie selbst oder durch eigene Mitarbeiter wahrnimmt. Der klassische indirekte Vertrieb funktioniert über Makler. Die Entscheidung, wie der Vertrieb der Immobilie vorgenommen werden soll, soll in einer sehr frühen Projektentwicklungsphase fallen.

¹² Franz, 1997

Kommunikationspolitik

Innerhalb der Kommunikationspolitik werden laut Franz die vier Bereiche Werbung, Public Relations, Sponsoring und Verkaufsförderung/persönlicher Verkauf unterschieden. Jeder der vier Bereiche hat große Bedeutung in der Vermarktung eines Immobilienprojektes, jedoch muss sich jeder Bereich einer integrierten Kommunikation und einer Corporate Identity unterordnen. Alle Handlungsinstrumente müssen in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung gebracht werden.

3 Kritische Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung – im Besonderen von innerstädtischen Immobilienrevitalisierungen

Die Bestimmung und die Definition von Erfolgsfaktoren einer Projektentwicklung liegen sehr häufig im Auge des Betrachters und sind sehr subjektiv und wenig aussagekräftig. Grundsätzlich kann jeder einzelne erfolgreiche Schritt der Projektentwicklung, egal ob dieser in der Initiierungsphase oder in der Errichtungsphase gesetzt wird, als Erfolgsfaktor bezeichnet werden. Von tatsächlichem Interesse sind aber jene Faktoren, die bei Nichterreichung jedenfalls zum Nichterfolg einer Immobilienprojektentwicklung führen. Im Rahmen dieser Untersuchung wird versucht, diese kritischen Erfolgsfaktoren herauszufiltern, zu beschreiben und Aktionsvorschläge zu unterbreiten.

Um Erfolgsfaktoren erkennen zu können, muss man zunächst jene Faktoren kennen, die Einfluss auf die Immobilienprojektentwicklung nehmen. Grundsätzlich kann zwischen internen und externen Einflussfaktoren unterschieden werden, wobei die internen Einflussfaktoren seitens des Projektentwicklers meist besser beeinflussbar sind als die externen Faktoren, die teilweise vorgegeben sind oder im Laufe des Projektes entstehen. Die Beeinflussbarkeit dieser Faktoren ist zwar ebenfalls gegeben, jedoch kann seitens dieser größeres unvorhersehbares Risiko auftreten. Interne Einflussfaktoren sind beispielsweise die Auswahl der Projektbeteiligten innerhalb des Unternehmens, die Kommunikation, die Dokumentation, die Kontrolle, die zeitliche Ablaufplanung, die Kostenplanung, die Definition der Quantitäten und Qualitäten, die Finanzierungsplanung. Externe Einflussfaktoren auf das Projekt sind beispielsweise alle externen Projektbeteiligten, die Behörde, die Nachbarn, das Grundstück und die Banken.

3.1 Risikomanagement

In der Phase der Projektkonzeption werden umfangreiche Analysen durchgeführt. Die Marktanalyse, die Standortanalyse, die Analyse des Nutzungskonzeptes, Wettbewerbsanalysen, Wirtschaftlichkeitsanalysen und nicht zuletzt die Risikoanalysen. Die Risikoanalysen dienen dazu, potentiell Risiko im Projektverlauf frühzeitig erkennen zu können und Maßnahmen zur Verringerung des Risikos ergreifen zu können.

nen. Diese Risikoanalysen sind neben der regelmäßigen Kontrolle und des Monitoring ein Teil des Risikomanagements. Die einzelnen in der Risikoanalyse erkannten Risiken werden gleich zu Beginn reduziert, indem gezielte Maßnahmen getroffen werden.

Reduktion und Management von Risiko ist der wichtigste kritische Erfolgsfaktor in der Immobilienprojektentwicklung.

Nachfolgend werden in Anlehnung an Schulte/Bone-Winkel einige Maßnahmen zur Reduktion der am häufigsten vorkommenden Risikoarten dargestellt.¹³

Maßnahmen zur Reduktion des **Entwicklungsrisikos**:

- Umfassende und systematische Analysetätigkeit
- Teilweise Auslagerung der Analysetätigkeiten an dafür spezialisierte Unternehmen (Beispiel: Standort- und Marktanalysen)
- Realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen
- Auswahl fachlich versierter und erfahrener Projektpartner
- Risikoteilung durch Bildung von Projektpartnerschaften – Achtung: durch Projektpartnerschaften kann jedoch wieder anderes Risikopotential auftreten.
- Rechtzeitige Aufnahme der Projektvermarktung
- Schaffung eines USP (Unique Selling Proposition)
- Frühzeitige Einbindung der Projektpartner wie Architekten, Investoren, Nutzer, Behörde, usw.
- Einbeziehung des Umfeldes und der stadtplanerischen Tätigkeiten

Maßnahmen zur Reduktion des **Prognoserisikos**:

- Umfassende und systematische Analysetätigkeit
- Überprüfung der für die Projektentwicklung angenommenen Rahmenbedingungen

Maßnahmen zur Reduktion des **Planungsrisikos**:

- Gesonderte Überprüfung der wirtschaftlichen, technischen und planungsrechtlichen Grundlagen

¹³ Schulte, 2008

- Frühzeitige Einbindung der Planer und Projektanten
- Risikoteilung durch optimale Vertragsgestaltung
- Auswahl fachlich versierter und erfahrener Projektpartner

Maßnahmen zur Reduktion des **Zeitriskos**:

- Professionelle Projektorganisation – Zeitplanung, Terminplanung und Kontrolle
- Professionelles Projektmanagement und professionelle Projektsteuerung – Vergabe an Externe ermöglicht eine Haftungsüberbindung
- Einbau von Zeitpuffern in Fertigstellungsfristen – aber goldenen Mittelweg zwischen zu vielen Zeitpuffern und gerade noch machbarem Fertigstellungstermin finden, um die Kosten im Rahmen zu halten
- Vereinbarung von Lieferfristen und Haftung für Terminüberschreitung
- Einbau von Meilensteinen für den Projektfortschritt
- Flexible Übergabetermine mit Nutzern vertraglich vereinbaren

Die Zeit zählt zu den größten kritischen Erfolgsfaktoren einer Immobilienprojektentwicklung. Denn kann der Zeitplan nicht eingehalten werden, hat das massive Auswirkungen beispielsweise auf die Projektkosten, die Erlösstruktur bis hin zu Schadenersatzleistungen für Überschreiten der Fertigstellungsfristen.

Maßnahmen zur Reduktion des **Genehmigungsrisikos**:

- Frühzeitige und regelmäßige Kommunikation mit den jeweiligen Vertretern der Genehmigungsbehörden und beteiligten Dritten
- Kontakte zu Genehmigungsbehörden aufbauen
- Berücksichtigung öffentlicher Interessen bereits in der Phase der Projektkonzeption
- Zusammenarbeit mit der Stadtplanung
- Durchführung von städtebaulichen Wettbewerben
- Initiierung paralleler Abläufe von Projektentwicklung und Stadtentwicklung
- Erzeugung eines positiven Images des Projektes und des Unternehmens durch PR, soziales Engagement und Lobbying

Maßnahmen zur Reduktion des **Finanzierungsrisikos:**

- Vermeidung finanzieller Engagements vor der endgültigen Entscheidung der Projektdurchführung, die über die üblichen Akquisitionskosten hinaus gehen
- Vereinbarung guter Finanzierungskonditionen mit Banken
- Gezielte Auswahl jener Banken, die das Projekt finanzieren können
- Risikoteilung durch Bildung von Projektpartnerschaften
- Proaktives Unternehmens-, Projekt- und Informationsmanagement hinsichtlich des Ratingsystems von Banken bei Kreditvergaben
- Direkte Kommunikation mit der Bank bei Änderungen der Projektparameter während der Projektlaufzeit
- Dem Projekt gerecht werdende Eigenkapitalaufbringung

Maßnahmen zur Reduktion des **Boden- und Baugrundrisikos:**

- Risiko durch konkrete Aktivitäten abgrenzen und überschaubar machen¹⁴
- Umfangreiche Baugrunduntersuchungen
- Abfrage des Altlastenkatasters
- Recherche der Baugrundhistorie: Welche Betriebe waren in der Vergangenheit angesiedelt? Welchen Nutzungen diente das Grundstück?
- Professionelle Vertragsgestaltung beim Grundstückskauf: Übernahme von Gewährleistungen durch den Verkäufer, aufschiebende Bedingungen
- Nach einer Sanierung soll das zufriedenstellende Sanierungsergebnis von der Behörde mittels einer Unbedenklichkeitsbescheinigung bestätigt werden.¹⁵

Auch Boden und Baugrund sind große kritische Erfolgsfaktoren. Denn stellt sich im Laufe der Projektentwicklung heraus, dass der Boden kontaminiert ist, kann es passieren, dass das Grundstück unbrauchbar ist, alle bisherigen Aufwendungen umsonst waren und das Grundstück keinen Wert mehr besitzt.

Maßnahmen zur Reduktion des **Kostenrisikos:**

- Kostenplanung und Kostenmanagement
- Professionelle Vertragsgestaltung mit Planern und ausführenden Unternehmen

¹⁴ Heinrich, 2006

¹⁵ Platz, 1993

- Zeitplanung und Zeitmanagement
- Einzelvergabe anstatt Vergabe an einen Generalunternehmer trotz damit verbundenem steigenden Projektleitungsaufwand
- Auswahl von erfahrenen und versierten Projektpartner

3.2 Akteure

Unter Akteuren im Rahmen einer Immobilienprojektentwicklung werden im Kontext der vorliegenden Arbeit alle von der Entwicklung des Projektes Betroffene verstanden, gleichgültig ob diese aktiv am Projekt mitwirken oder diesem vielleicht sogar ablehnend gegenüberstehen.

Folgende Darstellung zeigt die Beteiligten an einem Immobilienrevitalisierungsprojekt:

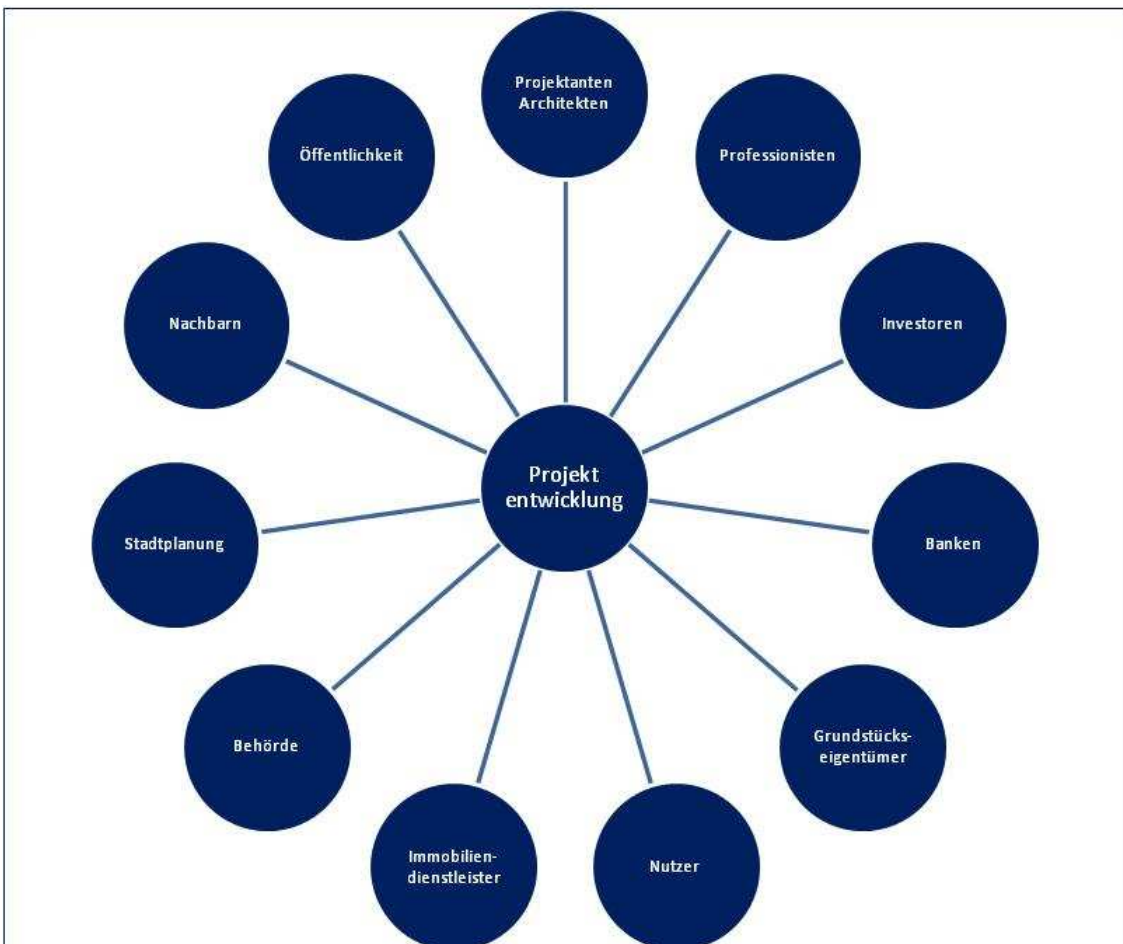


Abbildung 4: Akteure der Projektentwicklung (eigene Darstellung, in Anlehnung an Schulte/Bone-Winkel¹⁶)

¹⁶ Schulte, Bone-Winkel (2008)

Die richtige Wahl der Projektpartner und die professionelle Zusammenarbeit mit diesen zählen ebenfalls zu den kritischen Erfolgsfaktoren einer Projektentwicklung. Hat man im Projektverlauf Partner, die nicht am selben Strang ziehen, unzuverlässig sind oder nicht kompetent genug, kann es zu massiven zeitlichen Verzögerungen oder/und Kostenerhöhungen kommen. Aus diesem Grund nimmt die Wahl der richtigen Projektbeteiligten einen äußerst wichtigen Stellenwert ein.

