



Diplomarbeit

Development of Urban Entertainment Centers

**ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades
eines Diplom-Ingenieurs unter der Leitung von**

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

E 260

Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen
Fachbereich Projektentwicklung und –management

eingereicht an der Technischen Universität Wien
Fakultät für Architektur und Raumplanung

von

Markus Damm

Matr.-Nr.: 0326286

Leebgasse 102 – 106/4/13

1100 Wien

Wien am 20.10.2008

Erklärung

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst nicht unerlaubter Hilfe bedient habe und dass ich diese Diplomarbeit weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien am 20.10.2008

Besonderer Dank gilt

meinen Betreuern:

Univ.-Prof. Arch. Dipl.-Ing. Dietmar Wiegand
Univ.Ass. Mag.rer.soc.oec. Marijana Sreckovic
Univ.Ass. Dipl.-Ing. Lu Shen

meinen Interviewpartnern:

Andreas Schleicher
Dipl. Ing. Dietmar Lehmann
Arch. Dipl.-Ing. Ronen Seller
Univ.-Prof. Arch. Dipl.-Ing. Christoph M. Achammer
Univ. Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Manfred Wehdorn
Dipl.-Ing.Reinhard Mechtler
Wolfram Weber
Arch. Dipl.-Ing. Alexander Pomayr

sowie:

meiner Familie und meinen Freunden
für die große Unterstützung bei der Erstellung dieser Arbeit!

Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit der Entwicklung von Urban Entertainment Centers auseinander. Die Initiative dazu geht vom Deutschen Seminar für Städtebau und Wirtschaft aus. Dieses Institut beauftragte den Fachbereich für Projektentwicklung und -management mit der Analyse von 20 bis 30 Fallstudien über die Potentiale von größeren Innenstadtentwicklungsprojekten und Mischnutzungskonzepten. Die Aufgabe der Arbeit ist es Logiken und Gesetzmäßigkeiten der Projektentwicklung von Urban Entertainment Centers anhand von vier Fallbeispielen herauszuarbeiten und sie zu einem Handlungsleitfaden für lokale Akteure zu verdichten. Dadurch soll es lokalen Akteuren erleichtert werden, sich besser im komplexen Projektentwicklungsprozess eines Urban Entertainment Centers zurecht zu finden. Des Weiteren sollen, die am Fachbereich für Projektentwicklung und -management in Zusammenarbeit mit der Schweizer redKG entwickelten Soll-Prozesse für Projektentwicklung und Perspektivplanung überprüft und gegebenenfalls erweitert werden.

Die Analyse der Literatur zeigt, dass ein Urban Entertainment Center aus den drei Bereichen, Entertainment, Gastronomie und Einzelhandel besteht. Ein weiteres Ergebnis ist, dass für den späteren Erfolg des Projektes ein Betriebs- und ein Gebäudekonzept entwickelt werden muss, das es schafft Kunden aus dem Umfeld anzuziehen.

Als Fallbeispiele werden die Cinecitta in Nürnberg, die Schiffbauergasse in Potsdam, das Entertainmentcenter Gasometer in Wien und das Entertainmentcenter der Millennium City ebenfalls in Wien betrachtet. Diese Beispiele sind zum Teil vom Deutschen Seminar für Städtebau und Wirtschaft vorgegeben und zum Teil selbst gewählt worden. Als Grundlage für die Erhebung dient ein in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Seminar für Städtebau und Wirtschaft entwickelter Erhebungsraster. Die Daten zur Vervollständigung dieses Rasters wurden durch Recherchen im Internet sowie narrativen Interviews mit an der Projektentwicklung beteiligten Personen erhoben.

Durch die Auswertung des Rasters können die beteiligten Akteure, deren Vernetzung, ihre Rollen, Kompetenzen und Ressourcen dargestellt werden. Des Weiteren ist es möglich die Prozessschritte mit ihrer Dauer, ihren beteiligten Akteuren, ihren Abläufen und ihren Ergebnissen genau wiederzugeben. Zuletzt können die Besonderheiten der Projektentwicklung, wie Deals, Kompetenzen, Verträge und Zwischenschritte sowie Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Faktoren herausgearbeitet werden. Die Auswertung des Rasters und die Analyse der Literatur werden in weiterer Folge einerseits zur Überprüfung der Soll-Prozesse der Pro-

jektentwicklung und Perspektivplanung und andererseits zur Erarbeitung von Thesen für die Entwicklung von Urban Entertainment Centers herangezogen.

Aus diesen Thesen wird in einem letzten Schritt ein Handlungsleitfaden für lokale Akteure erstellt. Dieser besteht aus

- ⇒ Erklärungen zu den wichtigsten Akteuren und deren mögliche Rollen im Entwicklungsprozess,
- ⇒ sowie Tipps für Projektentwickler worauf bei der Planung eines Urban Entertainment Centers zu achten ist.

Abstract

The attached thesis deals with the development of urban entertainment centers. The initiative for this thesis comes from the “Deutschen Seminar für Städtebau und Wirtschaft” (DSSW), which assigned the Institute of Project Development and Management with the analyses of 20 to 30 case examples of potential of large city centre development projects and mixed use concepts. The task at hand was to figure out logics and regularities of the development of urban entertainment centers, four cases studies were to be analysed for this purpose. The analyses should be combined to a practical guideline for local participants. Another task was to verify the target processes, designed by the Department of Project Development and Management of the Technical University of Vienna and the Swiss red KG.

The analyses of the technical literature shows that an urban entertainment center is made out of three parts retail, entertainment and gastronomy. A further result shows that for the later success of the project an operating and a building concept must be developed, which is able to entice customers from the surrounding vicinity.

As examples the Cinecitta in Nuremberg, the Schiffbauergasse in Potsdam, the entertainment center of the Gasometer in Vienna and the entertainment center of the Millennium City in Vienna were selected. Some of the examples were selected by the Deutschen Seminar fuer Staedtebau und Wirtschaft. The analyses of these examples is based on an information tables. The data to complete this information tables were found by researching the internet and interviews with persons who were part of the developing process.

By the evaluation of the information tables the involved participants, their networking, roles, authority and resources were assessed. Furthermore it is possible to establish the process steps and their duration, participants involved and their steps, all these results can be seen and reproduced. Lastly the characteristics of the project's development like deals, authority, contracts and intermediate steps as well as success factors and success-critical factors can be worked out. The evaluation of the information tables and the analysis of the literature were consulted on the one hand for the verification of the target processes and on the other for the development of theses for the development of urban entertainment centers.

In a last step these theses are collated as a guideline for local participants in the development process of urban entertainment centers. The contents of the guideline are

- ⇒ commentary of key participants and their possible roles during the development process
- ⇒ and hints for developers of planning an Urban Entertainment Centers which they can use in the planning process.

INHALTSVERZEICHNIS

Kurzfassung.....	4
Abstract.....	6
1 Aufgabenstellung und Aufbau der Arbeit.....	11
1.1 Spezifikation des Erkenntnisinteresses	12
1.2 Spezifikation der Erhebungs- und Auswertungs-methode.....	13
2 Urban Entertainment Center	15
2.1 Arten von Urban Entertainment Centern	17
2.1.1 Urban Entertainment Center Districts.....	17
2.1.2 Urban Entertainmen Center Komplexe	18
2.2 Nutzungskomponenten von URBAN ENTERTAINMENT CENTERS.....	19
2.2.1 Entertainment	19
2.2.2 Gastronomie	20
2.2.3 Einzelhandel und weitere Komponenten.....	20
3 Grundbegriffe der Projektentwicklung.....	21
3.1 Phasen der Projektentwicklung.....	21
3.2 Lebenszyklus einer Immobilie	24
3.3 Betreiberimmobilien	25
3.4 Akteure der Projektentwicklung	25
3.5 Erläuterung der Soll-Prozesse für Projektentwicklung und Perspektivplanung	28
4 Fallbeispiele	32
4.1 Spezifikation des Erhebungsraster	32
4.2 Cinecitta Nürnberg.....	34
4.2.1 Beschreibung der Kommune.....	34
4.2.2 Beschreibung des Standortes und DER Ausgangssituation	35
4.2.3 Überblick über das Projekt	37
4.2.4 Beteiligte Akteure und Vernetzung der Akteure	38
4.2.5 Projektentwicklung.....	41
4.2.6 Deals, Vertäge Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Faktoren der Projektentwicklung.....	43

4.3	Schiffbauergasse Potsdam	45
4.3.1	Beschreibung der Kommune	45
4.3.2	Beschreibung des Standortes und Ausgangssituation.....	46
4.3.3	Überblick über das Projekt	47
4.3.4	Beteiligte Akteure und Vernetzung der Akteure	49
4.3.5	Projektentwicklung.....	52
4.3.6	Deals, Vertäge Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Faktoren der Projektentwicklung.....	55
4.4	Gasomercity Wien.....	57
4.4.1	Beschreibung der Kommune	57
4.4.2	Beschreibung des Standortes und Ausgangssituation.....	58
4.4.3	Überblick über das Projekt	60
4.4.4	Beteiligte Akteure und Vernetzung der Akteure	62
4.4.5	Projektentwicklung.....	66
4.4.6	Deals, Vertäge Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Faktoren der Projektentwicklung.....	68
4.5	Millennium City Wien	69
4.5.1	Beschreibung der Kommune	69
4.5.2	Beschreibung des Standortes und Ausgangssituation.....	69
4.5.3	Überblick über das Projekt	71
4.5.4	Beteiligte Akteure und Vernetzung der Akteure	72
4.5.5	Projektentwicklung.....	74
4.5.6	Deals, VertRäge, Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Faktoren der Projektentwicklung	75
5	<i>Handlungsleitfaden</i>	77
5.1	Überprüfung der Soll Prozesse anhand der Fallbeispiele	77
5.2	Eigene Thesen zur Entwicklung von Urban Entertainment Centers.....	79
5.3	Handlungsleitfaden für lokale Beteiligte.....	83
5.3.1	Beschreibung der Akteure und ihrer unterschiedlichen Rollen bei der Entwicklung eines Urban Entertainment Centers.....	84
5.3.2	Tipps für Projektentwickler eines Urban Entertainment Centers.....	86
5.4	Transferierbarkeit des Handlungsleitfadens	90
6	<i>Reflexion der Arbeitserfahrung</i>	92
7	<i>Verzeichnisse</i>.....	94
7.1	Abbildungsverzeichnis.....	94
7.2	Quellenverzeichnis	94

8	<i>Anhang</i>	100
8.1	Interviewleitfaden	100
8.2	Erhebungsraster	102

1 AUFGABENSTELLUNG UND AUFBAU DER ARBEIT

Das Thema dieser Diplomarbeit kam durch einen Auftrag, den der Fachbereich Projektentwicklung und -management des Instituts für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen an der Technischen Universität Wien vom Deutschen Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW) erhalten hat, zustande. Die gesamte Studie beschäftigt sich mit Fallbeispielen, welche die Potentiale von größeren Innenstadtentwicklungsprojekten und Mischnutzungskonzepten zu untersuchen hat. Das Thema Development of Urban Entertainment Centers ist einer der zu bearbeitenden Bereiche dieser Studie. Ziel meiner Arbeit ist es durch die Analyse der Beispiele Logiken und Gesetzmäßigkeiten der Projektentwicklung aufzuzeigen. Als Grundlage dienen die am Fachbereich in Zusammenarbeit mit der Schweizer redKG entwickelten Soll-Prozesse für Projektentwicklung und Perspektivplanung. Die Aufgabe dieser Diplomarbeit ist es diese Prozesse zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

Die Diplomarbeit gliedert sich in fünf aufeinander aufbauende Teile. Der erste Teil setzt sich mit der Literatur von Projektentwicklung und Urban Entertainment Centern auseinander. Dabei sollen vor allem die Grundbegriffe der Projektentwicklung, die handelnden Akteure sowie der mögliche Ablauf einer Projektentwicklung dargestellt werden. Die Definitionen dienen als Grundlage zum Verständnis der Arbeit. Weiters soll versucht werden den Begriff Urban Entertainment Center zu definieren, die Herkunft dieser Immobilienform sowie die Bestandteile eines Urban Entertainment Centers.

Der zweite Teil beschreibt die Entwicklung einer geeigneten Untersuchungsmethode für eine Analyse der Fallbeispiele. Dabei soll einer in Zusammenarbeit mit dem DSSW entwickelter Erhebungsraster als Basis dienen. Der Erhebungsraster der DSSW sieht sieben große Punkte der Erhebung vor. Diese werden im Kapitel 4.1 der Arbeit noch genauer beschrieben. Darauf aufbauend sollen vier Fallbeispiele von Urban Entertainment Centers mit Hilfe des erarbeiteten Rasters untersucht werden. Im Zentrum der Analyse stehen vor allem die beteiligten Akteure sowie die bei der Projektentwicklung aufgetretenen Prozesse und Schritte. Am Beginn dieser Untersuchung sollen mittels einer Literaturrecherche in Bibliotheken, sowie einer Recherche zu den ausgewählten Beispielen im Internet erste Informationen zu den Projekten gesammelt werden. In einem zweiten Schritt wird durch eine Erhebung vor Ort und durch ein Interview mit den beteiligten Projektentwicklern versucht genauere Informationen zu erhalten.

Im vierten Teil werden die Fallbeispiele ausgewertet und ein Handlungsleitfaden für lokale an der Projektentwicklung beteiligte Akteure erarbeitet. Dabei sollen, in Bezug auf die am Fachbereich Projektentwicklung entwickelten Soll-Prozesse des mixed use developments, deren Zutreffen oder Mängel festgestellt werden. In weiterer Folge sollen Thesen über die Projektentwicklung vor allem im Bereich Urban Entertainment Centers herausgearbeitet werden. Am Ende dieses Blockes sollen diese Thesen dann zu einem Handlungsleitfaden für lokale Akteure zusammengefasst werden. Dabei kann auch auf parallel im Rahmen des Forschungsauftrages durchgeführte Analysen von Fallbeispielen zurückgegriffen werden.

Im fünften Teil soll die Übertragbarkeit des zuvor entwickelten Handlungsleitfadens auf andere Projekte (z.B. mit öffentlichen Belangen) analysiert werden.

Am Ende der Arbeit erfolgt noch eine Reflexion der eigenen Arbeitserfahrungen.

1.1 SPEZIFIKATION DES ERKENNTNISINTERESSES

Um Aussagen über eine erfolgreiche Projektentwicklung im Bereich Urban Entertainment treffen zu können, wurden drei Forschungsfragen formuliert, die als Grundlage für die Erarbeitung eines Handlungsleitfadens für lokale Akteure dienen sollen:

- Welche Akteure, bzw. welche Beziehungen zwischen den Akteuren und Kompetenzen der Akteure sind von zentraler Bedeutung bei der Entwicklung eines Urban Entertainment Centers?
- Welche Prozesse sind für eine erfolgreiche Entwicklung eines Urban Entertainment Centers notwendig?
- Welche besonderen Anforderungen an die Akteure, Prozesse und die erarbeiteten Konzepte ergeben sich aus den funktionsspezifischen Besonderheiten dieser Immobilienart (Urban Entertainment Center)?

Durch die Beschreibung der Akteure wird versucht herauszuarbeiten, welche für die Entwicklung eines Urban Entertainment Projektes hinzugezogen werden müssen und welche hinzugezogen werden können. Aus dieser Akteurskonstellation lassen sich in weiterer Folge deren Kompetenzen in der Projektentwicklung darstellen. Dies gibt Aufschluss darüber, welches Know-how für die Entwicklung notwendig ist und welche Akteure dieses Know-how besitzen. Bei der Beziehung der Akteure zueinander sind vor allem die eventuell zu bildenden Rechtsformen für den Betrieb oder die Errichtung des Gebäudes im Zentrum der Betrachtung. Wei-

ters werden bei den Beziehungen der Akteure auch die Leistungsbeziehungen untereinander betrachtet.

Um den lokalen Akteuren Hilfestellungen bei der Entwicklung von Urban Entertainment Centern geben zu können, ist es wichtig herauszufinden, welche Prozesse bei der Entwicklung ablaufen. Diese Prozesse müssen verstanden werden, um Handlungsempfehlungen für die lokalen Akteure ableiten zu können.

Durch Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren der in den Fallbeispielen ausgewerteten Projektentwicklungen können Anforderungen an die Prozesse, beteiligten Akteure und Konzepte abgeleitet werden. Als Negativbeispiele dafür können dann die erfolgskritischen Faktoren der Projektentwicklungen zum Vergleich herangezogen werden.

1.2 SPEZIFIKATION DER ERHEBUNGS- UND AUSWERTUNGS-METHODE

Im Zuge der Entwicklung eines Leitfadens und der Überprüfung der am Fachbereich für Projektentwicklung erstellten Soll-Prozesse für die Projektentwicklung und die Perspektivplanung wird von qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden Gebrauch gemacht.

Zentraler Bestandteil der Erhebung und Analyse ist ein in Zusammenarbeit mit dem DSSW erarbeiteter Erhebungsraster. Dieser wird im Kapitel 4.1 genauer beschrieben. Am Beginn der Arbeit soll durch eine Recherche im Internet ein erster Eindruck über die zu untersuchenden Projekte gewonnen werden. Dabei gilt es verschiedenste Daten über die Rahmenbedingungen am Projektstandort und dem Projektumfeld zu sammeln. Dies ist für die spätere Vergleichbarkeit der Projekte und anschließende Entwicklung eines Leitfadens zur Projektentwicklung von zentraler Bedeutung. Weiters sollen durch die Recherche im Internet Ansprechpartner zu den jeweiligen Projekten für ein narratives Interview gefunden werden. Um detaillierte Informationen über den Ablauf der Projektentwicklung zu erhalten ist es notwendig mit Personen, die an der Entwicklung beteiligt waren, zu sprechen. Dies soll in Form eines narrativen Interviews erfolgen. Bei dieser Interviewart handelt es sich um eine besondere Form des offenen Interviews. Dabei soll der Erzähler durch die geschaffene Interviewsituation dazu ermutigt werden seine eigenen Erlebnisse als Geschichte zu erzählen.¹ Das Ziel eines narrativen Interviews ist es zu verstehen, verschiedene Sichtweisen aufzudecken sowie Handlungen von Personen sowie deren Erklärungen aus ihren eigenen sozialen Bedingungen zu erfahren.² Bei der Durchführung eines narrativen Interviews ist darauf zu achten,

1 vgl.: Glinka Hans-Jürgen (2003): Das narrative Interview: Eine Einführung für Sozialpädagogen, S. 9

2 vgl.: Atteslander Peter (2006): Methoden der Empirischen Sozialforschung. S. 133

dass vom Interviewer nicht zu viele Fragen gestellt werden, da die Befragten dazu gebracht werden sollen von sich aus zu sprechen. Fragen sollen nur eingesetzt werden, um den Erzählfluss anzuregen bzw. den Erzähler wenn er zu weit vom Thema abweicht, wieder an dieses heranzuführen.³ Diese Interviews sollen mit Einverständnis der Gesprächspartner aufgezeichnet und anschließend transkribiert werden. Der daraus entstandene Text soll dem jeweiligen Gesprächspartner nochmals zur Kontrolle vorgelegt werden, um mögliche Missverständnisse korrigieren zu können. Mit den aus dem Interview und der Recherche im Internet gewonnenen Informationen werden dann die Erhebungsraster der unterschiedlichen Projekte ausgefüllt. Im Anschluss daran werden diese vollständigen Raster nochmals an die Gesprächspartner zur Kontrolle übermittelt. Nach der Freigabe durch die Gesprächspartner werden diese Raster an das DSSW übermittelt. Weiters dienen diese Raster als Grundlage für die Darstellung der unterschiedlichen Projekte in dieser Arbeit. Durch die zur Vervollständigung des Rasters gesammelten Informationen ist es möglich die Projekte sehr detailliert darzustellen. Das Hauptaugenmerk dieser Darstellung gilt wie schon im Raster dem zeitlichen Ablauf des Projektentwicklungsprozesses. Es werden aber auch weitere wichtige Aspekte wie Bildmaterial, Pläne, Karten etc., die nicht Teil des Rasters des DSSW sind, zum besseren Verständnis der unterschiedlichen Projekte dargestellt.

In einem weiteren Schritt sollen die vom Fachbereich, in Zusammenarbeit mit der Schweizer redKG entwickelten Soll-Prozesse für Projektentwicklung und Perspektivplanung dargestellt und beschrieben werden. Anhand der erhobenen Fallbeispiele werden diese Prozesse überprüft und gegebenenfalls erweitert.

Auf Basis der Fallbeispiele und der Soll-Prozesse soll in einem weiteren Schritt ein Handlungsleitfaden für die Entwicklung von Urban Entertainment Centern erarbeitet werden. Dazu werden vor allem die Erfolgsfaktoren und die erfolgskritischen Faktoren der Fallbeispiele herangezogen. Durch diesen Handlungsleitfaden soll es lokalen Akteuren ermöglicht werden sich besser in Projektentwicklungsprozessen von Urban Entertainment Centern zu bewegen.

3 vgl.: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/FORSCHUNGSMETHODEN/NarrativesInterview.shtml> 21.08.2008

2 URBAN ENTERTAINMENT CENTER

*„Das Urban Entertainment Center ist eine neue Form eines Konsum- und Freizeitempels, der die Menschen wie ein Magnet auch über lange Distanzen hinweg anzieht“.*⁴

*„Urban Entertainment Center bilden eine geplante – selten eine gewachsene – Agglomeration von voneinander unabhängigen Einzelhandels-, Dienstleistungs-, Unterhaltungs- und Gastronomiebetrieben, die miteinander harmonieren und Besucher aus mehreren sich überschneidenden Gruppen anziehen. Die geplanten Urban Entertainment Center nutzen die Synergien zwischen den einzelnen Angeboten marketingwirksam und schaffen sich eine eigene Kundenfrequenz. Die breite Mischung umfasst Einzelhandels- und Dienstleistungsbetriebe, vor allem aber Gastronomie- und große Unterhaltungsbetriebe (zB: Multiplex Kinos, Musical-Theater, Erlebnisgastronomie), die auch außerhalb der Öffnungszeiten des Handels die Magneten des Urban Entertainment Center darstellen“.*⁵

Unter den Begriff Urban Entertainment Center fallen kleine mit Einkaufszentren vergleichbare Komplexe bis hin zu ausgedehnten Revitalisierungsprojekten von Innenstadtbereichen. Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Größe und ihres Angebots, sowie ihrer Umgebung.⁶

Urban Entertainment Centers in den USA und Kanada haben ihren Ursprung in der wirtschaftlichen Rezession der 70er und der frühen 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts. Die damals angeschlagene Wirtschaft sah eine Lösung in der Errichtung von Niedrig-Preis-Einkaufszentren sowie Outlet-Centern. Diese Alternativen kämpften mit den traditionellen Einkaufszentren um Marktanteile und drängten diese in eine neue Marktnische, den so genannten Urban Entertainment Centers. Ein weiterer Grund für das Entstehen von Urban Entertainment Centers war die Tatsache, dass die Konsumenten immer mehr begannen ihre Einkäufe über neue Medien wie TV und Internet zu erledigen. Die Konsumenten sahen keine Notwendigkeit mehr nur aufgrund des Einkaufserlebnisses in Einkaufszentren zu gehen, sondern erledigten ihre Einkäufe lieber von zu Hause aus. Der dadurch entstandene Druck auf die Developer von Einkaufszentren führte zu einem verstärkten Einsatz des Urban Entertainment Center-Konzepts.⁷

⁴ Schulte (2002): Immobilien – Projektentwicklung, S. 865

⁵ Swoboda, B / Morschett, D (2001): Urban Entertainment Center, S. 106

⁶ Vgl.: Falk Bernhard (Hrsg.) (1998): Das große Handbuch Shopping-Center, S. 319

⁷ Vgl.: Beyard Michel D. (1998): Developing of Urban Entertainment Centers, S. 10 f.

Da es sich bei diesen Urban Entertainment Centers um eine Hochfrequenz-Immobilie handeln soll, ist es wichtig eine möglichst breite Konsumentenschicht durch das geschaffene Angebot anzusprechen. Die Konsumenten sollten die Immobilie so lange wie möglich an einem Tag nutzen. Durch einen hohen Anteil an Handelsbetrieben wird eine bestimmte Tagesfrequenz generiert. Durch einen Entertainmentbereich gekoppelt mit einem Gastronomieangebot sollen Besucher auch am Abend und in der Nacht angezogen werden. Zur Steuerung eines Urban Entertainment Centers ist ein zentrales Management notwendig. Dadurch ist es möglich den gewünschten Mix aus Entertainment, Shopping und Gastronomie aufrechtzuerhalten. Bei der Entwicklung ist auch die Schaffung einer Faszination, die von dem Objekt selbst ausgeht, wichtig. Die Besucher des Centers müssen von dem künstlich geschaffenen Erlebnisgefühl gefesselt werden. Aus diesem Grund ist es notwendig eine authentische Atmosphäre zu schaffen, die den Konsumenten neugierig auf das gewählte Thema macht und bei ihm das Verlangen entstehen lässt, dieses zu erkunden. Bei der Architektur der Gebäude, Fassaden und Shops ist darauf zu achten, dass ein Bild in den Köpfen der Besucher entsteht, das zu einer wesentlichen Steigerung des Erlebnisgefühles führt, um dadurch die Aufenthaltsdauer der Besucher zu verlängern.⁸

Projekte, die unter dem Begriff Urban Entertainment Center zusammengefasst werden, können sich hinsichtlich ihrer Größe, ihrem Inhalt und ihrem Kontext unterscheiden. Ein weiterer wichtiger Bestandteil dieser Projekte sind die unterschiedlich beteiligten Akteure, wie Retail Developer, die Unterhaltungsindustrie und die öffentliche Hand. Alle diese Akteure verbinden andere Zielvorstellungen mit dem Begriff Urban Entertainment Center. Ein Retail Developer sieht in einem Urban Entertainment Center die neue Generation der Shopping Center. Die Unterhaltungsindustrie ihrerseits sieht diese als eine neue Form der Themen-Parks. Die öffentliche Hand kann es als Projekt zur Revitalisierung von urbanen Bereichen sehen. Urban Entertainment Center erfüllen alle diese Zielvorstellungen. Eine entscheidende Eigenschaft, die Urban Entertainment Center mit sich bringen ist die Vereinigung der Bereiche Entertainment, Gastronomie und Einzelhandel in einer fußgängerfreundlichen Umgebung. Durch die Kombination dieser drei Bereiche kommt es zu einer Anziehung von Kunden aus einem überregionalen Einzugsgebiet. Dadurch werden mehr Kunden angezogen, als die Bereiche allein an einem Standort dazu in der Lage wären. Aufgrund der Unterhaltungsfunktion werden zusätzlich noch Touristen angesprochen. Diese Anziehung ist auch von der überregionalen Lage des Standortes, an dem das Projekt angesiedelt ist, abhängig.

Der Standort eines Urban Entertainment Centers befindet sich, anders als es der Name vorgibt, nicht unbedingt in den Innenstadtbereichen der Städte. Oftmals werden diese aufgrund

⁸ vgl.: Schulte, 2002: Immobilien – Projektentwicklung, S. 867

des Platzmangels auf der grünen Wiese errichtet. Wichtig für die Wahl des Standortes eines Urban Entertainment Centers ist das Umfeld des Standortes sowie das Konzept, das auf die lokalen Konsumenten abgestimmt sein muss.⁹

2.1 ARTEN VON URBAN ENTERTAINMENT CENTERN

Ganz allgemein können Urban Entertainment Centers aufgrund ihrer Ausprägung des erlebnisorientierten Einzelhandels bzw. der Entertainmentkomponente zwischen einzelhandels- und entertainmentorientierten Urban Entertainment Centers unterscheiden.¹⁰

Als Urban Entertainment Centers lassen sich nach Beyard noch zwei weitere Formen unterscheiden. Zum einen gibt es ganze Stadtviertel, so genannte Urban Entertainment Center Districts und zum anderen einzelne Gebäude, Urban Entertainment Center Komplexe. Diese beiden Typen unterscheiden sich durch die bei der Entwicklung ablaufenden Prozesse und Akteure, sowie durch ihre Form, ihren Ablauf und ihren Standort.¹¹

2.1.1 URBAN ENTERTAINMENT CENTER DISTRICTS

Bei Urban Entertainment Center Districts handelt es sich meist um Gebiete, die revitalisiert oder neu positioniert werden sollen. Dies geschieht oft durch die Entwicklung des Gebietes als Freizeitziel, durch die Renovierung von Liegenschaften und des öffentlichen Raumes. Ein entscheidender Schritt für den Erfolg eines solchen Projekts ist das Binden eines Ankermieters, der eine bestimmte Anziehung auf andere Mieter und Kunden ausübt. Diese Urban Entertainment Center Districts können vorwiegend in Innenstadtbereichen, die zuvor brach lagen, gefunden werden. Viele dieser Bereiche waren vor ihrer Nutzung als Urban Entertainment Center District keine zusammenhängenden Flächen.

Akteure die bei der Entwicklung von Urban Entertainment Center Districts beteiligt sind, sind die Grundstückseigentümer, die Retail Developer, die Entertainment-, Gastronomie und Einzelhandelsunternehmen, sowie die öffentliche Hand. Die Größe eines Projektes fängt bei einer Mindestgröße eines Baublockes an und ist nach oben hin offen. Das Angebot an diesen Standorten besteht meist aus Themen- und Markengastronomie, sowie diversen Flächen für den Einzelhandel. In den meisten Fällen beherbergen sie noch ein Megaplex Kino oder ein anderes vergleichbares Objekt wie zB ein Stadion, Hotel, Büros oder andere Mischnutzungen. Die Urban Entertainment Center Districts werden von der Stadt vor allem als Möglichkeit Innenstadtbereiche zu revitalisieren gesehen. Ein weiteres Ziel ist dadurch Branchen

⁹ vgl.: Beyard Michel D. (1998): Developing of Urban Entertainment Centers, S. 10 ff

¹⁰ vgl.: Nilo Harald, (2001): Die Angebotskomponenten des Urban Entertainment Center, dargestellt am Beispiel des Donauzentrums und Donauplex Wien, S. 64

¹¹ vgl.: Beyard Michel D. (1998): Developing of Urban Entertainment Centers, S 10 ff

wieder in die Innenstädte zu ziehen, die im Laufe der Zeit an die Peripherien der Städte abgewandert sind. Die wichtigste Hürde, die es bei der Entwicklung zu überwinden gilt, ist die Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Akteuren.¹²

2.1.2 URBAN ENTERTAINMENT CENTER KOMPLEXE

Die Lage von Urban Entertainment Center Komplexen befindet sich meist in bevölkerungsstarken, urbanen oder suburbanen Bereichen der Städte oder an Punkten, die eine bestimmte Anziehung auf Touristen ausüben. Der Unterschied dieser Projekte zu Urban Entertainment Center Districts ist vor allem in der Lage zu sehen. Die einen werden als Revitalisierung der Innenstadt genutzt, während die anderen sowohl in Innenstadtbereichen als auch auf der grünen Wiese angesiedelt sein können. Aus diesem Grund unterscheiden sich Urban Entertainment Center Komplexe nicht erheblich von normalen Shoppingcentern. Urban Entertainment Center Komplexe unterscheiden sich vor allem von traditionellen Einkaufszentren durch ihren starken Schwerpunkt in den Bereichen Unterhaltung, Gastronomie und Einzelhandel, sowie durch einen bevorzugten Mietermix. Ein weiterer Unterschied zu traditionellen Einkaufszentren besteht auch in Bezug auf die Höhe des zu tätigen Investments.

Bei der Entwicklung von Urban Entertainment Center Komplexen spielen vor allem die Developer der Unterhaltungsindustrie, die Unterhaltungsunternehmen, sowie die Developer von Einzelhandelsflächen eine wichtige Rolle. Weitere Akteure, wie regionale Retail Developer oder regionale Unterhaltungsakteure sind auch an der Entwicklung dieser Projekte beteiligt. Diese privaten Akteure verfolgen naturgemäß andere Ziele bei der Entwicklung ihrer Objekte als die öffentliche Hand. Bei Urban Entertainment Center Komplexen handelt es sich um Objekte mit einer Fläche von über 50.000 m². Die Mieter in solchen Komplexen sind meist Themen- und Markeneinzelhandel sowie ein Mindestangebot an Gastronomieflächen. Weitere Mieter können Megaplex Kinos, Highttech-Gamecenter und andere Bestandteile der Unterhaltungsbranche sein.

Um Touristen und überregionale Kunden anzuziehen beinhalten Urban Entertainment Center Komplexe meist auch Destination Retail, sowie weitere Unterhaltungsmöglichkeiten. Projekte, die diese großen Bereiche nicht beinhalten, haben meist nur ein lokal beschränktes Einzugsgebiet.

Das in Urban Entertainment Center Komplexen eingesetzte Management kümmert sich normalerweise um die Aufrechterhaltung der geschaffenen Strukturen, die Aufrechterhaltung der Rahmenbedingungen und allgemeine Bereiche des Gebäudemanagements.

¹² Vgl.: Beyard Michel D. (1998): Developing of Urban Entertainment Centers, S. 24 f.

