

Projektentwickler als Stadtgestalter



Schriftenreihe Bau- und Immobilienmanagement
herausgegeben von Bernd Nentwig

Band 14



Larissa Coles

Projektentwickler als Stadtgestalter

**Typologisierung von Wertschöpfungsstrategien im Spannungsfeld von
Stadtproduktion, Bauqualität und wirtschaftlichem Interesse**

VDG

Das Digitalisat dieses Titels finden Sie unter:
<http://dx.doi.org/10.1466/20120822.07>

© Verlag und Datenbank für Geisteswissenschaften, Weimar 2012
www.vdg-weimar.de

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlags in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Gestaltung & Satz: Julia Thomas, Alexandra Pommer
Druck: VDG

ISBN 978-3-89739-738-5

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.



Vorwort des Herausgebers

Die Fragestellung dieser vorliegenden Veröffentlichung erlangt durch die Kritik am Finanzsektor einen hochaktuellen Stellenwert. Architektur und Städtebau sind grundsätzlich mit ökonomischen Prozessen verbunden; die Rolle der Investoren und in besonderer Ausprägung der Projektentwickler wird im Diskurs über Baukultur und Qualität oftmals unreflektiert geführt.

Die Publikation von Larissa Coles qualifiziert den Diskurs über die institutionelle und prozesshafte Qualität von Investoren und Developern sowie ihrer Projekte auf verschiedenen Ebenen.

Die aufgeführten Fallstudien vermitteln ein sehr plastisches Bild unterschiedlicher Unternehmenskulturen und damit verbundener Entwicklungen. Es entsteht eine hohe Übertragbarkeit auf andere Kategorien von Akteuren im städtebaulichen Entwicklungsprozess wie z. B. Kapitalanlagegesellschaften, die wiederum selbst Projektentwicklungen in ihre Portfolios aufnehmen.

Umfassende empirische Ergebnisse leiten vom theoretischen Rahmen in einem gewissen Abstraktionsgrad zur Einordnung von Qualität als Asset. Der Diskurs wird damit auf einer weiteren Ebene fortgeführt, um qualitative Aspekte der Stadtgestaltung zu quantifizieren. In diesem Zusammenhang werden Märkte und die Ausdifferenzierung verschiedener Nutzungsarten sowie der damit verbundene Beitrag zu höherer urbaner Qualität dargestellt. Kommunale und politische Vertreter, Stadtplaner und Entwickler finden hier wissenschaftlich abgeleitete Empfehlungen zum Hinterfragen und Reflektieren ihrer Projekte.

Die vorliegende Publikation ist ein wesentlicher Beitrag zum Verständnis der Wechselwirkungen von ökonomischen Randbedingungen hoher Güte unserer Städte und den Anforderungen an die damit verbundenen Akteure.

Weimar, Juli 2012

Prof. Dr.-Ing. Bernd Nentwig

Geleitwort

Mit der vorliegenden Untersuchung greift die Autorin ein sehr aktuelles und zu wenig bearbeitetes Thema auf, das für die Stadtentwicklung von großem Interesse ist. Bereits seit einigen Jahren stellt sich die Fachöffentlichkeit in Architektur, Bauwesen und Stadtplanung mit Nachdruck der Frage, wie die Baukultur in Deutschland stärker gefördert werden kann. Vielfältige Initiativen sind in dieser Richtung entstanden, doch trotz vielfältiger baukultureller Teilerfolge ist über die Zeit deutlich geworden, dass eine Zusammenarbeit zwischen der Immobilienwirtschaft und der Stadtpolitik in diesem Bereich nicht immer ganz einfach ist. Die Interessen der Beteiligten sind doch sehr unterschiedlich und nicht immer sind sie in der Lage, sich miteinander auf Augenhöhe transparent und fair über stadtentwicklungspolitisch relevante Projekte zu verständigen.