Leider kann man als Projektentwickler nicht alle Projektbeteiligten selbst wählen. Jene Akteure in einem Immobilienprojekt, die bereits vorgegeben sind, auf die der Entwickler keinen Einfluss hat, sind die Behörde, die Stadtplaner, die Nachbarn und die Öffentlichkeit. Auf die Zusammenarbeit mit diesen Projektbeteiligten muss besondere Rücksicht genommen werden. Diese Akteure stellen externe Einflussfaktoren dar. In diesen Fällen ist es von sehr großer Bedeutung, die Zusammenarbeit zu optimieren und den Informationsaustausch für alle Parteien befriedigend zu gestalten.

Die Zusammenarbeit mit den wichtigsten Akteuren einer Projektentwicklung hat sehr unterschiedliche Ausprägungen und wird im Anschluss kurz dargestellt:

Projektanten/Architekten

Der Architekt setzt das vom Projektentwickler vorgegebene Nutzungskonzept architektonisch um und ist einer der wichtigsten Akteure in einem Immobilienprojekt. Dem Architekten sind gewisse Vorgaben zu geben, jedoch braucht er auch genügend Freiraum seine Ideen zu entwickeln. Die Zusammenarbeit zwischen Projektentwickler und Architekten in Hinblick auf eine kostengerechte, zeitgerechte, funktionale und flexible Entwicklung einer Immobilie, ist eine sehr sensible und sehr wichtige. Andere Projektanten, die für die Entstehung eines Immobilienprojektes von Bedeutung sind, kommen beispielsweise aus den Bereichen Bauphysik, Statik und den haustechnischen Gewerken.

Professionisten

In erster Linie stellt sich hier die Frage nach der Vergabeart. Der Projektentwickler hat zu entscheiden, ob er Einzelvergaben vornimmt oder aber einen Generalunternehmer beauftragt. Kostengünstiger, aber aufwendiger und zeitintensiver sind die Einzelvergaben. Die Beauftragung eines Generalunternehmers hat die Vorteile der

organisatorischen Einfachheit und Risikoreduktion. Die richtige Wahl der Professionisten ist von großer Bedeutung, da von der Kompetenz und Flexibilität dieser Partner der Projektverlauf stark abhängt.

Investoren

Meist handelt es sich bei Immobilieninvestoren um institutionelle Investoren, also um offene oder geschlossene Immobilienfonds, Versicherungen oder Pensionskassen. Manchmal treten auch Unternehmen und Private als Investoren zu Zwecken der Kapitalanlage auf. Institutionelle Investoren handeln sehr professionell und prüfen ein Immobilienprojekt, welches für sie von Interesse ist, gründlich. Die Durchführung von umfangreichen Due Diligences gehört zur gängigen Praxis. Die Zurverfügung-Stellung und rasche Aufbereitung von Datenmaterial durch den Projektentwickler vereinfacht die Arbeit des Investors und führt zu rascheren Entscheidungen.

Banken

Von den Banken wird das benötigte Fremdkapital zur Verfügung gestellt. Eine häufige Form der Finanzierung von Immobilienprojekten ist die Projektfinanzierung. Von großer Bedeutung für die Banken ist eine schlüssige Darstellung des Projektes, die Vorlage von Marktanalysen und Rentabilitätsdarstellungen. Eine professionelle Aufbereitung der wichtigen Daten und umgehende Meldung von Änderungen im Projektverlauf erleichtert die Zusammenarbeit mit der Bank.

Grundstückseigentümer

Grundstückseigentümer können die öffentliche Hand, Unternehmen oder Privatpersonen sein. Je nachdem, um welche Art des Eigentümers es sich handelt, bestehen andere Interessen. Der Projektentwickler ist hier gefordert, dem Eigentümer ein für ihn passendes Konzept zu entwickeln, sei es unter technischen, wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Gesichtspunkten. Eine professionelle Zusammenarbeit ist geprägt von Transparenz der Projektentwicklung für den Eigentümer sowie von Vertrauen des Eigentümers gegenüber dem Projektentwickler.

Nutzer

Nutzer sind Nachfrager von Immobilien und somit die Kunden. Als solche wollen und sollen sie auch behandelt werden. Nutzer können Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen sein, die Gebäude oder Gebäudeteile zu völlig unter-

schiedlichen Zwecken wie Forschung, Lagerung, Verkauf, Produktion oder Verwaltung benötigen. Nutzer können auch Privatpersonen sein, die Wohnimmobilien nachfragen. Für Nutzer stellt sich außerdem die Frage der Miete oder des Kaufes von Immobilien. Der Projektentwickler ist hier gefordert, die Wünsche und Bedürfnisse des Nutzers optimal zu befriedigen, was oftmals durch eine frühzeitige Einbindung der Nutzer in die Projektentwicklung bewerkstelligt wird.

Immobilien dienstleister

Zu Immobiliendienstleistern in der Projektentwicklungsphase¹⁷ zählen Immobilienberater (Analysedurchführung, Studiererstellung), Immobilienbewerter, Immobilienverwalter und auch Rechtsanwälte, Steuerberater und Versicherungsmakler. Werbeagenturen sowie Immobilienmakler und Asset-Manager von institutionellen Investoren sind ebenfalls Immobiliendienstleister. Eine der wichtigsten Entscheidungen, die der Projektentwickler zu treffen hat, ist die Entscheidung für oder gegen die Zusammenarbeit mit Maklern und ob man Alleinvermittlungsaufträge erteilt oder mehrere Makler parallel arbeiten lässt. Die Qualität und der Ruf der Immobilie können durch die falsche Maklerwahl gefährdet werden.

Behörde

Das Erfordernis der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand ergibt sich daraus, dass die baurechtlichen und gewerberechtlichen Genehmigungen von der Behörde ausgestellt werden müssen. Je früher man mit der Einbindung der Behörde beginnt, umso schneller kann man mit der Ausstellung der erforderlichen Genehmigungen rechnen. Die Zusammenarbeit zwischen Projektentwickler und Behörde zählt jedenfalls zu den kritischen Erfolgsfaktoren, da Verzögerungen von Umwidmungen, Genehmigungen usw. zum Scheitern des Projektes führen können.

Stadtplaner

Bei der Umsetzung von innerstädtischen Revitalisierungsprojekten sind die Stadtplaner äußerst wichtige Partner. Gemeinsam mit der Stadtplanung werden zukünftige Nutzungen der zu revitalisierenden Immobilien erarbeitet und entwickelt. Stadtplanung und Projektentwicklung laufen parallel und beide Aufgaben haben großen Einfluss aufeinander.

¹⁷ Isenhöfer/Väth, 2000

Nachbarn

Nicht zu unterschätzen sind gerade bei der Revitalisierung von innerstädtischen Immobilien die Anrainer des Grundstückes. Von den Nachbarn kann ein großes, weil unvorhersehbares, Risiko ausgehen. Die Einsprüche von Anrainern können unter Umständen ein Projekt verhindern. Umso wichtiger erscheint eine frühzeitige Information und Miteinbeziehung der Nachbarn in Projektüberlegungen und Ausräumung von möglichen Zweifeln und Kritikpunkten.

Öffentlichkeit

Besonders die Interessen der Öffentlichkeit müssen durch eine Projektentwicklung gewahrt bleiben. Negatives Image kann ein Immobilienprojekt ruinieren, weshalb die frühzeitige Information der Öffentlichkeit und Imagebildung für das entstehende Projekt auch hier besondere Bedeutung hat. Dies ist Aufgabe der Projektkommunikation, die parallel zu allen Abläufen der Projektkonzeption die Ziele des Projektes auch nach außen kommunizieren soll.

3.3 Kommunikation, Dokumentation und Wissensmanagement

Weitere zwei kritische Erfolgsfaktoren sind die **Kommunikation** zwischen Projektbeteiligten und die **Dokumentation** dieser Kommunikation.

Sehr wichtige Kriterien der Kommunikation sind die Frühzeitigkeit, die Professionalität und die Regelmäßigkeit. Je früher die verantwortlichen Projektbeteiligten in den Projektablauf eingebunden werden, umso besser können sich diese mit dem Projekt vertraut machen und sich damit identifizieren. Regelmäßige Projektbesprechungen führen zu Festlegungen der Aufgabenverteilung und zeitlichen Vorgehensweise und zum ständigen Controlling und Monitoring des Projektes. Die Einbindung aller Akteure der Projektentwicklung muss zu einem gewählten Zeitpunkt erfolgen. Professionalität der Kommunikation zeichnet sich durch gezielte Informationsweitergabe aus. Zu viel Information zu übermitteln ist genauso schlecht wie zu wenig.

Die Dokumentation jeder im Projektverlauf stattfindenden Kommunikation ist ein sehr wichtiger Punkt in der Projektentwicklung. Die Nachvollziehbarkeit von erhalte-

nen Informationen und Besprechungen zwischen den Projektbeteiligten muss gegeben sein. Die Protokollführung bei Besprechungen ist von zentraler Bedeutung.

Wissensmanagement innerhalb eines Projektentwicklungsunternehmens kann durch Dokumentation aller wichtigen Projektentscheidungen aufgebaut und konsequent verfolgt werden. Ein Lernprozess innerhalb der Organisation führt zu Qualitätssteigerungen in der Projektentwicklung.

4 Raumplanung und Stadtplanung als Vorgabe für die Projektentwicklung

In diesem Kapitel soll die Beziehung der Projektentwicklung zur Stadtplanung dargestellt werden. Zunächst wird der Begriff Stadtplanung definiert, danach wird die Rolle der Projektentwicklung im Kontext der Stadtplanung untersucht.

4.1 Begriffsbestimmung Stadtplanung

Es gibt sehr unterschiedliche Auffassungen darüber, was Stadtplanung beinhaltet. Eine sehr allgemeine Definition von Albers stellt jedoch das Hauptziel der Stadtplanung deutlich vor: *„Stadtplanung ist – auf der Ebene der Stadt oder Gemeinde – das Bemühen um eine den menschlichen Bedürfnissen entsprechende Ordnung des räumlichen Zusammenlebens.“*¹⁸

Im Rahmen dieses Bemühens eine Ordnung des räumlichen Zusammenlebens herzustellen, beschäftigt sich Stadtplanung mit der Entwicklung der Stadt sowie mit den räumlichen und sozialen Strukturen in der Stadt.

Die Stadtplanung ist eine Teildisziplin der Raumplanung und hat wie diese die Analyse der Stadt und darauf folgend die Erarbeitung von Planungskonzepten unter Abwägung aller relevanten Interessen mit dem Ziel der Konfliktminimierung zur Aufgabe.¹⁹ Stadtplanung organisiert die öffentliche und private Bautätigkeit und sorgt für Infrastrukturentwicklung innerhalb der Stadt. Stadtplanung dient der Steuerung der Bodennutzung für gesamte Stadt- oder Gemeindegebiete oder für Teilbereiche davon.

Hauptaufgabe der Stadtplanung ist die Schaffung einer nachhaltigen städtebaulichen Entwicklung der Städte sowie deren Stadtteile. Dabei werden Soziales, Ökologie, Ökonomie und Kulturelles zu einem ganzheitlichen Ansatz verknüpft. Streich spricht dabei vom symbiotischen Tetraeder der Nachhaltigkeit.²⁰ Ziel der Stadtplanung ist, eine menschenwürdige Umwelt zu sichern, die Natur zu bewahren und zu

¹⁸ Albers, 1988

¹⁹ Deutsche Enzyklopädie, 2008

²⁰ Streich, 2005

entwickeln sowie die finanziellen Rahmenbedingungen zu beachten. Dabei steht eine sozialgerechte Bodennutzung im Vordergrund. Neben sozialen und umweltschützenden Belangen ist auch auf die städtebauliche Gestalt und das Ortsbild zu achten, welche erhalten und entwickelt werden sollen. Albers sieht ein wichtiges Ziel der Stadtplanung, welches sich unmittelbar auf den Raum bezieht in der *„Erhaltung, Erneuerung, Fortentwicklung, Anpassung und den Umbau vorhandener Stadtteile“*.²¹

Aufgrund geänderter Rahmenbedingungen und neuer gesellschaftlicher Anforderungen haben sich auch die Themen der Stadtplanung in den letzten Jahren geändert. Stand ursprünglich die Bereitstellung geeigneter Flächen zur Wohn- oder Gewerbenutzung im Vordergrund, muss sich Stadtplanung heute mit anderen Themen auseinandersetzen. Besonders deutlich wird in den letzten Jahren, dass in vielen Städten vorhandene Siedlungsstrukturen nicht mehr den Anforderungen der Menschen genügen. Bestehende Stadtquartiere müssen neu entwickelt und neu strukturiert werden, um den geänderten Bedürfnissen der Nutzer gerecht zu werden. Ein weiterer Aspekt ist jener der „Sozialen Stadt“, auf welchen in der Stadtplanung mehr Rücksicht genommen werden muss. Die Integration von sozial schwächer gestellten Bevölkerungsgruppen soll durch gezielte Stadtplanung ebenso erreicht werden, wie die Ghettobildung verhindert werden soll. Ständig neue Rahmenbedingungen ergeben sich auch durch die stark wechselnden Trends. War eines der Hauptprobleme der Städte vor einigen Jahren noch das der „Schrumpfenden Stadt“ beginnt sich dieser Trend umzudrehen. In vielen mitteleuropäischen Städten ist der Trend „Zurück in die Stadt“ deutlich spürbar.

