



## **DIPLOMARBEIT**

# **HafenCity versus Seestadt – Vergleichende Studien der organisatorischen Landschaft, der Prozesse und der Ergebnisse städtebaulicher Großprojekte**

**ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades  
einer Diplom- Ingenieurin  
unter der Leitung von**

**Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dietmar Wiegand**

E260

Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen  
Fachbereich Projektentwicklung und Projektmanagement

**eingereicht an der Technischen Universität Wien  
Fakultät für Architektur und Raumplanung**

**von**

**Melanie Svoboda**

0425204

Brockhausengasse 20/18  
1220 Wien

**Wien am 25.5.2011**

---



## Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit beinhaltet Vergleichsstudien der HafenCity Hamburg und der Seestadt Aspern in Wien. Ziel war es, herauszufinden, ob und welche Organisationsformen, Prozesse und Werkzeuge solcher Großprojekte dafür geeignet sind Stadtentwicklungsziele zügig und effizient umsetzen zu können.

Dazu wurden in einem ersten Schritt die städtischen Rahmenbedingungen und die Projektdaten einander gegenübergestellt und analysiert. Dabei zeigte sich unter anderem, dass für beide Städte für die nächsten Jahrzehnte ein Bevölkerungswachstum prognostiziert wird und sich beide Städte im internationalen Standortwettbewerb profilieren wollen. Einer der größten Unterschiede der beiden Projekte ist die Lage aus der auch teilweise unterschiedliche Projektziele resultieren. Die HafenCity Hamburg grenzt direkt an die Hamburger Innenstadt an und soll diese zukünftig um 40 % erweitern sowie in ihren Nutzungen ergänzen. Die Seestadt Aspern liegt hingegen am Stadtrand von Wien und soll sich als neues, urbanes Zentrum des östlichen 22. Bezirks und der Centropo- Region etablieren. Andererseits gibt es auch Projektziele, die in beiden Projekten gleich sind, das sind die Schaffung einer vielfältigen und kleinteiligen Nutzungsstruktur, qualitativvoller Wohnquartiere und eines attraktiven Standorts für die Wirtschaft.

Auf die Analyse der Rahmenbedingungen folgte die Beurteilung der Organisation, Prozesse, Werkzeuge und vorläufigen Ergebnisse der beiden Projekte mithilfe einer Bewertungsmatrix, die notwendigen Informationen dafür wurden durch leitfadengestützte Experteninterviews mit wichtigen Akteuren beider Projekte erlangt. Aus der Gegenüberstellung der Ergebnisse konnten schließlich die anfangs aufgeworfenen Forschungsfragen beantwortet und insbesondere Erfolgsfaktoren sowie erfolgskritische Faktoren abgeleitet werden. Es zeigte sich, dass eine zentrale Schnittstelle und Management für die Vielzahl an beteiligten Akteuren von wesentlicher Bedeutung für eine effiziente Organisation eines solchen Projektes ist. Des Weiteren stellten sich Masterplanungs-, Qualitätssicherungs- und Beteiligungsprozess als zentrale Elemente der Projektentwicklung und Umsetzung heraus. Das spiegelt sich auch in der Anführung der Erfolgsfaktoren und erfolgskritischen Faktoren wider. Es konnte außerdem festgestellt werden, dass beide Projekte voraussichtlich dafür geeignet sein werden, die Stadtentwicklungsziele zu erreichen, vor allem im Fall der Seestadt Aspern besteht allerdings noch Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Effizienz.



## Vorwort

Die Auswahl der beiden Projekte HafenCity Hamburg und Seestadt Aspern als Beispiele für Großprojekte einer strategieorientierten Stadtentwicklung war für mich aus verschiedenen Gründen besonders interessant und erfolgte nicht zufällig. Bei einem Erasmus- Auslandsjahr von Oktober 2009 bis September 2010 in Hamburg konnte ich durch das Studium an der HafenCity Universität, durch ein viermonatiges Praktikum im Büro überNormalNull - Kunst Bauen Stadtentwicklung GmbH sowie durch diverse Besuche vor Ort vielfältige Eindrücke über die HafenCity sammeln und Kontakte knüpfen. Zurück in Wien im Oktober 2010 wurde ich von der Wien3420 als Infopoint- Mitarbeiterin in der Seestadt Aspern angestellt und erlangte somit auch hier vor Ort, im Gespräch mit am Projekt Interessierten und Bewohnern aus dem Umfeld sowie durch die kritische Auseinandersetzung im Studium verschiedenste Zugänge zu den aktuellen Entwicklungen in der Seestadt. Da ich in Aspern geboren und aufgewachsen bin, war ich außerdem von Vornherein mit den Besonderheiten dieses Gebietes vertraut.

An dieser Stelle möchte ich Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dietmar Wiegand meinen Dank für die wissenschaftliche Betreuung meiner Arbeit aussprechen.

Des Weiteren bedanke ich mich bei meinen Interviewpartnern Peter Hinterkörner (Wien3420), Kurt Hofstetter (Zielgebietskoordinator, Stadt Wien), Thomas Krüger (HCU Hamburg, Beirat der HafenCity Hamburg GmbH), Marcus Menzl (HafenCity Hamburg GmbH), Dieter Polkowski (Projektgruppe HafenCity, BSU Hamburg), Rudolf Scheuvsen (TU Wien, Beirat der Wien3420) und insbesondere Rolf Kellner (üNN – Kunst Bauen Stadtentwicklung GmbH, Hamburg) für ihre Zeit und die interessanten Informationen zu meiner Arbeit.

Zu guter Letzt danke ich meiner Familie für ihre Unterstützung während meiner gesamten Studienzzeit sowie meinem Freund für die motivierenden und anregenden Gespräche während der Erstellung dieser Arbeit.

Wien am 25.5.2011

Melanie Svoboda

### **Anmerkung**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurden in der vorliegenden Arbeit bei Gruppenbezeichnungen auf die Anführung von maskulinen und femininen Formen oder der Binnenmajuskel verzichtet. Alle Begriffe des Plurals, auch wenn diese grammatikalisch männlich sind, beziehen stets Frauen und Männer mit ein.



# I. Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	3
Vorwort.....	5
<b>II. Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>11</b>
<b>III. Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>13</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>17</b>
<i>1.1 Kennzeichen der Planung mit Projekten.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2 Fragestellung und Zielsetzung.....</i>	<i>18</i>
<i>1.3 Aufbau und Methodik der Arbeit.....</i>	<i>19</i>
1.3.1 Bewertungsmatrix.....	20
1.3.2 Experteninterviews.....	20
1.3.3 Leitfaden.....	21
1.3.4 Auswertung.....	21
<b>2. Rahmenbedingungen.....</b>	<b>23</b>
<i>2.1 Stadtentwicklung.....</i>	<i>23</i>
2.1.1 Grundlage.....	24
2.1.2 Herausforderungen.....	25
2.1.3 Ziele.....	26
<i>2.2 Bevölkerung.....</i>	<i>27</i>
2.2.1 Bevölkerungsstand.....	27
2.2.2 Bevölkerungsprognose.....	27
<i>2.3 Wirtschaft.....</i>	<i>28</i>
2.3.1 BRP / BIP.....	28
2.3.2 Wertschöpfung.....	29
2.3.3 Arbeitslosigkeit.....	30
<i>2.4 Fazit.....</i>	<i>31</i>

<b>3. HafenCity vs. Seestadt.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Kontext.....</b>	<b>33</b>
3.1.1 Lage in der Stadt.....	34
3.1.2 Historische Entwicklung.....	34
3.1.3 Stadtentwicklungsziele.....	36
3.1.4 Projektziele.....	39
<b>3.2 Projektdaten.....</b>	<b>42</b>
3.2.1 Bauetappen.....	42
3.2.2 Projektdauer und Zeitablauf.....	43
3.2.3 Kennzahlen.....	47
<b>3.3 Fazit.....</b>	<b>49</b>
<b>4. Bewertung.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1 Bewertungsmatrix.....</b>	<b>51</b>
4.1.1 Organisation.....	54
4.1.2 Prozesse.....	55
4.1.3 Werkzeuge.....	57
4.1.4 Ergebnisse.....	58
<b>4.2 HafenCity Hamburg.....</b>	<b>60</b>
4.2.1 Organisation.....	60
4.2.2 Prozesse.....	68
4.2.3 Werkzeuge.....	73
4.2.4 Ergebnisse der Projektentwicklung.....	75
<b>4.3 Seestadt Aspern.....</b>	<b>83</b>
4.3.1 Organisation.....	83
4.3.2 Prozesse.....	90
4.3.3 Werkzeuge.....	94
4.3.4 Ergebnisse.....	97
<b>4.4 Gegenüberstellung der Ergebnisse.....</b>	<b>102</b>
<b>5. Zusammenfassung.....</b>	<b>105</b>
<b>5.1 Schlussfolgerungen.....</b>	<b>111</b>

<b>IV. Quellenverzeichnis.....</b>	<b>113</b>
<i>Literatur.....</i>	<i>113</i>
<i>Internet.....</i>	<i>115</i>
<i>Statistik.....</i>	<i>116</i>
<i>Experteninterviews.....</i>	<i>117</i>
<i>Sonstige Quellen.....</i>	<i>117</i>
<b>V. Anhang.....</b>	<b>119</b>
<i>A - Interviewleitfäden zur HafenCity Hamburg.....</i>	<i>119</i>
<i>B - Interviewleitfäden zur Seestadt Aspern.....</i>	<i>124</i>
<i>C - Ausgefüllte Bewertungsmatrix.....</i>	<i>128</i>



## II. Abkürzungsverzeichnis

- BGF ... Bruttogeschoßfläche
- BIG ... Bundesimmobiliengesellschaft
- BIP ... Bruttoinlandsprodukt
- BRP ... Bruttoregionalprodukt
- BSU ... Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt
- BWS ... Bruttowertschöpfung
- FHH ... Freie und Hansestadt Hamburg
- GFZ ... Geschoßflächenzahl
- GHS ... Gesellschaft für Hafen- und Standortentwicklung
- HCH GmbH ... HafenCity Hamburg GmbH
- HHLA ... Hafen- und Lagerhaus- Aktiengesellschaft
- STEP05 ... Stadtentwicklungsplan 2005
- TQB ... Total Quality Building
- WWFF ... Wiener Wirtschaftsförderungsfonds



### III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau und Methodik.....	20
Abbildung 2: Rahmenbedingungen Stadtentwicklung.....	23
Abbildung 3: Einordnung des räumlichen Leitbildes.....	24
Abbildung 4: Verhältnis STEP05 zu anderen Programmen.....	24
Abbildung 5: Einwohnerzahl in Hamburg und Wien (Stand Anfang 2010).....	27
Abbildung 6: Bevölkerungsprognosen 2010 - 2030.....	28
Abbildung 7: BIP/BRP absolut 2001 - 2008 für Hamburg und Wien.....	29
Abbildung 8: Prozentuale Veränderung des BIP/BRP 2002 - 2008.....	29
Abbildung 9: Wertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen Hamburg.....	29
Abbildung 10: Wertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen Wien.....	29
Abbildung 11: Arbeitslosenquoten für Hamburg und Wien 2002 - 2009.....	30
Abbildung 12: Vergleich der Projektdaten.....	33
Abbildung 13: Lage der Hafencity in Hamburg.....	34
Abbildung 14: Lage der Seestadt Aspern in Wien.....	34
Abbildung 15: Luftbild Hafencity.....	35
Abbildung 16: Luftbild Seestadt Aspern.....	35
Abbildung 17: Zielgebiet 3 U2 Donaustadt - Flugfeld Aspern.....	38
Abbildung 18: Bauetappen Hafencity.....	43
Abbildung 19: Bauetappen Seestadt Aspern.....	43
Abbildung 20: Zeitleiste für den Projektablauf der Hafencity und der Seestadt Aspern.....	45
Abbildung 21: Gegenüberstellung der Kennzahlen Hafencity und Seestadt Aspern.....	48
Abbildung 22: Bruttogeschoßflächen und Nutzungsanteile in der Hafencity und der Seestadt Aspern.....	48
Abbildung 23: Bewertungsmatrix, Abschnitte A & B.....	52
Abbildung 24: Bewertungsmatrix, Abschnitte C & D.....	53
Abbildung 25: Ausgangssituationen der Projektentwicklung.....	59
Abbildungen 26 - 29: Ergebnisse der Bewertung der Organisation, Prozesse, Werkzeuge und Ergebnisse der Hafencity.....	60
Abbildung 30: Organigramm Hafencity.....	62
Abbildung 31: Zielkonflikte.....	64
Abbildung 32: Gegenüberstellung der Stadtentwicklungs- und Projektziele.....	66
Abbildung 33: Privates und öffentliches Investitionsvolumen in der Hafencity.....	69
Abbildung 34: Sonstige Ausgaben der Freien und Hansestadt Hamburg in der Hafencity.....	69
Abbildung 35: Besucher der Hafencity am Kaiserkai.....	75
Abbildung 36: Riesenrad am Strandkai.....	75
Abbildung 37: Schwarzplan Hafencity.....	77
Abbildung 38: Die Hafencity im Stadtzusammenhang.....	77
Abbildung 39: Anbindung der Hafencity an das höherrangige öffentliche Verkehrsnetz.....	79

Abbildung 40: Kräne am Kaiserkai und Traditionsschiffhafen.....	79
Abbildung 41: Gegenüberstellung der Stadtentwicklungs- und Projektziele.....	80
Abbildungen 42 - 45: Ergebnisse der Bewertung der Organisation, Prozesse, Werkzeuge und Ergebnisse der Seestadt Aspern.....	83
Abbildung 46: Masterplanungsprozess Flugfeld Aspern.....	84
Abbildung 47: Organigramm des Entwicklungsprozess der Seestadt Aspern.....	85
Abbildung 48: Gegenüberstellung der Ziele der Stadt Wien und der Wien3420.....	89
Abbildung 49: Investitionsvolumen Seestadt Aspern.....	91
Abbildung 50: Logo aspern Die Seestadt Wiens.....	97
Abbildung 51: Schwarzplan Seestadt Aspern.....	99
Abbildung 52: Erschließung der zukünftigen Seestadt mittels öffentlichen Verkehrsmitteln.....	100
Abbildung 53: Gegenüberstellung der Ergebnisse der Bewertung der Hafencity Hamburg und der Seestadt Aspern.....	102





# 1. Einleitung

Seit den 1990er Jahren steht eine strategieorientierte Stadtplanung im Vordergrund, bei der Strategiepläne als Kommunikations- und Motivationsinstrumente eingesetzt werden. Dabei wird weniger ein exaktes Ziel verfolgt, das Hauptaugenmerk liegt auf dem Prozess der Entwicklung und Umsetzung von strategieorientierten Plänen, in welchen die unterschiedlichen Vorstellungen der Vielzahl an städtischen Akteuren zusammengebracht werden.<sup>1</sup>

Für das Aufkommen der Strategiepläne werden verschiedenste Entwicklungen angeführt, das sind einerseits die Globalisierung, Europäisierung, zunehmende Privatisierung und die Transformation in die Wissensgesellschaft.<sup>2</sup> Andererseits werden auch zunehmende fiskalische Engpässe, Weiterbestehen und Zunahme von Umweltproblemen, die stärkere Ausdifferenzierung der Lebensweisen und zunehmende sozial- räumliche Polarisierungen verantwortlich für die Zunahme der strategieorientierten Stadtplanung gemacht.<sup>3</sup> Vor allem für wachsende Städte wie Hamburg, Wien, London und Barcelona bietet sich die Chance, die Umnutzung und Entwicklung städtischer Brachflächen durch Großprojekte, die meist innerhalb von Strategieplänen festgelegt werden, zügig voran zu treiben. Bereits vor mehr als 20 Jahren gab es erste Ideen zur Umnutzung der Flächen der heutigen HafenCity in Hamburg als auch des ehemaligen Flugfeldes Aspern in Wien, auf dem die Seestadt Aspern entwickelt wird. Es ist daher an der Zeit einen Versuch zu unternehmen, durch vergleichende Studien zu verstehen, welche Organisationsformen, d.h. welche Formen des Zusammenwirkens öffentlicher, privater und intermediärer Akteure, und welche Prozesse sowie Formen der Steuerung dazu geeignet sind, strategische Umbauziele zügig als auch mit einem effizienten Mitteleinsatz zu erreichen. Zeit zu versuchen, die „inkrementalistische Steuerung“, die Stadtentwicklung und die Projektentwicklung selbst besser zu verstehen.

## 1.1 Kennzeichen der Planung mit Projekten

Die Umsetzung von strategieorientierten Plänen erfolgt in konkreten Einzelprojekten, die aus den Leitideen und Zielvorstellungen des Strategieplans entwickelt werden. Es erfolgt somit eine bewusste Konzentration auf die Realisierung einiger ausgewählter Vorhaben, die eine thematische und räumliche Schwerpunksetzung aufweisen und die durch die Konzentration von Ressourcen gekennzeichnet sind, d.h. wesentliche personelle, finanzielle und materielle Kapazitäten werden zur Durchführung des Projektes gebündelt.<sup>4</sup> Sowohl die HafenCity Hamburg als auch die Seestadt Aspern können als ein solches Projekt verstanden werden, beide gehen aus den strategieorientierten Plänen der jeweiligen Stadtentwicklung hervor.

1 Vgl. Hamedinger A.(2008): Strategieorientierte Planung in Wien. S.150, in: Breitfuss A. (Hrsg.)(2008): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008

2 Vgl. Klotz A./Frey O./Antalovsky E.(2006): Stadtplanung und Stakeholder. Ludwig Boltzmann Institut für Interdisziplinäre Stadtforschung (Hrsg.), Springer Verlag, Wien 2006, S.7

3 Vgl. Hamedinger A.(2008): S.150

4 Vgl. Mayer H.-N.(2008): Mit Projekten planen. S. 132, in: Breitfuss A. (Hrsg.)(2008): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008

Mayer definiert Projekte in diesem Zusammenhang als „für die Stadt- bzw. Regionalentwicklung relevante Planungsvorhaben, deren Realisierung unter maßgeblicher Beteiligung öffentlicher AkteurInnen vorangetrieben wird und die deshalb auch auf politisch- administrativer Seite projektförmig organisiert werden.“<sup>1</sup> Aus der projektförmigen Organisation ergibt sich, dass für jeden Einzelfall die planerische Aufgabenstellung auf eine handhabbare Problemdefinition, ein räumlich eingeschränktes Handlungsfeld und einen befristeten Realisierungszeitraum reduziert wird. Traditionellerweise beschränkt sich die räumliche Planung durch den öffentlichen Akteur darauf, dass dieser den rechtlichen Rahmen für private bauliche Aktivitäten vorgibt, im Fall der Planung mit Projekten ergreift dieser jedoch selbst die Initiative, ist somit selbst an der Entwicklung von Investitionsvorhaben beteiligt und begleitet diese bis zu den Details der Durchführung.<sup>2</sup>

Typische Kennzeichen einer solchen projektorientierten Planung sind<sup>3</sup>:

- Veränderte Planungsorganisation: Es werden Sonderorganisationen geschaffen und alle Beteiligten arbeiten in interdisziplinären, ressortübergreifenden Gremien zusammen.
- Neue Planungsinstrumente: Die hoheitlichen Regulierungsmöglichkeiten werden mit nicht-hierarchischen Instrumenten, wie Aushandlungsprozessen, Konsensentscheidungen, Personenkontakten und Überzeugungsarbeit, kombiniert. Hinzu kommen außerdem auch marktförmige Steuerungsprinzipien über Wettbewerbe, Auswahlverfahren, Förderanreize, privatrechtliche Verträge und Privatisierungen.
- Sonderbedingungen: Jedes Projekt stellt einen individuellen Fall dar, für den eine Ausnahmesituation geschaffen wird, das bedeutet die prioritäre Behandlung des Projektes seitens der Verwaltung, einen erhöhten Planungsaufwand an Personen, Zeit und zusätzlichen Planungsleistungen sowie eine hervorgehobene öffentliche Präsentation des Projektes.

## 1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Der Fokus der Arbeit liegt auf Großprojekten des Stadtumbaus, die immer häufiger betrieben werden und deren Notwendigkeit sich aus der Nachnutzung von großen innerstädtischen Brachflächen ergibt, die nach einer Entwicklung suchen. Stadtentwicklung mit Projekten ist für alle Beteiligten eine große Herausforderung und erfordert eine individuelle Organisation und Steuerungsmechanismen, die auf die jeweilige Stadt, das jeweilige Projekt und die jeweiligen Akteure angepasst sind. Es soll daher untersucht werden, wie die erfolgreiche Umsetzung solcher langfristigen Projekte unter einem effizienten Einsatz von Mitteln erfolgen kann und anschließend die Erfolgsfaktoren und erfolgskritischen Faktoren abgeleitet werden.

Zur Bearbeitung dieses Themas ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- 1) Welche Organisationsformen, d.h. welche Formen des Zusammenwirkens öffentlicher, privater und intermediärer Akteure ermöglichen einen zügigen, zielgerichteten Stadtumbau mit effizientem Einsatz öffentlicher Mittel?

1 Mayer H.-N.(2008): S.128

2 Vgl. Mayer H.-N.(2008): S.130-131

3 Vgl. Mayer H.-N.(2008): S.130

- 2) Welche Prozesse und Formen der Steuerung sind geeignet strategische Umbauziele zu erreichen?
- 3) Was sind die Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Faktoren des Stadtumbaus mit Großprojekten?

Um diese Fragen beantworten zu können sollen zwei, sich im Bau befindliche, Großprojekte untersucht und deren Organisationsformen, Strukturen und Ergebnisse verglichen werden. Diese zwei Projekte sind die HafenCity in Hamburg und die Seestadt Aspern in Wien. Diese Auswahl erfolgte, weil die Städte Wien und Hamburg beides wachsende Städte mit etwa der gleichen Einwohnerzahl sind und ebenso die Dimensionen, einige Zielsetzungen und der Zeitrahmen der beiden Projekte ähnlich sind. Sie haben aber auch einen großen Unterschied, denn die HafenCity ist ein Projekt, dass die unmittelbare Innenstadt von Hamburg um 40 Prozent in Richtung Elbe erweitern soll, wohingegen die Seestadt Aspern am Rande von Wien, aber im Zentrum der Centropo Region (die Europa Region Mitte) liegt.

### **1.3 Aufbau und Methodik der Arbeit**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden vergleichende Studien der Organisations- und Prozessstrukturen sowie der Ergebnisse der beiden Großprojekte durchgeführt, als Basis dafür sollen in einem ersten Schritt auch die Rahmenbedingungen und Projektdaten verglichen werden. Dabei handelt es sich um eine klassische Vergleichsstudie, bei der zwei Objekte A und B einander gegenübergestellt werden, um Unterschiede oder Ähnlichkeiten feststellen und daraus Hypothesen ableiten zu können. Der Aufbau einer solchen Arbeit kann in zwei Formen erfolgen, entweder als „text-by-text“ oder „point-by-point“. Im ersten Fall, „text-by-text“, werden zuerst alle Aspekte des Objektes A behandelt und anschließend jene des Objektes B. Im Fall von „point-by-point“ wird jeder Aspekt abwechselnd für Objekt A und B analysiert. In dieser Arbeit kommen beide Fälle zur Anwendung, die Rahmenbedingungen und die Projektdaten (Kapitel 2 und 3) werden einander „point-by-point“ gegenübergestellt, die Bewertung in Kapitel 4 erfolgt in der Form „text-by-text“.<sup>4</sup>

Die Arbeit ist in fünf aufeinander aufbauende Kapitel gegliedert, der Aufbau und die Methodik sind in Abbildung 1 dargestellt.

Im ersten Kapitel erfolgt eine theoretische Einleitung der Planung mit Projekten und es werden die Fragestellungen und Zielsetzungen der Arbeit erläutert.

Im zweiten Kapitel werden die Rahmenbedingungen der Stadtentwicklung von Hamburg und Wien ermittelt und verglichen. Dazu werden die aktuellen Ziele und Pläne der Stadtentwicklung der beiden Städte untersucht, ebenso wie wichtige spezifische Faktoren der Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung.

Im dritten Kapitel erfolgt die Gegenüberstellung der wichtigsten Aspekte der beiden Großprojekte HafenCity Hamburg und Seestadt Aspern. Diese beinhaltet einerseits den Kontext, also die Lage, die historische Entwicklung und die Projektziele und andererseits die groben Projektdaten, wie etwa die Anzahl der Bauetappen, Bruttogeschoßflächenzahlen der verschiedenen Nutzungen, sowie die prognostizierten Einwohner- und Arbeitsplatzzahlen.

4 Vgl. Walk Kerry (1998): How to Write a Comparative Analysis. Writing Center at Harvard University, 1998

Daraufhin werden im vierten Kapitel die beiden Großprojekte anhand einer zuvor ausgearbeiteten Bewertungsmatrix und mit Hilfe von leitfadengestützten Experteninterviews mit beteiligten Akteuren beider Projekte bewertet.

Anschließend folgt im fünften Kapitel die Zusammenfassung der Ergebnisse und die Beantwortung der Forschungsfragen. Insbesondere werden aus den Ergebnissen der Bewertung Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Faktoren der Planung mit Großprojekten abgeleitet und Schlussfolgerungen formuliert.

Abbildung 1: Aufbau und Methodik



Quelle: Eigene Darstellung

### 1.3.1 Bewertungsmatrix

In der Bewertungsmatrix werden Kriterien festgelegt, anhand derer die Projekte dann analysiert und verglichen werden können. Gegliedert werden die einzelnen Aspekte nach Organisation, Prozesse, Werkzeuge und Ergebnisse der Projektentwicklung. Für die Seestadt Aspern können dabei noch nicht alle Kriterien beurteilt werden, da das Projekt erst am Anfang der Entwicklung steht, auf jeden Fall kann jedoch eine Erhebung der Organisationsstrukturen erfolgen. Auch im Fall der HafenCity Hamburg liegen noch keine Endergebnisse vor, da dieses Projekt ebenfalls noch nicht abgeschlossen ist, es können aber die Organisation, die Prozesse und die Werkzeuge, sowie die vorläufigen Ergebnisse bewertet werden.

### 1.3.2 Experteninterviews

Die Informationen die zur Beurteilung der Projekte mittels Bewertungsmatrix notwendig sind, werden einerseits durch umfangreiche Recherchen und andererseits aus der Durchführung von leitfadengestützten Experteninterviews erlangt.

Der Begriff ‚Experte‘ bedeutet in dem Zusammenhang „die Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die erforderlichen sozialen Sachverhalte“.<sup>1</sup> Dieses Spezialwissen ist „das Wissen über die sozialen Kontexte, in denen man agiert: über das Unternehmen oder die Organisation, in der man arbeitet, über die eigenen Arbeitsprozesse, (...). Nur die unmittelbar Beteiligten haben dieses Wissen, und jeder von ihnen hat aufgrund seiner individuellen Position und seiner persönlichen Beobachtung eine besondere Perspektive auf den jeweiligen Sachverhalt.“<sup>2</sup>

Aus dieser Definition von Experten ergibt sich auch die Auswahl der Interviewpartner im Rahmen dieser Arbeit. Da es um die Untersuchung der Organisation und der Prozesse der beiden Großprojekte HafenCity Hamburg und Seestadt Aspern geht, sollen jeweils Personen in Schlüsselpositionen der Projektorganisation sowie Projektbeteiligte befragt werden.

### 1.3.3 Leitfaden

Der Interviewleitfaden dient als Orientierung während des Interviews, als auch dazu, dass keine wichtige Frage ausgelassen wird. Außerdem soll durch den Leitfaden eine gewisse Vergleichbarkeit der Aussagen der unterschiedlichen Interviewpartner gewährleistet werden.

Im Leitfaden werden jeweils Fragen und mögliche Nachfragen zu den Themen Organisation, Prozesse, Werkzeuge und Ergebnisse vorformuliert, wobei Reihenfolge und die Genauigkeit der Fragen während der Interviews variiert werden können, je nach Situation und Interviewpartner.

### 1.3.4 Auswertung

Die Experteninterviews werden aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert, wodurch sichergestellt wird, dass kein wichtiger Aspekt, der aus den Interviews hervorgeht, ausgelassen wird. Für die Transkription wurden folgende Regeln festgelegt:

- Grundsätzlich wird alles transkribiert, wie es gesprochen wurde, also ohne Annäherung an das Schriftdeutsch.
- Passagen, die keinerlei notwendige Informationen zu den Forschungsfragen beinhalten, werden nicht transkribiert und wie folgt gekennzeichnet: [...]
- Entstehen während des Erzählens längere Pausen werden diese so gekennzeichnet: (...)
- Wird etwas besonders auffällig betont, wird das durch unterstreichen des jeweiligen Wortes oder der jeweiligen Passage gekennzeichnet.

Der Inhalt der transkribierten Interviews wird dann hinsichtlich der jeweiligen Aussage zu den einzelnen Beurteilungskriterien der Bewertungsmatrix ausgewertet.

1 Gläser/ Laudel (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009, S.12

2 Gläser/ Laudel (2009): S.11

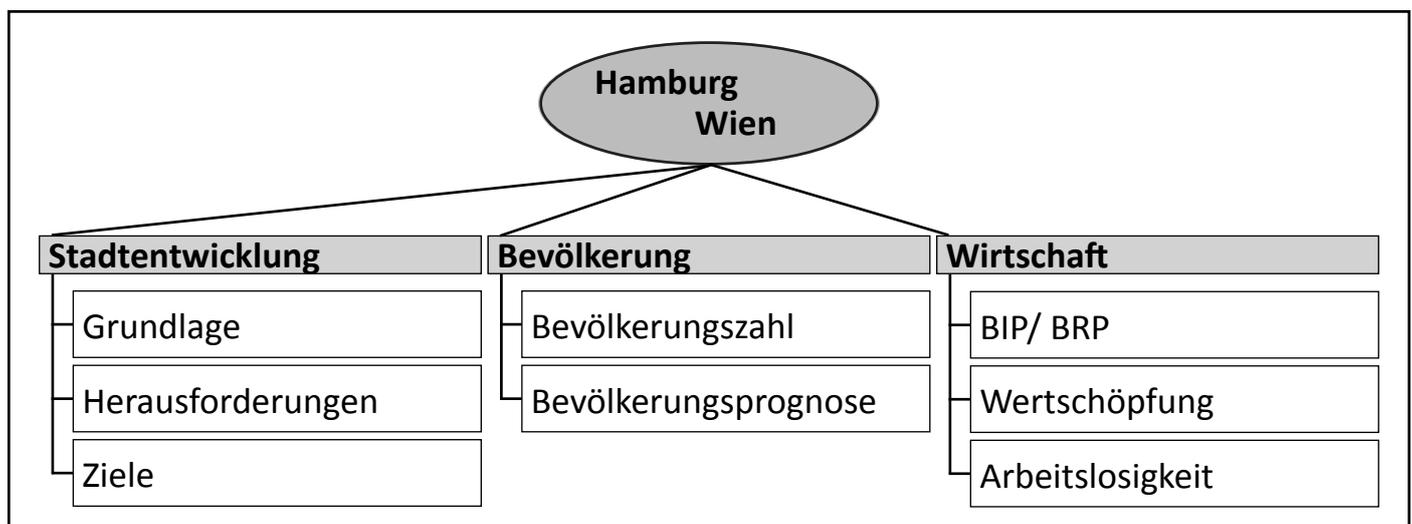


## 2. Rahmenbedingungen

In diesem Kapitel werden die wichtigsten stadtbezogenen Rahmenbedingungen für die beiden Projekte aufgezeigt und einander gegenübergestellt. Diese lokalspezifischen Faktoren spielen in der Projektentwicklung eine große Rolle, da sie wesentlich zum Erfolg eines Projektes beitragen. Ändern sich die Rahmenbedingungen während der Projektlaufzeit, so müssen entsprechende Anpassungen erfolgen.

Zur Untersuchung der Rahmenbedingungen werden die aktuellen Stadtentwicklungspläne von Hamburg und Wien auf ihre Herausforderungen und Ziele untersucht, sowie die jeweilige Entwicklung der Bevölkerung und der Wirtschaft in den beiden Städten verglichen, siehe Abbildung 2.

Abbildung 2: Rahmenbedingungen Stadtentwicklung



Quelle: Eigene Bearbeitung

### 2.1 Stadtentwicklung

Die Planungsgrundlage für die Stadtplanung in Hamburg bildet das Räumliche Leitbild von 2007, die für Wien ist der Stadtentwicklungsplan 2005 (STEP 05). Die Grundlagen, Herausforderungen und Ziele dieser beiden Planungsinstrumente werden im folgenden Kapitel jeweils abwechselnd für Hamburg und Wien näher erläutert.

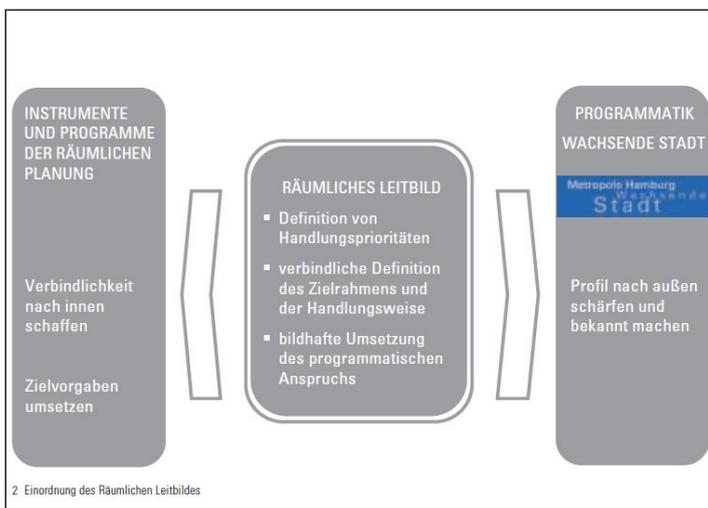
## 2.1.1 Grundlage

### Hamburg

Die Grundlage für die Stadtentwicklung in Hamburg bildet das Räumliche Leitbild von 2007, welches die Ziele des politischen Leitbildes „Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“ aus dem Jahr 2002 räumlich konkretisieren soll und für einen Zeithorizont von 15 Jahren angelegt ist. Abbildung 3 zeigt die Einordnung dieses Leitbildes in Beziehung zu anderen Planungsinstrumenten.

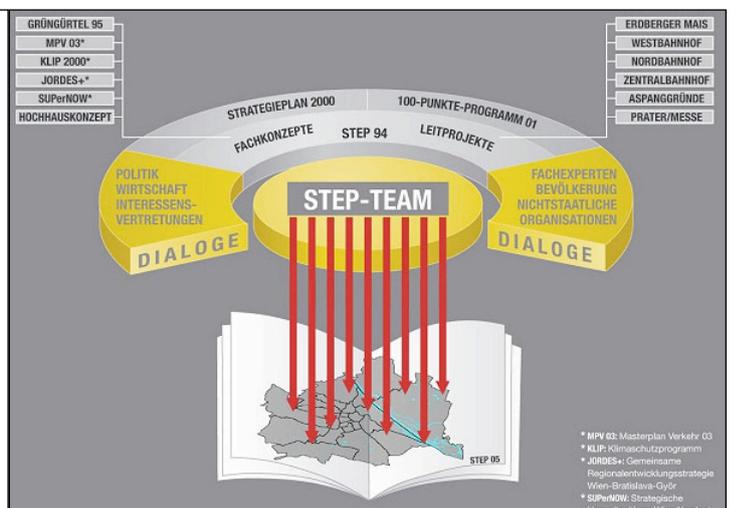
Das Leitbild dient als Orientierungsrahmen und „Verständigungsplattform“ für alle beteiligten Akteure der Stadtentwicklung und enthält räumliche sowie thematische Schwerpunkte, die dazu führen sollen, dass eigendynamische Prozesse herausgebildet werden und die vorhandene Infrastruktur effizienter genutzt werden kann.<sup>1</sup>

Abbildung 3: Einordnung des räumlichen Leitbildes



Quelle: BSU(2007):S.15

Abbildung 4: Verhältnis STEP05 zu anderen Programmen



Quelle: <http://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/strategien/step/step05/ausgangssituation.html>;  
zugegriffen am 31.1.2011

### Wien

Diese Grundlage für die Stadtentwicklung in Wien ist der STEP 05, dieser stellt eine Leitlinie und Orientierung für die Verwaltung, aber auch für die Bürger der Stadt, für regionale und internationale Investoren, Projektentwickler und Großunternehmen dar. Abbildung 4 zeigt das Verhältnis des STEP 05 zu anderen Programmen und Konzepten, dabei zeigt sich, dass sich der STEP 05 auf eine Vielzahl von mittel- und langfristigen Konzepten und Programmen bezieht, wie etwa dem Masterplan Verkehr 2003. Außerdem wurde bei seiner Erstellung versucht die Anregungen der Bevölkerung durch eine Studie zur Lebensqualität („Leben und Lebensqualität in Wien 2003) zu berücksichtigen.<sup>2</sup>

Auch im STEP 05 werden räumliche Handlungsschwerpunkte in Form von 13 Zielgebieten gesetzt, welche entweder besondere Problemlagen zu bewältigen haben oder herausragende Entwicklungspotentiale und Chancen aufweisen. Für diese Zielgebiete ist damit ebenfalls eine thematische Ausrichtung festgelegt und jeweils ein mehrjähriges Programm mit konkreten Maßnahmen vorgesehen.<sup>3</sup>

1 Vgl. BSU(2007): Räumliches Leitbild. Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Hamburg 2007

2 Stadtentwicklung Wien(2005): STEP 05. Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 18, Wien 2005

3 Stadtentwicklung Wien (2005):S.19

## 2.1.2 Herausforderungen

### Hamburg

Die Herausforderungen für die Stadtentwicklung in Hamburg sind nach dem räumlichen Leitbild 2007<sup>4</sup>:

- Ein immer stärker werdender Standortwettbewerb aufgrund global agierender Wirtschaftskräfte und einer zunehmenden Mobilität der Bevölkerung, d.h. die internationale Positionierung von Hamburg.
- Die Einbindung der Städte in eine prosperierende Region spielt eine immer größere Rolle. Die Stärken der Metropolregion Hamburg liegen im Handel, in Finanz- und Wirtschaftsdiensten, bei den Medien, in der Luftfahrtindustrie und in der Logistik. Handlungsbedarf besteht hingegen hinsichtlich der wirtschaftlichen Innovationen und der Profilierung der Metropolregion Hamburg als internationalem Verkehrsknoten.
- Bei der zukünftigen Entwicklung sollte die Strategie des „Smart Growth“ verfolgt werden, also eine nachhaltige Stadtentwicklung, bei der Flächenpotentiale durch Konversion und Flächenrecycling geschaffen werden und die Kooperation innerhalb der Metropolregion gestärkt wird.

### Wien

Seitens der Stadtentwicklung Wien werden folgende Herausforderungen im STEP 05 genannt:

- Die EU- Osterweiterung 2004, welche für Wien ein wirtschaftliches Umfeld darstellt, das einerseits durch höheres Wachstum in den neuen Mitgliedsstaaten und damit verbundenen Impulsen charakterisiert ist und andererseits verschärfte Wettbewerbsbedingungen aufweist. Vor diesem Hintergrund sollen in Wien die besten Voraussetzungen für international agierende Unternehmen geschaffen werden<sup>5</sup>.
- Die zu sichernde Wettbewerbsfähigkeit mit anderen Städten und Regionen Europas, sowie die weltwirtschaftliche Integration durch grenzüberschreitende Vernetzung in der Stadtregion Wien – Bratislava bzw. der Wirtschaftsregion CENTROPE<sup>6</sup>.
- Der demografische und gesellschaftliche Wandel, also eine wachsende Bevölkerung<sup>7</sup>, die Internationalisierung und Zuwanderung, sowie ein fortschreitender Alterungsprozess und das Aufbrechen tradierter Lebensformen<sup>8</sup>.
- Die Veränderung der Lebensstile und die fortschreitende Internationalisierung und Flexibilisierung der Wirtschaft und damit der Arbeitswelt, womit sich in weiterer Folge die Mobilitätsanforderungen und –bedürfnisse steigen werden, d.h. wiederum neue Anforderungen an die Infrastruktur<sup>9</sup>.

4 Vgl. BSU(2007):S.15/16

5 Vgl. Stadtentwicklung Wien(2005): S.32

6 Vgl. Stadtentwicklung Wien (2005) S.36

7 Vgl. Stadtentwicklung Wien (2005): S38

8 Vgl. Stadtentwicklung Wien(2005): S.45

9 Vgl. Stadtentwicklung Wien(2005): S.50

## 2.1.3 Ziele

### Hamburg

Im räumlichen Leitbild für Hamburg werden fünf zentrale Ziele genannt:

- „Mehr Stadt in der Stadt“ – darunter wird die Nutzung von Siedlungsreserven im bereits bebauten Stadtraum verstanden, die sich durch Innenentwicklung und Flächenkonversion mobilisieren lassen. Dabei soll das grüne Stadtbild durch die Sicherung von Grün- und Freiflächen erhalten bleiben<sup>1</sup>.
- „Auf Qualitäten bauen – Familienfreundliche Wohnstatt Hamburg“ – Durch Lage- und Ausstattungsqualitäten in den Stadtteilen sollen neue Wohnquartiere entwickelt und bestehende aufgewertet werden. Bei zukünftigem Wohnungsneubau sollen attraktive und nachfragegerechte neue Wohnadressen geschaffen werden, als klassische Nachfrageaspekte werden dabei die traditionellen hamburger Lagequalitäten Wassernähe, hoher Grünanteil und qualitativ hochwertiger Haus- und Wohnungsbau genannt. Neue Qualitätswerte sind ein besonderes Wohnambiente, ein familienfreundliches Wohnumfeld und eine kleinteilige, auf die Bewohner zugeschnittene Versorgungs- und Infrastruktur.<sup>2</sup>
- „Kompetenzen nutzen – Wirtschaftsraum stärken“ – Mit Hilfe von Flächenangeboten und Verbesserungen der Infrastrukturen sollen dynamische Wachstumsbranchen in der Stadt in ihrer Rolle als Entwicklungsmotoren gestärkt werden. Dabei sollen im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung Gebiete identifiziert werden, in denen durch eine intensivere Nutzung des Bestandes Entwicklungspotentiale geschaffen werden können.<sup>3</sup>
- „Stadt Erleben Hamburg“ – Das Außen- und Innenbild von Hamburg soll für Besucher und Bewohner der Stadt gestärkt werden. Dabei sollen Orte durch Aktionen inszeniert werden, die das Image der Stadt weiter tragen, ihr neue Facetten verleihen und sie erlebbar und einzigartig machen<sup>4</sup>.
- „Die Metropole ist Stadt und Region“ – Die Kooperationen zwischen der Stadt und dem Umland sollen verstärkt werden, wobei Hamburg die Rolle und Position als international bekannter Kern innerhalb der Metropolregion übernimmt.<sup>5</sup>

### Wien

Im STEP 05 werden folgende wesentliche Zielsetzungen genannt<sup>6</sup>:

„1. Im Wettbewerb der Städte und Regionen durch attraktive Standorte, Infrastruktur und innovative Einrichtungen ein investitionsfreudiges Klima für die Wirtschaft schaffen (Headquarters, Handel, Gewerbe, KMUs, Dienstleister, Technologiecluster) sowie die Nahversorgung sichern.“

1 Vgl. BSU(2007): S.54

2 Vgl. BSU(2007): S.86

3 Vgl. BSU(2007): S.120

4 Vgl. BSU(2007): S.160- 161

5 Vgl. BSU(2007): S.180- 181

6 Stadtentwicklung Wien(2005): S.17

2. Die Vielfalt und Qualität des Lebensraumes in der Region Wien durch Sicherung und Ausbau des Grüngürtels rund um Wien und der Donaulandschaft als regionales Strukturprinzip gemeinsam mit Niederösterreich gewährleisten.
3. Die bauliche Entwicklung entlang leistungsfähiger öffentlicher Verkehrsmittel konzentrieren, mit der Ressource Boden sparsam umgehen, die vertikale Nutzungsmischung forcieren, die funktionelle und soziale Entmischung verhindern.
4. Den Anteil des Umweltverbundes (Rad, Fuß, öffentlicher Verkehr) an der gesamten Verkehrsleistung steigern, Anteil des motorisierten Individualverkehrs (MIV) reduzieren; generell soll Verkehrsentstehung verringert werden.
5. Die Lebensqualität in Wien soll durch gleiche Chancen aller Bewohnerinnen und Bewohner unter Berücksichtigung unterschiedlicher Lebenszusammenhänge, der Herkunft, des sozialen Hintergrundes und besonderer Bedürfnisse von Menschen mit Mobilitätseinschränkungen zu sinnerfülltem Leben durch Zugang zu Einrichtungen des kulturellen Lebens, zu den Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- und Betreuungseinrichtungen, zu Wohnraum ausreichender Größe und Qualität sowie zu Natur- und Erholungsräumen gewährleistet werden.“

## 2.2 Bevölkerung

Im Kapitel Bevölkerung werden die aktuellen Einwohnerzahlen der beiden Städte sowie die Bevölkerungsprognosen bis 2030 einander gegenübergestellt.

### 2.2.1 Bevölkerungsstand

Vergleicht man den Bevölkerungsstand von Hamburg und Wien, so wird deutlich, dass beide Städte hinsichtlich der Einwohnerzahl etwa gleich groß sind. Hamburg hat rund 1,8 Millionen Einwohner und Wien etwa 1,7 Millionen, siehe Abbildung 5.

Abbildung 5: Einwohnerzahl in Hamburg und Wien (Stand Anfang 2010)

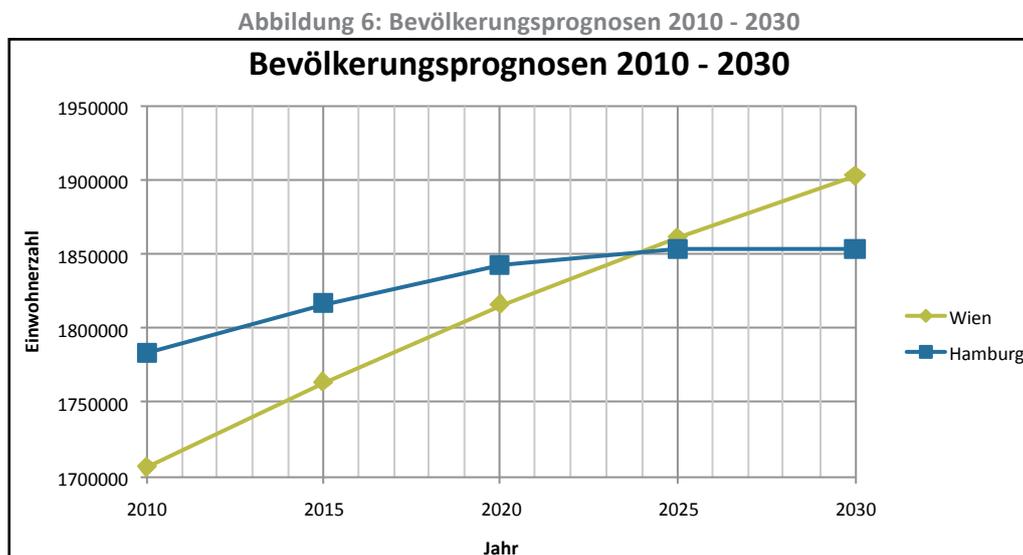
Hamburg	Wien
1.775.192	1.698.822

Quelle: Statistik Austria und Statistikamt Nord; Eigene Darstellung

### 2.2.2 Bevölkerungsprognose

Die Bevölkerungsvorausschätzungen bis 2030 für Hamburg und Wien sind in Abbildung 6 dargestellt, dabei wird deutlich, dass sich die beiden Städte auch in diesem Punkt ähnlich sind, da für beide Städte für die kommenden Jahrzehnte ein Bevölkerungszuwachs vorausgesagt wird. Dabei soll das Wachstum nach Schätzungen der Statistik Austria in Wien noch größer als in Hamburg ausfallen, für Wien werden demnach 1.903.035 Einwohner geschätzt und für Hamburg 1.853.800 Einwohner.

Sowohl in Hamburg als auch in Wien besteht aufgrund des Bevölkerungswachstums sowie Nutzungsänderungen im Wohnungsbestand (z.B. Zusammenlegungen von Wohneinheiten) in den nächsten Jahren ein erheblicher Bedarf an neuen Wohnungen. Laut räumlichen Leitbild 2007 werden in Hamburg bis 2020 jährlich 5000 - 6000 neue Wohneinheiten benötigt<sup>1</sup>, für Wien beläuft sich diese Zahl laut STEP05 auf 5000 - 7000 neuen Wohneinheiten pro Jahr<sup>2</sup>.



Quelle: Statistikamt Nord, Statistik Austria; Eigene Darstellung

## 2.3 Wirtschaft

In diesem Kapitel werden wichtige Faktoren der Wirtschaft von Hamburg und Wien verglichen, diese sind das Bruttoinlandsprodukt (BIP) für Hamburg bzw. das Bruttoregionalprodukt (BRP) für Wien, die Bruttowertschöpfung nach Branchen und die Arbeitslosenquote in beiden Städten.