Die Lebensdauer eines Urban Entertainment Center Komplexes hängt vor allem von dem zugrunde liegenden Konzept sowie vom Management des Komplexes ab. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für das Überleben eines Projektes ist die Eigenschaft Besucher zum Wiederkehren zu bewegen. Es muss versucht werden die Kunden nicht nur zu einem einzigen Besuch zu bewegen, sondern sie als regelmäßige Kunden zu gewinnen.¹³

2.2 NUTZUNGSKOMPONENTEN VON URBAN ENTERTAINMENT CENTERS

Die Grundbausteine eines Urban Entertainment Centers sind Entertainment, Gastronomie und Einzelhandel. Diese drei Bestandteile sind miteinander verflochten und in jeder nur denkbaren Weise ineinander verschachtelt. Aufgrund dieser Tatsache ist es schwierig eine eindeutige Zuordnung der Nutzungskomponenten zu den drei Grundbausteinen zu treffen. Ein Beispiel dafür ist die Erlebnisgastronomie, die zu einem Teil aus Entertainment und zu einem Teil aus Gastronomie besteht. Genau diese dynamische Verflechtung macht die Seele eines Urban Entertainment Centers aus.¹⁴

2.2.1 ENTERTAINMENT

Ein Urban Entertainment Center kann aus unterschiedlichen Entertainmentbestandteilen aufgebaut sein. Die Fläche, die dabei in Anspruch genommen wird, ist ca. 30 – 50 % der Bruttomietfläche des Centers. Nach Schulte sind die Komponenten eines Urban Entertainment Center im Bereich Entertainment das Filmtheater, das Multiplexkino, als wichtigster Bestandteil eines Urban Entertainment Center, das Spezialkino, wie beispielsweise ein IMAX, sowie das Musical-Theater, welches meist in Verbindung mit Hotels steht. Weitere Komponenten sind das Live-Entertainment, das Gamecenter, wobei dabei zwischen einem familienorientierten Entertainment Center und einem Hightech-Gamecenter unterschieden werden kann. Beim familienorientierten Entertainment Center handelt es sich meist um Elemente wie Karussells, Minigolf, Gokarts, Videospiele, Virtual Reality, Motion Simulators, Kletterwände usw. Beim Hightech-Gamecenter, welches für junge Erwachsene gedacht ist, geht es mehr um die Abendunterhaltung der Konsumenten. Es soll eine gewisse soziale Interaktionsmöglichkeit geboten werden. Durch dieses Konzept sollen Männer und Frauen zu gleichen Teilen angesprochen werden. Bei einem Hightech-Gamecenter handelt es sich um Konzepte wie Game Works, Dave & Buster, Disney Quest, welche auch die Gastronomie umfassen können. Zuletzt zählt Schulte noch die Spielkasinos sowie die Sport- und Wellnesscenter zu den Komponenten des Entertainmentbereiches.¹⁵

13 vgl.: Beyard Michel D. (1998): Developing of Urban Entertainment Centers, S. 28

14 vgl.: Beyard Michel D. (1998): Developing of Urban Entertainment Centers, S. 31

15 vgl.: Schulte (1998): Immobilien – Projektentwicklung, S. 871

2.2.2 GASTRONOMIE

Nach Schulte nimmt in einem Urban Entertainment Center der Anteil der Gastronomie, Themengastronomie und Food Courts ca. 20 – 30 % der Bruttomietfläche ein. Die Bereiche der Gastronomiekomponente lassen sich in zwei große Teile spalten, dem Nighttime-Entertainment und der Gastronomie. Unter den Begriff Nighttime Entertainment fallen Nachtclubs, Bars, Diskotheken und Dance Clubs. Der Begriff Gastronomie ist eine Sammlung für Instore Cafés, Border Book-Stores und Food Courts. Bei Food Courts handelt es sich um einzelne kleinere Essensanbieter, die einen gemeinsamen Sitz- und Essbereich nutzen. Weiters können diese unter einem gemeinsamen oder getrennten Management stehen. Für Schulte bilden sie meist das Herz eines Shoppingcenters. Weitere Komponenten der Gastronomie sind Community and Relationship, wo Gastronomie als Ort der Begegnung gesehen wird, Coolness and Action/Relax, wo Gastronomie als Ort der Emotion und Erlebnisse gesehen wird, Convenience and Easy Going, welches die Gastronomie des Sofortkonsums, der Entlastung und des Zeitgewinnes ist, sowie Quality and Value, bei der das Ziel hochwertige, ernährungsbewusste Speisen zu angemessenen Preisen ist. Zuletzt zählt Schulte noch die Themengastronomie sowie das Impuls Dining zum Bereich Gastronomie.¹⁶

2.2.3 EINZELHANDEL UND WEITERE KOMPONENTEN

Bei einem Urban Entertainment Center werden nach Schulte die verbleibenden 20 – 50 % der Bruttomietfläche dem erlebnisorientierten Einzelhandel zugewiesen.¹⁷ Die Einzelhandelsbetriebe zeichnen sich durch die Ausrichtung an freizeitorientierten Gütern wie Bücher, Musik und Sportartikel aus. Es können aber auch Geschenke, Neuheiten und Sammlungsgegenstände zur Produktpalette gehören.¹⁸

¹⁶ vgl.: Schulte (1998): Immobilien – Projektentwicklung, S. 871 f.

¹⁷ vgl.: Schulte (1998): Immobilien – Projektentwicklung, S. 872

¹⁸ vgl.: Beyard Michel D. (1998): Developing of Urban Entertainment Centers, S. 53

3 GRUNDBEGRIFFE DER PROJEKTENTWICKLUNG

Im nachfolgenden Kapitel werden grundlegende Begriffe der Projektentwicklung beschrieben und definiert. Dadurch wird es dem Leser erleichtert die nachfolgenden Kapitel dieser Arbeit zu verstehen. Ebenso werden Missverständnissen durch unklare Begriffe vermieden.

Hinsichtlich des Begriffes der **Projektentwicklung** gibt es in der Immobilienwirtschaft keine einheitliche Definition. Eine im deutschsprachigen Raum weit verbreitete Definition stammt von Diederich und lautet: *„Durch Projektentwicklung sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und -sichernde sowie gesamtwirtschaftlich, sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können“*.¹⁹

Der Begriff Projektentwicklung kann in weiterer Folge, in die Projektentwicklung im weiteren Sinne und die Projektentwicklung im engeren Sinne aufgespaltet werden. Unter dem Begriff **Projektentwicklung im weiteren Sinne** ist der gesamte Lebenszyklus eines Projektes zu verstehen. Dieser beginnt mit dem Projektanstoß und endet mit der Umwidmung oder dem Abriss des Projektes am Ende der wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Der Begriff **Projektentwicklung im engeren Sinne** beschreibt die Projektphasen ausgehend vom Projektanstoß bis hin zur Entscheidung, ob die Projektidee realisiert wird oder aufgrund eines zu hohen Projektrisikos verworfen und nicht mehr weiterverfolgt wird.²⁰

3.1 PHASEN DER PROJEKTENTWICKLUNG

Nach Healey gibt es in der Projektentwicklung drei verschiedene Ansätze und Modelle um diese zu beschreiben. Das Gleichgewichtsmodell geht von einer Veränderung von Angebot und Nachfrage, die vom Markt durch Mieten, Renditen und Kaufpreis verursacht werden, als Auslöser der Projektentwicklung aus. Bei dem Institutionenmodell werden die an der Projektentwicklung beteiligten Akteure und deren Beziehungen untereinander ins Zentrum der Betrachtung gerückt. Zuletzt gibt es nach Healey noch das Phasenmodell, das sich aus Sicht der Betriebswirtschaft auf das Management des Projektentwicklungsprozesses konzentriert und dafür diesen Prozess in unterschiedliche Phasen teilt.²¹

Das Phasenmodell nach Bone-Winkel unterscheidet fünf unterschiedliche Phasen der Projektentwicklung: Die Projektinitiierung, die Projektkonzeption, die Projektkonkretisierung, das Projektmanagement und die Projektvermarktung (siehe Abb.1). Ziel dieses Modells ist die

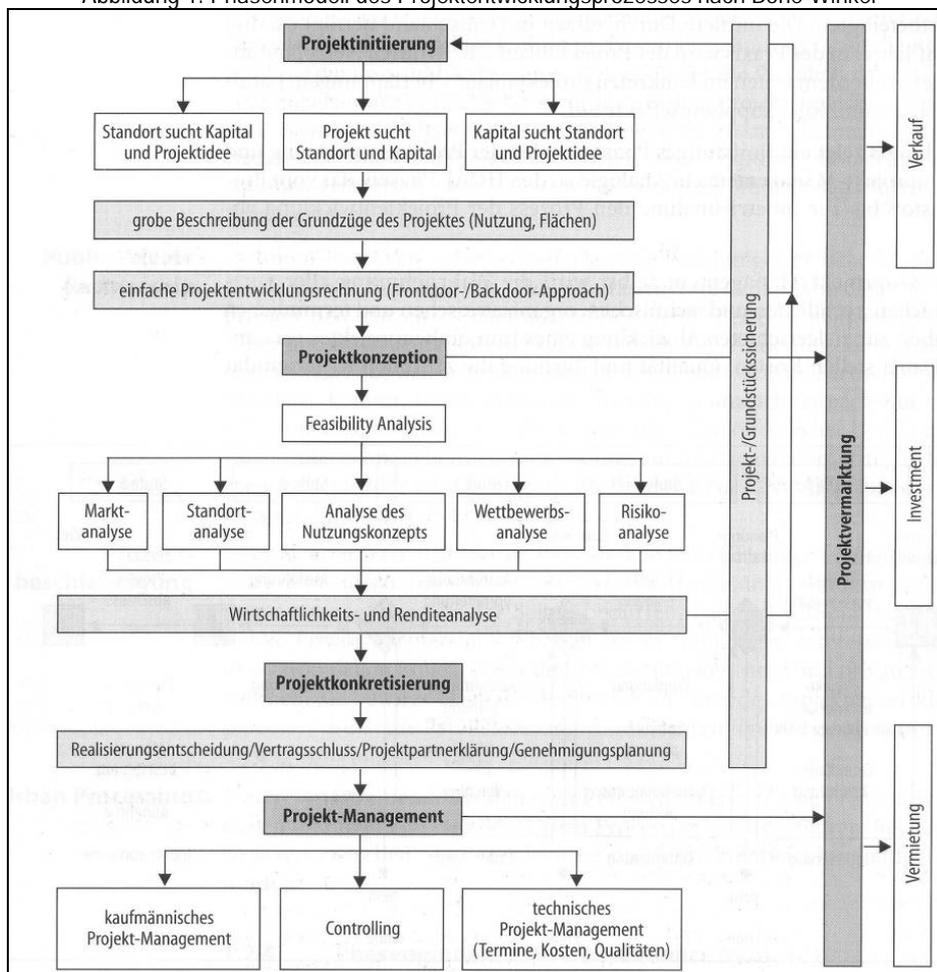
19 Vgl.: Diederichs (1996): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, S. 29

20 Vgl.: Schulte (1996): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung, S. 30

21 Vgl.: Schulte (2002): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung 2. Aufl., S. 34

Darstellung der wesentlichen Entscheidungsschritte in der Entstehung und der Realisierung eines Immobilienprojektes.

Abbildung 1: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses nach Bone-Winkel



Quelle: Schulte (2002): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung 2.Aufl

Auf Grundlage des Phasenmodells von Bone-Winkel beginnt die Projektentwicklung mit der Projektinitiierung. Aufbauend auf den Produktionsfaktoren Standort, Kapital und Projektidee können in dieser Phase drei unterschiedliche Ausgangssituationen unterschieden werden. Die erste Ausgangssituation ist, dass eine bestehende Projektidee auf der Suche nach einem Standort und Kapital ist. Die zweite Möglichkeit ist, dass Kapital auf der Suche nach einem Standort und Projektidee zur Verwertung ist. Diese Ausgangssituation kann beispielsweise bei Immobilienfonds auftreten, die auf der Suche nach Projekten sind, in die sie ihr Geld investieren. Standort sucht Kapital und Projektidee ist die dritte Variante woraus ein Projekt seinen Lauf nehmen kann. Der Ausgangspunkt der Projektentwicklung ist dabei ein bestehendes Grundstück, das auf der Suche nach einer Verwertungsmöglichkeit ist.

Im Anschluss an die Projektinitiierung folgt die Projektkonzeption. Dabei wird das zuvor grob umrissene Projekt, gegebenenfalls unter Hinzuziehung von spezialisierten Beratern, auf seine Realisierbarkeit überprüft. Aus diesem Grund wird es genaueren Analysen unterworfen,

die unter dem Oberbegriff Machbarkeitsstudie („Feasibility Study“) zusammengefasst werden. Die Analysen, die im Zuge einer Machbarkeitsstudie durchgeführt werden, sind Standort- und Marktanalyse, Analyse des Nutzungskonzeptes, Wettbewerbsanalyse, Risikoanalyse und Wirtschaftlichkeitsanalyse. Die Machbarkeitsstudie ist keine Garantie für den Erfolg des Projektes. Viel mehr soll sie Entwicklungsrisiken aufdecken und bewerten. Um das Projekt noch weiter abzusichern sind die in der Machbarkeitsstudie getroffenen Prämissen laufend zu hinterfragen und gegebenenfalls das Nutzungskonzept zu ändern. Wichtig ist, dass am Ende der Projektkonzeptionsphase immer noch die Möglichkeit besteht das Projekt zu stoppen.

Mit der Projektkonkretisierung beginnt eine Phase der Verhandlungen und Entscheidungen im Projekt. Spätestens zu diesem Zeitpunkt treten alle Beteiligten wie Grundstückseigentümer, Architekten und Ingenieure, Baubehörden und andere öffentliche Interessensträger, Bau ausführende Unternehmen, Finanzierungsinstitutionen, Nutzergruppen, spezielle Dienstleistungsunternehmen und Investoren in den Entwicklungsprozess ein. Die Inhalte dieser Phase sind die Grundstückssicherung, die architektonische Gestaltung des Objektes, das Erwirken einer Baugenehmigung, die Vergabe der Bauleistungen an Unternehmen, die Verhandlungen mit Mietinteressenten über Mietverträge, der Abschluss der Finanzierung sowie das Eingehen sonstiger vertraglicher Bindungen.

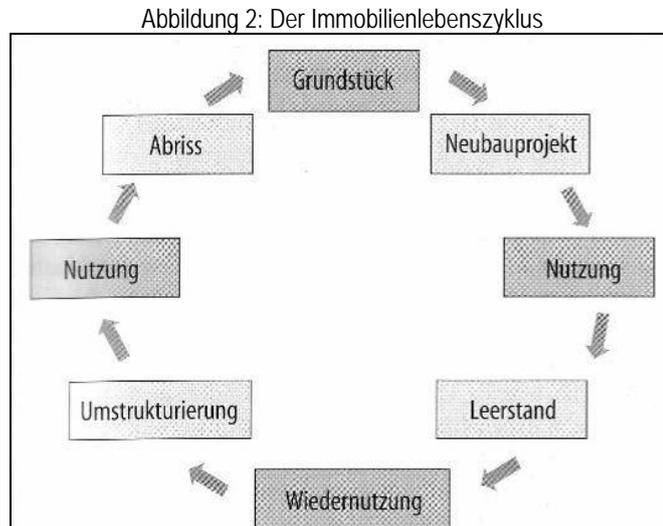
In der Phase des Projekt-Managements werden die in den vorangegangenen Phasen erarbeiteten Ergebnisse in konkrete Plandarstellungen umgesetzt. Weiters wird mit dem Bau des Objektes begonnen. Der Projektmanager tritt in dieser Phase als Bauherr auf und übernimmt in dieser Funktion die Projektleitung. Aufgaben, die er an dritte weitergeben kann, übergibt er an Projektsteuerer. Insbesondere muss in dieser Phase vom Management auf Qualität, Kosten und Termine geachtet werden.

Die letzte Phase im Zuge einer Projektentwicklung ist die Projektvermarktung. Bestimmte Aufgaben in der Projektvermarktung müssen schon zu früheren Zeitpunkten erfolgen. Aus diesem Grund zieht sich die Vermarktung eigentlich durch den gesamten Projektentwicklungsprozess. In dieser letzten Phase ist es vor allem die Schaffung eines geeigneten Mieter-Mix für den Erfolg des Projektes entscheidend. Um das Projekt am Markt zu positionieren und für mögliche Mieter interessant zu machen, ist es wichtig eine „Unique Selling Proposition“ (USP) zu schaffen. Das Ende des Projektentwicklungsprozesses ist erreicht, wenn es zur Fertigstellung, Nutzungsübergabe und Verwertung des Objektes kommt.²²

22 Vgl.: Schulte (2002): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung 2. Aufl., S. 41 – 57

3.2 LEBENSZYKLUS EINER IMMOBILIE

Immobilien durchlaufen von ihrem Entstehen weg bis zu ihrem Abriss einen bestimmten **Lebenszyklus** (siehe Abb.2). Dieser Lebenszyklus setzt sich aus bestimmten Lebensphasen zusammen.



Quelle: Schulte (2002): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung 2.Aufl

Am Beginn des Lebenszyklus steht die Phase der Projektentwicklung. Die Dauer dieser Phase kann unterschiedlich lang sein und ist abhängig von dem Standort und dem Gebäudetypus. Für die Dauer der an den Neubau des Projektes anschließenden Nutzungsphase sind ebenfalls der Standort und der Gebäudetyp ausschlaggebend. Dabei gilt, je besser die Lage des Standortes und je flexibler und aufwendiger die errichtete Bebauung, umso länger ist die Nutzungsdauer des Objektes. Wichtig ist der Verfallung des Gebäudes durch Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen entgegen zu wirken. Diese Maßnahmen sind aber nur dann sinnvoll, wenn die daraus erzielbaren Nutzen- und Ertragssteigerungen in einem ausgewogenen Verhältnis zu den verursachten Kosten der Neuerungsmaßnahmen stehen. Es kann im Laufe der Zeit, aufgrund von Änderungen in der Standortqualität, zu negativen externen Effekten, mangelnder Instandhaltung, zu Leerständen in der Vermietung der Immobilie etc. kommen. Auf die Phase des Leerstandes folgt in der Regel die Wiedernutzung der Immobilie. Die damit verbundene Phase der Umstrukturierung, um Leerständen entgegen zu wirken, kann mehrfach im Lebenszyklus einer Immobilie vorkommen. Diesem erhöhten Leerstand kann wie schon erwähnt mit Umstrukturieren, aber auch mit dem Abriss und einer im Anschluss folgenden neuen Projektentwicklung entgegengewirkt werden. Das Ziel einer Umstrukturierung ist entweder ein verändertes oder neues Nutzungskonzept einzusetzen oder das ursprünglich bestehende Konzept so zu modernisieren, dass wieder mehr Mieter dadurch angesprochen werden. Im Anschluss an die Umnutzung folgt eine neuerliche Nutzungsphase, die sich von der ersten Nutzungsphase dadurch unterscheidet, dass bei neuer-

lichem hohen Leerstand im Objekt, es zu keiner neuen Umstrukturierung aufgrund zu hoher Kosten kommen wird. Nach dieser Nutzungsphase kommt es zum Abriss des Gebäudes und einem erneuten Start einer Projektentwicklung am Standort.²³

3.3 BETREIBERIMMOBILIEN

Immobilien lassen sich nach verschiedenen Kategorien unterscheiden. Eine Unterscheidungsform bilden die so genannten **Betreiberimmobilien oder Managementimmobile**. Bei Managementimmobilien müssen die unterschiedlichen Betreiber zur selben Zeit für das Projekt angeworben und aufeinander abgestimmt werden. Im Gegensatz dazu liegt bei einer Betreiberimmobile das Management, aber nicht das Eigentum des Objektes, in den Händen eines bestimmten Betreibers. Ein Shoppingcenter ist sowohl eine Betreiber- als auch eine Managementimmobile. Dies kommt zustande, da die unterschiedlichen Betreiber in einem Center von einem übergeordneten Centermanagement koordiniert werden müssen.²⁴ Eine Besonderheit von Betreiberimmobilien ist, dass diese mit einem Nutzungs- und Betriebskonzept entwickelt werden. Hat dieses Konzept keinen Erfolg ist es meist sehr schwer Mieter für die Immobilie zu finden. Da die Immobilie für eine bestimmte Kundengruppe die sie ansprechen soll entwickelt wird, besteht eine starke Kunden- und Nutzerorientierung. Die Bewertung bei Betreiberimmobilien erfolgt durch diejenigen, die mit der Immobilie ein Geschäftsziel verfolgen. Diese Bewertung kann unter anderem an deren Kunden wie Hotelgäste oder Einkäufer durchgeführt werden. Eine weitere Besonderheit von Betreiberimmobilien ist, dass bei dieser Immobilienform eine hohe Transparenz über die Geschäftssituation der Mieter herrscht. Eine sehr wichtige Rolle bei der Entwicklung von Betreiberimmobilien spielen daher die Leistungen des Projektentwicklers, wenn eine Orientierung auf den Lebenszyklus, die Kunden, die Geschäftsziele und Services der Immobile bestehen soll.²⁵

3.4 AKTEURE DER PROJEKTENTWICKLUNG

An einer Projektentwicklung sind in der Regel eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure beteiligt. Welche Akteure an einer Projektentwicklung beteiligt sind, ist immer von der jeweiligen Situation abhängig.

Ein **Grundstückseigentümer** kann sich aktiv an dem Projektentwicklungsprozess beteiligen, kann sogar den Anstoß zu diesem Prozess geben oder er kann der Projektentwicklung skeptisch gegenüberstehen. Im Allgemeinen können drei Arten von Grundstückseigentümern un-

23 Vgl.: Schulte: Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung 2. Aufl. 2002, S. 72 ff.

24 Vgl.: Gondring: Handbuch Immobilienwirtschaft 2001, S. 259

25 Vgl.: Wiegand, Standortmarketing u. Projektentwicklung Fallbeispiele S. 43

terschieden werden. Die erste Gruppe der Grundstückseigentümer bilden die öffentlichen (Bund, Länder; Gemeinden...) und die institutionellen Eigentümer (Kirchen, Stiftungen...). Bei der zweiten Gruppe handelt es sich um Unternehmen aus den drei Wirtschaftssektoren. Die dritte Gruppe wird durch die privaten Eigentümer gebildet, die Grund und Boden als Wohnzweck ansehen.

Als **Nutzer** in der Projektentwicklung kann ein Unternehmen oder eine private Personen auftreten. Die Nachfrage besteht vor allem nach Immobilien für Wohn-, Büro-, Einzelhandel-, Gastronomie- oder Unterhaltungsnutzung.

Ein **Financier** stellt dem Projektentwickler Fremdkapital für die Finanzierung des Projektes zur Verfügung. Dabei können zwei Typen, langfristige und kurzfristige Financiers unterschieden werden.

Zum Unterschied von Financiers können **Investoren** als Nachfrager von Projektentwicklung in Erscheinung treten und dabei Eigenkapital zur Verfügung stellen. Bei dieser Gruppe handelt es sich meist um institutionelle Investoren, aber auch um Unternehmen und private Akteure.

Der **Architekt** ist in einer Projektentwicklung mit der Planung und Umsetzung eines Nutzungskonzeptes beauftragt. Dieses soll eine kostengerechte, funktionale und architektonisch anspruchsvolle Immobilie ergeben. Zusätzlich zu seiner Funktion als Planer ist er auch für die Auswahl von **Fachingenieuren** zuständig, die ihn bei der Planung unterstützen sollen.

Schließlich ist die **öffentliche Hand** bei fast jeder Projektentwicklung in irgendeiner Form beteiligt. Dies kommt durch die Tatsache zustande, dass die öffentliche Hand für die verschiedenen Genehmigungen, die mit einem Projekt einhergehen, verantwortlich ist. In den letzten Jahren tritt die öffentliche Hand immer stärker auch in Form von Public-Private-Partnerships (PPP) in der Projektentwicklung auf. Dabei wird zwischen der öffentlichen Hand und einem Investor oder einem Projektentwickler ein Vertrag über eine Zusammenarbeit an einer Projektentwicklung geschlossen. Die öffentliche Hand sieht dieses Modell vor allem als Möglichkeit trotz leerer Kassen Projekte zu realisieren. Für den Projektentwickler bringt diese Zusammenarbeit vor allem eine Verkürzung der Genehmigungszeit und die Unterstützung bei der Schaffung von Akzeptanz in der Bevölkerung mit sich.²⁶

²⁶ Vgl.: Schulte (2002): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung 2. Aufl., S 57 – 61

Bei der Beauftragung von **Bauunternehmen** ist es möglich drei unterschiedliche Auftragsarten zu unterscheiden. In wenigen Fällen gibt es eine Einzelvergabe des Auftrages, da diese mit einem hohen Risiko behaftet ist. Um das Risiko zu reduzieren wird entweder ein Generalunternehmer oder ein Generalübernehmer beauftragt. Der übernimmt die schlüsselfertige Erstellung des Objektes und vergibt einzelne Aufträge an Subunternehmer weiter. In der Regel ist die Vergabe dieses Auftrages an einen Festpreis und einen Festtermin verknüpft. Das wirtschaftliche Risiko liegt auf der Seite des Bauherrn. Ein Generalübernehmer übernimmt sämtliche Leistungen ab der Projektidee. Er übernimmt die Planung und Ausführung, die Finanzierung und kümmert sich um die Vermietung oder den Verkauf des Objektes. Der Generalübernehmer übernimmt auch das wirtschaftliche Risiko, das mit der Entwicklung entsteht.²⁷

Der **Projektentwickler** im engeren Sinne hat die Aufgabe, vor der eigentlichen Bauplanung das Produkt zu definieren und dabei die Faktoren Standort, Kapital und Projektidee bestmöglich miteinander zu verbinden. Seine Aufgaben reichen von der Projektidee über Standort- und Marktanalysen sowie die Programmerstellung bis zur Entscheidung über die weitere Verfolgung der Projektidee. Zu diesem Zweck sind Machbarkeitsstudien, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, alternative Projektplanung und konkurrierende Lösungsszenarien zu erarbeiten und zu bewerten.

Im weiteren Sinne des Begriffes Projektentwicklung ist er bis zur Übergabe des Projekts an die Nutzer, Vertreter des Bauherrn oder der Investors bzw. selber Bauherr oder Investor.²⁸

27 Vgl.: Mohr (2008): Methoden des Projektmanagements, S. 53 ff.

28 Vgl.: Bienert, Sven (2005): Bewertung von Spezialimmobilien, 1. Auflage S.:

3.5 ERLÄUTERUNG DER SOLL-PROZESSE FÜR PROJEKTENTWICKLUNG UND PERSPEKTIVPLANUNG

„Für eine erfolgreiche Projektentwicklung müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen, sie müssen die Prozesse beherrschen und etwas vom Geschäft verstehen, z.B. wann ein Hotel funktioniert und wann eben nicht“²⁹

Aus diesem Zitat lassen sich drei Sichtweisen für eine Beurteilung von Projektentwicklungssituationen ableiten. Bei der ersten stehen die handelnden Akteure im Mittelpunkt. Die zentrale Frage ist, ob die geeigneten Akteure an der Entwicklung beteiligt waren? Daraus kann abgeleitet werden, ob wichtige Akteure, Entscheidungsträger, Kompetenzträger oder andere wichtige Akteure der Projektentwicklung vergessen wurden. Ebenfalls beinhaltet diese Sichtweise den Blick auf die Aufgabenverteilung und die Leistungsbeziehungen der Akteure untereinander. Daraus lässt sich schließen, ob die geeignete Projektstruktur gewählt wurde.

Die zweite Sichtweise stellt die Prozesse in den Mittelpunkt. Welche Vorgehensweise ist notwendig, um von einer erfolgreichen Projektentwicklung sprechen zu können. Daraus kann abgeleitet werden, welche Prozessschritte für die jeweilige Entwicklung geeignet sind, aus welchen Unterprozessen, Zwischenergebnissen, Meilensteinen usw. diese bestehen.

Bei dem dritten Punkt handelt es sich um die Funktionssicht auf die Projektentwicklung. Dabei wird den Fragen nachgegangen, welche Funktion die geplante Immobilie haben soll, welche Wertschöpfungsprozesse bei der Entwicklung ablaufen und welche Ziele mit den einzelnen Maßnahmen verfolgt werden.

Im Idealfall einer Perspektivplanung sollten die in der Gemeinde vorhandenen Potentiale und Defizite als Grundlage der öffentlichen Immobilien-Projektentwicklung dienen. Aus diesen heraus werden klare und möglichst messbare Ziele für die kommunale und regionale Entwicklung der Gemeinde formuliert. Diese Entwicklungsziele sollten von den gewählten politischen Vertretern beschlossen werden und unter Zuhilfenahme von Experten in konkrete Schritte und Maßnahmen gebracht werden. Diese Maßnahmen können den Flächenwidmungsplan und Bebauungsplan ebenso betreffen wie konkrete Bauvorhaben, die von der öffentlichen Hand in Auftrag gegeben werden.

In der Praxis sind Experten und Politikberater oft mit der Situation konfrontiert, dass in der Gemeinde schon bruchstückhaft Entwicklungsziele formuliert wurden. Dabei ausständig sind

²⁹ Giger Karl, Projektentwickler redKG, Wängi Schweiz

die Abstimmung mit wichtigen Interessenverbänden, die nötigen Beschlüsse und die Operationalisierung. Parallel dazu existieren schon konkrete Projektideen für die Gemeinde, die jedoch wenig Bezug zu den formulierten Entwicklungszielen aufweisen. In diesem Fall wird in der Perspektivplanung eine Zieldefinitionsphase, die durch Experten moderiert wird, den konkreten Projekten vorgeschaltet. Bei dieser Zieldefinition werden wünschenswerte Ziele der Gemeindeentwicklung formuliert. Als solche Ziele können Effekte für Einkommen und Beschäftigung der lokalen Bevölkerung ebenso formuliert werden wie z.B. eine Erhöhung der Zahl der Übernachtungen in der Gemeinde. Auf diese Zieldefinitionsphase folgt eine Defizit- und Potentialanalyse. Diese wird von Experten durchgeführt und beinhaltet die Analyse der Stärken und Schwächen der Gemeinde sowie eine Bewertung des Aufwandes um die formulierten Ziele zu erreichen. In einem weiteren Schritt werden in einer Diskussion der Gemeindevertreter Perspektiven, Maßnahmen und Strategien, auf Basis der in der Gemeinde vorliegenden Stärken und Schwächen, entwickelt. Der dabei ins Auge gefasste Zeithorizont sollte 10 Jahre betragen. Die erarbeiteten Perspektiven, Maßnahmen und Strategien werden von den Experten in Folge in ein Konzept gebracht. In einem weiteren Schritt werden zur Erreichung dieser Perspektiven in einem Diskussionsprozess konkrete Maßnahmen formuliert. Diese werden von den Experten in ein Maßnahmenkonzept für die Gemeinde übergeführt. Durch die Beschlussfassung der Gemeindevertreter werden diese Maßnahmen verbindlich festgelegt. Bei der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen helfen wiederum die Experten, aber auch Hilfe von dritten ist nicht ausgeschlossen. Weiters werden alle bestehenden Projekte auf die formulierten Perspektiven ausgerichtet.

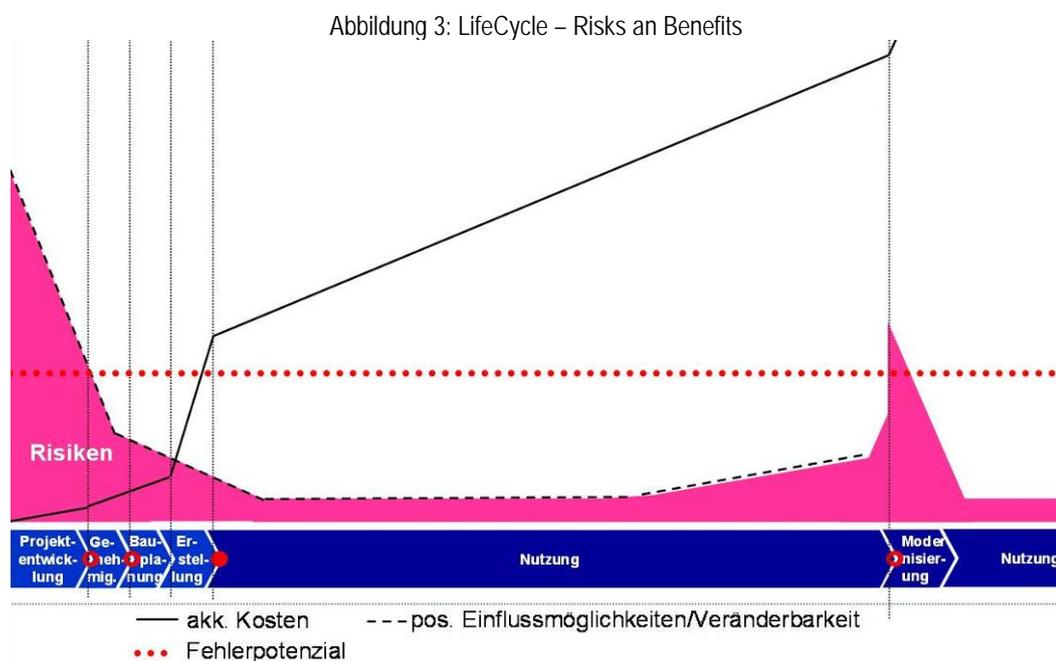
Im Unterschied zu Schulte und Bone-Winkel handelt es sich bei der Projektentwicklung im engeren Sinne bei den Soll-Prozessen im Wesentlichen um drei Prozesse, die im Laufe der Projektentwicklung im engeren Sinne immer wieder wiederholt werden. Diese drei Prozesse sind die Analysen, die Konzepte und Projektideen, sowie die Bewertung. Die Wiederholung der Prozesse dauert so lange, bis ein marktfähiges Produkt oder Projekt entsteht, das den gewünschten Zielen entspricht, oder das Projekt wird abgebrochen. Entsteht ein solches marktfähiges Produkt erfolgt die Vermietung und Vermarktung oder im Falle eines Public Real Estate Development bzw. eines Public-Privat-Partnerships, die Suche nach geeigneten privaten Partnern. Im ersten Prozess, den Analysen, werden Standort- (Mikro-/ Makroanalysen), markt- und finanzwirtschaftliche Analysen betreffend der Fördermittel durchgeführt. Im zweiten Prozess werden das Gebäudekonzept, das Nutzungskonzept, das Betriebskonzept sowie das Finanzierungskonzept erstellt. Im dritten Prozess werden die Defizite und Potenziale dieser Konzepte und Projektideen für die Zielerreichung ermittelt. Weiters wird in diesem Schritt hinterfragt, ob eine der drei Sichtweisen für eine Beurteilung von Projektentwick-

lungssituationen nur unzureichend erfüllt wird. Durch diese Prozesse wird kontinuierlich die betriebswirtschaftliche, rechtliche und technische Machbarkeit sowie die Vermarktung der Immobilie weiterentwickelt.³⁰

„Facilities Development bezeichnet die Prozesse einer zielgerichteten Entwicklung gebauter Umwelt, damit verbundener Services und ihrer Repräsentationen – in Verträgen, Bildern und Bilanzen – durch Projekte unter Berücksichtigung des Nutzwerts, des Faktors Zeit und der externen Effekte auf Umwelt und Gesellschaft.“³¹

Bei der Entwicklung einer Betreiberimmobilie bzw. Facilities steht nicht das Gebäude im Mittelpunkt, sondern die geplante Nutzung bzw. die Ziele zu deren Erreichung es beitragen soll. Die Entwicklung beinhaltet mehr als nur die Planung des Gebäudes. Damit verbunden sind auch die Finanzierung, das Flächenmanagement, infrastrukturelle Services uvm., unter Berücksichtigung des Faktors Zeit und den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Diese zusätzlichen Aufgaben werden in aufeinander abgestimmter Form durchgeführt.