All diese Tendenzen führen dazu, dass die Revitalisierung von bestehenden innerstädtischen Grundstücken und Gebäuden immer mehr an Bedeutung gewinnt und auch durch die Instrumentarien der Stadtplanung und Stadtentwicklung gezielt vorangetrieben werden kann.

4.2 Projektentwicklung im Kontext der Stadtplanung

Aufgrund neuer Marktbedingungen haben sich die Anforderungen an eine erfolgreiche Projektentwicklung im Laufe der Zeit verändert. War Projektentwicklung früher

²¹ Albers/Wékel, 2008

durch Entwicklung von „Produkttypen“ geprägt, stellen sich heute andere Herausforderungen in einem komplexeren Umfeld. An Stelle ein Produkt als „Solitär“ zu entwickeln, sind heute mit vielen Projekten auch noch andere Aufgaben verbunden. Projektentwicklung ist vermehrt im Kontext der Stadtplanung und Stadtentwicklung zu sehen und muss auf bestehende Strukturen mehr reagieren als früher. Beispiele für Trends in der Immobilienprojektentwicklung sind laut Gerstner²² die Revitalisierung von Industriebrachen, die Nachnutzung oder Umnutzung wirtschaftlich obsoleter Immobilienprojekte oder die Verdichtung und Belebung urbaner Räume. Aufgrund der zunehmenden Dezentralisierung von Produktionsstandorten²³ stehen innerstädtisch immer mehr verlassene Industriestandorte zur Verfügung, die nach einer Nachnutzung verlangen. Entsprechend den Ansprüchen potentieller Nachfrager müssen Aktivitäten zum identifikationsbildenden Merkmalsaufbau dieser Revitalisierungsstandorte gesteuert werden.²⁴

Diese Tendenzen führen dazu, dass eine vermehrte Zusammenarbeit zwischen Stadtentwicklung und Projektentwicklung als sinnvoll und wichtig erscheint. Nicht nur in der Projektentwicklung geht man von geänderten Rahmenbedingungen aus, auch die Stadtplaner stehen vor neuen Herausforderungen und höheren Anforderungen. Stadtentwicklung muss flexibel sein und rasch auf Veränderungen reagieren. Stadtentwicklern kommen vermehrt auch Planungsaufgaben zu und eine viel umfangreichere Strukturierung von übergreifenden Projekten führt dazu, dass sich auch Stadtentwickler mit Projektentwicklung auseinandersetzen müssen. Folgende Definition von Sotelo zeigt schön, wie umfassend Stadtplanung beschrieben werden kann: *„Urban management beinhaltet alle Überlegungen zur Planung, Entwicklung, baulichen Realisation, Betreuung und Bewirtschaftung von Flächen, deren Nutzungen in einem urbanen Zusammenhang stehen, mit der Zielsetzung den Gesamtnutzen grundstücksübergreifend für die Nutzer zu maximieren.“*²⁵ Seitens der Stadtplaner wird zusätzlich eine Aufgeschlossenheit gegenüber neuen, modernen Strukturen gefordert.

Projektentwicklung erfährt dahingehend eine Veränderung, als dass integrierte Lösungen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Die Einbeziehung des Umfeldes nimmt einen wichtigen Stellenwert ein. Umso bedeutender sind die Analysen in der

²² Gerstner, 2005

²³ Dietrich, 2005

²⁴ Peham, 1998

²⁵ Soletto, 2004

Phase der Projektkonzeption. Hier sind besonders die Umfeld- und die Marktanalyse besonders professionell und integrativ durchzuführen. Die so genannten „harten“, quantifizierbaren Standortfaktoren wie beispielsweise Kostenstruktur und Infrastruktur werden von „weichen“, qualitativen Standortfaktoren wie zum Beispiel Image des Standortes und Freizeitmöglichkeiten abgelöst. In der Projektentwicklung sind neue Strategien gefragt. Anstelle homogener Bedürfnisse und Vorstellungen der Nutzer treten heterogene Interessen, die laut Schmals von Projekt zu Projekt überprüft werden müssen um aufgaben- und klientelspezifische Projekte anbieten zu können.²⁶ Kammermeier verwendet die Schlagworte „Theming“, „Teaming“ und „Timing“²⁷ als neben der Lage immer wichtiger werdende Themenbereiche in der Projektentwicklung im Rahmen der Stadtplanung.

Projektentwicklung und Stadtentwicklung sind also nicht voneinander strikt trennbar und abgrenzbar. Wichtig erscheint nur, dass alle beteiligten Personen an einem derartigen, meist sehr umfangreichen Entwicklungsprozess bereits frühzeitig eingebunden werden. Die Vorentwurfsplanung der Projektentwicklung soll parallel zur Bebauungsplanung der Stadtentwicklung stattfinden, um gemeinsam unter Zeiteinsparung eine optimale Lösung erarbeiten zu können.²⁸ Oftmals geht die Initiative für ein übergreifendes Projekt von einem Projektentwickler aus, der die Federführung dann in allen Phasen der Stadtentwicklung und Projektentwicklung behält. Projektentwicklung und Stadtentwicklung laufen parallel ab, jedoch in einem integrierten Prozess.

²⁶ Schmals, 2008

²⁷ Kammermeier, 2000

²⁸ Ebenspanger, 1999

5 PRAXISPROJEKT „Stadtteilrevitalisierung Lenaupark Linz“

Als Praxisprojekt wurde das Projekt „Lenaupark“ in Linz gewählt, da dieses eine gelungene Revitalisierung einer innerstädtischen Industriebrache zeigt. Die Formen der Nachnutzung sind sehr vielfältig. Angefangen mit Wohnungen, einem Altersheim und Betreutem Wohnen wurde ein bestehender 13-geschossiger Büroturm vollständig renoviert, ein zweiter 18-geschossiger Büroturm errichtet und ein gemischt genutztes Nahversorgungszentrum etabliert. Der Stadtteil Lenaupark hat durch die Errichtung dieser Immobilien eine enorme Aufwertung erfahren. Wo noch vor einigen Jahren nur ein Unternehmen angesiedelt war, wohnen und arbeiten nun rund 2.500 Menschen. Auch das Image ist durch diese Aufwertung des Standortes stark gestiegen.

5.1 Projektvorstellung Lenaupark, Linz

Das innerstädtische Großprojekt Lenaupark umfasst eine Liegenschaftsfläche von rund 43.000 Quadratmetern und ist das größte österreichische innerstädtische Stadtteilrevitalisierungsprojekt außerhalb Wiens. Dieses gemischt genutzte, auf innerstädtische Ansprüche konzipierte Gesamtprojekt umfasst die Nutzungsbereiche Wohnungen, Büros, Geschäfte, Dienstleistungen, Gastronomie und Freizeitgestaltung. Auf insgesamt rund 60.000 Quadratmetern Nutzfläche wurden in den Jahren 2000 bis 2005 Miet- und Eigentumswohnungen, zwei Bürotürme, wobei einer davon neu errichtet und ein weiterer revitalisiert wurde, ein Altersheim, Betreutes Wohnen und als letzter Bauabschnitt das Nahversorgungszentrum „Lenauparkcity“ errichtet.

Der Lenaupark ist im Herzen von Linz, rund 1,5 Kilometer südlich der Linzer Landstraße, der zentralen Einkaufsstraße in der Linzer Innenstadt gelegen und ist verkehrstechnisch sehr gut aufgeschlossen. Zwei Autobahnauffahrten sind in 1 bzw. 1,5 Kilometer Entfernung, die Straßenbahnlinie 1 ist in rund 10 Minuten zu Fuß erreichbar und drei Buslinien halten in unmittelbarer Umgebung. In einer bewirtschafteten Tiefgarage stehen 350 Stellplätze für den Individualverkehr zur Verfügung. Die Bürotürme und Wohnungen haben eigene Tiefgaragen mit einer ausreichenden Stellplatzanzahl.

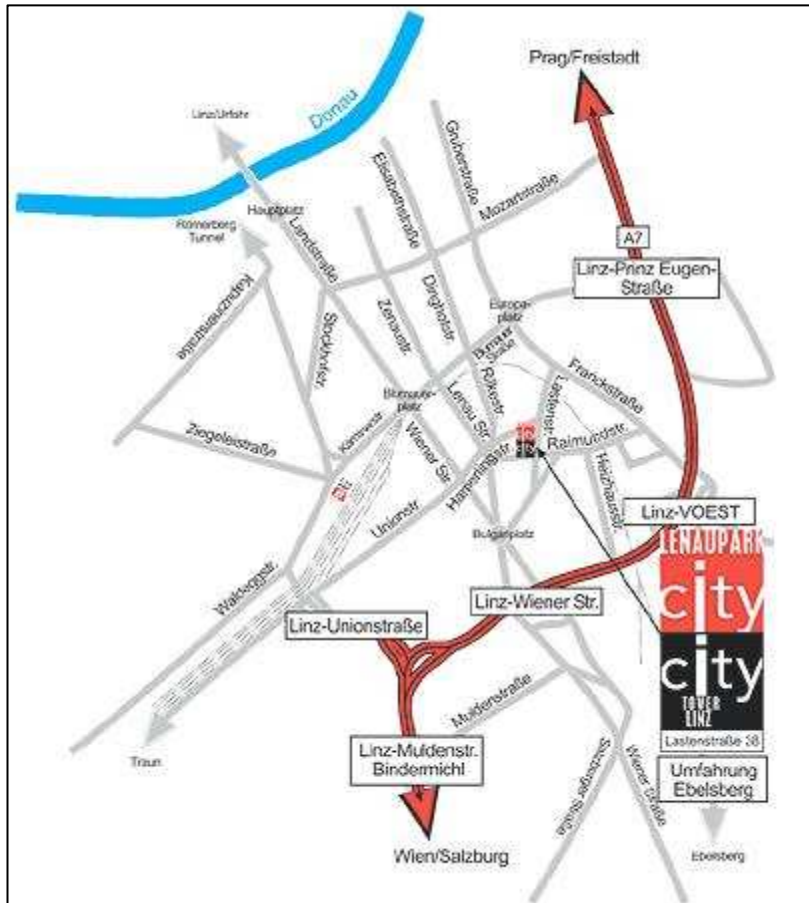


Abbildung 5: Lageplan Lenaupark

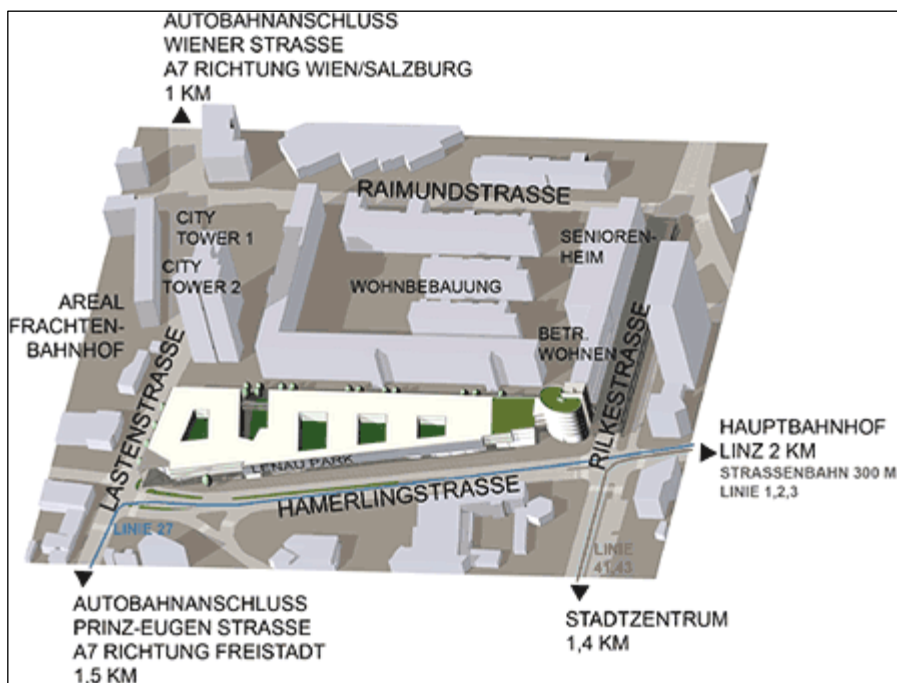


Abbildung 6: Standort Lenaupark

5.1.1 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

In Anlehnung an die Entwicklungsziele der Stadt Linz, mehr innerstädtischen Wohnraum und die dazu benötigten Infrastruktur- und Nahversorgungseinrichtungen zu schaffen, wurde Anfang 1997 in Zusammenarbeit zwischen Grundeigentümern, eines Architektenteams, Vertretern der Stadt Linz und des Projektentwicklers im Auftrag des Grundeigentümers eine Projektentwicklung begonnen. Zielsetzung dieser Beauftragung war es, dass bis Ende 2000 die entsprechende Rechtsgültigkeit der Flächenwidmungs- und Bebauungspläne vorliegen sollte, sodass die Verwertung der Liegenschaftsbestände des Grundstückseigentümers in diesem Zeitraum ermöglicht wird. Untersuchungen des Standortes und erste Machbarkeitsanalysen wurden seitens des Projektentwicklers bereits Ende des Jahres 1993 begonnen.