Eine wesentliche Ursache ist in unterschiedlichen Verständnissen von baukultureller Qualität zu vermuten. Doch während sich Qualitätsverständnisse der öffentlich betriebenen Stadtentwicklung an vielerlei öffentlichen Dokumenten und Stellungnahmen ablesen lassen, ist das Wissen um die Qualitätsverständnisse von Akteuren aus der Immobilienwirtschaft eher lückenhaft. Eine einfache Reduzierung der Ziele privater Unternehmen auf langfristige Renditemaximierung hilft hier kaum weiter. Niemand wird bestreiten, dass es sich hierbei in einer marktwirtschaftlich verfassten Gesellschaft um das Oberziel auch der Unternehmen der Immobilienbranche handelt. Auf welchem Wege sie dieses Ziel allerdings zu erreichen versuchen, ist angesichts der vielfältigen gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen öffentlichen und privaten Akteuren bei der Konzeption und Umsetzung von Immobilienprojekten aber untersuchungsbedürftig. Unterschiedlichste Strategien privater Unternehmen sind denkbar, je nachdem, wie stark diese ihre eigene Verhandlungsposition im Planungs- und Genehmigungsverfahren einschätzen, wie stark der lokale Bezug ihrer Geschäftsfelder ist und für welche Zielgruppen sie Produkte entwickeln. Insbesondere die Frage, wie stark sie baukulturelle Qualitätsfragen in ihr Zielsystem einbetten, ist für die Stadtentwicklung ganz offensichtlich von eminenter Bedeutung.

Es ist verdienstvoll, dass Larissa Coles sich vor diesem Hintergrund aufgemacht hat, ein wenig Licht ins Dunkel zu bringen und stellvertretend der Frage nachgegangen ist, wie sich Projektentwickler zu Qualitätsfragen stellen und wie sie vor diesem Hintergrund in Verhandlungen um die Sicherung von baukultureller Qualität eingebunden werden können. Zwangsläufig und sehr plausibel untersucht die Autorin dazu zunächst das Qualitätsverständnis von Projektentwicklern aus deren eigener Sicht, um dabei einer großen Vielschichtigkeit

auf die Spur zu kommen und zu verdeutlichen, aus welchem Grund und in welchem Kontext Projektentwickler (bisweilen) bereit sind, auch auf gesellschaftlich relevant erscheinende Ziele einzugehen. Dabei schält die Autorin heraus, ob und inwieweit baukulturelle Ziele wirtschaftlichen Zielen von Unternehmen untergeordnet sind, für sie instrumentalisiert werden oder aber, ob es Konstellationen gibt, in denen diese Unternehmen aus eigenem Antrieb heraus baukulturellere Qualitäten anstreben, ohne unmittelbare wirtschaftliche Hintergedanken damit zu verfolgen.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung sind allen Interessierten an Stadtentwicklungsfragen, aber insbesondere Stadtpolitikern und Verwaltungsmitarbeitern anzufempfehlen, für die die Entwicklung von baukulturell hochwertigen Lösungen für stadtentwicklungspolitische Herausforderungen Tagesgeschäft ist. Die Lektüre dieser Arbeit möge ihnen Unterstützung und Hintergrund bieten und einen Beitrag zur Förderung der Baukultur in Zeiten leisten, in denen wesentliche Teile der Bauproduktion von privaten Akteuren hergestellt werden, in denen die öffentliche Hand nur dann in der Lage sein wird, die Stadtentwicklung positiv zu beeinflussen, wenn sie sich über die Rahmenbedingungen und Spielräume ihres Handelns sehr genau im Klaren ist. Hierzu gehört nicht zuletzt ein ausgeprägtes Urteilsvermögen über die Denklagen und Zwänge, denen ihre Verhandlungspartner unterliegen.

Über diese Botschaft hinaus offenbart die vorliegende Arbeit jedoch noch eine andere, tiefer liegende, die auch für andere geneigte Leserinnen und Leser von Interesse sein dürfte: Projektentwickler sind bis zu einem gewissen Grad zugänglich für Qualitätsansprüche, und das nicht immer allein deshalb, weil sie sich davon einen höheren Profit versprechen. Wie eingeschränkt diese Beobachtung auch immer gelten mag, es ist ein Verdienst von Larissa Coles, hier genauer hingeschaut und zentrale Voraussetzungen entdeckt zu haben – als Ansporn und Mahnung für alle Akteure der Stadtentwicklung, dass baukulturelle Qualität auch in einem Umfeld umkämpfter Märkte möglich ist und sich der Einsatz dafür lohnt.

Kassel, Juni 2012

Prof. Dr.-Ing. Uwe Altröck

Danksagung

An dieser Stelle richte ich meinen Dank an alle, die mich während der Dissertationszeit unterstützt und begleitet haben.