### 2.3.1 BRP / BIP

Das BIP für Hamburg bzw. das BRP für Wien ist in der Abbildung 7 für die Jahre 2001 bis 2008 dargestellt, wie groß die Veränderung zum jeweiligen Vorjahr war ist in der Abbildung 8 abzulesen. Insgesamt ist die Bruttowertschöpfung in Hamburg größer als Wien, 2008 betrug sie rund 87,5 Milliarden Euro in Wien etwa 75 Milliarden Euro.

Die Entwicklung war mit einer Veränderung von 4,6 % in Hamburg bzw. 3,4 % in Wien gegenüber dem Vorjahr sehr dynamisch.

Dabei sind das BIP bzw. das BRP vom jeweiligen Statistikamt wie folgt definiert:

„Das Bruttoinlandsprodukt umfasst den Wert aller innerhalb eines Wirtschaftsgebietes während einer bestimmten Periode produzierten Waren und Dienstleistungen. Es entspricht der Bruttowertschöpfung aller Wirtschaftsbereiche zuzüglich der Gütersteuern und abzüglich der Gütersubventionen.“<sup>3</sup>

1 Vgl. BSU(2007): S.25

2 Vgl. Stadtentwicklung Wien(2005):S.105

3 Statistikamt Nord: <http://www.statistik-nord.de/>; zugegriffen am 14.2.2011

„Das Bruttoregionalprodukt ist das regionale Äquivalent zum Bruttoinlandsprodukt; es wird berechnet aus ‚Bruttowertschöpfung zu Herstellungspreisen plus Gütersteuern minus Gütersubventionen‘.“<sup>4</sup>

Abbildung 7: BIP/BRP absolut 2001 - 2008 für Hamburg und Wien

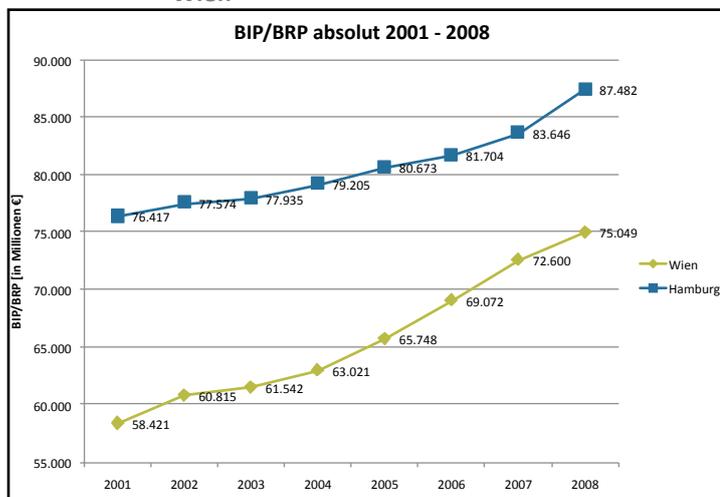
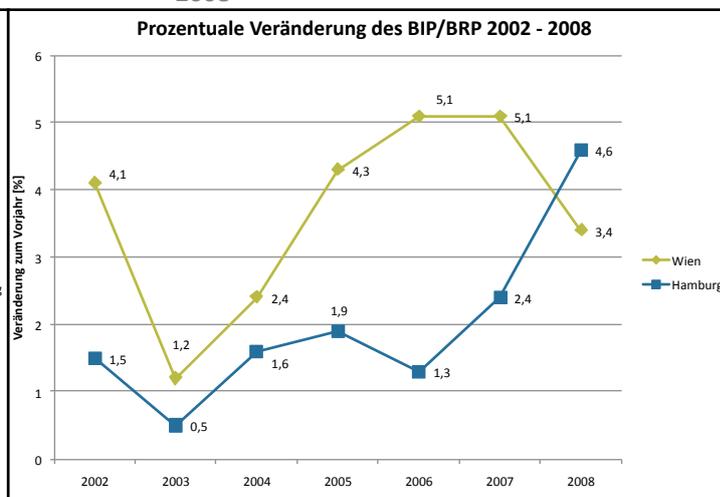


Abbildung 8: Prozentuale Veränderung des BIP/BRP 2002 - 2008

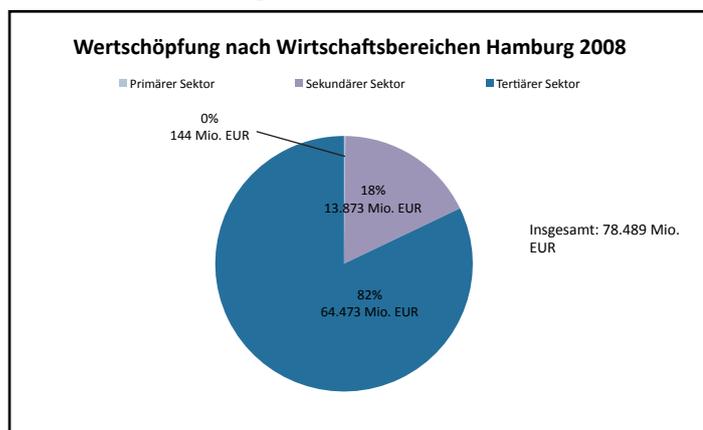


Quelle: Statistikamt Nord, Statistik Austria; Eigene Darstellung

## 2.3.2 Wertschöpfung

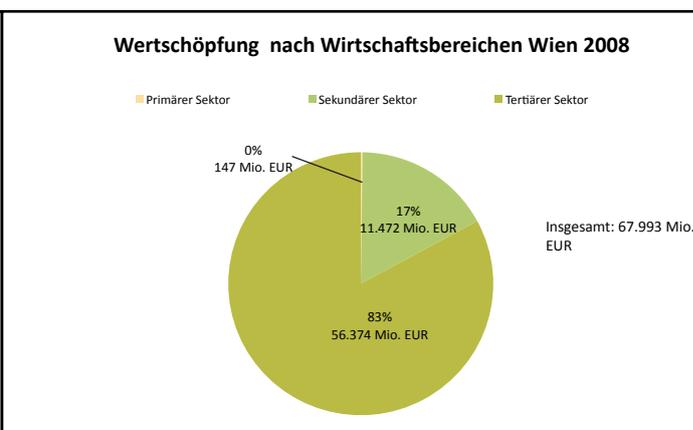
Abbildungen 9 und 10 zeigen die Anteile der jeweiligen Sektoren an der Bruttowertschöpfung für Hamburg und Wien, diese sind in beiden Städten prozentual beinahe gleich verteilt. Für Hamburg als Außenhandels- und Logistikstandort ist dabei der Hafen von großer Bedeutung, die Tertiärisierung ist in Hamburg als auch in Wien sehr weit fortgeschritten, das Räumliche Leitbild 2007 betont aber die Wichtigkeit eines Industriekerns für eine Dienstleistungsmetropole, da sich nur im Umfeld eines solchen unternehmensbezogene Dienstleistungen, Forschung, Entwicklung, Finanzierung, Versicherung, Wartung, Handel und Logistik sinnvoll entwickeln<sup>5</sup>.

Abbildung 9: Wertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen Hamburg



Quelle: Statistikamt Nord; Eigene Darstellung

Abbildung 10: Wertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen Wien



Quelle: Statistik Austria; Eigene Darstellung

4 Statistik Austria: <http://www.statistik.at/>; zugegriffen am 14.2.2011

5 Vgl. BSU (2007): S.22

Der sekundäre Sektor hat in Wien einen Anteil von 17% an der Bruttowertschöpfung, dabei dominiert traditionellerweise die Konsumgüterindustrie, innerhalb derer die Elektronikindustrie, der Automobil- und Fahrzeugbau, der Maschinenbau und die chemische Industrie zu den Wachstumsbranchen zählen. Der hohe Anteil des tertiären Sektors lässt sich durch die Ausweitung der Branchen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen und hohem Frauenanteil, sowie dem Aufbau von Know- How- intensiven Branchen im Technologiebereich und dem Bereich der produktionsnahen (Beratungs-) Dienstleistungen erklären.<sup>1</sup>

Die Bruttowertschöpfung ist wie folgt definiert:

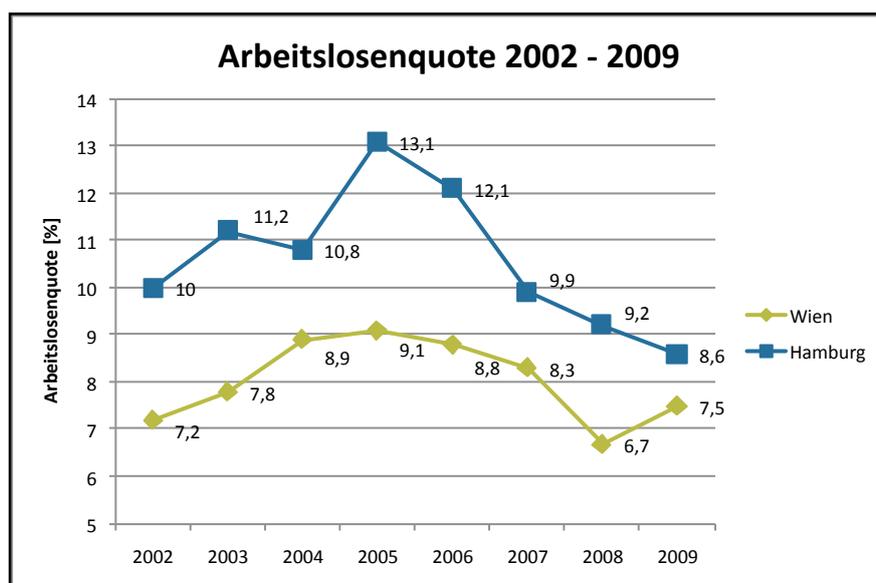
„Die Bruttowertschöpfung, die zu Herstellungspreisen bewertet wird, ergibt sich für jeden Wirtschaftsbereich aus dem Bruttoproduktionswert zu Herstellungspreisen abzüglich der Vorleistungen zu Anschaffungspreisen.“<sup>1</sup>

„BWS zu Herstellungspreisen = BWS zu Marktpreisen abzüglich sonstigen Gütersteuern, zuzüglich sonstiger Gütersubventionen.“<sup>2</sup>

### 2.3.3 Arbeitslosigkeit

Die Entwicklung der Arbeitslosenquote nach Definition der ILO (Internationale Arbeitsagentur) von Hamburg und Wien in den Jahren 2002 bis 2009 ist in Abbildung 11 abzulesen. Dabei ist erkennbar, dass die Arbeitslosigkeit in Hamburg in den letzten Jahren immer höher war als in Wien, jedoch seit 2005 jedes Jahr abgenommen hat, im Jahr 2009 betrug sie dann 8,6%. In Wien lag die Arbeitslosenquote im Jahr 2009 bei 7,5 % und ist damit im Vergleich zum Vorjahr angestiegen.

Abbildung 11: Arbeitslosenquoten für Hamburg und Wien 2002 - 2009



Quelle: Statistikamt Nord, Statistik Austria; Eigene Darstellung

1 Vgl. Stadtentwicklung Wien (2005): S.121  
2 Statistik Austria

## 2.4 Fazit

Die Analyse der Rahmenbedingungen hat ergeben, dass die Städte Hamburg und Wien hinsichtlich der Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung ähnliche Voraussetzungen für Projekte bieten und auch beide Leitbilder, also sowohl das räumliche Leitbild von Hamburg als auch der STEP 05 von Wien, auf ein Wachstum ausgerichtet sind. Für beide Städte wird für die kommenden Jahrzehnte ein Bevölkerungswachstum prognostiziert, daher herrscht auch in beiden Städten ein enormer Bedarf an neuen Wohneinheiten, mindestens 5.000 Wohneinheiten sollten laut den Stadtentwicklungsplänen jeweils pro Jahr neu errichtet werden.

Das räumliche Leitbild 2007 von Hamburg ist eine räumliche Konkretisierung des politischen Leitbildes 2002 „Metropole Hamburg - Wachsende Stadt“. Es dient als Orientierungsrahmen und Verständigungsplattform, ist auf einen Zeithorizont von 15 Jahren angelegt und beinhaltet räumliche sowie thematische Schwerpunkte. Der STEP 05 von Wien ist ebenfalls als Leitlinie und Orientierung zu sehen, er baut auf mittel- und langfristigen Konzepten der Stadt auf und es wurde bei der Erstellung im Dialog versucht, Anregungen aus der Bevölkerung sowie aus der Politik, Wirtschaft und von Interessensvertretungen aufzunehmen. Auch im STEP 05 erfolgt die Setzung von räumlichen und thematischen Handlungsschwerpunkten in Form der 13 Zielgebiete.

In Hamburg wurden fünf Leitziele formuliert (Siedlungsreserven im bereits bebauten Stadtraum nutzen, Entwicklung von attraktiven und familienfreundlichen neuen Wohnquartieren, Schaffung neuer Entwicklungspotentiale für dynamische Wachstumsbranchen durch entsprechende Flächenangebote, Stärkung der Kooperationen mit dem Umland, Stärkung des Bildes der Stadt für Besucher und Bewohner) und jeweils dazu Schlüsselprojekte und Handlungsschwerpunkte angeführt. Anders erfolgte die Schwerpunktsetzung in Wien, zwar verfolgt man auch hier fünf Leitziele (Schaffung eines investitionsfreundlichen Klimas für die Wirtschaft, Sicherung und Ausbau des Grüngürtels, Erhöhung des Umweltverbundes, bauliche Entwicklung an Achsen des öffentlichen Verkehrs, gleiche Chancen hinsichtlich der Lebensqualität für alle Bewohner), die Schlüsselprojekte wurden aber in Form der Zielgebiete räumlich festgelegt, nach besonderen Herausforderungen und Entwicklungspotentialen im Stadtgebiet. Das Ergebnis dieser unterschiedlichen Festlegung ist aber das gleiche, nämlich räumliche und thematische Schwerpunkte, die in Form von Projekten umgesetzt werden sollen.

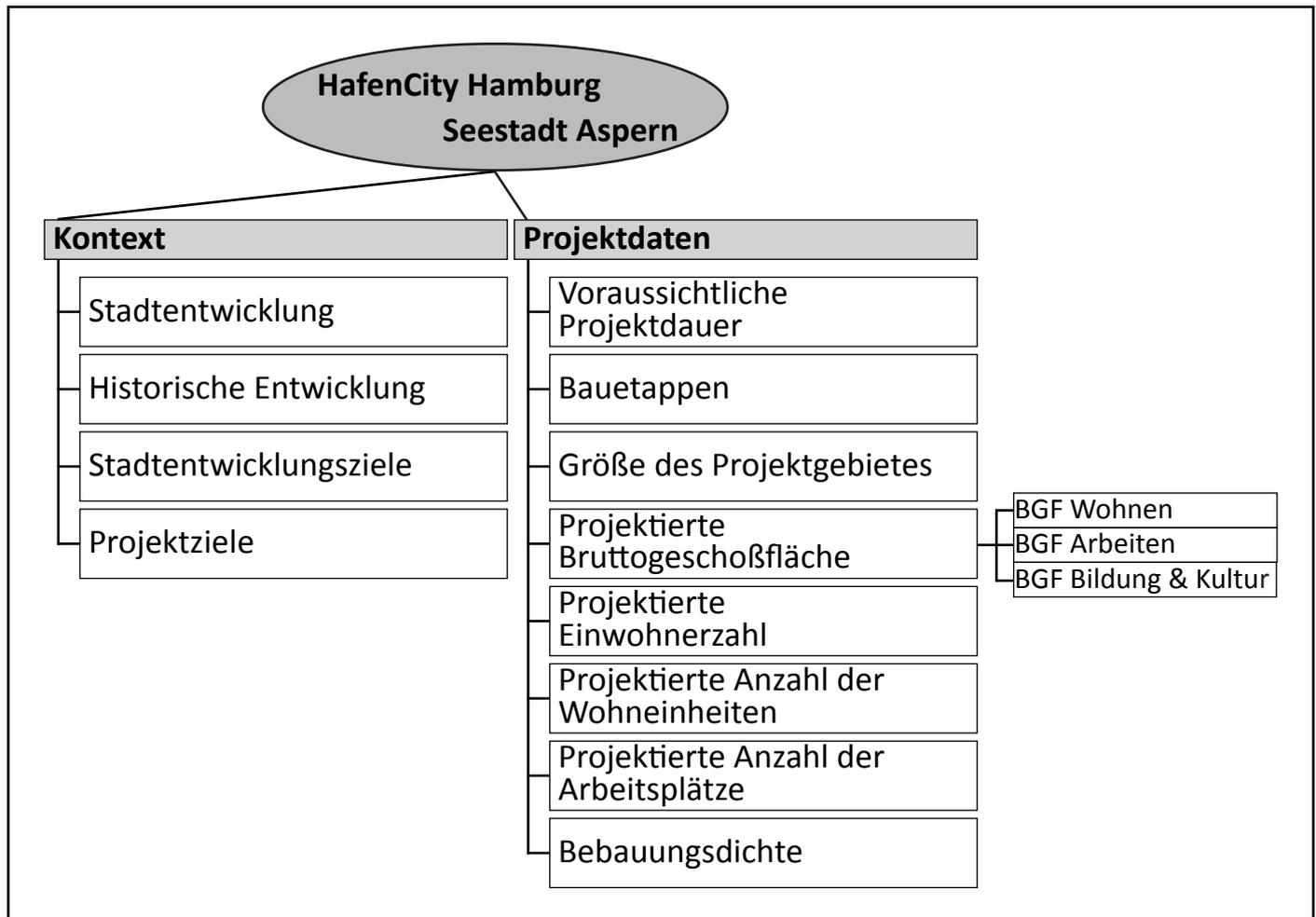
Resultierend aus den vergleichsweise ähnlichen Rahmenbedingungen für beide Städte werden in beiden Leitbildern ähnliche Herausforderungen und Ziele für die Stadtentwicklung genannt. So werden als wichtigste Herausforderungen für beide Städte der sich verstärkende Standortwettbewerb als auch die zu verstärkende Einbindung in die jeweilige Region gesehen. Hamburg betont zudem die Verfolgung einer nachhaltigen Stadtentwicklung bei der Flächenpotentiale durch Konversion und Flächenrecycling geschaffen werden. In Wien werden zusätzlich die Herausforderungen durch sich verändernde Lebensstile, der Flexibilisierung der Wirtschaft und den damit verbundenen veränderten Mobilitätsanforderungen hervorgehoben. Aus den angeführten Herausforderungen lässt sich auch die Durchführung von den beiden Großprojekten erklären, mit denen jeweils eine Revitalisierung städtischer Brachflächen verfolgt wird und die bei entsprechender Umsetzung vermutlich dafür geeignet sind, diesen Herausforderungen und den Zielsetzungen der Stadtentwicklung gerecht zu werden.



### 3. HafenCity vs. Seestadt

Als Basis für die anschließende Bewertung der HafenCity Hamburg und Seestadt Aspern werden zunächst die groben Projektdaten verglichen. Die Abbildung 12 zeigt, welche Aspekte dabei in den Kategorien Kontext und Projektdaten untersucht werden.

Abbildung 12: Vergleich der Projektdaten



Quelle: Eigene Bearbeitung

#### 3.1 Kontext

Im ersten Schritt des Vergleichs der HafenCity Hamburg und der Seestadt Aspern werden die Lage in der Stadt und die historische Entwicklung des Projektgebietes untersucht, dabei soll unter anderem erläutert werden, welche Entwicklungen dazu geführt haben, dass solch große Flächen für derartige Projekte zur Verfügung stehen und wann die Entscheidung darüber gefallen ist diese Flächen in dieser Form zu entwickeln. Außerdem wird erläutert welche Ziele die Stadtentwicklung mit diesen Projekten verfolgt und welche die Projektziele seitens der jeweiligen Entwicklungsgesellschaft sind.

### 3.1.1 Lage in der Stadt

Abbildung 13 zeigt die Lage der Hafencity in Hamburg, Abbildung 14 die der Seestadt Aspern in Wien, die beiden Projekte sind jeweils rot markiert. Die Hafencity liegt zentral im Bezirk Hamburg-Mitte und grenzt südlich direkt an die Innenstadt, die Seestadt Aspern hingegen liegt am nordöstlichen Rand der Stadt im flächenmäßig größten Bezirk von Wien, der Donaustadt.

Abbildung 13: Lage der Hafencity in Hamburg

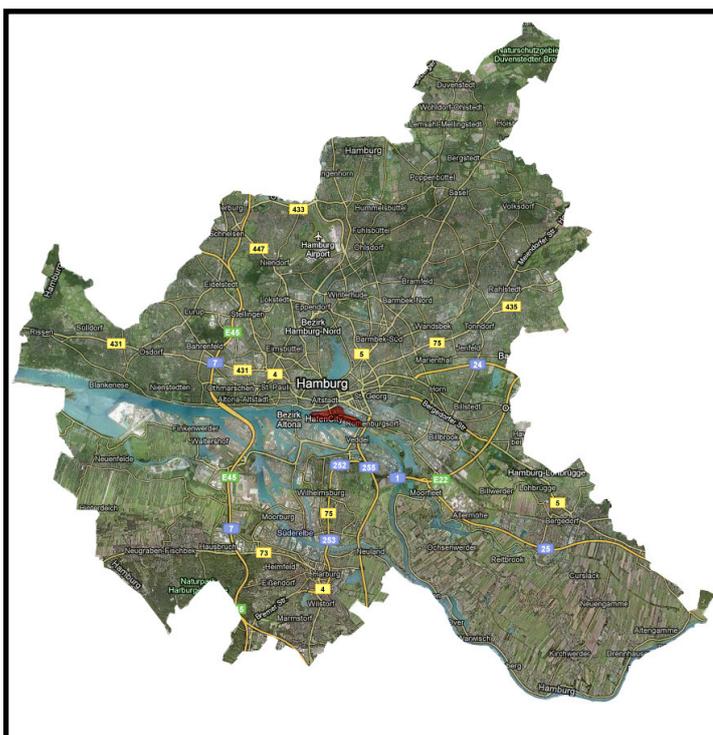
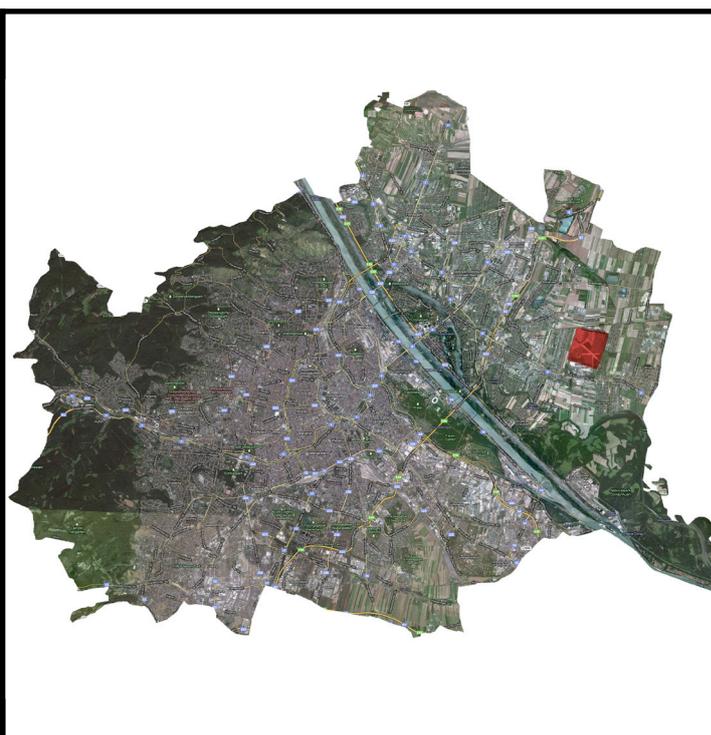


Abbildung 14: Lage der Seestadt Aspern in Wien



Quelle: Google Maps 2011; Eigene Bearbeitung

Quelle: Google Maps 2011; Eigene Bearbeitung

### 3.1.2 Historische Entwicklung

#### HafenCity Hamburg

Das Gebiet der HafenCity war früher Hafengebiet. Ende der 1960er Jahre fand ein Funktionswandel im Bereich der Hafenlogistik statt, der Stückgutumschlag wurde auf Containerumschlag umgestellt, daraus folgten veränderte Flächen- und Standortanforderungen und elbabwärts wurden neue Hafenanlagen dafür errichtet. Dadurch fielen die Flächen der heutigen HafenCity brach und während die Idee die Innenstadt auf diesen Flächen zu erweitern, zuerst durch den Senat und die Hafenverantwortlichen abgelehnt wurde, kam die Idee der heutigen HafenCity bei einem Treffen internationaler Architekten zur Innenstadterweiterung 1985 und 1989 auf.<sup>1</sup>

1991 beauftragte der erste Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg den Vorstandsvorsitzenden der Hamburger Hafen- und Lagerhaus- Aktiengesellschaft (HHLA) und die Wirtschaftsbehörde den innerstädtischen Hafenrand für eine Entwicklung vorzubereiten und das Areal in die Innenstadt zurück zu gliedern, wobei mit höchster Vertraulichkeit vorgegangen werden sollte, um dem Aufkommen spekulativer Interessen vorzubeugen. In der Folge wurden 1995 die GHS (Gesellschaft

1 Vgl. Rottgardt E.M.(2010): Hamburg als Zukunftsstadt: die Speicherstadt und das Projekt der „HafenCity“. In Paal M. (2010): S.23ff

für Hafen- und Standortentwicklung, die heutige HafenCity Hamburg GmbH) gegründet und der größte Teil des Grund und Bodens als Eigentum der Stadt gesichert, außerdem konnten wesentliche Betriebs- und Immobilienvermögen durch den HHLA- Konzern erworben werden. 1997 wurde das Vorhaben dann erstmals mit der Drucksache 15/7460 „Hamburgs Standort- und Hafenentwicklung im 21. Jahrhundert“ an die Öffentlichkeit getragen.<sup>2</sup>

Die erste Masterplankonzeption wurde dann 1998 durch die Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) und die GHS erstellt, welche die Grundlage für den endgültigen Masterplan bildete, der nach Durchführung eines Städtebaulichen Wettbewerbes im Jahr 2000 beschlossen wurde. Sieger dieses Wettbewerbes war das Team Hamburgplan mit Kees Christiaanse/ ASTOC.<sup>3</sup>

Abbildung 15 zeigt das Projektgebiet von oben, dabei ist die ehemalige Hafenstruktur mit den zahlreichen Wasserflächen noch deutlich zu erkennen. Ebenso erkennt man die Innenstadt, die im Norden der HafenCity liegt und deren dichte Bebauung, die in der HafenCity fortgeführt werden soll.

Abbildung 15: Luftbild HafenCity



Quelle: Google Maps 2011; Eigene Bearbeitung

Abbildung 16: Luftbild Seestadt Aspern



Quelle: Google Maps 2011; Eigene Bearbeitung

### Seestadt Aspern

Auch das Flugfeld Aspern, auf dem die Seestadt errichtet werden soll, hat eine lange Geschichte. 1880 wurde hier der erste Flugversuch gestartet, 1912 der Wiener Flughafen errichtet, welcher damals zu den größten und modernsten Flughäfen Europas zählte. Es befanden sich außerdem eine Flugschule und ein Flugmuseum auf dem Gelände. Im ersten Weltkrieg war Aspern ein wichtiger Stützpunkt der Luftschutztruppen, der Flughafen wurde dann im Jahr 1920 ausgebaut und war auch im zweiten Weltkrieg ein wichtiger Luftwaffenstützpunkt und damit allerdings auch eines der Hauptziele der Bombenangriffe der Alliierten. Aspern wurde 1945 von den Russen besetzt und nach der Errichtung des Flughafens Wien- Schwechat verlor das Flugfeld Aspern an Bedeutung, bis der Flughafen in Aspern im Jahr 1977 schließlich aufgelassen wurde. Vor der Auflassung des Flughafens diente das Areal dem Flugsport sowie der Pilotenausbildung und auf der Rollbahn wurden gelegentlich Flugplatzrennen vom Automobilsport veranstaltet, Ende der 1950er Jahre fand hier jährlich die Austragung des Preises von Wien statt. Nach dem Abbruch des

2 Vgl. Bürgerschaft der FHH (1997): Hamburgs Standort- und Hafenentwicklung im 21. Jahrhundert. Drucksache 15/7460, Hamburg 1997

3 Vgl. GHS (1999): Städtebaulicher Wettbewerb - Das Ergebnis. Reihe Arbeitshefte zur HafenCity, Nr. 3. In Zusammenarbeit mit der Stadtentwicklungsbehörde der FHH, Hamburg 1999

Flughafengebäudes und des Kontrollturmes siedelte sich 1982 das Unternehmen General- Motors an, welches hier Motoren und Getriebe erzeugt. Im Jahr 1992 fand bereits ein städtebauliches Expertenverfahren für das ehemalige Flugfeld statt, wobei ein Konzept des Architekten Rüdiger Lainer zur Weiterbearbeitung von einer internationalen Jury ausgewählt wurde. Damals ging man von einer Fläche von etwa 129 ha, etwa 12.000 Einwohnern und rund 6.000 Arbeitsplätzen aus, aufgrund der fehlenden infrastrukturellen Vorleistungen wurde dieses Konzept allerdings nicht weiter verfolgt.<sup>1</sup> Während der Arbeiten für den STEP 05 wurde 2002 die Idee erneut aufgegriffen und die Entwicklung des ehemaligen Flugfeldes 2003 durch die Wiener Stadtregierung beschlossen. Es wurde die Durchführung eines städtebaulichen Verfahrens in Auftrag gegeben und ein Projektteam aus Mitgliedern der Wiener Stadtplanung und den Grundeigentümern (WWFF- Wiener Wirtschaftsförderungsfonds, Wohnfonds Wien, BIG - Bundesimmobiliengesellschaft) gebildet, das für die Koordinierung der Vorbereitungen und der Begleitung des Planungsprozesses zuständig war.<sup>2</sup>

Im Jahr 2004 wurde dann die Wien3420 Aspern Development AG (damals als Asperner Flugfeld Süd Entwicklungs- und Verwertungs- AG) als Tochtergesellschaft des WWFF und der BIG als Immobilienentwicklungsgesellschaft gegründet, die für die Baureifmachung der Bauplätze und die Vermarktung des Standortes zuständig ist.<sup>3</sup>

Außerdem wurden 2004 die Bewohner des Umfeldes über die geplante Entwicklung informiert und dazu eingeladen ihre Befürchtungen und Bedürfnisse in die Planung einfließen zu lassen, dazu wurden auch drei „ExpertInnen vor Ort“ ausgewählt, die in den weiteren Planungsschritten mitarbeiteten. Danach fand ein zweistufiges Verfahren zur Erstellung eines Masterplanes statt, das 2006 entschieden wurde, Gewinner war das Team Tovatt Architects & Planners in Zusammenarbeit mit N+ Objektmanagement. Der Masterplan wurde dann 2007 einstimmig im Wiener Gemeinderat beschlossen<sup>4</sup> und das Projektteam aufgelöst<sup>5</sup>.

Abbildung 16 zeigt das ehemalige Flugfeld Aspern von oben, deutlich sind hier noch die früheren Rollbahnen zu erkennen, die mittlerweile zu einem großen Teil abgetragen wurden. Außerdem ist das General-Motors-Werk südlich der Rollbahnen zu sehen, genauso wie das mit Einfamilienhausbebauung bzw. Kleingartenanlagen eher schwach bebaute Umfeld.

### 3.1.3 Stadtentwicklungsziele

#### Hamburg

Im räumlichen Leitbild Hamburg 2007 sind die Hafencity oder Teile davon als Schlüsselprojekt und/oder Handlungsschwerpunkt für jedes der fünf Ziele, die im Kapitel 2.1.1 erläutert wurden, angeführt. Für die Erreichung des Zieles „Mehr Stadt in der Stadt“ soll so durch verschiedene Maßnahmen die städteräumliche Verknüpfung der City mit der Hafencity und damit eine attraktive Verbindung von Alster und Elbe erfolgen<sup>6</sup>.

1 Vgl. Wien 3420 AG (Hrsg.)(2007): Masterplan Flugfeld Aspern. Pläne und Ergebnisbroschüre. Wien 2007, S.11

2 Vgl. Homepage der Stadt Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/zielgebiete/donaustadt-aspern/seestadt/planungsprozess/projektteam.html>; zugegriffen am 3.5.2011

3 Vgl. Homepage der Stadt Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/zielgebiete/donaustadt-aspern/seestadt/umsetzung.html>; zugegriffen am 3.5.2011

4 Vgl. Homepage Seestadt: <http://www.aspern-seestadt.at/wohnen-and-arbeiten/masterplan/>; zugegriffen am 8.2.2011

5 Vgl. Homepage der Stadt Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/zielgebiete/donaustadt-aspern/seestadt/planungsprozess/projektteam.html>; zugegriffen am 3.5.2011

6 Vgl. BSU (2007): S.80

Für das Ziel „Auf Qualitäten bauen – Familienfreundliche Wohnstatt“ wird die Entwicklung der HafenCity als Handlungsschwerpunkt genannt, da hier die Errichtung von innerstädtischem Wohnraum mit entsprechenden Einrichtungen erfolgen soll.<sup>7</sup>

Als Schlüsselprojekt für das Ziel „Kompetenzen nutzen – Wirtschaftsraum stärken“ wird die HafenCity Universität – Universität für Baukunst und Metropolenentwicklung genannt, die 2006 gegründet wurde und einen Neubau in der HafenCity erhält.<sup>8</sup>

Für das Ziel „Stadt Erleben Hamburg“ ist die HafenCity in mehrerer Hinsicht von großer Bedeutung, denn hier gibt es eine Vielzahl von Orten, die die Elbe erlebbar machen, wie etwa die Magellanterrassen. Außerdem sollen in der HafenCity einige neue Projekte am Wasser folgen, wie der Lohsepark, der Chicago-Square und das Cruise Center, ebenso wie das Leuchtturmprojekt der HafenCity, die Elbphilharmonie.<sup>9</sup>

Hinsichtlich des Zieles „Die Metropole ist Stadt und Region“ spielt die HafenCity in dem Sinne eine große Rolle, da sie eine Vielzahl von Attraktionen beinhaltet und durch das Cruise Center die erste Anlaufstelle für viele Touristen sein wird. Die Attraktionen sollen daher mit denen in der restlichen Stadt bzw. dem Umland besser vernetzt werden.<sup>10</sup>

Wie bereits im vorigen Abschnitt erwähnt wurde, wurde das Vorhaben „HafenCity“ das erste Mal 1997 mit der Drucksache 15/7460 „Hamburgs Standort- und Hafentwicklung im 21.Jahrhundert“ an die Öffentlichkeit getragen. Es sollen daher auch die ursprünglichen Ziele, die die Stadt Hamburg mit der Entwicklung der HafenCity verfolgt hat, kurz angeführt werden:<sup>11</sup>

- Die Rückkehr der Hamburger City an die Elbe durch eine bruchlose Fortentwicklung der Innenstadt.
- Stärkung der Anziehung der Innenstadt durch die Förderung von Vielfalt und Nutzungsmischung.
- Angebot von zentralen Bürogrundstücken und -flächen, um die Neuansiedlung von international ausgerichteten Unternehmen zu fördern.
- Stärkung des Gebietes als Erlebnis-, Besuchs- und Freizeitort für Bewohner als auch auswärtige und ausländische Gäste durch Nutzung des Geschichts- und Wasserbezuges. Dazu wird auch die Einbeziehung eines Kreuzfahrtterminals angedacht.
- Die Schaffung von Wohnungsangeboten „in der ganzen Breite der Nachfrage“ in einer verkehrlich gut erschlossenen, lebendigen, nutzungsgemischten und städtebaulich attraktiven Lage. Durch hochwertige Wohnungsangebote soll darüber hinaus auch die zusätzliche Zuwanderung vor allem steuerstarker Bevölkerungsgruppen ausgelöst werden. Diese zentralen Wohnungsangebote in unmittelbarer Nähe zur City sollen zur Belebung der Innenstadt beitragen.
- Zur Sicherstellung der Lebensfähigkeit, Attraktivität und internationalen Wahrnehmung sowie eines optimalen finanziellen Ertrages soll eine schrittweise Umsetzung in jeweils ausreichend großen Flächen erfolgen. Diese Flächen sollen dabei unmittelbar an die Innenstadt angebunden

7 Vgl. BSU (2007): S.103

8 Vgl. BSU (2007): S.154

9 Vgl. BSU (2007):S.162ff.

10 Vgl. BSU (2007): S.182ff.

11 Vgl. Bürgerschaft der FHH (1997)

werden und damit für eine ausreichend hohe Funktionalität und Akzeptanz sorgen.

- Eines der Hauptziele war außerdem der Ausbau der Hafeninfrasturktur mit den Erlösen, die bei der Entwicklung des innerstädtischen Hafenrandes durch den Verkauf der Liegenschaften generiert werden.

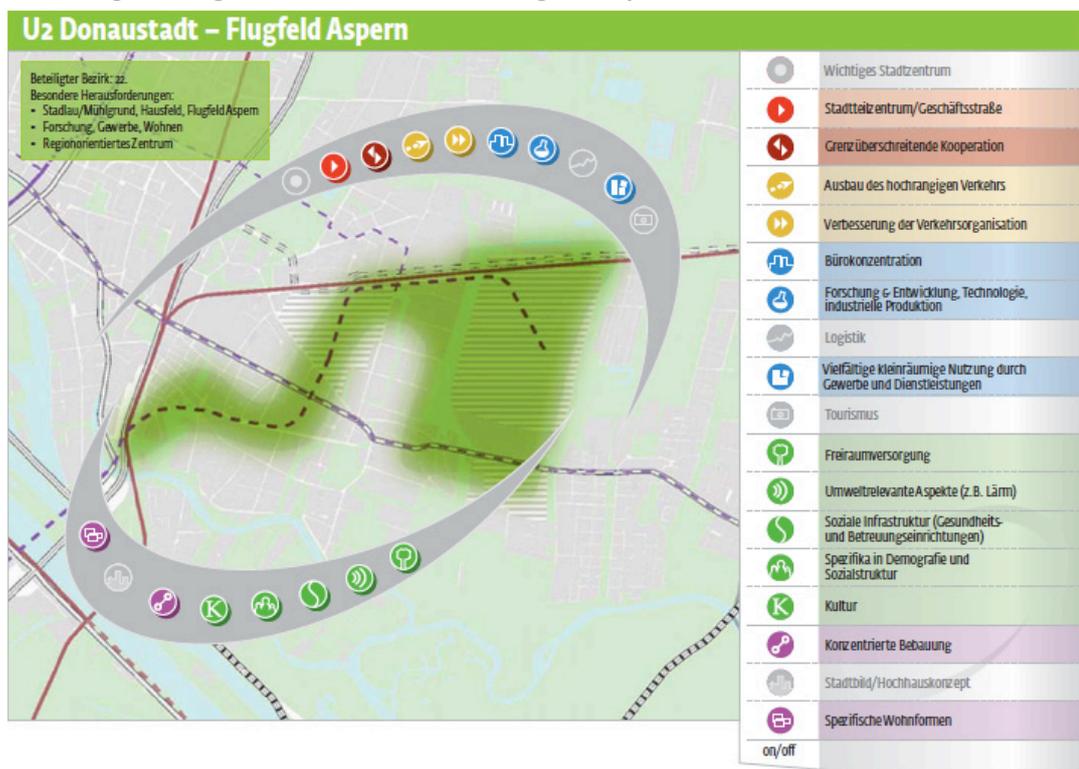
## Wien

Im STEP 05 bilden das Flugfeld Aspern und die Umgebung der U2- Verlängerung im 22. Bezirk das Zielgebiet Nummer 3 der 13 Zielgebiete der Stadtentwicklung, siehe Abbildung 17. Das bedeutet, dass auch dem ehemaligen Flugfeld, auf welchem die Seestadt errichtet werden soll, eine Schlüsselfunktion der Stadtentwicklung zukommt. Das Ziel ist hier einen eigenständigen Stadtteil zu errichten, der einerseits ein Bezirkszentrum für den Osten der Donaustadt darstellt und sich andererseits international als Drehscheibe innerhalb der CENTROPE- Region positionieren soll. Dafür ist eine entsprechende Verkehrserschließung durch die Verlängerung der U2 und die Errichtung bzw. Verlängerung der hochrangigen Verkehrsachsen B3d/A23 und der S1 nötig.

Nach dem STEP 05 soll dieses Gebiet als Büro- und Dienstleistungszentrum ausgebaut werden, das hochrangige Bildungs- und Kultureinrichtungen beinhaltet, die in weiterer Folge zu einer verstärkten Kooperation mit Bratislava führen sollen. Des Weiteren ist die Errichtung von Wohnbau mit den dazu erforderlichen Freizeit- und Sozialeinrichtungen geplant, wodurch die Versorgung mit solchen Einrichtungen im gesamten Stadtteil verbessert werden soll.

Als ein wesentliches Teilprojekt wird in diesem Zusammenhang ein geplanter High-Tech-Park von WWFF (Wiener Wirtschaftsförderungsfonds) und BIG (Bundesimmobiliengesellschaft) genannt, der als Themenschwerpunkt erneuerbare Energien und Elemente des Automotive Cluster beinhalten soll.<sup>1</sup>

Abbildung 17: Zielgebiet 3 U2 Donaustadt - Flugfeld Aspern



Quelle: Wiener Stadtentwicklung (2005): S.216

1 Vgl. Wiener Stadtentwicklung (2005): S.216ff.

### 3.1.4 Projektziele

#### HafenCity

Folgende Leitziele wurden im Masterplan 2000 für die Entwicklung der HafenCity festgelegt, die einerseits einen Orientierungsrahmen darstellen und andererseits den notwendigen Spielraum für alternative, funktionale und räumliche Interpretationen je nach konkretem Entwicklungsbedarf der Stadt sicherstellen sollen<sup>2</sup>:

- Nutzungsstruktur: In der HafenCity soll eine städtisch- gemischte Nutzungsstruktur verfolgt werden, die einerseits die Wohnfunktion der Innenstadt stärkt und andererseits die Schaffung eines breiten Angebots an neuen Arbeitsplätzen ermöglicht, sowie die Bindung zusätzlicher Attraktivitäten aus dem Einzelhandels-, Bildungs-, Kultur-, Unterhaltungs- und Tourismussektor an die Stadt.
- Städtebauliche Struktur: Unter Berücksichtigung der hafentypischen Strukturen von Land- und Wasserflächen soll mit der HafenCity ein Gebiet von innerstädtischem Charakter entstehen. Dies soll erreicht werden durch eine entsprechende innerstädtische Dichte, eine Bebauung im städtebaulichen Zusammenhang und eine abwechslungsreiche Folge von öffentlichen Räumen. Die Entwicklung des neuen Stadtteils soll in Teilquartieren erfolgen, die das notwendige Eigengewicht aufweisen um als selbstständige Einheiten zu funktionieren. Um die Vielfältigkeit einer urbanen Struktur gewährleisten zu können, soll die Parzellierung der Einzelgrundstücke so erfolgen, dass Investitionen auch für mittelständische Unternehmen, kleinere Baugesellschaften, Baugemeinschaften und Einzelinvestoren möglich sind, die Eigentumsverhältnisse sollen möglichst breit gestreut werden.
- Städtebau und öffentlicher Raum am Wasser: Die Gestaltung der öffentlichen Räume soll so erfolgen, dass diese als Orte der Begegnung und Kommunikation mit stadtteilprägendem Charakter funktionieren. Besonders den Uferkanten kommt dabei eine große Bedeutung zu, sowie der Nutzung der Wasserflächen selbst, da diese die Besonderheit der HafenCity darstellen, so soll etwa die öffentliche Nahverkehrsanbindung unter anderem über den Wasserweg erfolgen und die Promenaden dauerhaft für jedermann zugänglich sein. Des Weiteren soll darauf geachtet werden, dass auch möglichst viele Gebäude in „zweiter Reihe“ einen Blick aufs Wasser erhalten.
- Integration in die Stadt: Wie bereits erwähnt, soll die HafenCity mit der Innenstadt eng verknüpft werden und dabei entstehende Synergieeffekte auch für benachbarte Stadtteile genutzt werden. Einerseits kann die HafenCity von den Qualitäten und der Ausstattung der angrenzenden Stadtteile profitieren, andererseits sollen notwendige Neubaumaßnahmen (z.B. neue Schulen) in der HafenCity genutzt werden. Das ist wirtschaftlich sinnvoll und fördert den Austausch der alt eingesessenen und der neuen Bevölkerung. Eine große Rolle kommt in dieser Hinsicht auch der Gestaltung und Verbesserung des Fußgänger- und Radfahrerwegenetzes zu, außerdem sollen im Rahmen der Wegeführung wichtige Blickbezüge und Sichtachsen zu für Hamburg bedeutsame Gebäude geschaffen und städtebauliche Dominanten hervorgehoben werden und das Stadtbild durch die wirkungsvolle Platzierung baulicher Dominanten bereichert werden.

2 Vgl. HafenCity Hamburg GmbH (Hrsg.)(2006): HafenCity Hamburg. Der Masterplan. Reihe Arbeitshefte zur HafenCity Nr.4, HafenCity Hamburg GmbH in Zusammenarbeit mit der BSU der Freien und Hansestadt Hamburg, Hamburg 2006; S.14ff.

- **Nachhaltigkeit:** Bei der Errichtung der HafenCity sollen Potentiale für umweltverträgliches, nachhaltiges Bauen und Wohnen sowie eine ressourcenschonende Energieversorgung genutzt werden, etwa durch eine kontinuierliche Verwendung umweltschonender Baustoffe.

### Seestadt Aspern

Das übergeordnete Ziel, welches von den Auslobern für das Planungsgebiet festgelegt wurde, ist einen eigenständigen Stadtteil mit einem urbanen Angebot an Infrastruktur- und Versorgungseinrichtungen sowie Kultur- und Freizeitangeboten zu schaffen, der sich außerdem als neues Zentrum für den östlichen 22. Bezirk etablieren soll.<sup>1</sup>

Im Masterplan wurden dann Zielsetzungen zu den einzelnen Kapiteln festgelegt, diese sind:

- **Stadträume:** Die städtebauliche Struktur und ihre Beziehung zur Umgebung muss neu erfunden werden, da das einzige noch vorhandene Strukturelement bei der Erstellung des Masterplans das alte Rollfeld war, welches sich demnach nicht für einen historischen Bezug oder eine mögliche Nutzung verwenden lies. Das zu errichtende System an öffentlichen Räumen soll auch für zu Fuß gehende Menschen überschaubar sein, eine klare Orientierung für alle Verkehrsteilnehmer bieten, attraktiv sein, ein Sicherheitsgefühl vermitteln und ausreichend Raum für Bewegung, Kommunikation und Aufenthalt bieten.<sup>2</sup>
- **Grün- und Freiraum:** Der Grünraum stellt für die Seestadt Aspern ein wesentliches Element und Identifikationsmerkmal dar. Es soll ein richtiges Verhältnis zwischen natürlicher oder naturnaher Landschaft, landschaftlichen und urbanen Parkanlagen, Straßen und Plätzen gefunden werden, wobei eine klare Hierarchie für die Unterscheidbarkeit von privaten, halb- öffentlichen, sowie öffentlichen Räumen sorgen und die Orientierung gewährleisten soll.<sup>3</sup>
- **Verkehr:** Zielsetzungen hinsichtlich Verkehr sind die Erhöhung des Anteils des Umweltverbundes und die Findung einer logischen Parkraumstrategie, die für jeden Fahrzweck die optimale Abstellmöglichkeit bieten soll. Außerdem soll das Gebiet vor allem an die neue (geplante) Verlängerung der A23 angebunden werden und die Anbindung an das Straßennetz der Umgebung auf ein absolut erforderliches Maß reduziert werden, um die vorherrschende angespannte Verkehrssituation im Nordosten Wiens nicht weiter zu verstärken. Die Barrierewirkung der Verkehrsstrassen sollen so weit wie möglich reduziert und damit die Möglichkeit für eine langfristige Entwicklung Richtung Norden offen gehalten werden.<sup>4</sup>
- **Bebauung:** Bei der Bebauung des Planungsgebietes soll insgesamt eine hohe Dichte entstehen, wobei die Dichte auch verwendet werden soll, um das Stadtgebilde zu strukturieren. Auch die Gebäudehöhen und unterschiedliche Bebauungstypologien sollen eingesetzt werden um räumliche Situationen zu definieren und besondere Orte hervorzuheben.<sup>5</sup>

1 Vgl. Wien 3420 AG (2007): S.14

2 Vgl. Wien 3420 AG (2007): S.32

3 Vgl. Wien 3420 AG (2007): S.36

4 Vgl. Wien 3420 AG (2007): S.48,49

5 Vgl. Wien 3420 AG (2007): S.82ff.

- Meilensteine der Entwicklung: Die Entwicklung des Planungsgebietes soll in räumlich hochwertigen Teileinheiten erfolgen, die selbstständig funktionieren, unabhängig vom Zeitpunkt und vom Umfang der Gesamtentwicklung des Flugfeldes.<sup>6</sup>

Von der Wien 3420 wurden nach erfolgter Markenbildung, die im Jahr 2008 abgeschlossen wurde, außerdem folgende Werte festgelegt, die die Grundlage aller Planungen, Wettbewerbe und Umsetzungen sind:<sup>7</sup>

- Urbanität: Durch Urbanität sollen hochwertige städtische Funktionen für Menschen mit unterschiedlichen Lebensstilen gewährleistet werden.
- Freier Raum: Der Freiraum ist klar gegliedert in eine ruhige, private und eine aktive, lebendige Zone, außerdem soll jede Wohneinheit ihren eigenen Freiraum erhalten in Form eines Balkons, einer Terrasse oder Ähnlichem.
- Vorrang für Fußgänger: Fußgänger und fußgängerfreundliche Verbindungen sollen im Planungsprozess im Vordergrund stehen und der motorisierte Individualverkehr daran angepasst werden.
- Nutzungsmischung und -vielfalt: Unterschiedlichste Nutzungen (Wohnen, Arbeiten, Lernen, Einkaufen und Freizeit) sollen in der Seestadt Aspern auf engstem Raum statt finden und jedes einzelne Projekt zu dieser Vielfalt beitragen.
- Kleinteiligkeit: Durch kleinteilige Gebäude und abwechslungsreiche Nutzungseinheiten sollen Variation, Gliederung und spannende Räume entstehen.
- Kreativität und Offenheit: Dieser Aspekt ist auf die Vielzahl von Akteuren bezogen, die durch die Kleinteiligkeit entsteht, gegenüber deren Kreativität soll Offenheit geboten werden, wodurch wiederum eine kooperative Planung auf Grundlage klarer Spielregeln gewährleistet werden soll.
- Gemeinsames Engagement: Es soll Mehrwert für alle entstehen durch die Möglichkeit gemeinsamer Nutzung gewisser Einrichtungen und durch attraktive Grün- und Freiräume.
- Nachhaltigkeit: Bei der Errichtung der Seestadt Aspern soll schonend mit Ressourcen umgegangen werden und daher ökologische Bauweisen sowie eine energetische Optimierung verfolgt werden.