Bei der Liegenschaft handelt es sich um ein ehemals vom Grundstückseigentümer industriell genutztes Grundstück, welches als dieses aufgelassen und nicht mehr für Betriebszwecke benötigt wurde. Aufgrund der innerstädtischen Lage eignete sich dieses Grundstück perfekt für eine Revitalisierung und Neunutzung.

In Anlehnung an die städtischen Entwicklungsziele und widmungstechnischen Voraussetzungen wurde ein Projektkonzept mit vier Nutzungsschwerpunkten entwickelt: Bürotürme City Tower I+II, Wohnbau, Seniorenheim, Stadtteilzentrum Lenau-parkcity.

5.1.2 Projektbereiche

WOHNBAU

Kurze Beschreibung

Im Kernbereich der Liegenschaft wurde ein geschlossenes, hochwertiges Wohnbaukonzept mit insgesamt rund 300 geförderten Miet-, Mietkauf- und Eigentumswohnungen auf insgesamt 22.000 m² Nutzfläche verwirklicht.

Zeitraum Entwicklung	1997 – 2001
Zeitraum Errichtung	2001 – 2003
Investitionsvolumen	EUR 36 Mio.
Eigentumsverhältnisse	Wohnbaugenossenschaften
Verwertungsstand	100 %
Leistungsumfang des Projektentwicklers	Projektentwicklung bis zum Grundstücksverkauf

SENIORENHEIM und BETREUBARES WOHNEN der Stadt Linz

Kurze Beschreibung

Im Auftrag der Stadt Linz hat eine Wohnbaugenossenschaft das Seniorenheim Le-naupark errichtet, welches als Niedrigenergiehaus mit alternativer Energietechnik ausgeführt wurde. Auf insgesamt einer Nutzfläche von rund 8.000 m² beherbergt das Seniorenheim 130 Pflegeplätze und im Anschluss daran befinden sich 15 Wohnungen für betreubares Wohnen.

Zeitraum Entwicklung	1997 – 2001
Zeitraum Errichtung	2001 – 2002
Investitionsvolumen	EUR 29 Mio.
Eigentumsverhältnisse	Stadt Linz
Leistungsumfang des Projektentwicklers	Projektentwicklung und Koordination im Rahmen des Gesamtprojektes

CITY TOWER I + II

Kurze Beschreibung

In Ergänzung zu den städtebaulichen Zielsetzungen gemischt genutzte Strukturen zu schaffen, wurde der bestehende 13-geschossige Büroturm des Grundeigentümers als **City Tower I** revitalisiert und einer hochwertigen Nachnutzung im Sinne des Gesamtprojektes zugeführt. Gleichzeitig wurde der Zubau einer Tiefgarage vorgenommen. Zu einem späteren Zeitpunkt wurde der Büroturm noch um 2 Geschosse ergänzt, also bei vollem Betrieb aufgestockt. Auf einer Nutzfläche von rund 4.800 m² wurden moderne Büroflächen geschaffen.

Zeitraum Entwicklung	1997 – 2000
Zeitraum Errichtung	2000 – 2001
Investitionsvolumen	EUR 7 Mio.
Eigentumsverhältnisse	Parifiziertes Wohnungseigentum, gesamt 4 Eigentümer
Verwertungsstand	derzeit bis auf 1 Geschoss voll verwertet
Leistungsumfang des Projektentwicklers	Projektentwicklung, Investment, Errichtung als Totalunternehmer, Betrieb

Mit einer Nutzfläche von rund 4.800 m² auf 19 Geschossen war der **City Tower II** bei seiner Fertigstellung mit 67 Metern der höchste Büroturm in Linz. In einer 3-geschossigen Tiefgarage stehen 90 Stellplätze zur Verfügung. Im Erdgeschoss bietet das City Tower Cafe rund 50 Sitzplätze, die Obergeschosse werden als Büros genutzt.

Zeitraum Entwicklung	1997 – 2003
Zeitraum Errichtung	2003 – 2004
Investitionsvolumen	EUR 8 Mio.
Eigentumsverhältnisse	Immobilienfonds
Verwertungsstand	derzeit bis auf 2 Geschosse voll vermietet
Leistungsumfang des Projektentwicklers	Projektentwicklung bis zur Bau- reife, Vermarktung

STADTTEILZENTRUM LENAUPARKCITY

Kurze Beschreibung

Die rund 17.000 m² Nutzfläche umfassende Lenauparkcity ist das Herzstück des Stadtteilrevitalisierungsprojektes Lenaupark. Ein auf die Bedürfnisse der Bewohner und Besucher des Stadtteils Lenaupark abgestimmter Branchenmix gewährleistet die Nahversorgung für die umliegende Bevölkerung und hat weiters eine breit gestreute, überregionale Öffentlichkeitswirkung.

Nutzungsbereiche	Handel	3.600 m ²
	Dienstleistungen + Büros	7.500 m ²
	Gastronomie + Entertainment	4.700 m ²
	Gesundheitsbereich	1.200 m ²
	Öffentliche Tiefgarage	350 Plätze
Zeitraum Entwicklung	1997 - 2004	
Zeitraum Errichtung	2004 – 2005	
Investitionsvolumen	EUR 33,4 Mio.	
Eigentumsverhältnisse	Deutscher Immobilienfonds seit Ende 2006	
Verwertungsstand	97 %	
Leistungsumfang des Projektentwicklers	Projektentwicklung, Investment, Errichtung als Totalunternehmer, Betrieb	

5.2 Ablauf der Immobilienprojektentwicklung „Lenaupark“

Anhand der in Kapitel 2.2 beschriebenen Projektentwicklungsphasen wird untersucht, wie im Praxisprojekt in den einzelnen Phasen vorgegangen wurde. Im Speziellen werden Besonderheiten des gegenständlichen Projektes aufgezeigt.

5.2.1 Projektinitiierung

Zu Beginn wurde eine erste **Machbarkeitsstudie** durchgeführt, deren Ziel es war einen Projektbeschluss herbeizuführen. Die Machbarkeitsstudie umfasste die Vorbereitung der Liegenschaftsdaten, die Bewertung der allgemeinen Rahmenbedingungen, die Erhebung der Bebauungsvorschriften, eine Grobprojektkonzeption und eine erste Wirtschaftlichkeitsberechnung unter Festlegung der Erlösstruktur, der Kostenstruktur und der möglichen Ertragskomponenten. In dieser Phase wurden auch bereits Überlegungen zur Gründung möglicher Projektentwicklungs- und Verwertungsgesellschaften gemeinsam mit dem Eigentümer getroffen, um den Projektertrag zu maximieren. Den Abschluss der Machbarkeitsstudie bildete ein Grundkonzept zur Entwicklung und Verwertung der Liegenschaften, welches zum Projektbeschluss führte.

Vorbereitung der Liegenschaftsdaten:

Größe des Projektareals	43.000 m ²
Eigentümer	Stahlkonzern 25.000 m ² Privatfamilie (danach Stadt Linz, Wohnbaugenossenschaft) 18.000 m ²

Die Liegenschaftsdaten wurden für den Grundstücksbereich des Eigentümers überprüft, die rund 25.000 m² des Gesamtareals umfassten.

Anhand der Grundbuchsdaten wurde festgestellt, dass die Liegenschaften des Eigentümers frei von wesentlichen, den Wert der Liegenschaft einschränkenden, Rechten und Lasten sind. Dienstbarkeiten beziehen sich in erster Linie auf das Recht der Leitungsführung und das Recht der Gehsteigerstellung.

Auf den Liegenschaften befanden sich sieben Objekte: ein Bürohochhaus, ein Nebengebäude, eine acht Meter hohe Halle, eine 12 Meter hohe Stahlhalle, eine 10 Meter hohe Stahlhalle und zwei Stahlbetonobjekte.

Die Liegenschaft war voll aufgeschlossen: Strom, Fernwärme, Wasser, Kanal, Telefon, TV-Kabel. Mögliche zusätzliche Anschließungskosten aufgrund der neuen Nutzungen waren zu berücksichtigen.

Untersuchung Verkehrsanbindung:

Die Verkehrsanbindung des Projektareals wurde in Hinblick auf Erreichbarkeit mit Individualverkehrsträgern sowie mit öffentlichen Verkehrsmitteln untersucht. Es wurde festgestellt, dass die Liegenschaft perfekt an den öffentlichen Verkehr angebunden (drei Autobuslinien, Straßenbahn Entfernung 500m) und sehr gut im Bezug auf Erreichbarkeit durch Individualverkehr aufgeschlossen ist.

Untersuchung unmittelbares Umfeld und Standortmöglichkeiten:

Im Rahmen der Machbarkeitsstudie wurde das unmittelbare Umfeld untersucht.

Westen:	auf gegenüberliegender Straßenseite: Linzer Frachtenbahnhof, Wohngebiet mit geschlossener Bauweise
Süden:	auf gegenüberliegender Straßenseite: Betriebsareal, Busbahnhof
Osten:	öffentliche Verkehrsfläche, unbebaute und ungenutzte Liegenschaften einer Privatfamilie (hier gab es seit einigen Jahren bereits Pro-

jektüberlegungen seitens der Stadtplaner), eine Liegenschaft des Eigentümers schnitt in diesen Liegenschaftsbereich ein

Norden: auf gegenüberliegender Straßenseite: zwei Fachmärkte, KFZ-Werkstätte mit Autohandel, Tankstelle

Aufgrund von Vorgesprächen mit der Stadt Linz wurde eine Nutzung rein für Wohnbau aufgrund von Abzonungsproblemen ausgeschlossen. Die Schaffung von Wohnbau in Kombination mit einem Dienstleistungszentrum wurde begrüßt. Die Schaffung eines Einkaufszentrums wurde aus widmungstechnischen Gründen ausgeschlossen. Seitens der Stadtentwicklung wurde darauf hingewiesen, dass in die Planung der gesamte Liegenschaftskomplex einzubeziehen ist.

Erhebung der Bebauungsvorschriften:

Widmung: Betriebsbaugebiet, teilweise Geschäftsgebiet

Eine Änderung des Bebauungsplanes musste für die geplanten Nutzungsstrukturen in jedem Fall vorgenommen werden.

Grobkonzeption:

Zwei Varianten wurden in der Grobkonzeptionsphase überlegt:

Variante 1: Fachmarkt- und Dienstleistungszentrum (Einbindung der meisten bestehenden Objekte in eine Neukonzeption)

Variante 2: Dienstleistungszentrum mit Wohnbau (Abbruch des Bestandes)

Wirtschaftlichkeitsberechnung:

Für die beiden Varianten wurde eine erste Kosten-, Ertrags- bzw. Renditedarstellung durchgeführt. Für die Variante 1 ergab sich der höchste Liegenschaftsertrag.

Nach dieser ersten Machbarkeitsstudie wurden aufgrund detaillierterer Projektüberlegungen, erster Standort- und Marktanalysen, Weiterentwicklung des Ankaufs des zweiten Liegenschaftsteils durch die Wohnbauträger sowie regelmäßigen Kontakten zu Vertretern der Stadt Linz, doch eher Überlegungen in Richtung Variante 2 (Dienstleistungszentrum und Wohnbau) angestellt.

Anfang 1997 wurde aufgrund des Projektbeschlusses des Liegenschaftseigentümers dem Projektentwickler ein Projektentwicklungsauftrag zur Durchführung aller notwendigen Dienstleistungen erteilt.

5.2.2 Projektkonzeption

Nach der Erteilung des Projektentwicklungsauftrages durch den Liegenschaftseigentümer, hat der Projektentwickler federführend mit der Organisation der Projektentwicklung begonnen. Gemeinsam mit den Wohnbauträgern (Eigentümer der Nachbarliegenschaft) und dem Liegenschaftseigentümer wurde eine Projektgruppe gebildet, die 14-tägig zu Projektsitzungen zusammen kam. In diesen Projektsitzungen wurden alle relevanten Entscheidungen und Grundlagen für die notwendigen Entwicklungsschritte getroffen. Es wurde der Beschluss gefasst, die Projektentwicklung bis zur Rechtsgültigkeit des Bebauungsplanes gemeinsam und koordiniert durchzuführen und im Bedarfsfall eng mit Vertretern der Stadt Linz und der Stadtplanung zusammen zu arbeiten.

Ein Masterplan über das gesamte Projektareal wurde von einem Linzer Architektenteam bereits entwickelt. Dieser sollte im Rahmen der Projektkonzeption weiterentwickelt werden und eine Vorentwurfsplanung erstellt werden.

Markt-, Standort- und Konkurrenzanalyse

Mit der Durchführung der Standort-, Markt- und Konkurrenzanalyse wurde ein darauf spezialisiertes Unternehmen beauftragt. Das Ergebnis dieser „Standort- und Marktanalyse für Verwertungsüberlegungen“ war, dass von dem ursprünglichen Konzept (Variante 1) ein Fachmarktzentrum zu planen, aufgrund der hohen Konkurrenzdichte abgeraten wurde. Vorschlag der Studie waren folgende Nutzungen: Freizeit, Fitness, Sport, Gastronomie, Handel, Büro.

Eine zweite Standort- und Marktstudie wurde vor der Errichtung der Lenauparkcity in Auftrag gegeben, um die anzusiedelnden Branchen zu ermitteln.