Zunächst sei den Projektentwicklern gedankt, die sich an der schriftliche Befragung beteiligten sowie insbesondere den aus diesem Kreis ausgewählten Interviewpartnern, die sich für meine weiterführende Befragung Zeit nahmen und mir teils umfangreiches Plan- und Datenmaterial zur Verfügung stellten.

Ein besonders herzliches Dankeschön richte ich an Prof. Dr.-Ing. Bernd Nentwig, Bauhaus-Universität Weimar und Prof. Dr.-Ing. Uwe Altrock, Universität Kassel für die Betreuung meiner Dissertation. Ihre Fachgespräche, ihre Anstöße zur Bearbeitungsweise und ihr konstruktiver Rat haben mir sehr geholfen und zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen.

Last, but not least danke ich meinen Eltern, FreundInnen und KollegInnen, die mir während der Dissertationszeit mit fachlichen und persönlichen Ratschlägen zur Seite standen: für ihre Bereitschaft, über meine Forschung zu diskutieren, ihren motivierenden Zuspruch und die kritische Durchsicht des Manuskripts.

Zur Autorin

Coles, Larissa:

1994 – 1998 Studium der Architektur an der FH Hannover/Nienburg.

1998 – 2003 Planung und Bauleitung von Objekten im schlüsselfertigen Wohnungsbau.

Seit 2004 wissenschaftliche Hilfskraft an der Bauhaus-Universität Weimar, Institut für Europäische Urbanistik. Dort seit 2006 mehrere Lehraufträge in den Fachgebieten Projektentwicklung und Raumplanung.

2012 Promotion zum Dr.-Ing. an der Bauhaus-Universität Weimar

Abstract

Projektentwickler spielen in Zeiten postfordistischer Transformation eine zentrale Rolle in der Stadtproduktion und erweitern das tradierte Akteursdreieck „Staat-Bauherr-Nutzer“. Mit dieser Dissertation werden die Wirkmechanismen des Entscheidungs- und Investitionsverhaltens von Projektentwicklern beleuchtet, die das Handeln dieser Akteure im Spannungsfeld von Bauqualität und wirtschaftlichem Interesse prägen. Anhand einer schriftlichen Befragung unter Projektentwicklern sowie der detaillierten Porträtierung von fünf Unternehmen werden Prozess- und Produktqualitäten untersucht, die in Projektentwicklungen integriert bzw. bewusst ausgeblendet werden. Mit dem Fokus auf diese Qualitäten erfolgen eine Analyse und Systematisierung handlungsleitender Motive sowie unternehmensinterner und -externer Einflussfaktoren. Basierend auf den Erkenntnissen der Arbeit werden darüber hinaus praxisbezogene Handlungsempfehlungen formuliert, die sich sowohl an kommunale Akteure als auch an die Projektentwickler selbst richten.

In times of post-Fordist transformation, real estate developers play a central role in urban production and extend the traditional threefold constellation “state-owner-user”. This thesis examines the modes of action as to developers’ decision making and investment behaviour that shapes these stakeholders’ action between the priorities of building quality and economic interest. By means of a survey of real estate developers and the detailed portrayal of five companies qualities in process and product are investigated which are integrated or deliberately omitted in developments. Focussing these qualities, motives relevant to action as well as internal and external factors are analysed and systemised. Based on the thesis’ findings recommendations for action related to practice are given which are directed to both, communal players and real estate developers.

Inhalt

	Vorwort des Herausgebers	7
	Geleitwort	8
	Danksagung	10
	Zur Autorin	10
	Abstract	11
	Inhalt	13
	Abbildungen	19
	Tabellen	22
	Übersichten	23
	Abkürzungen	24
1	Qualität in der Projektentwicklung: zwischen gesellschaftlichem Anspruch und betrieblicher Rationalität. Eine Einführung	27
2	Problemstellung und Ziel der Untersuchung	29
3	Stadtgestaltende Projektentwickler als Forschungsthema: wissenschaftliche Anknüpfungspunkte und Forschungslücken	31
4	Aufbau der Arbeit	34
A	Kontextueller Rahmen zur Verortung von Entscheidungsprozessen in der Immobilien- Projektentwicklung	37
1	Theoretische Grundlagen der Immobilien- Projektentwicklung	37
1.1	Definitionen und Prozess der Projektentwicklung	37