Die Risiken, im Sinne von Gefahren und Chancen bei einer Entwicklung, die durch die Annahme von Ungewissheit bestehen, sind am Beginn der Projektentwicklung hoch (siehe Abbildung 3).



Quelle: Wiegand; MINI-SKRIPTUM 2008 S.6

30 Vgl.: Wiegand (2008); MINI-SKRIPTUM, S. 1 – 5
 31 Wiegand (2007) Schweizer Energiehandbuch

Je weiter diese fortschreitet und konkreter wird, umso stärker nehmen die mit dem Projekt verbundenen Risiken ab. Parallel dazu steigt die Sicherheit, beispielsweise über die Machbarkeit des Projektes, an. Ebenfalls nimmt die positive Einflussmöglichkeit, die zu Beginn des Projektes sehr hoch ist, mit zunehmendem Detaillierungsgrad und Fortschritt des Projektes ab. Während der gesamten Nutzungsdauer bleibt sie in der Regel konstant und steigt erst wieder in der Phase der Modernisierung des Projektes an. In dieser Phase können z.B. Umbauten oder Änderungen des Konzeptes vorgenommen werden. Umgekehrt verhält es sich mit den Kosten des Projektes. Diese sind zu Beginn der Entwicklung bei der Erstellung der ersten Konzepte und Pläne noch gering und steigen dann mit dem Bau, der Gebäudeerhaltung, der Modernisierung etc. stark an. Das Fehlerpotential bei einer Projektentwicklung bleibt immer konstant, da zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit besteht projektentscheidende Fehler zu begehen.

4 FALLBEISPIELE

4.1 SPEZIFIKATION DES ERHEBUNGSRASTER

Als Grundlage für die Darstellung der Fallbeispiele dient ein Erhebungsraster, der in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Seminar für Städtebau und Wirtschaft erarbeitet wurde. Bei der Erarbeitung des Rasters war vor allem die Darstellungsweise der Projektentwicklungsprozesse von zentraler Bedeutung. Nach langer Diskussion über die mögliche Darstellungsform gab es eine Einigung auf einen aus sieben großen Bereichen bestehenden Raster.

Der erste Punkt dieses Rasters beschäftigt sich mit den **Kenndaten des Projektes**. Er dient hauptsächlich zur Einordnung des Projekts im Vergleich mit anderen Projekten. Am Beginn erfolgt eine allgemeine Beschreibung des Projektes. Zuerst wird die Frage nach der Ausgangssituation vor der Projektentwicklung gestellt. Darauf folgt eine überregionale Einordnung des Projektes. Diese wird durch Daten der Kommune, in der das Projekt realisiert wurde, versucht darzustellen. Vor allem die Einwohnerzahl, die Arbeitslosenquote sowie weitere wirtschaftliche Kennzahlen der Kommunen können als Vergleich für die unterschiedlichen Ausgangssituationen der Projekte herangezogen werden. Zuletzt werden in diesem Punkt noch Daten zum Standort selbst gesammelt. In diesem Zusammenhang ist vor allem die Anbindung des Standortes an den öffentlichen Verkehr und den motorisierten Individualverkehr wichtig, sowie die Beschreibung des Umfeldes, in dem das Projekt realisiert wurde.

Im Punkt zwei des Erhebungsrasters werden die **beteiligten Akteure** der Projektentwicklung beschrieben. Unterschieden wird dabei grundsätzlich nach den Kategorien: Öffentliche Akteure, private Akteure und intermediäre Akteure. Öffentliche Akteure sind alle Beteiligten des Bundes, der Länder oder der Gemeinden, die an der Projektentwicklung teilgenommen haben. Diese sind zumindest immer in der Genehmigungsphase des Projektes mit einbezogen. Weiters zählen zu den öffentlichen Akteuren noch staatlich dominierte Unternehmen, also Unternehmen, die sich zu 100 % im staatlichen Besitz befinden. Die privaten Akteure sind gewinnorientiert, vor allem jene Akteure, die mit den Planungs- und Ausführungsarbeiten beauftragt sind. Intermediären Akteuren sind Personen oder kooperative Akteure, die öffentliche Aufgaben in irgendeiner Weise wahrnehmen. Sie handeln anstelle von politischen Instanzen und können entweder vom Staat in Form einer öffentlich rechtlichen Körperschaft oder von privaten Initiativen wie zum Beispiel Wohlfahrtsverbänden gegründet werden.³²

³² Vgl.: Braun Dietmar (1997): die politische Steuerung der Wissenschaft, S. 30 f.

Diese Unternehmen sind in der Regel nicht gewinnorientiert. Für die Akteure soll zuerst deren unterschiedliche Rolle in der Projektentwicklung beschrieben werden. Dies ist notwendig, da die Akteure im Laufe einer Projektentwicklung unterschiedliche Rollen einnehmen können. Weiters ist es wichtig, die unterschiedlichen Ressourcen und Aktivitäten, die jeder Akteur in den Entwicklungsprozess mit eingebracht hat, zu betrachten. Dadurch können Vergleiche angestellt werden, wie intensiv bzw. mit welchem Aufwand ein Akteur an der Entwicklung beteiligt war. Zuletzt werden noch die Zeitdauer, von wann bis wann, ein Akteur am Prozess beteiligt war, sowie die unterschiedlichen Ziele und Interessen der Akteure dargestellt. Nach der Beschreibung der Akteure selbst, wird in einem Unterpunkt versucht die Beziehung zwischen den Akteuren grafisch oder verbal darzulegen. Durch diese Darstellung ist es leichter möglich herauszufinden welcher Akteur wie mit welchem anderen Akteur vernetzt oder in Beziehung steht bzw. welcher Akteur Auftraggeber eines anderen war.

Im nächsten großen Punkt des Rasters werden die **Prozesse der Projektentwicklung** schrittweise dargestellt. Es wird versucht eine zeitliche Abfolge der unterschiedlichen Prozesse und Schritte herauszuarbeiten. Für diese Schritte werden zu Beginn die beteiligten Akteure, sowie die Rolle, die sie in diesem Schritt ausgeübt haben, beschrieben. Danach folgt eine Beschreibung der Aktivitäten, die in dem Schritt erfolgt sind. Dabei soll aufgezählt werden welche Analysen, Aktivitäten etc. jeder Akteur gesetzt hat. Von zentraler Bedeutung ist der Zeitraum den jeder Schritt in Anspruch genommen hat. Dadurch können Schritte, die parallel oder überschneidend abgelaufen sind, übersichtlicher dargestellt werden. In einem weiteren Unterpunkt werden die verwendeten Instrumente noch einmal explizit den einzelnen Akteuren zugeordnet. Zuletzt erfolgt die Beschreibung der Ergebnisse eines jeden Schrittes.

Im Punkt **Funktionsspezifische Aspekte** werden noch einmal die wichtigsten Kompetenzen, Zwischenschritte, Deals und Verträge, die bei der Projektentwicklung abgelaufen sind, herausgearbeitet. In einem letzten Unterpunkt für Sonstiges können noch wichtige Aktivitäten oder sonstige als wichtig erachtete Punkte der Projektentwicklung dargestellt werden.

Die **Erfolgsfaktoren** der Projektentwicklung beschreiben die Schlüsselfaktoren, die zur Realisierung des Projektes notwendig waren. Diese Faktoren waren ausschlaggebend für die erfolgreiche Projektentwicklung. Bei den **erfolgskritischen** Faktoren handelt es sich um Faktoren oder Zeitpunkte, an denen das Projekt kurz vor dem Scheitern stand. Dies kann beispielsweise der Konkurs eines wichtigen Akteurs oder die fehlende Baugenehmigung für ein Objekt gewesen sein. Diese herausgearbeiteten Punkte sind immer den jeweiligen Schritten

der Projektentwicklung zuzuordnen, um deren Zeitpunkt im Entwicklungsprozess und die Auswirkungen daraus besser darstellen zu können.

Im **Fazit** des Projektes soll eine grundsätzliche Bewertung des Projektes durchgeführt werden. Dabei sollen vor allem die Vorteile, die sich für die Stadt und den unmittelbaren Umgebungsbereich des Standortes ergeben, beschrieben werden.

Der letzte Punkt des Erhebungsrasters befasst sich mit den **Kontaktinformationen** zum Projekt. Einerseits werden, falls vorhanden, die Internetseite zum Projekt angegeben und andererseits Kontaktinformationen beteiligter Akteure, die Auskunft über das Projekt geben können.

4.2 CINECITTA NÜRNBERG

4.2.1 BESCHREIBUNG DER KOMMUNE

Das Projekt Cinecitta wurde in der bayrischen Stadt Nürnberg, die im Regierungsbezirk Mittelfranken liegt, realisiert. Nürnberg ist die größte Stadt Frankens und die zweitgrößte Stadt in Bayern. Weiters zählt Nürnberg zu der am 28. April 2005 gegründeten Wirtschaftsregion Nürnberg, die den Namen Metropolregion Nürnberg trägt. Der metropolitane Kern besteht aus zwölf Landkreisen und acht kreisfreien Städten. Das metropolitane Netz umfasst acht Landkreise und drei kreisfreie Städte.³³ Die Geschichte Nürnbergs lässt sich bis in das Jahr 1050 zurückverfolgen. Damals wurde sie erstmals in einer kaiserlichen Urkunde erwähnt. Während des Hochmittelalters erlebte die Stadt einen starken Aufschwung und wurde zur freien Reichsstadt erhoben. Nach der Blütezeit im 15. Jahrhundert folgte der Niedergang mit Beendigung des Dreißigjährigen Krieges. 1806 wurde Nürnberg in das Königreich Bayern eingegliedert und die Stadt erlebte dadurch wieder einen Aufschwung als Industriemetropole. Nürnberg wurde in den 30iger Jahren des 20. Jahrhunderts zur Stadt der Reichsparteitage der NSDAP ernannt. Durch die Bombenangriffe der Alliierten 1945 versank die Stadt in Schutt und Asche. Heute ist nach einem behutsamen Aufbau der Altstadt wieder die historische Atmosphäre der Stadt zu spüren.³⁴

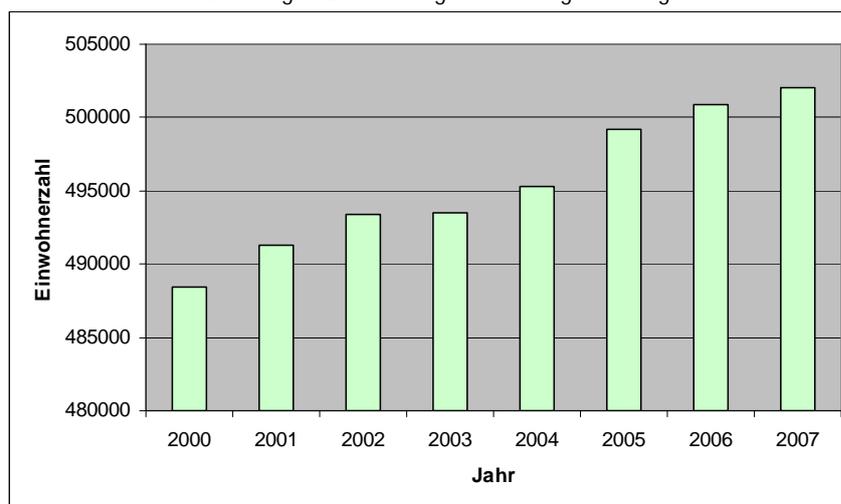
Die offizielle Einwohnerzahl von Nürnberg beträgt 503 488 Einwohner (Stand Februar 2008). Die Entwicklung der Altersstruktur ist wie in den anderen Städten Deutschlands so gelagert, dass der Anteil der Jugend stetig abnimmt und der Anteil der alten Menschen stetig ansteigt. Die Bevölkerung ist seit dem Jahr 1999 wieder im Anwachsen und die Prognosen für die Zu-

33 Vgl.: <http://www.em-n.eu/> Zugriff 25.09.08

34 Vgl.: Statistisches Amt Nürnberg (2006): Nürnberg in Zahlen S. 5 – 6

kunft gehen von einem weiteren Bevölkerungswachstum aus (siehe Abbildung 4). Beim Vergleich der Familienstruktur mit dem restlichen Bundesgebiet Deutschlands ist zu sehen, dass es in der Stadt weniger verheiratete und mehr geschiedene Personen gibt. Weiters besteht bei den Haushaltsformen ein weit höherer Anteil an Einpersonenhaushalten, als im restlichen Bayern bzw. im Bundesgebiet.³⁵ Im Mai 2008 waren im Bezirk der Arbeitsagentur Nürnberg 36 196 Personen als arbeitslos gemeldet. Daraus ergibt sich eine Arbeitslosenquote von 5,7 %.³⁶

Abbildung 4: Bevölkerungsentwicklung Nürnberg



Quelle: Statistischer Monatsbericht für März 2008 - Amt für Stadtforschung und Statistik für Nürnberg und Fürth

In wirtschaftlicher Hinsicht waren die Jahre 2006 und 2007 für Nürnberg sehr erfolgreich. Das Bruttoinlandsprodukt stieg in diesen Jahren um 2,9 % und 2,7 %. Dies waren die höchsten Steigerungen, die seit dem Boomjahr 2000 erzielt werden konnten.³⁷ Das Bruttoinlandsprodukt wurde 2005 mit 21,3 Mrd. € beziffert.³⁸ Für jeden Einwohner der Stadt waren das umgerechnet € 43.056,--. Damit lag Nürnberg etwas über dem bundesweiten Durchschnitt der 20 größten Städte Deutschlands, für die ein Bruttoinlandsprodukt je Einwohner von € 38.093,-- berechnet wurde.³⁹

4.2.2 BESCHREIBUNG DES STANDORTES UND DER AUSGANGSSITUATION

Die Cinecitta befindet sich am Gewerbemuseumsplatz 3, direkt am Pegnitzlauf nördlich der Altstadt von Nürnberg und gegenüber der Insel Schütt. Die Anbindung des Standortes an den ÖPNV erfolgt über die Straßenbahnlinien 8 und 9 Haltestelle Marientor, sowie über die U-Bahn Linien 2 und 21 Haltestelle Wöhrder Wiese. Bevor das Projekt an diesem Standort

35Vgl.: Statistisches Amt Nürnberg (2006): Nürnberg in Zahlen, S.: 24 –26

36 Vgl.: Amt für Wirtschaft (2008): Kenndaten für Investoren, S 3

37 Vgl.: Amt für Wirtschaft (2007): Wirtschaftsbericht 2007, S 1

38 Vgl.: Amt für Wirtschaft (2008): Kenndaten für Investoren, S 3

39 Vgl.: Amt für Wirtschaft (2007): Wirtschaftsbericht 2007, S 3

realisiert wurde, befanden sich dort die Gewerbehallen der Landesgewerbeanstalt Bayern. In der Umgebung der Cinecitta befinden sich die Bibliothek der Stadt Nürnberg, die Nürnberger Akademie, das Konservatorium, die Georg-Simon-Ohm-Hochschule für angewandte Wissenschaften, sowie Gastronomiebetriebe der Altstadt.

Die Entwicklungsgeschichte des Projektes ist stark mit der Geschichte der Bibliothek verbunden. Bevor das Multiplex Kino Projekt von Herrn Wolfram Weber an diesem Standort errichtet wurde, gab es bereits Pläne der Stadt für den Bau einer neuen Bibliothek in Kombination mit einem Kino. Bei diesem durch den Neubau der Bibliothek von der Stadt initiierten Projekt war Herr Weber als Betreiber des Kinos vorgesehen. Das Ziel, das die Stadt mit diesem Projekt verfolgte, war die Vervollständigung der Nürnberger Kulturmeile. Diese wurde 1987 vom damaligen Oberbürgermeister Dr. Peter Schönlein erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt. Beginn der Kulturmeile ist das Germanische Nationalmuseum. Weiters gehören zur Kulturmeile noch das Verkehrsmuseum, das Opernhaus, das Sprech- und Jugendtheater, das Neue Museum für Kunst und Design, die Kunsthalle der Stadt und die Stadtbibliothek. Den Schlusspunkt der Kulturmeile bildet das Krakauer Haus.⁴⁰ Da die Stadt Nürnberg zu diesem Zeitpunkt nur über beschränkte Geldmittel verfügte, sollten die bestehenden Hallen der Landesgewerbeanstalt umgenutzt werden. Für dieses Projekt wurden erste Pläne ausgearbeitet, doch die Umsetzung scheiterte an statischen Hindernissen. Die Stadt Nürnberg hielt aber weiterhin an dem Plan fest. Nach einigen Überlegungen kam Herr Weber auf die Idee das Kino unter der Bibliothek zu errichten. Dieser Vorschlag stieß bei der Stadt sofort auf Zustimmung und es wurde ein Realisierungswettbewerb organisiert, zu dem Herr Weber fünf Architekten und die Stadt fünf Architekten einladen durften. Die Stadt besaß den städtebaulich bedeutenderen, oberirdisch Teil des Projektes. Als Gewinner dieses Wettbewerbs ging der Wunschkandidat der Stadt hervor. Diesem war es in seinen Planungen kaum möglich mit dem engen Kostenrahmen, den Herr Weber und die Stadt vorgegeben hatten, auszukommen. Die ersten Planungen, die der Architekt den Bauherren präsentierte, waren optisch sehr gut und bewegten sich noch im vorgeschriebenen Kostenrahmen. Der Architekt wurde im Anschluss an die Vorplanung mit den Detailplanungen beauftragt. Ab diesem Zeitpunkt stiegen die prognostizierten Kosten des Projektes mit jeder neuen Detailstufe des Projektes auf das Doppelte der Kosten, die in der Vorplanung veranschlagt waren, an. Nachdem diese Entwicklung der Stadt und Herrn Weber mitgeteilt wurde, stoppte der Bürgermeister von Nürnberg das für die Stadt zu kostspielige Projekt. Diese Entwicklung ereignete sich genau zu jener Zeit in der in anderen Städten große Multiplex Kinos errichtet wurden.⁴¹

40 Vgl.: <http://nuernberg.bayern-online.de/die-stadt/nuernberg-erleben/kulturmeile/> am 08.09.2008

4.2.3 ÜBERBLICK ÜBER DAS PROJEKT

Herr Weber entschloss sich nach einem Bau-Stopp durch den Bürgermeister von Nürnberg, ein eigenes Projekt, ohne Beteiligung der Stadt, auf dem Gewerbemuseumsplatz zu errichten. Es entstand das Multiplexkino Cinecitta mit 21 Kinosälen, die 5 000 Personen Sitzplätze bieten. Das Kino wurde in drei Bauabschnitten errichtet. Das sehr große und offene Foyer des Kinos erstreckt sich über 4 000 m². Zusätzlich zu diesem Angebot stehen für den Sommer noch fünf Außenterrassen, die bei Schönwetter genutzt werden können, (siehe Abbildung 5) zur Verfügung. Das Gastronomieangebot der Cinecitta umfasst vier Restaurants, sechs Bars und ein Cafe (siehe Abbildung 8). Weitere Besonderheiten des Multiplex Kinos sind das 2001 eröffnete IMAX Kino, ein Simulationskino (Turboride) und ein Open Air Kino. Im Gebäude der Cinecitta befindet sich zudem ein Filmshop.⁴²

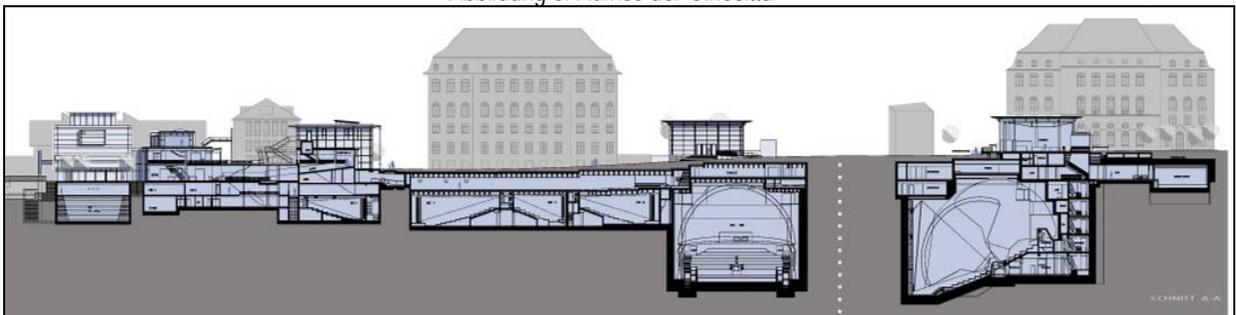
Abbildung 5: Eingang IMAX, Bauteil I, Terrassen Bauteil I



Quelle: Architekturbüro Detlev Schneider (2004): PLAKAT IMAX – eigene Bearbeitung

Besonderheiten des Kinos, die es von anderen seiner Art unterscheidet, sind die Lage in unmittelbarer Nähe zur Altstadt von Nürnberg, das unmittelbare Angrenzen des Kinos an die Pegnitz, die für ein Multiplexkino ungewöhnliche Form des Grundstückes und die Tatsache, dass sich zwei Drittel des Kinos unter der Erdoberfläche befinden (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Aufriss der Cinecitta



Quelle: Architekturbüro Detlev Schneider (2004): PLAKAT IMAX – eigene Bearbeitung

41 Vgl.: Interview Wolfram Weber
42 Vgl.: <http://www.cinecitta.de/> am 07.09.2008

Diese für ein Multiplexkino unübliche Form des Grundstückes wirkt sich auch stark auf den Grundriss des Kinos und somit auf die Anordnung der Kinosäle und der Vorführräume aus (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Grundriss der Cinecitta



Quelle: Architekturbüro Detlev Schneider (2004): PLAKAT IMAX – eigene Bearbeitung

Abbildung 8: Innenansichten der Cinecitta



Quelle: Architekturbüro Detlev Schneider (2004): PLAKAT IMAX – eigene Bearbeitung

4.2.4 BETEILIGTE AKTEURE UND VERNETZUNG DER AKTEURE

Bei der Projektentwicklung der Cinecitta lassen sich zwei öffentliche und neun private Akteure unterscheiden. Der erste öffentliche Akteur war die Stadt Nürnberg selbst. Sie war in dem Entwicklungsprozess von 1990 bis 2001 mit den Ressourcen des Grundstückes sowie ihren hoheitlichen Kompetenzen beteiligt. Ziele der Stadt waren die Attraktivierung des Gebietes um die Cinecitta, sowie die Vervollständigung der Nürnberger Kulturmeile.

Der zweite öffentliche Akteur in der Entwicklung war die staatliche Beteiligungsgesellschaft, die sich 1993 am Projekt mit Kapital beteiligte. Die Ziele, die sie dabei verfolgte, waren Vermehrung des eingesetzten Kapitals und Schaffung eines zusätzlichen Kulturangebotes in Nürnberg.

Auf der Seite der privaten Akteure war bei der Entwicklung der Cinecitta der Bauherr Wolfram Weber von zentraler Bedeutung. Er fungierte in dem Prozess als Ideengeber, Betreiber, Initiator, Projektentwickler und Gesellschafter. Herr Weber besitzt seit den 1970iger Jahren Programmkinos in Nürnberg, an die wie bei der Cinecitta ein Gastronomie Konzept gekoppelt ist. Aus diesem Grund brachte Herr Weber schon ein enormes Kino- und Gastronomie-Know-how sowie Planungs- und Markt-Know-how in die Entwicklung mit ein. Sein oberstes Ziel war die Errichtung eines Multiplex Kinos mit integrierter Gastronomie als Freizeitattraktion. Weiters wollte er natürlich seine Gewinne maximieren und die mit dem Projekt verbundenen Risiken minimieren.

Das Architekturbüro Detlev Schneider war von 1993 – 2001 als Generalplaner und Projektsteuerer beteiligt. Es brachte in den Projektentwicklungsprozess Projektentwicklungs-Know-how und Planungs-Know-how mit ein. Auf Wunsch von Herrn Weber, der bei einer früheren Entwicklung eines Kinos in Erlangen sehr gute Erfahrung mit dem Planungsteam gemacht hatte, war das Büro als Projektsteuerer tätig. Die Ziele des Architekturbüros waren die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit, sowie der zeitlichen und finanziellen Effizienz des Projektentwicklungsprozesses.

Der dritte private Akteur ist ein stiller Teilhaber an der von Herrn Weber gegründeten, „Multiplex Kinozentrum Cinecitta Inhaber Wolfram Weber“ Gesellschaft. Dieser Akteur steuerte Kapital zur Finanzierung der Cinecitta bei und verfolgt das Ziel seine Gewinne zu maximieren und die mit dem Projekt verbundenen Risiken zu minimieren.

Die Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank (DZ Bank) ist als Investor an der Projektentwicklung beteiligt. Sie steuerte 1993 Kapital zur Finanzierung des Projektes bei. Die Ziele, die sie dabei verfolgte sind, die Gewinne zu maximieren und die mit dem Projekt verbundenen Risiken zu minimieren.

Ebenfalls ein Investor ist die Deutsche Baubodenbank. Sie beteiligte sich wie die Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank zu 50 % an der Finanzierung des Projektes und verfolgte

ebenfalls die Ziele ihre Gewinne zu maximieren und die mit dem Projekt verbundenen Risiken zu minimieren.

Die Bilfinger Berger AG war von 1995 bis 1997 beim Bau des zweiten Bauabschnittes der Cinecitta als Generalunternehmer tätig. Bei der Errichtung des IMAX Kinos von 1998 bis 2001 war sie, durch die Bildung einer ARGE mit dem Bauunternehmen Max Bögel, für den Hochbau des Kinos zuständig. Die beiden Akteure brachten in die Projektentwicklung Projektentwicklungs- und Bauausführungs-Know-how mit ein. Die Ziele dieser Akteure waren die Gewinne zu maximieren und die mit dem Projekt verbundenen Risiken zu minimieren.

Die ARGE Tiefbau bestehend aus den Unternehmen Bauer Spezialtiefbau GmbH und Heffner GmbH brachte spezielles Tiefbau-Know-how für die 35 Meter tiefe Baugrube in den Projektentwicklungsprozess ein. Sie war ebenfalls im dritten Bauabschnitt von 1999 – 2000 am Bau der Cinecitta beteiligt. Die Ziele dieser ARGE waren wie schon bei den anderen privaten Akteuren die Gewinne zu maximieren und die mit dem Projekt verbundenen Risiken zu minimieren.

Der neunte und letzte private Akteur ist der Generalunternehmer Konrad Fuchs, der beim Bau des ersten Abschnittes der Cinecitta beteiligt war. Als Ressourcen brachte er in den Jahren 1993 – 1995 Projektentwicklungs- und Bauausführungs-Know-how in die Projektentwicklung ein. Seine Ziele waren die Gewinne zu maximieren und die mit dem Projekt verbundenen Risiken zu minimieren.

Die Koordination zwischen den Akteuren wurde meist von Herrn Weber durchgeführt. Er war derjenige, der die Aufträge an die Generalunternehmer und das Planungsbüro vergab. Die Beziehung zwischen Herrn Weber und dem Architekturbüro Detlev Schneider hatte seinen Ursprung in einem zuvor in Erlangen realisierten Projekt. Herr Weber errichtete dort als Bauherr ein Kinocenter, das vom Büro Schneider geplant wurde. Das Büro Schneider wurde in den ersten beiden Bauabschnitten von Herrn Weber mit der Planung der Gebäude beauftragt und danach in der Projektentwicklung von den Generalunternehmern mit der Projektsteuerung. Dies geschah ebenso auf Wunsch von Herrn Weber. Beim dritten Bauabschnitt wurde aufgrund der Komplexität der Baugrube kein Generalunternehmen mit der Errichtung beauftragt sondern unterschiedliche Arbeitsgemeinschaften gegründet, die von Herrn Weber beauftragt wurden. Das Büro Schneider war in diesem Abschnitt wieder mit der Planung und der Projektsteuerung beauftragt. Herr Weber ist Geschäftsführer der "Multiplex Kinozentrum Cinecitta Inhaber Wolfram Weber" Personengesellschaft, an der sich stille Teil-

haber beteiligt haben. Der Erbpachtvertrag mit der Stadt für das Grundstück der Cinecitta läuft ebenfalls auf diese Gesellschaft.

4.2.5 PROJEKTENTWICKLUNG

Der erste Schritt der Projektentwicklung der Cinecitta war die Sicherstellung der Finanzierung. Das war die Bedingung, die die Stadt Nürnberg stellte, um Herrn Weber das Kino ohne Beteiligung der Stadt errichten zu lassen. Mit Sicherstellung der Finanzierung wurde ihm ein Erbpachtvertrag für das Grundstück in Aussicht gestellt. Um die Finanzierung zu sichern, unterbreitete Wolfram Weber sein Kino/Gastronomie-Projekt einem ihm persönlich bekannten Bankfachmann der Deutschen Zentral-Genossenschaftsbank. Dieser war von Anfang an von dem Projekt überzeugt und versuchte die Bank zur Investition in Herrn Webers Projekt zu bewegen. Während des Zeitraumes in dem Herr Weber die Finanzierung sicherstellte wechselte der Bankfachmann seinen Arbeitgeber. Dieser war die Deutsche Baubodenbank, die er ebenfalls von dem Projekt zu überzeugen versuchte. In einem nächsten Schritt der Finanzierung stellte Herr Weber den Kontakt zu einem stillen Teilhaber her. Dieser erste stille Teilhaber sicherte ihm einen höheren Millionenbetrag für sein Projekt zu. Danach wollten sich noch weitere stille Teilhaber sowie die staatliche Beteiligungsgesellschaft an der Finanzierung beteiligen. Durch diese Zusage gaben die zwei anfangs kontaktierten Großbanken ihre Zustimmung das Projekt jeweils zu 50 % zu unterstützen. Herr Weber gründete als Geschäftsführer für den Betrieb der Cinecitta eine Personengesellschaft, an der sich die stillen Teilhaber beteiligten.

Nach der Sicherstellung der Finanzierung beauftragte Herr Weber das Architekturbüro Detlev Schneider (PROJEKT CONCEPT), mit dem er bei einem gemeinsamen Kinoprojekt in Erlangen sehr gute Erfahrungen gemacht hatte, mit der Erstellung eines Kosten- und Terminplans, den er der Stadt vorlegen konnte.

Nach der von der Stadt geforderten Überprüfung der Machbarkeit, erteilte diese mit Zustimmung des Baukunstbeirates Herrn Weber die Baugenehmigung für das Projekt. Die Aufgabe des Baukunstbeirates besteht darin in wichtigen Fragen der städtebaulichen und architektonischen Gestaltung Gutachten abzugeben.⁴³ Im Anschluss an diesen Bescheid wurde das Grundstück der Landesgewerbeanstaltshallen mittels eines Erbpachtvertrages der „Multiplex Kinozentrum Cinecitta Inhaber Wolfram Weber“ Gesellschaft übertragen.

43 Vgl.: http://www.nuernberg.de/schluessel/aemter_info/ref6/ref6/geschaeftsfuehrung_baukunst.html am 07.10.2008

Die Errichtung der Cinecitta vollzog sich in drei aufeinanderfolgenden Bauabschnitten, die von 1994 bis 2001 realisiert wurden. Die Errichtung des ersten Abschnittes begann mit der Sprengung der Landesgewerbeanstaltshallen im Februar 1994. Der Bau des Gebäudes stellte sehr große technische Ansprüche an das Architekturbüro Detlev Schneider sowie den Generalunternehmer Konrad Fuchs. Zum einen musste die riesige Baugrube, aufgrund der unmittelbaren Nähe zur Pegnitz, durch hunderte dreilagige Bohrpfähle gesichert werden. Zum anderen war es notwendig den enormen Aushub von 40 000 Kubikmetern aus der Baugrube zu entfernen und abzutransportieren. Beim Aushub der Baugrube mussten Altlasten, die sich auf dem Grundstück befanden, beseitigt werden. Diese Altlasten waren eine zwei bis drei Meter dicke Schicht Bauschutt und eine Fliegerbombe aus dem Zweiten Weltkrieg. Die Grundsteinlegung der Cinecitta erfolgte am 23. September 1994. Die feierliche Eröffnung der Cinecitta und somit der Abschluss der ersten Bauphase fand am 18.10.1995 statt. Während dieser Bauphase konkretisierte Herr Weber das Betriebskonzept für die Kinos und die Gastronomiebereiche. Da der Bauherr auch in seinen anderen Kinoprojekten bereits Gastronomie integriert hatte, konnte er das Know-how für die Gastronomie selbst mit einbringen. Am Beginn der Planung dachte er daran den Gastronomieteil an einen Nürnberger Gastronomen zu vergeben. Da mit diesem aber keine Einigung zu erzielen war, beschloss er das Kino und den dazugehörigen Gastronomieteil selbst zu betreiben.