Nutzungskonzeptanalyse

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Nutzungsbereiche des gemischt genutzten Großprojektes, war hier eine detaillierte Konzepterstellung für die einzelnen Bereiche notwendig. In enger Zusammenarbeit mit den Architekten wurden Flächenkonzepte für die einzelnen Nutzungsstrukturen entworfen.

Projektbereich Wohnbau

Im Kernbereich der Liegenschaft wurde ein geschlossenes, hochwertiges Wohnbaukonzept mit insgesamt rund 300 Wohnungen entwickelt. Die Wohneinheiten sind

wohnbaue gefördert und sollen den Ansprüchen moderner Nutzungsbedürfnissen entsprechen:

- Flexible Wohnungsgrundrisse
- Großzügige Freiflächen
- PKW-Abstellplätze ausschließlich in Tiefgaragen
- Parkanlagenartige Allgemeinflächen
- Hochwertige Ausstattung
- Ausgewogenes Sozialgefüge
- Infrastruktureinrichtungen am Standort
- Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz

Projektbereich Seniorenheim / Betreubares Wohnen

Der gesamte Grundstücksverlauf entlang der stark befahrenen Rilkestraße wurde mit einer Randzonenverbauung als Seniorenheim gelöst. Die stadteinwärts führende Hauptverkehrsachse wurde über den gesamten Projektbereich „überplattet“ um einerseits das Seniorenheim und die betreubaren Wohnungen und andererseits das bereits bestehende Wohnhochhaus vom Lärm und Schmutz abzuschirmen. Das Seniorenheim mit 130 Pflegeplätzen und 15 betreubaren Wohnungen wurde von der Stadt Linz errichtet und betrieben.

Projektbereich City Tower I + II

Der bestehende Büroturm wurde revitalisiert und einer hochwertigen Nachnutzung zugeführt. Die Revitalisierung hat folgende Aufgabenbereiche betroffen:

- Erneuerung der Fassade entsprechend bauphysikalischer Erfordernisse
- Eingangs- und Aufschließungszonen: Transparenz, Repräsentierbarkeit
- Entkernung von nicht tragenden Zwischenwänden
- Bestehender Turm erhält ein selbst tragendes Stahlkorsett
- Schaffung von Tiefgaragenstellplätzen und Außenstellplätzen
- Hochwertiges Design und Gestaltungskonzept
- Erneuerung der bestehenden Liftanlagen
- Erneuerung der gesamten haustechnischen Verteilerstrukturen und des Installationsnetzes
- Technische Vorbereitung einer zentralen Kühlversorgung
- Vorbereitung aller Kommunikationsstrukturen

Der City Tower II sollte als Pendant zu Tower 1 folgende Struktur aufweisen:

- Innovative Architektur mit markanten Details
- Repräsentativ, funktionell und flexibel
- Hochqualitative Büroflächen mit rund 280m² pro Stockwerk
- Vorteilhafte Lifteinbindung in die Büroeinheiten
- Individuelle Raumaufteilung sowie Ausstattung
- Natürliche Belichtung in allen Bereichen der Büroflächen
- Doppelboden

Projektbereich Lenauparkcity (damals noch city shopping linz)

In Anlehnung an die bestehende Geschäftsflächenwidmung und unter Berücksichtigung der entsprechenden Kundenwünsche und Marktanalysen wurde ein multifunktionales Nahversorgungszentrum mit rund 17.000m² Nutzfläche konzipiert, welches Geschäfts- und Dienstleistungsflächen mit folgenden Besonderheiten vorweisen sollte:

- Handelsflächen im Erdgeschoss
- Gastronomiezentrum
- Büro- und Dienstleistungsflächen
- Gesundheitswelt Lenaupark
- Großzügige Gestaltung
- Moderne mieter- und konsumentenfreundliche Architektur
- Optimale Licht- und Raumverhältnisse
- Bauweise mit neuester Technik in Bezug auf Kühlung, usw.
- Wirtschaftliche Betriebs- und Erhaltungskosten
- Tiefgaragenstellplätze und Frestellplätze

Risikoanalyse

Während der einzelnen Planungs- und Entwicklungsschritte wurde jeweils darauf geachtet, das Risiko so gering als möglich zu halten. Durch die regelmäßigen Projektsitzungen und Dokumentation wurde gewährleistet, dass alle zu diesem Zeitpunkt Projektbeteiligten das Projekt immer und immer wieder überdacht haben und dadurch auf verschiedene Risiken, wie Entwicklungs-, Prognose-, Planungs-, Zeit-, Genehmigungs-, Finanzierungs- und Boden- und Baugrundrisiko hinweisen konnten und der Projektentwickler darauf reagieren konnte.

- Präsentation des Projektes beim Land Oberösterreich betreffend Raumordnung im November 1998
- Erste Gestaltungsbeiratssitzung im November 1998
- Die Auflage des Bebauungsplans zur öffentlichen Einsicht fand im November 1998 statt. Hier wurde festgestellt, dass eine Rückwidmung des Geschäftsgebietes auf Mischgebiet stattgefunden hat. Es wurde Einspruch erhoben.
- Einsicht in die Bauakten der Liegenschaft beim Magistrat Linz Anfang 1999
- Erste Investorengespräche Anfang 1999
- Zweite Gestaltungsbeiratssitzung im Jänner 1999 – grundsätzliche städtebauliche Genehmigung des vorgelegten Projektes
- Dritte Gestaltungsbeiratssitzung im März 1999 – Freigabe des Projektes und Wiedervorlage ab diesem Zeitpunkt nur mehr in der Planungsvisite (einer Einrichtung der Stadt Linz, für Projekte, die den Gestaltungsbeirat hinter sich haben oder nicht im Gestaltungsbeirat behandelt wurden)
- Projektkalkulation in endgültiger Form im April 1999
- Neuvermessung der Grundstücke im Mai 1999 mit dem Ziel einer Neubildung der zukünftigen Grundstücke
- Beauftragung zur Erstellung eines Verkehrsgutachtens Mitte 1999
- Die Investorengespräche wurden Ende 1999 wieder abgebrochen, da es zu keiner Entscheidung des möglichen Investors gekommen ist. Anfang 2000 wurden wieder verstärkt Investorengespräche zum Verkauf des Geschäftszentrums geführt.
- Anfang 2000 wurde die Flächenzuordnung zwischen öffentlichem Gut, der Wohnbauträger und des Liegenschaftseigentümers (Industrieunternehmen) durchgeführt.
- Die Bodenuntersuchungen wurden im März 2000 durchgeführt und haben ergeben, dass es sich um gewachsene und normale Bodenverhältnisse handelt. Trotz dieser Feststellung wurde entschlossen das Thema Kontamination in den Kaufverträgen zu regeln.
- Beginn Kaufvertragserrichtung mit den zukünftigen Käufern der einzelnen Projektteile im April 2000. Die Wohnbauträger kaufen Teile des Grundstückes des Liegenschaftseigentümers (Industrieunternehmen). Der Projektentwickler kauft den City Tower I.

- Der neue Flächenwidmungs- und Bebauungsplan wurde im Juli 2000 veröffentlicht. Die Wohnbauflächen wurden als Kerngebiet, die Geschäftsbauflächen als Geschäftsgebiet gewidmet.
- Der Antrag auf Bauplatzbewilligung wurde im Oktober 2000 für das gesamte Areal am Magistrat Linz abgegeben.
- Die Baueinreichung der Wohnbauten und des Seniorenheimes hat bereits stattgefunden. Die Baueinreichung des Gesamtprojektes (Gestaltungsbeiratsprojektes) fand im Oktober 2000 statt.
- Erste Gespräche mit einem Einkaufszentrenbetreiber fanden im Oktober 2000 statt.

Ein spezielles Thema im Jahr 2000 war die Durchführung der Abbrucharbeiten der alten Werkshallen. Unterschiedliche Materialien mussten entsorgt werden, was hohe Kosten, die jedoch von Beginn an in der Projektkalkulation berücksichtigt wurden, verursacht hat. Sogar eine alte Betriebstankstelle musste entsorgt werden. Bis Ende September 2001 wurden diese Arbeiten abgeschlossen.

Der ursprüngliche Projektablaufplan hat sich um rund ein Jahr nach hinten verschoben. Gründe dafür waren die Verzögerungen bei der Umwidmung aufgrund von unklaren Widmungsfragen zwischen Raumordnung und Stadtplanung und die zähe Investorensuche.

In knapp vier Jahren wurde also dieses Gesamtprojekt auf die Beine gestellt und organisiert. Ab dem Jahr 2000 wurden die einzelnen Projektbereiche weiterentwickelt und realisiert.

Projektorganisation

Zum Punkt der Projektorganisation gehören unter anderem die Auswahl und die Organisation der Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten. Dabei ist ein sehr wichtiger Punkt die Vertragsgestaltung, um eine rechtliche Grundlage für die Zusammenarbeit zu bilden.

Die Vertragsgestaltung mit folgenden Projektbeteiligten war bei gegenständlichem Projekt sehr wichtig:

Grundstückseigentümer: Gesellschaftsvertrag, Syndikatsvertrag, Kaufvertrag

Grundstückskäufer/Immobilienkäufer: Kaufvertrag

Nutzer: Mietvertrag, Kaufvertrag, Wohnungseigentumsvertrag

Projektanten und Professionisten: Aufträge, Werkverträge

Festlegung der Finanzierungsstruktur

Die Finanzierungsstruktur wurde ebenfalls für jeden Projektbereich einzeln festgelegt. Die Bereiche Wohnbau und Seniorenheim wurden nach dem Grundstücksverkauf von den Wohnbauträgern bzw. der Stadt Linz weiter verfolgt. Der City Tower II wurde nach der Projektdetailkonzeption an einen Investor verkauft. Der City Tower I und die Lenauparkcity wurden mittels Projektfinanzierung finanziert. Neben anderen Faktoren ausschlaggebend für das Interesse der Banken war eine sehr professionelle und schlüssige Aufbereitung der Projektunterlagen sowie Darstellung der geplanten Abläufe.

5.2.3 Projektmanagement

Das Projektmanagement wurde durch den Projektentwickler bei den Projektbereichen City Tower I sowie Lenauparkcity durchgeführt. Hier hatte der Projektentwickler auch die Rolle des Bauherrn. Ein Unternehmen des Projektentwicklers trat bei beiden Projekten als Totalunternehmer auf und die Vergaben an Professionisten waren Einzelvergaben und keine Vergabe an einen Generalunternehmer. Hauptsächlich wurde mit Projektanten und Professionisten zusammen gearbeitet, die dem Projektentwickler bereits aus früherer Zusammenarbeit bekannt waren.

5.2.4 Projektvermarktung

Der Projektentwickler war hauptsächlich für die Vermarktung des City Tower I, des City Tower II sowie der Lenauparkcity verantwortlich. Bei allen drei Projektteilen wurde die Vermarktung bereits sehr frühzeitig, also in der Projektkonzeptionsphase begonnen. Vorteil davon ist, dass die Nutzer bereits ihre Wünsche und Anforderungen in der Phase der Detailkonzeption einbringen können. Nachteil jedoch ist, dass die Nutzer in einer so frühen Projektentwicklungsphase sehr langfristig denken müssen. Sehr häufig werden Standortentscheidungen eher kurzfristiger getroffen.

Grundsätzlich muss man bei der Vermarktung des Projektes zwei unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Einerseits den Endinvestor, der das Projekt zur Gänze erwirbt und andererseits den tatsächlichen Nutzer, also Mieter oder Käufer von Teil-

flächen des Projektes. Diese beiden Schienen werden mit Informationen versorgt und mit geeigneten Kommunikationsmaßnahmen für das Projekt gewonnen.

Beispielhaft wird hier die Vermarktung der Lenauparkcity als ein Teilprojekt vorgestellt, da es sich bei diesem Stadtteilprojekt um sehr unterschiedliche Nutzergruppen handelte, die mit diesem Gesamtkonzept angesprochen werden mussten.

Festlegung der Kommunikationsziele und der Zielgruppen

Im Wesentlichen sollten zwei Hauptziele erreicht werden:

Vollvermietung und Verkauf an einen Investor

Durch zielgerichtete Kommunikation bis zur Fertigstellung des Gebäudes und auch darüber hinaus sollten die Zielgruppen Handelsmieter, Büromieter aus allen Branchen, Anbieter von Dienstleitungen (Schwerpunkt Bankensektor), Gastronomie- und Entertainmentbetreiber sowie Ärzte und andere Gesundheitsanbieter angesprochen werden und nachhaltige Mietverträge abgeschlossen werden.

Durch professionelle Aufbereitung des Projektes und des Mikro- sowie Makroumfeldes sollte weiters das Interesse von institutionellen Investoren geweckt werden. Erst nach Fertigstellung und Anlaufphase wurde die Lenauparkcity an einen Endinvestor veräußert.

Weitere Kommunikationsziele waren die Bekanntmachung des Projektes in der Öffentlichkeit und bei Politik und Meinungsbildnern. Diese Maßnahmen können einerseits sehr viel zur Erreichung der beiden Hauptziele und andererseits zur Imagebildung beitragen.