1.2	Wertschöpfung und Wettbewerbsstrategien in der Immobilienentwicklung	42
1.3	Akteure der Stadtproduktion	46
2	Der Projektentwickler: das (un?)bekannte Wesen	48
2.1	Klassifizierung von Projektentwicklern	48
2.2	Quantitative Einordnung der Developer und ihrer Produkte in den Prozess der Stadtproduktion	52
2.3	Unternehmensziele und Zieldivergenzen in der Projektentwicklung	58
2.4	Risiken in der Projektentwicklung als Bausteine der Entscheidungsfindung	64
2.5	Finanzierung von Projektentwicklungen	69
3	In dubio pro qualitate? Qualität als vielschichtige Größe	72
3.1	Der Faktor Qualität: Bedeutungen und Begriffsbestimmungen	73
3.2	Unternehmensbezogene Handlungslogik: Qualitätsmanagement in der Projektentwicklung	86
3.3	Bauqualität aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive: Definitionen und Positionen	102
3.3.1	Morphologie: städtebauliche und architektonische Qualität	104
3.3.2	Nutzbarkeit: technische und funktionale Qualität, Infrastruktur	113
3.3.3	Ökologie: Qualität der Umweltverträglichkeit	116
3.3.4	Prozess: Planungs- und Ausführungsqualität, Partizipation	118
3.3.5	Ökonomie: Wirtschaftliche Qualität	119
3.4	Instrumentarien zur Qualitätssicherung	122
3.4.1	Formelle Instrumente	125
3.4.2	Informelle Instrumente	132
3.5	Mehrwert Bauqualität oder Immobilienprojektentwicklung zwischen Wirtschaftlichkeit und Qualität	149
4	Ableitung der Hypothesen	158

B	Empirische Untersuchung der Rolle der Projektentwickler im Spannungsfeld von Immobilienökonomie und Baukultur	163
1	Schriftliche Befragung mittels Fragebogen	166
1.1	Methodik: Datenerhebung, Datenanalyse und weitere Datenqualifizierung	166
1.2	Ergebnisse der Datenauswertung	170
1.2.1	Unternehmensstruktur und Tätigkeitsfelder der Projektentwickler	170
1.2.2	Das Zielsystem	184
1.2.2.1	Die Zielgewichtung	184
1.2.2.2	Der Stellenwert von Qualitätszertifizierungen	189
1.2.2.3	Unternehmensleitlinien	191
1.2.2.4	Zielveränderungen	194
1.2.3	Das Aktionsfeld der Gestaltung in der Projektentwicklung	194
1.2.3.1	Der Mehrwert Architektur	194
1.2.3.2	Die Vergabe von Architekturleistungen und die Durchführung von Wettbewerben	198
1.2.3.3	Der Einfluss von gestalterischen, technischen und stadträumlichen Aspekten	200
1.2.3.4	Maßnahmen zur Vereinbarung gestalterischer und ökonomischer Ansprüche	204
1.2.3.5	Die Bewertung von Architektursprachen, Haltungen und Ideen	207
1.2.4	Das Aktionsfeld der Wirtschaftlichkeit in der Projektentwicklung	209
1.2.4.1	Wettbewerbsstrategien	209
1.2.4.2	Einflüsse auf die Standortwahl von Projektplanungen	211
1.2.4.3	Die Projektentwicklung in Marktnischen	212
1.2.4.4	Strategien zum Umgang mit Altbestand	214
1.2.4.5	Die Reaktion der Projektentwickler auf demografische Trends	215
1.2.4.6	Restriktive Faktoren auf Investitionsentscheidungen	218
1.2.4.7	Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Projektentwicklungen	221
1.2.5	Das Aktionsfeld der Organisation in der Projektentwicklung	224
1.2.5.1	Instrumente der Bauleitplanung	224
1.2.5.2	Vorteile der kooperativen Erarbeitung einer Bebauungsplanung	226
1.2.5.3	Effizienzbewertung von Instrumenten der Partizipation	229