Nach Eröffnung des ersten Abschnittes der Cinecitta und dessen großen Erfolg beschloss Herr Weber noch im selben Jahr das Kino zu erweitern. Für die Planung kontaktierte er abermals das Planungsbüro Detlev Schneider. Die Idee von Herrn Weber sah eine Erweiterung des Kinos unter dem Gewerbemuseumsplatz zwischen den Gebäuden der Landesgewerbeanstalt und dem Bildungszentrum Nürnberg vor. Er beauftragte daraufhin das Büro Schneider mit der Planung des zweiten Abschnittes und der Ausarbeitung des Bauantrages. Wie schon in der ersten Bauphase wurde erneut ein Generalunternehmer für die Errichtung der drei zusätzlichen Kinosäle beauftragt. Das Generalunternehmen Bilfinger Berger AG beauftragte nach Vorgabe von Herrn Weber das Architekturbüro Detlev Schneider mit der Projektsteuerung. Beim Bau des zweiten Abschnittes wurde die Entscheidung getroffen den Gewerbemuseumsplatz zu unterbauen und ihn mittels eines Tunnels unter dem Verwaltungsgebäude des Bildungszentrums an den Hauptbau der Cinecitta anzubinden. Die Eröffnung dieser ersten Erweiterung der Cinecitta fand im Herbst 1997 statt.

Die letzte Erweiterung der Cinecitta begann im Jahr 1999 mit dem IMAX Kino. Das Projekt wurde von Herrn Weber als Verhinderung eines Konkurrenzprojektes in Nürnberg in Angriff genommen. Dieses Konkurrenzprojekt sah in der Nähe der Cinecitta ein Multiplexkino mit ei-

nem gekoppelten IMAX Kino vor. Nach Gesprächen mit dem Initiator dieser Projektidee entschied sich Herr Weber das IMAX an seinem Standort zu implementieren, bevor die Konkurrenz ihr Projekt umsetzen konnte. Für die Planung des IMAX Kinos, eines Simulationskinos sowie drei weiterer Kinosäle mitsamt des einzureichenden Bauantrages beauftragte Wolfram Weber erneut das Büro Detlev Schneider. Die Stadt Nürnberg erteilte Herrn Weber die Baugenehmigung für die Errichtung des dritten Bauabschnittes im Jahr 1999. Anders als bei den ersten beiden Bauabschnitten wurde beim dritten nicht das gesamte Projekt an einen Generalunternehmer vergeben, sondern in zwei Teile geteilt und an zwei Arbeitsgemeinschaften übergeben. Diese zwei Teile waren der Aushub der Baugrube und die Errichtung des Gebäudes. Der Aushub der Baugrube war aufgrund der Tiefe von 35 m und einem darunter liegenden Bunker aus dem Zweiten Weltkrieg äußerst schwierig. Herr Weber wollte daher den Auftrag für die Baugrube an eine spezielle Tiefbaufirma vergeben. Diese Firmen fand er in der Bauer Spezialtiefbau GmbH und der Heffner GmbH, welche die ARGE Baugrube bildeten. Erster Schritt bei der Errichtung der Baugrube war, Probebohrungen durchzuführen um Aufschluss über das zugrunde liegende Gestein zu erhalten. In einem weiteren Schritt musste der aus dem Zweiten Weltkrieg stammende Bunker vom Grundstücksbereich entfernt werden.

Für die Errichtung des Rohbaues war die ARGE Rohbau bestehend aus der Firma Bilfinger Berger AG sowie Max Bögl verantwortlich. Die Planung und Projektsteuerung des dritten Abschnittes wurde ebenfalls wieder vom Architekturbüro Detlev Schneider durchgeführt.

4.2.6 DEALS, VERTÄGE ERFOLGSFAKTOREN UND ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN DER PROJEKTENTWICKLUNG

Als zentraler Deal stand zu Beginn der Projektentwicklung die Gründung einer Personengesellschaft, welche im Handelsregister unter dem Namen "Multiplex Kinozentrum Cinecitta Inhaber Wolfram Weber" verzeichnet ist. An dieser Personengesellschaft beteiligten sich stille Teilhaber. Daher handelt es sich um eine so genannte Stille Gesellschaft. Geschäftsführer dieser Gesellschaft ist Herr Weber. Der Erbpachtvertrag für das Grundstück der Cinecitta, den Herr Weber mit der Stadt geschlossen hat, läuft auf den Namen „Multiplex Kinozentrum Cinecitta Inhaber Wolfram Weber“ Gesellschaft.

Weitere wichtige Deals wurden bei der Beschaffung der Parkplätze geschlossen. Da Herr Weber für eine Baugenehmigung pro 10 Sitzplätzen einen Parkplatz nachweisen musste, selbst aber kein eigenes Parkhaus errichten konnte, schloss er Deals mit zwei Parkhausbetreibern in unmittelbarer Nähe. Der erste Deal erfolgte mit dem Kaufhaus Karstadt, das

gegenüber der Cinecitta auf der Insel Schütt ein Parkhaus besitzt. Gegen eine monatliche Pauschale ist es ihm nun erlaubt diese Parkplätze für das Kino mit zu benutzen. Ebenso ist es ihm durch eine Absprache mit der Nürnberger Versicherung erlaubt deren Parkhaus seinen Besuchern zugänglich zu machen.

Bei den **Erfolgsfaktoren** an oberster Stelle steht Herr Weber, der sehr engagiert und mit klaren Vorstellungen an die Projektentwicklung heranging.

Ein zweiter wichtiger Faktor ist die Sicherstellung der Finanzierung bei der Herr Weber wieder eine zentrale Rolle einnahm. Durch das Hinzuziehen eines stillen Teilhabers konnte er die Banken von seinem Projekt überzeugen.

Ein weiterer wichtiger Faktor für den Erfolg des Projektes ist im Konzept der Cinecitta zu sehen. Die Kopplung von Gastronomie und Kino, die im Betriebskonzept sehr gut umgesetzt wurde und die freizeitorientierte Gebäudeplanung der Cinecitta, bei der die Besucher nach dem Kino wieder in die Gastronomiebereiche geführt werden, haben einen sehr großen Einfluss auf den Erfolg des Projektes. Durch dieses Konzept ist es gelungen qualitativ hochwertige Gastronomiebereiche und einen Kinobereich zu schaffen. Beide ziehen unabhängig von einander Kunden an. Diese Tatsache garantiert auch gute Umsätze in Zeiten, in denen Kino nicht zum Hauptfreizeitgestaltungsprogramm gehört.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Innenstadtlage des Projektes. Diese Lage erschwerte zwar die Erstellung des Gebäudekonzeptes, doch es mussten wesentlich mehr Ideen zu diesem Konzept entwickelt werden. Weiters ist es durch die Lage möglich das Kino zu Fuß aus der Innenstadt zu erreichen bzw. umgekehrt. Damit ist das Projekt auch als Ausgangspunkt für Personen, welche die Innenstadt nachts besuchen, geeignet. Das Projekt profitiert weiters noch von der Lage, weil die Innenstadt als Einkaufsareal sehr viele Kunden anzieht, die auch potentielle Kunden der Cinecitta sein können. Zu diesem gelungenen Konzept hat auch das Wissen, das Herr Weber durch seine zuvor realisierten Kinoprojekte in die Projektentwicklung einbrachte, beigetragen.

Weiters ist noch das Büro Schneider, das die klaren Vorgaben und Vorstellungen von Herrn Weber sehr gut in den Plänen umgesetzt hat, für den Erfolg mitverantwortlich.

Als weiterer Erfolgsfaktor gilt auch das Interesse der Politik an dem Projekt. Da es von der Politik unterstützt wurde, gab es keine Schwierigkeiten bei der Erteilung von Genehmigun-

gen. Das Interesse der Politik kam zum einen durch den Wunsch des Oberbürgermeisters die Kulturmeile zu vervollständigen und zum anderen daher, dass keine Bauruine die Innenstadt verunstalten sollte.

4.3 SCHIFFBAUERGASSE POTSDAM

4.3.1 BESCHREIBUNG DER KOMMUNE

Die kreisfreie Stadt Potsdam ist Landeshauptstadt des Bundeslandes Brandenburg. Sie grenzt im Nordosten unmittelbar an die Bundeshauptstadt Berlin und ist Mitglied der Metropolregion Berlin/Brandenburg, zu der noch die eine weitere Kreisfreie Stadt sowie acht Landkreise gehören.

Die mehr als 1 000 Jahre alte Stadt Potsdam besitzt eine Bevölkerung von 149 687 Einwohnern.⁴⁴ Entgegen dem bundesweiten Trend ist Potsdam eine wachsende Stadt. Seit dem Jahr 1992 kam es zu einem leichten Zuwachs der Wohnbevölkerung. Langfristige Prognosen gehen davon aus, dass sich die Einwohnerzahl bis zum Jahr 2020 auf rund 160 000 erhöhen wird.⁴⁵ Im Gegensatz dazu kam es in Brandenburg von 1990 – 2006 zu einem Bevölkerungsrückgang von 1,2 %.⁴⁶ Das Durchschnittsalter in Potsdam beträgt 41,4 Jahre. Damit zählt die Stadt zu den Landeshauptstädten mit der jüngsten Bevölkerung Deutschlands. Im Jahr 2007 waren in der Landeshauptstadt 7 792 Personen arbeitslos gemeldet. In Potsdam gibt es ca. 98 000 Erwerbstätige. Die Arbeitslosenquote lag im Mai 2007 bei 10,1 %. Der Großteil der Beschäftigten arbeitet im weit gefassten Dienstleistungssektor. Die Unternehmensstruktur in Potsdam besteht vor allem aus Klein- und Kleinstunternehmen. Von den mehr als 11 000 in Potsdam gemeldeten Unternehmen besitzen ca. 80 % weniger als 10 Beschäftigte. Potsdam ist auch ein traditioneller Medienstandort. Mehr als 5 000 Personen sind im Bereich der Medienwirtschaft tätig. Eine der innovativsten Wachstumsbranchen Potsdams sind die audiovisuellen Medien einschließlich Multimedia. Die Stadt entwickelt sich weiters zu einem Standort für Information, Telekommunikation und Softwareentwicklung. In diesem innovativen Sektor arbeiten bereits über 1 500 Personen. Die wichtigsten Unternehmen in dieser Branche sind die Deutschen Telekom AG, die SNT AG, Oracle Internet Sales Division, Toll Collect, CC Welcome, das Hasso Plattner Institut für Software-systemtechnik und das Hasso Plattner Ventures. Des Weiteren besitzt Potsdam die höchste Wissenschaftsdichte Deutschlands. In der Stadt arbeiten mehr als 5 000 Wissenschaftler und Mitarbeiter in drei Hochschulen und mehr als dreißig außeruniversitären Forschungsein-

44 Vgl.: <http://www.potsdam.de/cms/beitrag/10035557/400366/> am 02.10.2008

45 Vgl.: Bereich Wirtschaftsförderung Potsdam (2007): Wirtschaftsstandort in Zahlen 07-2007 S.1

46 Vgl.: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: Veränderung im Bevölkerungsstand nach Bundesländern 1990 – 2006 (%)

richtungen. Das BIP pro Kopf beträgt in Potsdam € 29.490,--. Das verfügbare Einkommen/EW € 14.508,--. Die Landeshauptstadt besitzt eine Kaufkraft von € 17.018,--/EW. Daraus ergibt sich eine Kaufkraftkennziffer von 94,3.⁴⁷

4.3.2 BESCHREIBUNG DES STANDORTES UND AUSGANGSSITUATION

Das Gebiet der Schiffbauergasse liegt in einer 1B Lage, unmittelbar an der Havel und dem Tiefen See. Das Areal ist ein Bereich der Berliner Vorstadt, der sich zwischen Heiligem See und Tiefem See auf einem schmalen Landstreifen entwickelt hat. Die Anbindung des Gebietes an den öffentlichen Verkehr erfolgt über die TRAM 93, 94 und 99. Nachts ist das Areal mit der N16 zu erreichen. Im Sommer besteht die Möglichkeit mit einem Wassertaxi das Gelände zu erreichen. Im motorisierten Individualverkehr besteht die Anbindung über Berliner Straße/B1 zum Gebiet Schiffbauergasse.

Im 17. Jahrhundert war das Gebiet der heutigen Schiffbauergasse weitgehend unbebaut und wurde „Potsdamsches Stoppelfeld“ genannt. Nach 1945 wurde das Kasernengebäude zunächst von den sowjetischen Streitkräften genutzt. Nach Abzug des letzten sowjetischen Soldaten im Jahre 1994 ließen sie marode Gebäude und kontaminierte Böden aus einer lecken Tankstelle zurück. Durch den erhöhten Bedarf an Gas in der Mitte des 19. Jahrhunderts wurde am 1. Oktober 1856 eine neu errichtete Gasanstalt in Betrieb genommen. Zwischen 1953 – 55 wurde ein imposanter Koksseparator errichtet. Am 1. Juli 1990 wurde die Gasanstalt stillgelegt. Mitte 2001 begannen der Abriss des Gaswerks und erste Bodensanierungen. In der Zeit zwischen dem Abzug der sowjetischen Truppen und der Festlegung des Areals als neuer Standort für das Hans-Otto-Theater kam es bereits zur Nutzung des Geländes durch die freie Kulturszene Potsdams. Dieses schon damals bestehende Kulturangebot von Konzerten, Ausstellungen, Open-Air-Kino, Kunst- und Performances etc. wurde von den Potsdamern sehr gut angenommen.⁴⁸

Auslöser für das Projekt war eine neuerliche Standortsuche für das im Zweiten Weltkrieg zerstörte Hans-Otto-Theater. Bereits in DDR Zeiten gab es ca. 40 Standortanalysen auf der Suche nach einem geeigneten Standort für dieses Theater.

Die Kultureinrichtungen am Standort Schiffbauergasse ziehen im Jahr ca. 300 000 Besucher an bzw. ca. 600 000 Besucher insgesamt. In allen Kultureinrichtungen gemeinsam finden in etwa 1 000 Vorstellungen pro Jahr statt.⁴⁹

47 Vgl.: Bereich Wirtschaftsförderung Potsdam (2007): Wirtschaftsstandort in Zahlen 07-2007, S. 2 – 7

48 Vgl.: <http://www.schiffbauergasse.de/> am 02.10.2008

49 Vgl.: <http://www.kulturmarken.de/content/view/446/353/> am 07.10.2008

4.3.3 ÜBERBLICK ÜBER DAS PROJEKT

Das Projekt Schiffbauergasse wurde im Jahr 1999 begonnen und ist noch nicht abgeschlossen. Bis jetzt beherbergt es gewerbliche, kulturelle und gastronomische Nutzungen. Zu den gewerblichen oder wirtschaftlichen Nutzungen am Standort gehören die Bio Company, die ORACLE Deutschland GmbH, das Volkswagen Design Center Potsdam, Huckleberry Tours, das Museum FLUXUS+, das Segeltraining Berlin Potsdam, Bundesstiftung Baukultur und die Marina am Tiefen See. Zu den kulturellen Nutzungen zählen die Fabrik Potsdam, das Hans-Otto-Theater, der Kunstraum Potsdam, das T-Werk und der Waschhaus e.V. Das Ristorante "Il Teatro" und das Schiffsrestaurant "John Barnett" gehören zur gastronomischen Nutzung am Standort (siehe Abbildungen 9 und 10). Es wurde von den Verantwortlichen also eine Mischung aus Kultur, Gastronomie und Gewerbe geschaffen.

Die Zielgruppen, die mit dem Projekt angesprochen werden sollen, sind das klassische Theaterpublikum, an Musik, zeitgenössischem Tanz und bildender Kunst Interessierte, sowie urbanes, vielseitig kulturell interessiertes, international ausgerichtetes und mobiles Publikum, junge Erwachsene insbes. mit „Erlebnisinteresse“, sowie (Kurz)-Urlauber in der Region mit Schwerpunkten Kultur/Architektur. Des Weiteren sollen Leute mit einem mittleren bis höheren Bildungsniveau und mit mittlerer bis hoher Kaufkraft angesprochen werden. Die Kernzielgruppe besteht aus den 35- bis 50-Jährigen, Teilzielgruppen einzelner Einrichtungen/Veranstaltungen sind die 16- bis 35-Jährigen, Familien oder die 40- bis 65-Jährigen.⁵⁰

Abbildung 9: Hans Otto Theater; VW Design Center, Oracle



Quelle: eigen Erhebung

⁵⁰Vgl.: <http://www.kulturmarken.de/content/view/446/353/> am 07.10.2008

Abbildung 10: Lageplan Schiffbauergasse



KUNST & KULTUR

- 1 REITHALLE B HANS OTTO THEATER
- 2 THEATERFUNDUS HANS OTTO THEATER
- 3 BUNDESSTIFTUNG BAUKULTUR AB 2007
- 4 SCHINKELHALLE
- 4A KUNSTRAUM POTSDAM WASCHHAUS
- 4E T-WERK
- 4F TANZSTUDIOS FABRIK POTSDAM & WASCHHAUS, AB 2007
- 4G FLUXUS+ AB 2007
- 5 AKTIONSHALLE WASCHHAUS
- 6 WASCHHAUS
- 10 FABRIK POTSDAM
- 10B FISCHHAUS FABRIK POTSDAM
- 11 HANS OTTO THEATER
- 16 REITHALLE A HANS OTTO THEATER

GASTRONOMIE & TOURISMUS

- 8 MARINA AM TIEFEN SEE
- 9 SEGELTRAINING BERLIN-POTSDAM
- 10A FABRIK GARTEN
- 12 RESTORANTE 'IL TEATRO'
- 12A SCHIFFSRESTAURANT 'JOHN BARNETT'
- 12B SCHIFFSANLEGER REEDEREI HERZOG

WIRTSCHAFT & GEWERBE

- 4B BIO COMPANY AB 2007
- 7 OFFIZZE VERSCHIEDENE NÜTZER, AB 2007
- 13 PARKHAUS & GEWERBEKOMPLEX AB 2007
- 14 ORACLE DEUTSCHLAND
- 17 VOLKSWAGEN DESIGN CENTER POTSDAM
- 18 CASINO VERSCHIEDENE NÜTZER

Quelle: http://www.potsdam.de/cms/dokumente/10000184_34370/37c9f5c6/lageplan_221106_din_a4.pdf

Ziel der Standortentwicklung ist es Energien und Konzepte von unterschiedlichsten Partnern aus Wirtschaft und Kultur in Wettbewerb, Kooperation und wechselseitiger Anregung zu fördern. Dies dient sowohl der Kunst und Kultur als auch der wirtschaftlichen Innovation – und somit auch der Stadt. Gerade diese Mischung zieht neue, innovative Unternehmen und „kreative Geister“ aus aller Welt an.⁵¹

Für die Realisierung des Projektes erhielt die Stadt Potsdam ca. 55 Mio. Euro Förderung des Landes Brandenburg. Diese Fördermittel wurden zu einem großen Teil zur Entsorgung der Altlasten auf dem Areal verwendet.

Derzeit besteht noch kein zentrales Flächenmanagement auf dem Gelände. Als vorbereitender Schritt dazu übergibt der Sanierungsträger, der sich nach Beendigung des Sanierungsverfahrens aus dem Projekt zurückzieht, die Grundstücke und Gebäude an den Kommunalen Immobilienservice Potsdam. Dies wurde in einem Überschreibungsvertrag zwischen den beiden Akteuren festgelegt.

51 Vgl.: <http://www.potsdam.de/cms/beitrag/10000184/34370/> am 02.10.2008

4.3.4 BETEILIGTE AKTEURE UND VERNETZUNG DER AKTEURE

Da es sich bei der Projektentwicklung Schiffbauergasse um ein öffentliches Projekt handelt, sind viele Akteure der Stadt und des Landes an der Entwicklung beteiligt. Weiter Beteiligungen gab es noch durch private und intermediäre Akteure.

Als erster öffentlicher Akteur ist das Dezernat für Stadtentwicklung und Bauen der Stadtverwaltung Potsdam zu nennen. Dieser Akteur ist seit 1999 an der Entwicklung beteiligt und vertritt die Rolle der öffentlichen Hand. Als Ressourcen bringt das Dezernat Entscheidungskompetenz, Genehmigungskompetenz und das Grundstückseigentum in die Entwicklung ein. Die Ziele des Dezernates sind die Schaffung einer guten Mischung aus Kultureinrichtungen öffentlicher und freier Träger sowie die Ansiedelung zukunftsweisender Unternehmen am Standort, sowie eine gute städtebauliche Entwicklung am Standort.

Der „Sanierungsträger Potsdam – Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung mbH.“ ist für die Projektsteuerung, Projektleitung und Projektentwicklung des Standortes verantwortlich. Diese Rollen übt er seit 1999 mit dem Ziel der Schaffung einer guten Mischung aus Kultureinrichtungen öffentlicher und freier Träger sowie Ansiedelung zukunftsweisender Unternehmen am Standort aus.

Der Geschäftsbereich Bildung, Kultur und Sport tritt vor allem als Koordinator zwischen der Stadt, den freien Kulturträgern und der Kreativwirtschaft sowie als Fördermittelgeber in Erscheinung. Zum Zwecke der Koordination wurde die Stelle eines Sonderbeauftragten für das Areal Schiffbauergasse im Geschäftsbereich geschaffen. Bei den eingebrachten Ressourcen des Akteurs handelt es sich vor allem um Markt Know-how. Das Ziel des Akteurs ist die Schaffung einer guten Mischung aus Kultureinrichtungen öffentlicher und freier Träger. Der Geschäftsbereich war auch maßgeblich an der Entwicklung der Marke Schiffbauergasse stark beteiligt.

Das Land Brandenburg ist seit 2001 durch die Vergabe von Städtebaufördermitteln sowie Hauptstadtmitteln am Prozess beteiligt. Die Ziele des Landes sind die Schaffung einer guten Mischung aus Kultureinrichtungen öffentlicher und freier Träger sowie die Ansiedelung zukunftsweisender Unternehmen am Standort. Weiters ist dem Land eine gute städtebauliche Entwicklung am Standort wichtig.

Die Projektentwicklungsgesellschaft Potsdam GmbH war eine 100 % Tochter der Landesentwicklungsgesellschaft Brandenburg. Sie hat am 1. November 2001 Insolvenz angemeldet.

Die Projektentwicklungsgesellschaft wollte von 1999 weg bis zur Insolvenz das Hans-Otto-Theater errichten. Im Insolvenzverfahren verkaufte sie dann die Grundstücke an die Stadt Potsdam.

Der Kommunale Immobilienservice (KIS) ist ein Eigenbetrieb der Stadt Potsdam. Die Aufgaben des KIS, die er seit 2002 ausführt, sind die eines Projektentwicklers, Immobiliendienstleisters, Grundstückseigentümers und eines Betreibers. Des Weiteren übernimmt der Kommunale Immobilienservice nach und nach die Grundstücke und Mietverträge vom Sanierungsträger Potsdam. Dies ist in einem Übertragungsvertrag, den die beiden Akteure unterzeichnet haben, festgelegt. Er verfolgt bei dieser Aufgabe das Ziel das Hans-Otto-Theater möglichst gut zu betreiben und bespielen.

Bei der Grundstücksgesellschaft "Tiefer See" mbH handelt es sich eine 100 % Tochter der Investitions-Bank des Landes Brandenburg. Diese Grundstücksgesellschaft tritt in den Rollen Gebäudeeigentümer, Grundstückseigentümer, Projektentwickler und Immobiliendienstleister in der Projektentwicklung auf. Als Ressourcen bringt sie Markt-Know-how und Projektentwicklungs-Know-how in den Entwicklungsprozess mit ein. Die Gesellschaft erwarb 2001 das Grundstück und das Gebäude des Koksseparators. Das Ziel war es für die Firma Oracle ein modernes Bürogebäude zu errichten und dieses dann an Oracle zu vermieten.

Bei den privaten Akteuren steht an erster Stelle die Firma ORACLE Deutschland GmbH. Sie tritt als Mieter des Koksseparators seit 2002 in Erscheinung. Aus diesem Grund wurde mit der Grundstücksgesellschaft "Tiefer See" mbH ein Mietvertrag für das Gebäude des Koksseparators geschlossen. Bei der in die Entwicklung eingebrachten Ressource handelt es sich um Kapital. Das Ziel des Unternehmens Oracle ist es, die Gewinne zu maximieren sowie die möglichen Risiken zu kennen und zu minimieren.

Die Volkswagen Design Center Potsdam GmbH ist seit 2003 im Entwicklungsprozess als Grundstückseigentümer, Projektentwickler, Financier, Betreiber und Bauherr aufgetreten. Als Ressourcen brachte Volkswagen Projektentwicklungs-Know-how, Planungs-Know-how, Grundstückseigentum und Kapital mit. VW kaufte das Grundstücke von der Stadt und errichtete ein Gebäude mit einer Bruttogeschossfläche von 6 425 m² in Eigenregie. Die Ziele von VW sind die Gewinne zu maximieren, sowie die möglichen Risiken zu kennen und zu minimieren.

Bei der BIO COMPANY handelt es sich um eine Einzelhandelsfirma, die sich in eine der Reithallen und Reitställe eingemietet hat. Es wurde zu diesem Zweck ein Mietvertrag mit dem Sanierungsträger Potsdam unterschrieben. Die Ziele der BIO COMPANY in der Projektentwicklung sind die Gewinne zu maximieren, sowie die möglichen Risiken zu kennen und zu minimieren.

Die BSM excursion GmbH & Co. art + life KG, die das Museum FLUXUS+ betreibt, bringt als Ressourcen Kapital, Kunstsammlungen, sowie Museums und Ausstellungs-Know-how mit. Im Jahr 2006 wurde ein Mietvertrag mit dem Sanierungsträger geschlossen. Die Ziele des Unternehmens sind die Gewinne zu maximieren, sowie die möglichen Risiken zu kennen und zu minimieren.

Bei den intermediären Akteuren ist zu Beginn der Waschhaus eV, der seit 1992 am Standort tätig ist, zu nennen. Dieser Verein ist durch einen Mietvertrag mit dem Sanierungsträger für das Waschhaus, als Nutzer und Mieter in der Projektentwicklung vertreten. Er bringt in die Projektentwicklung Kultur- und Veranstaltungs-Know-how ein. Ziel ist die Schaffung eines Kulturangebotes von Musik, Film, Tanz und Bildender Kunst in Potsdam und die Förderung junger Künstler.

Der Verein zur Förderung des Tanzes und des Theaters schloss ebenfalls einen Mietvertrag mit dem Sanierungsträger und ist somit seit 1995 als Nutzer und Mieter am Standort vertreten. Durch das Einbringen von Kultur- und Veranstaltungs-Know-how verfolgt er das Ziel zu Etablierung eines Standortes für zeitgenössischen Tanz in Potsdam.

Der T-Werk eV ist der dritte und letzte intermediäre Akteur und wie seine Vorgänger durch einen Mietvertrag mit dem Sanierungsträger als Nutzer und Mieter seit 2004 tätig. Durch das mitgebrachte Kultur- und Veranstaltungs-Know-how soll ein Raum für freie Theaterarbeit zwischen choreografischem und erzählendem Theater, sowie kreative Arbeit und Integration mit Kindern und Jugendlichen in Potsdam geschaffen werden.

Im Zentrum der Projektentwicklungen steht der Sanierungsträger Potsdam. Er sucht nach Projektentwicklern, die bereit sind Flächen für die Kreativwirtschaft zu entwickeln. Die Flächen werden in weiterer Folge an die Projektentwickler verkauft. Diese entwickeln Flächen für Nutzer aus dem Bereich der Kreativwirtschaft. Diese können sie dann mieten oder käuflich erwerben. Auf der anderen Seite vergibt der Sanierungsträger Aufträge an Unternehmen um Flächen für das ZKS und die freien Träger zu schaffen. Diese Flächen werden dann un-

ter zu Hilfenahme der Fördermittel entwickelt. Bei der Beendigung des Sanierungsverfahrens steigt der Sanierungsträger aus dem Entwicklungsprozess aus. Daher übergibt er nach und nach die Flächen und Mietverträge an den Kommunalen Immobilienservice, der in weiterer Folge dann die Aufgabe hat ein zentrales Flächenmanagement zu schaffen.

4.3.5 PROJEKTENTWICKLUNG

Der erste Schritt in der Projektentwicklung von 1999 bis 2001 war der Beschluss der Stadtverordnung Potsdam vom 05.05.1999, den Standort für das Hans-Otto-Theater am Areal der Schiffbauergasse festzulegen. Ab diesem Zeitpunkt wurde begonnen das Gebiet technisch zu erschließen. Der Beschluss der Stadtverordnung sicherte in weiterer Folge die Standorte der freien Kulturszene, die sich in der Zeit zwischen dem Abzug der russischen Truppen und dem Projektbeschluss am Standort angesiedelt hatten. Für die Errichtung und Finanzierung des Hans-Otto-Theaters erklärte sich die Projektentwicklungsgesellschaft Potsdam bereit. Daher wurde von dieser ein Finanzierungskonzept ausgearbeitet.

Um das Gebiet zu erschließen, wurde in einem zweiten Schritt ein Rahmenplan für das Areal erarbeitet. An dieser Entwicklung waren das Dezernat für Stadtentwicklung und Bauen, der Sanierungsträger Potsdam, die Projektentwicklungsgesellschaft Potsdam, der Geschäftsbereich Bildung, Kultur und Sport, der Waschhaus eV und Verein zur Förderung des Tanzes und des Theaters beteiligt. In diesem Rahmenplan wurde die Entwicklung eines Konzeptes für ein Kunst- und Soziokulturzentrum (ZKS) festgelegt. Dieses Zentrum sollte Probe-, Kurs- und Aufführungsprogramme für Tanz und Tanztheater, professionelles freies Theater, Ausstellungsflächen und Räume für Clubevents, Lesungen und mediale Inszenierungen beinhalten. Weiters wurden eine Aktionshalle für Konzerte, Studios für junge Musikbands, Büros, Lager und sonstige Funktionsräume in diesem Rahmenplan festgelegt.

Ein Rückschlag für das Projekt war die Insolvenz der Landesentwicklungsgesellschaft Brandenburg und ihrer Tochter der Projektentwicklungsgesellschaft Potsdam am 1. November 2001. Da die Projektentwicklungsgesellschaft Potsdam die Finanzierung des Hans-Otto-Theaters übernehmen wollte, ergaben sich für die Stadt neue Probleme bei der Errichtung dieses Theaters und der Entwicklung des gesamten Areals. Im Insolvenzverfahren verkaufte die Landesentwicklungsgesellschaft Brandenburg die Grundstücke der Schiffbauergasse an die Stadt Potsdam. Diese finanzierte den Kauf durch Städtebaufördermittel, die sie vom Land Brandenburg erhielt.

Um die Finanzierung des Hans-Otto-Theaters sowie des Projektes Schiffbauergasse zu sichern, wurde das Areal am 27.06.2002 als förmliches Sanierungsgebiet nach BauGB durch

das Dezernat für Stadtentwicklung und Bauen festgelegt. Mit diesem Schritt ergaben sich für die Stadt Potsdam neue Fördermöglichkeiten für die Kulturprojekte der Schiffbauergasse, sowie die Erschließung des Areals. Durch die Festlegung als Sanierungsgebiet war es möglich Städtebaufördermittel des Landes für den Ankauf der Grundstücke zu erhalten. Bevor es zu dieser Festlegung kam, mussten von Seiten der Stadt Potsdam in vorbereitenden Studien die Mängel und Missstände am Gelände beschrieben werden. Diese Missstände wurden durch die vormalige Nutzung des Geländes als Kasernenareal und als Gaswerk verursacht. Die Hauptaufgabe der Stadt bestand darin eine Sanierungsplanung durchzuführen und die damit verbundenen Ordnungsmaßnahmen zu beschließen. Mit dieser Entwicklung verbunden waren der Abriss des Gaswerkes und die Sanierungsarbeiten des Bodens im Grundwasser und den Sedimenten des Sees.

Aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen auf dem Gelände war es notwendig den Bestehenden Rahmenplan 2002 für das Gebiet an die neuen Bedingungen und Fördermöglichkeiten anzupassen. Da diese Überarbeitung alle am Standort aktiven Akteure betraf, wurden diese auch in die Planung miteinbezogen. Die Akteure waren das Dezernat für Stadtentwicklung und Bauen, die den Rahmenplan erstellten, der Sanierungsträger Potsdam, der Geschäftsbereich Bildung, Kultur und Sport, der Waschhaus eV, der Verein zur Förderung des Tanzes und des Theaters, die Volkswagen Design Center Potsdam GmbH und die Grundstücksgesellschaft "Tiefer See" mbH.

Die Entwicklung des Koksseparators durch die Grundstücksgesellschaft "Tiefer See" mbH für das Unternehmen Oracle begann mit dem Erwerb des Grundstückes und des Gebäudes Ende März 2002. Im Anschluss daran wurde, nachdem die Baugenehmigung durch das Dezernat für Stadtentwicklung und Bauen erteilt war, damit begonnen die Koksseparation zu einem modernen, auf die Bedürfnisse von ORACLE ausgerichteten Bürogebäude um zu bauen und an die Firma Oracle zu vermieten. Diese konnte 2003 in das Gebäude einziehen und ist bis heute als Mieter auf dem Gelände vertreten.

Der Beschluss das Zentrum für Kunst und Soziokultur (ZKS) zu errichten, erfolgte im Jahr 2003. Dieses Zentrum sollte für die verschiedenen zeitgenössischen Kunstsparten und deren soziokulturelle Vermittlung ein regionales Kompetenzzentrum mit überregionaler Ausstrahlung werden. In dieses Zentrum integriert waren die schon vorhandenen freien Träger des Waschhaus eV und der Verein zur Förderung des Tanzes und des Theaters. Die Gebäude des ZKS umfassen das Waschhaus, die Maschinenhalle, die Pferdeställe sowie die Schnickelhalle. Ebenfalls in diesem Jahr erfolgte die Grundsteinlegung für das Hans-Otto-Theater.