Kommunikationsstrategie – USP

Zur Erreichung der festgelegten Kommunikationsziele ist eine einzigartige Kommunikationsstrategie von großer Bedeutung. Die Corporate Identity und das Corporate Design musste entwickelt werden. Das Projekt sollte sich von anderen bisher errichteten Objekten abheben und eine eigene Identität und Einzigartigkeit erhalten. Die besonderen Vorteile dieses Objektes sollten hervorgehoben und zielgerichtet sowie konsequent transportiert werden. Die Entwicklung eines USP – „unique selling proposition“ wurde gemeinsam mit einer Werbeagentur vorgenommen mit folgendem Ergebnis:

LENAUPARKCITY – your city 4 shopping living business

Der USP der Lenauparkcity ist also jener, dass alles, was man zum Leben braucht an einem Standort angeboten wird und zwar mit folgenden Ausprägungen:



Abbildung 8: Marktauftritt am Beispiel Lenauparkcity

City Shopping im Erdgeschoss soll ein attraktives Nahversorgungsangebot bieten, welches durch ein umfassendes Dienstleistungsangebot abgerundet wird.

City Gastro ist zuständig für das leibliche Wohl und für den Fun- und Freizeitfaktor.

City Banking bietet umfangreiche Finanz- und Versicherungsdienstleistungen an.

City Business bietet Platz für Unternehmen aller Branchen, ihren Standort neu zu gründen oder zu expandieren.

City Health ist die Gesundheitswelt Lenaupark, Ärzte und andere Gesundheitsanbieter sollen angesprochen werden.

Parking Lenaupark ist ein sehr wichtiger Faktor, der für den Standort spricht, da in Linz hauptsächlich mit dem privaten PKW gefahren wird.

Kommunikationsinstrumente und Marketingmaßnahmen

Folgende Kommunikationsinstrumente wurden zur Vermarktung der Lenauparkcity eingesetzt:

Werbung

- Inserate in Tages- und Fachzeitungen
Hier wurden in erster Linie Imageinserate in lokalen Tageszeitungen aber auch in Immobilienfachzeitschriften geschaltet.
- Informationsfolder
- Radiospots

Direktmarketing

- Erstellung einer Homepage
Das Wichtigste an einer Homepage ist deren Aktualität.

Die Homepage wurde im Falle des vorliegenden Projektes kurz nach Baubeginn erstellt und ist mit dem Projekt gewachsen. Eine Livecam hat interessierten Besuchern der Homepage einen Einblick in die laufenden Arbeiten gegeben.

- **Direct-Mailings**

Vertreter aus verschiedenen Branchen beispielsweise aus der Informationstechnologie, Rechtsanwälte, Technische Büros, Gesundheitsbranche und viele mehr wurden direkt angeschrieben und telefonisch kontaktiert.

- **Persönliche Termine zur Projektvorstellung**

Es wurden Unternehmen direkt angesprochen, von denen bekannt war oder angenommen wurde, dass sie zukünftig Flächenbedarf hätten und persönliche Gesprächstermine wurden vereinbart. Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass das persönliche Gespräch im Vordergrund steht und man auf diese Weise die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden direkt hinterfragen kann.

- **Zusammenarbeit mit Maklern**

Die Zusammenarbeit mit Maklern wurde sehr restriktiv verfolgt und es wurde hauptsächlich mit auf bestimmte Branchen spezialisierten Maklern gearbeitet. Beispielsweise wurde zur Verwertung der Gastronomie- und Entertainmentflächen ein Makler eingesetzt und auch zur Vermietung von Handelsflächen an bestimmte Filialisten, die ihrerseits häufig mit Maklern zusammen arbeiten. Die Vermietung der Büro-, Dienstleistungs- und kleineren Handelsflächen wurde vom Projektentwickler weitgehend selbst vorgenommen. Größter Vorteil der direkten Vermietung ist die eigene Identifikation mit dem Projekt, die man flexibel und informativ vermitteln kann.

Der Verkauf an den Endinvestor wurde ebenfalls mit einem Makler ausgeführt, der sich auf Investorensuche spezialisiert hat.

Baustellenmarketing

- Bautafel
- Banner/Screens am Gebäude
- Modell

Eventmarketing

- Spatenstichfeier
- Deckengleiche
- Gleichenfeier
- Eröffnungsveranstaltung

Bis auf die Gleichfeier, die ausschließlich eine Feier mit der ausführenden Bau-firma war, wurden alle Events regional vermarktet und es wurden Geschäftspartner und Meinungsbilder aus Politik und der Bevölkerung eingeladen.

Public Relations

- Presseaussendungen, Pressekonferenzen: Redaktionelle Beiträge in Tages- und Fachzeitschriften
- Lobbying
- Meinungsbildung durch Politiker, Mieter, ..

Direkte und frühzeitige Zusammenarbeit mit dem Nutzer

Ein Hauptaugenmerk wurde beim Projekt Lenauparkcity darauf gelegt, die Anforderungen des Nutzers direkt umzusetzen. Das heißt, dass durch den Ausbaustand „Edelrohbau“ sehr flexible Möglichkeiten für die Innenraumgestaltung für den zukünftigen Mieter gegeben waren. Gemeinsam mit dem Planer des Projektentwicklers konnte der Mieter seine Wünsche umsetzen. Der große Vorteil davon ist, dass sich der Mieter sehr früh mit dem Projekt identifiziert und auch langfristige Mietverträge abschließt. Nachteil dieser Vorgehensweise ist, dass man sehr viele Planungs- und Entwicklungsleistungen unter Umständen auch umsonst tätigt, da sich der Mieter meistens nicht sofort festlegt und während der Akquisitionsphase bereits gemeinsam mit dem Mieter an individuellen Lösungen gearbeitet wird. Im Falle des Projektes Lenauparkcity waren viele „Leerleistungen“ aufgrund von Entscheidungsverzögerungen von Mietern notwendig. Wichtig ist hier, dass man innerhalb des Entwicklungsteams frühzeitig entscheidet, wie weit man hier gehen möchte und wann der Zeitpunkt gekommen ist, zu dem man selbst keine Leistungen mehr erbringt.

5.3 Kritische Erfolgsfaktoren des Großprojektes „Lenaupark“

Die wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren des Revitalisierungsprojektes Lenaupark waren rückblickend gesehen, die regelmäßigen Projektsitzungen und deren Dokumentation, die richtige Partnerwahl und die enge Zusammenarbeit mit externen Projektbeteiligten, welche nicht ausgewählt werden konnten. Im Bereich der Akquisition sind die Bekanntmachung des Standortes und der gezielte Planungsaufwand von Konzepten für geplante Nutzer kritische Erfolgsfaktoren.

5.3.1 Regelmäßige Projektsitzungen und deren Dokumentation

Gleich zu Beginn der Projektentwicklung wurde ein Projektteam festgelegt, welches in regelmäßigen Abständen zusammen gekommen ist und den Fortschritt der Projektentwicklung in diesen Projektsitzungen besprochen, wichtige Entscheidungen getroffen, die weiteren Aufgaben festlegt und den Projektverlauf auch dokumentiert hat. Die Dokumentation wurde in Form von nummerierten Projektsitzungsprotokollen vorgenommen. Mitglieder dieses Projektentwicklungsteams waren aber nicht nur der Grundstückseigentümer und der Projektentwickler, sondern auch der Eigentümer der Nachbarliegenschaft, da die Entwicklung des Gesamtareals Ziel der Projektentwicklung war. Diese Zielsetzung wurde gleich von Beginn an auch von der Stadtplanung der Stadt Linz verfolgt. Teilnehmer in diesem Projektentwicklungsteam waren in sehr frühem Stadium auch bereits die Architekten, die einen Masterplan für das gesamte Entwicklungsgebiet erstellt haben. Vorteil dieser regelmäßigen Sitzungen ist eine ständige Präsenz des Projektes auch in Phasen, wo vielleicht keine großartigen Entwicklungsschritte passieren. Die Teilnehmer überdenken das Projekt ständig und können auch Risikopotential frühzeitig aufzeigen. Durch die Dokumentation und Aufgabenverteilung ist schriftlich festgelegt, was die nächsten Schritte sind und der jeweils Beauftragte muss diese Schritte laut einem Terminplan erfüllen. Ohne diese Dokumentation wäre es weiters schwierig im Zweifelsfall oder in Streitfragen eventuell getätigte Aussagen oder Versprechen von Besprechungsteilnehmern noch nachzuvollziehen.

5.3.2 Partnerwahl

Die Wahl von kompetenten, fachlich versierten und verlässlichen Partnern ist eine der Grundvoraussetzungen für eine funktionierende Projektentwicklung. Gerade im Falle des Multiuse-Projektes Lenaupark war es besonders wichtig, Partner zu wählen, zu denen man Vertrauen haben konnte und die wie man selbst am Projekterfolg interessiert waren. Damit sich die Partner mit dem Projekt in jener Intensität wie der Projektentwickler selbst auseinandersetzen, ist es von Bedeutung die Entwicklungsschritte so transparent wie möglich zu halten und dem Partner seinen eigenen Spielraum zu lassen. Hier besteht die Schwierigkeit darin, einerseits gezielte und definierte Vorgaben zu machen und andererseits den Handlungsspielraum des Partners offen zu halten und nicht zu sehr einzuschränken.

Besonders die Zusammenarbeit zwischen Projektentwickler und Architekten muss geübt sein. Hier wurde beim Projekt Lenaupark die Wahl eines Architektenteams vorgenommen, welches in der Stadt Linz über sehr große Erfahrung und auch über großes Ansehen verfügte.

Funktionieren muss auch die Zusammenarbeit zwischen Grundstückseigentümer und Projektentwickler. Diese Zusammenarbeit wurde im gegenständlichen Fall bereits bei einigen Projekten in Österreich geprüft. Der Grundstückseigentümer muss Vertrauen in den Projektentwickler und seine Fähigkeiten haben, um ihm eine genügend freie Hand gewähren zu können. Der Projektentwickler ist angehalten, seinem Auftraggeber nur die wichtigsten Informationen zu übermitteln und ihn zu wichtigen Entscheidungen heranzuziehen.

Die Auswahl der Projektanten wie zum Beispiel Planer für Statik, Bauphysik, usw. und Professionisten wurde beim Projekt Lenaupark auch sehr umsichtig vom Projektentwickler vorgenommen. Die wichtigste Frage, die sich hier stellt, ist, ob man an einen Generalunternehmer vergibt und somit die Verantwortung für alle weiteren Einzelvergaben delegiert oder selbst Einzelvergaben vornimmt. Im Falle des Projektes Lenaupark wurden Einzelvergaben vorgenommen. Der höhere Aufwand für Vergabeverhandlungen ließ sich leicht durch eine enorme Kostenersparnis relativieren. Die Gewährleistung muss von den einzeln beauftragten Unternehmen trotzdem übernommen werden, weshalb das Argument der Haftungsüberwälzung an einen Generalunternehmer nur bedingte Gültigkeit hat.

5.3.3 Enge Zusammenarbeit mit Behörde

Im Besonderen bei einem innerstädtischen Revitalisierungsprojekt wie dem Stadtteilprojekt Lenaupark, muss man die öffentlichen Entscheidungsträger rechtzeitig einbeziehen. Wie man im Projektverlauf des gegenständlichen Projektes gesehen hat, ist aber nicht einmal durch regelmäßige Besprechungen und ständiger Hinterfragung der Widmungsthematik zu gewährleisten, dass die Vorkehrungen durch die Behörde in dem dafür vorgesehenen Rahmen, getroffen werden können. Das Problem bei der Umwidmung des Areals Lenaupark war, dass die Stadtplanung alleine hier nicht entscheiden konnte und die Raumordnungsbehörde des Landes Oberös-

terreich ebenfalls eingebunden werden musste. Das war zu Beginn der Projektüberlegungen nicht evident und ist als unvorhergesehenes Risiko erschwerend hinzu gekommen. Die Bauplatzbewilligung und die Baubewilligung konnten jedoch relativ schnell erwirkt werden, was wiederum auf die enge Zusammenarbeit zurückzuführen ist. Hätten diese regelmäßigen Besprechungen nicht stattgefunden und wären diese seitens der Projektentwicklung nicht derartig forciert worden, hätte es viel größere Verzögerungen im Projektverlauf gegeben.

5.3.4 Bekanntmachung des Standortes

Ein weiterer sehr wichtiger kritischer Erfolgsfaktor für das Gelingen des Projektes war die regionale und überregionale Bekanntmachung des Standortes Lenaupark.

Zu Beginn dieses innerstädtischen Entwicklungsprojektes waren sogar viele der Kenner des Linzer Marktes sehr skeptisch gegenüber eines möglichen Erfolges des Projektes. Hauptursache dafür war, dass der Standort am Rande der Innenstadt eher ein Industriestandort war als ein Wohn- oder Businessstandort. Nachbarn waren ein Betriebsareal mit angeschlossenem Großhandel, ein Busbahnhof, zwei Fachmärkte, eine Tankstelle, eine KFZ-Werkstätte sowie der alte Linzer Frachtenbahnhof. Durch zielgerichtete Überzeugungsarbeit wurde aus diesem Standort einerseits ein Top-Businessstandort in Linz und andererseits ein beliebter Nahversorgungs-, Gastronomie- und Freizeittreffpunkt. Wichtig war hier, gezielte Hebel in Bewegung zu setzen, angefangen bei den Entscheidungsträgern der Stadt und bei Meinungsbildnern sowie direkt in der Öffentlichkeit, damit der Standort als dieser auch angenommen wurde.

Problematisch war auch die überregionale Bekanntmachung sowohl des Mikro- als auch des Makrostandortes, um auch international tätige Investoren anzusprechen. Zusätzlich zur Aufbereitung und Darstellung des Mikrostandortes musste seitens des Projektentwicklers auch der Standort Linz erklärt werden, da zu diesem Zeitpunkt noch kein verwendbares Datenmaterial vorgelegen ist.