6 Vgl. Wien 4320 AG (2007): S.106

7 Vgl. Wien 3420 AG (2010): S.17

## 3.2 Projektdaten

In diesem Kapitel sollen die jeweiligen Projektdaten der beiden Projekte einander gegenüber gestellt werden, dies beinhaltet den Zeitablauf und die Projektdauer, sowie projektierte Zahlen wie Bruttogeschoßflächen der einzelnen Nutzungen, Einwohnerzahlen, Arbeitsplätze und Bebauungsdichten.

### 3.2.1 Bauetappen

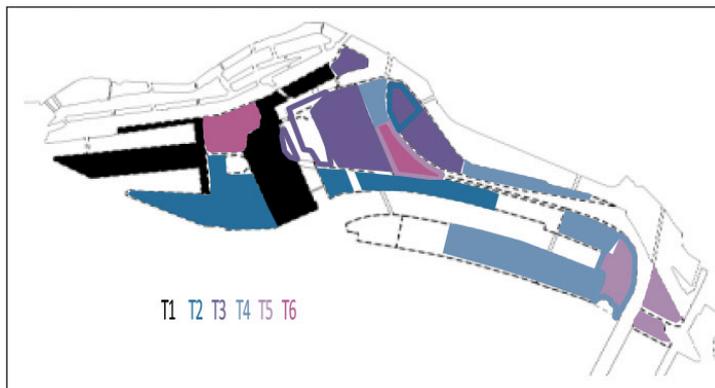
#### HafenCity

Für die Entwicklung der HafenCity sind laut Masterplan 2000 sechs Bauetappen vorgesehen, welche in Abbildung 18 abgebildet sind und folglich kurz erläutert werden:<sup>1</sup>

- T1 bis 2005: Erste Bauaktivitäten am Sandtorkai, Dalmannkai, Kaispeicher A, Kaiserkai sowie Teilen des Ericus/ Brooktorkai. Auch das Überseequartier und dessen Anbindung soll im ersten Abschnitt erfolgen, da damit die Identifikation des international Aufsehen erregenden Projekts sicher gestellt werden soll. Errichtung eines über einen Ponton erreichbaren Traditionsschiffhafen im Sandtorhafenbecken.
- T2 2005 – 2010: Wohnquartier Dalmannkai, Entwicklung des Grasbrook und des Bereiches Strandkai/ Hübnerkai. Der westliche Bereich der HafenCity, ausgenommen der Ericusspitze und eventuellen Einzelflächen am Strandhöft, soll damit innerhalb der ersten 10 Jahre realisiert und verwertet werden. Als Auftakt für die Entwicklung des Ostteils der HafenCity soll der Brückenschlag zwischen westlichen und östlichen Magdeburger Hafen erfolgen, sowie die Errichtung von den geplanten Gemeindebedarfseinrichtungen nördlich des Baakenhafens.
- T3 2010 – 2015: Entwicklung zwischen Ericusspitze, Steinschanze und Baakenhöft. In dieser Zeit ist bei normalen Konjunkturverlauf bereits die Verwertung der Flächen Oberhafen/ Nordteil vorgesehen. Auch der Bau des Lohseparks und des westlichen Teilabschnittes des Elbuferparks soll in dieser Etappe erfolgen. Die Wasserfläche des Baakenhafens kann für Wassersportzwecke vorbereitet werden mit entsprechenden Ergänzungsfunktionen auf Pontons.
- T4 2015 – 2020: Entwicklungsschwerpunkt Süden und Osten des Baakenhafens, sowie die Umsetzung der Gebiete östlich des Lohseparks und der Kaifläche Oberhafen.
- T5 2020 - 2025: In der Schlussphase dieser Etappe sollen sich die Entwicklungen auf das Elbbrückenzentrum konzentrieren, hier soll ein zentraler Dienstleistungsstandort realisiert werden. Außerdem soll die Verbindung des Elbuferparks mit dem Elbpark Entenwerder durch die Errichtung einer Fußgängerbrücke erfolgen.
- T6 nach 2025: In dieser letzten Etappe bestehen Chancen für die Nutzung der heutigen Restriktionsflächen.

1 Vgl. Hafencity Hamburg GmbH (2006): S.46ff.

Abbildung 18: Bauetappen HafenCity



Quelle: HafenCity GmbH(2006); Eigene Darstellung

Abbildung 19: Bauetappen Seestadt Aspern



Quelle: MA21B(2008): S.18

### Seestadt Aspern

Die Entwicklung der Seestadt Aspern soll nach dem Masterplan 2007 in den folgenden vier Phasen erfolgen<sup>2</sup>, welche in der Abbildung 19 dargestellt sind:

- Phase 0 2007- 2010: Ausgestaltung des Grünraumes („Früher Grünraum“) und Decken der Nachfrage an Gewerbeflächen sowie Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen im Südosten des Flugfeldes. Die Nutzung dieser Flächen kann bereits aufgrund des bestehenden Flächenwidmungsplanes erfolgen.
- Phase 1 2010- 2013: Bebauung des südwestlichen Planungsgebietes aufgrund der vorhandenen technischen Infrastruktur, wobei etwa 1.500 Wohneinheiten und ein Schulstandort errichtet werden sollen. Realisierung des zentralen Grünraums und Aushub des Sees.
- Phase 2 2013- 2019: Inbetriebnahme der U2 und Anschluss an die A23 im Norden, wodurch die Errichtung von gewerblichen Nutzungen im Osten und eines Bürobezirks im Westen, sowie der Wohnbauten an der Westkante erfolgen können. Dabei soll auch die soziale Infrastruktur und das kulturelle Angebot gestärkt werden. Die geplante Ringstraße und die Diagonale durch den zentralen Grünraum bilden dabei das Grundgerüst für die weiteren Erschließungen. Außerdem soll die Geschäftsstraße marktkonform entwickelt werden und durch die Umsetzung des Bildungsquartiers sowie weiteren Büro-, Gewerbe-, Wohn- und Mischnutzungen sollen ausgewogene Nachfrageströme entstehen.
- Phase 3 ab 2020: Aufgrund ihrer zeitlichen Entfernung ist diese Phase sehr flexibel darauf angelegt, bestehende Entwicklungen auszugleichen oder zu verstärken. Dies kann in Form von Nachverdichtung erfolgen und soll gewährleisten, dass der Nutzungsmix im Flugfeld und seinen Teilgebieten optimiert wird.

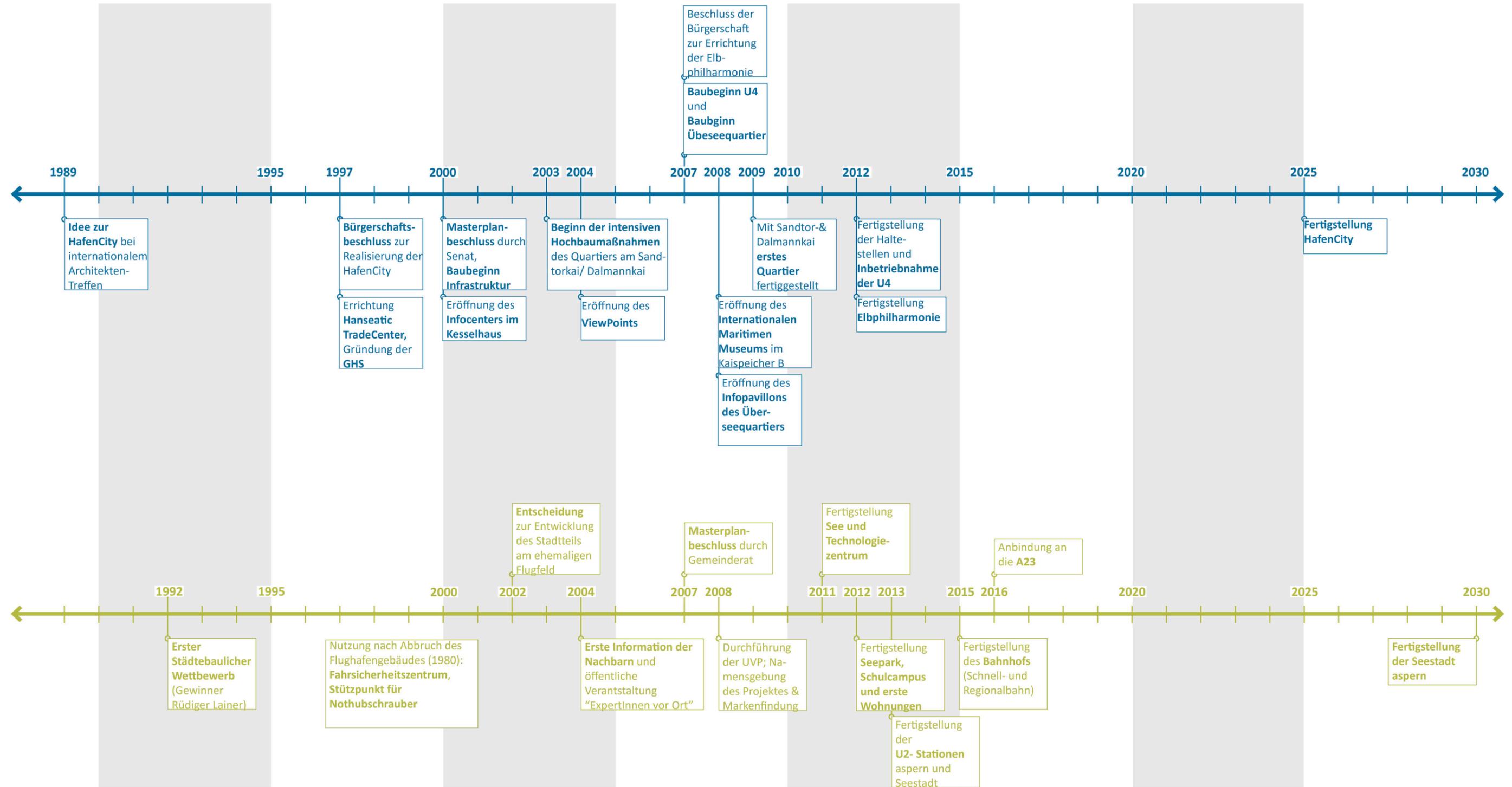
### 3.2.2 Projektdauer und Zeitablauf

Der Ablauf der beiden Projekte und die wichtigsten Meilensteine der Entwicklung sind auf der folgenden Seite in Abbildung 20 einander gegenübergestellt und werden im Anschluss daran näher erläutert.

<sup>2</sup> Vgl. Wien 3420 AG (2007): S.106ff.



Abbildung 20: Zeitleiste für den Projektablauf der Hafencity und der Seestadt Aspern



Quelle: Hafencity GmbH, Wien 3420; Eigene Darstellung



Beim Betrachten der Zeitleisten wird deutlich, dass die voraussichtliche Projektdauer mit 24 bzw. 25 Jahren ab Masterplanbeschluss jeweils ungefähr gleich lang ist. Im Fall der HafenCity kam die Idee zur Entwicklung des ehemaligen Hafengebietes erstmals 1989 auf, wurde dann allerdings wieder verworfen und 12 Jahre später wieder aufgegriffen. Drei Jahre später, nämlich im Jahr 2000, wurde der Masterplan beschlossen und mit den ersten Baumaßnahmen zur Infrastruktur begonnen. Wiederum drei Jahre später wurde mit den ersten Hochbaumaßnahmen begonnen und das erste Quartier entwickelt, das 2009 fertig gestellt war. Die U- Bahn soll im Jahr 2012 in Betrieb genommen werden, im selben Jahr soll auch die Elbphilharmonie eröffnen und die gesamte HafenCity soll dann im Jahr 2025 errichtet sein.

Auch beim ehemaligen Flugfeld in Aspern kam die Idee zur Entwicklung bereits einige Zeit vor dem Projektbeginn auf, nämlich im Jahr 1992 in dem ein städtebauliches ExpertInnenverfahren statt gefunden hat, aus dem der Architekt Rüdiger Lainer als Gewinner hervor ging. Aber ebenso wie bei der HafenCity wurde die Idee, aufgrund der fehlenden infrastrukturellen Voraussetzungen, wieder bei Seite gelegt und erst 10 Jahre später wieder aufgegriffen. Fünf Jahre später, also im Jahr 2007, wurde der aktuelle Masterplan beschlossen und mit den Hochbaumaßnahmen sollte 2009 begonnen werden, dies hat sich aber mittlerweile auf das Jahr 2011 verschoben. Das erste Teilgebiet sollte 2012 fertig gestellt sein, was sich nun ebenso verzögern wird. Die U- Bahn soll trotzdem bereits 2013 ins Planungsgebiet fahren, in diesem Jahr wird auch der See und der Seepark fertig sein. 2015 soll der Bahnhof im Norden des Planungsgebiet eröffnen, ein Jahr später die Anbindung an die A23 erfolgen. Die gesamten Entwicklungen der Seestadt sollen 2030 abgeschlossen sein.

### 3.2.3 Kennzahlen

Die wichtigsten Kennzahlen der beiden Projekte sind einander in der Abbildung 21 gegenüber gestellt. Dazu zählen auch die Projektdauer und die Anzahl der Bauetappen die in den vorigen Abschnitten bereits ausführlich erläutert wurden. Betrachtet man die Größe der Projektgebiete, so wird deutlich, dass das Gebiet der Seestadt Aspern mit 240 ha wesentlich größer ist als das der HafenCity mit 157 ha inklusive den Wasserflächen. Andererseits soll die durchschnittliche Bebauungsdichte in der HafenCity mit 2,5 höher sein als in der Seestadt Aspern, daher sind die insgesamt zu errichtenden Bruttogeschoßflächen mit 2,3 bzw. 2 Millionen Quadratmetern etwa gleich groß.

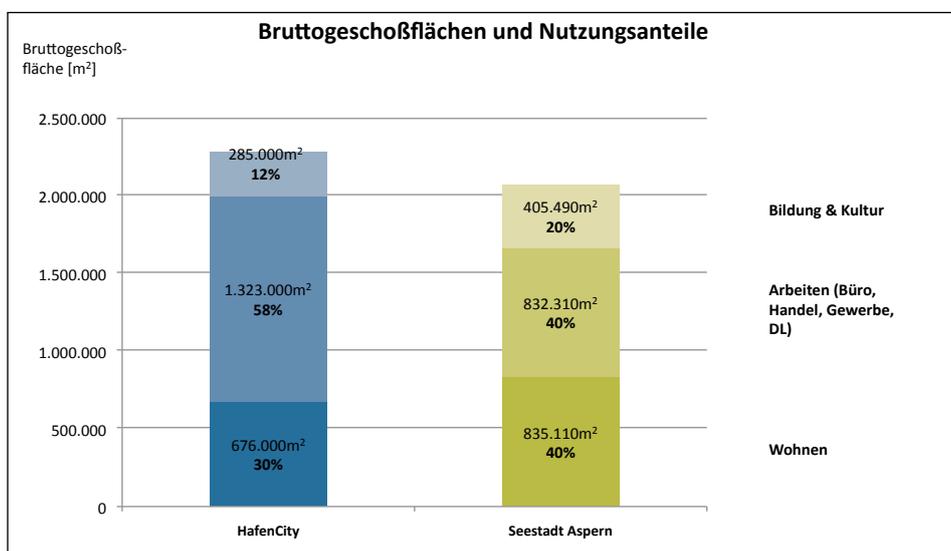
Abbildung 22 zeigt die Bruttogeschoßflächen für die einzelnen Nutzungen und welchen Anteil diese an der Gesamtzahl haben. Bei der Seestadt Aspern nehmen die Kategorien Wohnen und Arbeiten beide 40 % ein, das erklärt auch die projektierte Einwohner- und Arbeitsplatzzahl die jeweils 20.000 beträgt. Die Kategorie Bildung und Kultur, welche auch die soziale Infrastruktur beinhaltet, soll in der Seestadt Aspern einen Anteil von 20 % ausmachen. In der HafenCity sind die Nutzungen weniger gleich verteilt, die Nutzung Arbeiten nimmt 58 %, Wohnen 30 % und Bildung und Kultur 12 % ein. Dadurch ist auch die projektierte Einwohnerzahl von 12.000 geringer als in der Seestadt Aspern, die Anzahl der Arbeitsplätze hingegen mit 45.000 mehr als doppelt so hoch. Dieser Umstand lässt sich daraus erklären, dass das Ziel der HafenCity die Erweiterung der Innenstadt ist und daher einen höheren Anteil an Büroflächen für hochwertige Dienstleistungen sowie Handelsflächen aufweist, in der Seestadt Aspern wird hingegen ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Wohnen und Arbeiten angestrebt.

Abbildung 21: Gegenüberstellung der Kennzahlen HafenCity und Seestadt Aspern

	HafenCity	Seestadt Aspern
<b>Projektdauer (ab Masterplanbeschluss)</b>	25 Jahre (2000 - 2025)	24 Jahre (2006 - 2030)
<b>Anzahl der Bauetappen</b>	5	3
<b>Größe des Projektgebietes</b>	157 ha	240 ha
<b>Projektierte Brutto- geschoßfläche insgesamt</b>	ca. 2,3 Mio. m <sup>2</sup>	ca. 2 Mio. m <sup>2</sup>
<b>Bebauungsdichte (im Durchschnitt)</b>	2,5	2,2
<b>BGF Wohnen</b>	676.000m <sup>2</sup>	835.110m <sup>2</sup>
<b>BGF Arbeiten</b>	1.323.000m <sup>2</sup>	832.310m <sup>2</sup>
<b>BGF Bildung &amp; Kultur</b>	285.000m <sup>2</sup>	405.490m <sup>2</sup>
<b>Projektierte Einwohnerzahl</b>	12.000	20.000
<b>Projektierte Wohneinheiten</b>	5.800	8.500
<b>Projektierte Arbeitsplätze</b>	45.000	20.000

Quelle: HafenCity Hamburg GmbH (2006), Wien3420 AG (2007); Eigene Darstellung

Abbildung 22: Bruttogeschoßflächen und Nutzungsanteile in der HafenCity und der Seestadt Aspern



Quelle: HafenCity Hamburg GmbH(2006), Wien3420 AG (2007); Eigene Darstellung

### 3.3 Fazit

Im direkten Vergleich der beiden Projekte haben sich viele Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede herausgestellt. Der wesentlichste Unterschied ist die Lage der Projektgebiete, während die HafenCity direkt an die Hamburger Innenstadt anknüpft, liegt die Seestadt Aspern am nordöstlichen Rand von Wien. Daraus ergeben sich teilweise unterschiedliche Projektziele, bei der HafenCity wird dabei die Erweiterung der Innenstadt, die Ergänzung ihrer Funktionen (vor allem Wohnen) und die Integration in die Stadt hervorgehoben. Dadurch ergibt sich mit einer GFZ von 2,5 auch eine relativ hohe Bebauungsdichte, betrachtet man die Verteilung der unterschiedlichen Nutzungen im Projektgebiet, so fällt auf, dass Flächen für Arbeiten (Büro, Handel, Dienstleistungen, Gewerbe) mit 58 % den höchsten Anteil einnehmen werden. Für Wohnnutzungen ist ein Anteil von 30 % vorgesehen, auf Bildung und Kultur entfallen 12 % der Fläche.

Bei der Seestadt Aspern ist das Hauptziel einen eigenständigen Stadtteil mit einem urbanen Angebot an Infrastruktur- und Versorgungseinrichtungen zu errichten, der außerdem als neues Zentrum für den östlichen Teil des 22. Bezirks funktionieren soll. Daraus ergibt sich, dass auch hier eine für den Standort hohe Dichte von 2,2 entstehen und eine klare Hierarchie von Räumen ausgebildet werden soll, die eine klare Stadtstruktur ergibt und dadurch wiederum Orientierung gewährleisten soll. Des Weiteren sollen bei der Entwicklung die Fußgänger an erster Stelle stehen, das System für den motorisierten Individualverkehr soll sich daher an den Verbindungen für Fußgänger orientieren. Die Nutzungen Arbeiten und Wohnen sollen in der Seestadt mit jeweils 40 % gleich verteilt sein, auf Bildung und Kultur entfallen demnach 20 % der Fläche.

Für beide Projekte ergeben sich jedoch durch die ähnlichen Herausforderungen und Ziele auf städtischer Ebene auch zum Teil die selben Projektziele, etwa eine kleinteilige und vielfältige Nutzungsstruktur, eine hohe Qualität im Wohnungsbau und eine hohe Attraktivität für Unternehmen. Ein wesentlicher Unterschied hinsichtlich der Zielsetzung besteht darin, dass mit der HafenCity das Image der gesamten Stadt geprägt und Besucher von außerhalb angezogen werden sollen, die Seestadt Aspern soll sich als neues Zentrum des östlichen Bereiches des 22. Bezirks etablieren und ist daher eher lokal verankert, bisher sind dementsprechend auch keine Nutzungen von gesamtstädtischer Bedeutung (wie z.B. die Elbphilharmonie in Hamburg) in der Seestadt vorgesehen.

Im vorigen Kapitel wurde bereits erläutert, dass in den Stadtentwicklungsplänen beider Städte räumliche und thematische Schwerpunkte gesetzt wurden. Die HafenCity ist als Schlüsselprojekt und/oder Handlungsschwerpunkt für alle fünf Leitziele der Stadtentwicklung angeführt, das zeigt, dass die HafenCity für die Stadt von großer Bedeutung ist und eine hohe Priorität in der Umsetzung aufweist. Wie schon erwähnt, sind die Handlungsschwerpunkte für Wien in 13 Zielgebieten verankert, die Seestadt Aspern ist der Schwerpunkt des Zielgebiets 3, für die gesamte Stadt hat das Projekt aufgrund der hohen Anzahl an weiteren großen städtebaulichen Projekten vermutlich nicht dieselbe Priorität wie die HafenCity für Hamburg.

Beide Projekte wurden durch die Stadt initiiert, ebenso wurde in beiden Fällen zuerst ein städtebaulicher Wettbewerb durchgeführt, aus dem anschließend, zum größten Teil durch die Stadtentwicklung, der Masterplan erarbeitet wurde. Ebenfalls wurde auch für beide Projekte eine Entwicklungsgesellschaft gegründet. In Hamburg hat man mit der Veröffentlichung der Planungen so lange gewartet, dass der

Großteil der Grundstücke aufgekauft und gleichzeitig das Entstehen spekulativer Interessen verhindert werden konnte. Die HafenCity Hamburg GmbH als Entwicklungsgesellschaft wurde dann als 100 %-ige Tochter der Stadt Hamburg gegründet und dieser mittels eines Sondervermögens sämtliche Grundstücke im Entwicklungsgebiet übertragen. Anders ist das in Wien, hier wurde die Entwicklungsgesellschaft durch die Grundstückseigentümer, dem WWFF (mittlerweile Wirtschaftsagentur Wien) und der BIG, zur Baureifmachung der Bauplätze und der Vermarktung des Standortes gegründet, diese wurde mit Kapital ausgestattet, nicht aber die Grundstücke übertragen. Damit ist die Anzahl der Akteure in der Projektentwicklung in Wien von Anfang an höher, was diese komplexer gestalten kann. Da auch die Grundstücke nicht alle in einer Hand sind, führt das zu einem höheren Abstimmungsbedarf und dazu, dass die Entwicklungsgesellschaft wahrscheinlich nicht die Entwicklung jedes Grundstückes selbst steuern kann, da diese jedoch eine Tochtergesellschaft der Grundstückseigentümer ist, wird vermutet, dass die Entwicklung in gegenseitiger Abstimmung erfolgt.

Daraus lässt sich schließen, dass die Wien3420 nicht alleine für die Entwicklung der Grundstücke verantwortlich ist, da diese jedoch eine Tochtergesellschaft der Grundstückseigentümer ist, wird vermutet, dass die Entwicklung in gegenseitiger Abstimmung erfolgt.

Betrachtet man die Zeitleisten und Bauetappen zeigt sich, dass für beide Projekte mit 24 bzw. 25 Jahren etwa die gleiche Entwicklungsdauer vorgesehen wurde. Der Beschluss zur Realisierung der HafenCity erfolgte 1997 und drei Jahre später der Masterplanbeschluss. In Wien fiel die Entscheidung zur Entwicklung des ehemaligen Flugfeldes fünf Jahre später als in der HafenCity, also 2002, der Masterplanentwurf wurde wiederum fünf Jahre später beschlossen. In Hamburg war das erste Quartier neun Jahre nach dem Masterplanbeschluss fertig gestellt, in Wien soll das bereits fünf Jahre nach Masterplanbeschluss der Fall sein, derzeit zeichnen sich hier aber bereits Verzögerungen um zwei Jahre ab. Ein wesentlicher Unterschied in der Entwicklung ist, dass die Anbindung an die U- Bahn in Wien bereits mit den ersten Wohnungen fertig gestellt werden soll, in Hamburg wird dies erst drei Jahre nach Fertigstellung des ersten Quartiers erfolgen. Vermutlich ist das ein Resultat aus der Schwerpunktsetzung für Fußgänger in den Projektzielen der Seestadt Aspern und des Ziels der Stadt Wien, dass der Anteil des Umweltverbundes erhöht werden soll. Bei beiden Projekten ist die Entwicklung in Bauetappen vorgesehen, für Hamburg wurden sechs Etappen festgelegt, für Wien vier, allerdings ist die Umsetzung der ersten Bauetappe in Wien bisher nur zum Teil erfolgt. Die letzte Bauetappe ist für beide Projekte offen gehalten, je nach den bisher erfolgten Nutzungen können in dieser Phase Anpassungen und Optimierungen erfolgen, was bei einer solch langen Projektdauer sicher sinnvoll ist.

## 4. Bewertung

In den vorigen Kapiteln wurden die städtischen Rahmenbedingungen für die HafenCity Hamburg und die Seestadt Aspern verglichen, diese sind einerseits entscheidend für den Gesamterfolg der Projekte und andererseits ergeben sich aus den Rahmenbedingungen die Projektziele und spezifischen Anforderungen an die Projektentwicklung. Außerdem wurden die Projektdaten einander gegenübergestellt und so Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Projekte aufgezeigt. Nun folgt nacheinander die Bewertung der jeweiligen Organisation, Prozesse, Werkzeuge und, soweit möglich, der Ergebnisse der beiden Projekte anhand einer Bewertungsmatrix. Die Beurteilung der einzelnen Kriterien erfolgt größtenteils durch die Informationen die anhand von Experteninterviews erlangt wurden, die genaue Vorgehensweise zu den Interviews und deren Auswertung wurde in Kapitel 1.2 erläutert.

### 4.1 Bewertungsmatrix

Die Bewertungsmatrix, die für die Beurteilung der beiden Projekte entwickelt wurde, ist in den Abbildungen 23 und 24 dargestellt.

Für jedes Kriterium werden in der Bewertungsmatrix, je nach Erfüllungsgrad, 1- 5 Punkte vergeben, wobei 1 Punkt bedeutet, dass das jeweilige Kriterium nicht erfüllt wird und bei 5 Punkten das Kriterium vollständig erfüllt wird. Des Weiteren gibt es jeweils einen Gewichtungsfaktor zwischen 1 und 3, je nach Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung des Gesamtprojektes und die zu beantwortenden Forschungsfragen. Es werden jeweils die Zwischensummen der einzelnen Abschnitte, sowie die Gesamtsumme berechnet.

Damit sind folgende Punktezahlen möglich:

Organisation: mindestens 8 – maximal 40

Prozesse: mindestens 10 – maximal 50

Werkzeuge: mindestens 5 – maximal 25

Ergebnisse: mindestens 7 – maximal 35

Insgesamt: mindestens 30 – maximal 150

Dabei muss allerdings beachtet werden, dass im Falle der Seestadt Aspern noch nicht alle Kriterien beurteilt werden können, da die Entwicklungen hier noch nicht soweit fortgeschritten sind. Durch die Punktevergabe können allerdings einzelne Aspekte einander gegenüber gestellt und abgeleitet werden, wo eine effizientere Struktur gefunden wurde. Jedoch muss auch dabei vorsichtig vorgegangen und im jeweiligen Kontext betrachtet werden, da sich die Strukturen, wie bereits erwähnt, immer aus den jeweiligen Rahmenbedingungen ergeben. Besonders gute Ansätze werden durch eine besonders hohe Punktezahl hervorstechen, solche, die weniger gut geeignet sind, durch eine besonders niedrige Punktezahl.

Auf die Abbildungen folgend, werden die einzelnen Kriterien und ihre Erhebungsform kurz erläutert.

Abbildung 23: Bewertungsmatrix, Abschnitte A &amp; B

Bewertungsmatrix		HafenCity Hamburg		Seestadt Aspern			
		Bewertung	Punktezahl	Bewertung	Punktezahl		
Nummer	Kriterium						
	Bedeutungsfaktor						
<b>A</b>	<b>Organisation (Formen des Zusammenwirkens)</b>						
1	Es wurde eine geeignete Organisationsstruktur und Kompetenzaufteilung zwischen den Akteuren gefunden.		3				✓ Aufgaben- und Ressourcenverteilung, ✓ Kompetenzkonflikt- und Interessenskonfliktanalyse
2	Die Organisationsstrukturen sind geeignet die Projektziele effizient zu erreichen, d.h. mit einem sparsamen Einsatz öffentlicher Ressourcen		3				✓ Prinzipal- Agent- Verhältnisse zwischen Politik, Verwaltung und Dritten
3	Die Projektziele wurden aus den Zielen der Stadtentwicklung entwickelt oder stehen diesen zumindest nicht entgegen.		2				✓ Gegenüberstellung der Projekt- und Stadtentwicklungsziele, ✓ Verfahren bei der Formulierung der Projektziele
	<b>Zwischensumme</b>						
<b>B</b>	<b>Prozesse</b>						
4	Die Prozesse sind geeignet, die Projektziele zeitgerecht zu erreichen, d.h. ohne größere Zeitverzögerungen.		3				✓ Bisheriger Projektablauf, ✓ Verzögerungen und Gründe dafür
5	Die Prozesse sind geeignet, die Projektziele effizient zu erreichen, d.h. mit einem sparsamen Einsatz öffentlicher Ressourcen.		3				✓ Privates und öffentliches Investitionsvolumen, ? Einsparungspotentiale
6	Es wurden klare, messbare Ziele definiert, die einer Zielkontrolle unterliegen.		2				✓ Ziele, ✓ Art der Zielkontrolle
7	Das Projekt wird nutzerorientiert entwickelt und geht auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Nutzer ein.		2				✓ Art der Beteiligungsprozesse, ? Informationszeitpunkt von möglichen Nutzern
	<b>Zwischensumme</b>						

Quelle: Eigene Bearbeitung

Abbildung 24: Bewertungsmatrix, Abschnitte C &amp; D

<b>C</b>	<b>Werkzeuge (Formen der Steuerung)</b>								
8	Der Masterplan wurde als informelles Planungsinstrument in geeigneter Form eingesetzt.	2						✓ Überprüfung der Anforderungen an Masterpläne	
9	Es werden geeignete, auf das jeweilige Projekt zugeschnittene Werkzeuge eingesetzt.	2						✓ Eingesetzte Instrumente und Verfahren	
10	Es konnten innovative Werkzeuge etabliert werden.	1						? Innovative Instrumente oder Verfahren	
	<b>Zwischensumme</b>								
<b>D</b>	<b>Ergebnisse der Projektentwicklung</b>								
11	Durch die Kommunikationsstrategie kann die nationale und internationale Öffentlichkeit erreicht werden.	2						? Nachfrage von internationale Seite, ? Besucher im Gebiet	
12	Es wurde ein marktfähiges Konzept entwickelt.	2						✓ Vermietungs- und Verkaufslage, ? Nachfragesituation	
13	Die Besonderheiten des Ortes werden genutzt und auf den Stadtzusammenhang wird eingegangen.	1						✓ Eingliederung in Stadtzusammenhang, ? Bezug auf historische Entwicklung	
14	<i>Soweit bereits abschätzbar:</i> Die Projektziele (Ziele aus dem Masterplan) können erreicht werden.	1						✓ Vergleich Ziele - Realität	
15	<i>Soweit bereits abschätzbar:</i> Die Stadtentwicklungsziele können erreicht werden.	1						✓ Vergleich Ziele - Realität	
	<b>Zwischensumme</b>								
	<b>Gesamtsumme</b>								

Quelle: Eigene Bearbeitung

### 4.1.1 Organisation

Unter Abschnitt A der Bewertungsmatrix wird die Organisation, also die Formen des Zusammenwirkens der beteiligten Akteure, untersucht.

*1. Es wurde eine geeignete Organisationsstruktur und Kompetenzaufteilung zwischen den Akteuren gefunden. – maximal 15 Punkte*

Zur Beurteilung wird hierfür zuerst die Verteilung der Aufgaben und Ressourcen auf die beteiligten Akteure betrachtet, darauf folgt eine Konfliktanalyse, es soll heraus gefunden werden, ob Ziel-, Interessens- oder Kompetenzkonflikte bestehen. Können keine oder nur eine geringe Anzahl von Konflikten identifiziert werden, weist das darauf hin, dass eine geeignete Organisationsstruktur gefunden werden konnte.

*2. Die Organisationsstrukturen sind geeignet die Projektziele effizient zu erreichen, d.h. mit einem sparsamen Einsatz öffentlicher Ressourcen. – max. 15 Punkte*

Ob die gewählte Organisationsstruktur auch effizient ist, wird mithilfe des Principal- Agent- Ansatzes überprüft, da davon ausgegangen wird, dass das Bestehen von Agenturproblemen (s.u.) zu höheren Kosten führt und damit zu einem ineffizienten Einsatz der Mittel. Dazu werden die jeweiligen Verhältnisse zwischen Prinzipals (Auftraggeber) und Agenten (Auftragnehmer) ermittelt und untersucht, ob wesentliche Informationsasymmetrien oder Interessensunterschiede vorliegen bzw. welche Strategien eingesetzt werden um diese zu unterbinden. Liegen keine wesentlichen Informationsasymmetrien vor, wird die Höchstpunktzahl vergeben.

#### **Exkurs Principal- Agent- Ansatz oder Agency- Theorie<sup>1</sup>**

Der Principal- Agent- Ansatz untersucht bilaterale Verträge zwischen einem Prinzipal (Auftraggeber) und einem Agenten (Auftragnehmer) und das Problem, welches sich daraus ergibt, dass der Prinzipal nie sicher sein kann, dass der Agent hundertprozentig in seinem Interesse handelt. Das resultiert einerseits aus dem Informationsvorsprung seitens des Agenten sowie dadurch, dass der Agent nutzenmaximierend handeln wird und dadurch versuchen wird, den Informationsvorsprung zu Lasten des Prinzipals auszunutzen.

Man unterscheidet hauptsächlich folgende vier Informationsasymmetrien (Agenturprobleme):

- Hidden characteristics: Dieses Agenturproblem entsteht, bevor man einen Vertrags abschließt und resultiert daraus, dass dem Prinzipal nicht alle Eigenschaften des Agenten bekannt sind, was dazu führen kann, dass der falsche Vertragspartner gewählt wird.
- Hidden information: Dieses Agenturproblem entsteht nach Vertragsabschluss wenn dem Prinzipal Informationen für das Handeln des Agenten fehlen. Das kann dazu führen, dass der Agent Optionen für sein Handeln wählt, die für den Prinzipal nicht optimal sind.
- Hidden Action: Auch dieses Agenturproblem entsteht nach Vertragsabschluss und zwar dann, wenn der Prinzipal die Handlungen des Agenten nicht beobachten und dadurch nicht beurteilen kann, ob der Agent alle nötigen Anstrengungen unternimmt, um den Auftrag optimal

1 Vgl. Bea F.X./ Göbel E.(2010): Organisation. 4. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, 2010, S.145ff.

auszuführen.

Aus den Problemen „hidden information“ und „hidden action“ folgt das Problem des „moral hazard“, dem moralischen Risiko. Damit ist gemeint, dass der Agent seine Handlungen möglicherweise danach wählt, dass sie ihm einen persönlichen Nutzen, wie Status und Macht, verschaffen oder, dass er die Ressourcen des Prinzipals für private Zwecke einsetzt.

- Hidden intention: Dieses Problem kann vor oder nach Vertragsabschluss auftreten und beschreibt den Fall, daß dem Prinzipal die Handlungsabsichten des Agenten verborgen bleiben, was dazu führen kann, dass der Agent die Situation zum Nachteil des Prinzipals ausnutzt und diesen ausbeutet („hold up“). Das Problem der hidden intention ist allgemein kein Problem von asymmetrischer Informationsverteilung, sondern besteht darin, dass der Prinzipal opportunistisches Verhalten des Agenten zwar erkennt, aber nicht verhindern kann. Im Fall des hold up's besteht insofern ein Informationsproblem, dass der Prinzipal nach Vertragsabschluss nicht weiß, inwiefern der Agent seine Möglichkeiten zum hold up nutzen wird.

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten solche Agenturprobleme zu lösen, nämlich einerseits über den Markt, über die Vorgabe von Normen oder die Schaffung eines Anreizsystems, welches dazu führt, dass die Interessen zwischen Prinzipal und Agent auf eine Stufe gebracht werden.

### *3. Die Projektziele wurden aus den Zielen der Stadtentwicklung entwickelt oder stehen diesen zumindest nicht entgegen. – max. 10 Punkte*

Ein Projekt in diesem Ausmaß hat einen großen Einfluss auf die Stadt und ihre Bewohner und seitens der Stadtverwaltung müssen große Aufwendungen getroffen werden, um eine erfolgreiche und zeitgerechte Umsetzung des Projektes zu gewährleisten. Daher sollten die Projektziele, welche üblicherweise im Masterplan festgelegt sind, aus den Zielen der Stadtentwicklung abgeleitet werden und diese unterstützen, auf keinen Fall dürfen sie den Stadtentwicklungszielen entgegenstehen.

Ob Projekt- und Stadtentwicklungsziele überein stimmen wird dadurch ermittelt, dass die Ziele einander gegenübergestellt werden und bei den Experteninterviews nachgefragt wird, wie die Projektziele festgelegt wurden und, ob die Stadtentwicklung der Meinung ist, dass ihre Ziele in ausreichendem Maß in die Projektentwicklung miteingebunden wurden. Stimmen die Projekt- und die Stadtentwicklungsziele also überein, wird die Höchstzahl von 10 Punkten vergeben.

#### **4.1.2 Prozesse**

Hierbei wird untersucht, inwiefern die gewählten Prozesse im Zuge der Projektentwicklung zu einer erfolgreichen Umsetzung beitragen.

*4. Die Prozesse sind geeignet, die Projektziele zeitgerecht zu erreichen, d.h. ohne größere Zeitverzögerungen. – max. 15 Punkte*

Es wird davon ausgegangen, dass die Prozesse für eine zügige Projektentwicklung dann geeignet sind, wenn der sich vorgenommene Zeitplan auch eingehalten werden kann, dieser soll daher für die Beurteilung dieses Aspektes herangezogen werden. Die höchste Punktzahl wird dann vergeben, wenn es in der bisherigen Projektlaufzeit zu keinen wesentlichen Verzögerungen gekommen ist und das Gesamtprojekt voraussichtlich zum festgelegten Termin fertiggestellt werden kann.

*5. Die Prozesse sind geeignet, die Projektziele effizient zu erreichen, d.h. mit einem sparsamen Einsatz öffentlicher Ressourcen. – max. 15 Punkte*

Um dieses Kriterium bewerten zu können, werden öffentliches und privates Investitionsvolumen einander gegenübergestellt und abgeschätzt, ob die Entwicklung des Projektes auch mit einem geringeren Einsatz von öffentlichen Finanzmitteln möglich wäre. Hierbei spielt es auch eine Rolle, inwiefern die jeweilige Entwicklungsgesellschaft auch selbst als Bauherrin auftritt und ob dabei öffentliche Mittel verwendet werden. Stellt sich insgesamt heraus, dass die Mittel im jeweiligen Kontext günstig eingesetzt werden und kaum Einsparungspotential identifizierbar ist, wird die Höchstpunktzahl vergeben.

*6. Es wurden klare, messbare Ziele definiert, die einer Zielkontrolle unterliegen. – max. 10 Punkte*

Um diesen Punkt angemessen beurteilen zu können, werden die Projektziele näher betrachtet und bei den Experteninterviews nachgefragt, inwiefern die Zielerreichung gemessen wird. Wird festgestellt, dass eine angemessene Art der Zielkontrolle auf unterschiedlichen Ebenen gefunden wurde, wird die höchstmögliche Punktzahl vergeben.

*7. Das Projekt wird nutzerorientiert entwickelt und geht auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Nutzer ein. – max. 10 Punkte*

Hierfür werden die Beteiligungsprozesse betrachtet und beurteilt, inwiefern diese die Möglichkeit bieten auf die Bedürfnisse der zukünftigen Nutzer einzugehen, auch bei den Experteninterviews soll diesbezüglich nachgefragt werden. Die Bedeutung der Nutzerorientierung wird durch folgendes Zitat nach Schulte/ Bone- Winkel verdeutlicht: „Für dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit von entscheidender Bedeutung ist die Fähigkeit des Projektentwicklers, nachhaltige Trends zu erkennen, Bedürfnisse der Nutzer zu antizipieren und entsprechend nachgefragte Projekte zu entwickeln.“<sup>1</sup> Der Aspekt der Nachfrage wird im Zusammenhang mit der Marktfähigkeit, Kriterium Nummer 12, näher betrachtet.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch, ob mögliche Nutzer rechtzeitig über die Projektentwicklung informiert und eingebunden werden. Wird somit festgestellt, dass das Projekt nutzerorientiert entwickelt wird, werden die höchstmöglichen 10 Punkte vergeben.

### 4.1.3 Werkzeuge

Hinsichtlich dieses Abschnittes werden die eingesetzten Instrumente zur Steuerung des Projektes untersucht, welche eine unmittelbare Auswirkung auf die Qualität des gesamten Projektes haben. Dies betrifft insbesondere den Masterplan, der bei solchen Großprojekten eine entscheidende Rolle spielt.

#### *8. Der Masterplan wurde als informelles Planungsinstrument angemessen eingesetzt. – max. 10 Punkte*

Der Masterplan ist ein wichtiges, informelles Instrument mit dem die grundlegenden Ziele und wichtigsten Umsetzungsschritte in einem Diskussionsprozess mit den beteiligten Akteuren und zum Teil auch mit der Bevölkerung festgelegt werden und bildet damit die Basis für die Rechtschaffung durch formelle Instrumente.

Die Vorgaben im Masterplan sollten also so formuliert werden, dass jederzeit Anpassungen auf veränderte Rahmenbedingungen getroffen werden können. Die Bedeutung eines Masterplanes umfasst knapp folgende Aspekte<sup>2</sup>:

- „Eröffnung von Diskussionen, Aufzeigen von Zukunftsoptionen,
- Initiierung von Prozessen und lokalem Engagement,
- Vernetzung von AkteurInnen, Herstellung von Konsens, Schaffung einer Vertrauensbasis,
- Verknüpfung sektoraler fachlicher Belänge,
- Koordination von Aktivitäten und Prozessen, Klärung von Verantwortung, Management künftiger Entwicklungen,
- Förderung und Sicherung von Qualitäten,
- Herstellung einer Öffentlichkeit, Marketing.“

Es soll abgeschätzt werden, ob diese Anforderungen durch die Masterplanung der beiden Projekte erreicht werden konnten, wenn dies der Fall ist wird die Höchstpunktezahl vergeben.

#### *9. Es werden geeignete, auf das jeweilige Projekt zugeschnittene Werkzeuge eingesetzt. – max. 10 Punkte*

Für diesen Aspekt sollen die eingesetzten Instrumente und Verfahren dahin gehend analysiert werden, ob sie den spezifischen und komplexen Anforderungen gerecht werden. Ist das der Fall werden 10 Punkte vergeben.

#### *10. Es konnten innovative Werkzeuge entwickelt werden – max. 5 Punkte*

Die Chance zur Innovation in dieser Hinsicht ergibt sich daraus, dass ein gesamter Stadtteil von Anfang an durchgeplant werden kann und muss, was den Einsatz geeigneter Instrumente erfordert. Aus dieser Situation können auch neue Instrumente und Verfahren entwickelt werden, die den Anforderungen der modernen und nachhaltigen Stadtentwicklung entsprechen und auch bei anderen Stadtentwicklungsprojekten eingesetzt werden können. Wenn das zutrifft, wird die Höchstpunktezahl vergeben.

#### 4.1.4 Ergebnisse

Der letzte Abschnitt beschäftigt sich mit den Ergebnissen der beiden Projekte, soweit diese bereits abschätzbar sind. Erst an den endgültigen Ergebnissen wird sich feststellen lassen, wie erfolgreich die beiden Projekte tatsächlich sind.

##### *11. Durch die Kommunikationsstrategie kann die nationale und internationale Öffentlichkeit erreicht werden. – max. 5 Punkte*

Die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie hat das Ziel einer positiven Markierung und Marktpositionierung eines Projektes, dazu müssen die Stärken und Schwächen eines Projektes identifiziert und auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten werden. Mit den Kommunikationsmassnahmen muss zu Projektbeginn angefangen werden, um eine entsprechende Außenwirkung erreichen zu können.<sup>1</sup>

Wie bereits in den vorigen Kapiteln festgestellt wurde, haben sowohl die Hafencity Hamburg als auch die Seestadt Aspern das Ziel, neben dem nationalen auch das internationale Interesse zu wecken. Ob die Kommunikationsstrategie dazu geeignet ist, soll durch die Experteninterviews erhoben werden, ist dies der Fall wird die maximale Anzahl von 10 Punkten vergeben.

##### *12. Es wurde ein marktfähiges Konzept entwickelt. – max. 10 Punkte*

Ob das Konzept marktfähig ist, zeigt sich dadurch, wie die Vermietung bzw. der Verkauf der Objekte läuft. Eine erfolgreiche Vermarktung hängt davon ab, dass nicht zu viel Fläche auf einmal realisiert wird und nicht am Bedarf vorbei gebaut wird, also zu viel Angebot einer Nutzung errichtet wird. Um diese Frage beantworten zu können, soll durch die Experteninterviews für beide Projekte festgestellt werden, wie die Nachfrage an die Entwicklungsgesellschaften aussieht. Hinsichtlich der Hafencity kann für den realisierten Bereich untersucht werden, ob hier ein wesentlicher Leerstand besteht, oder die Vermarktung wie erwünscht verläuft. Verlaufen Vermarktung und Nachfrage wie erwünscht und können keine wesentlichen Leerstände erhoben werden, wird die Höchstpunktzahl vergeben.