Für die Errichtung dieses Theaters gab es eine öffentliche Ausschreibung, die vom Sanierungsträger Potsdam durchgeführt wurde. Die aus diesem Wettbewerb resultierenden Nutzungskonzepte wurden vom Sanierungsträger Potsdam geprüft und bewertet.

Ebenfalls im Jahr 2003 begann die Entwicklung des VW Design Centers. Nach dem Ankauf des Grundstückes durch VW im Jahre 2003 begannen die 18 Monate langen Bauarbeiten für das neue Design Center in Potsdam. Dieses Design Center wurde von der Firma in Eigenregie errichtet. Nach Fertigstellung der Bauarbeiten im Dezember 2004 erfolgte die Aufnahme des Betriebes im Januar 2005.

Nachdem im Jahr 2004 der letzte freie Nutzer, der T-Werk eV, am Standort der Schiffbauergasse einzog, wurde begonnen das ZKS zu errichten. Für die Baumaßnahmen und die Planung wurden vom Sanierungsträger Potsdam öffentliche Ausschreibungen durchgeführt. Weiters wurden vor Beginn der Baumaßnahmen gezielte Studien für die einzelnen Standorte in Form von Machbarkeitsstudien, Entwurfsstudien, Skizzen etc. vom Sanierungsträger erarbeitet.

Nach Fertigstellung der Sanierungsarbeiten der historischen Gebäude sowie der Fertigstellung des Neubaus des Hans-Otto-Theaters durch den Kommunalen Immobilienservice, der Bauherr und Eigentümer des Gebäudes ist, erfolgte im Jahr 2006 die Wiedereröffnung der Spielstätten. Im Spätsommer 2006 wurde vom Sanierungsträger Potsdam ein langfristiger Mietvertrag mit dem Nutzer und Betreiber BSM excursion GmbH & Co. art + life KG der Ausstellungsflächen Fluxus+ abgeschlossen. Die in Gebäudeteilen der ehemaligen Reitställe des ZKS gelegenen Ausstellungsflächen erweitern das Kulturangebot des Standortes um eine hochwertige Sammlung zeitgenössischer Kunst, mit dem Schwerpunkt der Kunstrichtung Fluxus. *„Fluxus (lateinisch: das Fließen), neodadaistische Kunstform (siehe Dada), zumeist Aktionskunst, die im Gegensatz zum Happening die Trennung von Künstler und Publikum nicht aufzuheben sucht. Ein zentrales Anliegen von Fluxus ist es außerdem, aktive Wandlungsprozesse als Prinzip der Wirklichkeit zu veranschaulichen. Dabei arbeitet Fluxus mit einem Nebeneinander von Musik, Malerei, Installations- und Objektkunst, Videokunst und Literatur, wobei oftmals verschiedene Künstler miteinander in Dialog treten.“*⁵² Die Eröffnung des Museums fand am 21.4.2008 statt. Das Museum Fluxus+ zählt zu den gewerblichen Bereichen des ZKS. Die Sanierung des Gebäudes, in dem sich das Museum befindet, übernahm der Sanierungsträger Potsdam. Zur gleichen Zeit wie die Sanierung des Gebäudes für das

52 Vgl.: "Fluxus," Microsoft® Encarta® Online-Enzyklopädie 2008

Museum Fluxus+ begann, starteten auch die Sanierungsarbeiten am Pferdestall Süd, der als Standort für die BIO COMPANY im Jahr 2007 eröffnet wurde. Die Sanierung des Gebäudes übernahm der Sanierungsträger Potsdam.

Der bisher letzten Schritte in der Entwicklung begann im Juli 2006 mit den Bauarbeiten zum Parkhaus, an das noch zwei Gewerbebereiche gekoppelt sind. Für die Errichtung des Parkhauses gab es keine öffentliche Ausschreibung, sondern es wurde nach der Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen vergeben. Die Verdingungsordnungen VOL/A, VOB/A und VOF enthalten die Detailvorschriften der Vergabe von Liefer-, Dienstleistungs- und Bauaufträgen.⁵³ Der Sanierungsträger übernahm bei der Entwicklung die Rolle des Projektsteuerers. Dies beinhaltete die Durchführung einer Ausschreibung und die Vergabe des Auftrages. Am 05.07.2008 fand das Richtfest für das neue Parkhaus statt.

4.3.6 DEALS, VERTRÄGE ERFOLGSFAKTOREN UND ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN DER PROJEKTENTWICKLUNG

Wichtig für die Projektentwicklung war die Kompetenz zwischen den verschiedenen Interessen und Akteuren zu koordinieren. Dabei ging es um die Koordination zwischen den freien Kulturträgern, den Firmen Oracle und VW, der Stadtverwaltung und dem Land Brandenburg. Eine weitere wichtige Kompetenz, die sich bei der Projektentwicklung herauskristallisiert hatte, war die Fördermittelaquisition.

Bei den Deals der Projektentwicklung steht der Sanierungsträger Potsdam im Zentrum. Dieser sucht Projektentwickler, die bereit sind Flächen für die Kreativwirtschaft zu entwickeln. Diese Flächen werden in weiterer Folge an die Projektentwickler verkauft, die daraus Flächen für Nutzer aus dem Bereich der Kreativwirtschaft erstellen. Diese bieten sie dann zur Miete oder zum Verkauf an. Auf der anderen Seite vergibt der Sanierungsträger Aufträge an Unternehmen, um Flächen für das Zentrum für Kunst und Soziokultur und die freien Träger zu schaffen. Dabei geht es zum größten Teil um die Renovierung der verfallenen Kasernengebäude. Es werden aber auch neue Gebäude wie zum Beispiel das Parkhaus in Auftrag gegeben. Da nach Auslaufen der Ausweisung als Sanierungsgebiet der Sanierungsträger nicht mehr für die Flächen zuständig ist, sondern ein zentrales Management für alle Flächen geschaffen wird, werden die Mietverträge und Kaufverträge im Zuge eines Übertragungsvertrages an den Kommunalen Immobilienservice übergeben.

Einer der wichtigsten Verträge der Projektentwicklung war der Kaufvertrag das Areal der Schiffbauergasse betreffend zwischen der Landesentwicklungsgesellschaft und der Stadt

Potsdam. Weitere wichtige Verträge sind die Miet- und Kaufverträge der einzelnen Nutzer mit den Projektentwicklern und dem Sanierungsträger. Der Übertragungsvertrag zwischen dem Sanierungsträger und dem Kommunalen Immobilienservice spielt vor allem bei Auslaufen des Sanierungsverfahrens eine wichtige Rolle.

Als **Erfolgsfaktor** für das Projekt ist mit Sicherheit die Lage des Standortes „Tiefer See“ zu nennen. Das Projekt würde keine so große Anziehung auf die Bevölkerung und Touristen ohne diese Lage ausüben.

Weiters war das Einsetzen eines Sonderbeauftragten aus dem Kulturdezernat, der zur Koordination und Sicherstellung der Kommunikation unter den Akteuren schon sehr früh berufen wurde, für die Projektentwicklung von entscheidender Bedeutung.

Mit der Festlegung des Gebietes als förmliches Sanierungsgebiet wurde die Sicherung der Fördermittel des Landes Brandenburg erreicht. Ohne diese Fördermittel wäre das Projekt nicht realisierbar gewesen.

Die Ansiedelung von Oracle und VW am Standort übt eine starke Anziehung auf weitere Unternehmen der Kreativwirtschaft aus und trägt somit zum Erfolg des Projektes bei.

Ebenfalls wichtig für die Projektentwicklung war die vor Beginn des Projektes bestehende kulturelle Nutzung und die damit verbundene Bekanntheit des Standortes als Kulturstandort in der Bevölkerung.

Der geschaffene Mix des Sanierungsträgers aus Kultur, Kreativwirtschaft und Gastronomie trägt sehr zum Erfolg des Projektes bei. Jeder dieser Bereiche schafft es für sich Personen anzuziehen. Ebenfalls ist durch die unterschiedlichen Nutzungen am Standort eine Personenfrequenz am Tag und am Abend/Nacht gesichert.

Durch die wunderschöne Lage in Kombination mit dem Mietermix und der Renovierung der bestehenden Gebäude wie Reitställe, Waschhaus etc. wurde eine Faszination und ein Erlebnisgefühl geschaffen, das die Leute fesselt und zum Wiederkehren bewegt. Viele Besucher kommen aus diesem Grund nicht nur einmal, sondern kehren immer wieder an den

Standort zurück. Dieses Bild, das in den Köpfen der Besuche erzeugt, wird trägt enorm zum Erfolg und zur Steigerung der Bekanntheit des Projektes bei.

Die Akquisition der Fördermittel von Land, Bund und EU haben es überhaupt erst möglich gemacht das Projekt zu realisieren

Kurz vor dem Aus war das Projekt durch die Insolvenzen der Landesentwicklungsgesellschaft und ihrer Tochter der Projektentwicklungsgesellschaft Potsdam, da dadurch das Geld für die Finanzierung des Hans-Otto-Theater fehlte. Dies ist als **erfolgskritischer Faktor** des Projektes zu bewerten.

4.4 GASOMETERCITY WIEN

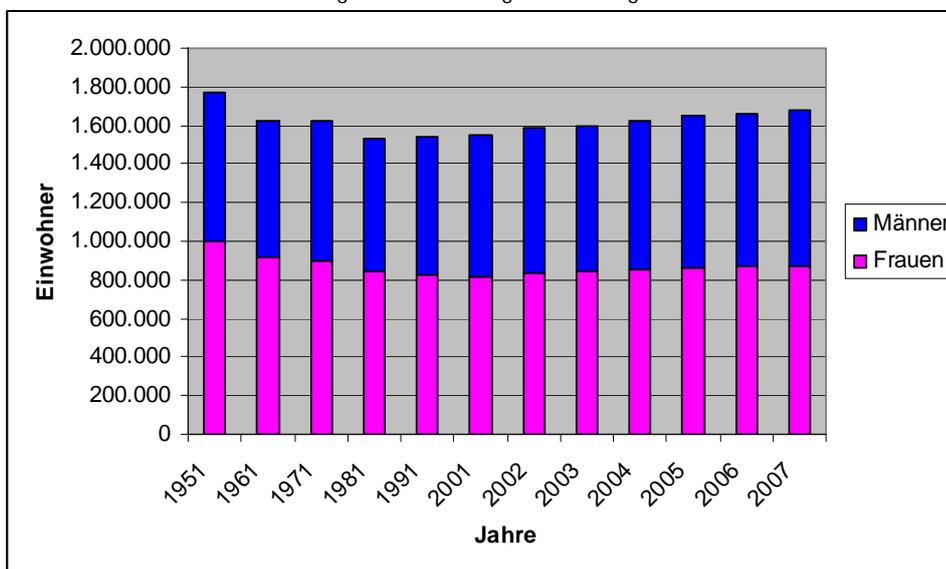
4.4.1 BESCHREIBUNG DER KOMMUNE

Wien ist die Bundeshauptstadt und eines der neun Bundesländer Österreichs. Geographisch erstreckt sich das Stadtgebiet von den Ausläufern des Wienerwalds im Westen und dem Donaudurchbruch im Norden bis zum Rand des ebenen Marchfelds, der Donau-Auen und des Wiener Beckens. Auf der Fläche von 415 km² befinden sich die 23 Bezirke. Jahrhunderte lang war Wien die kaiserliche Reichshaupt- und Residenzstadt der Habsburger und entwickelte sich in dieser Zeit zu einem kulturellen und politischen Zentrum Europas. Seit dem Fall des Eisernen Vorhangs 1989 wachsen die Verkehrs- und wirtschaftlichen Beziehungen zu den nördlichen und östlichen Nachbarstaaten Österreichs deutlich an. Die geografische Nähe zum ehemaligen Ostblock macht sich wieder stark bemerkbar. Wien liegt beispielsweise nur 60 km von der slowakischen Hauptstadt Bratislava entfernt. Diese Nähe von zwei Hauptstädten ist in Europa einmalig. Seit der Ausdehnung des Schengen-Raumes ua auf Tschechien, die Slowakei und Ungarn am 21. Dezember 2007 können die Staatsgrenzen Ostösterreichs erstmals seit November 1918 ohne Grenzkontrollen und an jeder beliebigen Stelle überquert werden.

Die Stadt Wien besitzt eine Bevölkerung von 1 677 867 Einwohnern (Stand 2007). Das stellt einen Bevölkerungszuwachs von 0,8 % gegenüber dem Jahr 2006 dar. Damit war Wien das Bundesland Österreich mit der größten Zuwachsrate.⁵⁴ Die Bevölkerungsentwicklung Wiens stagnierte in Jahren 1994 bis 1998 und trat daraufhin wieder in eine Wachstumsphase, mit einer jährlichen Zunahme von 15 000 bis über 25 000 Personen in den Jahren zwischen 2002 und 2005 ein (siehe Abbildung 10). Dieser Bevölkerungszuwachs ist hauptsächlich auf Zuwanderung aus dem Ausland zurückzuführen. Seit 2004 weist Wien eine positive Gebur-

tenbilanz auf. Die Bevölkerungszunahme hat sich 2006 infolge geringerer Zuzüge aus dem Ausland verlangsamt.⁵⁵

Abbildung 11: Bevölkerungsentwicklung in Wien



Quelle: Statistisches Jahrbuch der Stadt Wien MA 5 2007 S. 62 – eigene Bearbeitung

Als Wirtschaftsstandort entfallen 27,5 % der gesamten Wirtschaftsleistung (BIP) Österreichs auf die Bundeshauptstadt. Das reale Wirtschaftswachstum lag in den Jahren 2005 und 2006 jeweils bei 2,2 %.⁵⁶

Die Bruttowertschöpfung im Jahr 2005 betrug 60.351 Mio. Euro. Zu dieser Wertschöpfung trugen mit 0,2 % der primärer Sektor, mit 16,2 % der sekundäre Sektor und mit 83,7 % der tertiäre Sektor bei. Das durchschnittliche Jahresnettoeinkommen eines unselbstständigen Beschäftigten betrug in Wien 2006 € 19.290,--, wobei sich die Werte von Frauen € 16.431,-- und Männern € 21.902,-- stark unterscheiden.⁵⁷

Im August 2008 waren 27 780 Frauen und 35 414 Männer in Wien arbeitslos gemeldet. Daraus errechnet sich eine Arbeitslosenquote von insgesamt 7,3 % für dieses Monat.⁵⁸

4.4.2 BESCHREIBUNG DES STANDORTES UND AUSGANGSSITUATION

Der Standort Gasometer ist Teil des Zielgebietes "Bahnhof Wien–Europa Mitte Erdberger Mais", welches als eines der 13 Zielgebiete im Stadtentwicklungsplan 2005 (STEP 05) festgelegt wurde (siehe Abbildung 9). Das Areal bildet das Kernstück der nach Südosten gerichteten städtebaulichen Entwicklungsachse Wiens, zwischen City und dem internationalen Flughafen Wien-Schwechat. In diesem Areal leben 12 000 Einwohner und es befinden sich

54 Vgl.: Magistrat der Stadt Wien MA 5 (2008): Wien in Zahlen 2008, S. 6

55 Vgl.: Magistrat der Stadt Wien MA 5 (2007): Statistisches Jahrbuch der Stadt Wien 2007, S. 61

56 Vgl.: Magistrat der Stadt Wien MA 5 (2007) Der Wirtschaftsstandort Wien, S. 1

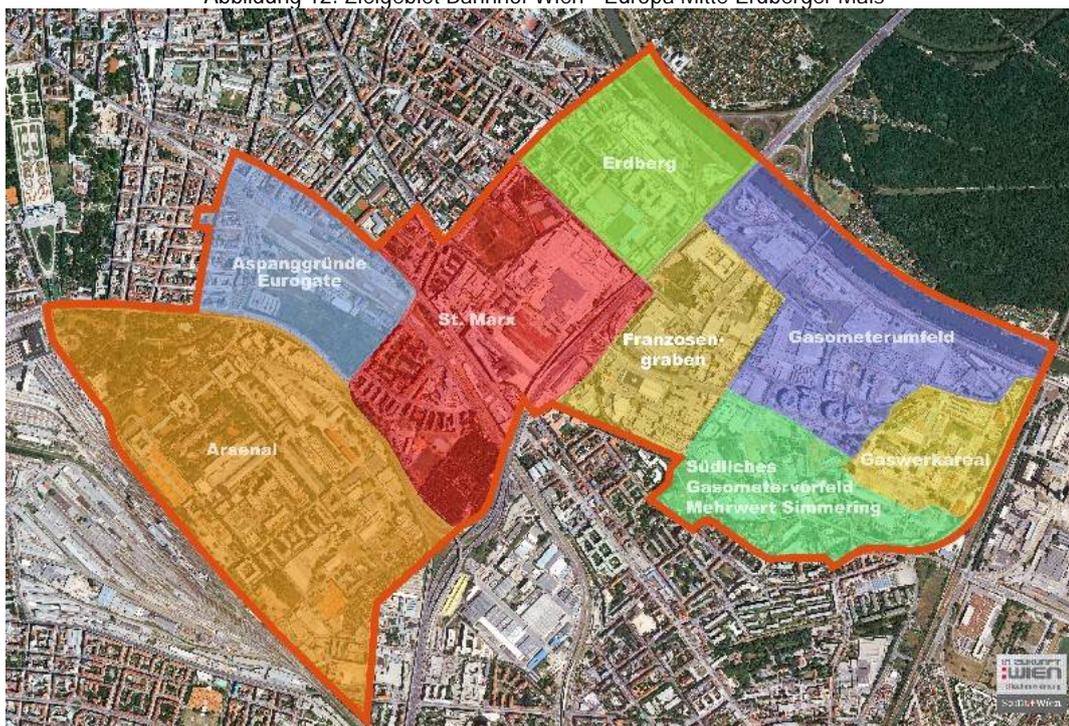
57 Vgl.: Magistrat der Stadt Wien MA 5 (2008): Wien in Zahlen 2008, S. 8; 11

58 Vgl.: Magistrat der Stadt Wien MA 5 (2008): Arbeitslose in Wien (1/03 – 9/08) – MA 5, S.1

dort 45 000 Arbeitsplätze. Die Schwächen dieses Gebietes sind laut STEP 05 ein zu geringer Bevölkerungsanteil, eine hohe Arbeitslosigkeit, ein hoher MigrantInnenanteil, ein niedriges Bildungs- und Einkommensniveau sowie eine schlechte Umweltsituation.

Als langfristiges Ziel verfolgt die Stadt die Schaffung eines multifunktionalen Stadtteils mit einem modernen städtischen Erscheinungsbild und einem innovativen Standortimage. Dieses Ziel soll durch die Forcierung der Wirtschafts- und Wohnfunktion im Gebiet erreicht werden.⁵⁹

Abbildung 12: Zielgebiet Bahnhof Wien - Europa Mitte Erdberger Mais



Quelle: <http://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/erdbergermais/images/teilgebiete.jpg> am 05.10.2008

Das Teilgebiet Gasometerumfeld, in dem sich die vier Gasometertürme und das Entertainment Center befinden, liegt innerhalb der historisch gewachsenen Industrielandschaft des „Erdberger Mais“. Durch umfangreiche Infrastrukturvorleistungen (zB U-Bahnanschluss 2001) entwickelt sich dieses Gebiet zu einem Wirtschafts- und Bürostandort.

Die Geschichte der Gasometer beginnt am 31. Oktober 1899 mit der Eröffnung der Wiener Gasometer. Diese wurden bis zu ihrer Stilllegung im Jahre 1985 für die Versorgung der Stadt Wien mit Stadtgas genutzt. Zur Stilllegung kam es durch die Umstellung von Stadtgas auf Erdgas in den Jahren 1969 bis 1978. Der erste Spatenstich für die Gasbehälter erfolgte am 28. Dezember 1896. Am Bau der Gasbehälter waren pro Tag rund 1 630 Arbeiter beschäftigt. Die erste Behältergruppe bestehend aus zwei Gasometern wurde am 10. Mai 1896 fertig gestellt und war am 17. Juli 1899 vollständig betriebsbereit. Am 30. Dezember 1944 wurde

⁵⁹ Vgl.: Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 18 (2005): STEP 05 – MA 18, S. 214

zum ersten Mal Erdgas aus dem Gaswerk Simmering bezogen und beigemischt. Am 27. November 1962 erlosch im 13. Wiener Bezirk die letzte öffentliche Gaslaterne durch Bürgermeister Franz Jonas. Danach kam es 1966 zum Ende der klassischen Gaserzeugungsära im Gaswerk Simmering. Durch einen Vertrag zwischen der OMV und der UdSSR am 1. September 1968 erhielt Österreich zum ersten Mal Erdgas aus Russland. Das Erdgaszeitalter war angebrochen und es wurden erste Vorkehrungen für die Umstellung der Stadt getroffen, die 1978 abgeschlossen wurden. Die Gasbehälter wurden weiterhin zur Speicherung von Erdgas benutzt. Am 21. Juli 1981 stellte sie das Bundesdenkmalamt unter Denkmalschutz. Der Gasometer B wurde am 14. Juni 1984 als erster außer Betrieb genommen. Die restlichen drei Gasometer A, C und D wurden in den Jahren 1985/86 still gelegt. 1989 wurde in einem der Gasometer die Ausstellung "100 Jahre Sozialdemokratie" abgehalten. Für diese Ausstellung wurden erste infrastrukturelle Maßnahmen gesetzt. Ab dem Jahr 1991 begann die Nutzung der Gasometer durch die damalige Rave Szene. Seit 1992 waren diese als „Gazometer“ in der österreichischen Raving-Society bekannt. Am 17. Oktober 1998 wurden die „Gazometer“ Events symbolisch zu Grabe getragen und es wurde die letzte und zugleich größte Party gefeiert.⁶⁰

4.4.3 ÜBERBLICK ÜBER DAS PROJEKT

Das gesamte Projekt Gasometer besteht aus den vier Türmen A, B, C, D und dem Entertainment Center auf der gegenüberliegenden Straßenseite der Gugelgasse. Da es sich bei dieser Entwicklung um zwei Projekte handelt, diese aber zur selben Zeit eröffnet wurden, sind beide Entwicklungen für die Erhebung und Darstellung des Entertainment Centers wichtig.

Der Gasometer A wurde als Wohn- und Büroanlage geplant. Der Gasometer B verfügt über eine Veranstaltungshalle, eine Privatgarage für die Bewohner, Büros sowie medizinische Infrastruktur wie Arztpraxen und einem Kundencenter der Krankenkasse. Weiters wurde ein Studentenheim in den Turm integriert. Im Gasometer C befinden sich vorwiegend Privatwohnungen und Büros. Der Gasometer D verfügt einerseits über eine Glasbrücke zum Entertainment Center, andererseits ist in ihm das Wiener Stadt- und Landesarchiv untergebracht. Die Shopping Mall, die alle vier Türme miteinander verbindet, hat eine Fläche von rund 20 000 m².⁶¹ Das Entertainment Center besitzt eine bebaute Fläche von 8 085 m² und beherbergt ein Kino mit 12 Sälen sowie 4 Gastronomiebetrieben⁶². Die Erschließung erfolgt einerseits von der Tiefgarage kommend über vier Lifte, andererseits gibt es zwei weitere Zu-

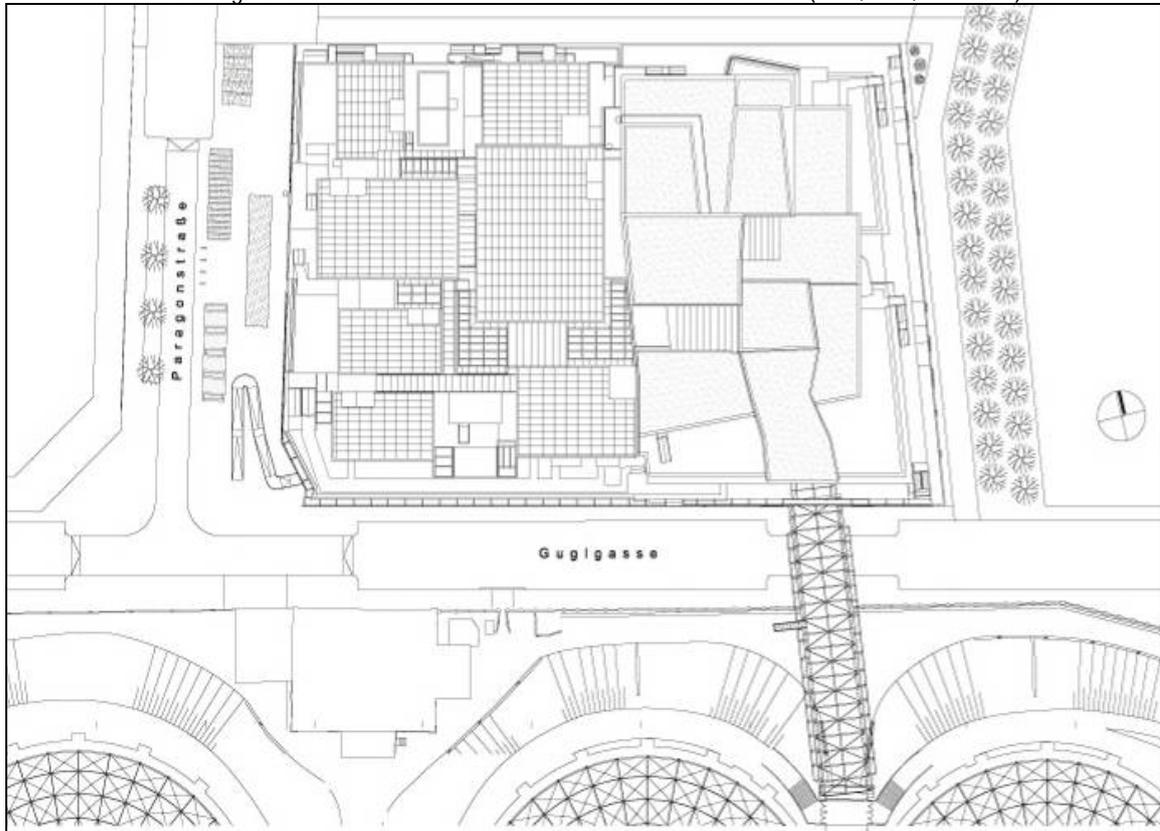
60 Vgl.: <http://www.wiener-gasometer.at/de/geschichte/> am 05.10.2008

61 Vgl.: Gasometer Infomappe 2006, S. 3

62 Vgl.: <http://www.hollywood-megaplex.at/gasometer/> am 05.10.2008

gänge von außen. Der eine ist eine von der Guglgasse kommende Rampe, die sich in weiterer Folge durch das Bauwerk schlängelt. Den zweiten Zugang bildet eine gläserne Verbindungsbrücke mit der Gasometer Mall (siehe Abbildungen 13 und 14).

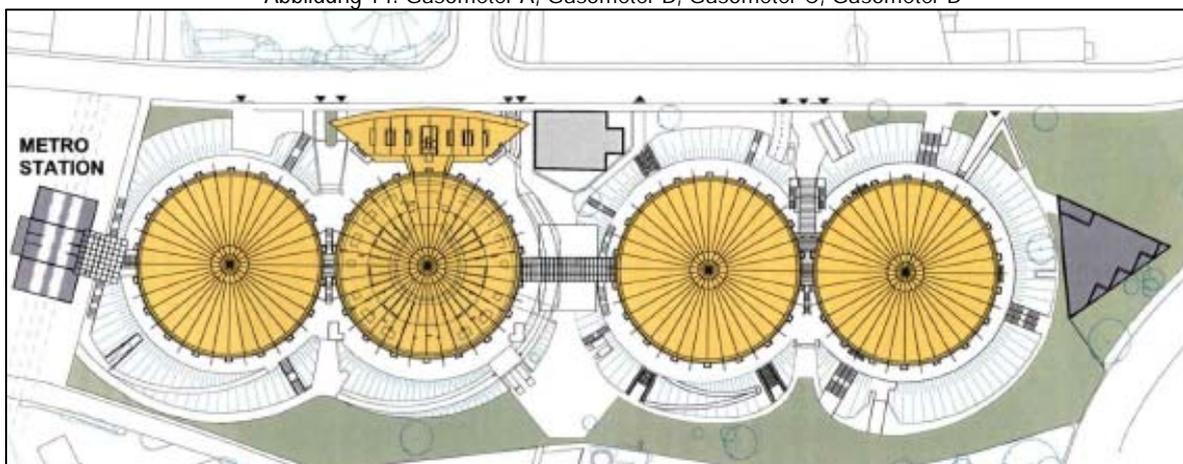
Abbildung 13: Schnitt des Urban Entertainment Centers Gasometer (Kino, Mall, Parkdeck)



Quelle: Architekturbüro RÜDIGER LAINER +PARTNER Architekten ZT GmbH

Die dreigeschossige Mall des Entertainment Centers ist bestückt mit Geschäften, Gastronomieeinrichtungen und Spielmöglichkeiten. Der Zugang zu den Kinosälen des Hollywood Megaplex Kinos befindet sich auf der zweiten Mallebene (siehe Abbildung 15).

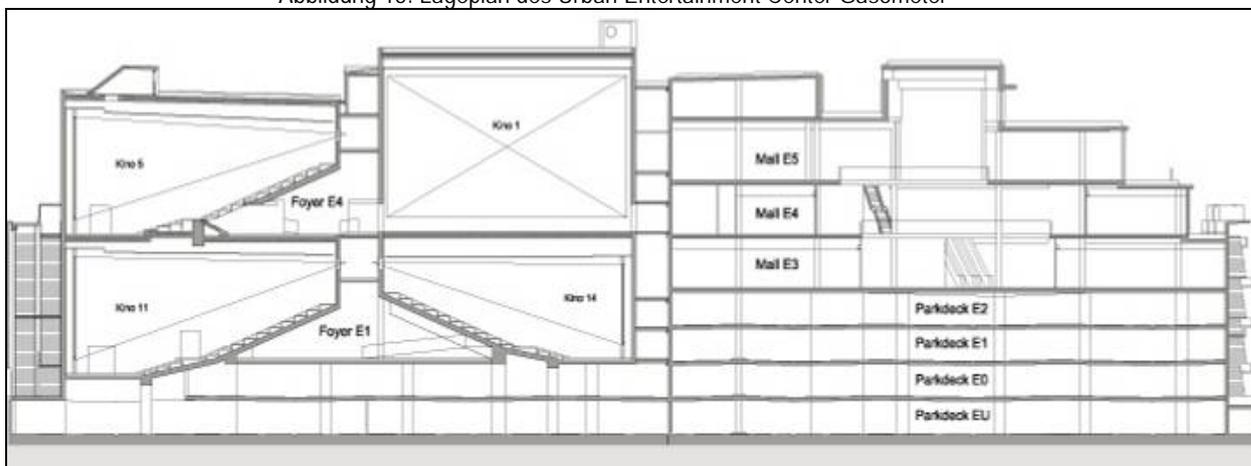
Abbildung 14: Gasometer A, Gasometer B, Gasometer C, Gasometer D



Quelle: FCP - Österreichische Betontage 2000 – Führung FI Gasometer Unterlagen

Die Anbindung des Projektes an den öffentlichen Verkehr erfolgt am Tag über die U3 und in der Nacht mit der Buslinie N75. Für den motorisierten Individualverkehr sind die Gasometer über die Abfahrt St. Marx von der Südosttangente (A23) aus zu erreichen.

Abbildung 15: Lageplan des Urban Entertainment Center Gasometer



Quelle: Architekturbüro RÜDIGER LAINER +PARTNER Architekten ZT GmbH

4.4.4 BETEILIGTE AKTEURE UND VERNETZUNG DER AKTEURE

Während der gesamten Projektentwicklung waren sehr viele unterschiedliche Akteure an der Entwicklung beteiligt. Diese Akteure gründeten zum Teil Gesellschaften und verkauften diese nach einiger Zeit wieder. Aufgrund der enormen Anzahl der beteiligten Akteure können bei der nachstehenden Beschreibung Fehler bei der Darstellung nicht ausgeschlossen werden. Für die Projektentwicklung konnten insgesamt 21 bedeutende Akteure ausfindig gemacht werden. Diese teilen sich in vier öffentliche, 14 private und drei intermediäre Akteure.

Den Beginn der öffentlichen Akteure macht die Stadt Wien. Diese trat in der Projektentwicklung in den Rollen der öffentlichen Hand mit ihren hoheitlichen Kompetenzen sowie als Fördermittelgeber seit 1995 auf. Die Ziele, welche die Stadt mit dem Projekt verfolgte, waren die Schaffung eines neuen Zentrums, das zugleich Impulsgeber für das urbane Stadtentwicklungsprojekt „Erdberger Mais“ sein sollte. Weiters wollte sie neuen Wohn- und Erholungsraum durch Verwertung bracher Flächen schaffen.

Die Stadterneuerungs- und Eigentumswohnungsgesellschaft (SEG) war in der Projektentwicklung als Betreiber, Financier, Immobiliendienstleister und Bauträger tätig. Diese Rollen übte sie von 1997 bis zu ihrer Insolvenz 2006 aus. Während dieser Zeit brachte sie vor allem Know-how im Bereich Wohnungsbau sowie Finanzmittel in die Entwicklung ein. Ihr Ziel war die Umsetzung eines in einem Wettbewerb erarbeiteten Nutzungskonzeptes.