Inhalt

1.2.5.4	Netzwerkstrukturen	231
1.2.5.5	Dialogfähigkeit zwischen privaten und öffentlichen Akteuren	234
1.2.5.6	Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren	238
1.2.5.7	Der Stellenwert von Bürger- und Nutzerbeteiligungen	240
1.2.5.8	Der Einfluss von Nutzerwünschen auf das Angebot von Projektentwicklern	244
1.2.5.9	Die Bedeutung der Projektevaluation	246
1.3	Übersicht der Clustereigenschaften	248
2	Darstellung der fünf Fallstudien	250
2.1	Einführung	250
2.2	Ergebnisse der Fallstudienanalyse	264
2.2.1	Fallstudie 1: Kubus Immobilienvermittlungs und -Treuhand GmbH und Norddeutsche Boden AG, Oldenburg	264
2.2.1.1	Unternehmensstruktur	264
2.2.1.2	Qualitätsverständnis	266
2.2.1.3	Qualitätsvermittlung	276
2.2.1.4	Qualitätssicherung	281
2.2.1.5	Zwischenbilanz aus Sicht der Unternehmen	282
2.2.1.6	Bewertung und Interpretation der qualitätsbezogenen Ausrichtung der Unternehmen	283
2.2.2	Fallstudie 2: BEOS GmbH, Berlin	291
2.2.2.1	Unternehmensstruktur	291
2.2.2.2	Qualitätsverständnis	294
2.2.2.3	Qualitätsvermittlung	309
2.2.2.4	Qualitätssicherung	313
2.2.2.5	Zwischenbilanz aus Sicht des Unternehmens	315
2.2.2.6	Bewertung und Interpretation der qualitätsbezogenen Ausrichtung des Unternehmens	316
2.2.3	Fallstudie 3: LEG Stadtentwicklung GmbH & Co. KG (Büro Aachen), Grundstücksfonds NRW	319
2.2.3.1	Unternehmensstruktur	319
2.2.3.2	Qualitätsverständnis	326
2.2.3.3	Qualitätsvermittlung	338
2.2.3.4	Qualitätssicherung	343

2.2.3.5	Zwischenbilanz aus Sicht des Unternehmens	348
2.2.3.6	Bewertung und Interpretation der qualitätsbezogenen Ausrichtung des Unternehmens	349
2.2.4	Fallstudie 4: Wilma Wohnen Süd GmbH, Kriftel (ehem. Wiesbaden)	353
2.2.4.1	Unternehmensstruktur	353
2.2.4.2	Qualitätsverständnis	355
2.2.4.3	Qualitätsvermittlung	371
2.2.4.4	Qualitätssicherung	378
2.2.4.5	Zwischenbilanz aus Sicht des Unternehmens	381
2.2.4.6	Bewertung und Interpretation der qualitätsbezogenen Ausrichtung des Unternehmens	382
2.2.5	Fallstudie 5: Aurelis Real Estate GmbH & Co. KG, Regionalbüro West, Duisburg (ehem. Köln)	389
2.2.5.1	Unternehmensstruktur	389
2.2.5.2	Qualitätsverständnis	392
2.2.5.3	Qualitätsvermittlung	399
2.2.5.4	Qualitätssicherung	403
2.2.5.5	Zwischenbilanz aus Sicht des Unternehmens	407
2.2.5.6	Bewertung und Interpretation der qualitätsbezogenen Ausrichtung des Unternehmens	408
2.3	Vergleichende Zusammenschau der Fallstudien	412
C	Einordnung der empirischen Ergebnisse in den theoretischen Rahmen	415
1	Qualitätsverständnis: Abhängigkeiten und Bedingungen	415
2	Qualität als Asset: Decodierung von Projektentwicklungsstrategien zur Stadtgestaltung	436
3	Instrumente der Qualitätssicherung: Potenzialzuschreibungen und strategische Implementierung	444
4	Hypothesendiskussion	450

D	Handlungsempfehlungen und Zusammenfassung der Arbeit	465
1	Kommunale und unternehmerische Einflussmöglichkeiten zur baukulturellen Qualitätssteuerung	465
1.1	Praxisorientierte Handlungsempfehlungen für eine kommunale Strategieentwicklung zur baukulturellen Qualitätssteuerung	465
1.1.1	Organisatorische Hinweise	467
1.1.2	Hinweise zur Sensibilisierung	473
1.1.2.1	Sensibilisierung verschiedener Akteure für den Faktor Bauqualität	473
1.1.2.2	Sensibilisierung der Akteure der öffentlichen Hand für den Faktor Wirtschaftlichkeit	477
1.2	Handlungsspielräume für den Akteur Developer	477
2	Schlussbetrachtung und Ausblick	480
	Literatur	483