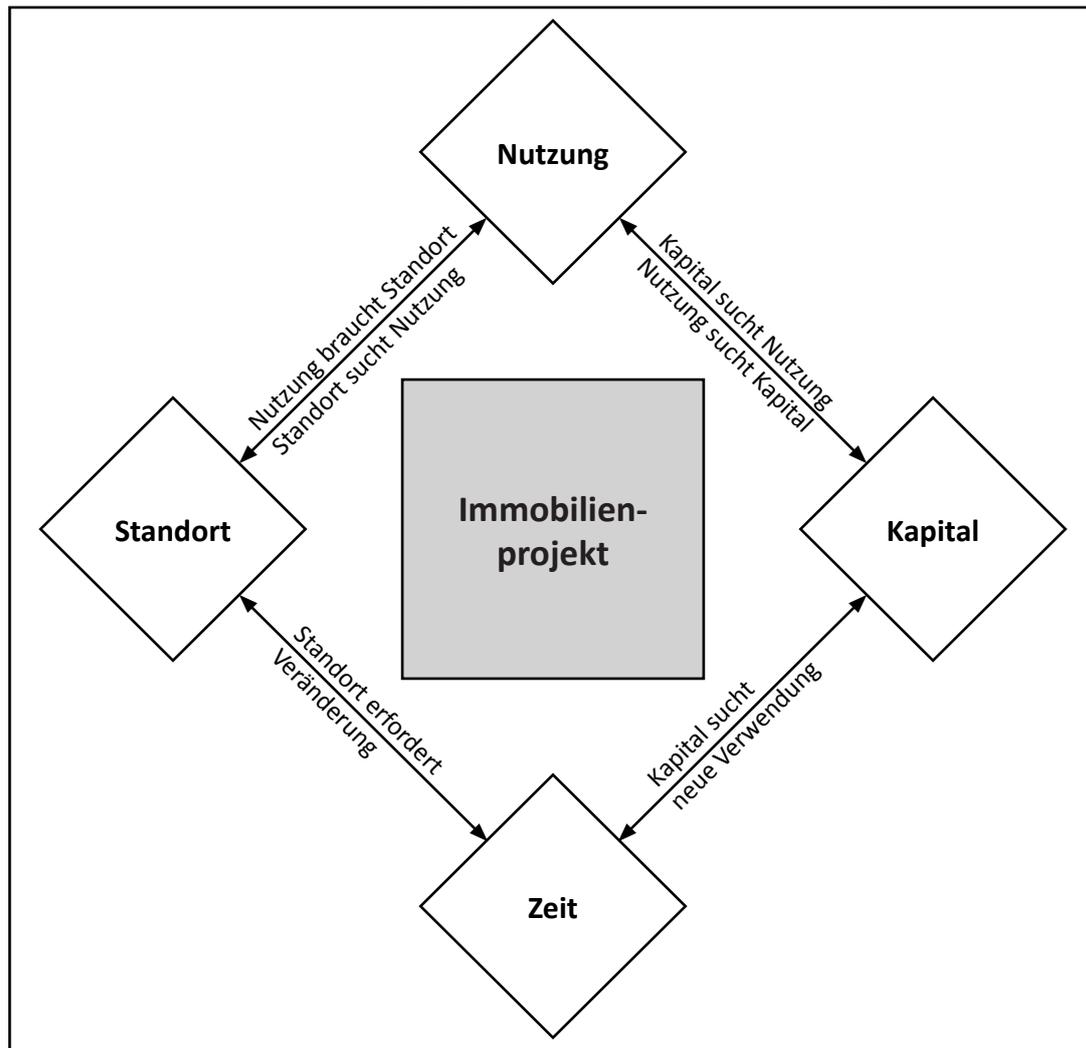
##### *13. Die Besonderheiten des Ortes werden genutzt und auf den Stadtzusammenhang wird eingegangen. – max. 5 Punkte*

Beide Projekte stellen eine Revitalisierung von urbanen Brachflächen dar, daraus ergibt sich die Ausgangssituation „Standort sucht Projektidee“, siehe Abbildung 25. Bei dieser Ausgangssituation ist, neben der bereits angesprochenen Nutzerorientierung, eine Berücksichtigung des Genius loci und den historischen Besonderheiten eines Standortes von großer Bedeutung. Durch die Berücksichtigung von den historischen Gegebenheiten und den Stadtzusammenhang sollen standort- und stadtverträgliche Projekte entwickelt werden.<sup>2</sup> Daher werden die Grenzen des Planungsgebietes dahin gehend betrachtet, ob sich das Projekt in seine Umgebung eingliedert und wie es erschlossen wird. Bei einer guten Integration des Projektgebietes in das städtische Umfeld und einen Bezug zu seiner historischen Bedeutung werden die höchstmöglichen 5 Punkte vergeben.

1 Vgl. Schulte/ Bone- Winkel(2008): S.129

2 Vgl. Schulte/ Bone- Winkel(2008):S.123- 124

Abbildung 25: Ausgangssituationen der Projektentwicklung



Quelle: Schulte W./Bone-Winkel S. (2008), S.28 in Anlehnung an Diederichs, Grundlagen der Projektentwicklung, Teil 1, in: Bauwirtschaft 1994, Heft 11, S.46; Eigene Darstellung

14. Soweit bereits abschätzbar: Die Projektziele (Ziele aus dem Masterplan) können erreicht werden. – max. 5 Punkte

15. Soweit bereits abschätzbar: Die Stadtentwicklungsziele können erreicht werden. – max. 5 Punkte

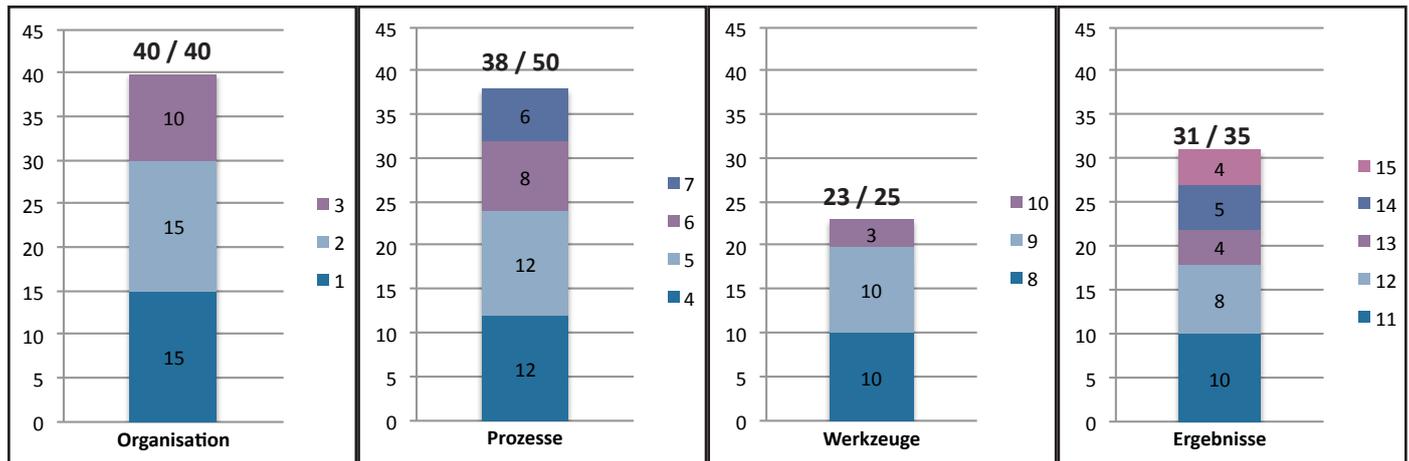
Diese beiden letzten Kriterien stellen einen wichtigen Aspekt hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung der Projekte dar. Im Fall der Seestadt Aspern kann hierzu allerdings noch kaum etwas gesagt werden, da mit der Errichtung der ersten Gebäude erst in diesem Jahr gestartet wird, durch die Interviews kann eine Einschätzung der Experten erlangt werden. Bezüglich der HafenCity Hamburg kann die Zielerreichung für den fertig gestellten Bereich bewertet werden, aber auch hier stellt dies noch kein endgültiges Ergebnis dar, das wird sich vermutlich erst einige Jahre nach der Fertigstellung zeigen.

Da die beiden Aspekte zwar sehr wichtig sind, aber aus heutiger Sicht nur schwer abschätzbar sind, erhalten sie den geringsten Bedeutungsfaktor von 1.

## 4.2 HafenCity Hamburg

Die Organisation, die Prozesse, die Werkzeuge und die vorläufigen Ergebnisse der HafenCity nach der Bewertungsmatrix wurden insgesamt mit 132 Punkten bewertet, das sind 88 % der höchst möglichen Punktzahl. In den Abbildungen 26 - 29 sind die erreichten Punkte für die einzelnen Abschnitte und Kriterien dargestellt. Anschließend werden die einzelnen Aspekte erläutert.

Abbildungen 26 - 29: Ergebnisse der Bewertung der Organisation, Prozesse, Werkzeuge und Ergebnisse der HafenCity



Quelle: Eigene Berechnungen

### 4.2.1 Organisation

Für die Organisation wurden in der Bewertung 40 Punkte, also die höchst mögliche Punktzahl für diesen Abschnitt, vergeben. Eine Begründung dafür wird nun in Bezug auf die einzelnen Aspekte erläutert.

*1. Es wurde eine geeignete Organisationsstruktur und Kompetenzaufteilung zwischen den Akteuren gefunden. – 15 Punkte*

Dieser Punkt wird mit der Höchstpunktzahl bewertet. Abbildung 30 zeigt ein Organigramm mit den beteiligten Akteuren und ihren Rollen bei der Entwicklung der HafenCity.

Dabei wird deutlich, dass die **HafenCity Hamburg GmbH** die zentrale Schnittstelle in allen Anliegen ist. Sie ist Grundstückseigentümerin mittlerweile aller Flächen des Projektgebietes und seit Projektbeginn, 1995 wurde sie als GHS (Gesellschaft für Hafen- und Standortentwicklung) gegründet, mit der Verwaltung des Sondermögens „Stadt und Hafen“ betraut.<sup>1</sup>

Sämtliche Aufgaben der HafenCity Hamburg GmbH werden über dieses Sondervermögen, also durch die Wertsteigerung der Grundstücke und den Grundstücksverkauf, finanziert. Diese Aufgaben sind die Masterplanung, die Planung und Errichtung der technischen Infrastruktur, die Planung und Umsetzung der öffentlichen Räume, die Akquirierung von Investoren bzw. Grundstückskäufern und die damit verbundenen Verfahren (Wettbewerbe), sowie die Kommunikation und das Marketing.<sup>2</sup>

1 Vgl. Bürgerschaft der FHH (1997)

2 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

Normalerweise ist in Hamburg der jeweilige Bezirk für die Änderung von Bebauungsplänen sowie die Erteilung von Genehmigungen zuständig und ebenso für die Planungen und Errichtungen bezüglich des öffentlichen Raumes. Räumlich gesehen würden diese Aufgaben hinsichtlich der HafenCity damit dem Bezirk Hamburg- Mitte unterliegen, da die HafenCity aber einen Sonderstatus in Hamburg hat, unterliegen Bebauungsplanung und Baugenehmigungen direkt dem Senat und damit der **Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU)** als Senatsbehörde. Zu diesem Zweck wurde innerhalb der Behörde auch eine eigene Projektgruppe „HafenCity“ gegründet, die die Aufgaben bezüglich der HafenCity gebündelt bearbeitet.<sup>3</sup>

Planung, Finanzierung und Errichtungen hinsichtlich der technischen Infrastruktur und des öffentlichen Raumes hingegen wurden, wie bereits erwähnt, der HafenCity Hamburg GmbH übertragen. Erst wenn die Straßen fertig gestellt sind und hier keine Bautätigkeiten mehr erfolgen, werden sie öffentlich gewidmet und fallen damit in den Aufgabenbereich des **Bezirks Hamburg- Mitte**. Auch Parks und Plätze würden in diesem Sinne dem Bezirk übertragen werden, damit wartet die HafenCity GmbH gegenwärtig noch, wahrscheinlich bis zur Fertigstellung des Gesamtprojektes, da diese Flächen für die Gesellschaft einerseits für Vermarktungszwecke wichtig sind und andererseits die Befürchtung besteht, dass die Qualität der Plätze nicht in dem Maß aufrecht erhalten werden kann, sobald diese dem Bezirk unterliegen.<sup>4</sup>

Seitens der Freien und Hansestadt Hamburg gibt es ferner **Kommissionen**, wie die Kommission für Bauordnung, die mit Vertretern aus Politik und Verwaltung besetzt sind. Diese Kommissionen treffen die endgültige Entscheidung beim Beschluss eines Bebauungsplanes und bei der Auswahl von den Investoren bzw. Grundstückskäufern.<sup>5</sup>

Die einzelnen **Fachbehörden der Stadt** sind zudem zuständig was die Errichtung von besonderen Projekten und die soziale Infrastruktur angeht. Also im Fall der Elbphilharmonie ist die Kulturbehörde zuständig, für die HafenCity Universität die Wissenschaftsbehörde und für die Schulen die Schulbehörde. Diese Projekte werden auch nicht aus dem Sondervermögen finanziert. Die Errichtung von Kinderbetreuungseinrichtungen erfolgt über private Investoren, die diese dann an entsprechende Betreiber vermieten, welche wiederum von der Stadt, in dem Fall von der Sozialbehörde, gefördert werden.<sup>6</sup>

Auch die U-Bahn und Straßen bzw. Brücken, die die HafenCity mit der Stadt verbinden, aber außerhalb des Projektgebietes liegen, werden von der Stadt und nicht von der HafenCity Hamburg GmbH geplant und finanziert.<sup>7</sup>

Die Kontrolle über die Wirtschaftspläne und die Wahrung der Interessen der Stadt unterliegen dem **Aufsichtsrat**, der mit Senatoren und dem ersten Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg besetzt ist.<sup>8</sup>

3 Vgl. Experteninterview mit Dieter Polkowski am 21.3.2011 in Hamburg

4 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

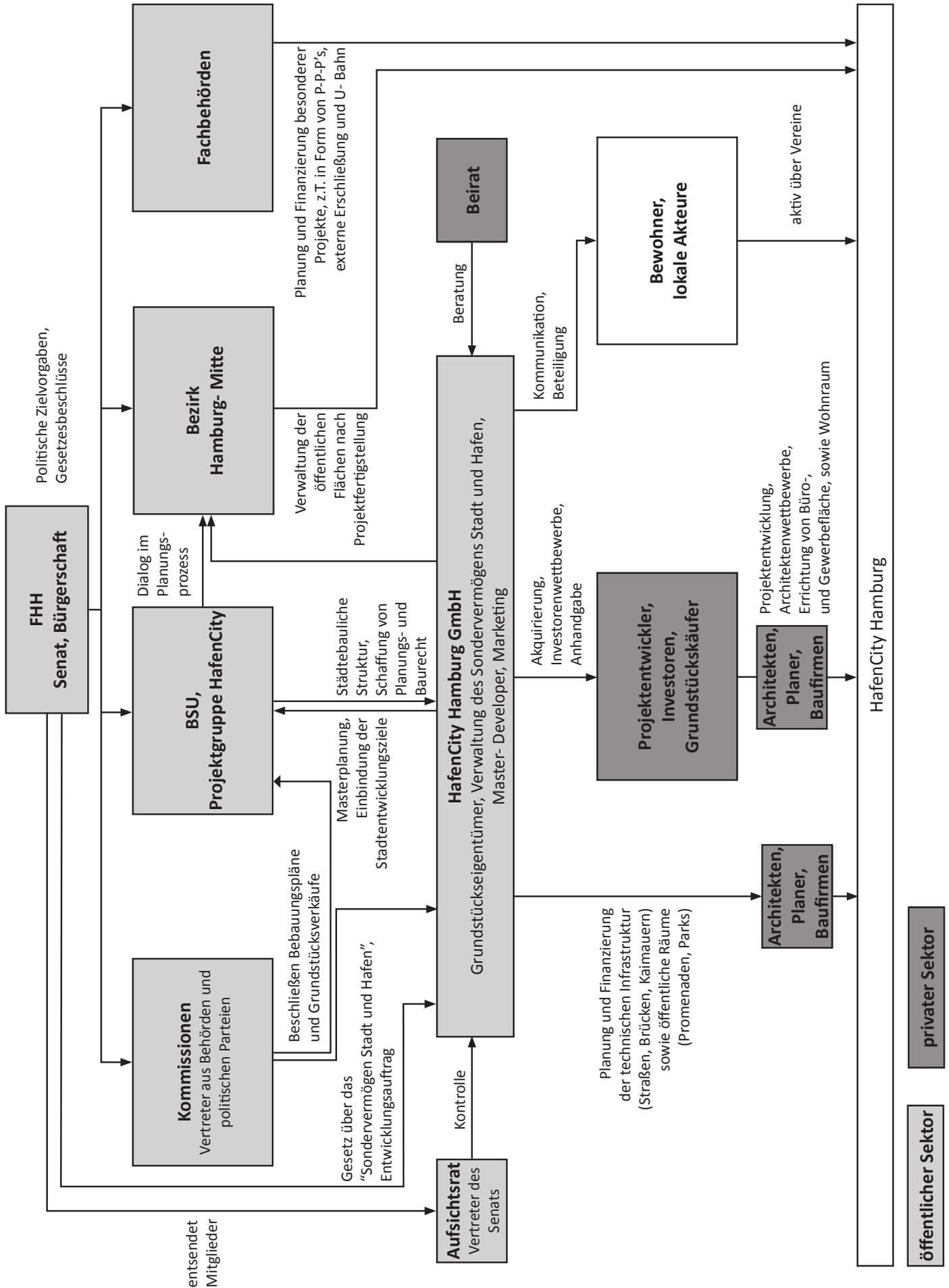
5 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

6 Vgl. Experteninterview mit Dieter Polkowski am 21.3.2011 in Hamburg

7 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

8 Vgl. Experteninterview mit Dieter Polkowski am 21.3.2011 in Hamburg

Abbildung 30: Organigramm HafenCity



Quelle: Experteninterviews, Eigene Darstellung

Von der HafenCity Hamburg GmbH wurde 2004 ein **Beirat** gegründet, der einerseits mit wichtigen Akteuren aus der Wirtschaft und andererseits mit Vertretern aus der Wissenschaft besetzt ist. Die Beiratsmitglieder verüben ihre Tätigkeit ehrenamtlich und tagen etwa zwei- bis dreimal im Jahr zu einem bestimmten Leitthema und die aktuellen Entwicklungen in der HafenCity. Der Beirat funktioniert somit als ein Experten- Gremium, das sich kritisch mit den Entwicklungen auseinandersetzt und damit Anregungen für den laufenden Prozess gibt. In welcher Form diese Anregungen umgesetzt werden, liegt bei der HafenCity Hamburg GmbH.<sup>1</sup>

Die Vergabe von Grundstücken zur Errichtung von Wohnraum erfolgt durch **Investorenwettbewerbe** und das **Anhandgabeverfahren**. Entscheidend bei den Wettbewerben ist nicht der höchste erzielbare Kaufpreis, sondern das beste Nutzungskonzept<sup>2</sup>. Oft ist der Preis schon im Vorhinein festgelegt (Festpreisverfahren), zurzeit wird aber durch eine 70/30- Regelung der Preis wieder in die Entscheidung miteinbezogen. Dabei ist zu 70 Prozent das jeweilige Konzept ausschlaggebend und zu 30 Prozent der Preis.<sup>3</sup>

Grundstücke zur Errichtung von Büroraum werden grundsätzlich nicht über Wettbewerbe ausgeschrieben, sondern interessierte Unternehmen können sich bei der HafenCity Hamburg GmbH bewerben, wenn sie mindestens 50 Prozent eines Grundstückes oder Gebäudes selbst nutzen wollen bzw. für diesen Anteil einen Hauptnutzer nachweisen können.<sup>4</sup> Nach eingegangener Bewerbung erfolgt eine Prüfung durch die Hamburgische Wirtschaftsförderung, hat man sich dann über ein geeignetes Grundstück verständigt wird von der HafenCity Hamburg GmbH ein Antrag gestellt, dem die Kommission für Bodenordnung zustimmen muss. Daraufhin folgt das Anhandgabeverfahren, das die Qualität der Projektentwicklung sicher stellen soll.<sup>5</sup>

#### **Exkurs Anhandgabeverfahren**

Beim Anhandgabeverfahren wird einem Investor ein Grundstück für ein Jahr *anhand gegeben*, in dieser Zeit kann der Investor das Grundstück qualifizieren (Architektenwettbewerb in Auftrag geben, Finanzierung absichern, Bauantrag vorbereiten, etc.). Erst am Ende dieser Anhandgabeperiode wird für den Investor der Kaufpreis für das Grundstück fällig, kommt er den Forderungen des Anhandgabevertrages allerdings nicht nach, kann ihm das Grundstück seitens der HafenCity Hamburg GmbH auch wieder entzogen werden.<sup>6</sup>

Aus der Betrachtung des Organigramms lässt sich schließen, dass die Aufgaben und Kompetenzen in geeigneter Form verteilt sind. Am Anfang, im Rollenfindungsprozess, scheint es kleinere Schwierigkeiten gegeben zu haben, da manche Behörde das Gefühl hatte, „es werde ihr etwas weggenommen“<sup>7</sup>, dies ist aber ein natürlicher Aspekt eines solchen Prozesses. Die BSU hätte sich aber auch mehr Beteiligung an der Überarbeitung des Masterplans für die östliche HafenCity im Jahr 2010 gewünscht, wobei sich dadurch nach eigenen Aussagen am Ergebnis wahrscheinlich nichts geändert hätte, sondern den Prozess bis zum Beschluss verändert und teilweise auch vereinfacht hätte.<sup>8</sup> Das zeigt, dass man sich über die

1 Vgl. Experteninterview mit Thomas Krüger am 23.3.2011 in Hamburg

2 Vgl. HafenCity Hamburg GmbH (2011): Projekte - Einblicke in die aktuellen Entwicklungen. 14. Ausgabe, HCH GmbH, Hamburg 2011

3 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

4 Vgl. Experteninterview mit Dieter Polkowski am 21.3.2011 in Hamburg

5 Vgl. HafenCity Hamburg GmbH (2011)

6 Vgl. Homepage HafenCity Hamburg: <http://www.hafencity.com/de/glossar-a-e/anhandgabe.html>; zugegriffen am 7.4.2011

7 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

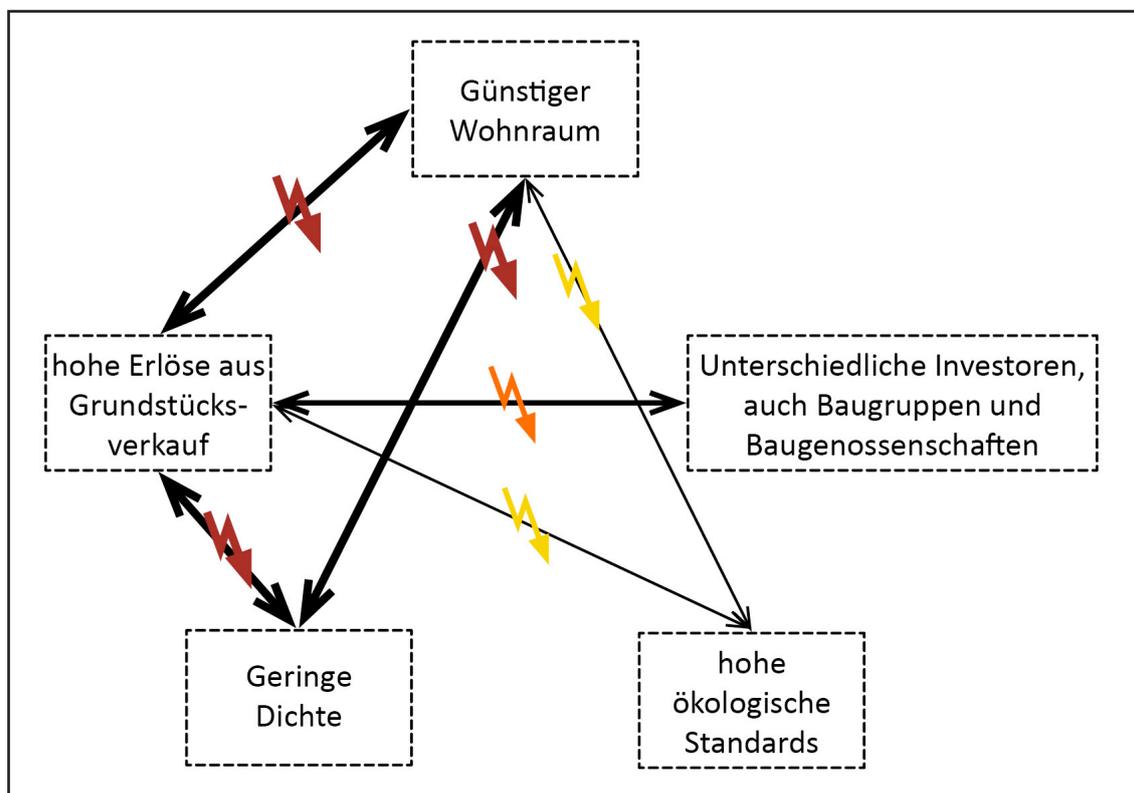
8 Vgl. Experteninterview mit Dieter Polkowski am 21.3.2011 in Hamburg

wesentlichen Ziele einig ist und von allen Seiten wurde auch die gut funktionierende Zusammenarbeit betont. Des Weiteren wurde auch von allen Interviewpartnern die hohe fachliche Kompetenz der Mitarbeiter der Hafencity Hamburg GmbH hervorgehoben, woraus geschlossen werden kann, dass die richtigen Personen für die Projektentwicklung eingesetzt werden.

Entstanden aus den Diskussionen zur Überarbeitung des Masterplanes scheint es zur Zeit allerdings einige Zielkonflikte zu geben was die Errichtung von günstigem Wohnraum angeht, siehe Abbildung 31. Zur Diskussion steht zur Zeit, wie man im östlichen Bereich günstigeren Wohnraum als bisher verwirklichen kann. Demgegenüber steht allerdings jenes Ziel, dass möglichst hohe Erlöse aus dem Grundstücksverkauf erzielt werden sollen. Des Weiteren wird die hohe Dichte des östlichen Bereiches (die Dichte wurde bei der Überarbeitung des Masterplanes erhöht) in Frage gestellt<sup>1</sup>, aber auch eine geringere Dichte würde das Ziel günstigeren Wohnraum zu errichten erschweren. Zwischen den Zielen „Günstiger Wohnraum“ und „Hohe ökologische Standards“ besteht ein kleiner Konflikt, da die Baukosten durch hohe ökologische Standards oft höher sind, allerdings sollten sich die laufenden Betriebskosten dadurch verringern.

Letztendlich entscheidet die Kommission für Bodenordnung, zu welchen Konditionen die Grundstücke veräußert werden. Laut Kommission sind die Preise für die Grundstücke noch zu niedrig, da am Markt höhere Preise realisiert werden könnten und der Anreiz für Investoren zu hoch ist, sodass diese eine möglichst hohe Differenz beim Verkauf fertig gestellter Wohnungen zu erzielen versuchen. Die Hafencity Hamburg GmbH will auf der anderen Seite die Preise aber auch nicht zu hoch ansetzen, da sonst einige Bietergruppen ausgeschlossen werden würden, wie etwa Baugemeinschaften oder Baugenossenschaften.<sup>2</sup>

Abbildung 31: Zielkonflikte



Quelle: Experteninterviews, Eigene Darstellung

1 Abschlussdiskussion zur Überarbeitung des Masterplans für die östliche Hafencity, 22.09.2011  
 2 Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

Insgesamt wurde eine geringe Anzahl an Konflikten festgestellt, momentan bestehen zwar einige Diskussionen, aber man ist sich über die grundlegenden Ziele und Endergebnisse einig. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass die Organisationsstrukturen in hohem Maß geeignet sind und die Kompetenzen in angemessener Form verteilt wurden, daher wird hier die Höchstpunktezahl vergeben.

## *2. Die Organisationsstrukturen sind geeignet die Projektziele effizient zu erreichen, d.h. mit einem sparsamen Einsatz öffentlicher Ressourcen. - 15 Punkte*

Auch hier kann die Höchstpunktezahl erreicht werden, die Vertragsarten zwischen den wesentlichen Akteuren, die an der Entwicklung der HafenCity Hamburg beteiligt sind, sind wiederum im Organigramm, Abbildung 30, abzulesen.

Mit dem **Gesetz über das Sondervermögen Stadt und Hafen** wurde der HafenCity Hamburg GmbH die Verwaltung des Sondervermögens und der Auftrag zur Entwicklung des innerstädtischen Hafenrands übertragen.<sup>3</sup> Wesentlich bei der Projektorganisation ist, dass die HafenCity Hamburg GmbH die Projektentwicklung grundsätzlich eigenständig durchführen kann, die Kontrolle unterliegt aber dem Aufsichtsrat und den Kommissionen, die mit politischen Vertretern besetzt sind.

Folgendes Beispiel soll diese Aufgabenverteilung verdeutlichen: Bei der Auswahl von Investoren für die Anhandgabe eines Grundstückes werden die Vorgaben, z.B. 30 % Wohnungen für junge Familien, die Durchführung des Wettbewerbes, sowie die Aufbereitung der Ergebnisse von der HafenCity Hamburg GmbH gemacht. Diese trifft dann eine Vorauswahl des gewünschten Investors, die allerdings von der Kommission für Bodenordnung akzeptiert werden muss. Dadurch, dass das beste Konzept entscheidet kommen dabei oft sehr vielfältige Lösungen zustande.<sup>4</sup>

Das **Anhandgabeverfahren** ist sehr gut geeignet, die Projektziele effizient zu erreichen, da durch die Anhandgabephase sichergestellt wird, dass einerseits die Zeitpläne und andererseits die Nutzungsvorgaben erfüllt werden, andernfalls wird das Grundstück dem Bauherrn oder Projektentwickler wieder entzogen.

Wie bereits angeführt, werden Grundstücke zur Errichtung für Büroflächen grundsätzlich nur vergeben, wenn ein Unternehmen die Flächen zu mindestens 50 Prozent selber nutzt oder für diesen Anteil einen Hauptnutzer vorweisen kann. Dies ist ebenfalls ein Aspekt der zur Effizienz beiträgt, da so der Errichtung reiner Spekulationsobjekte vorgebeugt wird.<sup>5</sup>

Bei den **Architektenwettbewerben** entscheidet eine Jury über den Gewinner, die Preisrichter werden dabei von den Investoren, dem Oberbaudirektor und der HafenCity Hamburg GmbH bestimmt.<sup>6</sup>

Als Anreiz für die Errichtung von nachhaltigen Gebäuden seitens der Bauherren kann das **Umweltzeichen der HafenCity Hamburg GmbH** angesehen werden. Das Umweltzeichen gibt es in den Kategorien Silber und Gold und beinhaltet bestimmte Leistungen zur ökologischen Qualität des Gebäudes, die erfüllt werden müssen. Zur Erfüllung dieser Leistungen kann sich der Bauherr über den Kaufvertrag oder eine separate Vereinbarung verpflichten und muss diese so dokumentieren, dass sie nach der Fertigstellung

3 Vgl. Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (1997)

4 Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

5 Experteninterview mit Dieter Polkowski am 21.3.2011 in Hamburg

6 Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

Abbildung 32: Gegenüberstellung der Stadtentwicklungs- und Projektziele

	<b>Stadtentwicklung</b>	<b>Masterplan</b>
<b>Erweiterung Innenstadt, Nutzungsmischung</b>	Erweiterung der Hamburger City.	Städtisch- gemischte Nutzungsstruktur.
	Belebung der Innenstadt durch neue Bewohner und Angebote.	Parzellierung der Einzelgrundstücke soll so erfolgen, dass Eigentumsverhältnisse möglichst breit gestreut werden und Vielfältigkeit sowie eine urbane Struktur gewährleisten zu können.
	Rückkehr der Hamburger City an die Elbe.	Nützung von Synergien für benachbarte Stadtteile und somit ein Austausch der Bevölkerung und der Qualitäten zwischen den Stadtteilen.
<b>Neue Arbeitsplätze, internationale Unternehmen</b>	Neuansiedlung von internationalen Unternehmen.	Schaffung eines breiten Angebots an neuen Arbeitsplätzen.
	Angebot von attraktiven Büroflächen in zentraler Lage.	
<b>Historische Entwicklung und Wasserbezug, Freizeitort, internationale Wahrnehmung</b>	Stärkung des Gebietes als Erlebnis-, Besuchs- und Freizeitort für Bewohner sowie auswärtige und ausländische Besucher.	Zusätzliche Attraktivitäten aus Einzelhandels-, Bildungs-, Kultur-, Unterhaltungs- und Tourismussektor.
	Nutzung der besonderen Attraktivität des Gebietes durch die Nutzung des Geschichts- und Wasserbezuges.	Entwicklung eines Gebietes von innerstädtischem Charakter unter Berücksichtigung der hafentypischen Strukturen von Land- und Wasserflächen. Große Bedeutung der Uferkanten und Nutzung der Wasserflächen als öffentliche Orte, Promenaden sollen daher dauerhaft für jeden zugänglich sein.
<b>Wohnen in attraktiver, urbaner Lage</b>	Schaffung von Wohnungsangeboten in verkehrlich gut erschlossener, lebendiger, Nutzungsgemischter und städtebaulich attraktiver Lage.	Stärkung der Wohnfunktion der Innenstadt. Innerstädtischer Charakter der Hafencity durch innerstädtische Dichte, eine Bebauung im städtebaulichen Zusammenhang und eine Abwechslungsreiche Folge von öffentlichen Räumen.
	Hochwertige Angebote um den Zuzug steuerstarker Bevölkerungsgruppen zu fördern.	Möglichst viele Gebäude sollen einen Blick aufs Wasser erhalten, auch jene "in zweiter Reihe".
<b>Finanzierung Hafen</b>	Ausbau der Hafeninfrastruktur mit den Erlösen, die durch die Entwicklung der Hafencity freigesetzt werden.	
<b>Schrittweise Entwicklung</b>	Schrittweise Umsetzung in jeweils ausreichend großen Flächen um Lebensfähigkeit, Attraktivität, internationale Wahrnehmung und einen optimalen finanziellen Ertrag zu sichern.	Entwicklung in Teilgebieten, die jeweils das notwendige Eigengewicht aufweisen, um als selbstständige Einheiten zu funktionieren.
	Unmittelbare Anbindung dieser Teilgebiete an die Innenstadt um ausreichend hohe Funktionalität sowie Akzeptanz sicher zu stellen.	
<b>Öffentlicher Raum</b>		Verbesserung des Fußgänger und Radwegenetzes mit besonderer Berücksichtigung von Sichtachsen. Öffentliche Räume sollen so gestaltet werden, dass sie als Orte der Begegnung und Kommunikation mit stadtteilprägendem Charakter funktionieren.
<b>Nachhaltigkeit</b>		Besondere Berücksichtigung von umweltverträglichen und nachhaltigen Bauen und Wohnen und eine ressourcenschonende Energieversorgung.

für Dritte klar nachvollziehbar und überprüfbar sind.<sup>1</sup>

Insgesamt wird die Organisationsstruktur als hoch effizient eingestuft, das resultiert einerseits daraus, dass die Zielvorgabe und –kontrolle bei der Freien und Hansestadt Hamburg liegt und die Umsetzung eindeutig bei der HafenCity Hamburg GmbH. Andererseits gibt es eine Reihe von Strategien, die dazu führen, dass auch tatsächlich im Interesse der Stadt bzw. der HafenCity Hamburg GmbH gehandelt wird, wie etwa das Anhandgabeverfahren und das Umweltzeichen für nachhaltiges Bauen.

Auch die Interviewpartner sind der Ansicht, dass die Organisationsstrukturen effizient sind. Thomas Krüger, der Mitglied im Beirat der HafenCity Hamburg GmbH ist, meinte hierzu, dass es sich bei der Entwicklung der HafenCity um ein sehr komplexes Vorhaben mit einem hohen Management- und Abstimmungsbedarf handelt, welches durch die schlanke Organisationsstruktur der HafenCity Hamburg GmbH sicher schneller und effizienter umgesetzt werden kann, als die Stadt es mit den vielen verschiedenen beteiligten Ämtern und aufwendigen internen Abstimmungsprozessen könnte. Wichtig ist dabei, dass die richtigen Leute mit den entsprechenden Kompetenzen eingesetzt werden und die Durchführung entsprechend überwacht wird.<sup>2</sup>

### *3. Die Projektziele wurden aus den Zielen der Stadtentwicklung entwickelt oder stehen diesen zumindest nicht entgegen. - 10 Punkte*

Die Initiative zur Entwicklung der HafenCity kam seitens des ersten Bürgermeisters von Hamburg und wurde 1997 mit der Drucksache 15/ 7460 erstmals an die Öffentlichkeit getragen. Hauptziele waren damals die Erweiterung der Innenstadt Richtung Elbe und die Finanzierung des Containerterminals Altenwerder aus den Erlösen der HafenCity- Entwicklung.<sup>3</sup> Auf diesen Zielen aufbauend folgte 1998 die Masterplankonzeption seitens der BSU, die wiederum die Basis für den Masterplan 2000 war.<sup>4</sup> In der Abbildung 32 sind die Ziele aus der Drucksache 15/ 7460 und die Ziele aus dem Masterplan von 2000 einander gegenübergestellt.

Die Projektinitiierung und die ersten Zielvorgaben kamen also von Seiten der Stadt und wurden dann im laufenden Prozess ausdifferenziert. Damit wurden die Masterplanziele aus den Zielen der Stadtentwicklung entwickelt. In der Gegenüberstellung ist auch eindeutig erkennbar, dass die Ziele einander entsprechen. Die Abschnitte Öffentlicher Raum und Nachhaltigkeit können als Weiterentwicklung der Ziele im Planungsprozess verstanden werden. Einzig das Ziel der Stadt den Ausbau der Hafeninfrastuktur in Altenwerder durch die Erlöse, die durch die Entwicklung der HafenCity generiert werden, zu finanzieren, kann vermutlich nicht umgesetzt werden. Das liegt daran, dass die Erlöse nicht das damals gedacht Ausmaß erreichen werden, was bei der Ausführung des Kriteriums 5 näher erläutert wird. Dieses Ziel wird allerdings von allen Beteiligten, also auch seitens der BSU, welche ja die Umsetzung der Stadtentwicklungsziele überwacht, nicht als vorrangig betrachtet, sondern es wird vermutet, dass die ursprüngliche Formulierung dieses Zieles seitens der Politik notwendig war, damit die Hafengewirtschaft zur Umnutzung des ehemaligen Hafengebietes zustimmt.<sup>5</sup>

1 Vgl. GfÖB: HafenCity Hamburg - Nachhaltiges Bauen im Gebiet, Nr. 1. GfÖB - Gesellschaft für ökologische Bautechnik Berlin mbH, Berlin im Auftrag der HafenCity Hamburg GmbH

2 Vgl. Experteninterview mit Thomas Krüger am 23.3.2011 in Hamburg

3 Vgl. Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (1997)

4 Vgl. GHS (1999): Masterplankonzeption. Reihe Arbeitshefte zur HafenCity Nr. 2, GHS - Gesellschaft für Hafen- und Standortentwicklung mbH in Zusammenarbeit mit der Stadtentwicklungsbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg, Hamburg 1999

5 Vgl. Experteninterview mit Dieter Polkowski am 21.3.2011 in Hamburg

Das Kriterium, dass die Projektziele aus den Zielen der Stadtentwicklung heraus entwickelt wurden, wird somit eindeutig erfüllt und daher mit der Höchstpunktzahl von 10 bewertet.

## 4.2.2 Prozesse

Im Abschnitt B, Prozesse, werden im Fall der HafenCity 38 von 50 möglichen Punkten vergeben. Der Grund für das Abweichen von der höchstmöglichen Punktzahl wird wiederum im Folgenden nach den Einzelkriterien erläutert.

### *4. Die Prozesse sind geeignet, die Projektziele zeitgerecht zu erreichen, d.h. ohne größere Zeitverzögerungen. - 12 Punkte*

Grundsätzlich sind die Prozesse gut geeignet, die Projektziele im erwünschten Zeitrahmen zu erreichen, somit geht die Entwicklung der HafenCity insgesamt auch gut voran.

Momentan gibt es allerdings Verzögerungen bei der Umsetzung des Überseequartiers, bisher wurde nur der nördliche Teil fertig gestellt, der südliche Teil muss noch errichtet werden. Grund der Verzögerungen ist die Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2009, die Auswirkungen auf die Finanzierbarkeit des Investorenkonsortiums hatte. Das bringt weitere Probleme mit sich, wie etwa eine geringe Nachfrage, da im südlichen Teil die frequenzbringenden Geschäfte untergebracht werden sollen und derzeit zur Belegung des Nordteils fehlen.<sup>1</sup>

Kleinere Verzögerungen von einem dreiviertel Jahr oder Jahr ergaben sich auf der Ebene der Einzelgrundstücke etwa durch Funde von Blindgängern aus dem zweiten Weltkrieg<sup>2</sup>, aber insgesamt blieb man hier im Zeitplan und es wird auch von allen Experten als realistisch eingeschätzt, dass die Fertigstellung der Entwicklungen zum bekannten Termin im Jahr 2025 erreicht werden kann. Daher werden trotz der momentanen Schwierigkeiten im Überseequartier 12 Punkte vergeben. Zusätzlich gibt es auch Verzögerungen bei der Fertigstellung der U- Bahn sowie der Elbphilharmonie, diese wurden aber nicht in die Bewertung miteinbezogen, da sie nicht in den Verantwortungsbereich der HafenCity Hamburg GmbH als Entwicklungsgesellschaft liegen.

### *5. Die Prozesse sind geeignet, die Projektziele effizient zu erreichen, d.h. mit einem sparsamen Einsatz öffentlicher Ressourcen. - 12 Punkte*

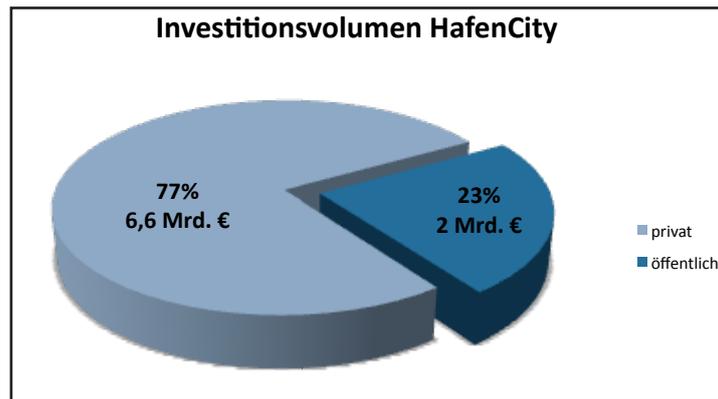
Das Investitionsvolumen, das bis zur Fertigstellung der HafenCity generiert werden soll, wird derzeit mit 8,6 Milliarden Euro angegeben. Davon werden 77 Prozent nämlich 6,6 Milliarden Euro von privater Seite und 23 Prozent, also 2 Milliarden Euro von öffentlicher Seite aufgewendet werden, siehe Abbildung 33.

Seitens der Freien und Hansestadt Hamburg kommen noch weitere Finanzmittel von insgesamt mindestens 740 Millionen Euro für die Errichtung der HafenCity Universität, die Elbphilharmonie und die neue U- Bahnlinie U4 hinzu, siehe Abbildung 34.

1 Vgl. Experteninterview mit Dieter Polkowski am 21.3.2011 in Hamburg

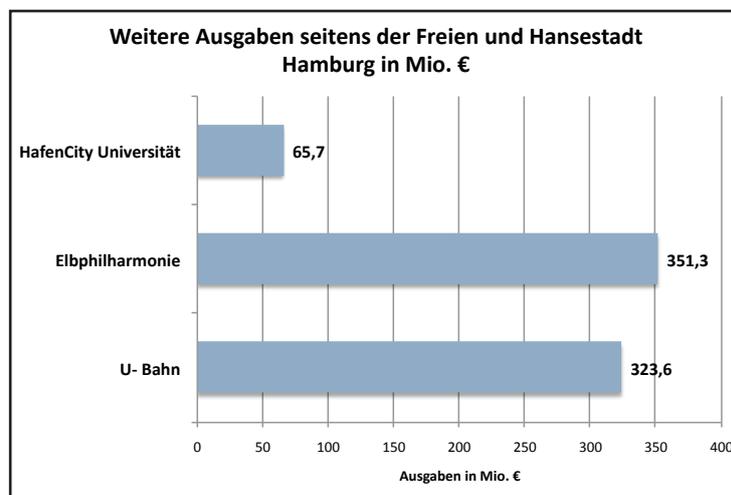
2 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

Abbildung 33: Privates und öffentliches Investitionsvolumen in der HafenCity



Quelle: Homepage der HCH GmbH: <http://www.hafencity.com/de/ueberblick/hafencity-in-daten-und-fakten.html>; zugegriffen am 10.04.2011; Eigene Darstellung und Berechnung

Abbildung 34: Sonstige Ausgaben der Freien und Hansestadt Hamburg in der HafenCity



Quelle: <http://u4.hochbahn.de/planen-bauen/auf-einen-blick>, zugegriffen am 10.04.2011; Bürgerschaft der FHH: Sachstandsbericht des Parlamentarischen Untersuchungsausschusses „Elbphilharmonie“. Drucksache 19/8400, Hamburg 2011; Bürgerschaft der FHH: Bericht des Wissenschaftsausschusses zum Thema „HafenCity Universität“. Drucksache 19/2511, Hamburg 2009; Eigene Darstellung und Berechnung

Weitere Kosten ergeben sich für die Freie und Hansestadt Hamburg aufgrund einer Mietoption im Überseequartier. Mit dem Überseequartier wurden zwei Grundstücke in der Größe von 7,8 ha an ein Investorenkonsortium verkauft, sowie ein Erbbaurechtsvertrag für ein 0,7 ha großes Grundstück, das für eine Kultureinrichtung vorgesehen ist, abgeschlossen.<sup>3</sup> Das Überseequartier bildet zukünftig das urbane Kernstück der HafenCity, das Verfahren zur Vergabe sah so aus, dass zuerst in einem international besetzten Wettbewerb die städtebaulichen Leitlinien für das Gebiet festgelegt wurden, diese bildeten die Grundlage für das anschließende zweistufige Investorenauswahlverfahren, das ein Konsortium aus ING Real Estate Germany GmbH, Groß + Partner Grundstücksgesellschaft mbH und der SNS Property Finance für sich entschieden haben.<sup>4</sup>

3 Vgl. Bürgerschaft der FHH (2005): HafenCity - Ergebnis des Investorenauswahlverfahrens für das Überseequartier und Verkauf der Grundstücke. Drucksache 18/ 3054, Hamburg 2005

4 Vgl. Bürgerschaft der FHH (2004): HafenCity – Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft über – Eckpunkte der Ausschreibung Investorenauswahlverfahren Überseequartier, Stufe 2, - Städtebauliche Leitlinien zur stadträumlichen Profilierung des Magdeburger Hafens, - Erschließung des Überseequartiers, -die Verlagerung von Behörden in die HafenCity. Drucksache 17/4068, Hamburg 2004

Die Investoren waren nach Vertragsabschluss für die Auslobungs- und Realisierungswettbewerbe für die einzelnen Grundstücke verantwortlich, die auf Basis eines mit der Freien und Hansestadt Hamburg abgestimmtem Bebauungs- und Nutzungskonzept zu erfolgen hatten. Ein wesentlicher Bestandteil des Überseequartiers ist das Einzelhandelskonzept, es sollen 53.000 m<sup>2</sup> BGF Einzelhandel entstehen, die nicht in einem Shoppingcenter sondern in den Erdgeschoßzonen untergebracht sind und damit für die Belegung des öffentlichen Raumes sorgen sollen.<sup>1</sup>

Eine weitere Besonderheit des Überseequartiers ist, dass die Freie und Hansestadt Hamburg den Investoren von Anfang an die Option gegeben hat 50.000 m<sup>2</sup> Büroflächen zu mieten, falls keine anderweitigen Nutzer gefunden werden können. Dazu ist in der Drucksache 17/4068 der Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg zu lesen: „Sie (Anmerkung: die einzumietenden Behörden) reduzieren das Investitionsrisiko für private Investoren erheblich und bilden einen zusätzlichen Anreiz für ein Engagement in der Hafencity. Es ist zusammen mit der Investition in die U- Bahn und den kulturellen Leitprojekten im Kernraum der Hafencity eine der wichtigsten Voraussetzungen zur Entwicklung eines funktionalen Stadtquartiers.“<sup>2</sup> Ursprünglich sollten die Behörde für Bau- und Verkehr und das Bezirksamt Mitte mit einer Miete von 15 Euro pro Quadratmeter im Überseequartier einziehen<sup>3</sup> mit der Überarbeitung des Grundstückskaufvertrages 2010, die aufgrund der veränderten Finanzierungsbedingungen durch die Wirtschaftskrise notwendig war, wurde diese Option verlängert, die Laufzeit von 12 auf 15 Jahre erhöht und die Miete von 15 auf 15,84 Euro pro Quadratmeter angehoben (aufgrund der Umsatzsteuererhöhung).<sup>4</sup> Insgesamt ergibt diese Option einen jährlichen Mehrbedarf von 2,1 Millionen Euro.<sup>5</sup> Damit wird die Weiterentwicklung des Überseequartiers zwar gesichert, allerdings zu Kosten der Freien und Hansestadt Hamburg.