5.3.5 Gezielter Planungsaufwand für Nutzerkonzepte

Ein sehr wichtiger Pluspunkt in der Vermarktung des City Tower I und der Lenauparkcity war der direkte Kontakt des Projektentwicklers und späteren Eigentümers der Immobilien mit den Nutzern. Die große Flexibilität in der Ausgestaltung der individuellen Nutzerwünsche durch die Entwicklung eigener Innenraumkonzepte wurde von den potentiellen Nutzern sehr geschätzt. Der Nachteil für den Projektentwickler bestand hier jedoch darin, dass in Vorleistung großer Planungsaufwand geleistet wurde, der bei Nichtabschluss eines Mietvertrages verloren war. Hier galt es einzuschätzen, wie die Chancen eines Abschlusses stehen, um nicht zu lange und zu oft ins „Leere“ zu arbeiten bzw. wichtiges Know How zu „verschenken“.

Die flexible und nutzereigene Gestaltung der Mietflächen war aufgrund des Ausbaus der Mietflächen nur bis zum Status „Edelrohbau“ möglich. Auch Zwischenwände zwischen den Mieteinheiten wurden zu Beginn noch nicht errichtet, um flexible Büro- oder Geschäftsflächen gestalten zu können. Auch die Nachhaltigkeit und Nachnutzbarkeit einer Immobilie ist somit gegeben.

5.4 Stadtplanung und Stadtentwicklung in Linz

Stadtplanung in Linz wird vom Magistrat der Landeshauptstadt durchgeführt. Zu diesem Zweck gibt es im Rahmen der Stadtverwaltung eine eigene Dienststelle mit der Bezeichnung „Stadtplanung“. Innerhalb dieser Dienststelle sind die Abteilungen **Stadtentwicklung**, Bebauungsplanung, Verkehrsplanung, Stadtgestaltung und Stadtvermessung angesiedelt.

Das Örtliche Entwicklungskonzept wird auf der Grundlage des Oberösterreichischen Raumordnungsgesetzes 1994 (OÖ ROG 1994) erstellt. Es ist eine längerfristige Zielvorgabe für die Stadtplanung und dient als Vorgabe für die Erstellung des Flächenwidmungsplanes. Während das Örtliche Entwicklungskonzept für einen Zeitraum von zehn Jahren ausgelegt ist, wird die Flächenwidmung für einen Zeitraum von fünf Jahren festgelegt. Der Erarbeitung des Örtlichen Entwicklungskonzeptes ging eine eingehende Grundlagenerhebung voran.

In der Stadt Linz besteht das Örtliche Entwicklungskonzept aus dem Gesamtkonzept mit Festlegungen, welche die gesamte Stadt betreffen und den vier Teilkonzepten, in welchen bereits Detailfestlegungen zu finden sind.

Der Gesamtteil umfasst die Themen²⁹:

- Umlandbeziehungen und Stadtgebiet
- Siedlung
- Verkehr
- Freiraum
- Finanz- und Investitionsplanung

Die vier Teilkonzepte der Stadtteile Urfahr, Linz Mitte, Linz Ost und Linz Süd befassen sich mit den Themen:

- Siedlungskonzept
- Verkehrskonzept
- Freiraumkonzept

In Linz wurde bereits im Jahr 1988 ein Qualitätsbeirat für Stadtgestaltung eingerichtet, der so genannte Gestaltungsbeirat. Hauptaufgabe des Gestaltungsbeirates ist die Beurteilung von Bauvorhaben einschließlich Umbauten, die auf Grund ihrer Größenordnung und/oder des Standortes im Stadtbild dominant in Erscheinung treten. Das aus vier namhaften Städtebau- oder Architekturexperten aus dem In- und Ausland zusammengesetzte Gremium tritt derzeit pro Kalenderjahr zu 5 Sitzungen zusammen, wobei die Mitglieder jeweils für zwei Jahre bestellt werden und danach wieder wechseln. Dieser sachverständige Beirat beurteilt die von den jeweiligen Bauträgern sowie Architekten in den Sitzungen vorzustellenden Projekte vor allem in stadtgestalterischer, architektonischer und stadtentwicklungsmäßiger Hinsicht und erstellt Gutachten darüber.

Linz hat sich in den letzten Jahren rasant entwickelt. Ungenutzte und brachliegende innerstädtische Flächen wurden mit Wohn- und Geschäftsbauten sowie sozialen Einrichtungen aufgewertet. Zu nennen sind hier etwa die Verbauungen des Auhofes, der Pulvermühlstraße, des ehemaligen Gartenamts in Harbach im Norden von Linz. Im Zentrum sind der Bulgariplatz, der Lenaupark und vor allem das Bahn-

²⁹ Homepage www.linz.at/leben/stadtentwicklung.asp (2008)

hofsviertel zu nennen. Zahlreiche neue Wohngebiete wie etwa die Kastgründe und das Ennsfeld und der gesamte neue Stadtteil solarCity Pichling im Süden von Linz erhöhten den Wohnstandard in den letzten Jahren massiv. Zahlreiche weitere Projekte werden derzeit in Linz geplant und umgesetzt.

Durch die Nahverkehrsdrehscheibe, die Untertunnelung der Autobahn am Bindermichl und zahlreiche weitere Verkehrsprojekte konnten auch im Bereich der Mobilität weitgehende Verbesserungen erzielt werden.

Kulturelle Stadtentwicklung ist ein Schwerpunktthema der Stadt. Im erstmals von einer Stadt entwickelten Kulturentwicklungsplan Linz wurde die Zielrichtung für die kommenden Jahre festgelegt. Einen Höhepunkt erfährt die Stadt im Jahr 2009, in dem es als Kulturhauptstadt Europas Gäste aus dem In- und Ausland erwartet.

Der Grundsatz „Stadt wird für alle geplant“ soll in den Köpfen der Linzer verankert werden und soll auch Projektentwickler dazu auffordern, sich mit den Fragen der Stadtentwicklung zu beschäftigen.

Wie wird sich die Stadt Linz in Zukunft entwickeln? Werden vorhandene Grünflächen erhalten, soll Bauland gewidmet oder rückgewidmet werden? Wem gehören Brachflächen, die einer anderen Nutzung zugeführt werden könnten? Wo befinden sich „Schandflecke“ die revitalisiert werden sollten? Welche Verkehrsmaßnahmen sollen getroffen werden?

6 Checkliste für Projektentwicklung und Revitalisierung innerstädtischer Immobilien

Um die ermittelten Erfolgsfaktoren im Zuge der Projektentwicklung voll ausschöpfen und Risiken erkennen und darauf reagieren zu können, wird eine Checkliste für die Revitalisierung von Immobilien erstellt, um die Projektentwicklung vereinfachen und strukturieren zu können. Die Auflistung ist als Leitfaden zu verstehen und soll keine vollständige Aufgabenbeschreibung darstellen. Darüber hinaus sind die spezifischen Abläufe von unterschiedlichen Immobilienprojekten sehr eigenständig und nicht vollständig vergleichbar und standardisierbar. Dieses Ziel wurde mit der Erstellung der Checkliste auch nicht verfolgt.

Je nach Projektentwicklungsphase sind unterschiedliche Projektentwicklungsschritte zu setzen, die in der Tabelle als Projektentwicklungstätigkeiten beschrieben sind.

Einige der Projektentwicklungstätigkeiten beinhalten kritische Erfolgsfaktoren, deren Nichterreicherung oder mangelhafte Durchführung zum Nichterfolg eines Immobilienprojektes führen. Diese sind in der Tabelle gekennzeichnet.

Gleichzeitig wird das allgemeine Risiko der Zielverfehlung aufgrund der nicht fehlerfreien Durchführung der jeweiligen Tätigkeit mit Punkten bewertet. Die Bewertung des Risikos mit einem Punkt bedeutet sehr geringes Risiko, mit zwei Punkten geringes Risiko, drei Punkte stehen für mittleres Risiko, vier für hohes Risiko und fünf Punkte bedeuten sehr hohes Risiko. Für jedes einzelne Projekt kann man auch das jeweils spezifische Risiko mit dieser Checkliste bewerten und Maßnahmen treffen, dieses Risiko zu reduzieren.

In der Darstellung der kritischen Erfolgsfaktoren in den einzelnen Projektentwicklungsphasen wird sehr deutlich, dass in der Phase der Projektkonzeption die meisten kritischen Erfolgsfaktoren gelegen sind. Die Projektkonzeption ist also ein besonders wichtiger Abschnitt der Projektentwicklung.

PROJEKTINITIIERUNG

Die Projektinitiierungsphase reicht von der Grundlagenermittlung bis zum Projektabschluss. Die wichtigsten Projektentwicklungsschritte werden in nachstehender Tabelle aufgelistet.

Projektentwicklungstätigkeit	Risiko
Zielgerichtete Kombination der Faktoren: Standort sucht Projekt-idee und Kapital	●●●●
 Grundlagenermittlung – Vorbereitung der Liegenschaftsdaten (Eigentümer, Bebauungsvorschriften, derzeitige Bauten,..) und der städtebaulichen Grundlagen	●●●●●
Erhebung und Bewertung der Rahmenbedingungen (Verkehrs-anbindung, Standortmöglichkeiten, Infrastruktur,..)	●●●●
Erste Grobkonzeption – Nutzungsbereiche, Verwertungsmöglichkeiten	●
Erste Wirtschaftlichkeitsberechnung	●●
Erstellung eines ersten zeitlichen Ablaufplans	●
Definition der Projektziele und der Projektorganisation	●●
Professionelle schriftliche Aufbereitung als Entscheidungsgrund-lage für den Auftraggeber und Herbeiführung des Projektbe-schlusses	●●●●
 Beginn der richtigen Partnerwahl – Architekten, Investoren, Nut-zer, Dienstleister	●●●●●





Risikoskala: sehr gering ●
 gering ●●
 mittel ●●●
 hoch ●●●●
 sehr hoch ●●●●●

 = kritischer Erfolgsfaktor

PROJEKTKONZEPTION

Die wichtigsten Aufgaben in der Projektkonzeptionsphase sind die Durchführung von umfangreichen Analysetätigkeiten und die Projektkonkretisierung um die endgültige Realisierungsentscheidung treffen zu können.

Projektentwicklungstätigkeit	Risiko
 Umfassende und systematische Markt-, Standort- und Wettbewerbsanalysen	●●●●●
Analyse des Nutzungskonzeptes und Festlegung der Nutzungsbereiche – eventuelle Nachnutzungsmöglichkeiten von bestehenden Gebäuden überprüfen	●●●●
Festlegung des Raumprogrammes und der Nutzungsstrukturen zur frühzeitigen Einbindung von Architekten (Vorentwurfsplanung)	●●●●
Ermittlung der Grundlagen für die Wirtschaftlichkeitsberechnung (Liegenschaftskosten, Bauherstellkosten, Abbruchkosten, Ertragsansätze) und anschließend Wirtschaftlichkeitsanalyse einschließlich Kosten-, Ertrags- und Renditedarstellung	●●●●
 Risikoanalyse - Bewertung und Maßnahmen zur Reduktion des Entwicklungs-, Prognose-, Planungs-, Zeit-, Genehmigungs-, Finanzierungs-, Boden- und Baugrundrisikos	●●●●●
Definition und Bewertung der behördlichen und politischen Rahmenbedingungen	●●●
 Erstellung der Bebauungsgrundlagen in enger Zusammenarbeit mit Behörde und Stadtplanung (z.B.: Bebauungsplanänderungen)	●●●●●
Einholung von Gutachten (Verkehrsgutachten, Standortgutachten)	●●
 Erstellung eines Terminplans mit Meilensteinen und worst-case-Szenarien	●●●●●
Projektorganisation – Vertragsgestaltungen mit Grundstückseigentümern, Projektanten, Professionisten, Nutzern, usw.	●●●


Projektentwicklungstätigkeit	Risiko
Entwicklung und Aufbau der Projekt- und Finanzierungsstruktur - professionelle Aufbereitung der Projektunterlagen für Bankengespräche zur Festlegung der Finanzierungsstruktur	● ● ●
 Detaillierte Baugrunduntersuchungen mit vorangehender Recherche der Baugrundhistorie	● ● ● ● ●
Frühzeitige Einbindung der Projektanten um das Planungsrisiko zu verringern	● ● ●
 Einbindung der Nutzer und Investoren in die Projektkonzeption	● ● ● ● ●
Projektplanung – Koordination aller Planungsschritte bis zur Einreichplanung	● ● ● ●
 Regelmäßige Projektsitzungen und regelmäßige Kommunikation und deren Dokumentation	● ● ● ● ●
 Behördenverfahren – Abwicklung aller notwendigen Behördenverfahren (Behördenvorbesprechungen und Projektvorabstimmungen)	● ● ● ● ●
Professionelle schriftliche Aufbereitung des Gesamtprojektkonzeptes als Entscheidungsgrundlage für den Auftraggeber und Herbeiführung des Realisierungsbeschlusses	● ●

Risikoskala: sehr gering ●
 gering ● ●
 mittel ● ● ●
 hoch ● ● ● ●
 sehr hoch ● ● ● ● ●

 = kritischer Erfolgsfaktor

PROJEKTMANAGEMENT

Die Realisierungsphase des Projektes umfasst das kaufmännische und technische Projektmanagement. Kostenziele, Terminziele, Qualitäten und Quantitäten des Projektes müssen erreicht werden.