Abbildungen

Abb. 1:	Wertschöpfungskette in der Projektentwicklung	43
Abb. 2:	Klassifizierung von Projektentwicklungsunternehmen nach Isenhöfer	49
Abb. 3:	Zielsystem des Projektentwicklers	59
Abb. 4:	Vergleich der Qualitätsbegriffe nach ISO 8402, ISO 9000 und Geiger (1998)	76
Abb. 5:	Qualitätsbewertung aus subjektiver und objektiver Sicht	80
Abb. 6:	Qualitätsdimensionen der Dienstleistungsqualität nach Donabedian	81
Abb. 7:	Übersicht Qualitätsmanagement	88
Abb. 8:	Qualitätskreis eines Bauwerks	97
Abb. 9:	Instrumente des PQM nach Merkblatt SIA 2007	99
Abb. 10:	Prozentuale Zusammensetzung der Stichprobe nach Hauptgruppen	171
Abb. 11:	Prozentuale Verteilung der Anzahl der Mitarbeiter	172
Abb. 12:	Aktionsradius der Projektentwicklungsunternehmen	173
Abb. 13:	Betätigungsfelder der befragten Unternehmen	174
Abb. 14:	Tätigkeitsfelder nach Art und Makrolage der Projektentwicklungen	175
Abb. 15:	Tätigkeitsfelder nach Art und Mikrolage der Projektentwicklungen	177
Abb. 16:	Objektstruktur	179
Abb. 17:	Unterteilung in Developer-Typen	181
Abb. 18:	Aspekte der Differenzierung	183
Abb. 19:	Gewichtung der Unternehmensziele	185
Abb. 20:	Clusterbildung über die Gewichtung der Unternehmensziele	188
Abb. 21:	Stellenwert von Qualitätszertifizierungen für Projektentwickler	190
Abb. 22:	Unternehmensleitlinien	193
Abb. 23:	Architektur als Mehrwert	195
Abb. 24:	Vergabe von Architekturleistungen und Durchführung von Wettbewerben	198
Abb. 25:	Einfluss von gestalterischen, technischen und stadträumlichen Aspekten	201
Abb. 26:	Handlungsleitende gestalterische, technische und stadträumliche Faktoren für verschiedene Cluster	202
Abb. 27:	Maßnahmen zur Vereinbarung von gestalterischen und ökonomischen Ansprüchen	205

Abbildungen

Abb. 28: Bewertung von Architektursprachen, Haltungen und Ideen	208
Abb. 29: Wettbewerbsstrategien der Unternehmen	210
Abb. 30: Einflüsse auf die Standortwahl von Projektplanungen	211
Abb. 31: Projektentwicklung in Marktnischen	213
Abb. 32: Strategien zum Umgang mit Altbestand	214
Abb. 33: Reaktion der Projektentwickler auf demografische Trends	215
Abb. 34: Projektentwicklung im Zeichen des demografischen Wandels	217
Abb. 35: Restriktive Faktoren auf Investitionsentscheidungen	220
Abb. 36: Instrumente der Bauleitplanung	225
Abb. 37: Vorteile der kooperativen Erarbeitung einer Bebauungsplanung	227
Abb. 38: Effizienzbewertung von Instrumenten der Partizipation	229
Abb. 39: Dialogfähigkeit und Verhandlungsspielräume bei problematischen und unproblematischen Projekten	235
Abb. 40: Verhandlungsgrenzen und divergierende Zielvorstellungen	236
Abb. 41: Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren	239
Abb. 42: Bürger- und Nutzerpartizipation	242
Abb. 43: Einfluss von Nutzerwünschen auf das Angebot von Projektentwicklern	244
Abb. 44: Projektevaluation durch die Unternehmen	247
Abb. 45: Lageplan (links) und Weg durch das neue Quartier (rechts) im Projekt „Lindenbogen“, Oldenburg	267
Abb. 46: Perspektive und Lageplan Quartier „Brüderstraße“, Oldenburg	268
Abb. 47: Perspektive (links) und Foto Biotop (rechts), „Frederiken-Viertel“, Potsdam	269
Abb. 48: Grundrisse „Berlin“ und „Stockholm“ im Projekt „KUBOX“, Oldenburg	271
Abb. 49: Projekt-Ansichten	272
Abb. 50: Außen- und Innenansicht des „Hegelforums“, Potsdam	274
Abb. 51: Beispielhafter Vergleich unterschiedlicher Renditesteigerungen in Abhängigkeit der Lage	298
Abb. 52: Quartiersverteilung „Carlswerk“, Schanzenstraße, Köln-Mülheim	303
Abb. 53: Abhängigkeit der Mietpreise von den Ausbaurkosten	304
Abb. 54: Farbkonzep im Objekt „Alcatel“	305
Abb. 55: Projektansichten BEOS GmbH	308