Insgesamt entstehen also hohe Kosten auf Seiten der Stadt, zur Beurteilung des effizienten Einsatzes an öffentlichen Mitteln werden hier allerdings nur jene Mittel herangezogen, die von der Hafencity Hamburg GmbH eingesetzt werden, da nur diese durch die Entwicklungsgesellschaft steuerbar sind und nicht alle Ausgaben der Stadt ausschließlich auf die Hafencity zu beziehen sind, da eine U- Bahn oder ein Opernhaus auch an einer anderen Stelle in der Stadt gebaut werden können.

Aus heutiger Sicht ist schwer zu beurteilen, wie hoch die Kosten letztendlich sein werden, mittlerweile ist man aber von dem Ziel abgekommen aus der Entwicklung Erlöse zu erzielen und strebt am Ende eine schwarze Null an. Das resultiert aus den hohen Vorlaufkosten, die sich durch den Hochwasserschutz und die Errichtung der Infrastruktur ergeben haben, also aus der Umstrukturierung eines ehemaligen Hafensareals in einen attraktiven Wohn- und Bürostandort.

Die eingesetzten Mittel sind also sehr hoch und könnten womöglich auch verringert werden, wenn man etwa auf Wettbewerbe für den Freiraum verzichtet oder ähnliches. Das würde aber auch zu einer verminderten Qualität des Gebietes führen und damit eventuell auch zu einer geringeren Vermarktbarkeit. Der Einsatz an öffentlichen Mitteln ist somit zwar nicht sparsam, betrachtet man aber das Verhältnis von Kosten und Qualität und den hohen Anteil an privaten Investitionen, so sind die Prozesse meines Erachtens sehr wohl effizient und werden daher mit 12 Punkten bewertet.

---

1 Vgl. Bürgerschaft der FHH (2004)

2 Bürgerschaft der FHH (2004): S.5

3 Vgl. Bürgerschaft der FHH (2004)

4 Vgl. Bürgerschaft der FHH (2010): Hafencity – Anpassung des Grundstückskaufvertrags für das Überseequartier. Drucksache 19/6162, Hamburg 2010

5 Bürgerschaft der FHH (2010): S.6

Auch der Interviewpartner seitens der BSU, Dieter Polkowski, ist dieser Ansicht. Dieser sagte aus, dass man die Errichtungen bezüglich des Freiraumes auch wesentlich günstiger hätte umsetzen können. Man hat aber diesbezüglich bewusst einen sehr hohen Planungsaufwand betrieben und Realisierungswettbewerbe für den öffentlichen Raum durchgeführt, da vor dem Hintergrund des Zieles einen attraktiven Stadtteil zu schaffen, der Besucher, Touristen und Investoren anziehen soll, öffentliche Räume mit einer hohen Aufenthaltsqualität wesentlich zum Erfolg des Projektes beitragen.<sup>6</sup>

#### *6. Es wurden klare, messbare Ziele definiert, die einer Zielkontrolle unterliegen. – 8 Punkte*

Die Zielerreichung wird über unterschiedlichste Verfahren und auf verschiedenen Ebenen überprüft. Allerdings gibt es auch Ziele, die nicht eindeutig messbar sind, vor allem was soziale Aspekte angeht.

Ein Ziel das eindeutig nachprüfbar ist, sind die Kosten. Das Sondervermögen wird von der HafenCity Hamburg GmbH überwacht, das diesbezügliche Ziel ist mittlerweile, am Ende eine schwarze Null zu erreichen.<sup>7</sup>

Die Kontrolle der stadtentwicklungspolitischen Ziele erfolgt, wie bereits im Zusammenhang mit der Projektorganisation erläutert wurde, über die Zusammenarbeit mit der BSU sowie durch den Aufsichtsrat und die Kommissionen.

Schwieriger zu überprüfen ist das Ziel der Nachhaltigkeit. Eine Art Kontrolle hierfür ist das bereits angeführte Umweltzeichen in Silber und Gold. Werden viele dieser Umweltzeichen an die Bauherren vergeben, kann daraus geschlossen werden, dass die Ziele des umweltverträglichen und nachhaltigen Bauens sowie der ressourcenschonenden Energieversorgung erreicht werden.<sup>8</sup>

Ein sehr schwer messbares Ziel ist jenes der Urbanität und, ob die öffentlichen Räume als Orte der Begegnung und Kommunikation funktionieren. Hierfür gibt es unterschiedliche Versuche die Zielerreichung zu kontrollieren. So wurde etwa vor zwei Jahren ein Team von fünf Fotografen beauftragt, die sich zweieinhalb Monate lang in der HafenCity aufgehalten haben und festhalten sollten, wie Aneignungsprozesse im öffentlichen Raum der HafenCity verlaufen.<sup>9</sup>

Des Weiteren kann auch der Dialog mit den Bewohnern als Zielkontrolle angesehen werden, da sich durch die Rückmeldungen ergibt, wo die Entwicklungen wie geplant verlaufen oder wo es noch Verbesserungspotentiale gibt.<sup>10</sup>

Daraus ergibt sich, dass bei einem solchen Projekt in dem ein komplett neuer Stadtteil geschaffen wird und in dem vorher auch keine Bewohner ansässig waren, viele entscheidende Ziele nicht eindeutig messbar sind. Da aber auf unterschiedliche, zum Teil auch kreative Weise versucht wird, die Zielerreichung zu erheben werden 8 Punkte vergeben.

6 Vgl. Experteninterview mit Dieter Polkowski am 21.3.2011 in Hamburg

7 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

8 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

9 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

10 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

## 7. Das Projekt wird nutzerorientiert entwickelt und geht auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Nutzer ein. - 6 Punkte

Dieser Aspekt ist im Rahmen dieser Arbeit nur schwer zu beurteilen. Es gibt einige Hinweise darauf, dass die HafenCity nutzerorientiert entwickelt wird, aber auch welche, die dagegen sprechen. Es werden daher 6 Punkte vergeben, für eine eindeutige Bewertung wären weiterführende Befragungen in einem repräsentativen Umfang von den unterschiedlichen Nutzergruppen notwendig.

Ein eindeutiger Hinweis auf eine Nutzerorientierung ist die Anstellung des Stadtsoziologen Dr. Marcus Menzl im Jahr 2005, der unter anderem die Aufgabe hat, den Aufbau von sozialen Netzwerken in der HafenCity zu unterstützen und in den Dialog mit lokalen Akteuren und Bewohnern zu treten. Dazu finden auch in regelmäßigen Abständen Informations- und Diskussionsabende exklusiv für Bewohner statt, bei denen anstehende Fragen in einem internen Rahmen diskutiert werden können und auch bei der Überarbeitung des Masterplanes für den östlichen Teil der HafenCity wurden die Bewohner und das Netzwerk HafenCity durch Diskussionsveranstaltungen miteingebunden.<sup>1</sup>

Ein Ergebnis aus dem Dialog mit den Bewohnern ist etwa, dass momentan Planungen zur Errichtung von drei Spielhäusern bestehen. Werden keine anderen Financiers gefunden, wird voraussichtlich die HafenCity Hamburg GmbH die Errichtungskosten übernehmen, die Betriebskosten sollen in weiterer Folge die Eigentümer im Umfeld der jeweiligen Häuser tragen.<sup>2</sup> Das wäre eine Entwicklung, die aufgrund des Wunsches der Nutzer realisiert wurde, insgesamt bleibt im Zusammenhang mit dem Bürgerdialog die Frage offen, inwieweit die eingebrachten Anregungen aus der Bevölkerung auch umgesetzt werden.

Ein weiteres Anzeichen für die Nutzerorientierung ist, dass vor dem Masterplanungsprozess bereits ein immobilienwirtschaftliches Expertensymposium im Jahr 1998 stattgefunden hat, bei dem versucht wurde mit regionalen und überregionalen Akteuren der Immobilienwirtschaft in Kontakt zu treten und diese einerseits frühzeitig über die Projektziele zu informieren und andererseits ihre Markterfahrungen und –erwartungen für die Entwicklung der HafenCity zu nutzen.<sup>3</sup> Dieser frühzeitige Kontakt mit möglichen Investoren und Projektentwicklern ist ebenfalls ein Hinweis auf eine Nutzerorientierung, wobei an dieser Stelle schwer abgeschätzt werden kann, welchen Einfluss die Ergebnisse auf die darauf folgende Masterplanung hatten.

Ein Punkt, der die Nutzerorientierung einschränkt sind die strengen Vorgaben durch den Bebauungsplan, der teilweise sogar zu verwendende Materialien und Farben zur Fassadengestaltung vorgibt.<sup>4</sup> Dadurch ist bisher ein recht einheitliches Erscheinungsbild entstanden, dass oft in den Medien aber auch bei der Abschlussdiskussion zur Masterplanüberarbeitung für die östlichen HafenCity im Jahr 2010 kritisiert wurde.<sup>5</sup>

Der Oberhafen, ein durch Schienen von der restlichen HafenCity abgetrennter Bereich, soll zukünftig der Kultur- und Kreativwirtschaft einen Platz in der HafenCity bieten. Als Auftakt für diese Entwicklung wurde im März 2010 ein Symposium mit Vertretern der Kreativwirtschaft veranstaltet, um den Dialog und den

1 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

2 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

3 Vgl. GHS (Hrsg.) (1999): Erstes immobilienwirtschaftliches Expertensymposium. Reihe Arbeitshefte zur HafenCity Nr. 1, GHS – Gesellschaft für Hafen- und Standortentwicklung mbH, Hamburg, Hamburg 1999

4 Vgl. Experteninterview mit Rolf Kellner am 18.04.2011 in Hamburg

5 Abschlussdiskussion zur Überarbeitung des Masterplans für die östliche HafenCity, 22.09.2011

Ideenaustausch zu fördern.<sup>6</sup> Hier wird sich zukünftig zeigen, inwiefern die dabei erlangten Anregungen in die Projektentwicklung miteinbezogen werden.

Insgesamt kann hinsichtlich dieses Kriteriums festgehalten werden, dass die HafenCity Hamburg GmbH unterschiedliche Maßnahmen einsetzt, um die Bedürfnisse unterschiedlicher Nutzer zu erheben. Offen bleibt an dieser Stelle allerdings die Frage, inwieweit die Anregungen umgesetzt werden und, ob die Nutzer mit der Umsetzungsform zufrieden sind, zur Beantwortung wären, wie bereits angeführt, vertiefende Untersuchungen notwendig.

### 4.2.3 Werkzeuge

Für diesen Abschnitt werden insgesamt 23 von 25 möglichen Punkten vergeben. Abzüge gibt es hier vor allem hinsichtlich des Einsatzes innovativer Werkzeuge, die einzelnen Kriterien werden im Folgenden näher erläutert.

#### *8. Der Masterplan wurde als informelles Planungsinstrument erfolgreich eingesetzt. - 10 Punkte*

Betrachtet man die Aspekte, welche ein Masterplan erfüllen soll, kann hierfür die volle Punktezahl von 10 gegeben werden.

Der Masterplanungsprozess war ein Diskussionsprozess in dem man sich über grundlegende Ziele geeinigt hat, etwa darüber, dass weiterhin keine Hochhäuser in der Stadt gebaut werden sollen und über die Grundhöhen und – dichten, die Nutzungsverteilung, die Verkehrsgliederung sowie darüber, dass eine nachhaltige Stadtentwicklung betrieben werden soll.<sup>7</sup>

Die Ziele wurden also einerseits festgelegt, auf der anderen Seite aber auch gewissermaßen offen gehalten und im weiteren Prozess konkretisiert bzw. werden sie nach wie vor aktuellen Erfordernissen angepasst<sup>8</sup>, was auch wichtig ist, da sich in einer so langen Laufzeit viele Rahmenbedingungen verändern können.

Das zeigt sich auch in der Überarbeitung des Masterplanes für die östliche HafenCity, dabei hat man aus den Entwicklungen des westlichen Bereiches gelernt und auf veränderte Rahmenbedingungen, wie etwa eine geringere Nachfrage von Büroflächen und mehr Nachfrage nach Wohnraum, reagiert und der Masterplan dahin gehend angepasst.

#### *9. Es werden geeignete, auf das Projekt zugeschnittene Werkzeuge eingesetzt. - 8 Punkte*

Auch dieser Aspekt wird mit der Höchstpunktezahl von 10 beurteilt. Eingesetzte Werkzeuge in diesem Zusammenhang sind der Masterplan, das Anhandgabeverfahren, das Umweltzeichen, die verschiedenen Wettbewerbe und das Verfahren, dass bei Wettbewerben das Konzept vor dem Preis entscheidet.

6 Vgl. Experteninterview mit Rolf Kellner am 18.04.2011 in Hamburg

7 Vgl. Experteninterview mit Dieter Polkowski am 21.3.2011 in Hamburg

8 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

Wie bereits erwähnt, wurde der Masterplan in einem Diskussionsprozess erarbeitet und dabei grundlegende Ziele festgelegt, auf denen die weitere Planung aufbaut. Als informelles Planungsinstrument ist er bei solch langwierigen Projekten sehr wichtig, da er zwar einerseits grundlegende Vorgaben macht, andererseits aber auch flexibel ist und damit veränderten Anforderungen, die bei einer Projektdauer von mindestens 25 Jahren mit großer Wahrscheinlichkeit auftreten, angepasst werden kann.

Als besonders effektives Werkzeug hat sich das Anhandgabeverfahren heraus gestellt, welches ebenfalls schon näher erläutert wurde. Durch das Anhandgabeverfahren wird sicher gestellt, dass der Investor die Vorgaben der HafenCity Hamburg GmbH erfüllt und die Finanzierung und Errichtung zeitgemäß sicher gestellt wird. Bedeutend in diesem Zusammenhang ist auch, dass man davon abgewichen ist, die Grundstücke nach dem höchsten Preis zu vergeben, sondern das beste Konzept ausschlaggebend ist.

Abgesehen von den Wettbewerben zur Auswahl der Investoren fanden auch Wettbewerbe zum Masterplan, zur Konkretisierung der Ziele einzelner Quartiere und für den Freiraum statt. Außerdem werden von den Investoren wiederum Architektenwettbewerbe für die einzelnen Gebäude durchgeführt. Dieses Vorgehen stellt die hohe Qualität der Entwicklungen sicher.

Die Höchstpunktezahl für diesen Aspekt resultiert also daraus, dass geeignete Werkzeuge zur Umsetzung gefunden werden konnten, die im laufenden Prozess auch weiter entwickelt und angepasst werden.

### *10. Es konnten innovative Werkzeuge entwickelt werden. - 3 Punkte*

Die ersten Gebäude in der HafenCity wurden nach dem Höchstpreisverfahren ausgeschrieben, von der HafenCity Hamburg GmbH wurde dann zum Festpreisverfahren übergegangen, bei dem das beste Konzept ausschlaggebend ist, mittlerweile wird das Konzept- Verfahren auch bei anderen Projekten in Hamburg angewendet. Neu für Hamburg ist außerdem die flächendeckende Anwendung des Anhandgabeverfahrens wie es in der HafenCity der Fall ist.<sup>1</sup>

Eine weitere Neuerung seitens der HafenCity Hamburg GmbH ist das eingeführte Umweltzeichen, das einen Anreiz für die Bauherren schaffen soll, energieeffiziente Gebäude zu errichten.

Innovativ ist der Umgang mit dem Freiraum im Überseequartier, auch wenn dieser umstritten ist. Wie bereits erläutert wurde, wurde das gesamte Quartier an ein Investorenkonsortium verkauft, das beinhaltet auch die öffentlich zugänglichen Freiflächen. Ein von den Eigentümern gemeinsam getragenes Quartiersmanagement ist für die Pflege, die Sicherung und den Betrieb dieser Flächen zuständig und muss die öffentliche Zugänglichkeit rund um die Uhr gewährleisten, Einschränkungen hierbei sind nur zulässig, wenn es die Sicherheit und Ordnung erforderlich machen. Diese Strategie erfordert einen umfassenden Informations- und Abstimmungsprozess zwischen den Eigentümern und der Stadt und ist insofern innovativ, dass sie in dieser Form erstmals in Europa durchgeführt wird. Diese Vorgangsweise soll eine hohe Qualität von öffentlichen Räumen, sowie eine qualitative Ausstattung der zentralen Einkaufsstraße im Überseequartier sicherstellen und damit die Konkurrenz zu Einkaufszentren verringern. Die Kritik hierzu ist, dass der öffentliche Raum dadurch an Private verkauft wird, inwiefern sich tatsächlich Einschränkungen in der Nutzung des öffentlichen Raumes ergeben werden, ist derzeit noch nicht abschätzbar.<sup>2</sup>

1 Vgl. Experteninterview mit Marcus Menzl am 21.3.2011 in Hamburg

2 Vgl. Krüger Thomas (2009): HafenCity Hamburg – Ein Modell für moderne Stadtentwicklung? Artikel in RaumPlanung

Insgesamt wurde aber eine geringe Anzahl von innovativen Instrumenten und Verfahren festgestellt, daher werden diesbezüglich 3 Punkte vergeben.

#### 4.2.4 Ergebnisse der Projektentwicklung

Die vorläufigen bzw. absehbaren Ergebnisse in der Entwicklung der HafenCity werden mit 31 von 35 möglichen Punkten beurteilt. Dies ist aber nur als vorläufige Bewertung zu verstehen, eine endgültige Bewertung der Ergebnisse wird erst nach tatsächlicher Beendigung des Gesamtprojektes möglich sein.

#### *11. Durch die Kommunikationsstrategie kann die nationale und internationale Öffentlichkeit erreicht werden. - 10 Punkte*

Nach Beendigung des Projektes rechnet man in der HafenCity mit 80.000 Besuchern am Tag<sup>3</sup>. Die öffentlichen Plätze und Promenaden in den Bereichen Sandtorkai/Dalmankai, Kaiserkai, Sandtorpark und Strandkai werden bereits jetzt zahlreich genutzt, siehe Abbildung 35. Oft sieht man Touristen und geführte Touristengruppen, durch die HafenCity spazieren.

Abbildung 35: Besucher der HafenCity am Kaiserkai



Quelle: Eigene Aufnahme; 30.4.2011

Für Interessierte wurde im Jahr 2000 das Informationszentrum der HafenCity im sanierten Kesselhaus errichtet. 2009 wurden rund 260.000 Besucher im Kesselhaus gezählt und jährlich werden hier etwa 1.000 Führungen und Vorträge veranstaltet.<sup>4</sup> Mittlerweile gibt es auch einen eigenen Infopavillon im Überseequartier sowie den Osaka-Pavillon, der im April 2011 eröffnet wurde und den Besuchern das Thema der nachhaltigen Stadtentwicklung in der HafenCity näher bringt.

Abbildung 36: Riesenrad am Strandkai



Quelle: Eigene Aufnahme; 30.4.2011

Nr. 146, S. 193 – 198, Informationskreis für Raumplanung (IfR) e.V., Dortmund 2009

3 Vgl. Homepage der HafenCity Hamburg: <http://www.hafencity.com/de/leben/reiseziel-urbanitaet-tourismus-in-der-hafencity.html>; zugegriffen am 21.4.2011

4 Vgl. Homepage HafenCity Hamburg: <http://www.hafencity.com/de/management/kommunikation-buergerdialog.html>; zugegriffen am 21.4.2011

Des Öfteren finden auch Kulturveranstaltungen, z.B. der jährliche „Sommer auf den Magellan-Terrassen“, statt, die für Aufmerksamkeit für die Hafencity sorgen und Besucher anziehen. Derzeit steht zu diesem Zweck auch das weltweit größte mobile Riesenrad in der Hafencity, siehe Abbildung 36. In diesem Zusammenhang spielt auch das Kreuzfahrtterminal eine große Rolle, da dieses internationale Besucher per Schiff in die Hafencity bringt.

Für die interessierte Öffentlichkeit werden des Öfteren Diskussionen, die sogenannten Hafencity-Dialoge, veranstaltet. Das Fachpublikum versucht man über Immobilienmessen zu erreichen.<sup>1</sup>

Insgesamt kann hier festgehalten werden, dass durch unterschiedliche Kommunikationsmaßnahmen versucht wird die nationale und internationale Öffentlichkeit zu erreichen, daher wird die Höchstpunktzahl von 10 vergeben.

## *12. Es wurde ein marktfähiges Konzept entwickelt. - 8 Punkte*

Die Entwicklungsstrategie der Hafencity ist jene, dass die einzelnen Quartiere hintereinander entwickelt werden, dabei wurde mit der Errichtung jenes Quartieres begonnen, das direkt an die Speicherstadt und die dahinter liegende Innenstadt angrenzt. Somit konnte an die bestehende Erschließung und die Angebote der Innenstadt von Anfang an angeknüpft werden. Außerdem wird jedes Grundstück an einen anderen Investor vergeben, abgesehen vom Überseequartier, welches bereits erläutert wurde. Diese Strategie ist ein Hinweis darauf, dass das Konzept marktfähig ist, da grundsätzlich eine etappenweise Entwicklung in kleinen Schritten erfolgt.

Nach Angabe der Interviewpartner verläuft die Nachfrage nach Wohnraum sogar besser, als man sich ursprünglich erwartet hatte und auch nach den Grundstücken ist nach wie vor ein reges Interesse da.<sup>2</sup>

Schwierigkeiten gibt es aktuell allerdings im Bereich Büro und Handel, vor allem im Überseequartier.<sup>3</sup> Wie bereits erläutert wurde, hat hier die Stadt Hamburg mit den Investoren von Anfang an eine Option zur Anmietung von 50.000 m<sup>2</sup> Büroflächen vereinbart, falls anderweitig keine Mieter gefunden werden können.

Da die Nachfrage nach Wohnen einerseits sehr gut verläuft, derzeit aber ein Leerstand von Büro- und Handelsflächen zu verzeichnen ist, wird dieser Aspekt mit 8 Punkten bewertet. Es wären diesbezüglich allerdings weiterführende Analysen des Marktes und eine Erhebung der Leerstandsquote notwendig, um eine gesicherte Antwort geben zu können.

## *13. Die Besonderheiten des Ortes werden genutzt und auf den Stadtzusammenhang wird eingegangen. - 4 Punkte*

Die bauliche Struktur der Hafencity wurde mittels eines Schwarzplanes jener der umliegenden Innenstadt gegenübergestellt, siehe Abbildung 37. Dazu wurde ein Luftbild von google maps herangezogen sowie das städtebauliche Konzept und der überarbeitete Masterplan für den östlichen Bereich für jene Gebäude, die auf dem Luftbild noch nicht dargestellt sind bzw. zur Zeit der Aufnahme

1 Vgl. Homepage Hafencity Hamburg: <http://www.hafencity.com/de/management/kommunikation-buergerdialog.html>; zugegriffen am 21.4.2011

2 Vgl. Experteninterview mit Dieter Polkowski am 21.3.2011 in Hamburg

3 Vgl. Experteninterview mit Dieter Polkowski am 21.3.2011 in Hamburg

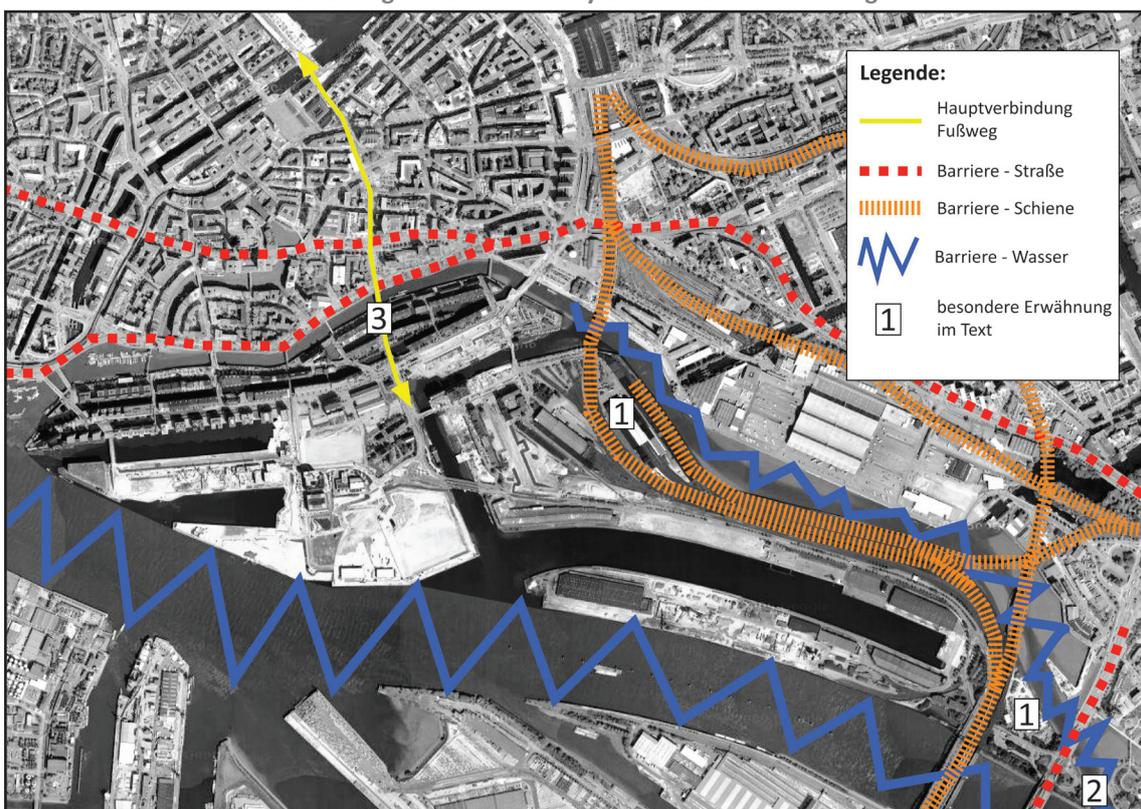
noch nicht errichtet waren. Aufgrund einer gewissen Unschärfe des Luftbildes und da die endgültige Bebauung vom Masterplan abweichen kann, ist dieser Schwarzplan nur als Annäherung an die Realität zu verstehen, die aber einen guten Eindruck von der vorherrschenden Struktur wieder gibt. Sowohl die im Schwarzplan dargestellte Struktur als auch die durchschnittliche Bebauungsdichte von 2,5 lassen darauf schließen, dass auf den Stadtzusammenhang eingegangen wird.

Abbildung 37: Schwarzplan HafenCity



Quelle: Kartengrundlage google maps, Karte Masterplan 2010 ([http://www.hafencity.com/upload/files/files/110303\\_HafenCity\\_Ost\\_Lageplan\\_2000.pdf](http://www.hafencity.com/upload/files/files/110303_HafenCity_Ost_Lageplan_2000.pdf) - zugegriffen am 9.12.2010) und städtebauliches Konzept ([http://www.hafencity.com/upload/files/files/110304\\_Staedtebauliches\\_Konzept.pdf](http://www.hafencity.com/upload/files/files/110304_Staedtebauliches_Konzept.pdf) - zugegriffen am 9.12.2010); Eigene Darstellung

Abbildung 38: Die HafenCity im Stadtzusammenhang



Quelle: google maps 2011; Eigene Bearbeitung

Allerdings gibt es noch Schwierigkeiten in der Vernetzung mit der Innenstadt und den im Osten und Süden angrenzenden Stadtteilen Rothenburgsort und Veddel, siehe Abbildung 38. Im Folgenden wird die Nummerierung in der Abbildung erläutert.

Die Nummer 1 markiert zwei Orte in der HafenCity, die durch Schiene, Straße und/ oder Wasser vom restlichen Gebiet getrennt sind, hier sind deshalb auch besondere Entwicklungen vorgesehen. Ganz im Osten, im Bereich der Elbbrücken, soll zukünftig das sogenannte Elbbrückenzentrum entstehen, ein Handels- und Dienstleistungszentrum mit drei Turmhäusern mit einer Höhe von bis zu 150 Metern. Die Nummer 1 im nord- östlichen Bereich der HafenCity kennzeichnet das Gebiet Oberhafen, hier befindet sich ein ehemaliger Güterbahnhof, der nach wie vor durch Schienen von der Umgebung abgeschnitten ist. Dieser Bereich soll in den nächsten Jahren als Kultur- und Kreativquartier in einem engen Dialog mit Akteuren aus der Kultur- und Kreativwirtschaft entwickelt werden, außerdem sollen hier große Sportflächen für die Bewohner geschaffen werden.

Mit 2 wurde der Bereich der östlichen Grenze der HafenCity und des Elbparks Entenwerder in Rothenburgsort gekennzeichnet. Hier ist eine Brücke für Fußgänger und Radfahrer geplant, die von großer Bedeutung ist, um zukünftig eine Vernetzung mit Rothenburgsort und die Anbindung des Radwegenetzes an das Naherholungsgebiet Vier- und Marschlande erreichen zu können.

Die mit 3 gekennzeichnete Verbindung, stellt die fußläufige Hauptverbindung von der Innenstadt in die HafenCity dar. Hier bestehen Barrieren in Form von zwei mehrspurigen, stark befahrenen Straßen, die überquert werden müssen. Die Elbe ist in diesem Bereich kein Hindernis, da mehrere Brücken in kurzen Abständen vorzufinden sind.

Derzeit gibt es also noch einige Barrieren mit großer Trennwirkung, um weiche Grenzen zu erhalten, müssen diese abgebaut oder zumindest vermindert werden, was etwa Richtung Elbpark Entenwerder bereits mit einer Brücke vorgesehen ist.

Hinsichtlich des öffentlichen Verkehrs ist die HafenCity bisher durch Busse mit der Innenstadt verbunden. Eine höherrangige Anbindung erfolgt durch die neue U- Bahnlinie 4, welche derzeit errichtet und voraussichtlich im Herbst 2012 in Betrieb genommen wird.<sup>1</sup> Die U4 wird von der Station Jungfernstieg in der Innenstadt über zwei Stationen in die HafenCity geführt, siehe Abbildung 39. Über die Station Jungfernstieg erfolgt auch eine Anbindung an weitere U- und S- Bahnlinien.

Die Besonderheiten des Ortes ergeben sich aus der ehemaligen Hafennutzung und die direkte Lage am Wasser. An die ehemalige Hafennutzung erinnern heute nur noch die Hafenbecken, die vereinzelt Kräne am Sandtorkai/ Dalmankai und der Traditionsschiffhafen zwischen Sandtor- und Kaiserkai, siehe Abbildung 40.

Die direkte Lage am Wasser wird auf unterschiedliche Arten genutzt, besonders bedeutend in diesem Zusammenhang sind die öffentlichen Promenaden und Plätze direkt am Wasser, insgesamt sollen diese nach der Projektfertigstellung eine Länge von 10,5 Kilometern aufweisen.<sup>2</sup> Auch durch die Errichtung des Traditionsschiffhafens und die Ausrichtung der Gebäude zum Wasser wird die Lage am Wasser genutzt.

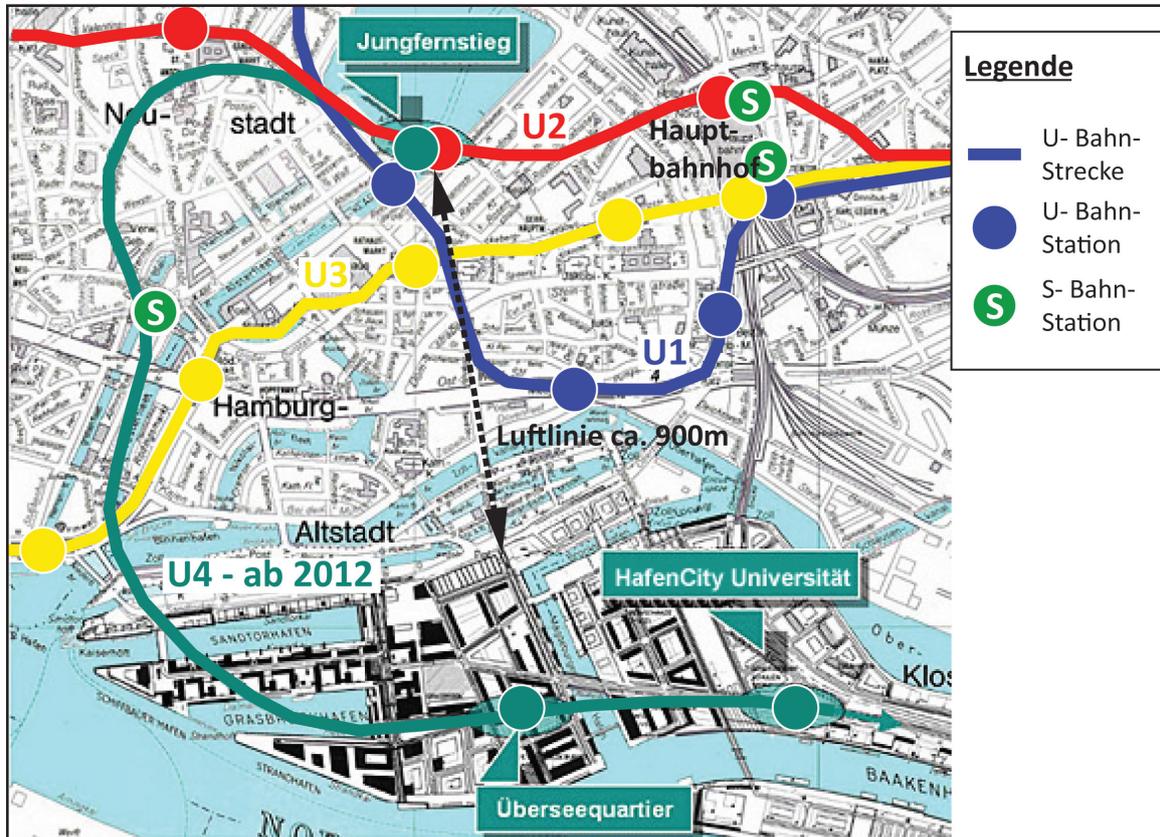
---

1 <http://u4.hochbahn.de/planen-bauen/baukalender>; zugegriffen am 22.4.2011

2 <http://www.hafencity.com/de/ueberblick/hafencity-in-daten-und-fakten.html>; zugegriffen am 10.4.2011

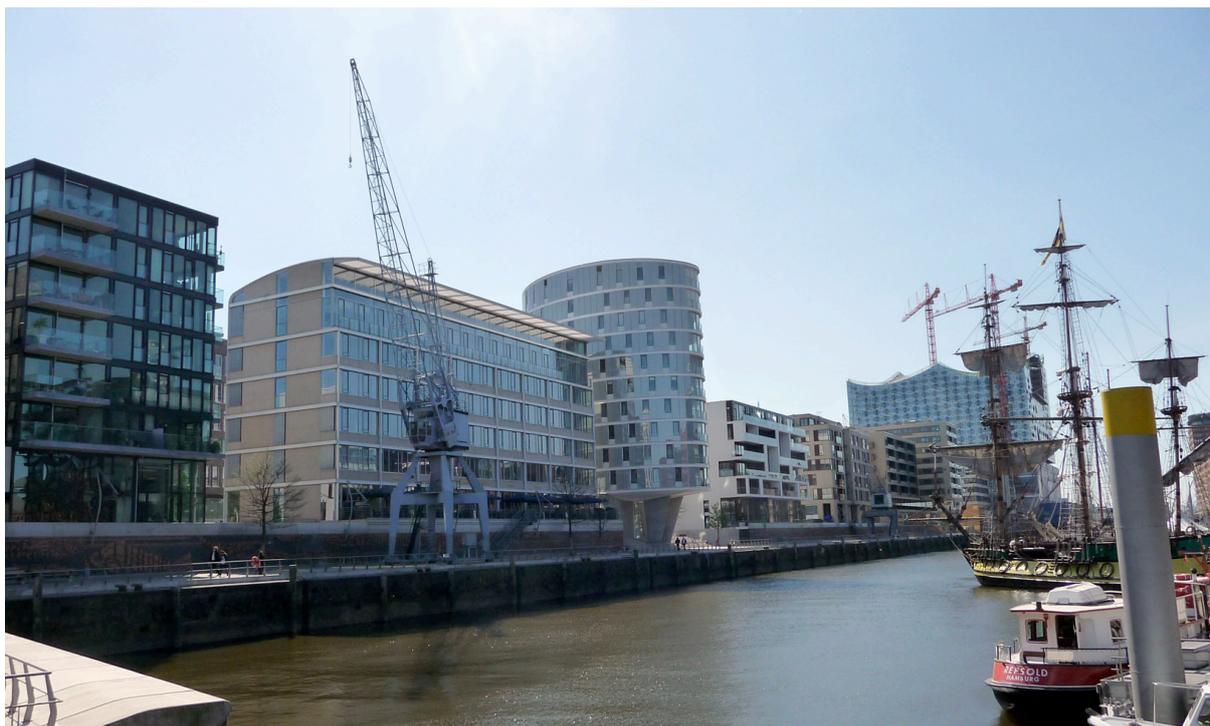
Insgesamt wurde hier festgestellt, dass auf die Besonderheiten der Lage und den Stadtzusammenhang eingegangen wird. Andererseits bestehen noch Schwächen in der Erschließung und der Vernetzung mit anderen Stadtteilen, an deren Behebung zum Teil gearbeitet wird, z.B. durch die Errichtung der U- Bahn. Es werden daher 4 Punkte vergeben.

Abbildung 39: Anbindung der HafenCity an das höherrangige öffentliche Verkehrsnetz



Quelle: <http://u4.hochbahn.de/planen-bauen/streckenverlauf>, zugegriffen am 22.4.2011; Eigene Bearbeitung

Abbildung 40: Kräne am Kaiserkai und Traditionsschiffhafen



Quelle: Eigene Aufnahme; 30.4.2011

Abbildung 41: Gegenüberstellung der Stadtentwicklungs- und Projektziele

	Stadtentwicklung		Masterplan
Erweiterung Innenstadt, Nutzungsmischung	Erweiterung der Hamburger City.	✓	✓ Städtisch- gemischte Nutzungsstruktur.
	Belebung der Innenstadt durch neue Bewohner und Angebote.	~	~ Parzellierung der Einzelgrundstücke soll so erfolgen, dass Eigentumsverhältnisse möglichst breit gestreut werden und Vielfältigkeit sowie eine urbane Struktur gewährleisten zu können.
	Rückkehr der Hamburger City an die Elbe.	~	~ Nützung von Synergien für benachbarte Stadtteile und somit ein Austausch der Bevölkerung und der Qualitäten zwischen den Stadtteilen.
Neue Arbeitsplätze, internationale Unternehmen	Neuansiedlung von internationalen Unternehmen.	~	✓ Schaffung eines breiten Angebots an neuen Arbeitsplätzen.
	Angebot von attraktiven Büroflächen in zentraler Lage.	✓	
Historische Entwicklung und Wasserbezug, Freizeitort, internationale Wahrnehmung	Stärkung des Gebietes als Erlebnis-, Besuchs- und Freizeitort für Bewohner sowie auswärtige und ausländische Besucher.	✓	✓ Zusätzliche Attraktivitäten aus Einzelhandels-, Bildungs-, Kultur-, Unterhaltungs- und Tourismussektor.
	Nutzung der besonderen Attraktivität des Gebietes durch die Nutzung des Geschichts- und Wasserbezuges.	~	✓ Entwicklung eines Gebietes von innerstädtischem Charakter unter Berücksichtigung der hafentypischen Strukturen von Land- und Wasserflächen. ✓ Große Bedeutung der Uferkanten und Nutzung der Wasserflächen als öffentliche Orte, Promenaden sollen daher dauerhaft für jeden zugänglich sein.
Wohnen in attraktiver, urbaner Lage	Schaffung von Wohnungsangeboten in verkehrlich gut erschlossener, lebendiger, Nutzungsgemischter und städtebaulich attraktiver Lage.	~	✓ Stärkung der Wohnfunktion der Innenstadt. ✓ Innerstädtischer Charakter der Hafencity durch innerstädtische Dichte, eine Bebauung im städtebaulichen Zusammenhang und eine Abwechslungsreiche Folge von öffentlichen Räumen.
	Hochwertige Angebote um den Zuzug steuerstarker Bevölkerungsgruppen zu fördern.	✓	✓ Möglichst viele Gebäude sollen einen Blick aufs Wasser erhalten, auch jene "in zweiter Reihe".
Finanzierung Hafen	Ausbau der Hafeninfrastruktur mit den Erlösen, die durch die Entwicklung der Hafencity freigesetzt werden.	✗	
Schrittweise Entwicklung	Schrittweise Umsetzung in jeweils ausreichend großen Flächen um Lebensfähigkeit, Attraktivität, internationale Wahrnehmung und einen optimalen finanziellen Ertrag zu sichern. Unmittelbare Anbindung dieser Teilgebiete an die Innenstadt um ausreichend hohe Funktionalität sowie Akzeptanz sicher zu stellen.	✓	✓ Entwicklung in Teilgebieten, die jeweils das notwendige Eigengewicht aufweisen, um als selbstständige Einheiten zu funktionieren.
Öffentlicher Raum		~	~ Verbesserung des Fußgänger und Radwegenetzes mit besonderer Berücksichtigung von Sichtachsen. ✓ Öffentliche Räume sollen so gestaltet werden, dass sie als Orte der Begegnung und Kommunikation mit stadtteilprägendem Charakter funktionieren.
Nachhaltigkeit			✓ Besondere Berücksichtigung von umweltverträglichen und nachhaltigen Bauen und Wohnen und eine ressourcenschonende Energieversorgung.

✓

Ziel wurde bisher erreicht oder kann voraussichtlich erreicht werden.

~

Ziel wurde nur teilweise erreicht bzw. kann voraussichtlich nicht gänzlich erreicht werden.

✗

Ziel wurde nicht erreicht bzw. kann voraussichtlich nicht erreicht werden.

#### *14. Soweit bereits abschätzbar: Die Projektziele (Ziele aus dem Masterplan) können erreicht werden. - 5 Punkte*

In Abbildung 41 sind nochmals die Stadtentwicklungs- und Projektziele einander gegenübergestellt. Aus den bisherigen Erläuterungen zur HafenCity wird geschlossen, dass die übergeordneten Ziele aus dem Masterplan voraussichtlich zum Großteil erreicht werden können.

Die Parzellierung der Einzelgrundstücke in einem Maß, dass die Eigentumsverhältnisse möglichst breit gestreut werden und Vielfältigkeit sowie eine urbane Struktur gewährleistet werden können, wird deshalb nur zum Teil erreicht, da mit dem Überseequartier 7,8 ha verkauft und 0,7 ha über einen Erbbaurechtsvertrag an ein Investorenkonsortium übergeben wurden, dass dort etwa 275.000 m<sup>2</sup> Bruttogeschoßfläche realisieren soll.<sup>1</sup>

Die Nutzung von Synergien für benachbarte Stadtteile ist zum heutigen Zeitpunkt noch nicht zu beobachten, aber wenn der gesamte Stadtteil HafenCity fertig gebaut und eine entsprechende Anbindung zu den benachbarten Gebieten erfolgt, werden die unterschiedlichen Angebote, z.B. Freizeitangebote, Schulen und Kindergärten, etc. sowie Attraktivitäten, z.B. Naherholungsgebiete, Einkaufsstraße, etc. in den Stadtteilen zu einem Austausch der Bewohner führen.

Auch hinsichtlich Fußgänger- und Radwegenetz besteht noch Verbesserungsbedarf, da bisher etwa eine Anbindung an das Erholungsgebiet Vier- und Marschlande fehlt und das Wegenetz noch nicht vollständig ausgebaut ist. Dieses Ziel wird aber vermutlich mit Fertigstellung des Gesamtgebietes umgesetzt werden.

Insgesamt sieht es so aus, als könnten die übergeordneten Ziele aus dem Masterplan erreicht werden, die Bewertung erfolgt daher mit 5 Punkten.

#### *15. Soweit bereits abschätzbar: Die Stadtentwicklungsziele können erreicht werden. - 4 Punkte*

Auch die voraussichtliche Erreichung der Ziele der Stadtentwicklung ist in Abbildung 41 dargestellt. Viele der Ziele wurden bereits erreicht oder können mit großer Wahrscheinlichkeit erreicht werden. Ein Ziel, das allerdings nicht verwirklicht werden kann, ist die Finanzierung der Hafeninfrastruktur in Altenwerder, das wurde von allen Interviewpartnern mitgeteilt. Die Vorleistungen, die notwendig waren, um das alte Industrieareal in einen attraktiven Stadtteil zu transformieren, waren so hoch, dass das Ziel hinsichtlich der Finanzierung zum heutigen Zeitpunkt ist, am Ende eine schwarze Null zu erreichen.

Eine Zielvorstellung, die bisher noch nicht gelungen ist, ist die Vernetzung der HafenCity mit der Innenstadt als auch mit anderen Stadtteilen, also jenes Ziel, dass auch bei der Erreichung der Projektziele bzw. zum Stadtzusammenhang angesprochen wurde.

Die Neuansiedlung von internationalen Unternehmen ist ein weiterer Punkt, der bisher noch nicht realisiert wurde. Einige Unternehmen haben in der HafenCity zwar ihren Hauptsitz errichtet, was von großer Bedeutung ist, allerdings sind diese innerhalb Hamburgs oder Deutschlands umgezogen. Dazu zählen: Das Bankhaus Wölbern, die Neumann Gruppe, Kühne + Nagel, die Spiegel- Gruppe und Unilever.<sup>2</sup>

1 Vgl. Bürgerschaft der FHH (2005)

2 Vgl. HafenCity Hamburg GmbH (2009): Wohnen, Arbeiten und Leben in der HafenCity

Betrachtet man die Investoren, die bisher in den Bereichen Sandtorkai/ Dalmannkai, Sandtorpark/ Grasbrook, Brooktorkai/ Ericus und Strandkai gebaut haben, stellt sich heraus, dass mit ungefähr 81 % der Großteil aus Hamburg stammt (inklusive Baugemeinschaften und Baugenossenschaften). Die restlichen etwa 19 % stammen aus anderen Städten Deutschlands (Frankfurt, Freiburg, Karlsruhe, Köln und München).<sup>1</sup>

Das Überseequartier wird von einem Investorenkonsortium errichtet, das sich aus der ING Real Estate Germany GmbH, der Groß & Partner Grundstücksentwicklungsgesellschaft mbH und der SNS Property Finance zusammensetzt. ING Real Estate stammt aus Frankfurt, Groß & Partner aus Hamburg und die SNS Property, als bisher einziger internationaler Investor, aus den Niederlanden.<sup>2</sup>

Hinsichtlich der Zielerreichung der Stadtentwicklungsziele werden damit 4 Punkte vergeben, da die Finanzierung mit der Hafeninfrastuktur in Altenwerder nicht umgesetzt werden kann. Die anderen Ziele konnten zumindest teilweise erreicht werden, wobei auch hier eine abschließende Bewertung erst nach Projektfertigstellung notwendig ist.

---

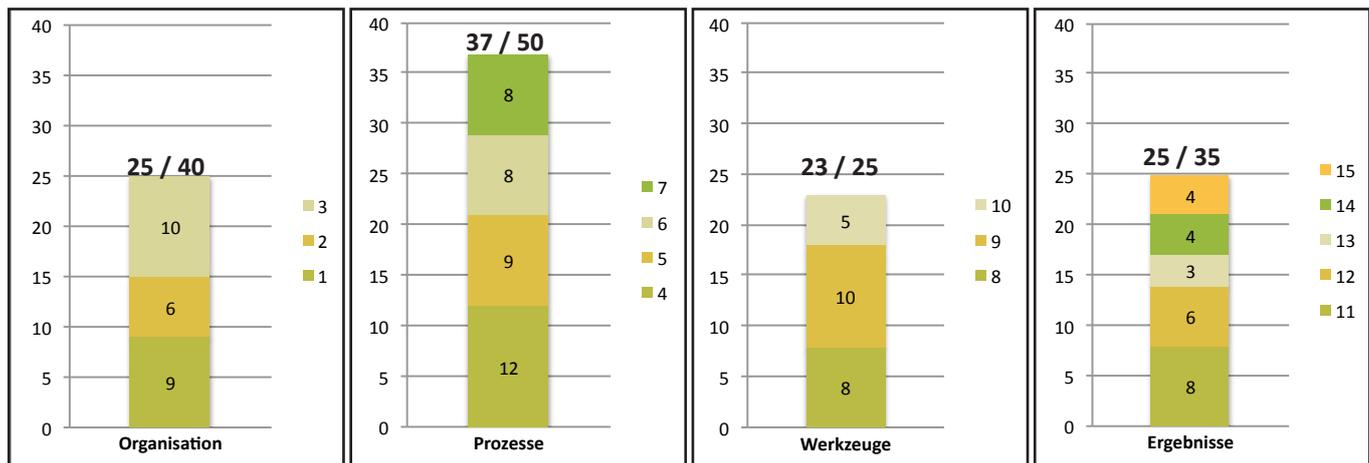
1 Vgl. Hafencity Hamburg GmbH (2009); Eigene Berechnung

2 <http://www.hafencity.com/de/management/bauherren-investoren-p2.html>; zugegriffen am 22.4.2011

## 4.3 Seestadt Aspern

Für die Seestadt Aspern wurden bei der Bewertung insgesamt 110 Punkte vergeben, was 73 % der höchst möglichen Punktezahl entspricht. In den Abbildungen 42 - 45 sind die erreichten Punkte für die einzelnen Kriterien nach Abschnitten dargestellt und im Folgenden wird die Bewertung der einzelnen Aspekte näher erläutert.