Die Gemeinnützige Siedlungs- und Bauaktiengesellschaft (GESIBA) war ab 1997 als Betreiber, Financier, Immobiliendienstleister und Bauträger am Projekte beteiligt. In diesen Rollen stellte sie Know-how im Bereich Wohnungsbau sowie Finanzmittel zur Verfügung. Ihr Ziel war die Umsetzung eines in einem Wettbewerb erarbeiteten Nutzungskonzeptes.

Als letzter öffentlicher Akteur war der Wiener Wirtschaftsförderungsfonds (WWFF) in den Jahren 1996 und 1997 am Projekt beteiligt. Er war es auch, der durch die Vergabe der Aufträge den Anstoß zur Entwicklung für die Machbarkeitsstudien gab. Weitere Aktivitäten waren der Kauf der Gasometer sowie die Ausschreibung eines Bauträgerwettbewerbs. Der WWFF trat in den Rollen des Grundstückseigentümers und des Projektinitiators auf. Seine Ressourcen waren Markt Know-how. Die Ziele, die der WWFF mit dem Projekt verfolgte, waren die Revitalisierung der Gasometer, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Förderung der Wirtschaft.

Die lange Reihe der privaten Akteure führen die Architekten an, die 1995 jeweils eine Machbarkeitsstudie für einen der Türme erstellten. Die Architekten erarbeiteten in weiterer Folge noch die Gebäudekonzepte. Manfred Wehdorn tat dies für den Gasometer C, Jean Nouvel für den Gasometer A und COOP Himmelb(l)au für den Gasometer B. Die Ziele, die sie dabei verfolgten, waren ihr Architektenhonorar sowie die Schaffung guter Architektur.

Der Architekt Wilhelm Holzbauer kam erst 1996 in das Projekt. Er machte die Gebäudeplanung für den Gasometer D und war bis Beendigung der Bauarbeiten 2001 in das Projekt involviert. Die Ziele, die er verfolgte, waren sein Architektenhonorar sowie die Schaffung guter Architektur.

Rüdiger Lainer, ebenfalls Architekt, war in den Jahren von 1996 bis 2001 mit der Gebäudeplanung des Entertainment Centers beauftragt. Er brachte in die Projektentwicklung vor allem Planungs-Know-how mit ein. Die Ziele, die er verfolgte, waren sein Architektenhonorar sowie die Schaffung guter Architektur.

Der letzte beteiligte Architekt an dem Projekt war Martin Kiekenap, welcher für die Planung der Shopping Mall der Gasometer zuständig war. Er brachte in den Jahren 1997 bis 2001 vor allem Planungs-Know-how in die Projektentwicklung ein. Die Ziele, die er verfolgte, waren sein Architektenhonorar sowie die Schaffung guter Architektur.

Die Creditanstalt-Bankverein trat in der Entwicklung als Investor und Namensgeber für die Eventhalle auf. Ihre Ziele waren die Gewinne zu maximieren, sowie die Risiken zu kennen und zu minimieren.

Die Gasometer Kino Center ErrichtungsGmbH (GCE) besteht aus den Unternehmen Zwenz & Krause Gruppe International, ALAG Beteiligungs GmbH und Europafund. Diese Gesellschaft war als Bauherr, als Projektentwickler der Shopping Mall und Betreiber des Entertainment Centers von 1998 bis zum Verkauf des Centers 2003 tätig. Ihre Ressourcen, die sie in die Entwicklung einbrachten, waren Kapital, Markt-Know-how und Projektentwicklungs-Know-how. Die Ziele, die sie mit dem Projekt verfolgten, waren die Gewinne zu maximieren, sowie die Risiken zu kennen und zu minimieren.

Die Erste Bank Beteiligungen GmbH erwarb 2003 das Entertainment Center und trat bis 2006 als Eigentümer in dem Projekt auf. Als Ressourcen brachte sie Kapital und Markt Know-how ein. Ihr Ziel war die Gewinne zu maximieren, sowie die Risiken zu kennen und zu minimieren.

Die KOOP LEBENSRAUM Beteiligungs-AG und ihre Tochter die AREV Immobilien GmbH sind ein weiterer privater Akteur. 2003 übernahm die AREV Immobilien GmbH das Gasometer Centermanagement. 2006 erwarb KOOP LEBENSRAUM Beteiligungs-AG das Entertainment Center von der Erste Bank Beteiligungen GmbH und ist seither als Eigentümer und Immobiliendienstleister tätig. In das Projekt brachten sie Kapital und Markt Know-how ein um die Gewinne zu maximieren sowie die Risiken zu kennen und zu minimieren.

Die STRABAG war als Generalunternehmer von 1997 bis 2001 für die Errichtung des Entertainment Centers Gasometer mit 15 Kinosälen und einer mehrgeschossigen Mall zuständig. Sie erreichte das durch das Einbringen von Projektentwicklungs-Know-how und Planungs-Know-how in die Entwicklung. Das Ziel der STRABAG war es die Bauausführung zu machen.

Fritsch, Chiari & Partner ZT GmbH (FCP) waren bei der Projektentwicklung in den Rollen der Projektleitung, des Prüfeningenieurs und der Projektsteuerung tätig. Zu diesem Zweck führten sie von 1995 bis 2001 Machbarkeitsstudien, Grobkostenschätzungen, statische Berechnungen, die interne Projektsteuerung, die Gesamtprojektsteuerung bei der Bauausführung, die örtliche Bauaufsicht sowie die Erstellung der Schlussrechnung durch. Dies taten sie immer mit dem Ziel durch ein gutes Projekt ihr Honorar zu erhalten.

Loews-Cinema-Entertainment war der erste Betreiber des Kinos. Das Unternehmen brachte Kino-Know-how in die Projektentwicklung von 1997 bis zur Insolvenz 2001 ein. Das Ziel war es, die Gewinne zu maximieren sowie die Risiken zu kennen und zu minimieren.

Der letzte private Akteur ist der jetzige Betreiber des Hollywood Megaplex Kinos Gasometer die KIMA CINEMAS VIENNA GMBH & CO NACHFOLGE KG in WIEN. Diese übernahm das Kino 2001 kurz vor der Eröffnung und betreibt es seit dem. Das Ziel der Gesellschaft ist es, die Gewinne zu maximieren sowie die Risiken zu kennen und zu minimieren.

Als erster intermediärer Akteur ist die Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA) zu nennen. Diese ist seit 1997 am Projekt als Betreiber, Financier, Immobiliendienstleister und Bauträger beteiligt. Als Ressourcen für die Projektentwicklung brachte sie Know-how im Bereich Wohnungsbau und Finanzmittel ein. Aktivitäten setzte sie durch die Gründung einer Gesellschaft mit den anderen zwei Bauträgern für die Errichtung der Mall, die Errichtung der Büros und Wohnungen in den Türmen und die Vergabe von Aufträgen an Subunternehmen. Ihr Ziel war die Umsetzung eines in einem Wettbewerb erarbeiteten Nutzungskonzeptes.

Die GASOMETER-MALL Errichtungs- und Betriebsges.m.b.H. (GME) ist die von den drei Bauträgern zur Errichtung der Mall gegründeten Gesellschaft. Die Gesellschaft wurde 1998 gegründet und gehört je zu einem Drittel einem der Bauträger. Ziel dieser Gesellschaft ist die Vermietung und der Betrieb der Geschäftsflächen der Shopping Mall.

Der letzte intermediäre Akteur ist die Gasometer Shopping- und Entertainment Center Vermietungs GmbH (GSE), die eine 100 % Tochter der GASOMETER-MALL Errichtungs- und Betriebsges.m.b.H ist. Die Aufgabe und das Ziel dieser Gesellschaft ist seit 2003 die Vermietung der Geschäftsflächen.

Die Vernetzung der Akteure ist sehr komplex und sehr kompliziert. Zwar wurde versucht die Akteure und deren Verbindungen so gut wie möglich darzustellen, doch sind Fehler dabei nicht völlig auszuschließen. Eine zentrale Rolle bei der Projektentwicklung bilden die drei Bauträger, die sich zu einer Gesellschaft für die Errichtung der Shopping Mall zusammengeslossen haben. Diese Gesellschaft vergab den Auftrag zur Planung der Mall an den Architekten Martin Kiekenap. Die nachträgliche Entwicklung des Entertainment Centers auf einem Nachbargrundstück wurde von der GCE durchgeführt und für die Errichtung die STRABAG als Generalunternehmer beauftragt. Die GCE spielte also die entscheidende Rolle bei der Errichtung des Entertainment Centers.

4.4.5 PROJEKTENTWICKLUNG

Die Projektentwicklung des Entertainment Centers und der Gasometertürme beginnt mit dem Wiener Wirtschaftsförderungsfonds, der die Grundstücke und die Gasometer im Jahr 1991 erwarb. In weiterer Folge beauftragte er 1995 die Architekten Coop Himmelb(l)au, Jean Nouvel und Manfred Wehdorn mit getrennten Machbarkeitsstudien für die Gasometer A, B und C. Das Ergebnis war der getrennte Nachweis der Machbarkeit sowie eine Grobkostenschätzung der Projekte.

In einem weiteren Schritt wurde 1997 auf Basis der getrennten Machbarkeitsstudien ein Bau-trägerwettbewerb für die einzelnen Türme veranstaltet. In diesem Wettbewerb waren ein verbindendes Element zwischen den Türmen (Shopping Mall), eine Eventhalle sowie Büro- oder Wohnnutzungen vorgeschrieben. Weiters wurde eine Kostenobergrenze festgelegt. Als Sieger gingen aus diesem Wettbewerb die Bau-träger GPA, SEG und GESIBA hervor. Der Wiener Wirtschaftsförderungsfonds verkaufte im Anschluss daran die Gasometer an die Bau-träger. Ergebnis dieses Bau-trägerwettbewerbes waren die Nutzungskonzepte der einzelnen Türme. Basierend auf den Machbarkeitsstudien wurde eine Wirtschaftlichkeitsberechnung von den Bau-trägern durchgeführt. Drei Parameter waren bei dieser Berechnung wichtig. Der erste war eine Kostenobergrenze für Wohnungen aufgrund der Wohnbauförderobergrenze bei den Errichtungskosten. Den zweiten Bereich betraf die Büronutzung. Dabei wurde ein mittlerer Ertrag aus den Büros errechnet. Den dritten Wert betreffen die Betriebskosten und Kosten für EKZ. Die Firma FCP führte bei diesen Berechnungen die Grobkostenschätzung der Errichtungskosten für zwei der drei Bau-träger durch. Als Ergebnis dieser Wirtschaftlichkeitsrechnung kam heraus, dass der überwiegende Teil der Türme für Wohnnutzung umgebaut werden muss, um die Wohnbauförderungen der Stadt Wien zu erhalten. Weiters stand fest, dass es ein verbindendes Element zwischen den Türmen in Form eines Shoppingbereiches geben muss. Die letzte Forderung war, dass ein Eventcharakter geschaffen werden muss, um Kunden aus der Stadt für das Tages- und das Abendgeschäft anzuziehen. Zu diesem Zeitpunkt wurde zum ersten Mal an eine Veranstaltungshalle gedacht.

Um das bei der Ausschreibung geforderte Bindeglied zwischen den Gasometern zu schaffen, gründeten die drei Bau-träger 1998 die GASOMETER-MALL Errichtungs- und Betriebs-ges.m.b.H.. Jedem der Bau-träger gehörte 1/3 der Gesellschaft. Dieser Schritt war zur Vereinfachung der Organisation und der Abrechnung der Errichtungskosten gedacht.

Für die Errichtung der Mall und der Veranstaltungshalle war in den Jahren von 1997 bis 2001 die GASOMETER-MALL Errichtungs- und Betriebs-ges.m.b.H. als Auftraggeber tätig. Sie

vergab den Auftrag der Planung für die Shoppingmall an den Architekten Martin Kiekenap. Die Veranstaltungshalle, die im Gasometer B errichtet wurde plante das Büro CoopHimmelb(l)au. Während der Bauphase traten Probleme bei der Deckenkonstruktion der Veranstaltungshalle auf.

Ein dreiviertel Jahr nach Beginn der Bauarbeiten an den Gasometertürmen begann die Gasometer Kino Center ErrichtungsGmbH mit dem Bau des Entertainment Centers. Dieses Center wurde über eine gläserne Brücke mit der Gasometer Shopping Mall verbunden. Der ursprüngliche Name für das Entertainmenprojekt war "Pleasuredome". Als Generalunternehmer für das Projekt wurde die STRABAG beauftragt. Die Planungen für das Center begannen 1997. Zwei Jahre später wurde mit den Bauarbeiten begonnen. Beide Projekte konnten im Jahr 2001 abgeschlossen werden. Kurz vor Eröffnung des Entertainment Centers ging der Betreiber des Kinos, die Loews-Cinema Entertainment Gruppe, in Konkurs. Die Gasometer Kino Center ErrichtungsGmbH musste nun kurzfristig einen neuen Betreiber für das Kino finden und dieses an die Ansprüche des neuen Betreibers anpassen. Der neue Betreiber wurde in der Linzer KIMA CINEMAS VIENNA GMBH & CO NACHFOLGE KG gefunden. Diese eröffneten das Hollywood Megaplex Kino 2001 mit 12 Kinosälen.

Parallel zum Bau der Mall und des Entertainment Centers von 1999 bis 2001 war die Gasometer Kino Center ErrichtungsGmbH für die Vermietung der Geschäftsflächen und das Branding verantwortlich. Das Entertainment Center und die Shopping Mall wurden unter der Marke „G-Town“ eröffnet. Diese sollte vor allem junges Publikum im Alter von 15 – 25 Jahren anziehen.

Aufgrund der Tatsache, dass der Mallbereich nie zu 100 % vermietet werden konnte, sondern nur ein maximaler Vermietungsstand von 85 % – 90 % erreicht wurde, stellten sich bei der Gasometer Kino Center ErrichtungsGmbH Schwierigkeiten bei den Rückzahlungsverpflichtungen ein. Aus diesem Grund wurde 2003 das Entertainment Center und somit die Gasometer Kino Center ErrichtungsGmbH an die Erste Bank Beteiligungen GmbH verkauft. Im selben Jahr übernahm die AREV Immobilien GmbH, eine Tochter der KOOP LEBENSRAUM Beteiligungen AG, das Centermanagement der Gasometer, da diese Funktion zuvor vom Gasometer Kino Center ErrichtungsGmbH ausgeübt wurde.

Einer der Gründe für die schlechten Umsätze der Shopping Mall und des Entertainment Centers war die 2001 eingeführte Marke G-Town. Aus diesem Grund wurde 2005 das Projekt in den für das Wienerpublikum bekannten Namen Gasometer City umgewandelt. Des Weiteren wurde in diesem Jahr die Organisationsstruktur der Mall und des Entertainment Centers ver-

einfacht. Die GASOMETER-MALL Errichtungs- und Betriebsges.m.b.H. ist seitdem über die Gasometer Shopping- und Entertainment Center Vermietungs GmbH für die Vermietung und Verwertung der Flächen in der Shopping Mall zuständig. Des Weiteren ist die Erste Bank Beteiligungen GmbH über die Gasometer Kino Center ErrichtungsGmbH für den Betrieb des Entertainment Centers zuständig.

Im Jahre 2006 wurde schließlich die Gasometer Kino Center ErrichtungsGmbH von der Erste Bank Beteiligungen GmbH an die KOOP LEBENSRAUM Beteiligungs-AG verkauft.

4.4.6 DEALS, VERTRÄGE ERFOLGSFAKTOREN UND ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN DER PROJEKTENTWICKLUNG

Als wichtige Kompetenzen in der Entwicklung der Gasometer sind das Kino Know-how, das Event Know-how, das Shopping-Know-how, das Gastronomie Know-how, sowie das Wohnbau Know-how zu nennen. Einer der zentralen Deals in der Projektentwicklung war die Gründung der GASOMETER-MALL Errichtungs- und Betriebsges.m.b.H durch die drei Bau-träger. Weitere wichtige Deals betrafen die Verkäufe des Entertainment Centers, sowie die Zuständigkeit für die Vermietung der Geschäftsflächen.

Als **Erfolgsfaktoren** für das Projekt ist an oberster Stelle das große Interesse der Politik an der Errichtung eines Prestigeprojektes für den „Erdberger Mais“, das als Ankerprojekt für das Stadtentwicklungsgebiet gedacht war, zu nennen.

Des Weiteren hat die gute Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den Akteuren, vor allem bei den Bauausführungen, zu einer sehr kurzen Errichtungsdauer geführt.

Als weitere Erfolgsfaktoren sind der Versuch die Organisationsstruktur zu vereinfachen sowie die Umbenennung des Projektes in Gasometer City zu nennen.

Der letzte Erfolgsfaktor des Projektes war die Bekanntheit der Türme in der Bevölkerung.

Bei den **erfolgskritischen Faktoren** stehen die getrennten Machbarkeitsstudien für die Gasometertürme an oberster Stelle. Daraus ergibt sich das Fehlen eines Gesamtkonzeptes für die Shopping-, Entertainment-, Event-, Büro- und Wohnbereiche.

Weiters war die Festlegung der Shoppingmall und der Event Hall als verbindendes Element zwischen den Wohntürmen für den Erfolg nicht sehr hilfreich. Durch diese Vorgabe wurde

die Entwicklung eines harmonischen Gesamtkonzepts der Gasometer erheblich erschwert. Nach Fertigstellung trafen vier Konzepte aufeinander, das der Türme, ein Gasometer Mall Konzept, ein Veranstaltungskonzept und ein Urban Entertainment Konzept.

Die Idee das Entertainment Center mit Kino, eigener Mall und Gastrobereichen an die Gasometer Mall anzubinden trug ebenfalls nicht zum Erfolg der beiden Projekte bei. Dadurch wurde eine Konkurrenz zwischen den beiden Objekten, die sich ergänzen sollten, geschaffen. Dies ist auf die fehlende Abstimmung bei der Erstellung der Konzepte zurück zu führen.

Durch das Fehlen eines Frequenzbringers im Shopping Bereich fehlt es dem Projekt an Unabhängigkeit. Das entwickelte Konzept schafft es nicht Kunden aus dem Umfeld anzuziehen. Selbst die Gastronomie der Mall und des Entertainment Centers schaffen es nicht eine eigene Tagesfrequenz an Kunden aus dem Umfeld zu generieren. Dies ist zum Teil auf das falsche Branding unter der Marke G-Town zurückzuführen.

Grobe Fehler wurden bei der Planung des Gebäudekonzeptes der Gasometermall gemacht. Durch die Dominanz des Gebäudes wurde zu wenig auf die Anforderungen der Betriebe geachtet. So wurde es trotz der unterschiedlichen Voraussetzungen der beiden Gebäude (Denkmalschutz und Neubau) nicht geschafft eine Faszination bzw. ein Erlebnisgefühl zu schaffen, das die Leute anzieht oder zum längeren Verweilen einlädt.

Als erfolgskritischer Faktor bei der Entwicklung ist weiters noch die Insolvenz des ersten Kinobetreibers zu erwähnen. Aufgrund des späten Wechsels des Betreibers konnte im Konzept und in der Gebäudeplanung nur mehr bedingt auf die neuen Ansprüche und Wünsche eingegangen werden.

4.5 MILLENNIUM CITY WIEN

4.5.1 BESCHREIBUNG DER KOMMUNE

Siehe Kapitel 4.4.1.

4.5.2 BESCHREIBUNG DES STANDORTES UND AUSGANGSSITUATION

Das Projekt Millennium City liegt im 20. Wiener Gemeindebezirk, am Handelskai 94 – 96. Der 20. Gemeindebezirk befindet sich nördlich des Wiener Stadtzentrums. Die Lage dieses Grundstückes in der Stadt ist als 1C Lage zu bewerten. Das Image des Standortes vor Entwicklung der Millennium City war aufgrund der Lage und der großen Gemeindewohnbauten aus den 1950er Jahren schlecht. Nach Fertigstellung des ersten Bauteiles stieg das Image

des Standortes durch die unmittelbare Nähe zum zuvor gebauten Millennium Tower und die sehr gute Anbindung an den ÖV. Der Standort ist an den ÖPNV durch die Linien U6, die Schnellbahnen S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9 und S15 und die Autobuslinien 5A und 11 angebunden. Im motorisierten Individualverkehr sorgen die Anbindungen an die A22 (Donauuferautobahn), die A23 (Flughafenautobahn) sowie die Donau aufwärts führende B14 für eine gute Erreichbarkeit.

Im 20. Wiener Gemeindebezirk leben 82 121 Personen. Davon sind 41 946 Frauen und 40 175 Männer. Die beiden größten Altersgruppen in diesem Bezirk sind die 30- bis 60-jährigen mit 35 817 Personen und die 15- bis 30-jährigen mit 17 303 Personen. Das durchschnittliche Jahresnettoeinkommen der im Bezirk wohnenden Personen beträgt € 16.023,--.⁶³ Die Kaufkraft beträgt im Einzugsgebiet über 2 Milliarden Euro, davon allein 440 Millionen für den Freizeitbereich.⁶⁴

Die Unternehmensstruktur am Standort bestand vor der Entwicklung vor allem aus Gastronomiebetrieben und Einzelhandelsbetrieben. Des Weiteren befindet sich in der näheren Umgebung der Millennium City ein Studentenheim, das Unfallkrankenhaus Lorenz Böhler sowie die Fachhochschule Technikum Wien.

Vor Beginn der Entwicklung des Entertainment Centers wurde der erste Bauteil, bestehend aus einem Turm mit einer Höhe von 202 m und einer Einkaufshalle, errichtet. Die Grundstücke auf dem der Tower steht, wurden von Ing. Mag Stumpf von der OMV erworben, die auf diesem Areal ihr neues Headquarter errichten wollte. Für dieses Projekt wurden damals schon die notwendigen Umwidmungen und Änderungen im Bebauungsplan durchgeführt. Diese Dokumente mussten nur mehr an die Anforderungen von Herrn Stumpfs Tower angepasst werden. Das Gebäude des Millennium Towers und der Einkaufshalle wurde im Jahr 1999 eröffnet.

Probleme traten zu Beginn der Projektentwicklung bei der Grundstückssicherung auf. Damals es war nicht möglich alle Grundstücke zu erwerben. Ein kleines Restgrundstück blieb übrig. Weiters gab es eine leichte Kontaminationen des Bodens durch Ölreste einer vorangegangenen Nutzung des Grundstückes.

⁶³ Vgl.: Magistrat der Stadt Wien MA 5 (2007): Statistisches Jahrbuch der Stadt Wien 2007, S.: 438f

⁶⁴ Vgl.: <http://www.millennium-city.at/> am 06.10.2008

4.5.3 ÜBERBLICK ÜBER DAS PROJEKT

Das Projekt Millennium City besteht aus zwei Bauteilen. Der erste dieser beiden Bauteile bestehend aus dem 202 m hohen Turm, Wohnungen und der Einkaufshalle wurde im Juli 1997 zu bauen begonnen. Die letzten Bauarbeiten an den Wohnungen wurden im Februar 2000 abgeschlossen. Die Bauarbeiten für das auf dem Nachbargrundstück und im Zentrum dieser Beschreibung stehenden Entertainment Centers begannen im September 1999 und wurden im Oktober 2001 nach einer zweijährigen Bauphase abgeschlossen. Das Entertainment Center umfasst eine Gesamtfläche von 42 000 m² und besteht aus sieben Stockwerken (siehe Abbildung 16).

Abbildung 16: Entertainment Center Millennium City



Quelle: eigene Erhebung



Quelle: ATP Architekten und Ingenieure

Es beinhaltet ein Fitnessstudio und eine UCI-Kinowelt mit 21 Sälen. Der Saal 4 dieses Kinos ist mit 750 Sitzplätzen der größte Premiersaal Wiens. Das Millennium Event Center, das sich ebenfalls in diesem Bauteil befindet, stellt auf einer Gesamtfläche von 2 300 m² Räume für Kongresse, Ausstellungen, Firmenfeiern u.a.m. zur Verfügung. Der zentral gelegene Food Court ist eines der Highlights des Entertainment Centers (siehe Abbildung 17). Dieser Bereich ist von jeder Ebene aus gut zu erreichen und besteht aus verschiedensten Restaurants, Cafés, Outlets, Bars und gehobener Gastronomie.

Abbildung 17: Food Court und Eingang UCI im Entertainment Center Millennium City



Quelle: ATP Architekten und Ingenieure

Das 3 900 m² große Funland-Vienna zählt zu den größten Indoor Family Entertainment Centern Österreichs. Es bietet 21 Bowlingbahnen, 28 Billardtische, 12 Internet-Terminals, 8 Softball-Kanonen und unzählige weitere Spielgeräte an. Ebenfalls in einem Untergeschoß befinden sich der A-Vienna Dance Club over 21 und die Talstation, welche Wiens größte Schihütte darstellt.⁶⁵

4.5.4 BETEILIGTE AKTEURE UND VERNETZUNG DER AKTEURE

An der Entwicklung und dem Bau des zweiten Abschnittes der Millennium City waren insgesamt zwei öffentliche und acht private Akteure beteiligt. Der wichtigste öffentliche Akteur war die Stadt Wien mit ihren hoheitlichen Kompetenzen wie der Erteilung der Baugenehmigung oder die Abänderung des Flächenwidmungsplans. Die Stadt war an dem Prozess in den Jahren 1999 bis zur Fertigstellung 2001 involviert. Das Ziel, das sie mit dem Projekt verfolgte, war die Schaffung eines Wahrzeichens für die Stadt sowie die Bildung eines neuen Zentrums für den 20. Bezirk.

Der zweite öffentliche Akteur war die Gemeindevertretung des 20. Bezirks. Diese trat ebenfalls in der Rolle der öffentlichen Hand auf und war im Zeitraum von 1999 bis 2001 an dem Prozess beteiligt. Die Hauptaufgabe des Bezirks war die Beschwerden der Anrainer und die Widerstände gegen das Projekt zu filtern und an das Projektmanagement weiter zu leiten. Als Ziel verfolgte der Bezirk die Schaffung neuer Arbeitsplätze und Infrastruktur sowie die Errichtung eines Wahrzeichens und Zentrums für den 20. Bezirk.

⁶⁵ Vgl.: <http://www.millennium-city.at/> am 06.10.2008

Der wichtigste private Akteur bei der Projektentwicklung war AURORA Bauprojekt GmbH, welche eine Gruppe um Ing. Mag. Georg Stumpf ist. Herr Stumpf ist der Inhaber der Millennium City und war auch für die Errichtung des ersten Bauteiles verantwortlich. Die Rollen der AURORA Bauprojekt GmbH in der Entwicklung von 1999 bis 2003 waren die des Bauherrn, des Projekt Initiators sowie die eines Immobiliendienstleisters. Weiters war sie für das Branding des Projektes verantwortlich. Das Ziel, das die Gesellschaft verfolgte, war die größten, besten und kompaktesten Unternehmer am Wiener Entertainment Markt zu werden. Des Weiteren wollte sie ihre Gewinne maximieren sowie die Risiken kennen und minimieren.

Als zweiter zentraler privater Akteur trat die ATP Architects and Engineers auf. Diese war schon an der Errichtung des ersten Bauteiles beteiligt und war auch bei der Errichtung des Entertainment Centers als Gesamtplaner tätig. In dieser Funktion erbrachten sie in den Jahren 1999 bis 2001 alle Architektur- und Ingenieursleistungen, die für das Projekt relevant waren. Als Ressourcen brachten sie Projektentwicklungs-Know-how, Planungs-Know-how und Markt Know-how in die Entwicklung ein. Das Ziel, das die ATP verfolgte, war, das größte, beste und kompakteste Projekt am Wiener Entertainment Markt zu errichten und ihre Gewinne zu maximieren sowie die Risiken zu kennen und diese zu minimieren.

Bei der Porr Projekt und Hochbau Aktiengesellschaft handelt es sich um ein Bauunternehmen, das von 1999 bis 2001 für die Baumeisterarbeiten und der Sicherung der Baugrube zuständig war. Das Interesse dieses Unternehmens ist die Projektentwicklung und Umsetzung größerer Bauaufträge.

Die Kraftwerk Living Technologies GmbH ist ein Experte auf dem Bereich Erlebnistechnologie. Sie brachte von 1999 bis 2001 vor allem ihr Entertainment Know-how in das Konzept mit ein.

Weitere zwei private Akteure sind die beiden Grundstückseigentümer, auf deren Immobilien das Entertainment Center errichtet werden sollte. Sie waren von Beginn der Projektentwicklung 1998 am Prozess beteiligt. Herr Stumpf konnte einem der beiden das Grundstück abkaufen, dem anderen nicht. Als Ziel verfolgten die Grundstückseigentümer einen möglichst hohen Preis für ihre Grundstücke zu erzielen.

Die United Cinemas International Multiplex Gesellschaft mbH (UCI) ist in der Rolle des Kinobetreibers am Projekt beteiligt. Der Mietvertrag mit Herrn Stumpf wurde 1999 unterzeichnet. Die UCI brachte in die Entwicklung vor allem Kino-Know-how ein, mit dem Ziel das größte Kino Wiens zu errichten.

Der letzte private Akteur ist die Münchmeyer Petersen Capital AG. Diese kaufte 2003 das gesamte Projekt (Bauteil eins und zwei) von Herrn Stumpf. Als Ziel hatte die Münchmeyer Petersen Capital AG die Millennium City zu erwerben.

Die Projektentwicklung wurde von zwei zentralen Personen Mag. Stumpf und Prof. Achammer (ATP) getragen. Sie entwickelten bereits zusammen den Bauteil I der Millennium City. Mag. Stumpf als Bauherr beauftragte Prof. Achammer mit der Erbringung aller Architektur- und Ingenieursleistungen für das Projekt. Weiters beauftragte er die Firma Porr mit der Errichtung. Er war auch derjenige, der sich das Know-how für die Entwicklung des Entertainment Konzeptes von der Firma Kraftwerk holte.

4.5.5 PROJEKTENTWICKLUNG

Beginn der Projektentwicklung war die Grundstückssicherung 1998. An diesem Schritt waren die AURORA Bauprojekt GmbH sowie die beiden Grundstückseigentümer beteiligt. Die Grundstücke in unmittelbarer Nähe zum Millennium Tower, auf denen das Entertainment Center errichtet wurde, gehörten zwei unterschiedlichen Grundstückseigentümern. Mit einem dieser beiden konnte sich Mag Stumpf über den Kauf einigen, mit dem zweiten gelang ihm dies nicht. Der zweite Eigentümer hatte zwar die Bereitschaft zu verkaufen, wollte aber einen zu hohen Preis. Mittels eines Kaufvertrages wurde die AURORA Bauprojekt GmbH neuer Eigentümer des einen Grundstückes.

Als erster Schritt bei der Entwicklung des Grundstückes ging die AURORA Bauprojekt GmbH der Frage nach, was am Wiener Markt gerade an Immobilien nachgefragt wurde. Die Ergebnisse der ersten Überlegungen sahen für den Standort ein Wohnbauprojekt vor. Dieses wandelte sich zunächst zu einem Shoppingcenter und schlussendlich zu einem Urban Entertainment Projekt. Als vorbereitende Studien wurden von Mag. Stumpf eine Standort- und eine Marktanalyse durchgeführt. Diese Studien waren für die Sicherstellung der Finanzierung des Projekts von zentraler Bedeutung. Die ganze Phase im Jahr 1999 war ein langsames Herantasten an das Projekt und ein Prüfen der Reaktion des Wiener Marktes auf die erarbeiteten Ideen. Weiters wurden erste Überlegungen angestellt, welche Unternehmen als Mieter für ein Urban Entertainment Center in Wien überhaupt in Frage kommen. Als Instrumente wurden in dieser Phase Marktanalysen, Standortanalysen, ein Finanzierungsplan, ein Businessplan und Risikoanalysen eingesetzt.

Nach dem der Beschluss ein Urban Entertainment Center zu errichten gefallen war, wurden europaweit Referenzprojekte besichtigt. Dabei ließen sich nur sehr wenige Projekte ausfindig

machen, die aus Sicht der AURORA Bauprojekt GmbH und der ATP gelunge Entertainment Projekte darstellten. Die meisten dieser Projekte besaßen einen sehr großen Anteil an Shopping- und nur wenige Entertainmentbestandteile. Bei der Besichtigung der Referenzprojekte im Jahr 1999 konnte ein starker kultureller Unterschied bei der Auslegung des Entertainment Begriffes festgestellt werden.

In einem nächsten Schritt im Jahr 1999 gingen die AURORA Bauprojekt GmbH, ATP und Kraftwerk Living Technologies GmbH dazu über sich die Frage zu stellen, welche Vorstellungen und Erwartungen an ein Entertainment Center geknüpft sind. Des Weiteren wurde versucht zu hinterfragen, was zukünftige Kunden für Ansprüche an ein Entertainmentprojekt haben. Zuletzt musste die Frage geklärt werden, welche Unternehmen als Mieter eines Entertainment Projektes in Frage kommen. Für die Erarbeitung des Konzeptes wurde weiteres Know-how von Fachplanern im Bereich Entertainment und Food Courts etc. in Anspruch genommen.

Ebenfalls parallel zu den vorherigen Schritten wurde bereits 1999 damit begonnen verschiedene Mieter aus dem Entertainmentbereich von der Nachhaltigkeit des Projektes zu überzeugen. An diesem Schritt waren bis 2001 die AURORA Bauprojekt GmbH, die ATP und United Cinemas International Multiplex Gesellschaft mbH beteiligt. Damit sollten Mieter zu einem möglichst frühen Zeitpunkt an Mietverträge gebunden werden. Dadurch war es im weiteren Planungsverlauf leichter möglich den Wünschen der unterschiedlichen Akteure bei der Detailplanung nachzukommen.

Ebenfalls parallel war von 1999 bis 2001 die von der AURORA Bauprojekt GmbH mit der Bauausführung beauftragte Firma Porr mit der Errichtung des Gebäudes beschäftigt. Die United Cinemas International Multiplex Gesellschaft mbH überwachte dabei die Errichtung des Kinos und brachte noch Ideen und Wünsche ein.