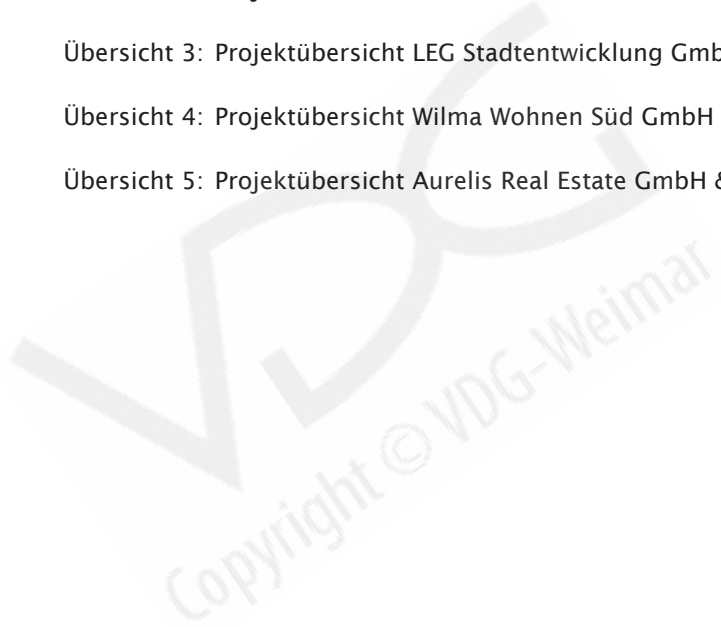
Abb. 56: Konzernstruktur der LEG NRW (Stand Oktober 2007) mit hervorgehobener, hier porträierter LEG Stadtentwicklung	321
Abb. 57: Freiflächen im AiP-Projekt „Erin“, Castrop-Rauxel	327
Abb. 58: Frühzeitige Erschließung im Projekt „PHOENIX-West“	329
Abb. 59: Freiflächen im Projekt „Graf Bismarck“, Gelsenkirchen	332
Abb. 60: Wohngebiet „Anna-Park“, Alsdorf	337
Abb. 61: Projekt „Maria -Theresia-Allee“, Aachen	337
Abb. 62: Auszug Gestaltungshandbuch „PHOENIX West“	345
Abb. 63: Auszug Gestaltungshandbuch „Anna“	346
Abb. 64: Ansichten „Waterpark“	361
Abb. 65: Impressionen des Ausstattungszentrums	363
Abb. 66: Impressionen „Family Gardens“, Frankfurt-Unterbildbach	366
Abb. 67: Stadtmöblierung in den Projekten „Am Ziegeleipark“ und „Ernst-Ludwig-Park“	367
Abb. 68: Projektansichten	369
Abb. 69: Visualisierungen „Holbeinviertel“ und „Am Eschborner Weg“	370
Abb. 70: Lageplan „Holbeinviertel“	373
Abb. 71: Europagarten im „Europaviertel“, Frankfurt/Main	393
Abb. 72: Grünanlagen in den Quartieren „Le Quartier Central“ und „Hirschgarten“	394
Abb. 73: Visualisierung Boulevard Mitte im „Europaviertel West“ und Blick auf den durch die Vivico (seit 2011 CA Immo) projektierten Teil Boulevard Ost	397
Abb. 74: Qualitätsleitlinien für Einfamilien-, Doppel- und Reihenhäuser im Projekt „Bergisches Plateau“, Wuppertal	405
Abb. 75: Abhängigkeiten und Beziehungen angestrebter Qualitäten	416
Abb. 76: Externe Rahmenbedingungen	433
Abb. 77: Betriebliche Rahmenbedingungen	434
Abb. 78: Qualitätsansprüche unterschiedlicher Akteure	437
Abb. 79: Clustertypische Zielausprägung	440
Abb. 80: Zusammenhang zwischen Gewinnstreben und Stadtgestaltung	441
Abb. 81: Zusammenhang zwischen Marktbedürfnissen und Stadtgestaltung	442
Abb. 82: Übersicht Handlungsempfehlungen	466