Abbildungen 42 - 45: Ergebnisse der Bewertung der Organisation, Prozesse, Werkzeuge und Ergebnisse der Seestadt Aspern



Quelle: Eigene Berechnungen

### 4.3.1 Organisation

*1. Es wurde eine geeignete Organisationsstruktur und Kompetenzaufteilung zwischen den Akteuren gefunden. – 9 Punkte*

Die Verteilung der Aufgaben bezüglich der Entwicklung der Seestadt Aspern ist in zwei Abbildungen dargestellt. Abbildung 46 zeigt die Abwicklung der erfolgten Masterplanung bis zum Masterplanbeschluss 2007 und Abbildung 47 die Organisationsstruktur im laufenden Entwicklungsprozess.

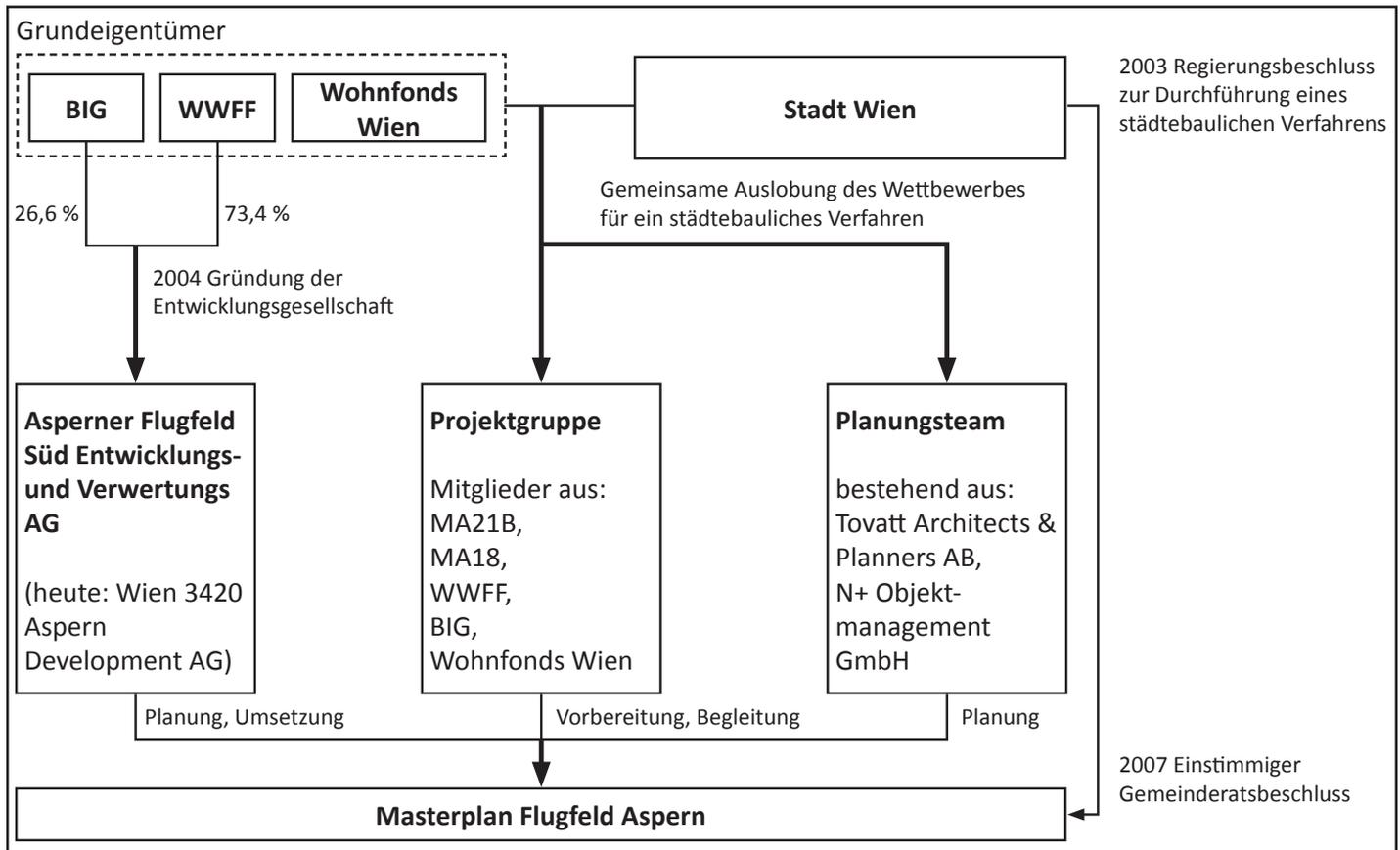
Die **Masterplanung** wurde durch einen Regierungsbeschluss der Stadt Wien im Jahr 2003 von der Stadt in Auftrag gegeben und ein Projektteam eingerichtet. Dieses Projektteam bestand aus Vertretern der Grundstückseigentümer (BIG, WWFF, Wohnfonds Wien) sowie Mitarbeitern der Magistratsabteilungen 18 (Stadtentwicklung und Stadtplanung) und 21B (Stadtteilplanung und Flächennutzung Süd- Nordost) und war für die Koordinierung der Vorbereitungen sowie die Projektbegleitung zuständig.<sup>3</sup> Ausgelobt wurde das städtebauliche Verfahren dann von der MA21B in Zusammenarbeit mit dem WWFF als Vertreter der Grundstückseigentümer.<sup>4</sup> Den Zuschlag erhielt ein Planungsteam das sich aus dem schwedischen Büro Tovatt Architects & Planners und dem deutschen Projektentwicklungsbüro N+ Objektmanagement GmbH zusammensetzte. In Zusammenarbeit mit dem Projektteam der Stadt Wien wurde dann der Masterplan erstellt, der 2007 einstimmig im Gemeinderat beschlossen wurde.<sup>5</sup>

3 Vgl. Homepage der Stadt Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/zielgebiete/donaustadt-aspern/seestadt/planungsprozess/projektteam.html>; zugegriffen am 3.5.2011

4 Vgl. Homepage der Stadt Wien: [http://www.wien.gv.at/m19prjdb/wettbewerbe/html/show\\_ausschreibung.asp?ID=1516&Q\\_A\\_TYP=&Q\\_A\\_STANDORT=&Q\\_A\\_QUERSTR=&Q\\_A\\_ART=&Q\\_A\\_VERFAHREN=&Q\\_A\\_VON=&Q\\_A\\_BIS=&Q\\_A\\_LAUFEND=](http://www.wien.gv.at/m19prjdb/wettbewerbe/html/show_ausschreibung.asp?ID=1516&Q_A_TYP=&Q_A_STANDORT=&Q_A_QUERSTR=&Q_A_ART=&Q_A_VERFAHREN=&Q_A_VON=&Q_A_BIS=&Q_A_LAUFEND=); zugegriffen am 3.5.2011

5 Vgl. Homepage der Stadt Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/zielgebiete/donaustadt-aspern/>

Abbildung 46: Masterplanungsprozess Flughafen Aspern



Quelle: Homepage der Stadt Wien, zugegriffen am 3.5.2011; Eigene Darstellung

Zur **Umsetzung des Masterplanes** wurde auch im Fall der Seestadt Aspern eine Entwicklungsgesellschaft, die **Wien3420 Aspern Development AG** (im Folgenden Wien3420 genannt), gegründet, anders als in der HafenCity übernimmt diese aber nicht das zentrale Management. Sie ist eine Tochter der Grundeigentümer, nämlich zu 26,6 Prozent der BIG und zu 73,4 Prozent der GELUP, die wiederum eine Tochtergesellschaft der Wirtschaftsagentur Wien (ehemaliger WWFF), der Vienna Insurance Group Wiener Städtische Versicherung AG und der Bausparkasse der österreichischen Sparkassen Aktiengesellschaft ist und wurde von ihren Muttergesellschaften mit 7,5 Millionen Euro Grundkapital ausgestattet.<sup>1</sup> Die Aufgaben der Wien3420 sind die Vermarktung und Imagebildung des Standortes, sowie die Baureifmachung der Grundstücke und die Akquirierung von Investoren, siehe Abbildung 47.

In der laufenden Entwicklung finden Überarbeitungen des Masterplanes und gegebenenfalls Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen statt. So wurde zum Beispiel die Geometrie der Baufelder im süd-östlichen Gewerbebereich zur besseren Verwertbarkeit abgeändert. Diese Überarbeitungen des Masterplanes werden von der Wien3420 in Kooperation mit der Stadt durchgeführt. Außerdem gibt es mittlerweile auch schon drei universitäre Kooperationen, die in diesen Prozess miteingebunden werden.<sup>2</sup>

Des Weiteren wurde von der Wien3420 im Dezember 2010 der **aspern Beirat** gegründet, der sich aus sieben Fachleuten verschiedener Disziplinen zusammensetzt. Auch der Architekt des Masterplanes Johannes Tovatt ist Mitglied des Beirates. Die Aufgaben des Beirates sind die Beratung der Wien3420 und die Begleitung der Projektentwicklung, dazu werden gemeinsam mit den Projektträgern Sitzungen

seestadt/planungsprozess/index.html; zugegriffen am 3.5.2011

1 Vgl. E- Mail Korrespondenz mit Rainer Holzer am 26.4.2011

2 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien



abgehalten um sich mit den Planungen in einem laufenden Dialog kritisch auseinander zu setzen und dadurch eine hohe Qualität sicher stellen.<sup>1</sup>

Die Errichtung und Finanzierung der technischen Infrastruktur sowie Grün- und Freiräumen liegt zu 50 Prozent bei der Wien 3420 und zu 50 Prozent bei der **Stadt Wien**. Dabei gibt es bei der Stadt Wien für die Wien 3420 keinen zentralen Ansprechpartner, sondern es wird mit den einzelnen Magistratsabteilungen zusammengearbeitet. Das sind vor allem die Magistratsabteilungen 18 (Stadtentwicklung und Stadtplanung), 19 (Architektur und Stadtgestaltung), 21B (Stadtteilplanung und Flächennutzung Süd-Nordost), 22 (Umweltschutz), 28 (Straßenverwaltung und Straßenbau), 42 (Wiener Stadtgärten) und 49 (Forstamt und Landwirtschaftsbetrieb). Nach Aussagen des Interviewpartners funktioniert die Zusammenarbeit vor allem in jenen Bereichen gut, wo man eine gute persönliche oder fachliche Beziehung zu einzelnen Personen hat. In anderen Bereichen, wo man über weniger gute Kontakte verfügt, funktioniert die Zusammenarbeit allerdings weniger gut. Deswegen wird von der Wien3420 ein zentrales Projektmanagement, wie es seitens der Stadt auch bei anderen der 13 Zielgebiete des STEP05 der Fall ist, gewünscht. Die Notwendigkeit hierfür wurde mittlerweile auch von der Stadt erkannt und ein solches Management soll daher in diesem Jahr eingeführt werden.<sup>2</sup>

Was es für das Zielgebiet Nummer 3 seit 2007 auf Seiten der Stadt gibt, von dem die Seestadt die größte Fläche einnimmt, ist ein **Zielgebietskoordinator**, Kurt Hofstetter. Dieser bildet die Schnittstelle zwischen den verschiedenen Akteuren im Zielgebiet und der Stadt und behält die Gesamtentwicklung des Zielgebietes im Blick.<sup>3</sup> Er ist somit zwar eine Schnittstelle für die Wien3420 zur Stadt, aber kein zentraler Ansprechpartner in der Zusammenarbeit, da er nur koordinierende Aufgaben aber keine Managementfunktionen und Zuweisungsrechte hat.<sup>4</sup>

Nach Aussage des Zielgebietskoordinators wurde von Anfang an bewusst kein professionelles Management zur Entwicklung der Seestadt eingesetzt, sondern Vertreter der Grundstückseigentümer. Dadurch wollte man eine höhere Bindung der Akteure an den Standort erreichen, sowie eine Vielzahl an Innovationen. Allerdings ergaben sich dadurch auch Verzögerungen in der Organisation, da dadurch der Rollenfindungsprozess aller Beteiligten länger gedauert hat und man erst in die jeweilige Rolle „hineinwachsen“ musste.<sup>5</sup>

Die Wien3420 ist außerdem für die Durchführung und Finanzierung der Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP)- Städtebau und die Magistratsabteilung 28 der Stadt Wien (Straßenverwaltung und Straßenbau) für die UVP- Straße zuständig. Prüfungsbehörde ist die Magistratsabteilung 22 (Umweltschutz).<sup>6</sup>

Die Stadt Wien ist hoheitlich für die Erstellung des Flächenwidmungs- und Bebauungsplanes zuständig. Dabei liefert die Wien3420 aber planerische Vorarbeiten und wird von Anfang an die Flächenwidmungs- und Bebauungsplanung miteinbezogen.<sup>7</sup>

Keine klare Rollenverteilung zwischen der Stadt und der Entwicklungsgesellschaft gibt es hinsichtlich Bürgerbeteiligung. Einerseits hat die Stadt die benachbarte Bevölkerung während des

1 Vgl. Experteninterview mit Rudolf Scheuvs am 20.4.2011 in Wien

2 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien

3 Vgl. Experteninterview mit Kurt Hofstetter am 11.4.2011 in Wien

4 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien

5 Vgl. Experteninterview mit Kurt Hofstetter am 11.4.2011 in Wien

6 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien

7 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien

Masterplanprozesses beteiligt, im laufenden Prozess wird die Bevölkerung vermehrt durch die Wien3420 in die Planungen durch die sogenannten „aspern Citylabs“ und die kulturelle Zwischennutzung miteinbezogen, darauf wird bei der Erläuterung des Kriteriums 7 noch näher eingegangen. Seitens der Wien3420 wird seit Jahren ein Quartiersmanagement in Kofinanzierungssituation mit der Stadt Wien gefordert. Zu der Umsetzung ist es allerdings bisher nicht gekommen, laut Interviewpartner liegt es an der ungeklärten Finanzierungssituation und unterschiedlichen Anschauungen innerhalb der verschiedenen Geschäftsgruppen der Stadt.<sup>8</sup>

Die **BIG** und die **Wirtschaftsagentur Wien** als Grundeigentümer sind auch weiterhin wichtige Akteure, da auch sie Projekte auf Grundstücken, welche sich noch in ihrem eigenen Besitz befinden, in der Seestadt durchführen. Die Wirtschaftsagentur errichtet das erste Gebäude in der Seestadt, das „aspernIQ“, ein Technologiezentrum für forschungs- und entwicklungsorientierte Einrichtungen in einem Plus- Energie-Gebäude. Die BIG ist zuständig für den Schulcampus, der im Süden des Gebietes entstehen soll und koordiniert derzeit eine Arbeitsgruppe aus Vertretern der zuständigen städtischen und staatlichen Dienststellen für Unterricht und Bildung.<sup>9</sup>

Andere bedeutende Akteure sind die **Asfinag**, die **ÖBB** und die **Wiener Linien**. Die Wiener Linien sind für die Verlängerung der U2 in die Seestadt verantwortlich, die ÖBB errichtet im Norden des Gebietes einen S- und Regionalbahnhof im Zusammenhang mit der zukünftigen U2- Station Aspern und die Asfinag ist zuständig für die höherrangige Verkehrsanbindung. Ursprünglich sollte die Verbindung zwischen der A 23 Südosttangente Wien und dem zukünftigen Knoten Raasdorf (A23/S1) als Verlängerung der A 23 von der Asfinag errichtet werden.<sup>10</sup> Nach dem Abschluss der Planungsphase „Vorprojekt“, in der vier verschiedene Trassenvarianten untersucht und mittels Kosten- Nutzen- Analyse verglichen wurden, wurde daraufhin in der Prioritätenreihung der Neubau- und Planungsprojekte der Asfinag festgelegt, dass der Abschnitt zwischen der Anschlussstelle Heidjöchl und dem Knoten Raasdorf nach wie vor als Autobahn umgesetzt wird. Der letzte Abschnitt zwischen der A 23 Südosttangente und der Anschlussstelle Heidjöchl soll nun jedoch von der Stadt Wien als Stadtstraße errichtet werden.<sup>11</sup>

Insgesamt wurde festgestellt, dass derzeit noch keine optimalen Organisationsstrukturen etabliert wurden, dieser Aspekt wird daher mit 9 Punkten bewertet. Das Hauptproblem ist, dass viele Aufgaben zur Hälfte bei der Stadt und zur anderen Hälfte bei der Wien3420 liegen, es aber keine klare Ansprechperson und damit Schnittstelle in der Zusammenarbeit gibt. Daher funktioniert die Zusammenarbeit in den Bereichen gut, in denen man über gute Beziehungen verfügt, in Bereichen wo das nicht der Fall ist jedoch weniger gut. Dieses Problem will man zukünftig durch die Einrichtung eines Projektkoordinators seitens der Stadt Wien lösen. Wichtig wäre in diesem Zusammenhang auch eine eindeutige Trennung der Aufgaben, sodass jedem Akteur seine eigene Aufgabe klar ist, das würde auch zu einem schnelleren Projektablauf führen.

8 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien

9 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien

10 Vgl. Wien 3420 AG (2007): S.23

11 Vgl. Homepage Asfinag: [http://www.asfinag.at/strassennetz/wien?p\\_p\\_id=JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f\\_struts\\_action=%2Fjournal\\_articles\\_development%2Fview&\\_JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f\\_groupId=10136&\\_JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f\\_articleId=A-23-SUEDOSTTANGENTE-WIEN-SPANGE-FLUGFELD-ASPERN&\\_JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f\\_version=1.0](http://www.asfinag.at/strassennetz/wien?p_p_id=JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f_struts_action=%2Fjournal_articles_development%2Fview&_JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f_groupId=10136&_JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f_articleId=A-23-SUEDOSTTANGENTE-WIEN-SPANGE-FLUGFELD-ASPERN&_JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f_version=1.0); zugegriffen am 8.5.2011

Schwerwiegende Zielkonflikte konnten nicht festgestellt werden, durch den langjährigen Dialog aller wichtigen Akteure ist man sich über die Ziele einig, kleinere Unstimmigkeiten gibt es jedoch, wenn es darum geht in welcher Form diese Ziele umgesetzt werden.<sup>1</sup> Auch in dieser Hinsicht wäre der Einsatz eines Projektmanagers sinnvoll, da das zu schnelleren Entscheidungen führen würde, wenn dafür eine Person mit der richtigen Kompetenz und Durchsetzungsfähigkeit engagiert wird.

## *2. Die Organisationsstrukturen sind geeignet die Projektziele effizient zu erreichen, d.h. mit einem sparsamen Einsatz öffentlicher Ressourcen. – 6 Punkte*

Die derzeitigen Organisationsstrukturen werden nach Principal- Agent- Theorie als nicht besonders effizient erachtet, daher werden hier nur 6 Punkte vergeben. Das resultiert daraus, dass die Kompetenzen in manchen Punkten nicht klar verteilt sind und in vielen Fachbereichen eine Zusammenarbeit zwischen der Stadt und der Entwicklungsgesellschaft besteht, ohne dass es eine klare Ansprechperson gibt.

Die Stadt als Auftraggeber beschränkt sich nicht nur auf die Zielvorgabe, sondern ist auch an der Umsetzung beteiligt. Die Wahl der Mittel erfolgt somit nicht durch den Agenten, der Entwicklungsgesellschaft, alleine, sondern immer in Zusammenhang mit der Stadt.

Die Stadt und die Entwicklungsgesellschaft sind sich diesem Problem aber durchaus bewusst, wie bereits erwähnt, soll daher ein Projektmanager auf der Seite der Stadt eingesetzt werden, um das Problem zu lösen. Der Interviewpartner der Wien3420 meinte sogar, dass es erstaunlich ist, bei dieser Organisationstruktur überhaupt so weit gekommen zu sein. Allerdings betonte er weiters, dass die Organisation der Entwicklungsgesellschaft selbst sehr wohl effizient ist, da aufgrund der schlanken internen Struktur und dem hohen persönlichen Einsatz der Mitarbeiter, wiederum Ressourcen eingespart werden können.<sup>2</sup>

## *3. Die Projektziele wurden aus den Zielen der Stadtentwicklung entwickelt oder stehen diesen zumindest nicht entgegen. – 10 Punkte*

Bereits im Kapitel 3.1.3 wurden die Ziele der Stadtentwicklung angeführt, die Oberziele welche im STEP 05 und dem Masterplan für die Seestadt genannt wurden waren einerseits einen eigenständigen Stadtteil mit urbanem Angebot an Infrastruktur- und Versorgungseinrichtungen sowie Kultur- und Freizeitangeboten zu schaffen, der sich andererseits als neues Zentrum für den östlichen Bereich des 22. Bezirks von Wien etablieren soll. Ausloberin des Masterplanes war die Stadt Wien, somit bauen die Ziele des Masterplans ganz klar auf den Zielen der Stadtentwicklung auf, die groben Ziele aus dem STEP 05 wurden im Masterplanungsprozess konkretisiert.

Wie ebenfalls bereits erläutert wurde ist die Wien3420 Aspern Development AG für die Vermarktung des Standortes zuständig und war damit auch verantwortlich für den Markenbildungsprozess. Dabei wurden die groben Zielvorstellungen aus dem STEP05 und dem Masterplan aufgenommen und nach erfolgter Markenfindung (aspern Die Seestadt Wiens – Das ganze Leben) in Form von Werten weiter ausdifferenziert, die die Grundlage für sämtliche weitere Planungen, Wettbewerbe und Umsetzungen sind.

1 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien und Kurt Hofstetter am 11.4.2011 in Wien

2 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011

**Abbildung 48:**  
Gegenüberstellung der Ziele der Stadt Wien und der Wien3420

STEP05/ Stadt Wien	Masterplan/ Stadt Wien	Wien3420/ Markenbildung
Eigenständiger Stadtteil - Büro- und Dienstleistungszentrum mit hochrangigen Bildungs- und Kultureinrichtungen.	Eigenständiger Stadtteil mit urbanem Angebot an Infrastruktur- und Versorgungseinrichtungen sowie Kultur- und Freizeitangeboten.	Urbanität, die hochwertige städtische Funktionen für Menschen mit unterschiedlichen Lebensstilen gewährleisten soll.
		Durch attraktive Grün- und Freiräume und gemeinsam genutzte Einrichtungen soll Mehrwert für alle entstehen.
		Ermöglichung der Kleinteiligkeit und Vielfalt durch kooperative Planung auf Grundlage klarer Spielregeln und Offenheit gegenüber Kreativität.
	Städtebauliche Struktur neu erfinden - System von öffentlichen Räumen soll geschaffen werden, das ausreichend Raum für Bewegung Kommunikation und Aufenthalt bietet und zu Fuß gehende Menschen besonders berücksichtigt.	Unterschiedlichste Nutzungen sollen in der Seestadt nebeneinander Platz finden und jedes einzelne Projekt soll zu dieser Nutzungsvielfalt beitragen.
	Grünraum ist das Identifikationsmerkmal der Seestadt - Klare Unterscheidung zwischen privaten, halb-öffentlichen und öffentlichen Räumen.	Klare Gliederung des Freiraumes in ruhige, private und aktive, öffentliche Zone. Jede Wohneinheit soll ihren eigenen Freiraum in Form eines Balkones, einer Terrasse o.ä. erhalten.
	Mobilität - Erhöhung des Umweltverbundes und Finden einer logischen Parkraumstrategie.	Fußgänger und fußgängerfreundliche Entwicklungen stehen im Vordergrund der Entwicklungen, der motorisierte Verkehr soll daran angepasst werden.
	Bebauung - Bebauung mit hoher Dichte, da die Dichte zur Strukturierung der Stadträume genutzt werden soll, ebenso wie die Gebäudehöhen und Bebauungstypologien.	Kleinteilige Bebauung und abwechslungsreiche Nutzungseinheiten welche eine spannungsreiche Anordnung von Räumen ermöglicht.
	Entwicklung des Planungsgebietes in hochwertigen Teileinheiten, die eigenständig funktionieren, unabhängig von Zeitpunkt und Umfang der Gesamtentwicklung.	
Bezirkszentrum für den Osten der Donaustadt.	Neues Zentrum für östlichen 22. Bezirk	
Internationale Drehscheibe innerhalb der CENTROPE-Region und verstärkte Kooperation mit Bratislava.		
		Nachhaltige Stadtentwicklung durch schonende Ressourcennutzung und ökologischer Bauweise der Gebäude sowie energetische Optimierung.

Quelle: Stadtentwicklung Wien (2005), Wien3420 AG (Hrsg.) (2007) und Wien3420 AG (Hrsg.) (2010); Eigene Darstellung

In Abbildung 48 sind die Ziele des STEP05 und des Masterplanes 2007 sowie die von der Wien 3420 festgelegten Werte einander gegenüber gestellt. Es zeigt sich, dass die Ziele am Anfang nur sehr grob formuliert wurden und in jedem weiteren Schritt ausdifferenziert worden sind. Damit wurden die Projektziele eindeutig aus den Zielen der Stadtentwicklung festgelegt und daher wird diesbezüglich die Höchstpunktezahl von 10 vergeben.

### 4.3.2 Prozesse

#### *4. Die Prozesse sind geeignet, die Projektziele zeitgerecht zu erreichen, d.h. ohne größere Zeitverzögerungen. – 12 Punkte*

Auch im Fall der Seestadt resultieren die bisherigen Verzögerungen größtenteils aus der Wirtschaftskrise, das betrifft vor allem die Betriebsansiedlungen. Es gibt einige Betriebe, die sich in der Seestadt ansiedeln wollen und schon seit Längerem diesbezüglich Gespräche mit der Wien3420 führen, aber aufgrund der finanziellen Situation jetzt ein oder zwei Jahre mehr Zeit brauchen.<sup>1</sup>

Die Anbindung an die A23 Südosttangente durch die Asfinag sollte laut Masterplan bis zum Jahr 2016 fertiggestellt werden.<sup>2</sup> Hier wurden die Planungen aber geändert, wie bereits erwähnt errichtet die Asfinag nur das Teilstück zwischen der Anschlussstelle Heidjöchl und Süßenbrunn als Autobahn und den restlichen Abschnitt die Stadt Wien als Stadtstraße. Die Autobahn wird nun voraussichtlich im Jahr 2017 für den Verkehr freigegeben werden.<sup>3</sup>

Des Weiteren sollte 2010 bereits mit dem Bau der ersten Wohnungen, Pflichtschulen und Kindergärten begonnen werden, sowie die ersten Ansiedlungen von Kultur- und Bildungseinrichtungen stattfinden.<sup>4</sup> Durch einen Bauträgerwettbewerb sollen die Bauträger für die ersten 1000 Wohnungen ausgewählt werden, gemeinsam mit dem Wohnfonds Wien hat die Wien3420 an der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen gearbeitet. Die fertigen Unterlagen liegen derzeit im Wohnbauressort der Stadt Wien zur Begutachtung auf, die Auslobung erfolgt durch den Wohnfonds Wien und das Wohnbauressort.<sup>5</sup> Durch die Kürzungen des Wohnbaubudgets der Stadt Wien für das Jahr 2011 wurde die Auslobung von März 2011 nun auf November 2011 verschoben.<sup>6</sup>

Im März 2011 wurde von der Stadt Wien außerdem eine Wohnbauoffensive gestartet, die es ermöglichen soll frei finanzierte Wohnungen mit ähnlichen Mietpreisen wie im geförderten Wohnbau zu errichten. Dazu können sich Partnerkonsortien aus Bauträgern und Finanzdienstleistern bewerben, zur Senkung der Kapitalkosten dieser Bauvereinigenungen werden von der Stadt Wien 800 Euro pro errichtetem Quadratmeter beigesteuert. Die Stadt wiederum nimmt aufgrund des niedrigen Zinsniveaus zu günstigen Konditionen Geld am Finanzmarkt auf. Insgesamt will die Stadt dadurch maximal 500

1 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien und Kurt Hofstetter am 11.4.2011 in Wien

2 Vgl. MA21B (Hrsg.)(2008)

3 Vgl. Homepage Asfinag: [http://www.asfinag.at/strassennetz/wien?p\\_p\\_id=JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iYOf&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iYOf\\_struts\\_action=%2Fjournal\\_articles\\_development%2Fview&\\_JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iYOf\\_groupId=10136&\\_JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iYOf\\_articleId=A-23-SUEDOSTTANGENTE-WIEN-SPANGE-FLUGFELD-ASPERN&\\_JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iYOf\\_version=1.0](http://www.asfinag.at/strassennetz/wien?p_p_id=JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iYOf&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iYOf_struts_action=%2Fjournal_articles_development%2Fview&_JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iYOf_groupId=10136&_JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iYOf_articleId=A-23-SUEDOSTTANGENTE-WIEN-SPANGE-FLUGFELD-ASPERN&_JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iYOf_version=1.0); zugegriffen am 8.5.2011

4 Vgl. MA21B (Hrsg.)(2008)

5 Vgl. E- Mail- Korrespondenz mit Annemarie Hietler am 13.5.2011

6 Vgl. Presse- Artikel: <http://diepresse.com/home/panorama/wien/631339/Wohnungsbau-am-Flugfeld-Aspern-verzoegert-sich?from=suche.intern.portal>; zugegriffen am 8.5.2011

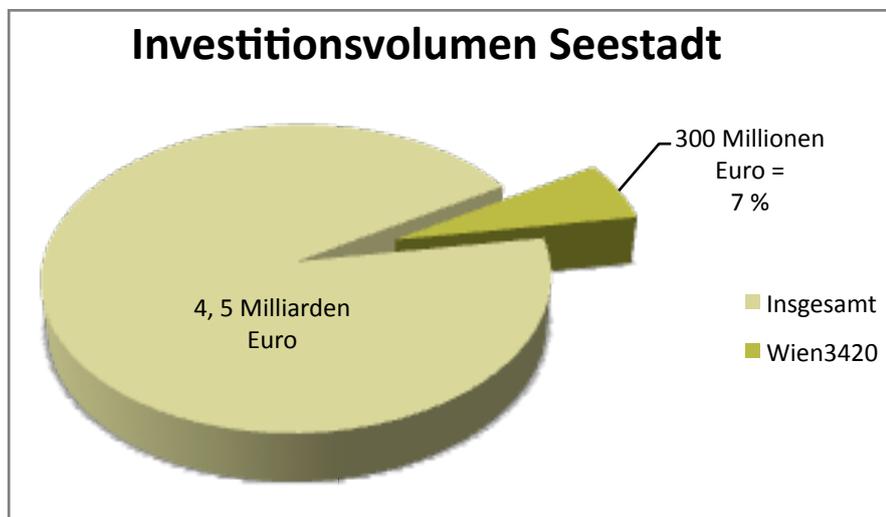
Millionen Euro zur Verfügung stellen, das ausgelöste Privatinvestitionsvolumen soll sich dann auf etwa 750 Millionen Euro belaufen.<sup>7</sup> Dies ist ein Prozess der ganz Wien betrifft und nicht nur die Seestadt, aber durch die neu geschaffene Möglichkeit zur Errichtung von leistbaren Wohnungen kann auch die Entwicklung in der Seestadt Aspern wieder schneller voran gehen. Auf jeden Fall sieht die Wien3420 laut einer Presseaussendung ein großes Potential in dem neuen Modell und die Seestadt Aspern als idealen Standort dieses neue Modell erstmals zur Anwendung zu bringen.<sup>8</sup> Die ersten 1000 Wohnungen in der Seestadt Aspern sollen daher über die Wohnbauoffensive errichtet werden, die Konsortien dazu sollen im Juni feststehen, dann kann der Baubeginn 2012 erfolgen und die ersten Wohnungen sollen Ende 2013 bezugsfertig sein.<sup>9</sup>

Insgesamt konnten bisher Verzögerungen in der Errichtung des Wohnbaus und der Autobahn festgestellt werden. Die Errichtung des Seeparks, der U- Bahn und der technischen Infrastruktur gehen derzeit hingegen plangemäß voran. Es werden daher 12 Punkte vergeben.

### 5. Die Prozesse sind geeignet, die Projektziele effizient zu erreichen, d.h. mit einem sparsamen Einsatz öffentlicher Ressourcen. – 9 Punkte

Im Fall der Seestadt Aspern ist keine Gegenüberstellung des privaten und öffentlichen Investitionsvolumens möglich, nach Aussage des Interviewpartners der Stadt Wien, kann zum heutigen Zeitpunkt noch nicht abgeschätzt werden, wie hoch der Anteil der öffentlichen Investitionen sein wird.

Abbildung 49: Investitionsvolumen Seestadt Aspern



Das gesamte Investitionsvolumen, das durch die Entwicklung der Seestadt Aspern generiert wird, wird nach heutigen Schätzungen bei 4 bis 5 Milliarden Euro liegen. Die Wien3420 selbst wird etwa 300 Millionen Euro investieren, das sind rund 7 Prozent des gesamten Investitionsvolumens, siehe Abbildung 49.

Quelle: E- Mail Korrespondenz mit Annemarie Hietler am 6.5.2011; Eigene Darstellung

Die Verlängerung der U2 in die Seestadt durch die Wiener Linien kostet etwa 370 Millionen Euro. Wieviel der restliche Teilabschnitt der höherrangigen Verkehrsanbindung für den motorisierten Verkehr ausmachen wird, also jener Teil der von der Stadt Wien anstatt der Asfinag errichtet wird, kann zum heutigen Zeitpunkt ebenfalls noch nicht abgeschätzt werden, da die Planungen hierfür noch nicht abgeschlossen sind.<sup>10</sup> Die Kosten zur Errichtung der Autobahnverbindung durch die Asfinag Richtung

7 Vgl. [http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20110315\\_OTS0136/stadt-wien-startet-zusaetzliche-offensive-fuer-den-neubau-von-leistbaren-wohnungen](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20110315_OTS0136/stadt-wien-startet-zusaetzliche-offensive-fuer-den-neubau-von-leistbaren-wohnungen); zugegriffen am 8.5.2011

8 Vgl. [http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20110315\\_OTS0234/aspern-die-seestadt-wiens-begruesst-die-neue-wohnbauoffensive-der-stadt-wien-bild](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20110315_OTS0234/aspern-die-seestadt-wiens-begruesst-die-neue-wohnbauoffensive-der-stadt-wien-bild); zugegriffen am 8.5.2011

9 Vgl. E- Mail- Korrespondenz mit Annemarie Hietler am 6.5.2011

10 Vgl. E- Mail Korrespondenz mit Annemarie Hietler am 6.5.2011

Süßenbrunn wird bei etwa 228 Millionen Euro liegen.<sup>1</sup>

Naturgemäß sind wie in der HafenCity auch in der Seestadt Aspern hohe Aufwendungen für Vorleistungen notwendig, da der Standort erst gebildet werden muss. Das umfasst einerseits das Marketing und kulturelle Zwischennutzungen sowie die Errichtung der technischen Infrastruktur und der Grün- und Freiräume. Die Grün- und Freiräume haben in der Seestadt Aspern eine große Bedeutung, diese sollen die Ausgangslage für die Errichtungen der Gebäude bilden, daher ist der zentrale und namensgebende See neben der U- Bahn auch eine der ersten sichtbaren Entwicklungen. Die Kosten zur Errichtung der Infrastruktur sowie der Grün- und Freiräume werden, wie bereits bei den Ausführungen zu Punkt 1 erläutert wurde, zur Hälfte von der Stadt finanziert und zur anderen Hälfte von der Wien3420. Die Wien3420 wurde mit 7,5 Millionen Euro Grundkapital durch ihre Muttergesellschaften ausgestattet und finanziert die Projektentwicklung und den Bau der technischen Infrastruktur aus der Verwertung der Grundstücke (Verkauf, Baurecht, Pacht, Miete).<sup>2</sup> Das heißt also, dass auch die Wien3420, wie die HafenCity Hamburg GmbH, sich zum größten Teil über den generierten Mehrwert bei den Grundstücksverkäufen finanziert.

Da eine Aufteilung der privaten und öffentlichen Kosten nicht möglich ist, ist dieser Punkt zum heutigen Zeitpunkt sehr schwer zu beurteilen. Da aber ein Teil der Entwicklungen aus der Entwicklung selbst, nämlich über den Grundstücksverkauf, finanziert wird, wird davon ausgegangen, dass die Entwicklungen relativ sparsam sind. Daher werden 9 Punkte vergeben.

Die Stadt ist sich den hohen Kosten durch die Entwicklung eines bisher nicht erschlossenen Standortes am Stadtrand von Wien bewusst, allerdings geht man davon aus, dass die vorhandenen innerstädtischen Flächen nicht für das prognostizierte Wachstum ausreichen und dadurch, dass 50 Prozent der Finanzmittel für die Infrastruktur und Grün- und Freiflächen aus der Entwicklung stammen, schätzte der Interviewpartner seitens der Stadt Wien die Prozesse als effizient ein.<sup>3</sup>

## *6. Es wurden klare, messbare Ziele definiert, die einer Zielkontrolle unterliegen. - 8 Punkte*

Hinsichtlich dieses Aspektes gilt dasselbe was bei der HafenCity bereits angesprochen wurde. Viele Ziele eines solchen Projektes sind nur schwer quantifizierbar und eindeutig nachzuprüfen. Daher werden auch hier viele Ziele im Dialog überprüft.

Ob man hinsichtlich der Zielerreichung auf dem richtigen Weg ist, wird gemeinsam in Schnittstellengesprächen zwischen dem Zielgebietskoordinator, dem Bezirk und der Wien 3420 laufend verfolgt. Zur Hilfe dient dabei ein einfaches Protokoll, das bei diesen Gesprächen immer mitgeführt wird und leicht sichtbar macht, welche Aspekte noch offen sind oder wo Änderungen statt gefunden haben.<sup>4</sup>

1 Vgl. Homepage Asfinag: [http://www.asfinag.at/strassennetz/wien?p\\_p\\_id=JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f\\_struts\\_action=%2Fjournal\\_articles\\_development%2Fview&\\_JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f\\_groupId=10136&\\_JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f\\_articleId=A-23-SUEDOSTTANGENTE-WIEN-SPANGE-FLUGFELD-ASPERN&\\_JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f\\_version=1.0](http://www.asfinag.at/strassennetz/wien?p_p_id=JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f_struts_action=%2Fjournal_articles_development%2Fview&_JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f_groupId=10136&_JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f_articleId=A-23-SUEDOSTTANGENTE-WIEN-SPANGE-FLUGFELD-ASPERN&_JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f_version=1.0); zugegriffen am 8.5.2011

2 Vgl. E- Mail- Korrespondenz mit Rainer Holzer am 13.5.2011

3 Vgl. Experteninterview mit Kurt Hofstetter am 11.4.2011 in Wien

4 Vgl. Experteninterview mit Kurt Hofstetter am 11.4.2011 in Wien

Auch die erfolgte Markenbildung dient als interne Zielkontrolle, da damit überprüft werden kann, ob aktuelle Entwicklungen noch den Wertvorstellungen der Marke entsprechen.<sup>5</sup>

Ein großes Ziel ist die Schaffung einer hohen Qualität im neuen Stadtteil, wie bereits erläutert wurde, soll diese Qualität durch die Bauleitfäden der Wien3420 und den aspern Beirat sicher gestellt werden. Das bedeutet, dass auch hier die Zielkontrolle im Dialog erfolgt, da in projektbegleitenden Beiratssitzungen mit den beteiligten Akteuren die Zielerreichung beobachtet wird.<sup>6</sup>

Nachhaltiges Bauen hat in der Seestadt Aspern ebenfalls einen großen Stellenwert, derzeit wird versucht das TQB (Total Quality Building)- Tool zur Gebäudebewertung der österreichischen Gesellschaft für nachhaltiges Bauen so zu modifizieren, dass es einerseits zur Prognose als auch als Controlling- Instrument eingesetzt werden kann. Damit könnte man Gebäude bereits in der Phase des Entwurfes und der Ausschreibung der Bauleistung hinsichtlich der Erfüllung der im TQB- Tool gelisteten Qualitätskriterien bewerten.<sup>7</sup>

Die Zielerreichung kann derzeit nur vorausgeschätzt und nur schwer gemessen werden, da noch kaum Ergebnisse vorliegen. Es gibt ein paar Ansätze wie die Zielkontrolle verlaufen kann und die Abschätzung der Zielerreichung erfolgt laufend im Dialog zwischen den Akteuren, daher werden diesbezüglich 8 Punkte vergeben.

### *7. Das Projekt wird nutzerorientiert entwickelt und geht auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Nutzer ein. – 8 Punkte*

Dadurch, dass Vertreter der Grundeigentümer in der Projektgruppe bereits an den Vorbereitungen zum Masterplan beteiligt waren, die dann auch in der Wien3420 als Tochtergesellschaft der Grundeigentümer zur Entwicklung des Projektgebietes eingesetzt wurden, erfolgte eine frühzeitige Einbindung der Grundeigentümer in den Planungsprozess.

Auch die Beteiligung der Bürger hat bereits vor der Masterplanung begonnen. Man hat Vereine, Bürgerinitiativen, usw. vor Ort besucht, um diese über die geplanten Entwicklungen zu informieren und einen ersten Eindruck über die Befürchtungen und Meinungen der „Nachbarn“ zu bekommen. Danach hat man die umliegende Bevölkerung gefragt, was sie sich bei der Entwicklung der Seestadt wünscht, um selbst einen Vorteil dadurch zu erlangen. Es entstand somit ein früher Austausch mit der umliegenden Bevölkerung und drei Personen aus der Umgebung wurden schließlich auch eingeladen im Planungsteam zur Masterplanung mitzuarbeiten, die sogenannten „ExpertInnen vor Ort“, diese haben ein Kapitel im Masterplan verfasst und waren auch in der Jury zur Auswahl des städtebaulichen Leitbildes vertreten. Aus dieser Bürgerbeteiligung resultiert auch die Errichtung der „asperner Terrassen“ im letzten Jahr. Dabei wurde das Material aus dem Seeashub in der Pufferzone zu den östlich angrenzenden Siedlungen aufgeschüttet und gemeinsam mit interessierten Bewohnern aus der Umgebung erste Bäume angepflanzt. Diese Aufschüttung soll während der Bauphase als Schutz vor Lärm und Schmutz durch die Bauarbeiten für die umliegenden Siedlungen dienen und durch die Bepflanzung sowie Errichtung von Wegen zukünftig als gemeinsam nutzbare Erholungszone fungieren.<sup>8</sup>

5 Vgl. Experteninterview mit Kurt Hofstetter am 11.4.2011 in Wien

6 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien

7 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien

8 Vgl. Experteninterview mit Kurt Hofstetter am 11.4.2011 in Wien

Eine Möglichkeit zur Beteiligung im laufenden Entwicklungsprozess erhält die interessierte Öffentlichkeit durch das „asperm Citylab“. Das ist eine modulare, interdisziplinäre Dialogplattform, die von der Wien3420 eingerichtet wurde und durch die Kommunikation zwischen Experten und der Öffentlichkeit dazu dienen soll, die städtebaulichen Strategien fachlich zu konkretisieren und zu erweitern.<sup>1</sup>

Eines dieser Stadtentwicklungslabore fand etwa in Form eines Workshops im Jänner 2011 zum Thema „Ausgestaltung des Stadtteilparks in asperm Seestadt“ statt, allerdings nur für geladene Experten ohne Beteiligung der Öffentlichkeit.<sup>2</sup>

Das bereits erwähnte Anpflanzen der Bäume auf den asperner Terrassen mit den Bewohnern der umliegenden Siedlungen lief ebenfalls als „asperm Citylab Werkstatt“ ab, die von der Wien3420 gemeinsam mit der MA49 (Forstamt und Landwirtschaftsbetrieb) im Oktober 2010 organisiert wurde.<sup>3</sup>

Ein weiteres „asperm Citylab“ mit dem Titel „Future Shopping“ fand in Kooperation der Wien3420 mit dem Architektornetzwerk wonderland im November 2010 statt und war der Auftakt eines dreitägigen Planungsworkshops von vier europäischen Architektenteams, dessen Ziel es war, neue Strategien für die geplante Einkaufsstraße im Norden der Seestadt zu entwickeln. Teilnehmer dieses Citylabs waren einerseits geladene Fachleute als auch die interessierte Öffentlichkeit und lief so ab, dass zuerst Vorträge zum Thema abgehalten und eine abschließende Diskussion über die heutige Entwicklung von Einkaufszentren sowie deren Auswirkungen auf die zukünftige Einkaufsstraße in der Seestadt Asperm durchgeführt wurde.<sup>4</sup>

Im Fall der Seestadt gibt es, wie auch in der HafenCity, eine Vielzahl von Vorgaben durch den Flächennutzungs- und Bebauungsplan als auch durch die Leitpläne der Wien3420. Allerdings soll die Umsetzung der Leitpläne im Dialog zwischen der Wien3420, mithilfe des Beirates, und den Projektentwicklern erfolgen. Das spricht ebenfalls für eine Nutzerorientierung.

Da eine große Zahl an Hinweisen auf eine nutzerorientierte Entwicklung aufgedeckt wurden, wird dieser Aspekt mit 8 Punkten bewertet. Da im Fall der Seestadt aber noch keine Nutzer vorhanden sind, kann nur eine vorausschauende Einschätzung aber kein endgültiges Urteil getroffen werden. Hierfür wären, ebenso wie bezüglich der HafenCity, weiterführende Befragungen der möglichen Nutzer und ihrer Zufriedenheit mit der Umsetzung notwendig.

### 4.3.3 Werkzeuge

Die Funktionalität der Werkzeuge kann aus heutiger Sicht, abgesehen vom Masterplan, schwer eingeschätzt werden, da noch keine Erfahrungswerte vorliegen. Es wird deshalb versucht eine vorläufige Einschätzung der Kriterien 9 und 10 zu treffen, ob diese aber auch in der vorgesehenen Form angewandt werden und funktionieren, wird erst die weitere Entwicklung des Projektes zeigen.

1 Vgl. Homepage Seestadt Asperm: <http://www.asperm-seestadt.at/mitgestalten-investieren/asperm-citylab/>; zugegriffen am 6.5.2011

2 Vgl. Homepage Seestadt Asperm: <http://www.asperm-seestadt.at/mitgestalten-investieren/asperm-citylab/74,ausgestaltung-des-stadtteilparks-in-asperm-seestadt.html>; abgerufen am 6.5.2011

3 Vgl. Homepage Seestadt Asperm: <http://www.asperm-seestadt.at/mitgestalten-investieren/asperm-citylab/66,pflanzen-der-ersten-seestadt-baeume.html>; abgerufen am 6.5.2011

4 Vgl. Homepage Seestadt Asperm: <http://www.asperm-seestadt.at/mitgestalten-investieren/asperm-citylab/59,future-shopping-strategien-fuer-die-asperm-einkaufsstrasse.html>; zugegriffen am 6.5.2011

## *8. Der Masterplan wurde als informelles Planungsinstrument erfolgreich eingesetzt. - 8 Punkte*

Viele der Kriterien, die ein Masterplan erfüllen sollte, wurden auch bei jenem der Seestadt Aspern erfüllt. Es wurden Zukunftsoptionen aufgezeigt und durch die Einbindung der wichtigsten Akteure sowie die Beteiligung der Bewohner des Umfeldes konnte in einem Diskussionsprozess ein breiter Konsens geschaffen werden.