Der letzte Schritt der Projektentwicklung war der Verkauf des gesamten Projektes im Jahr 2003 an die Münchmeyer Petersen Capital AG. Dies war der Exit Zeitpunkt von Herrn Stumpf aus dem Projekt.

4.5.6 DEALS, VERTRÄGE, ERFOLGSFAKTOREN UND ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN DER PROJEKTENTWICKLUNG

Die zentralen Kompetenzen, die für die Entwicklung des Projektes wichtig waren, betreffen vor allem die Kommunikationsfähigkeit der Akteure untereinander, das laufende Risikoma-

nagement sowie die Fähigkeit sich Fachwissen in diversen Bereichen zugänglich zu machen.

Wichtige Deals waren der Kauf des Grundstückes am Beginn der Projektentwicklung und der Verkauf des gesamten Projektes an die Münchmeyer Petersen Capital AG.

Als Erfolgsfaktoren in der Projektentwicklung sind die handelnden Personen zu sehen, die ihre Aufgaben sehr kompetent erfüllt haben. Das gute Zusammenspiel ermöglichte es ein gelungenes Konzept mit einem vielfältigen Unterhaltungsangebot zur richtigen Zeit auf den Markt zu bringen. Dieses wurde durch ständiges Überprüfen am Markt immer weiterentwickelt.

Das Ergebnis ist ein Konzept, das in der Lage ist unabhängig von der Tageszeit Leute anzuziehen. Das Kino bringt Kunden sowohl nachmittags als auch in der Nacht. Diese müssen um zur U-Bahn oder Parkgarage zu gelangen wieder die Gastronomiebereiche, die ihrerseits wieder den ganzen Tag über bis in die Nacht hinein Kunden anziehen, passieren. Das geschaffene Nighttime-Entertainment belebt durch die Diskothek das Projekt bis in den frühen Morgen. Die Einzelhandelsbetriebe des Entertainment Centers profitieren vor allem von der im ersten Bauteil gelegenen Einkaufshalle. Die Betriebe dieser Halle ziehen sehr viele konsumfreudigen Kunden an.

Ein Erfolgsfaktor ist die Bereitschaft sich Fachwissen anzueignen in Bereichen, in denen man selbst kein Experte ist, entweder durch Recherchen oder durch Hinzuziehen anderer Fachplaner. Dies macht sich bei dem Projekt vor allem durch ein stimmiges Konzept bemerkbar. Es besteht keine Konkurrenz zwischen dem zuvor geschaffenen Bauteil und dem Entertainment Center.

Für den Erfolg und die Bekanntheit des Projektes war die, durch den Tower und die Einkaufshalle geschaffene Marke Millennium City, die in der Wiener Bevölkerung bereits etabliert war, von großem Vorteil.

Schließlich war für den Erfolg die gute Erschließung des Standortes durch den öffentlichen Verkehr entscheidend. Dadurch ist es vor allem dem jungen Publikum möglich den Standort zu jeder Tages- und Nachtzeit zu erreichen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für das Projekt ist der ausgezeichnete Mietermix des Entertainment Centers.

5 HANDLUNGSLEITFADEN

5.1 ÜBERPRÜFUNG DER SOLL PROZESSE ANHAND DER FALLBEISPIELE

„Für eine erfolgreiche Projektentwicklung müssen – die richtigen Leute am Tisch sitzen, sie müssen die Prozesse beherrschen und etwas vom Geschäft verstehen, zB wann ein Hotel funktioniert und wann eben nicht“⁶⁶

Die drei in diesem Zitat von Karl Giger enthaltenen Thesen können durch die Analyse der Fallbeispiele bestätigt werden.

Bereits bei der Betrachtung des ersten Beispiels der Cinecitta Nürnberg stellte sich heraus, dass ein Vorgängerprojekt nicht realisiert werden konnte, da der Architekt nicht mit dem von der Stadt und Herrn Weber vorgegebenen Kostenrahmen für das Projekt umgehen konnte. Ganz im Gegensatz dazu entwickelte das Architekturbüro Schneider, in Zusammenarbeit mit Herrn Weber, ein sehr gutes Grob- und Gebäudekonzept für das Kino. Das Architekturbüro Schneider nahm dabei das von Herrn Weber eingebrachte Kino- und Gastronomie Know-how bereitwillig auf und setzte dieses auch in ihren Plänen um. Von zentraler Bedeutung bei der Erstellung des Gebäude- und des Betriebskonzepts war das Know-how, das Herr Weber aus seiner langjährigen Erfahrung als Kinobetreiber mit in die Entwicklung einbringen konnte. Die These konnte ebenfalls durch die Betrachtung des zweiten Beispiels, der Schiffbauergasse in Potsdam bestätigt werden. Bei dieser Entwicklung spielt der Sanierungsträger Potsdam eine zentrale Rolle. Er vergibt auf der einen Seite Aufträge an andere Projektentwickler oder Baufirmen und macht sich so Ressourcen zugänglich, die er selbst nicht besitzt. Auf der anderen Seite ist er für den Verkauf oder die Vermietung der Flächen auf dem Areal zuständig. Gerade beim Punkt Vermietung und Verkauf von Flächen wurde ein sehr guter Mix zwischen gewerblichen Trägern bzw. Trägern der Kreativwirtschaft, der Gastronomie und kulturellen Trägern erreicht. Des Weiteren ist durch die Koordinationsfunktion des Geschäftsbereiches für Kultur die Kommunikation zwischen den Kulturbetrieben, der Gastronomie, den gewerblichen Akteuren und der öffentlichen Hand sichergestellt. Dadurch wird erreicht, dass alle Akteure ihr Know-how und ihre Ideen in den Entwicklungsprozess einbringen können.

Die Projektentwicklung des Gasometershoppingcenters und des Entertainment Centers haben die These von Herrn Giger ebenfalls bestätigt, wenn auch in negativem Sinn. Da es den Akteuren nicht gelungen ist, ein auf alle Bereiche abgestimmtes Betriebskonzept zu erstellen, schafft es das Projekt seit seiner Eröffnung nicht einen vollen Vermietungsstand zu er-

⁶⁶ Giger Karl, Projektentwickler redKG, Wängi Schweiz

reichen. Ebenfalls ist es bis jetzt nicht gelungen einen Frequenzbringer zu finden, der es schafft Kunden aus dem Umfeld anzuziehen. Weiters wurde bei der Vermietung der Flächen nicht auf einen geeigneten Mietermix geachtet. Die von den Akteuren erarbeiteten Betriebskonzepte schaffen Konkurrenz zwischen den Gastronomie- und Einkaufsbereichen der Gasometer Mall und des Entertainment Centers. Weiters wurde bei der Erarbeitung des Brandings eine Marke geschaffen, die im Gegensatz zu den Gasometern selbst, in der Bevölkerung nicht bekannt war.

Bei der Betrachtung der Entwicklung des Entertainment Centers Millennium City konnte diese These ebenfalls im positiven Sinn bestätigt werden. Die sehr gute Zusammenarbeit zwischen Herrn Stumpf, Herrn Prof. Achammer (ATP) und Experten aus dem Bereich Entertainmentplanung bzw. Konzeption von Gastronomiebereichen, führte zur Erarbeitung eines sehr guten Entertainmentkonzeptes. Schon am Beginn bewiesen die Akteure, dass sie ihr Geschäft verstehen, da sie sich nicht gleich auf die Errichtung eines Entertainment Centers fixierten sondern sich erst nach und nach dem Thema Entertainment annäherten. Dabei wurde wieder geprüft wie das geplante Objekt auf dem Wiener Markt angenommen wird. Ebenfalls wurde bei der Vermietung darauf geachtet, dass im Entertainmentbereich auch Mieter wie Sportartikelhändler vertreten sind, die zum Bereich Entertainment gezählt werden können.

Die drei zentralen Prozesse, aus denen die Projektentwicklung im engeren Sinne besteht und die sich im Laufe der Projektentwicklung im engeren Sinne immer wieder wiederholen, konnten ebenfalls bei der Betrachtung der Fallbeispiele bestätigt werden. Diese drei Prozesse, die Analysen, die Konzepte und die Bewertung wurden bei der Entwicklung der Millennium City immer wieder durchgeführt. Vor allem am Beginn, bei der Entscheidung welche Nutzung auf dem Grundstück entstehen sollte, waren diese Prozesse von entscheidender Bedeutung.

Selbige Prozesse führen auch bei der Schiffbauergasse zu einem gelungenen Projekt. Dort ist es die Aufgabe des Sanierungsträgers vorbereitende Analysen zu erarbeiten, die Erstellung von Gebäude-/ Nutzungskonzepten auszuschreiben und diese vor der endgültigen Vergabe an einen Bauträger oder Projektentwickler zu bewerten.

Die These, dass bei der Entwicklung einer Betreiberimmobilie bzw. Facilities, nicht das Gebäude sondern die geplante Nutzung bzw. die Ziele zu deren Erreichung im Mittelpunkt stehen, konnte ebenfalls bestätigt werden. Beim Projekt Cinecitta beispielsweise wurde ausgehend von der Kino-, Gastronomie- und Entertainmentnutzung ein Gebäudekonzept entwi-

ckelt. Herr Weber als Kinoexperte konnte dazu sein über Jahre angesammeltes Kino Know-how einbringen.

Bei der Entwicklung des Entertainment Centers Millennium City stand ebenfalls die zukünftige Nutzung im Zentrum. Als erster Schritt wurde diese nach Überprüfungen am Markt als Entertainmentnutzung festgelegt und danach durch die Analyse von Referenzprojekten bzw. eigenen Überlegungen ein Entertainmentkonzept für das Projekt entwickelt. Zu dieser Entwicklung wurden auch externe Fachleute aus dem Bereich Entertainmentplanung hinzugezogen. Parallel dazu wurde die Gebäudeplanung an das erarbeitete Konzept und den Ansprüchen einzelner Mieter angepasst.

Die Entwicklung der Gasometer und des Entertainment Centers hatte vor allem bei den Gasometertürmen, die Gebäude im Mittelpunkt. Aus diesem Grund wurde diesen alles untergeordnet und die Konzepte nicht anhand der geplanten Nutzungen oder Ziele entwickelt. Die Folge ist, dass bei der Mall nie eine höhere Vermietung als 90 % erreicht werden konnte und das Projekt es nicht schafft Kunden aus der Umgebung anzuziehen.

Die lebenszyklusbezogene Projektentwicklung, die versucht durch flexibles Management der Facilities und der flexiblen Gebäude Handlungsoptionen zur Verfügung zu stellen, wurde beim Projekt Cinecitta umgesetzt. Bei diesem Megaplex Kino kann einer der Kinosäle für Firmenpräsentationen genutzt werden, weil es möglich ist diesen Saal so zu öffnen, dass Tageslicht hineinströmt. Weiters ist zB die Präsentation eines Autos durch eine vorhandene Zufahrt in den Saal möglich. Ebenfalls befindet sich in dem Kino ein Discosaal, der für Veranstaltungen aller Art genutzt werden kann.

5.2 EIGENE THESEN ZUR ENTWICKLUNG VON URBAN ENTERTAINMENT CENTERS

Für eine erfolgreiche Projektentwicklung muss von den beteiligten Akteuren ein Betriebskonzept entwickelt werden, das auf die unterschiedlichen Anforderungen der Akteure und des Gebäudes abgestimmt ist, eine klare Organisationsstruktur besitzt und keine Konkurrenz zwischen den unterschiedlichen Gastronomie-, Entertainment- und Einzelhandelsbereichen erzeugt.

Dies wurde beim Projekt Gasometer nicht erreicht. Es wurden unterschiedliche Konzepte geschaffen, die Konkurrenz zwischen den Gebäuden der Gasometer und des Entertainment Centers erzeugen. Diese Konkurrenz besteht vor allem zwischen Einzelhandels- und Gast-

ronomiebereichen. Ebenfalls ist aufgrund der Unmenge an handelnden Akteuren in diesem Projekt keine durchgängig klare Organisationsstruktur erkennbar.

Viel besser wurde das beim Projekt Cinecitta gelöst, wo sich die einzelnen Bereiche ergänzen und so zu jeder Tageszeit eine Kundenfrequenz, auch unabhängig von einander, geschaffen wird. Weiters gibt es im Betriebskonzept nur einen Betreiber für die Gastronomie und Kinobereiche. Somit ist es für diesen wesentlich leichter alles auf einander abzustimmen.

Bei der Entwicklung von Urban Entertainment Centern muss von den beteiligten Akteuren ein Mietermix geschaffen werden, dessen Anziehungskraft auf die potentiellen Kunden so groß ist, dass eine bestimmte Tages- und Nachtfrequenz aus dem Umfeld geschaffen wird.

Eine bestimmte Kundenfrequenz ist für das Überleben eines Projektes notwendig. Von großem Vorteil ist es daher, ein Betriebskonzept und einen Mietermix zu schaffen, der eine bestimmte Frequenz an Kunden zu jeder Tagszeit sicherstellt.

Beim Projekt Millennium City wird das durch die unterschiedlichen Entertainment- und Gastronomiebereiche erreicht. Die Mieter der Gastronomiebereiche schaffen es Kunden den ganzen Tag über anzuziehen. Währenddessen ziehen die Mieter wie UCI oder die Diskothek Kunden eher erst in den Abend und Nachtstunden an. Die gegenüberliegende Einkaufshalle zieht ebenfalls den ganzen Tag Kunden an und somit auch noch potentielle Kunden für das Entertainmentangebot.

Das Projekt Gasometer hatte von Beginn an keinen Mietermix, der diese Funktionen erfüllen konnte. Das Projekt profitiert von den Wohnungen, die im Zuge der Entwicklung geschaffen wurden. Es wurde nie geschafft Kunden aus dem Umfeld in das Projekt zu ziehen. Durch das Ausbleiben der Mieter verschlechterte sich auch der geschaffenen Mix immer mehr. Momentan scheint es sehr schwierig neue Mieter anzuwerben, die attraktiv genug sind, Kunden aus dem Umfeld anzuziehen.

Um ein Projekt erfolgreich zu entwickeln, ist es notwendig über das gesamte Projekt vorbereitende, auf einander abgestimmte Studien zu erstellen, sowie laufend ein Risikomanagement zu betreiben, um gegebenenfalls auf zu hohe Risiken reagieren zu können.

Vorbereitende Studien bei Projektentwicklungen sind notwendig um Aufschluss über die jeweilige Ausgangssituation zu erhalten. Diese Studien müssen aufeinander abgestimmt

durchgeführt werden, da es sonst zu einer Verzerrung der Ergebnisse kommen kann. Ebenfalls ist ein laufendes Risikomanagement notwendig, um auf Schwierigkeiten im Entwicklungsprozess reagieren zu können.

Die vorbereitenden Studien bei der Entwicklung der Gasometer wurden getrennt durchgeführt. Dieses Manko zieht sich durch den gesamten Entwicklungsprozess und spiegelt sich in der Tatsache wieder, dass es nicht gelungen ist ein Gesamtkonzept für die Bereiche der Gasometer und des Entertainment Centers zu schaffen.

Das laufende Risikomanagement war mitverantwortlich, dass die Millennium City zu einem sehr erfolgreichen Projekt wurde.

Eine erfolgreiche Projektentwicklung erfordert engagierte Akteure, welche selbst Know-how in die Entwicklung einbringen können und die Fähigkeit besitzen sich fehlendes Know-how, das für die Erarbeitung der Konzepte wichtig ist, durch das Hinzuziehen anderer Fachleute zu beschaffen.

Bei der Entwicklung der Millennium City erkannten die handelnden Akteure bei der Erstellung des Betriebskonzeptes, dass sie selbst keine Spezialisten im Bereich Entertainmentplanung waren und holten sich aus diesem Grund Fachleute aus diesem Bereich hinzu. Das Ergebnis ist ein Konzept, in dem die Bereiche Entertainment, Gastronomie und Einzelhandel unabhängig von einander in der Lage sind Leute in das Projekt zu locken bzw. die Bereiche sich auch gegenseitig ergänzen.

Um eine erfolgreiche Projektentwicklung zu gewährleisten ist es notwendig, dass die Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren reibungslos und schnell funktioniert.

Kurze Kommunikationswege sind in einer Projektentwicklung vor allem für schnelle Entscheidungen notwendig. Weiters ist es wichtig bei einem Projekt mit sehr unterschiedlichen Akteuren, wie im Falle der Schiffbauergasse, eine zentrale Ansprechperson zu schaffen, die versucht allen Akteuren in der Entwicklung die Möglichkeit zu bieten, ihre Ideen bzw. ihren Unmut den anderen mitzuteilen.

Bei der Entwicklung der Millennium City war es vor allem der enge Kontakt zwischen Herrn Stumpf und Herrn Achammer (ATP), der die schnelle Entwicklung eines Betriebeskonzeptes und seine Umsetzung in ein Gebäudekonzept zur Folge hatte.

Für eine erfolgreiche Projektentwicklung ist es von Vorteil die Lage des Standortes so zu wählen, dass dieser für die potentiellen Kunden verkehrsmäßig gut erreichbar ist

und bereits eine bestimmte Bekanntheit, etwa durch seine besondere Lage, seine Geschichte oder seine Umgebung besitzt.

Die Lage eines Standortes ist von großer Bedeutung wie das Beispiel Schiffbauergasse zeigt. Durch die Lage dieses Standortes unmittelbar am Tiefen See mit Blick auf den Babelsberg-Park werden Touristen, die diese wunderschöne Aussicht bewundern wollen, angezogen. Der Standort war ebenfalls schon durch die vor dem Projekt stattgefundenen Nutzungen in der Bevölkerung von Potsdam beliebt und bekannt.

Die Lage des Standortes der Millennium City, unmittelbar an einem großen Knotenpunkt des öffentlichen Verkehrs, trägt zur Bekanntheit des Standortes bei. Weiters ist es für die sehr junge Zielgruppe des Projektes dadurch leicht möglich den Standort am Tag und in der Nacht zu erreichen. Ebenfalls besaß der Standort des Entertainment Centers in der Wiener Bevölkerung schon einen hohen Bekanntheitswert aufgrund seiner Nähe zum zuvor errichteten Millennium Tower.

Für eine erfolgreiche Projektentwicklung ist es notwendig, dass ein Gebäudekonzept von den beteiligten Akteuren geschaffen wird, das auf die Kunden eine Faszination ausübt und bei ihnen ein Erlebnisgefühl weckt. Dieses soll sie zum Verweilen oder zum Wiederkehren bewegen.

Besonders gut wurde das im Falle der Cinecitta gelöst. Die große Herausforderung an diesem schwierigen Standort ein Kino zu errichten, wurde von den handelnden Akteuren sehr gut gelöst. Es wurde ein sehr offenes Gebäude mit vielen Gastronomiebereichen innerhalb des Gebäudes und auf Terrassenflächen geschaffen. Dieses Konzept fesselt die Leute und veranlasst sie immer wieder das Kino oder die Gastronomiebereiche zu besuchen.

Auch beim Projekt Millennium City regt das Konzept mit der Verbindung von Kino, Diskothek und einem zentralen Food-Court die Leute zum Verweilen oder Wiederkehren an.

Für eine erfolgreiche Projektentwicklung ist es notwendig zu wissen welche Förderungen zur Finanzierung des Projektes akquiriert werden können.

Die Finanzierung von Projekten kann durch das Ausfindigmachen der richtigen Fördermöglichkeiten wesentlich erleichtert werden. Um diese Möglichkeiten nutzen zu können ist es notwendig, sich mit den unterschiedlichen Förderbedingungen der einzelnen Fördermittelgeber auseinanderzusetzen.

Die Akquisition von Fördermitteln war vor allem bei der Entwicklung des Projektes Schiffbauergasse von großer Bedeutung. Dort wurde auf die Insolvenz eines wichtigen Akteurs mit der Suche nach neuen Fördermöglichkeiten reagiert. Diese wurden in Form von Städtebauförderungen durch die Festlegung als förmliches Sanierungsgebiet, sowie durch Hauptstadtmittel und EU Gelder gefunden.

Für den Erfolg eines Projektes ist es notwendig das Branding so zu wählen, dass die in den Köpfen der Zielgruppe verankert Marken oder Landmarks, die mit dem Projekt verbunden sind, nicht verschleiert werden.

Dieser Fehler wurde beim Branding des Gasometers begangen. Die an sich bekannte Marke Gasometer wurde kurz vor der Eröffnung in G-Town umgewandelt. Diese Marke hatte natürlich keine Verankerung in der Bevölkerung und gab auch keine Auskunft über die Lage des Standortes.

Für eine erfolgreiche Projektentwicklung ist es notwendig die politischen Entscheidungsträger von der Sinnhaftigkeit des Projektes zu überzeugen und sich deren Unterstützung zu sichern.

Beim Projekt Millennium City wurden vom Bezirk die Beschwerden aus der Bevölkerung gegen das Projekt kanalisiert und an die zuständigen Akteure weitergeleitet. Der Bezirk half somit Beschwerden zu entkräften und so Akzeptanz in der Bevölkerung zu schaffen.

5.3 HANDLUNGSLEITFADEN FÜR LOKALE BETEILIGTE

Die Zielsetzung des Leitfadens zur Entwicklung von Urban Entertainment Centers ist einem Projektentwickler Tipps für die Planung eines solchen komplexen Projektes zu geben. Die Tipps wurden auf Basis der Soll-Prozesse für Projektentwicklung und Perspektivplanung des Fachbereiches für Projektentwicklung an der Technischen Universität Wien, sowie von Thesen, die aus der Untersuchung von vier Fallbeispielen stammen, abgeleitet. Mittels dieses Leitfadens sollen Fehler, die bei der Projektentwicklung von Urban Entertainment Centers entstehen können, vermieden werden

Am Beginn dieses Leitfadens steht eine Checkliste mit der Beschreibung der Akteure und deren wichtigsten Rollen. Danach erfolgen Tipps für Projektentwickler, die sie bei der Entwicklung eines Urban Entertainment Centers beachten sollen.

5.3.1 BESCHREIBUNG DER AKTEURE UND IHRER UNTERSCHIEDLICHEN ROLLEN BEI DER ENTWICKLUNG EINES URBAN ENTERTAINMENT CENTERS

Grundsätzlich lassen sich bei der Entwicklung eines Urban Entertainment Centers drei Arten von Akteuren unterscheiden. Sie sind in unterschiedlichen Rollen am Entwicklungsprozess beteiligt. Diese drei Arten von Akteuren sind die öffentlichen, die intermediären und die privaten Akteure.

Ein **öffentlicher Akteur** ist eine Körperschaft öffentlichen Rechts, z.B. politisch gewählte Vertreter/Organe mit Hoheitsgewalt oder von diesen mit Befugnissen ausgestattete Verwaltungseinheiten. Weiters gehören zu den öffentlichen Akteuren staatlich dominierte Unternehmen, auch wenn diese als juristische Personen des Privatrechts am Wirtschaftsleben teilnehmen.

Private Akteure sind in der Regel gewinnorientierte Unternehmen. Es können aber auch unternehmerisch handelnde Einzelpersonen sein.

Intermediären Akteuren sind Organisationen oder Einzelpersonen, die weder gewinnorientiert handeln, noch mit staatlichen Hoheitsrechten ausgestattet sind.

Diese drei Akteure können nun wie folgt in unterschiedlichen Rollen am Entwicklungsprozess beteiligt sein.

Der **Bauherr** ist bei der Entwicklung vor allem für die Vergabe von Aufträgen und den dazugehörigen Leistungsbeziehungen verantwortlich. Dazu zählt die Vergabe der Planung an Planer/Ingenieure. Der Bauherr hat die Wahl zwischen einem Generalplaner oder er beauftragt selbst Planer und Ingenieure. Bei dem Bauunternehmer besteht die Möglichkeit einen Generalunternehmer oder selbst alle Subunternehmer mit den Aufgaben zu betrauen. Beauftragt der Bauherr alle Subunternehmen selbst, schließt er mit jedem Unternehmen, das für die Erstellung notwendig ist, einen Vertrag und er muss mit jedem Einzelnen über den Preis verhandeln. Weiters kann der Bauherr Aufträge für die Projektsteuerung und die Projektentwicklung an Fachplaner vergeben.

Die **Bauunternehmen** können entweder in Form eines einzelnen Subunternehmens oder als Generalunternehmer an der Erstellung des Gebäudes beteiligt sein. Die Aufgabe des Bauunternehmers ist es, die ihm vorgelegten Pläne zur Zufriedenheit des Bauherren umzusetzen. Sofern sich das Objekt beim Verkauf noch in der Bauphase befindet, geht der Bauträger eine

Verpflichtung zur Fertigstellung nach Vorgaben der Baubeschreibung und der Baubezeichnungen ein. Ein Generalunternehmer bietet sämtliche Bauleistungen für die Erstellung eines Urban Entertainment Centers an und übergibt dem Bauherrn das schlüsselfertige Objekt. Dieses wird nach den Plänen, die dem Generalunternehmer vom Bauherrn übergeben wurden, angefertigt. Meist besteht bei der Vergabe des Auftrages an einen Generalunternehmer eine Festpreisgarantie.

Bei den **Planern und Ingenieuren** handelt es sich um Architekten und Statiker, die für die Erbringung der Architektur und der Ingenieursleistungen verantwortlich sind. Dabei steht es dem Bauherrn wieder frei zwischen einem Generalplaner oder diversen Fachplanern zu wählen. Bei einem Generalplaner handelt es sich um ein Unternehmen, das alle Architektur- und Ingenieursleistungen, die mit dem Projekt verbunden sind, erbringt. Diese sind für die Erstellung des Grobkonzeptes am Beginn des Projektes verantwortlich. Darin enthalten ist ein erster Grundentwurf mit Flächenangaben, Raumprogramm und Baukostenschätzung. Daneben gibt es noch die auf Entertainmentplanung spezialisierten Firmen. Diese können, falls das Fachwissen nicht durch einen der beteiligten Akteure eingebracht werden kann, zur Erstellung des Gebäude- oder Betriebskonzeptes als zusätzliche Experten herangezogen werden.

Bei den **Investoren und Financiers** handelt es sich um Personen oder Unternehmen, die Kapital zur Errichtung des Gebäudes oder für den Betrieb des Entertainment Centers beisteuern. Die Form der Beteiligung ist vom Projekt abhängig. Sie können sich beispielsweise als stille Teilhaber an einer Gesellschaft beteiligen oder mit anderen Investoren eine eigene Gesellschaft gründen. Investoren können auch selbst als Nachfrager von Projektentwicklung in Erscheinung treten. Eine wichtige Rolle kommt den Investoren und Financiers am Beginn der Entwicklung und bei der Sicherstellung der Finanzierung zu. Um sie für eine Investition in das Projekt zu überzeugen sind vorbereitende Studien wie das Grobkonzept notwendig. Dadurch können die Investoren oder Financiers das entstehende Risiko besser einschätzen.

Beim **Betreiber** eines Entertainment Centers kann es sich um eine Person oder ein Unternehmen handeln. Der Betreiber ist im Entwicklungsprozess für die Erstellung des Betriebskonzeptes verantwortlich. Dieses regelt die Anzahl und die Tätigkeit der Betriebe, also den Mieter- bzw. Branchenmix. Des Weiteren beinhaltet es die den Betrieben zur Verfügung stehenden Flächen sowie die Rechte und Pflichten, welche die Betriebe haben. Falls der Betreiber das dazu nötige Know-how nicht selbst in den Prozess einbringt, ist es notwendig sich dieses Wissen durch das Hinzuziehen von Experten zugänglich zu machen. Ein gutes Betriebskonzept ist die Voraussetzung für den späteren Erfolg des Entertainment Centers.

Der Betreiber ist auch nach Abschluss der Projektentwicklung also in der Nutzungsphase für den Mieternmix und die Vermietung der Flächen verantwortlich. Für diese Aufgabe kann beispielsweise ein Centermanagement gegründet werden.

Zuletzt spielt die **öffentliche Hand** eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Urban Entertainment Centern. Durch ihre hoheitlichen Rechte ist die öffentliche Hand für die notwendigen Genehmigungen zuständig, als Voraussetzung für die Verwirklichung eines Projekts. Unter diese hoheitlichen Rechte fallen die Änderung des Bebauungsplanes, die Änderung des Flächenwidmungsplanes und die Erteilung der Baugenehmigung. Weiters ist die öffentliche Hand auch für die Vergabe von Fördermitteln zuständig. Zuletzt kann die öffentliche Hand noch als Grundstückseigentümer an der Entwicklung beteiligt sein.

Der **Initiator** in der Projektentwicklung ist jener Akteur, der mit Idee, Standort, Kapital oder Anderem den Anstoß zum Projekt gibt.

Der **Projektentwickler** im engeren Sinne des Begriffes hat die Aufgabe, vor der eigentlichen Bauplanung das Produkt zu definieren und dabei die Faktoren Standort, Kapital und Projektidee bestmöglich miteinander zu verbinden. Seine Aufgaben reichen von der Projektidee über Standort- und Marktanalysen sowie die Programmerstellung bis zur Entscheidung über die weitere Verfolgung der Projektidee. Zu diesem Zweck sind Machbarkeitsstudien, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, alternative Projektplanung und konkurrierende Lösungsszenarien zu erarbeiten und zu bewerten.

Im weiteren Sinne des Begriffes Projektentwicklung kann er bis zur Übergabe des Projekts an die Nutzer, selbst Vertreter des Bauherrn oder der Investoren bzw. selber Bauherr oder Investor sein.

5.3.2 TIPPS FÜR PROJEKTENTWICKLER EINES URBAN ENTERTAINMENT CENTERS

Tipp 1: Achten Sie darauf, dass die Akteure, die Sie zum Projekt hinzuziehen oder an die Sie im Projekt Aufgaben vergeben, selbst absolute Experten auf dem gewünschten Gebiet sind.

Als Entwickler eines Urban Entertainment Centers sind Sie für die Erstellung der Konzepte, Analysen etc. zuständig. Dabei ist es wichtig, dass Sie bei der Auswahl Ihres Projektteams sowie bei der Vergabe von Aufträgen an externe Berater, darauf achten, dass diese absolute Spezialisten auf ihrem Gebiet sind. Sie müssen diese Leute so auswählen, dass diese das Know-how, welches Sie selbst nicht in der Lage sind in den Entwicklungsprozess einzubrin-

gen, zur Verfügung stellen können. Sie kommen aber selbst nicht umhin sich grundlegendes Know-how über Urban Entertainment Centers sowie den dafür vorgesehenen Markt anzueignen, da Sie selbst auch die Ihnen vorgelegten Konzepte beurteilen müssen. Das externe Know-how kann für Sie Match entscheidend sein, da von diesem die Qualität der Konzepte und somit der spätere Erfolg des Projektes abhängen kann.

Tip 2: Wählen Sie den Standort Ihres Urban Entertainment Centers so, dass dieser verkehrstechnisch gut erschlossen ist und eventuell schon einen gewissen Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung besitzt.

Bei der Auswahl des Standortes ist eine gute verkehrsmäßige Erschließung von großem Vorteil. Dadurch ermöglichen Sie es potentiellen Kunden bequem zu Ihrem Projekt zu gelangen. Diese Erschließung sollte sowohl im öffentlichen als auch im motorisierten Individualverkehr gegeben sein, da Sie mit der Wahl des Verkehrsmittels auch eine bestimmte Zielgruppe ansprechen. Sie ersparen sich bei einer bestehenden Erschließung die Kosten. Die Bekanntheit des Standortes können Sie in weiterer Folge bei der Erstellung des Brandings Ihres Produktes einsetzen.

Tip 3: Wenn Sie ein Urban Entertainment Center entwickeln wollen, ist es notwendig in der Projektentwicklung im engeren Sinne die drei Prozesse Analyse, Konzeption und Projektidee solange zu wiederholen, bis ein marktfähiges Produkt entsteht.

Als Entwickler eines Urban Entertainment Centers müssen Sie mit Ihren Beratern, die ursprüngliche Projektziele solange weiterentwickeln bis ein marktfähiges Produkt entsteht. Das erreichen Sie durch Analysen und der damit verbundenen schrittweisen Weiterentwicklung und Ergänzung der Projektidee. Durch das laufende Testen und Simulieren der dabei entstehenden Konzepte und Ideen zB wie diese vom Markt angenommen werden, wird von Ihnen sichergestellt, dass das Endprodukt von den Mietern und Kunden akzeptiert wird. Dadurch minimiert sich Ihr eigenes Risiko, das mit der Entwicklung und dem Erfolg des Projektes verbunden ist.

Tip 4: Für die Entwicklung eines Urban Entertainment Centers müssen Sie in einem der ersten Schritte vorbereitende Studien durchführen oder durchführen lassen, um eine gute Entscheidungsgrundlage im weiteren Projektverlauf zu haben.

Als Entwickler eines Urban Entertainment Centers benötigen Sie gutes Grundlagenwissen über die Ausgangssituation am Standort und am Markt, damit Sie das Risiko, das mit der Entwicklung entsteht, minimieren können. Die Potentiale und Defizite des Standortes ermöglichen es Ihnen Schlüsse über die weitere Nutzbarkeit zu ziehen. Dieses Wissen ist vor allem bei der Projektentwicklung im engeren Sinne entscheidend, da diese Phase erst durch die Schaffung eines marktfähigen Produktes beendet wird. Wichtig ist, dass Sie die durchgeführten Analysen auf einander abstimmen durchgeführt werden. Dadurch werden alle Aspekte und Auswirkungen des Projektes erfasst

Tipp 5: Kurze Kommunikationswege ermöglichen es Ihnen schnelle Entscheidungen zu treffen.