Tabellen

Tab. 1:	Klassifizierung von Projektentwicklern nach McNamara	51
Tab. 2:	Anzahl Projektentwickler in Abhängigkeit des Projektvolumens	53
Tab. 3:	Steuerpflichtige Unternehmen im Wirtschaftszweig WZ 70.1 des Jahres 2007	54
Tab. 4:	Umsatzvolumen dt. Projektentwicklungen 2004/2006 und Anzahl Mitarbeiter 2006	56
Tab. 5:	Kategorisierung von Qualitätsmerkmalen bei Produkten	82
Tab. 6:	Kategorien, Kriterien und Indikatoren zur Bestimmung von Bauqualität	103
Tab. 7:	Instrumente zur Qualitätssicherung	124
Tab. 8:	Aspekte im Zusammenhang einer Mehrwertdiskussion	157
Tab. 9:	Struktur der Projekte	180
Tab. 10:	Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Projektentwicklungen	222
Tab. 11:	Übersicht der Geschossflächenzahlen für drei aurelis-Projekte (Stand 2007)	395
Tab. 12:	Zusammenstellung qualitätsbezogener Unternehmensmerkmale	413

Übersichten

Übersicht 1: Projektübersicht Kubus GmbH und Norddeutsche Boden AG	254
Übersicht 2: Projektübersicht BEOS GmbH	256
Übersicht 3: Projektübersicht LEG Stadtentwicklung GmbH & Co. KG	258
Übersicht 4: Projektübersicht Wilma Wohnen Süd GmbH	260
Übersicht 5: Projektübersicht Aurelis Real Estate GmbH & Co. KG	262



Abkürzungen

AG	Aktiengesellschaft
AGW	Arbeitsgemeinschaft Großer Wohnungsunternehmen
AIP	„Arbeiten im Park“, Schwerpunktthema der IBA Emscher Park
Basel II	Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung
BauGB	Baugesetzbuch
BauGB-MaßnG	BauGB-Maßnahmengesetz
BauNVO	Baunutzungsverordnung
BFW	Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen e.V.
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGF	Bruttogeschossfläche
B-Plan	Bebauungsplan
BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
CSR	Corporate Social Responsibility
DGNB	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen
EEWärmeG	Erneuerbare-Energien-WärmeGesetz
EnEV	Energieeinsparverordnung
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GdW	GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Gesamtverband der Wohnungswirtschaft)
GewO	Gewerbeordnung
GFZ	Geschossflächenzahl
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRW 1995	Grundsätze und Richtlinien für Wettbewerbe auf den Gebieten der Raumplanung, des Städtebaus und des Bauwesens
GRZ	Grundflächenzahl
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
IBA	Internationale Bauausstellung
KfW	KfW-Bankengruppe (Kreditanstalt für Wiederaufbau)
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
LEG	Landesentwicklungsgesellschaft

LFW	Landesverbandes Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen
LP	Leistungsphase
MaBV	Makler- und Bauträgerverordnung (Verordnung über die Pflichten der Makler, Darlehens- und Anlagenvermittler, Anlageberater, Bauträger und Baubetreuer)
MBO	Musterbauordnung
ÖPP	Öffentlich-Private Partnerschaft
PPP	Public Private Partnership
QM	Qualitätsmanagement
RPW 2008	Richtlinien für Planungswettbewerbe
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architekten-Verein
VBB	Vorhabenbezogener Bebauungsplan
VdW	Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft
VEP	Vorhaben- und Erschließungsplan
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
WDVS	Wärmedämmverbundsystem
WEG	Wohnungseigentumsgesetz