Die auf den Ergebnissen des Masterplanwettbewerbs aufbauenden Planungen der Stadt Wien, welche als Masterplan veröffentlicht wurden, waren in manchen Dingen schon zu detailliert beschrieben. Ein Masterplan muss bei einer so langen Projektdauer flexibel sein und angepasst werden können. Das ist zwar bei der Seestadt der Fall, aber durch die detaillierten Planungen entsteht der Eindruck, dass damals schon alles bis ins kleinste Detail festgelegt wurde und unveränderbar ist.<sup>5</sup>

Auch seitens der Stadt ist man sich bewusst, dass die Bearbeitungstiefe in der der Masterplan erstellt wurde, eine unübliche ist. Allerdings hat man diese Ebene als notwendig empfunden, um Bilder zu erzeugen und die Qualitäten, die man erreichen will, zu vermitteln. Man hat außerdem versucht zu testen, ob der Masterplan in der Umsetzung funktionieren kann, indem man die Planungen auf eine Detailebene gebracht hat und daraus wieder Rückschlüsse für die Masterplanung gezogen hat. Trotzdem ist man sich im Klaren darüber, dass Anpassungen des Masterplanes in der fortschreitenden Umsetzung unbedingt erforderlich sind und im Masterplan grundlegende Ziele und Haltungen festgelegt wurden, die dabei hilfreich sind.<sup>6</sup>

Ein weiterer Aspekt, der in diesem Zusammenhang kritisch gesehen werden kann, ist der Marketing-Prozess der erst nach abgeschlossener Masterplanung erfolgt ist. Fragen, die bei der Erstellung eines Marketingkonzeptes gestellt werden, sollten schon während des Masterplanungsprozesses diskutiert werden und die zu vermittelnden Qualitäten daraus entwickelt werden.<sup>7</sup> Im Fall der Seestadt Aspern lief die Masterplanung und das Marketing aber in getrennten Bahnen ab und dadurch besteht die Gefahr, dass die mit dem Marketing erzeugten Bilder nicht mehr mit der Realität übereinstimmen.<sup>8</sup> Ein Resultat daraus ist etwa, dass der Masterplan noch unter dem Titel „Flugfeld Aspern“ läuft, die laufenden Planungen aber unter dem Markennamen „aspern Die Seestadt Wiens“.

Insgesamt kann hier festgehalten werden, dass der Masterplan als informelles Instrument zwar richtig eingesetzt wurde, aber durch zu detaillierte Ausführungen der Eindruck vermittelt wurde, nicht flexibel zu sein. Außerdem sollte die Markenbildung während des Masterplanungsprozesses erfolgen, im Fall der Seestadt liefen diese beiden Prozesse aber getrennt voneinander ab, daher wird dieser Aspekt mit 8 Punkten bewertet.

## *9. Es werden geeignete, auf das Projekt zugeschnittene Werkzeuge eingesetzt. – 10 Punkte*

Als Werkzeuge werden in diesem Zusammenhang der Masterplan, die Marke, die Leitfäden der Wien3420, der aspern Beirat, die Citylabs und Wettbewerbe auf verschiedenen Ebenen verstanden.

5 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien

6 Vgl. Experteninterview mit Kurt Hofstetter am 11.4.2011 in Wien

7 Vgl. MA21B (Hrsg.)(2010)

8 Vgl. Experteninterview mit Rudolf Scheuvs am 20.4.2011 in Wien

Von großer Bedeutung für eine qualitätsvolle Entwicklung sind die Leitfäden, diese werden von der Wien3420 für die einzelnen Baufelder ergänzend zum Flächenwidmungs- und Bebauungsplan erstellt. Damit hat man die Möglichkeit qualitativ und eindeutiger als es im Bebauungsplan möglich ist, zu beschreiben, wie man sich die Entwicklung der einzelnen Baufelder vorstellt. Das beinhaltet zum Beispiel, wie Raumkanten auszubilden sind, aber auch Energieeffizienzkriterien und Vorstellungen zur Nutzung der Erdgeschoßzonen.<sup>1</sup>

Zusätzlich gibt es den bereits erläuterten aspern Beirat, der durch den gemeinsamen Dialog mit den Projektentwicklern die Umsetzung der Leitfäden unterstützt.

Neben den Leitfäden gibt es auch ein Planungshandbuch für den öffentlichen Raum, die „Partitur des öffentlichen Raumes“. Zu dessen Erstellung wurde von der Wien3420 im Jahr 2008 ein Wettbewerb ausgelobt zu dem Architekten, Landschaftsarchitekten und Raumplaner zugelassen waren. Dieses Handbuch ist als Fortschreibung des Masterplans im öffentlichen Raum zu verstehen und soll als verbindliches Werkzeug die hohe Qualität des öffentlichen Raumes sichern.<sup>2</sup> Den ersten Platz erlangten Gehl Architects aus Kopenhagen (DK), die den Fokus auf die grundlegenden Bedürfnisse der zukünftigen Bewohner und Nutzer der Seestadt gerichtet haben.<sup>3</sup>

Ein weiterer Wettbewerb wurde für den zentralen Seepark ausgelobt und im April 2011 entschieden. Als Sieger ging das Büro lavaland & TH Treibhaus aus Berlin (D) hervor, die Ergebnisse des Wettbewerbs wurden vor Kurzem in einem Container auf einem noch verbliebenen Teil der ehemaligen Rollbahn ausgestellt.<sup>4</sup>

Wie bereits erwähnt wurde, wird voraussichtlich im Herbst ein Bauträgerwettbewerb für die ersten 1000 Wohnungen ausgelobt werden. Ebenso wurde ein Veräußerungsverfahren für das sogenannte Innovationsquartier gestartet, bis Ende Mai können die angemeldeten Interessententeams hierfür Angebote einreichen.

Es werden für die unterschiedlichen Planungsebenen unterschiedliche Instrumente und Verfahren eingesetzt, die auf das Projekt zugeschnitten sind, ob diese für die Realisierung des Projektes auch geeignet sind, wird sich erst zeigen. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass damit eine hohe Qualität in der Umsetzung erreicht werden kann, daher werden 10 Punkte vergeben.

### *10. Es konnten innovative Werkzeuge etabliert werden. – 5 Punkte*

Als innovativ in diesem Zusammenhang kann die flächendeckende Anwendung der bereits erläuterten Bauleitfäden verstanden werden, die dazu dienen Qualitäten genauer festzulegen und zu beschreiben als dies mit dem klassischen Flächenwidmungs- und Bebauungsplan möglich ist. Um die hohen Qualitäten auch tatsächlich realisieren zu können, soll der eigens gegründete aspern Beirat im ständigen Dialog mit den Akteuren stehen. Auch das ist eine innovative Vorgehensweise, da der Beirat den Projektentwicklern und Bauherren keine Vorschreibungen im klassischen Sinn macht, sondern in einem Dialog und der

1 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011

2 Vgl. Wettbewerbsausschreibung Seepark: <http://www.competitionline.de/wettbewerbe/12343>; zugegriffen am 4.5.2011

3 Vgl. Wien3420 AG (Hrsg.)(2009): Partitur des öffentlichen Raums. Werkstattbericht Nr. 103, Wien 3420 Aspern Development AG in Zusammenarbeit mit der MA18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung, Wien 2009

4 Vgl. Homepage Seestadt Aspern: <http://www.aspern-seestadt.at/news/84,ausstellungseroeffnung-aspern-seepark-wettbewerb.html>; zugegriffen am 12.5.2011

Diskussion Anregungen gibt, die zur weiteren Ausarbeitung herangezogen werden können.<sup>5</sup>

Innovativ sind auch viele Vorgehensweisen und Vorgaben, die durch die Instrumente festgelegt werden. Etwa, dass die U- Bahn als Erstes entwickelt wird und somit dazu beiträgt, dass den neuen Bewohnern von Anfang an ermöglicht wird, auch ohne eigenen PKW auszukommen.<sup>6</sup> Auch weitere Festlegungen bezüglich der Mobilität sollen zu einer Reduktion des PKW- Anteils führen, etwa die Reduzierung des Stellplatzregulativs. Üblicherweise ist in Wien ein Stellplatz pro Wohneinheit gesetzlich vorgeschrieben, in der Seestadt wurde dieser Wert auf 0,7 herab gesetzt. Außerdem sind bauplatzübergreifende Sammelgaragen angedacht, welche so positioniert werden sollen, dass sie für jeden fußläufig gut erreichbar sind und damit jeden Autofahrer auf dem Weg zum Auto zum Fußgänger machen, was wiederum zu einer Belebung des öffentlichen Raumes beitragen soll.<sup>7</sup>

Neu ist auch die Vorgehensweise, dass der öffentliche Raum zuerst geplant wird und die Gebäude diesen Strukturen folgen sollen und nicht umgekehrt, sowie jenes Ziel, dass Fußgänger und Radfahrer erste Priorität in den Planungen erhalten und der motorisierte Verkehr daran angepasst werden soll.

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass in der Entwicklung der Seestadt Aspern mehr als in der HafenCity innovative Vorgehensweisen und Neuerungen im Städtebau begrüßt und ausgetestet werden. Dementsprechend sieht sich die Wien3420 auch als „Impulsgeberin, die zukunftsweisende Lösungen fordert, fördert und ermöglicht.“<sup>8</sup> Es werden deshalb 5 Punkte vergeben, wobei auch hier angemerkt werden muss, dass bisher noch keine Ergebnisse vorliegen und daher keine endgültige Bewertung erfolgen kann.

#### 4.3.4 Ergebnisse

*11. Durch die Kommunikationsstrategie kann die nationale und internationale Öffentlichkeit erreicht werden. - 8 Punkte*

Abbildung 50: Logo aspern Die Seestadt Wiens



Als Kommunikationsstrategie wurde die Bildung einer Marke gewählt, aufbauend auf den Ergebnissen der Masterplanung wurden Werte für die Planung festgelegt, die über diese Marke vermittelt werden sollen. Abbildung 50 zeigt das Logo von „aspern Die Seestadt Wiens“. Die Vision die vermittelt wird ist die Entwicklung einer Work- Life- Balance- Stadt in der man sich nicht für entweder- oder entscheiden muss, sondern „das ganze Leben Platz“ hat. Das + im Logo steht dabei für die Summe aller Vorteile und Qualitäten, die diese Stadt ausmachen sollen.<sup>9</sup>

Quelle: Homepage Seestadt Aspern:

<http://www.aspern-seestadt.at/>; zugegriffen am 6.5.2011

5 Vgl. Experteninterview mit Rudolf Scheuven am 20.4.2011 in Wien

6 Vgl. Experteninterview mit Kurt Hofstetter am 11.4.2011 in Wien

7 Vgl. Wien3420 (2010)

8 Homepage Seestadt Aspern: <http://www.aspern-seestadt.at/mitgestalten-investieren/aspern-citylab/>; zugegriffen am 6.5.2011

9 Vgl. Homepage Seestadt Aspern: <http://www.aspern-seestadt.at/die-vision/>; zugegriffen am 10.5.2011

Für die interessierte Öffentlichkeit wurde auf dem ehemaligen Flugfeld ein Infopoint eröffnet. Bei diesem Infopoint werden auch hin und wieder Veranstaltungen durchgeführt, zu denen die umliegenden Bewohner Einladungen erhalten. Am Infopoint wird in diesem Jahr zusätzlich das neue Programm für kulturelle und künstlerische Zwischennutzungen, „asperm PUBLIK“, durchgeführt. In Zusammenhang mit diesem Programm werden verschiedenste Veranstaltungen statt finden, welche das Interesse der Öffentlichkeit wecken und für eine Erlebbarkeit des Raumes sorgen sollen.<sup>1</sup>

Die internationale Aufmerksamkeit versucht man ebenfalls durch die Marke zu erreichen und überdies durch Messeauftritte, Einschaltungen sowie Kooperationen mit anderen Städten. Mittlerweile hat man auch schon Rückfragen aus anderen Städten im Ausland, die die Entwicklung beobachten und das ehemalige Flugfeld besuchen.<sup>2</sup> Somit konnte zumindest ein Teil der internationalen Aufmerksamkeit erreicht werden.

Insgesamt kann schwer abgeschätzt werden, ob die nationale und internationale Öffentlichkeit bereits erreicht wurde. Die Besucher aus anderen Städten sind ein Hinweis darauf, dass die Seestadt Aspern auch außerhalb Wiens bekannt ist, zumindest in Fachkreisen. Andererseits gibt es Kritik daran, dass über die Marke Bilder vermittelt werden, die in der Realität nicht umgesetzt werden können.<sup>3</sup> Da es unterschiedliche Ansätze gibt verschiedene Zielgruppen zu erreichen werden 8 Punkte vergeben, allerdings wären hier weitere Untersuchungen notwendig, um feststellen zu können, inwieweit die gewünschten Zielgruppen auch tatsächlich erreicht werden.

## *12. Es wurde ein marktfähiges Konzept entwickelt. – 6 Punkte*

Dieser Aspekt ist zum heutigen Zeitpunkt schwer abschätzbar. Von den Interviewpartnern wurde angemerkt, dass sich die Ansiedlung von Gewerbebetrieben derzeit schwierig gestaltet. Es gibt bereits Unternehmen, die interessiert sind, sich am Standort anzusiedeln, aber durch die Wirtschaftskrise mehr Zeit brauchen, diesen Schritt umzusetzen.<sup>4</sup>

Bei der Ausschreibung zum Innovationsquartier war das Interesse allerdings besser als erhofft, die Einreichung der Konzepte ist aber erst am 31.5.2011, wieviele der angemeldeten Bewerber letzten Endes ein Konzept abgeben werden, konnte damit zum Zeitpunkt des Interviews nicht abgeschätzt werden.<sup>5</sup>

Die Nachfrage für Wohnbau ist nach Aussagen des Interviewpartners seitens der Wien3420 nach wie vor vorhanden.<sup>6</sup>

Insgesamt ist dieser Aspekt schwer zu beurteilen, wie auch bei der HafenCity wären hierfür weiterführende Marktanalysen notwendig. Meiner Meinung nach, stellen die zahlreichen innerstädtischen Entwicklungsgebiete, wie etwa der Hauptbahnhof, derzeit eine große Konkurrenz zur Seestadt Aspern da und es zeichnen sich Schwierigkeiten in der Ansiedlung von Gewerbebetrieben ab.

1 Vgl. Homepage Seestadt Aspern: <http://www.aspern-seestadt.at/publik/1,aspern-seestadt-publik-sagt-hallo-welt.html>; zugegriffen am 10.5.2011

2 Vgl. Experteninterview mit Kurt Hofstetter am 11.4.2011 in Wien

3 Vgl. Experteninterview mit Rudolf Scheuvs am 20.4.2011 in Wien

4 Vgl. Experteninterview mit Kurt Hofstetter am 11.4.2011 in Wien und Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien

5 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien

6 Vgl. Experteninterview mit Peter Hinterkörner am 18.4.2011 in Wien

Andererseits ist aber laut Interviewpartnern eine Nachfrage nach Wohnbauprojekten gegeben, sowie auch Interesse bezüglich des Innovationsquartiers. Daher werden hierfür 6 Punkte vergeben.

### 13. Die Besonderheiten des Ortes werden genutzt und auf den Stadtzusammenhang wird eingegangen. - 3 Punkte

Abbildung 51 zeigt einen Schwarzplan der Seestadt Aspern und den direkt angrenzenden Siedlungen. Als Kartengrundlage wurde der Masterplan herangezogen, das heisst, dass der Schwarzplan auch hier nur eine Vorstellung der Anordnung der Gebäude und der Dichte wieder gibt, aber keine endgültigen Planungen. Es ist aber eindeutig erkennbar, dass die Strukturen der Umgebung in keiner Weise aufgenommen werden. Resultierend aus der Lage am Stadtrand von Wien, liegen um das Gebiet der zukünftigen Seestadt Kleingartensiedlungen, Einfamilienhausgebiete und Reihenhäuser, hätte man diese Bebauungsformen aufgenommen, würde das aber den Zielen eines urbanen Stadtteiles widersprechen. Das wurde auch vom Interviewpartner des aspern Beirates, Rudolf Scheuven, betont.<sup>7</sup>

Abbildung 51: Schwarzplan Seestadt Aspern



Quelle: Wien3420 (Hrsg.)(2007); Eigene Bearbeitung

Auf den historischen Bezug wird ebenfalls nicht eingegangen, ein Teil der ehemaligen Rollbahn ist gegenwärtig zwar noch vorhanden, wird aber in der weiteren Entwicklung auch abgerissen werden. Im Masterplan findet sich eine Erklärung zu diesem Umstand: „Einzig das Rollfeld stellt ein aus der Vogelperspektive erlebbares Strukturelement dar. Weder der historische Bezug, noch mögliche Nutzungen rechtfertigten es letztlich, die Betonpisten zu einem bestimmenden Element der neuen städtebaulichen Entwicklung zu machen. Die städtebauliche Struktur und ihre Beziehung zur Umgebung musste und konnte daher völlig neu und selbstbewusst entwickelt werden.“<sup>8</sup>

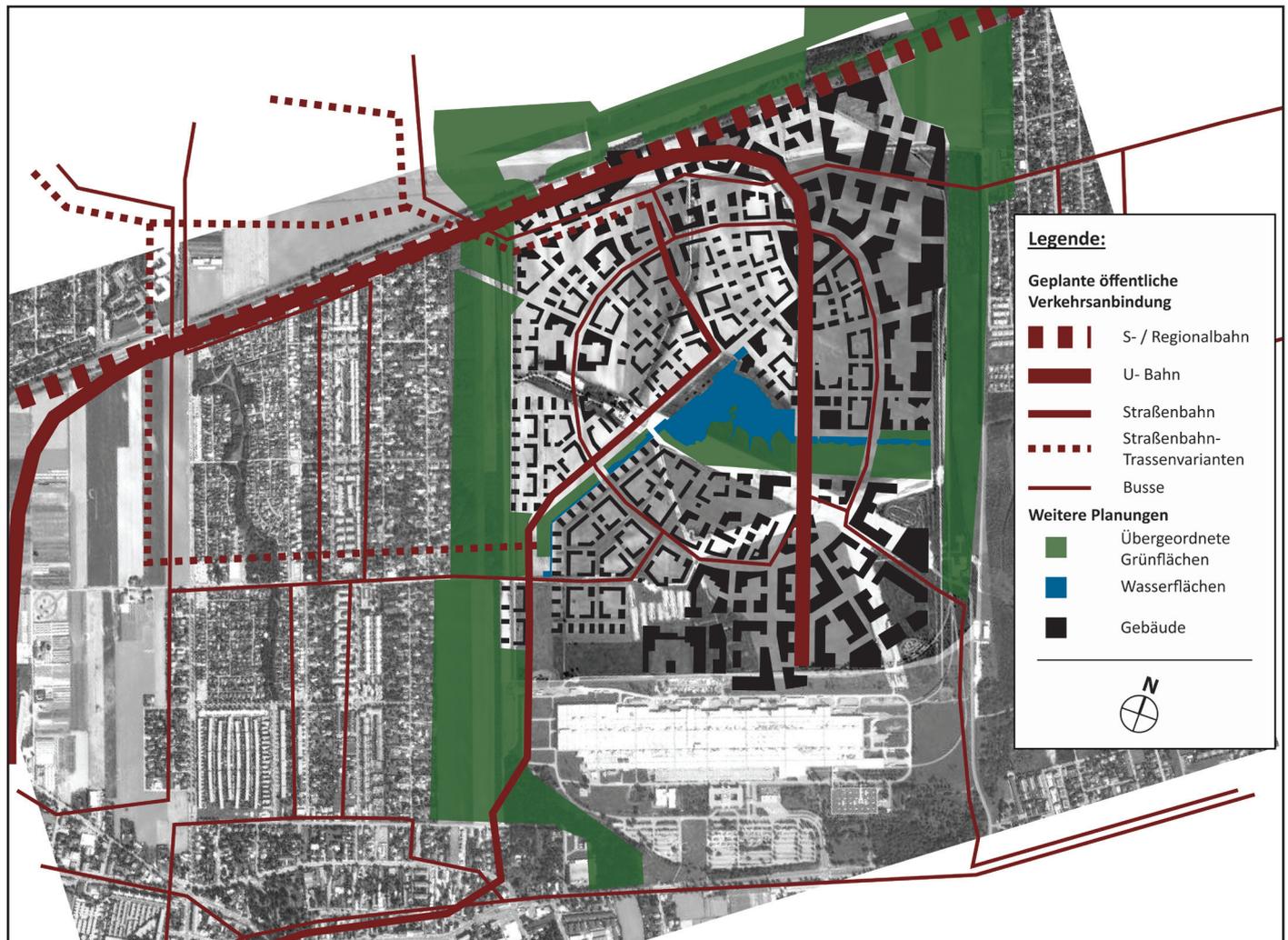
<sup>7</sup> Vgl. Experteninterview mit Rudolf Scheuven am 20.4.2011 in Wien

<sup>8</sup> Wien3420 AG (Hrsg.) (2007): S.32

Nach Aussage des Zielgebietskoordinators gibt es aber Überlegungen zukünftig Erinnerungsorte zu schaffen oder zu belassen, wie etwa den Zeppelinankerplatz und eventuell ein Fliegerdenkmal.<sup>1</sup> Man ist sich also schon im Klaren darüber, dass man nicht einfach die Geschichte „auslöschen“ will, sieht aber auf der anderen Seite keinen Anknüpfungspunkt für die zukünftige Entwicklung an der Geschichte anzuknüpfen.

Abbildung 52 zeigt eine Skizze der geplanten Erschließung der Seestadt mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Durch die Anbindung an die U- Bahn kann vermutlich eine Vernetzung mit den angrenzenden Stadtteilen, vor allem weiter Richtung Stadtrand, erreicht werden, da die dortigen Bewohner die U- Bahn nützen können.

Abbildung 52: Erschließung der zukünftigen Seestadt mittels öffentlichen Verkehrsmitteln



Quelle: Wien3420 (Hrsg.)(2007), google Maps; Eigene Bearbeitung

Vermutlich wird es auch in der Seestadt Aspern wie in der Hafencity zukünftig zu einem Austausch der Bewohner kommen aufgrund der unterschiedlichen Angebote, die die Seestadt Aspern zukünftig beherbergen wird bzw. die Umgebung heute schon aufweist. Dazu zählt zum Beispiel die Lobau, die als Naturschutzgebiet eine hohe Attraktivität als Erholungsgebiet aufweist. Andererseits wird ein großer Anziehungspunkt in der Seestadt Aspern die U- Bahn- Station sein, wie auch der See mit dem angrenzenden Seepark, dessen zentraler Bereich 2014 fertiggestellt sein soll.

1 Vgl. Experteninterview mit Kurt Hofstetter am 11.4.2011 in Wien

Insgesamt wurde festgestellt, dass auf den historischen Bezug und bauliche Struktur des Umfeldes nicht eingegangen wird, beides hat aber seine Begründung darin, dass es den Zielen widersprechen würde. Vermutlich kann zukünftig eine Vernetzung mit den umliegenden Gebieten durch den Ausbau des öffentlichen Verkehrsnetzes und der Schaffung attraktiver Freizeitangebote erreicht werden, dies hängt von der Art der Ausgestaltung der Wege in die Seestadt ab und kann zum heutigen Zeitpunkt nicht eindeutig festgestellt werden. Es werden daher 3 Punkte vergeben.

*14. Soweit bereits abschätzbar: Die Projektziele (Ziele aus dem Masterplan) können erreicht werden. – 4 Punkte*

Dieser wie auch der nächste Punkt sind zum heutigen Zeitpunkt eigentlich kaum abschätzbar, da derzeit noch so gut wie keine Ergebnisse vorliegen, die man den Zielen gegenüberstellen könnte. Was bereits in der Seestadt zu sehen ist, ist der See und die U- Bahn- Trasse, außerdem findet derzeit die Errichtung des Kanals statt.

Die von der Wien3420 eingesetzten Instrumente wurden als gut geeignet dafür eingeschätzt, eine hohe Qualität in dem neuen Stadtteil zu erreichen. Offen bleibt die Frage, ob die Umsetzung in der Realität wie erwünscht verlaufen wird.

Die momentanen Organisationstrukturen wurden als mäßig effizient eingeschätzt, das hindert nicht unbedingt die Umsetzung der Projektziele, aber kann zu höheren Kosten und einer längeren Projektlaufzeit führen. Allerdings wurde das Problem erkannt und an einer Lösung gearbeitet. Insgesamt werden daher vorläufige 4 Punkte vergeben.

*15. Soweit bereits abschätzbar: Die Stadtentwicklungsziele können erreicht werden. - 4 Punkte*

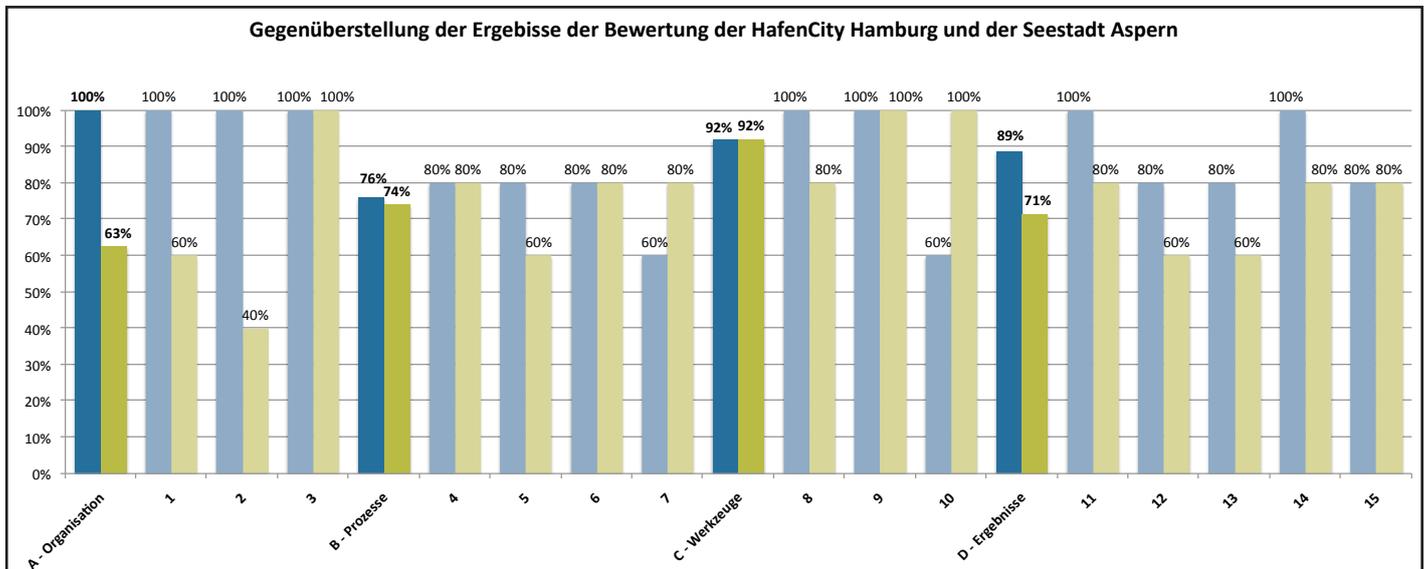
Für die Stadtentwicklungsziele gilt dasselbe wie die Projektziele, es werden auch hier 4 Punkte vergeben.

Der Zielgebietskoordinator ist überzeugt davon, dass die Stadtentwicklungsziele erreicht werden können. Das führt er darauf zurück, dass Vertreter der Grundstückseigentümer von Anfang an durch die Mitarbeit im Projektteam in die Planungen miteinbezogen wurden und diese anschließend bei der Gründung der Wien3420 als Entwicklungspartner eingesetzt wurden. Damit besitzen diese eine hohe Eigenbindung und das Wissen darüber, warum welche Ziele ursprünglich in der vorliegenden Form festgelegt wurden.<sup>2</sup>

## 4.4 Gegenüberstellung der Ergebnisse

In Abbildung 53 sind die Ergebnisse der Bewertung der HafenCity Hamburg und der Seestadt Aspern einander gegenübergestellt. Es wird dargestellt, zu welchem Anteil die höchstmögliche Punktezahl jeweils bezüglich der einzelnen Abschnitte als auch hinsichtlich der einzelnen Kriterien erreicht wurde.

Abbildung 53: Gegenüberstellung der Ergebnisse der Bewertung der HafenCity Hamburg und der Seestadt Aspern



Quelle: Eigene Berechnung

Der größte Unterschied zeigt sich dabei in Abschnitt A, Organisation, hier hat die HafenCity 100 Prozent der Punkte erlangt, aufgrund des professionellen Managements, der eindeutigen Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Akteuren und da kaum Konflikte in der Projektentwicklung identifiziert werden konnten. Die Seestadt Aspern wurde in Abschnitt A hingegen mit nur 63 Prozent der möglichen Punkte bewertet, was daraus resultiert, dass einige Aufgaben nicht klar zwischen der Stadt und der Entwicklungsgesellschaft aufgeteilt wurden und es keine klare Schnittstelle in der Zusammenarbeit gibt. Diese Problem wurde allerdings erkannt und daher soll noch in diesem Jahr ein Projektmanager auf Seiten der Stadt eingesetzt werden.

Beim Abschnitt B, Prozesse, haben beide Projekte ungefähr gleich abgeschnitten, die HafenCity Hamburg mit 76 % und die Seestadt Aspern mit 74 %. Die wenigsten Punkte erlangte die HafenCity Hamburg in diesem Abschnitt hinsichtlich der Nutzerorientierung (Nr. 7), die Bevölkerung und Akteure werden zwar einerseits stark in die Entwicklung eingebunden, andererseits ist unklar, inwieweit deren Bedürfnisse auch realisiert werden. Des Weiteren gibt es über den Bebauungsplan strenge Vorschriften seitens der Stadt Hamburg gegenüber Projektentwicklern, Investoren bzw. Grundstückskäufern bei der Umsetzung von Projekten, teilweise werden z.B. die zu verwendenden Materialien für die Fassadengestaltung durch den Bebauungsplan vorgeschrieben. Bezüglich der Seestadt konnten hingegen mehr Hinweise auf eine nutzerorientierte Projektentwicklung identifiziert werden. Einerseits folgt das aus der Bürgerbeteiligung, die bereits vor der Ausarbeitung des Masterplanes erfolgt ist und deren Ergebnisse anhand von konkreten Maßnahmen („asperner Terrassen“) bereits in der Entwicklung der Seestadt erkennbar sind. Außerdem erfolgt die Qualitätssicherung durch den aspern Beirat im Dialog mit den jeweiligen Projektbeteiligten, auch das wurde als nutzerorientiert gewertet, da damit nicht nur Vorgaben gemacht werden, sondern auch Rückmeldungen entgegengenommen und diskutiert werden können.

Die Seestadt Aspern wurde im Abschnitt B bezüglich des sparsamen Einsatzes öffentlicher Mittel (Nr. 5) mit dem geringsten Anteil an Punkten bewertet, da sich aufgrund des Standortes am Stadtrand hohe Kosten für die Aufschließung ergeben, welche nur zur Hälfte aus der Entwicklung selbst stammen. Durch die Errichtung von höherrangigen Verkehrsanbindungen für den öffentlichen als auch den motorisierten Verkehr ergeben sich zusätzliche Kosten für die Stadt. Auch die HafenCity Hamburg erhielt diesbezüglich nicht die volle Punktezahl, denn auch hier kam es durch die Restrukturierung des ehemaligen Hafengebietes zu sehr hohen Vorlaufkosten. Im Gegensatz zur Seestadt war hier eine Gegenüberstellung des privaten und öffentlichen Investitionsvolumens möglich, da der Anteil des privaten Investitionsvolumens mit 77 % sehr hoch ist und voraussichtlich die gesamten Kosten für die Errichtung der Infrastruktur und die Errichtung der Grünflächen durch die HafenCity Hamburg GmbH aus dem Mehrwert bei der Vermarktung der Grundstücke gedeckt werden können, wird dieser Prozess in der HafenCity als effizienter eingeschätzt.

Bezüglich Abschnitt C, Werkzeuge, haben beide Projekte mit 92 % den gleichen Anteil an Punkten erlangt, der zudem sehr hoch ist, was auf einen geeigneten Einsatz von Instrumenten und Verfahren hinweist. Abzüge gab es für die HafenCity Hamburg bezüglich Innovationen (Nr. 10), da kaum innovative Instrumente oder Verfahren aufgedeckt werden konnten. In der Seestadt Aspern werden hingegen mehr Chancen für eine innovative Stadtentwicklung gesehen, da die Entwicklungsgesellschaft nach eigenen Aussagen innovativen Lösungen offen gegenübersteht und diese fördern will. Es konnten außerdem bereits Ansätze dafür (aspern Beirat, Mobilitätsanforderungen,...) in der Projektentwicklung erkannt werden. Umsetzung erfolgte diesbezüglich allerdings noch keine, deshalb handelt es sich hierbei nur um eine vorläufige Einschätzung.

Bei der Seestadt Aspern gab es in Abschnitt C einen geringen Punkteabzug für den Einsatz des Masterplanes (Nr. 8), dieser ist zwar einerseits robust und andererseits flexibel genug, aber durch die detaillierten Ausführungen entsteht der Eindruck in der Öffentlichkeit, dass bereits im Jahr 2007 die gesamten Planungen unwiderrufbar festgelegt wurden. Außerdem erfolgte ein umfangreicher Markenbildungsprozess nach fertig gestelltem Masterplan, besser wäre es jedoch gewesen, wenn diese beiden Prozesse parallel verlaufen wären, derzeit besteht nämlich die Gefahr, dass die durch das Marketing erzeugten Bilder zu sehr von der tatsächlichen Planung abweichen. In der HafenCity wurde der Masterplanungsprozess den zur Beurteilung herangezogenen Ansprüchen gerecht, daher wurde der Prozess hier mit der Höchstpunktezahl bewertet.

Hinsichtlich des Abschnitt D's, den Ergebnissen der Projektentwicklung, hat die HafenCity mit 85 % besser als die Seestadt Aspern mit 71 % abgeschnitten. Hier muss aber noch einmal festgehalten werden, dass bezüglich der Seestadt Aspern noch kaum Ergebnisse vorliegen und daher nur eine vorläufige Abschätzung der Ergebnisse erfolgen konnte. Punkteabzüge erhielt die Seestadt Aspern z.B. bezüglich der Kommunikationsstrategie (Nr. 11) und der Marktfähigkeit (Nr. 12), für diese Prozesse spielt neben einer geeigneten Organisationsstruktur aber auch der Faktor Zeit eine große Rolle, d.h. in einigen Jahren, wenn die Umsetzung des Projektes weiter voran geschritten ist, könnte hier eventuell eine bessere Bewertung erfolgen. Auch die HafenCity erhielt bezüglich der Marktfähigkeit einen Punkteabzug, da derzeit ein Leerstand an Büro- und Handelsflächen im Überseequartier zu verzeichnen ist. In beiden Fällen wären jedoch bezüglich der Kommunikationsstrategie und der Marktfähigkeit weiterführende Analysen notwendig, um ein eindeutiges Urteil fällen zu können.

Aus heutiger Sicht erhalten im Abschnitt D auch beide Projekte einen Abzug bezüglich der Eingliederung im Stadtzusammenhang (Nr. 13), da beide Gebiete derzeit harte Grenzen zum Umfeld aufweisen. Diese Grenzen werden vermutlich nach Fertigstellung etwas weicher, da es durch die unterschiedlichen Angebote in den Gebieten und dem Umfeld sowohl in der HafenCity als auch in der Seestadt zu einem Austausch der Bewohner kommen wird. Dabei wird es vor allem auch auf die Ausbildung der Wege in das Umfeld ankommen. Momentan ist die Seestadt Aspern durch die asperner Terrassen eher von ihrer Umgebung abgewandt, was zum Teil auch aus dem Bürgerbeteiligungsverfahren resultiert, da sich die Bewohner der umliegenden Siedlungen eine Abgrenzung gegenüber dem Baustellenlärm und -schmutz in der Seestadt gewünscht haben. In Hamburg wird daran gearbeitet die Umgebung durch die Errichtung von Brücken und den Ausbau des Fußgänger- und Radwegenetzes stärker an die HafenCity anzubinden.

Insgesamt erreichte die HafenCity Hamburg 88 % der möglichen Punkte, die Seestadt 73 %. Daraus folgt, dass die Projektorganisation, die Prozesse und Werkzeuge der HafenCity derzeit besser dazu geeignet sind, die Ziele der Stadtentwicklung zügig und effizient umsetzen zu können. Die ausgefüllte Bewertungsmatrix mit der Beurteilung beider Projekte befindet sich im Anhang.

## 5. Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde anhand der Beispiele HafenCity Hamburg und Seestadt Aspern untersucht, ob und mit welchen Organisationsstrukturen und Prozessen derartige Großprojekte geeignet sind, Ziele der Stadtentwicklung zügig und effizient umzusetzen.

Dazu wurden in einem ersten Schritt wesentliche Rahmenbedingungen auf städtischer Ebene, nämlich Stadt-, Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung, der beiden Städte verglichen. Dabei stellte sich heraus, dass sich in beiden Städten hinsichtlich der Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung ähnliche Voraussetzungen abzeichnen, für Hamburg als auch Wien wird für die nächsten Jahrzehnte ein Bevölkerungswachstum prognostiziert. Daraus resultiert auch, dass beide Leitbilder für die Stadtentwicklung, nämlich das räumliche Leitbild 2007 für Hamburg und der STEP 05 für Wien, auf eine wachsende Stadt ausgerichtet sind und ähnliche Herausforderungen und Ziele der Stadtentwicklung benennen. Beide Stadtentwicklungspläne sind strategieorientierte Pläne und ihre Umsetzung erfolgt durch eine thematische und räumliche Schwerpunktsetzung anhand von Projekten. Dabei stellte sich die HafenCity Hamburg als Schlüsselprojekt und/ oder Handlungsschwerpunkt für alle fünf Leitziele der Hamburger Stadtentwicklung heraus. Die Seestadt Aspern ist hingegen ein Leitprojekt des Zielgebietes 3 von 13 Zielgebieten der Wiener Stadtentwicklung, daraus folgt, dass die Seestadt Aspern vermutlich mit einer stärkeren Konkurrenz durch weitere Stadtentwicklungsprojekte konfrontiert ist als die HafenCity in Hamburg.

An die Analyse der Rahmenbedingungen anschließend wurden die Projektziele und groben Projektdaten der beiden Projekte einander gegenübergestellt. Für beide Projekte war ursprünglich eine Laufzeit von etwa 25 Jahren vorgesehen und bei beiden Projekten sollen zwischen 2 und 2,3 Millionen Quadratmeter an Bruttogeschoßfläche errichtet werden. Als größter Unterschied stellte sich hier die Lage der beiden Projektgebiete heraus, während die HafenCity Hamburg direkt an die Hamburger Innenstadt anschließt und diese um 40 Prozent erweitern soll, liegt die zukünftige Seestadt Aspern auf einem ehemaligen Flugfeld am Stadtrand von Wien im 22. Bezirk. Aufgrund der unterschiedlichen Lage ergibt sich auch eine unterschiedliche Nutzungsaufteilung, in der Seestadt Aspern will man eine gleiche Anzahl von neuen Bewohnern als auch Arbeitsplätzen schaffen, nämlich jeweils 20.000. In der HafenCity Hamburg beläuft sich die projektierte Einwohnerzahl auf 12.000, die projektierte Zahl an neuen Arbeitsplätzen hingegen auf 45.000. Die übergeordneten Projektziele sind einander aber teilweise auch sehr ähnlich, in beiden Fällen will man eine kleinteilige und vielfältige Nutzungsstruktur sowie eine hohe Qualität der neuen Wohnquartiere erreichen, außerdem sollen beide Gebiete eine hohe Attraktivität für die Ansiedlung von Unternehmen aufweisen. Ein Unterschied hinsichtlich der Projektziele ist, dass die HafenCity stärker auf die gesamte Stadt bezogen ist und dazu dienen soll, das Bild von Hamburg nach Außen zu stärken und in weiterer Folge Besucher anzulocken. Daher will man auch die Lage am Wasser entsprechend ausnutzen und einen Bezug zur historischen Entwicklung herstellen. Hinsichtlich der Seestadt Aspern aber stellte sich während des Masterplanungsprozesses heraus, dass die historischen Strukturen nicht dafür geeignet sind, diese für die zukünftige Entwicklung aufzugreifen. Das Gebiet wurde daher von Grund auf neu beplant und ist im Gegensatz zur HafenCity eher lokal ausgerichtet, da es als neues Zentrum für den östlichen Bereich des 22. Bezirks etabliert werden soll und bisher keine Nutzungen mit gesamtstädtischer Bedeutung vorgesehen sind.

Auf diesen groben Vergleich der beiden Projekte folgte eine Beurteilung mithilfe einer Bewertungsmatrix. 15 Kriterien wurden in vier Abschnitten gegliedert, nämlich Organisation, Prozesse, Werkzeuge und Ergebnisse der Projektentwicklung. Für jedes Kriterium wurden zwischen 1 und 5 Punkte vergeben, wobei 5 bedeutet, dass die jeweilige Aussage vollständig auf das Projekt zutrifft und 1 Punkt, dass keine Übereinstimmung gefunden werden konnte. Überdies wurde jeder Aspekt, je nach Bedeutung zur Gesamtentwicklung und hinsichtlich der Fragestellung, mit einem Bedeutungsfaktor zwischen 1 und 3 gewichtet. Der größte Teil der Informationen zur Beurteilung wurde durch leitfadengestützte Experteninterviews mit jeweils einem wichtigen Akteur der Stadt, der Entwicklungsgesellschaft und des Beirates, sowie im Fall der HafenCity auch mit einem an der Entwicklung der HafenCity beteiligten Architektur- und Stadtplanungsbüro, erlangt. Insgesamt konnten bei der Bewertung 150 Punkte erreicht werden, die HafenCity erhielt mit 132 Punkten 88 % davon und die Seestadt Aspern mit 110 Punkten 73 %.

Aus den voran gegangenen Vergleichsstudien und der Beurteilung der einzelnen Aspekte mittels Bewertungsmatrix lassen sich die anfangs gestellten Forschungsfragen beantworten, es folgt daher die Aufzählung der drei Forschungsfragen und deren Erläuterung.

### **1.) Welche Organisationsformen, d.h. welche Formen des Zusammenwirkens öffentlicher, privater und intermediärer Akteure ermöglichen einen zügigen, zielgerichteten Stadtumbau mit effizientem Einsatz öffentlicher Mittel?**

Hierzu stellte sich heraus, dass im Fall der HafenCity Hamburg eindeutig eine effizientere Organisationsstruktur etabliert werden konnte. Von der Stadt Hamburg wurde dazu eine Entwicklungsgesellschaft gegründet, die das „Sondervermögen Stadt und Hafen“ verwalten und daraus die Entwicklungen in der HafenCity finanzieren soll. Mit der Übertragung des Sondervermögens wurden sämtliche Grundstücke des Gebietes an die Gesellschaft übertragen, die Finanzierung ihrer Aktivitäten erfolgt aus dem Mehrwert, der bei der Vermarktung dieser Grundstücke generiert wird. Diese Entwicklungsgesellschaft, die HafenCity Hamburg GmbH, ist zentrale Ansprechpartnerin in allen Belangen der Projektentwicklung, sie ist zuständig für die Masterplanung, die Vermarktung, Akquirierung von Projektentwicklern, Investoren und Grundstückskäufern, sowie die Planung und Errichtung der technischen Infrastruktur und der öffentlichen Räume (Parks, Promenaden, Plätze). Über einen Aufsichtsrat und verschiedene Kommissionen, bei denen die letzte Entscheidung liegt, behält die Stadt Hamburg die Kontrolle über die Entwicklungen. Durch die klare Aufteilung der Kompetenzen kann eine effiziente und zügige Umsetzung der Projektziele erfolgen.

Anders ist das bei der Seestadt Aspern. Hier wurde ebenfalls eine Entwicklungsgesellschaft, die Wien3420 Aspern Development AG, gegründet, welche eine Tochtergesellschaft der Eigentümer der Grundstücke ist (26,6% BIG und 73,4 % GELUP) und mit 7,5 Millionen Euro Grundkapital ausgestattet wurde. Die Grundstücke wurden dabei jedoch nicht an die Entwicklungsgesellschaft übertragen, sondern sind zum Teil in der Hand der ursprünglichen Eigentümer, zum anderen Teil wurden sie von der Entwicklungsgesellschaft aufgekauft und durch die Vermarktung dieser Grundstücke soll auch hier ein Teil der Kosten der Wien3420 finanziert werden. Die Wien3420 ist ebenfalls zuständig für die Akquirierung von Projektpartnern als auch die Vermarktung des Standortes. Allerdings teilt sie sich die Aufgaben bezüglich der Errichtung und Finanzierung der Infrastruktur und der öffentlichen Räume mit der Stadt Wien. Dabei gibt es jedoch keine zentrale Ansprechperson in der Zusammenarbeit, was diese wiederum schwierig macht. Mittlerweile wurde dieses Problem von beiden Seiten, also der Stadt und der

Entwicklungsgesellschaft, erkannt und es soll in diesem Jahr ein Projektmanagement auf der Seite der Stadt eingerichtet werden.

Es stellte sich also heraus, dass eine zentrale Schnittstelle von großer Bedeutung ist, die über die Führungs-, Entscheidungs- und Organisationskompetenz verfügt. Nur dann ist eine klare Verteilung der Aufgaben und eine effiziente und zügige Umsetzung der Ziele möglich.

Eine zügige Umsetzung von Großprojekten ist einerseits notwendig, um ihre Funktionalität und Wirtschaftlichkeit gewährleisten zu können. Allerdings darf sie auch nicht zu schnell erfolgen, um eine Überproduktion von Flächen zu vermeiden und weil gewisse Prozesse, wie etwa die Nachbarschaftsbildung, einfach eine gewisse Zeit brauchen um funktionieren zu können. Es zeigte sich außerdem, dass jene Prozesse, die von den beiden Entwicklungsgesellschaften abhängen, das betrifft vor allem die Errichtung der Infrastruktur und der Grün- und Freiräume sowie die Durchführung von Wettbewerben, bei beiden Projekten größtenteils im Zeitplan liegen. Verzögerungen ergeben sich jeweils dort, wo die Stadt, der Bund oder andere Investoren bzw. Projektentwickler zuständig sind. Daraus lässt sich schließen, dass eine effiziente und zügige Entwicklung solcher Großprojekte vor allem durch solche Entwicklungsgesellschaften möglich ist, aufgrund der schlanken Unternehmensstruktur und der klaren internen Kompetenzaufteilung.

Hinsichtlich der Effizienz stellte sich weiters heraus, dass solche Großprojekte aufgrund der hohen Vorleistungen und den hohen Qualitätsanforderungen nicht sparsam, hinsichtlich der realisierten Qualität und dem hohen Anteil des privaten Investitionsvolumens, das im Fall der HafenCity generiert wird, jedoch effizient umgesetzt werden können. In beiden Fällen sind sehr hohe Vorleistungen notwendig um den jeweiligen Standort zu erschließen und umzustrukturieren, zusätzlich entstanden auch in beiden Fällen weitere Kosten für die Städte durch eine finanzielle Absicherung für Projektpartner. So hat die Stadt Hamburg dem Investorenkonsortium des Überseequartiers eine Mietoption auf 50.000 m<sup>2</sup> Bürofläche gegeben und in Wien wird die Stadt die Errichtung einer Stadtstraße übernehmen, die ursprünglich als Autobahn gedacht war. Effizient sind die Projekte allerdings schon, wenn man die Kosten der hohen Qualität gegenüberstellt, die durch die kostenspieligen Prozesse gewährleistet wird. Vor allem die Entwicklung der HafenCity Hamburg hat für die gesamte Stadt eine große Bedeutung, da diese eine Erweiterung der Innenstadt darstellt und damit auch einige publikumsorientierte Attraktionen beherbergt, z.B. die Elbphilharmonie. Dadurch erhofft man sich mehr Besucher in der Stadt, was wiederum Einnahmen bedeutet, die jedoch nicht direkt der HafenCity zuordenbar sind. Ob es in Wien auch Einrichtungen von gesamtstädtischer Bedeutung geben wird, stand zur Zeit der Erhebung noch nicht fest.

## **2.) Welche Prozesse und Formen der Steuerung sind geeignet strategische Umbauziele zu erreichen?**

Entscheidende Prozesse in der Umsetzung solcher Großprojekte sind der Masterplanungs- und Qualitätssicherungsprozess, sowie verschiedene Beteiligungsprozesse.

Im Masterplanungsprozess wird unter Beteiligung wichtiger Akteure der Projektentwicklung in einem Dialog und der Diskussion über grundlegende Ziele und Planungen entschieden. Damit wird ein Grundgerüst festgelegt, welches einerseits robust und andererseits flexibel genug sein muss, um für eine Projektdauer von mehr als 20 Jahren geeignet zu sein und auf veränderte Rahmenbedingungen

reagieren kann. Der Masterplan bildet in weiterer Folge die Grundlage für die Rechtschaffung, also die Erstellung von Flächennutzungs- und Bebauungsplänen, und alle weiteren Planungen im Projektgebiet.

Der Qualitätssicherungsprozess ist deswegen von großer Bedeutung, da bei der Umnutzung großer (inner-)städtischer Areale noch kaum Qualitäten vorhanden sind, an denen die Planung anknüpfen kann. Die Qualitäten müssen daher von Anfang an geplant werden und zur Erreichung in der Umsetzung laufend kontrolliert werden. In der HafenCity wird diese hohe Qualität vor allem durch Wettbewerbe auf allen Planungsebenen und das Anhandgabeverfahren gesichert. In der Seestadt Aspern soll die Qualität einerseits auch über Wettbewerbe gewährleistet werden, aber mehr noch im Dialog und Kooperationen mit den Projektbeteiligten über den aspern Beirat. Bisher liegen noch keine Ergebnisse zu dieser Vorgehensweise vor, da der aspern Beirat erst Ende 2010 gegründet wurde. Ich denke aber, dass die Zusammenarbeit im Dialog zu einer höheren Akzeptanz führen kann und dadurch auch innovative und qualitätsvolle Lösungsansätze möglich sind.