Da Sie bei der Vergabe der Aufträge auch für die Schaffung der Entscheidungsstrukturen verantwortlich sind sollten Sie diese so gestalten, dass möglichst kurze Wege zwischen den wichtigen Akteuren entstehen. Dadurch lassen sich in sehr kurzer Zeit Entscheidungen treffen und somit das Projekt wird somit positiv beeinflusst. Im Vergleich dazu haben sehr komplexe Entscheidungsstrukturen die Eigenschaft, dass es sehr lange dauert wichtige Entscheidungen zu treffen. Möglicherweise zu lange um rechtzeitig auf geänderte Rahmenbedingungen des Projektes reagieren zu können. Dadurch erhöht sich Ihr mit dem Projekt verbundenes Risiko.

Tipp 6: Achten Sie bei der Erstellung des Gebäudekonzeptes darauf, dass von diesem eine Faszination auf die Kunden ausgeübt wird, das deren Erlebnisgefühl beim Besuch steigert.

Das von Ihnen in Zusammenarbeit mit Ihren Experten erarbeitete Gebäudekonzept muss eine bestimmte Faszination auf die Kunden ausüben. Dieses muss zu einer Steigerung des Erlebnisgefühles bei den Kunden führen. Dadurch schaffen Sie es sich von anderen Projekten zu unterscheiden und wiederkehrende Kunden zu gewinnen. Diese Kunden sind entscheidend, da sie immer wieder Geld in die Kassen der Geschäfte, der Gastronomie und der Entertainmentbereiche bringen. Des Weiteren müssen Sie bei der Erstellung des Gebäudekonzeptes darauf achten, dass Sie für die Zukunft möglichst flexible Handlungsoptionen für das Objekt offen lassen. Dadurch haben Sie im Verlauf des Lebenszyklus der Immobilie leichter die Möglichkeit auf veränderte Ansprüche der Nutzer zu reagieren. Das Gebäudekonzept steht also im direkten Zusammenhang mit dem späteren wirtschaftlichen Erfolg des Projektes.

Tipp 7: Schaffen Sie ein Betriebskonzept, das auf die unterschiedlichen Anforderungen der Nutzer abgestimmt ist, klare Organisationsstrukturen besitzt und keine Konkurrenz zwischen unterschiedlichen Gastronomie-, Entertainment- und Einzelhandelsbereichen innerhalb ihres Objektes schafft.

Das Betriebskonzept ist ebenso wie das Gebäudekonzept für den späteren wirtschaftlichen Erfolg des Projektes maßgeblich verantwortlich. Sie müssen also bei der Planung darauf achten, dass es den Anforderungen Ihrer Mieter entspricht. Des Weiteren müssen Sie im Betriebskonzept die Rechte und Pflichten der unterschiedlichen Mieter festlegen. Eine klare Organisationsstruktur hilft die Einhaltung diese Rechte und Pflichten zu überwachen. Zuletzt wird im Betriebskonzept noch der Mieter- oder Branchenmix des Centers geregelt. Keines Falls dürfen Sie im Betriebskonzept Konkurrenz zwischen unterschiedlichen Bereichen ihres Centers schaffen, da sich diese sonst gegenseitig die Kundschaft wegnehmen. Die unterschiedlichen Bereiche des Centers müssen sich gegenseitig ergänzen. Das heißt, sie müssen auch alleine, in Zeiten in denen die anderen Bereiche keine Kunden anziehen, Kundenfrequenzen schaffen.

Tipp 8: Achten Sie darauf, dass der von Ihnen geschaffene Mietermix eine Anziehungskraft besitzt, die in der Lage ist eine bestimmte Tages- und Nachtfrequenz an Kunden aus dem Umland zu generieren.

Eine bestimmte Kundenfrequenz ist für das Überleben jedes Urban Entertainment Centers notwendig. Der von Ihnen und Ihren Kollegen geschaffene Mietermix muss darum im Stande sein Kunden zu jeder Tageszeit aus dem Umland anzuziehen. Dabei ist vor allem ein Ankermieter von Vorteil, der diese Funktion übernehmen kann und von dem in weiterer Folge alle Bereiche profitieren. Der von Ihnen geschaffene Mietermix sollte also so gewählt werden, dass sich die Bereiche untereinander ergänzen und gegenseitig anregen, um so das wirtschaftliche Überleben des Centers zu sichern.

Tipp 9: Holen Sie sich die Unterstützung von politischen Entscheidungsträgern für ihr Projekt.

Sie müssen bei der Entwicklung eines Urban Entertainment Centers die politischen Entscheidungsträger von der Sinnhaftigkeit Ihres Projektes überzeugen, da diese vor allem für die Umwidmung der Flächen und Erteilung der Baugenehmigung zuständig sind. Durch diese

Unterstützung können Sie Genehmigungszeiten verkürzen und sich Unterstützung bei der Schaffung von Akzeptanz in der Bevölkerung sichern.

Tipp 10: Wählen Sie das Branding Ihres Produktes so, dass die in den Köpfen der Konsumenten bereits bestehenden Marken und Landmarks bestehen bleiben.

Nutzen Sie beim Branding Ihres Produktes mögliche bekannte Marken oder Landmarks, die mit Ihrem Produkt in Verbindung stehen. Dadurch ersparen Sie sich teure Kampagnen bei denen erst einmal ein Bild des Projektes in den Köpfen der Kunden geschaffen werden muss. Sie müssen versuchen an bestehende Bilder in den Köpfen der Kunden anzuknüpfen, um diese so auf Ihr Projekt aufmerksam zu machen.

5.4 TRANSFERIERBARKEIT DES HANDLUNGSLEITFADENS

Im folgenden Kapitel soll die Übertragbarkeit des in Kapitel 5.2 entwickelten Handlungsleitfadens zur Entwicklung von Urban Entertainment Centern auf andere Projekte (z.B. Büro, Wohnen ect.) analysiert werden. Da es sich bei einem Urban Entertainment Center um eine Betreiberimmobilie handelt, ergeben sich Unterschiede zu anderen Immobilienarten wie beispielsweise Wohnbauten.

Die Unterteilung der Akteure einer Projektentwicklung in öffentliche, intermediär und private ist allgemein gültig. So auch für alle anderen Projektentwicklungen. Ebenso verhält es sich mit den unterschiedlichen Rollen, in denen die Akteure im Entwicklungsprozess auftreten können. Diese sind bei einer Büroimmobilie dieselben wie bei einem Urban Entertainment Center oder bei einem Wohnbauprojekt.

Da bei der Erstellung des Handlungsleitfadens die Besonderheiten eines Urban Entertainment Centers berücksichtigt wurden, sind auch die erarbeiteten Tipps auf die Entwicklung eines solchen Projektes ausgelegt. Teilweise besteht die Möglichkeit diese auf andere Projekte anzuwenden, teilweise sind die Unterschiede aber zu groß. Stark abhängig ist diese Transferierbarkeit von der Tatsache, ob es sich bei einem anderen Projekt ebenfalls um eine Betreiberimmobilie handelt oder nicht. Ist das nicht der Fall, ergeben sich vor allem Unterschiede bei der Auswahl des Standortes und beim Branding. Das Betriebskonzept und die Schaffung eines Mieter- oder Branchenmix fallen gänzlich weg. Auf andere Betreiberimmobilien können die Tipps zum größten Teil angewandt werden. Im folgenden Teil wird nun die Transferierbarkeit auf die Entwicklung von herkömmlichen Immobilien überprüft.

Die Auswahl des Standortes sollte, wie beschrieben, bei einem Urban Entertainment Center so gewählt werden, dass dieser einerseits verkehrsmäßig gut erreichbar ist und andererseits in der Bevölkerung schon bekannt ist. Der Bekanntheitsgrad des Standorts kann in weiterer Folge für Marketingzwecke genutzt werden. Die verkehrsmäßig gute Erschließung ist für jedes Projekt wichtig. Anders verhält es sich beim Bekanntheitsgrad eines Standortes. Dieser spielt beispielsweise bei der Errichtung eines Wohnhauses eine untergeordnete Rolle. Ebenso ist das Branding bei einem Wohnbau nicht vorrangig.

Bei allen Projekten gleichbleibend sind die Anforderungen an die unterschiedlichen Akteure, die zum Projekt hinzugezogen werden. Sie müssen absolute Experten in ihrem Fachbereich sein und ihr Know-how in den Entwicklungsprozess einbringen.

Ebenfalls sollten bei allen Projekten die drei Prozesse Analyse, Konzeption und Projektidee in der Projektentwicklung im engeren Sinne durchgeführt werden. Durch diese Prozesse werden die betriebswirtschaftliche, rechtliche und technische Machbarkeit sowie die Vermarktung der Immobilie gesichert.

Beim Aufbau der Projektstruktur ist es ebenso wie bei allen anderen Projektentwicklungen notwendig kurze Entscheidungswege zu schaffen, da nur so schnell auf geänderte Rahmenbedingungen reagiert werden kann.

Für jedes Projekt muss eine Baugenehmigung erteilt werden. Aus diesem Grund ist es für jede Projektentwicklung sinnvoll, die politischen Entscheidungsträger von der Sinnhaftigkeit des Projektes zu überzeugen.

Das Gebäudekonzept muss bei jeder Immobilie auf die Ansprüche der zukünftigen Nutzer ausgerichtet sein.

6 REFLEXION DER ARBEITSERFAHRUNG

Beginnen möchte ich die Reflexion mit dem Aufzeigen der Grenzen meiner Arbeit. Da es sich dabei um eine Analyse von „nur“ vier Fallbeispielen zum Bereich Urban Entertainment handelt, sind die daraus abgeleiteten Thesen für den Entwicklungsprozess sehr allgemein formuliert und beruhen teilweise auf nur ein bis zwei Fallbeispielen. Diese Thesen konnten zum Teil auch durch andere Fallbeispiele, die im Rahmen der Studie zur Untersuchung von Mischnutzungskonzepten im Innenstadtbereich analysiert wurden bestätigt werden, bzw. tauchen dort in ähnlicher Form auf. Ein erstes schwieriges Unterfangen war die Auswahl der Fallbeispiele bzw. die Kategorisierung der vom Deutschen Seminar für Städtebau und Wirtschaft vorgegebenen Beispiele.

Um an Informationen zum Thema Urban Entertainment Centers zu gelangen wurde von mir am Beginn der Arbeit eine Literaturrecherche durchgeführt. Das Ergebnis dieser Suche war, dass nicht sehr viele unterschiedliche Quellen diesem Thema verfügbar sind. Im Gegensatz dazu gab es zum Thema Projektentwicklung eine Fülle von unterschiedlichen Werken, die als Quellen für diese Arbeit herangezogen werden konnten.

Die Informationen zu den Fallbeispielen stammen zum größten Teil aus Interviews, die mit den am Entwicklungsprozess beteiligten Akteuren geführt wurden. Diese Informationen wurden anschließend noch durch eine Recherche im Internet ergänzt bzw. bestätigt. Die Interviews für die Projekte in Deutschland wurden von mir für jedes Projekt immer am selben Tag durchgeführt. Dies setzte schon einmal sehr viel Abstimmungsarbeit mit den Interviewpartnern voraus. Bei den Interviews, die ich in Wien durchgeführt habe, war diese Abstimmung nicht notwendig, da die Anreise zu den jeweiligen Büros nicht annähernd so aufwendig war wie in Deutschland. Bei der Durchführung der Interviews war für mich vor allem die Rolle des Interviewers eine sehr ungewohnte. In dieser Rolle fühlte ich mich von Mal zu Mal besser. Stark abhängig war dies auch von den Interviewpartnern, die unterschiedlich viel von ihrem Projekt preisgeben wollten, bzw. sich auch in ihrer Art zu erzählen von einander stark unterschieden.

Die Darstellung der Fallbeispiele mit Hilfe des erarbeiteten Erhebungsrasters war von Fall zu Fall verschieden. Manche ließen sich sehr gut mittels des Rasters sichtbar machen, für andere war die Darstellungsform nicht optimal. Nichts desto trotz, konnten die Projektabläufe, die beteiligten Akteure, sowie die Deals, Kompetenzen und Erfolgsfaktoren meiner Meinung nach in dieser Arbeit sehr gut dargestellt werden. Dies gelang vor allem auch dadurch, dass

die Beschreibung der Beispiele in der vorliegenden Art und Weise mehr Spielraum (vor allem bei der Prozessdarstellung) als der Erhebungsraster zuließen.

Bei der Auswertung der Fallbeispiele ließen sich zunächst die Soll-Prozesse für Projektentwicklung und Perspektivplanung des Fachbereiches für Projektentwicklung sehr gut bestätigen. Weiters wurden von mir bei der Auswertung der Fallbeispiele die Erfolgsfaktoren der einzelnen Fälle zu allgemeinen Thesen für die Entwicklung von Urban Entertainment Centers zusammengefasst. Die Soll-Prozesse und Thesen dienten dann als Grundlage für den Handlungsleitfaden. Seine Erstellung war für mich schwierig, da ich mir anfangs nicht über den Aufbau und die Form des Leitfadens im Klaren war. Nach einer ersten sehr allgemeinen eher als Glossar zu wertenden Version, konnte von mir in der überarbeiteten Fassung ein sehr handlungsorientierter Leitfaden erstellt werden. Er enthält die Soll-Prozesse des Fachbereiches und meine abgeleiteten Thesen. Sehr hilfreich bei der Erarbeitung der zweiten Version war die Festlegung für wen dieser Handlungsleitfaden bestimmt war, um ihn dann für diese Person zu schreiben.

7 VERZEICHNISSE

7.1 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses nach Bone-Winkel</i>	22
<i>Abbildung 2: Der Immobilienlebenszyklus</i>	24
<i>Abbildung 3: LifeCycle – Risks an Benefits</i>	30
<i>Abbildung 4: Bevölkerungsentwicklung Nürnberg</i>	35
<i>Abbildung 5: Eingang IMAX, Bauteil I, Terrassen Bauteil I</i>	37
<i>Abbildung 6: Aufriss der Cinecitta</i>	37
<i>Abbildung 7: Grundriss der Cinecitta</i>	38
<i>Abbildung 8: Innenansichten der Cinecitta</i>	38
<i>Abbildung 9: Hans Otto Theater; VW Design Center, Oracle</i>	47
<i>Abbildung 10: Lageplan Schiffbauergasse</i>	48
<i>Abbildung 11: Bevölkerungsentwicklung in Wien</i>	58
<i>Abbildung 12: Zielgebiet Bahnhof Wien - Europa Mitte Erdberger Mais</i>	59
<i>Abbildung 13: Schnitt des Urban Entertainment Centers Gasometer (Kino, Mall, Parkdeck)</i> 61	
<i>Abbildung 14: Gasometer A, Gasometer B, Gasometer C, Gasometer D</i>	61
<i>Abbildung 15: Lageplan des Urban Entertainment Center Gasometer</i>	62
<i>Abbildung 16: Entertainment Center Millennium City</i>	71
<i>Abbildung 17: Food Court und Eingang UCI im Entertainment Center Millennium City</i>	72

7.2 QUELLENVERZEICHNIS

Selbstständige Werke:

Allendorf, Georg Josef (2008): Immobilienökonomie. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Architekturbüro Detlev Schneider (2004): PLA-KAT_IMAX_ARCHITEKTURPREISPREIS_FARBE.pdf. Nürnberg

Atteslander, Peter; Cromm, Jürgen; Grabow, Busso ua (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. Erich Schmidt Verlag

Beyard, Michel D.; Braun Raymond E.; McLaughlin Herbert; Phillips Patrick L.; Rubin, Michael S. (1998²): Developing of Urban Entertainment Centers. Washington, D.C. Urban Land Institute

Bienert, Sven (2005): Bewertung von Spezialimmobilien: Risiken, Benchmarks, Methoden. Gabler Verlag

Braun, Dietmar (1997): Die politische Steuerung der Wissenschaft. Ein Beitrag zum "kooperativen Staat". Campus Verlag.

Diederichs, Claus Jürgen. (1996), Grundlagen der Projektentwicklung, In: Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan., Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Köln. Rudolf Müller Verlag.

Falk, Bernhard (Hrsg.) 1998: Das große Handbuch Shopping-Center. Landesberg/Lech. Moderne Industrie Verlag

Glinka, Hans-Jürgen (2003): Das narrative Interview: Eine Einführung für Sozialpädagogen. Juventa Verlag.

Gondring, Hanspeter; Lammel, Eckhard (2001): Handbuch Immobilienwirtschaft: Grundlagen der Immobilienwirtschaft, Immobilien-Management, Bewertung von Immobilien, internationale Immobilienmärkte, internationales Ausbildungs- und Verbandswesen der Immobilienwirtschaft, Auswirkungen aktueller Steuerrechtsänderungen. Gabler Verlag.

Mohr, M. und Fritsch, U. (2008): Lehrveranstaltungsunterlagen: Methoden des Projektmanagements. Wien.

Nilo, Harald: Diplomarbeit 2001: Die Angebotskomponenten des Urban Entertainment Center, dargestellt am Beispiel des Donauzentrums und Donauplex Wien. Wien.

Schulte, Karl-Werner (Hrsg.) unter Mitarbeit von Heuer, Bernd; Bone-Winkel, Stephan (1996): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung. Köln. R.Müller Verlag.

Schulte, Karl-Werner (Hrsg.), Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.) unter Mitarbeit von Fischer, Carsten (2002²): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung. Köln. Müller Verlag.

Swoboda, B.; Morschett, D. (2001): Urban Entertainment Center in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 30. Jg., Heft 2. München. Verlag Vahlen

Wiegand, Dietmar (2007): Lehrveranstaltungsunterlagen: Standortmarketing u. Projektentwicklung Fallbeispiele. Wien

Wiegand, Dietmar (2007): 5 Thesen zur nachhaltigen Entwicklung gebauter Umwelt / Facilities Development. in: Roland Köhler: Schweizer Energiefachbuch 2008 - Nachhaltig Planen, Bauen und Betreiben. St. Gallen. KünzlerBachmann Medien AG.

Wiegand, Dietmar (2008): Mini Skriptum zu den Grundbegriffen der Projektentwicklung. Wien

Dokumente aus dem Internet:

Amt für Stadtforschung und Statistik für Nürnberg und Fürth: Nürnberg in Zahlen 2006
http://www.statistik.nuernberg.de/stat_inf/niz/NiZ2006.pdf [eingesehen am 02.10.2008]

BiB Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: Veränderung im Bevölkerungsstand nach Bundesländern 1990 – 2006
http://www.bib-demographie.de/cIn_099/nn_750734/SharedDocs/Bilder/DE/Demographie/RegAnalysen/bevoelkerungsbestand,property=poster.jpg [eingesehen am 02.10.2008]

Gasometer Infomappe 2006
http://www.gasometer.at/files/images/Gasometer_Infomappe0206.pdf [eingesehen am 02.10.2008]

Landeshauptstadt Potsdam, Bereich Wirtschaftsförderung (2007): Wirtschaftsstandort in Zahlen 07-2007 von
http://www.potsdam.de/cms/dokumente/10000266_26990/729e48ca/Wirtschaftsstandort%20in%20Zahlen_07.2008.pdf [eingesehen am 02.10.2008]

Magistrat der Stadt Wien MA 5 – Finanzwirtschaft, Haushaltswesen und Statistik (2007): Der Wirtschaftsstandort Wien: Wettbewerbsfaktoren im europäischen und internationalen Vergleich
<http://www.wien.gv.at/statistik/pdf/wirtschaftsstandort-07.pdf> [eingesehen am 02.10.2008]

Magistrat der Stadt Wien MA 5 – Finanzwirtschaft, Haushaltswesen und Statistik: Arbeitslose in Wien (1/03 - 9/08)

<http://www.wien.gv.at/statistik/daten/rtf/arbeitslose.rtf> [eingesehen am 02.10.2008]

Magistrat der Stadt Wien MA 5 – Finanzwirtschaft, Haushaltswesen und Statistik: Statistisches Jahrbuch der Stadt Wien 2007

<http://www.wien.gv.at/statistik/pdf/jahrbuch07.pdf> [eingesehen am 02.10.2008]

Magistrat der Stadt Wien MA 5 – Finanzwirtschaft, Haushaltswesen und Statistik: Wien in Zahlen 2008

<http://www.wien.gv.at/statistik/pdf/wieninzahlen.pdf> [eingesehen am 02.10.2008]

Stadt Nürnberg Amt für Wirtschaft: Kenndaten für Investoren Juni 2008

http://www.wirtschaft.nuernberg.de/ver2004/scripts/pdf/kenndaten_fuer_investoren_nuernberg.pdf [eingesehen am 02.10.2008]

Stadt Nürnberg Amt für Wirtschaft: Wirtschaftsbericht 2007

http://www.wirtschaft.nuernberg.de/ver2004/decidedownloads/dl/Wirtschaftsbericht_2007_106.pdf [eingesehen am 02.10.2008]

Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 18 Stadtentwicklung und Stadtplanung (2005): Stadtentwicklungsplan 05(STEP 05)

<http://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/step/step06.htm> [eingesehen am 02.10.2008]

Internetquellen:

[werner.stangl]s Arbeitsblätter

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/FORSCHUNGSMETHODEN/NarrativesInterview.shtml>

eingesehen am 21.08.2008: Narratives Interview

Bereich Statistik und Wahlen Potsdam

<http://www.potsdam.de/cms/beitrag/10035557/400366/> eingesehen am 02.10.2008

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/gesetze,did=191328.html> eingesehen am 05.10.2008

Gasometer Community

<http://www.wiener-gasometer.at/de/geschichte/> eingesehen am 05.10.2008

Hollywood Megaplex Gasometer

<http://www.hollywood-megaplex.at/gasometer/> eingesehen am 05.10.2008

Homepage der Metropolregion Nürnberg

<http://www.em-n.eu/> eingesehen am 05.10.2008

Homepage der Millennium City

<http://www.millennium-city.at/> eingesehen am 05.10.2008

Homepage der Stadt Potsdam

<http://www.potsdam.de/cms/beitrag/10000184/34370/> eingesehen am 05.10.2008

Homepage der Stadt Wien

<http://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/erdbergermais/images/teilgebiete.jpg> eingesehen am 05.10.2008

Homepage des Projektes Schiffbauergasse Potsdam

<http://www.schiffbauergasse.de/> eingesehen am 02.10.2008

Kulturmarken

<http://www.kulturmarken.de/content/view/446/353/> eingesehen am 05.10.2008

Microsoft Encarta Online-Enzyklopädie 2008

<http://de.encarta.msn.com/> eingesehen am 05.10.2008

Rathaus Nürnberg Online

http://www.nuernberg.de/schluessel/aemter_info/ref6/ref6/geschaeftsfuehrung_baukunst.htm
] eingesehen am 05.10.2008

ATP Architekten und Ingenieure

<http://www.atp.ag/> am 05.10.2008

Architekturbüro Rüdiger Lainer

<http://www.lainer.at/> am 05.10.2008

Interviewpartner:

Andreas Schleicher

Dipl. Ing. Dietmar Lehmann

Arch. Dipl.-Ing. Ronen Seller

Univ.-Prof. Arch. Dipl.-Ing. Christoph M. Achammer

Univ. Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Manfred Wehdorn

Dipl.-Ing. Reinhard Mechtler

Wolfram Weber

Arch. Dipl.-Ing. Alexander Pomayr

8 ANHANG

8.1 INTERVIEWLEITFADEN

Kurzinformationen:

Name des Interviewpartners: _____

Projekt: _____

Datum des Interviews: _____

Schritte /Meilensteine der Projektentwicklung:

⇒ Ablauf der Projektentwicklung, mit Akteuren und Zeit.

Projektbeschreibung:

⇒ Betriebskonzept: Wer ist **Betreiber**? Warum wurde dieses Konzept gewählt? Vorteile und Nachteile, die sich durch das Konzept. Wer organisiert **Mieter?** **Verwaltung** des Gebäudes? **Betriebskonzept?**

⇒ Besucher- bzw. Kundenorientierung: **Zielgruppen**, Konzept (Positionierung am Markt, Branding, Marketing, Preisgestaltung, Zielpublikum...), Mittel (Marktstudie: Konkurrenz, Markt, Auslastung,...)

⇒ Beschreibung des **Standortes**: Altlasten, Verträge, Grundstückssicherung

Akteure:

⇒ **Welche** Akteure waren am Projekt beteiligt? Waren das die geeigneten Akteure? Haben wichtige Akteure, Kompetenzträger oä gefehlt?

⇒ Welche **Rollen** wurden von den Akteuren im PE Prozess eingenommen?

⇒ Welche **Ressourcen** brachten die Akteure in den PE Prozess mit ein?

⇒ Welche **Ziele und Interessen** haben die unterschiedlichen Akteure verfolgt? Ziele der verschiedene Akteure, wie Betreiber, Kommune, Projektträger, Investoren, Projektentwickler

- ⇒ **Wann** waren die Akteure am Prozess beteiligt?
- ⇒ Sind die Aufgabenverteilung und die **Leistungsbeziehungen** geeignet? Ist die Projektstruktur geeignet?

Prozesse:

- ⇒ Welche unterschiedlichen **Schritte** sind im Zuge der PE abgelaufen? Meilensteine?
- ⇒ Was waren die **Inhalte** der Schritte? Welche Handlungen wurden von wem gesetzt?
- ⇒ Welche **Instrumente** wurden eingesetzt? (Studien, Analysen)
- ⇒ Was waren die **Ergebnisse** der unterschiedlichen Prozesse?

Förderung und Finanzierung:

- ⇒ Wer war **zuständig**?
- ⇒ Wer war **beteiligt**?

Erfolgsfaktoren / Erfolgskritische Faktoren

- ⇒ Was würden Sie sagen waren die Erfolgsfaktoren für das Projekt bzw. die wichtigen Kompetenzen?

8.2 ERHEBUNGSRASTER

DS SW		Erfassungsschema für Projektentwicklungsprozesse	
Titel des Projektes		Kenndaten des Projektes	
	Projektidee sucht Standort und Kapital	[Zutreffendes ankreuzen]	
	Standort sucht Kapital und Projektidee	[Zutreffendes ankreuzen]	
	Kapital sucht Standort und Projektidee	[Zutreffendes ankreuzen]	
	Projektentwicklungstyp	z.B. Neubau oder Redevelopment	Bestandtsimmobilie
	Immobilientyp/-typen (Nutzungen)	Wohnen, Freizeit, Kultur, Gewerbe ...	
	Immobilienart	z.B. Einzelimmobilie oder Arealentwicklung	
	Ziel + Vision + des Projektes	Benennung der originären Ziele des Projektes und welche Vision dem Projekt zugrunde liegt. Benennung und Darstellung des USP/ Alleinstellungsmerkmals des Projekts	
Beschreibung des Projektes	Zielgruppe	Beschreibung der Lebensstilgruppen oder Milieus (z. B. Sinusmilieus, Sociovision, nach Einkommen und Modernität), über die geografische Lage (Bewohner der Region etc.) oder nach sozialen Merkmalen (z. B. Alter, Geschlecht, Familienstruktur, Ausbildung etc.)	
	Ausgangssituation	Beschreibung des Status Quo am Standort vor Beginn der Projektumsetzung, Rahmenbedingungen für die Projektentwicklung, z. B. B-Plan	
	Image des Standortes vor Entwicklung	Beschreibung des Images des Standorts vor Beginn der Projektentwicklung	
	Alleinstellungsmerkmal vor Entwicklung vorhanden?	Inwiefern wurde ein schon vorhandenes Alleinstellungsmerkmal entwickelt oder neu kreiert?	
	Auslöser	Marktischen, Marktchancen oder Benennung der das Projekt auslösenden Qualitäten und Potenziale vor Ort	
	Gesamtzeitraum der Projektentwicklung	von Projektanstoß bis Bauende/ Eröffnung	
	Name der Kommune		
	Region		
	Land		
	Nation		
Daten zur Kommune	Einwohnerzahl Kommune		
	Demographische Dynamik	Entwicklung in der jüngeren Vergangenheit und Prognosen zur zukünftigen demographischen Entwicklung der Kommune	
	Arbeitslosenquote der Kommune		
	Einordnung in Zentrenhierarchie, Zentrumstyp	Oberzentrum / Mittelzentrum / Unter-, Grund-, Kleinzentrum	
	Kennzahlen der Kommune	Ökonom. Nachfragekennzahlen: Kaufkraft pro Kopf, (einzelhandelsrelevanter) Kaufkraftindex, Einzelhandelszentralität oder/und Kundenfrequenzen	
	Name des Standortes		
	Lage des Standortes in der Stadt	Geographische Verortung des Standorts im räumlichen Gefüge der Stadt	
	Lageeinordnung des Standortes	Beschreibung des Images und der Lagequalität (Repräsentativität) des Standorts z. B. nach A-, B-, C-Lage bei Einzelhandelsnutzungen. Weitere Indikatoren: 1. Bekanntheitsgrad der Adresse (lokal, regional, national, international) sowie 2. der Grundstückswert in Relation zum Grundstückswert in der Stadt sowie national	
	Verkehrsanbindung des Standorts	Verkehrliche Anbindung des Mikro- und des Makrostandort. Verbindung zu Haltestellen des ÖPNV und des Schienenverkehrs, Entfernung zu bedeutenden Straßenverbindungen, Anzahl an Steilplätzen, Entfernung zu (internationalen) Flughäfen	
	Zentrumsfunktion des Standortes	Qualitative Beschreibung des Angebots am Standort	
Beschreibung des Standortes	Marktlage des Standortes	Ökonomische Rahmenbedingungen wie Attraktivität, Konkurrenzsituation, Leerstand (Anzahl, absolute Zahl, Quote) oder Fluktuationsrate im Mieterbesatz	
	Kennzahlen des Standortes	Ökonomische Nachfragekennzahlen des Standortes, Aufzeigen welcher Standortfaktoren (z. B. Image, Kooperationsbereitschaft lokaler Akteure)	
	Unternehmensstruktur des Standortes	Angaben zu Betriebsform (Gemischtwaren-, Fach-, Spezialgeschäft, Kaufhaus, Discounter, Boutique, Markthandel, ...), Unternehmenstyp (bspw. Existenzgründer, Teilzeit, Parallelgeschäft/ Hauptgeschäft, Kleinrentner, Direktvermarkter, stationäre Händler, Markthändler, ...), ...	
	Charakteristika Haus & Grund des Standortes	Kaufpreis der entwickelten Grundstücke und Immobilien; USP des Standorts; Städtebau Mikrostandort; städtebauliche Kennzahlen (z. B. Vorgaben Bebauungsplan); Denkmalschutz; baurechtliche Vorgaben; Grundstück bebaut oder nicht?; Beausubstanz; Grundkonstruktionen Bestand	

Prozesse der Projektentwicklung	
	Beteiligte Akteure, deren Rollen und Beziehungen bitte detailliert das Vorgehen in diesem Schritt beschreiben z.B. Machbarkeitanalyse, Analysen (rechtlich, technisch, ...), öffentliche Vergabe
Schritt 1	<p>Akturskonstellation Vorgehensweise von wann bis wann</p> <p>Instrumente z.B. Konkurrenzanalyse, Marktanalyse, Standortanalyse, Potenzialanalyse, Risikoanalyse, Grobkonzeption, Betriebskonzept, Gebäudekonzept, Finanzierungskonzept, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Nutzungskonzept, Mietermix, bitte jeweils mit Erläuterung</p> <p>Ergebnisse / Produkte z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, Baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding</p> <p>Akturskonstellation Vorgehensweise von wann bis wann</p> <p>Instrumente z.B. Konkurrenzanalyse, Marktanalyse, Standortanalyse, Potenzialanalyse, Risikoanalyse, Grobkonzeption, Betriebskonzept, Gebäudekonzept, Finanzierungskonzept, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Nutzungskonzept, Mietermix, bitte jeweils mit Erläuterung</p> <p>Ergebnisse / Produkte z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, Baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding</p>
Schritt 2	<p>Akturskonstellation Vorgehensweise von wann bis wann</p> <p>Instrumente z.B. Konkurrenzanalyse, Marktanalyse, Standortanalyse, Potenzialanalyse, Risikoanalyse, Grobkonzeption, Betriebskonzept, Gebäudekonzept, Finanzierungskonzept, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Nutzungskonzept, Mietermix, bitte jeweils mit Erläuterung</p> <p>Ergebnisse / Produkte z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, Baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding</p>
Schritt n	<p>Akturskonstellation Vorgehensweise von wann bis wann</p> <p>Instrumente z.B. Konkurrenzanalyse, Marktanalyse, Standortanalyse, Potenzialanalyse, Risikoanalyse, Grobkonzeption, Betriebskonzept, Gebäudekonzept, Finanzierungskonzept, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Nutzungskonzept, Mietermix, bitte jeweils mit Erläuterung</p> <p>Ergebnisse / Produkte z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, Baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding</p>
Funktionsspezifische Aspekte	
Kompetenzen	Welches spezielles Know-How ist zu der Projektentwicklung notwendig?
Zwischenschritte	Welche Zwischenschritte waren für Erfolg oder Scheitern entscheidend? z.B. Verhandlungsgeschick, Vertragsabschluss, Finanzierung...
Deals	Welche Dealstruktur wurde aufgebaut?
Verträge	Welche Verträge wurden abgeschlossen?
Sonstiges	
Erfolgsfaktoren / Erfolgskritische Faktoren	
Erfolgsfaktoren	Fazit über die Projektentwicklung und die zum Erfolg führenden Faktoren, bitte wenn möglich hier auch Zuordnung der Faktoren zu den Schritten
	Faktor 1
	Faktor 2
	Faktor n
Erfolgskritische Faktoren	Fazit über die Projektentwicklung und die zum Erfolg führenden Faktoren, bitte wenn möglich hier auch Zuordnung der Faktoren zu den Schritten
	Faktor 1
	Faktor 2
	Faktor n

Kontaktinformationen	
Ansprechpartner Projektentwickler / Investor	Name
	Adresse
	E-Mail-Adresse
	Telefon
Ansprechpartner Projektmanagement / Betreiber	Name
	Adresse
	E-Mail-Adresse
	Telefon
Ansprechpartner Kommune	Name
	Adresse
	E-Mail-Adresse
	Telefon
Internetsite des Projektes	URL