Projektentwicklungstätigkeit	Risiko
 Kaufmännisches Projektmanagement – Kosten und Termine	●●●●●
Technisches Projektmanagement – Qualitäten und Quantitäten	●●●●
Regelmäßiges Controlling und Monitoring	●●●
Herbeiführung rascher Entscheidungen und Flexibilität im Projektverlauf	●●●
Koordination aller Projektbeteiligten, regelmäßige Kommunikation und Dokumentation	●●●
Schwerpunkt Abbrucharbeiten bei einem Revitalisierungsprojekt	●●●

Risikoskala: sehr gering ●
 gering ●●
 mittel ●●●
 hoch ●●●●
 sehr hoch ●●●●●

 = kritischer Erfolgsfaktor

PROJEKTVERMARKTUNG

Die Marketingaufgaben im Rahmen einer Immobilienprojektentwicklung sind prozessbegleitend und müssen in einer frühen Projektphase bereits gestartet werden.

Projektentwicklungstätigkeit	Risiko
Frühzeitiger Beginn und projektbegleitender Verlauf der Vermarktung einerseits an Investoren und andererseits an Nutzer	●●●
Festlegung der Kommunikationsziele und der Zielgruppen	●●●
Entwicklung einer Kommunikationsstrategie und eines USP (unique selling proposition) der die Einzigartigkeit des Projektes betont	●●●●
Festlegung der Kommunikationsinstrumente und Marketingmaßnahmen (Werbung, Direct Marketing, PR, Eventmarketing, Baustellenmarketing)	●●●
 Direkte und frühzeitige Zusammenarbeit mit dem Nutzer zur Konzeptentwicklung	●●●●●
Kommunikation mit den Nachbarn und mit der Öffentlichkeit	●●●
 Erzeugung eines positiven Images des Projektes durch PR, soziales Engagement und Lobbying	●●●●●

Risikoskala: sehr gering ●
 gering ●●
 mittel ●●●
 hoch ●●●●
 sehr hoch ●●●●●

 = kritischer Erfolgsfaktor

7 Schlussfolgerungen

Auf Basis des vorangegangenen Literaturstudiums und der Darstellung einer Durchführungspraxis anhand eines Revitalisierungsprojektes in der Landeshauptstadt Linz wurden die wichtigsten Hauptaufgaben und kritischen Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung und Revitalisierung von innerstädtischen Immobilien ermittelt und schlussendlich in einer zusammenfassenden Checkliste dargestellt. Diese Checkliste kann als Leitfaden für zukünftige innerstädtische Projektentwicklungen dienen, erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Je nach Projekttyp oder Projektumfeld mögen andere Faktoren von größerer Bedeutung sein. Aus diesem Grund wird mittels der Checkliste auch die Möglichkeit gegeben, das Risiko, welches sich hinter jeder Projektentwicklungsaufgabe verbirgt, für das einzelne Projekt im Vorfeld zu bewerten. Das Erkennen von möglichen Risiken in einer frühen Projektentwicklungsphase ist von sehr großer Bedeutung, weshalb die Checkliste eine Möglichkeit des frühzeitigen Bewusstseins für potentielle Risikofaktoren darstellt. Sobald man das Risiko erkannt hat, kann man darauf mit Maßnahmen zur Risikoreduktion, Risikostreuung oder Risikovermeidung reagieren.

Die Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren hat ergeben, dass die Phase der Projektkonzeption dahingehend die größte Bedeutung im Immobilienentwicklungsprozess hat. Jene Fehler, die dort passieren, wirken sich verstärkt auf den Erfolg des Projektes aus. Hier werden die Weichen für den weiteren Projektverlauf gestellt, weshalb der Projektkonzeption große Aufmerksamkeit zuteil werden sollte.

Jene kritischen Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung, die sich aus dem Literaturstudium ergeben haben, können auch auf die Praxis umgelegt werden. Es hat sich herausgestellt, dass beispielsweise Risikomanagement, richtige Partnerwahl, Kommunikation und Dokumentation für eine erfolgreiche Projektentwicklung unerlässlich sind.

Grundsätzlich wurde beim Literaturstudium festgestellt, dass es sich meist um sehr wenig umfassende Darstellungen von Projektentwicklungsabläufen handelt. Jeder Autor setzt andere Schwerpunkte, die Projektentwicklung zu erklären. Grund dafür ist meines Erachtens, dass jedes Immobilienentwicklungsprojekt ebenfalls andere Schwerpunkte hat und der Projektentwickler flexibel genug sein muss, um diese

frühzeitig zu erkennen. Ein Leitfaden hilft dabei, muss jedoch an jedes Projekt neu angepasst werden.

Bezüglich Projektentwicklung im Kontext der Stadtentwicklung wurde festgestellt, dass beide Entwicklungsbereiche ohne den anderen nicht auskommen und parallel zueinander verlaufen. Es ist selten der Fall, dass von der Stadtplanung derart konkrete Vorgaben ausgegeben werden, dass sich der Projektentwickler unterordnen muss. Es ist sogar eher der Fall, dass Projekte an die Stadt herangetragen werden und erst dann überprüft wird, wie sich diese in die Stadtplanung einfügen. In direkter und intensiver Zusammenarbeit entwickelt der Projektentwickler unter Vorgabe der allgemeinen Rahmenbedingungen durch den Stadtentwickler das Projekt.

Abschließend kann festgestellt werden, dass Projektentwicklung und Revitalisierung von innerstädtischen Immobilien aufgrund eines gesellschaftlichen Wandels und der fehlenden Platzressourcen immer mehr an Bedeutung gewinnt und schwerpunktmäßig von Projektentwicklern und Stadtplanern verfolgt werden sollte.

8 ABSTRACT

Unter dem Titel „Projektentwicklung und Revitalisierung von innerstädtischen Immobilien“ wird Projektentwicklung im Kontext der Stadtplanung untersucht. Die Besonderheiten der Projektentwicklung bei innerstädtischen Revitalisierungsprojekten werden durchleuchtet und die kritischen Erfolgsfaktoren in diesem Rahmen ermittelt. Anhand eines Praxisprojektes, einer Stadtteilrevitalisierung in der Landeshauptstadt Linz, wird gezeigt, wo die kritischen Erfolgsfaktoren im Verlauf einer Projektentwicklung liegen.

Beginnend mit einem Literaturstudium werden Begriffsbestimmungen der Immobilienprojektentwicklung in Kapitel 2 und der Stadtplanung in Kapitel 4 vorgenommen und der Ablauf der Immobilienprojektentwicklung durchleuchtet. Aus der Untersuchung des bisher bekannten Fachwissens werden die kritischen Erfolgsfaktoren für eine professionelle Projektentwicklung in Kapitel 3 ermittelt.

Das Kapitel 5 zeigt anhand des Praxisprojektes „Stadtteilrevitalisierung Lenaupark“ den Ablauf der Entwicklung dieses Projektes und stellt die kritischen Erfolgsfaktoren dar, die zum Großteil mit jenen im Literaturstudium ermittelten übereinstimmen. Faktoren wie Risikomanagement und die richtige Partnerwahl sind bei jeder Projektentwicklung ein wichtiges Thema. Die enge Zusammenarbeit mit Stadtplanern und Behörde sowie die Imageänderung eines Standortes sind beispielsweise Spezifika von Revitalisierungsprojekten.

Das Ergebnis der Arbeit bildet eine Checkliste in Kapitel 6, die alle wichtigen Projektentwicklungstätigkeiten in den einzelnen Phasen Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektmanagement und Projektvermarktung auflistet und die kritischen Erfolgsfaktoren hervorhebt. Eine weitere Aussage dieser Checkliste ist die Darstellung der Höhe des Risikos der Nichterreichung des Ziels der einzelnen Projektentwicklungstätigkeit. Auch das Risiko von konkreten Projekten kann auf dieser Skala bewertet werden, damit rechtzeitig Maßnahmen getroffen werden können, um das Risiko zu reduzieren. Anhand der Checkliste ist zu erkennen, dass die Phase der Projektkonzeption sehr von Bedeutung ist, da sie die meisten Risiken in sich birgt. Alle Fehlentscheidungen oder zu wenig genauen Analysen wirken sich negativ auf den gesamten nachfolgenden Verlauf der Projektentwicklung aus.

9 LITERATURVERZEICHNIS

Albers, Gerd (1988): Stadtplanung: Eine praxisorientierte Einführung, Darmstadt

Albers, Gerd / Wékel, Julian (2008): Stadtplanung: Eine illustrierte Einführung. Primus, München und Darmstadt.

Alda, Willi / Hirschner, Joachim (2007): Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft: Grundlagen für die Praxis. Lehrbuch, Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft. 2. Auflage, Teubner, Wiesbaden.

Brauer, Kerry-U. (2006): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. 5. Auflage, Springer, Leipzig.

Deutsche Enzyklopädie (2008): <http://lexikon.calsky.com>

Diederichs, Claus Jürgen (1994): Grundlagen der Projektentwicklung/Teil 1, Bauwirtschaft, 48. Jg.

Dietrich, Reinhard (2005): Entwicklung werthaltiger Immobilien: Einflussgrößen – Methoden – Werkzeuge. Teubner, Wiesbaden.

Ebenspanger, Alexandra (1999): Immobilien-Projektentwicklung aus raumplanerischer Sicht: eine Analyse des Ablaufs der Projektentwicklung. Diplomarbeit, Technische Universität Wien, Wien

Franz, Dietmar (1997): Immobilien-Marketing. In: Falk, Bernd: Das große Handbuch Immobilien-Management. Moderne Industrie, Landsberg/Lech. S.381

Gerstner, Nicolai / Bone-Winkel, Stephan (2005): Projektentwicklung und Stadtentwicklung. In: Schulte, Karl Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Band III. Stadtplanerische Grundlagen. Oldenbourg, München. S. 751

Heinrich, Nils (2006): Entwicklung von Parametern zur Risikobewertung für Projektentwicklungen auf brachgefallenen Flächen – am Beispiel freizeittlich orientierter Projekte. Schriftenreihe Bauwirtschaft Forschung, Institut für Bauwirtschaft Universität Kassel, Kassel.

Isenhöfer, B. / Väth, A. (2008). Projektentwicklung, in: Schulte, Karl-Werner, Immobilienökonomie, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Band 1, 2. Auflage, Müller, München

Kallinger, Winfried / Gartner, Herbert / Stingl, Walter (2006): Bauträger & Projektentwickler. Immobilien erfolgreich entwickeln, sanieren und verwerten. 4., aktualisierte Auflage, Manz, Wien.

Kallmayer, Herbert (2002): Kommunales Flächenressourcen-Management - Beispiele aus der städtebaulichen Praxis – „Flächenressourcen-Management aus städtebaulicher Sicht“, Oberste Baubehörde im Bayer. Staatsministerium des Innern

Kammermeier, Elisabeth (2000): Der Plan von der Stadt: Projektentwicklung und strategisches Marketing für Immobilien. Müller, Köln.

Landeshauptstadt Linz (2008): <http://www.linz.at/leben/stadtentwicklung.asp>

Müller, Jochen (2003): Die Phasen der Immobilienprojektentwicklung – von der Idee bis zur Realisation und Vermarktung; Diplomarbeit am FH-Studiengang für wirtschaftsberatende Berufe im Fachbereich Immobilienmanagement, Wiener Neustadt

Peham, Harald (1998): Projektentwicklung; Diplomarbeit, Technische Universität Wien, Wien.

Platz, Jürgen (1993): Immobilien-Management: Prüfkriterien zu Lage, Substanz, Rendite. 3., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Schmals, Klaus M. (2008): Projektentwicklung in postmodernen Gesellschaften. In: Schulte / Bone-Winkel: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. 3. Auflage, Müller, Köln. S 97

Schulte, Karl-Werner (2008): Immobilienökonomie Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 4. Auflage, Oldenbourg, München.

Schulte, Karl-Werner (2005): Immobilienökonomie Band III: Stadtplanerische Grundlagen. Oldenbourg, München.

Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang (2004): Handbuch Corporate Real Estate Management. 2. Auflage, Müller, Köln.

Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan (2008): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. 3. Auflage, Müller, Köln.

Sotelo, Ramon (2004): Sieben Thesen zur Stadtplanung - Urban Management, in: Gewerbemiete und Teileigentum, 6/04, 4. Jahrgang, Heft 19, Nov./Dez. S. 204 f.

Streich, Bernd (2005): Stadtplanung in der Wissensgesellschaft: Ein Handbuch, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

10 ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildung 1: Projektentwicklung laut Diederichs (eigene Darstellung)	8
Abbildung 2: Faktoren Kosten und Zeit in den Projektentwicklungsphasen (eigene Darstellung)	10
Abbildung 3: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses (eigene Darstellung, in Anlehnung an Bone-Winkel)	11
Abbildung 4: Akteure der Projektentwicklung (eigene Darstellung, in Anlehnung an Schulte/Bone-Winkel)	22
Abbildung 5: Lageplan Lenaupark	33
Abbildung 6: Standort Lenaupark	33
Abbildung 7: Erster schematischer Projektablaufplan Projekt Lenaupark	43
Abbildung 8: Marktauftritt am Beispiel Lenauparkcity	48

11 ANHANG

- A) Fotos Lenaupark**
- B) Entwicklungsareal Lenaupark**



Fotos: RUBRA



Quelle: google.maps