Beteiligungsprozesse sind notwendig um eine hohe Akzeptanz der Bevölkerung zu erreichen und eine Identität für den neu zu errichtenden Stadtteil zu schaffen. Hinsichtlich der Identitätsbildung sind auch Prozesse der kulturellen und künstlerischen Zwischennutzung wichtig, da diese den Raum schon vor Fertigstellung erlebbar und der Öffentlichkeit zugänglich machen sowie das Interesse der Bevölkerung wecken. In der Seestadt Aspern wurde dazu in diesem Jahr ein eigenes Zwischennutzungsprogramm, das aspern PUBLIK, erstellt und somit relativ früh in der Projektumsetzung mit Zwischennutzungen begonnen. In der HafenCity gab es während der ersten Errichtungen noch keine Form der Zwischennutzung, erst als das erste Quartier fertig gestellt war, hat man Veranstaltungen organisiert, um die öffentliche Aufmerksamkeit zu wecken. Mittlerweile versucht man auch die Kunst- und Kulturszene für die HafenCity zu interessieren, indem man im Oberhafen- Quartier eine mittelfristige Nutzung für Vertreter der Kunst- und Kreativwirtschaft ermöglichen und gemeinsam mit diesen entwickeln will.

Auch eine frühzeitige Beteiligung von möglichen Projektentwicklern und Investoren ist notwendig, da man dadurch das Wissen aus deren Erfahrungen nutzen und deren Bedürfnisse und Anregungen in die Planungen miteinbeziehen kann. Außerdem kann dadurch die Marktfähigkeit erhöht werden, da das Interesse und die Akzeptanz seitens der Projektentwickler gestärkt wird und dadurch wiederum die Nachfrage erhöht werden kann.

### **3.) Was sind die Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Faktoren des Stadtumbaus mit Großprojekten?**

Insgesamt lassen sich aus der Analyse der beiden Projekte folgende Erfolgsfaktoren ableiten, die Reihung sagt dabei nichts über die Wertigkeit der Faktoren aus:

#### *1.) Rechtzeitige Bekanntmachung des Projektes und Information von Stakeholdern*

Rechtzeitig bedeutet nicht zu früh und nicht zu spät. In der HafenCity wurde bewusst mit der Bekanntmachung der geplanten Entwicklung gewartet, um die Grundstücke erwerben zu können ohne Spekulationen auszulösen. Zu lange sollte man andererseits jedoch auch nicht warten, da eine rechtzeitige Information zu einer höheren Akzeptanz der Öffentlichkeit und damit zum Erfolg des Projektes beiträgt.

## 2.) *Kulturelle Zwischennutzungen*

Diese ermöglichen es, schon während der Bauphasen das Gebiet für die Öffentlichkeit erlebbar zu machen. In der Seestadt Aspern wurde dafür in diesem Jahr das Programm „aspern PUBLIK“ gestartet und die Baustelle der Seestadt damit für alle zugänglich und erlebbar gemacht. Auch dieser Aspekt trägt zur Akzeptanz seitens der Öffentlichkeit bei und es werden schon früh Aneignungsprozesse möglich gemacht, was wiederum für die Identitätsbildung des Standorts wichtig ist.

## 3.) *Publikumsorientierte Landmarkprojekte*

Landmarkprojekte können Großprojekte der Stadtentwicklung dabei unterstützen, die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und Besucher, insbesondere auch Touristen, in das Gebiet zu locken. Daher hat man sich in Hamburg z.B. für die Errichtung der Elbphilharmonie entschieden. Solche Landmarkprojekte bedeuten aber auch oft hohe Kosten, daher sollte eine ausgewogene Anzahl an solchen Projekten umgesetzt werden. In der HafenCity ist deshalb etwa die Errichtung eines ursprünglich geplanten ScienceCenters derzeit nicht sicher, da die Finanzierung bisher nicht sichergestellt werden konnte und die Kosten der Elbphilharmonie sich seit Baubeginn mehr als verdoppelt haben. Das bisher einzige Landmarkprojekt der Seestadt Aspern ist der namensgebende See. Dieser ist aber eher lokal dazu geeignet Besucher anzulocken, da es im Stadtgebiet mehrere Wasserflächen sowie großzügige Naherholungsgebiete gibt und dieser vermutlich auch international wenig Aufmerksamkeit erregen wird.

## 4.) *Frühzeitige Erschließung mittels ÖPNV*

Dadurch wird das Gebiet für Besucher einfacher zugänglich und attraktiver gemacht. Zudem kann dadurch, in Kombination mit weiteren Maßnahmen, ein Anreiz bei neu zuziehenden Bewohnern geschaffen werden, von Anfang an ohne eigenen PKW auszukommen und die öffentlichen Verkehrsmittel zu nutzen. Auch für Investoren und Projektentwickler ist dies interessant, da die Anbindung an höherrangige öffentliche Verkehrsmittel den Wert eines Grundstücks bzw. der darauf befindlichen Immobilie erhöht.

## 5.) *Strategie zur Qualitätssicherung*

Wie bereits erwähnt ist der Qualitätssicherungsprozess für den Erfolg solcher Projekte maßgebend, daher muss eine auf das jeweilige Projekt zugeschnittene Form der Qualitätssicherung gefunden werden. Sowohl der mit dem aspern Beirat diskursiv ausgelegte Qualitätssicherungsprozess der Seestadt Aspern als auch jener über Wettbewerbe und das Anhandgabeverfahren in der HafenCity scheinen gut für eine qualitätsvolle Umsetzung geeignet zu sein.

## 6.) *Der richtige Einsatz eines Masterplanes als informelles Planungsinstrument*

Auch die Wichtigkeit des Masterplanungsprozesses wurde bereits erläutert, dabei wird die Basis für die Planungen der folgenden Jahrzehnte geschaffen. Ein Markenbildungsprozess sollte bereits während des Masterplanungsprozesses erfolgen, da sonst die Gefahr besteht, dass die beiden Prozesse zu weit auseinander laufen und die Realität und die vermittelten Bilder nicht mehr überein stimmen.

## 7.) *Entwicklung in kleinen, funktionalen Einheiten*

Die Umsetzung des Gesamtprojektes sollte in kleinen Teileinheiten erfolgen, die der Nachfrage entsprechen und die selbstständig funktionieren können.

### *8.) Klare Kompetenz- und Aufgabenverteilung durch ein professionelles Management*

Die Bedeutung dieses Aspektes wurde ebenfalls bereits bei der Beantwortung der anderen beiden Forschungsfragen erläutert. Nur mit einem professionellen Management mit den entsprechenden Kompetenzen ist eine zügige und effiziente Projektentwicklung möglich.

### *9.) Unterschiedliche Strategien zur Zielkontrolle*

Bei der Untersuchung der beiden Projekte stellte sich heraus, dass sich die Zielkontrolle bei solchen Großprojekten schwierig gestaltet, da wichtige Ziele, wie etwa die Urbanität und die Nachbarschaftsbildung, im laufenden Prozess schwer messbar sind. Andere Ziele wiederum, wie etwa die Kostenkontrolle, können mit klassischen Methoden recht einfach erhoben werden. Daher ist die Kombination von unterschiedlichen und vor allem auch kreativen Lösungen hinsichtlich der Zielkontrolle erforderlich. In beiden Projekten stellte sich außerdem der laufende Dialog mit verschiedenen Projektbeteiligten und Bewohnern als wesentliches Element der Zielkontrolle im Entwicklungsprozess heraus.

### *10.) Vernetzung mit dem städtischen Umfeld*

Dieser Aspekt ist deshalb wichtig, da bei den beiden Großprojekten jeweils ein neuer Stadtteil mit unterschiedlichen Funktionen errichtet werden soll. Damit diese Funktionen in der Realität auch umgesetzt werden können, muss eine Anbindung und Vernetzung mit dem Umfeld erfolgen und der Austausch der Bevölkerung zwischen den unterschiedlichen Stadtteilen gefördert werden.

All diese Erfolgsfaktoren sind auch erfolgskritische Faktoren, nämlich dann, wenn sie nicht oder in nicht geeigneter Form angewandt werden.

Extra zu erwähnen sind außerdem noch folgende erfolgskritische Faktoren:

#### *1.) Veräußerung ganzer Quartiere statt einzelner Grundstücke*

Das Problem dabei ist, dass damit die Entwicklung eines gesamten Quartiers von einem Investor oder einem Investorenkonsortium abhängt, wie es aktuell im Überseequartier in der Hafencity der Fall ist. Hier wurde ein ganzes Quartier, samt der dazugehörigen öffentlichen Flächen, an ein Investorenkonsortium verkauft um eine hohe Qualität dieses „Herzstücks der Hafencity“ sicher zu stellen. Aufgrund der Wirtschaftskrise kam es aber zu Finanzierungsschwierigkeiten und die Stadt musste den Investoren die Anmietung von Büroflächen zusichern, um die Realisierung des Quartiers weiterhin sicher zu stellen. Als Resultat der Finanzierungsschwierigkeit der Investoren ergaben sich Verzögerungen in der Fertigstellung und momentan zeichnet sich zudem ein Leerstand von Büro- und Handelsflächen im bereits errichteten Teil dieses Quartiers ab. Auch in der Seestadt Aspern läuft gerade ein Veräußerungsverfahren für ein gesamtes Quartier, das sogenannte „Innovationsquartier“, da derzeit jedoch noch die Abgabe der Angebote läuft, kann hierfür noch keine Abschätzung erfolgen.

## *2.) Zu viele Großprojekte auf einmal*

Bereits in der Einleitung dieser Arbeit wurde als ein Merkmal der Planung mit Projekten genannt, dass diese eine prioritäre Behandlung des Projektes seitens der Verwaltung als auch eine hervorgehobene öffentliche Präsentation des Projektes erfordern. Meiner Einschätzung nach ist die prioritäre Behandlung der Seestadt Aspern in Wien schwierig, da es eine Reihe weiterer großer innerstädtischer Projekte gibt. Daraus entsteht möglicherweise aufseiten von Unternehmen der Anreiz, sich eher in bereits erschlossenen innerstädtischen Lagen als in der Seestadt anzusiedeln. Eine weitere Gefahr, die besteht, wenn zu viele Konkurrenzprojekte auf einmal errichtet werden, ist, dass es aufgrund unzureichender Kapazitäten seitens der Stadt zu einer ineffizienten Umsetzung eines Projektes kommt.

## **5.1 Schlussfolgerungen**

Insgesamt wurde festgestellt, dass beide Großprojekte zumindest teilweise dazu geeignet sind, die Ziele der Stadtentwicklung zügig und effizient umzusetzen, es bestehen allerdings noch einige Verbesserungsmöglichkeiten in der Organisationsstruktur und den Prozessen. In der Auswahl der Instrumente und Verfahren zur Steuerung der Prozesse haben beide Projekte sehr gut abgeschnitten, es konnten jeweils geeignete Instrumente für die jeweiligen Anforderungen des Projektes gefunden werden, im Fall der Seestadt Aspern müssen sich diese in der Umsetzung allerdings noch bewähren. Da bezüglich der Seestadt Aspern insgesamt noch kaum Ergebnisse der Projektentwicklung vorliegen, muss abschließend noch einmal angemerkt werden, dass die Beurteilung hier aus den bisherigen Planungen und Entwicklungen vorausgeschätzt wurde. Aber auch die HafenCity ist noch lange nicht fertig, mindestens noch 10 Jahre wird auch hier noch gebaut werden, einige Aspekte mussten daher auch an dieser Stelle vorausblickend abgeschätzt werden. Hinsichtlich mancher Aspekte wären außerdem noch weitergehende Untersuchungen notwendig, um eine eindeutige Bewertung ablegen zu können, das betrifft vor allem die Aspekte Nutzerorientierung, Kommunikationsstruktur und Marktfähigkeit.



## IV. Quellenverzeichnis

### *Literatur*

Bea F.X./ Göbel E.(2010): Organisation. 4. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, 2010

BSU (2007): Räumliches Leitbild. Erarbeitet durch die Arbeitsgemeinschaft Machleidt + Partner, Büro für Städtebau, Berlin und FPB Freie Planungsgruppe Berlin GmbH, Berlin mit GfK PRISMA INSTITUT GmbH & Co. KG, Hamburg im Auftrag der Freien und Hansestadt Hamburg, Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Hamburg 2007

Breitfuss Andrea (Hrsg.)(2008): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (1997): Hamburgs Standort- und Hafenentwicklung im 21. Jahrhundert. Drucksache 15/ 7460, Hamburg 1997#

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2004): HafenCity – Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft über – Eckpunkte der Ausschreibung Investorenauswahlverfahren Überseequartier, Stufe 2, - Städtebauliche Leitlinien zur stadträumlichen Profilierung des Magdeburger Hafens, - Erschließung des Überseequartiers, -die Verlagerung von Behörden in die HafenCity. Drucksache 17/4068, Hamburg 2004

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2005): HafenCity – Ergebnis des Investorenauswahlverfahrens für das Überseequartier und Verkauf der Grundstücke. Drucksache 18/3054, Hamburg 2005

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2009): Bericht des Wissenschaftsausschusses zum Thema „HafenCity Universität“. Drucksache 19/2511, Hamburg 2009

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2010): HafenCity – Anpassung des Grundstückskaufvertrags für das Überseequartier. Drucksache 19/6162, Hamburg 2010

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2011): Sachstandsbericht des Parlamentarischen Untersuchungsausschusses „Elbphilharmonie“. Drucksache 19/8400, Hamburg 2011

GfÖB: HafenCity Hamburg - Nachhaltiges Bauen im Gebiet, Nr. 1. GfÖB - Gesellschaft für ökologische Bautechnik Berlin mbH, Berlin im Auftrag der HafenCity Hamburg GmbH

GHS (Hrsg.) (1999): Erstes immobilienwirtschaftliches Expertensymposium. Reihe Arbeitshefte zur HafenCity Nr. 1, GHS – Gesellschaft für Hafen- und Standortentwicklung mbH, Hamburg, Hamburg 1999

GHS (Hrsg.) (1999): Masterplankonzeption. Reihe Arbeitshefte zur HafenCity Nr. 2, GHS – Gesellschaft für Hafen- und Standortentwicklung mbH in Zusammenarbeit mit der Stadtentwicklungsbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg, Hamburg 1999

Gläser J./ Laudel G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Hamedinger A.: „Strategieorientierte Planung in Wien“ in Hamedinger A. et al (2008), S151-175

HafenCity Hamburg GmbH (Hrsg.)(2006): HafenCity Hamburg. Der Masterplan. Reihe Arbeitshefte zur HafenCity Nr. 4, HafenCity Hamburg GmbH in Zusammenarbeit mit der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt der Freien und Hansestadt Hamburg, Hamburg 2006 (Nachdruck des Masterplans 2000)

HafenCity Hamburg GmbH (2009): Wohnen, Arbeiten und Leben in der HafenCity. HafenCity Hamburg GmbH, Hamburg, 2009

HafenCity Hamburg GmbH (2011): Projekte – Einblicke in die aktuellen Entwicklungen, 14.Ausgabe. HafenCity Hamburg GmbH, Hamburg, 2011

Klotz Arnold/ Frey Otto/ Antalovsky Eugen (2006): Stadtplanung und Stakeholder. Managing the Flow. Ludwig Boltzmann Institut für Interdisziplinäre Stadtforschung (Hrsg.), Springer Verlag, Wien 2006

Krüger Thomas (2009): HafenCity Hamburg – Ein Modell für moderne Stadtentwicklung? Artikel in RaumPlanung Nr. 146, S. 193 – 198, Informationskreis für Raumplanung (IfR) e.V., Dortmund 2009

MA21B (Hrsg.)(2008): Masterplan Flugfeld Aspern, Kurzfassung. Wien 2008

MA21B (Hrsg.)(2010): Planung als Prozess. Werkstattbericht Nr. 109, Wien 2010

Mayer H.-N.: „Mit Projekten planen“ in Hamedinger A. et al (2008), S128 – 146

Paal M. (Hrsg.)(2010): Städtezukünfte in Deutschland. Forschungsbeiträge zur Stadt- und Regionalgeographie. LIT Verlag Dr.W.Hopf, Berlin 2010

Rottgardt E.M. (2010): Hamburg als Zukunftsstadt: die Speicherstadt und das Projekt der „HafenCity“. In Paal M. (2010): S.19- 37

Schulte W./Bone-Winkel S.(2008): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Immobilien Manager Verlag, Köln 2008

Stadtentwicklung Wien (2005): STEP 05. Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 18, Wien 2005.

Walk Kerry (1998): How to Write a Comparative Analysis. Writing Center at Harvard University, 1998, im Internet abrufbar: <http://www.fas.harvard.edu/~wricntr/documents/CompAnalysis.html>; letzter Zugriff am 18.12.2010

Wien3420 AG (Hrsg.)(2007): Masterplan Flugfeld Aspern. Pläne und Ergebnisbroschüre. Wien 2007

Wien3420 AG (Hrsg.)(2009): Partitur des öffentlichen Raums. Werkstattbericht Nr. 103, Wien 3420 Aspern Development AG in Zusammenarbeit mit der MA18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung, Wien 2009

Wien3420 AG (Hrsg.)(2010): Die Instrumente des Städtebaus. Werkstattbericht Nr. 108, Wien 3420 Aspern Development AG in Zusammenarbeit mit der MA18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung, Wien 2010

## Internet

APA- OTS: [http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20110315\\_OTS0136/stadt-wien-startet-zusaetzliche-offensive-fuer-den-neubau-von-leistbaren-wohnungen](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20110315_OTS0136/stadt-wien-startet-zusaetzliche-offensive-fuer-den-neubau-von-leistbaren-wohnungen); zugegriffen am 8.5.2011

APA- OTS: [http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20110315\\_OTS0234/aspern-die-seestadt-wiens-begruesst-die-neue-wohnbauoffensive-der-stadt-wien-bild](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20110315_OTS0234/aspern-die-seestadt-wiens-begruesst-die-neue-wohnbauoffensive-der-stadt-wien-bild); zugegriffen am 8.5.2011

GBV (Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen)(2010): Wohnungsneubau und Bauproduktion 1991- 2010: <http://www.gbv.at/Document/View/4192>; zugegriffen am 10.2.2011

Homepage Asfinag: [http://www.asfinag.at/strassennetz/wien?p\\_p\\_id=JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_count=1&JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f\\_struts\\_action=%2Fjournal\\_articles\\_development%2Fview&JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f\\_groupId=10136&JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f\\_articleId=A-23-SUEDOSTTANGENTE-WIEN-SPANGE-FLUGFELD-ASPERN&JournalArticlesDevelopment\\_INSTANCE\\_iY0f\\_version=1.0](http://www.asfinag.at/strassennetz/wien?p_p_id=JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f_struts_action=%2Fjournal_articles_development%2Fview&JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f_groupId=10136&JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f_articleId=A-23-SUEDOSTTANGENTE-WIEN-SPANGE-FLUGFELD-ASPERN&JournalArticlesDevelopment_INSTANCE_iY0f_version=1.0); zugegriffen am 8.5.2011

Homepage HafenCity Hamburg: <http://www.hafencity.com/>; zugegriffen am 8.2.2011

Homepage HafenCity Hamburg: <http://www.hafencity.com/de/glossar-a-e/anhandgabe.html>; zugegriffen am 7.4.2011

Homepage HafenCity Hamburg: <http://www.hafencity.com/de/ueberblick/hafencity-in-daten-und-fakten.html>; zugegriffen am 10.04.2011

Homepage HafenCity Hamburg: <http://www.hafencity.com/de/leben/reiseziel-urbanitaet-tourismus-in-der-hafencity.html>; zugegriffen am 21.4.2011

Homepage Seestadt Aspern: <http://www.aspern-seestadt.at/>; zugegriffen am 8.2.2011

Homepage Seestadt Aspern: <http://www.aspern-seestadt.at/mitgestalten-investieren/aspern-citylab/74,ausgestaltung-des-stadtteilparks-in-aspern-seestadt.html>; zugegriffen am 6.5.2011

Homepage Seestadt Aspern: <http://www.aspern-seestadt.at/mitgestalten-investieren/aspern-citylab/66,pflanzen-der-ersten-seestadt-baeume.html>; abgerufen am 6.5.2011

Homepage Seestadt Aspern: <http://www.aspern-seestadt.at/mitgestalten-investieren/aspern-citylab/59,future-shopping-strategien-fuer-die-aspern-einkaufsstrasse.html>; zugegriffen am 6.5.2011

Homepage Seestadt Aspern: <http://www.aspern-seestadt.at/die-vision/>; zugegriffen am 10.5.2011

Homepage Seestadt Aspern: <http://www.aspern-seestadt.at/mitgestalten-investieren/aspern-citylab/>; zugegriffen am 6.5.2011

Homepage Seestadt Aspern: <http://www.aspern-seestadt.at/news/84,ausstellungseroeffnung-aspern-seepark-wettbewerb.html>; zugegriffen am 12.5.2011

Homepage Seestadt Aspern: <http://www.aspern-seestadt.at/publik/1,aspern-seestadt-publik-sagt-hallo-welt.html>; zugegriffen am 10.5.2011

Homepage der Stadt Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/zielgebiete/donaustadt-aspern/seestadt/umsetzung.html>; zugegriffen am 3.5.2011

Homepage der Stadt Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/zielgebiete/donaustadt-aspern/seestadt/planungsprozess/projektteam.html>; zugegriffen am 3.5.2011

Presse- Artikel: <http://diepresse.com/home/panorama/wien/631339/Wohnungsbau-am-Flugfeld-Aspern-verzoegert-sich?from=suche.intern.portal>; zugegriffen am 8.5.2011

Statistik Austria: <http://www.statistik.at/>; zugegriffen am 14.2.2011

Statistikamt Nord: <http://www.statistik-nord.de/>; zugegriffen am 14.2.2011

<http://u4.hochbahn.de/planen-bauen/baukalender>; zugegriffen am 9.1.2011

Wettbewerbsausschreibung zur „Partitur des öffentlichen Raumes“: <http://www.competitionline.de/wettbewerbe/12343>; zugegriffen am 4.5.2011

## **Statistik**

Statistik Austria (2010): Bevölkerungsvorausschätzung 2010-2050 sowie Modellrechnung bis 2075 für Wien (Hauptvariante). Bundesanstalt Statistik Austria, Wien 2010

Statistik Austria: Bruttoregionalprodukt 2008 nach Bundesländern: absolut und je Einwohner: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/volkswirtschaftliche\\_gesamtrechnungen/regionale\\_gesamtrechnungen/nuts2-regionales\\_bip\\_und\\_hauptaggregate/019123.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/volkswirtschaftliche_gesamtrechnungen/regionale_gesamtrechnungen/nuts2-regionales_bip_und_hauptaggregate/019123.html); zuletzt abgerufen am 14.2.2011

Statistik Austria: Bruttowertschöpfung zu Herstellungspreisen 1995-2008: nach Bundesländern und Wirtschaftsbereichen: [http://www.statistik.at/web\\_de/Redirect/index.htm?dDocName=019125](http://www.statistik.at/web_de/Redirect/index.htm?dDocName=019125); zuletzt abgerufen am 14.2.2011

Statistik Amt Nord: Bevölkerungsstand 2010: <http://www.statistik-nord.de/index.php?id=1273>; zuletzt abgerufen am 2.2.2011

Statistikamt Nord (2010): Bevölkerung in Hamburg am 31.12.2009. Auszählungen aus dem Melderegister, A I/S 1 – j/09 H. Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, Hamburg 2010. Im Internet abrufbar unter: <http://www.statistik-nord.de/daten/bevoelkerung-und-gebiet/bevoelkerungsstand-und-entwicklung/?type=zxnahezavz>; letzter Zugriff am 17.1.2011

Statistikamt Nord (2010): Statistische Berichte – Bruttoinlandsprodukt und Erwerbstätige 1995 bis 2009, Arbeitsvolumen 2002 bis 2009 in Hamburg und Schleswig-Holstein, P I 1 (2) – j/09. Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, Hamburg 2010. Im Internet abrufbar unter: [http://statistik-nord.de/uploads/tx\\_standuments/P\\_I\\_1\\_2\\_j10.pdf](http://statistik-nord.de/uploads/tx_standuments/P_I_1_2_j10.pdf); zuletzt zugegriffen am 14.2.2011

Statistik Austria (2010): Bevölkerungsstand. Bundesanstalt Statistik Austria, Wien 2010.

Statistik Austria (2010): Bevölkerungsvorausschätzung 2010-2050 sowie Modellrechnung bis 2075 für Wien (Hauptvariante). Bundesanstalt Statistik Austria, Wien 2010

## ***Experteninterviews***

Hinterkörner Peter, Wien 3420 Aspern Development AG, Wien am 18.04.2011

Hofstetter Kurt, Stadt Wien – MA18, Projektkoordinator Zielgebietsmanagement „U2 Donaustadt/Aspern Seestadt“, Wien am 11.04.2011

Kellner Rolf, Stadtplanungs- und Architekturbüro üNN, Hamburg am 17.03.2011

Krüger Thomas, Professor für Projektentwicklung auf der HafenCity Universität Hamburg und Mitglied des Beirats der HafenCity Hamburg GmbH, Hamburg am 23.03.2011

Menzl Marcus, HafenCity Hamburg GmbH, Soziale Netzwerke und Forschungsaktivitäten, Hamburg am 21.03.2011

Polkowski Dieter, Freie und Hansestadt Hamburg - BSU, u.a. Leiter der Projektgruppe „HafenCity“, Hamburg am 21.03.2011

Scheuven Rudolf, Leiter des Fachbereichs für örtliche Raumplanung an der TU Wien und Mitglied des aspern Beirats, Wien am 20.04.2011

## ***Sonstige Quellen***

Abschlussdiskussion zur Überarbeitung des Masterplans für die östliche HafenCity, 22.09.2011

E- Mail Korrespondenz mit Rainer Holzer am 26.4.2011 und 13.5.2011

E- Mail Korrespondenz mit Annemarie Hietler am 6.5.2011 und 13.5.2011



## V. Anhang

### ***A - Interviewleitfäden zur HafenCity Hamburg***

Anmerkung zu den Leitfäden: Der erste Abschnitt des Interviews (Organisatorische Landschaft) wurde an den jeweiligen Interviewpartner angepasst, daher ist dieser Abschnitt viermal und in Kursivschrift angeführt. Sonstige Fragen, die nicht allen Interviewpartnern gestellt wurden sind ebenfalls in Kursivschrift dargestellt.

#### **Interviewleitfaden**

Ziel der Untersuchung ist es, abschätzen zu können, ob und mit welchen Organisationsstrukturen und Prozessen Großprojekte wie die HafenCity Hamburg und die Seestadt Aspern dazu geeignet sind, zügig und effizient die Ziele der Stadtentwicklung umzusetzen.

Ziel des Interviews ist es, mehr über den Projektablauf, insbesondere der Zusammenarbeit zwischen der Stadt und der HafenCity Hamburg GmbH und die verwendeten Instrumente zu erfahren.

Einverstanden mit Aufzeichnung des Gespräches?

Anmerkungen zur Veröffentlichung/ Umgang mit Interview:

- Masterarbeit wird auf Bibliotheksseite veröffentlicht, Geheimhaltung maximal 5 Jahre möglich,
- Zitate von den Gesprächen werden prinzipiell indirekt erfolgen, wenn erwünscht kann Transkript zum Gegenlesen zugesendet werden.
- Wird doch direktes Zitat verwendet, wird für dieses zur Zustimmung übermittelt, wenn dies erwünscht ist.

#### **Projektgruppe HafenCity – zur organisatorischen Landschaft** **(Dieter Polkowski, BSU)**

***Meines Wissens wurde die Projektgruppe HafenCity im Jahr 1998 eingerichtet, waren Sie von Anfang an in der Projektgruppe beschäftigt?***

*In derselben Funktion als Gruppenleiter wie heute?*

*Wie wurden Sie ein Teil der Projektgruppe?*

***Welche Aufgaben hat die Projektgruppe?***

*Ist diese auch mit der Masterplanung beschäftigt?*

***In welcher Form arbeiten die Projektgruppe HafenCity und die HafenCity Hamburg GmbH zusammen?***

*Funktioniert diese Zusammenarbeit gut oder gibt es Verbesserungsbedarf (in welcher Hinsicht)? Bestehen Interessens- oder Kompetenzkonflikte?*

**Welche Aufgaben besitzt der Bezirk Hamburg- Mitte hinsichtlich der HafenCity?**

*Wie funktioniert hier die Zusammenarbeit?*

- Organigramm -

**Wer ist für die Errichtung der technischen Infrastruktur zuständig? (Planung und Finanzierung)**

*Werden die Infrastruktur- und Planungskosten auf zukünftige Grundstückseigentümer umgelegt? In welcher Form (Kaufpreis der Grundstücke?)*

**Sind die Organisationsstrukturen also geeignet die Projektziele zügig zu erreichen?**

*Gibt es z.B. Verzögerungen durch lange Genehmigungsverfahren?*

*Ja/ Nein – Warum? Erfolgsfaktoren oder erfolgskritische Faktoren?*

**üNN und die HafenCity – zur organisatorischen Landschaft**  
**(Rolf Kellner, üNN)**

***In welcher Form war das Planungsbüro bereits in der Entwicklung der HafenCity tätig?***

***Wie verlief die Zusammenarbeit mit der HafenCity Hamburg GmbH?***

*Wurde das Grundstück über das Anhandgabeverfahren vergeben? Wenn ja: Welche Erfahrungen wurden dabei gemacht?*

*Wie streng sind Vorgaben seitens der HafenCity Hamburg GmbH?*

*Gab es Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit der HafenCity Hamburg GmbH (ungenügend Informationen, ungeeignete Kompetenzverteilung, etc.)?*

***Welche Rolle hat die HafenCity Hamburg GmbH, geht sie auch selbst ins Risiko? (d.h. investiert in Bauland oder Bauvorhaben und vermarktet diese selbst)***

*Ist die HCH GmbH Bauherr der Infrastruktur?*

*Wenn Nein: Wer sonst?*

*Wenn Ja: Werden die Infrastruktur- und Planungskosten auf zukünftige Grundstückseigentümer umgelegt? In welcher Form (Kaufpreis der Grundstücke?)*

***Wann hast du das erste Mal von der Entwicklung der HafenCity erfahren?***

*Wurdest du/üNN als möglicher Projektbeteiligter bereits in der Startphase der Masterplanung miteinbezogen oder darüber informiert?*

**HafenCity Hamburg GmbH – zur organisatorischen Landschaft**  
**(Marcus Menzl, HafenCity Hamburg GmbH)**

**Wie lange sind Sie bereits in der HafenCity Hamburg GmbH beschäftigt?**  
*In derselben Funktion wie heute? Wie wurden Sie ein Teil der Gesellschaft?*

**Die HafenCity Hamburg GmbH ist 100%ige Tochter der Stadt Hamburg, mit wie viel Kapital wurde sie ausgestattet? Wer haftet für Risiken?**

**Wer sind die Beteiligten am Projekt HafenCity Hamburg?**

*In welchen Austauschbeziehungen stehen sie zueinander?*

*Gibt es Kompetenzen (z.B. Innovationskompetenz, Markt- und Branchenwissen), die von der HafenCity Hamburg GmbH vergeben werden?*

**Welche Austauschbeziehungen bestehen mit dem Beirat der HafenCity Hamburg GmbH?**

**Wie sind insbesondere die Aufgaben zwischen der Stadt Hamburg und der HafenCity Hamburg GmbH verteilt?**

*In welchen Bereichen muss zusammengearbeitet werden, wo gibt es Schnittstellen?*

*Funktioniert diese Zusammenarbeit gut oder gibt es Verbesserungsbedarf (in welcher Hinsicht)? Bestehen Interessens- oder Kompetenzkonflikte?*

- Organigramm –

**Investiert die HafenCity Hamburg GmbH auch selbst in Bauvorhaben und vermarktet diese?**

*Ist sie Bauherrin der technischen Infrastruktur?*

*Werden die Infrastruktur- und Planungskosten auf zukünftige Grundstückseigentümer umgelegt? In welcher Form (Kaufpreis der Grundstücke?)*

**Sind die Organisationsstrukturen also geeignet die Projektziele zügig zu erreichen?**

*Gibt es z.B. Verzögerungen durch lange Genehmigungsverfahren?*

*Ja/ Nein – Warum? Erfolgsfaktoren oder erfolgskritische Faktoren?*

**HafenCity Hamburg GmbH – zur organisatorischen Landschaft**  
**(Thomas Küger, Beirat HafenCity Hamburg GmbH)**

**Wie lange sind Sie bereits im Beirat der HafenCity Hamburg GmbH?**

*Wie wurden Sie ein Teil davon?*

**Haben Sie auch schon in einem anderen Zusammenhang mit der HafenCity Hamburg GmbH zusammengearbeitet?**

**Was sind die Aufgaben des Beirates?**

Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit der HafenCity Hamburg GmbH?

**Wie funktioniert Ihres Wissens nach die Zusammenarbeit der HafenCity Hamburg GmbH und der Stadt?**

Funktioniert diese Zusammenarbeit gut oder gibt es Verbesserungsbedarf (in welcher Hinsicht)?

Bestehen Interessens- oder Kompetenzkonflikte?

**Sind die Organisationsstrukturen also geeignet die Projektziele zügig zu erreichen?**

Gibt es z.B. Verzögerungen durch lange Genehmigungsverfahren?

Ja/ Nein – Warum? Erfolgsfaktoren oder erfolgskritische Faktoren?

**Wie erfolgt die Finanzierung der HafenCity Hamburg GmbH? Rein durch den Grundstücksverkauf oder gibt es auch andere Finanzmittel?**

Wer übernimmt die Haftung?

**Ich habe Ihnen ja gemailt, dass ich letztes Jahr ihre Vorlesung „Immobilienmärkte, Immobilie und Stadt“ besucht habe. Dort hat, ich glaube, Dr. Krog gesagt, dass die Stadt den Investoren des Überseequartiers zugesichert hat, teilweise selbst Flächen zu mieten, wenn keine Mieter gefunden werden. Stimmt das so?**

Gibt es auch andere Vereinbarungen dieser Art?

**Zu den Prozessen**

**Wie verläuft die bisherige Entwicklung der HafenCity?**

Welche Dinge müssten ihrer Meinung nach anders gemacht werden (erfolgskritische Faktoren) oder bewusst wieder so gemacht werden (Erfolgsfaktoren)?

**Wann erfolgte eine Positionierung des Gebietes? (während der Masterplanung?)**

Wurden mögliche Stakeholder rechtzeitig über die Entwicklung des Gebietes informiert und darauf aufmerksam gemacht?

**Sind die Prozesse geeignet die Projektziele zügig zu erreichen?**

Gab es bisher wesentliche Verzögerungen im Projektverlauf?

Wo ja/ Wo nicht? Warum?

**Sind die Prozesse geeignet die Projektziele effizient, das heißt mit einem sparsamen Einsatz öffentlicher Ressourcen (insbesondere Finanzmittel) zu erreichen?**

Wie hoch ist das Investitionsvolumen in Gebäude und Infrastruktur durch Staat und Private seit Projektstart?

Gibt es gesicherte Informationen wie viel Steuergelder und staatliche Subventionen bisher in das Projekt geflossen sind?

**Können Sie etwas zur Vermarktungslage in der HafenCity sagen?**

Stichwort: Leerstand im Überseequartier

**Ursprüngliches Ziel war die Finanzierung des Hafenaareals Altenwerder durch die Erlöse des Projektes, wird dieses Ziel weiter verfolgt bzw. konnte es umgesetzt werden?**

**Zu den Werkzeugen**

**Wie wurden die Projektziele für das Projekt HafenCity entwickelt und festgeschrieben?**

Wurden dabei die Ziele der Stadtentwicklung ausreichend berücksichtigt?

Wie wurden diese operationalisiert? In welcher Form?

Gibt es eine Zielkontrolle? Wie verläuft diese?

**Wie hoch ist die Bedeutung des Masterplanes für das Projekt?**

Wie streng sind die Vorgaben, die daraus hervorgehen?

Ist dieser flexibel genug um auf veränderte Rahmenbedingungen eingehen zu können?

**Zu den Ergebnissen**

**Können Ihrer Meinung nach die Ziele der Stadtentwicklung mit der HafenCity erreicht werden?** (Erweiterung der Innenstadt Richtung Elbe, Sprung über die Elbe, Stärkung des Stadtbildes nach Innen und Aussen,...)

Konnte oder kann eine (in der Masterplanung erwünschte) Vernetzung mit den beiden Stadtteilen Rothenburgsort und Veddel erreicht werden?

**Wie werden die Wünsche der Bevölkerung in die Planungen miteinbezogen?**

Wurde diese auch an der Masterplanung beteiligt?

**Wird die Öffentlichkeit deiner Meinung nach in geeigneter Weise über das Projekt informiert und beteiligt?**

**Wie hoch schätzen Sie den Beitrag zum Erfolg von Landmarkprojekten wie der Elbphilharmonie zum Gesamtprojekt ein?**

**Abschluss**

Damit sind wir am Ende des Gespräches angelangt. Meine letzte Frage ist, ob Sie noch einen wichtigen Aspekt zuzufügen haben, der während des Gespräches nicht oder in zu geringem Maße behandelt wurde?

## ***B - Interviewleitfäden zur Seestadt Aspern***

Anmerkung zu den Leitfäden: Der erste Abschnitt des Interviews (Organisatorische Landschaft) wurde an den jeweiligen Interviewpartner angepasst, daher ist dieser Abschnitt dreimal und in Kursivschrift angeführt. Sonstige Fragen, die nicht allen Interviewpartnern gestellt wurden sind ebenfalls in Kursivschrift dargestellt.

### **Interviewleitfaden**

Ziel der Untersuchung ist es, abschätzen zu können, ob und mit welchen Organisationsstrukturen und Prozessen Großprojekte wie die HafenCity Hamburg und die Seestadt Aspern dazu geeignet sind, zügig und effizient die Ziele der Stadtentwicklung umzusetzen.

Ziel des Interviews ist es, mehr über den Projektablauf, insbesondere die Zusammenarbeit zwischen der Stadt und der Wien3420 Aspern Development AG und die verwendeten Instrumente zu erfahren.

Einverstanden mit Aufzeichnung des Gespräches?

Anmerkungen zur Veröffentlichung/ Umgang mit Interview:

- Masterarbeit wird auf Bibliotheksseite veröffentlicht, Geheimhaltung maximal 5 Jahre möglich,
- Zitate von den Gesprächen werden prinzipiell indirekt erfolgen, wenn erwünscht kann Transkript zum Gegenlesen zugesendet werden.
- Wird doch direktes Zitat verwendet, wird für dieses zur Zustimmung übermittelt, wenn dies erwünscht ist.

### **Zielgebietsmanagement – Zur organisatorischen Landschaft**

#### **(Kurt Hofstetter, Stadt Wien)**

***Wie lange sind Sie bereits in der Funktion als Projektkoordinator für das Zielgebietsmanagement tätig?***

***Welche Aufgaben hat das Zielgebietsmanagement in Bezug auf die Seestadt Aspern?***

***In welcher Form arbeiten die Stadt Wien und die Wien3420 zusammen?***

***Welches sind weitere Akteure im Entwicklungsprozess der Seestadt?***

***Welche Aufgaben hat der Bezirk Donaustadt?***

*Funktioniert diese Zusammenarbeit gut oder gibt es Verbesserungsbedarf (in welcher Hinsicht)? Bestehen Interessens- oder Kompetenzkonflikte?*

***Sind die Organisationsstrukturen also geeignet die Projektziele zügig zu erreichen?***

### **Wien3420 – zur organisatorischen Landschaft**

#### **(Peter Hinterkörner, Wien3420 Aspern Development AG)**

***Wie lange sind Sie bereits bei der Wien 3420 beschäftigt?***

*Was sind Ihre Aufgaben? Wie wurden Sie ein Teil der Gesellschaft?*

***Die Wien3420 ist zu 73,4% im Eigentum der GELUP GmbH und zu 26,6% im Eigentum der BIG, mit wieviel Kapital wurde sie ausgestattet? (durch wen?)***

***Wie erfolgt die Finanzierung des Projektes?***

*Wer haftet bei Risiken?*

***Wer sind die Beteiligten am Projekt Seestadt Aspern?***

*In welchen Austauschbeziehungen stehen sie zueinander?*

***Wie sind insbesondere die Aufgaben zwischen der Stadt Wien und der Seestadt Aspern verteilt?***

*In welchen Bereichen muss zusammengearbeitet werden, wo gibt es Schnittstellen?*

*Funktioniert diese Zusammenarbeit gut oder gibt es Verbesserungsbedarf (in welcher Hinsicht)? Bestehen Interessens- oder Kompetenzkonflikte?*

***Es wird ja eine Überarbeitung des Masterplanes für den nördlichen Bereich geben, durch wen erfolgt diese?***

- Organigramm –

***Investiert die Wien 3420 auch selbst in Bauvorhaben und vermarktet diese? (Technologiezentrum)***

*Ist sie Bauherrin der technischen Infrastruktur?*

*Werden die Infrastruktur- und Planungskosten auf zukünftige Grundstückseigentümer umgelegt? In welcher Form (Kaufpreis der Grundstücke?)*

***Sind die Organisationsstrukturen Ihrer Meinung nach also geeignet die Projektziele zügig zu erreichen?***

*Gibt es z.B. Verzögerungen durch lange Genehmigungsverfahren?*

*Ja/ Nein – Warum? Erfolgsfaktoren oder erfolgskritische Faktoren?*

## **Qualitätssicherungsbeirat - Zur organisatorischen Landschaft**

### **(Rudolf Scheuven, aspern Beirat)**

**Der Qualitätssicherungsbeirat der Wien3420 besteht meines Wissens nach seit 2010, wie wurden Sie ein Teil davon?**

**Haben Sie auch schon in einem anderen Zusammenhang mit der Wien3420 zusammengearbeitet oder mit dem Flugfeld bzw. der Seestadt zu tun gehabt?**

**Was sind die Aufgaben des Qualitätssicherungsbeirates?**

*Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit der Wien3420?*

**Wie funktioniert Ihres Wissens nach die Zusammenarbeit der Wien3420 und der Stadt?**

*Funktioniert diese Zusammenarbeit gut oder gibt es Verbesserungsbedarf (in welcher Hinsicht)?*

*Bestehen Interessens- oder Kompetenzkonflikte?*

**Sind die Organisationsstrukturen also geeignet die Projektziele zügig zu erreichen?**

*Gibt es z.B. Verzögerungen durch lange Genehmigungsverfahren?*

*Ja/ Nein – Warum? Erfolgsfaktoren oder erfolgskritische Faktoren?*

## **Zu den Prozessen**

**Wie verläuft die bisherige Entwicklung der Seestadt Aspern?**

*Welche Dinge müssten Ihrer Meinung nach anders gemacht werden (erfolgskritische Faktoren) oder bewusst wieder so gemacht werden (Erfolgsfaktoren)?*

**Wann erfolgte eine Positionierung des Gebietes? (Markenbildung?)**

*Wurden mögliche Stakeholder rechtzeitig über die Entwicklung des Gebietes informiert und darauf aufmerksam gemacht? In welcher Form?*

*Hätte die Markenbildung mit der Masterplanung erfolgen sollen?*

**Sind die Prozesse geeignet die Projektziele zügig zu erreichen?**

*Woraus resultieren die bisherigen Verzögerungen?*

**Sind die Prozesse geeignet die Projektziele effizient, das heißt mit einem sparsamen Einsatz öffentlicher Ressourcen (insbesondere Finanzmittel) zu erreichen?**

*Gibt es gesicherte Informationen wie viel öffentliche Finanzmittel bisher in das Projekt geflossen sind und fließen werden?*

*Wie hoch wird das Investitionsvolumen in Gebäude und Infrastruktur durch Staat und Private sein?*

## **Zu den Werkzeugen**

**Wie wurden die Projektziele für die Seestadt Aspern entwickelt und festgeschrieben?**

*Wurden die Ziele der Stadtentwicklung ausreichend berücksichtigt?*

*Wie wurden diese operationalisiert? In welcher Form?*

Wie wird die Zielerreichung kontrolliert?

**Wie hoch ist die Bedeutung des Masterplanes für das Projekt?**

Wie streng sind die Vorgaben, die daraus hervorgehen?

Ist dieser flexibel genug um auf veränderte Rahmenbedingungen eingehen zu können?

## **Zu den Ergebnissen**

**Können Ihrer Meinung nach die Ziele der Stadtentwicklung mit der Seestadt Aspern erreicht werden?**

Wie wird eine Vernetzung mit den umliegenden Siedlungen erreicht?

**Wie sieht die Nachfragesituation aus?**

Können innerstädtische Entwicklungsgebiete als Konkurrenz gesehen werden?

***Wie werden die Wünsche der Bevölkerung weiterhin in die Planungen miteinbezogen?***

***Bestehen Planungen für Landmarkprojekte, abgesehen vom See, also Projekte von gesamtstädtischer Bedeutung?***

*Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von solchen Projekten ein?*

***Gibt es Hinweise darauf, dass das Projekt international bereits bekannt ist?***

*Nachfrage von ausländischen Investoren, Universitäten, ...?*

## **Abschluss**

**Damit sind wir am Ende des Gespräches angelangt. Meine letzte Frage ist, ob Sie noch einen wichtigen Aspekt zuzufügen haben, der während des Gespräches nicht oder in zu geringem Maße behandelt wurde?**

## C - Ausgefüllte Bewertungsmatrix

Bewertungsmatrix		HafenCity Hamburg		Seestadt Aspern	
		Bewertung	Punktezahl	Bewertung	Punktezahl
Nummer	Kriterium	Bedeutungsfaktor		Erhebungsform	
<b>A</b>	<b>Organisation (Formen des Zusammenwirkens)</b>				
1	Es wurde eine geeignete Organisationsstruktur und Kompetenzaufteilung zwischen den Akteuren gefunden.	3	5	3	9
2	Die Organisationsstrukturen sind geeignet die Projektziele effizient zu erreichen, d.h. mit einem sparsamen Einsatz öffentlicher Ressourcen	3	5	2	6
3	Die Projektziele wurden aus den Zielen der Stadtentwicklung entwickelt oder stehen diesen zumindest nicht entgegen.	2	5	5	10
	<b>Zwischensumme</b>		15	10	25
<b>B</b>	<b>Prozesse</b>				
4	Die Prozesse sind geeignet, die Projektziele zeitgerecht zu erreichen, d.h. ohne größere Zeitverzögerungen.	3	4	4	12
5	Die Prozesse sind geeignet, die Projektziele effizient zu erreichen, d.h. mit einem sparsamen Einsatz öffentlicher Ressourcen.	3	4	3	9
6	Es wurden klare, messbare Ziele definiert, die einer Zielkontrolle unterliegen.	2	4	4	8
7	Das Projekt wird nutzerorientiert entwickelt und geht auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Nutzer ein.	2	3	4	8
	<b>Zwischensumme</b>		15	15	37

<b>C</b>		<b>Werkzeuge (Formen der Steuerung)</b>								
8	Der Masterplan wurde als informelles Planungsinstrument in geeigneter Form eingesetzt.	2	5	10	4	8	✓ Überprüfung der Anforderungen an Masterpläne			
9	Es werden geeignete, auf das Projekt zugeschnittene Werkzeuge eingesetzt.	2	5	10	5	10	✓ Eingesetzte Instrumente und Verfahren			
10	Es konnten innovative Werkzeuge etabliert werden.	1	3	3	5	5	? Innovative Instrumente oder Verfahren			
	<b>Zwischensumme</b>		13	23	14	23				
<b>D</b>		<b>Ergebnisse der Projektentwicklung</b>								
11	Durch die Kommunikationsstrategie kann die nationale und internationale Öffentlichkeit erreicht werden.	2	5	10	4	8	? Nachfrage von internationale Seite, ? Besucher im Gebiet			
12	Es wurde ein marktfähiges Konzept entwickelt.	2	4	8	3	6	✓ Vermietungs- und Verkaufslage, ? Nachfragesituation			
13	Die Besonderheiten des Ortes werden genutzt und auf den Stadtzusammenhang wird eingegangen.	1	4	4	3	3	✓ Eingliederung in Stadtzusammenhang, ? Bezug auf historische Entwicklung			
14	<i>Soweit bereits abschätzbar:</i> Die Projektziele (Ziele aus dem Masterplan) können erreicht werden.	1	5	5	4	4	✓ Vergleich Ziele - Realität			
15	<i>Soweit bereits abschätzbar:</i> Die Stadtentwicklungsziele können erreicht werden.	1	4	4	4	4	✓ Vergleich Ziele - Realität			
	<b>Zwischensumme</b>		22	31	18	25				
	<b>Gesamtsumme</b>		65	132	57	110				