

## **Schriftenreihe Bauwirtschaft**

I Forschung 5

Herausgegeben vom Institut für Bauwirtschaft an der Universität Kassel



kassel  
university



press

**Entwicklung von Parametern zur Risikobewertung  
für Projektentwicklungen auf brachgefallenen Flächen  
- am Beispiel freizeitleich orientierter Projekte**

Nils Heinrich

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Architektur, Stadtplanung, Landschaftsplanung der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Ingenieurwissenschaften (Dr.-Ing.) angenommen.

Erster Gutachter: Univ.-Prof. Dr.- Ing. Antonius Busch

Zweiter Gutachter: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Bernd Nentwig

Weitere Mitglieder der Promotionskommission:

Em. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Christian Kopetzki

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Wolfgang Schulze

Tag der mündlichen Prüfung

10. Mai 2006

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2006

ISBN-10:3-89958-217-9

ISBN-13: 978-3-89958-217-8

URN: urn:nbn:de:0002-2179

© 2006, kassel university press GmbH, Kassel

[www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de)

Umschlaggestaltung: 5 Büro für Gestaltung, Kassel

Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel

Printed in Germany

## **Vorwort des Herausgebers**

Projektentwicklungen auf brachgefallenen Flächen werden in Zukunft aufgrund der Agenda 2010, nach der der Neuflächenverbrauch drastisch reduziert werden soll eine besondere Bedeutung erfahren. Schon in der Vergangenheit wurden immer mehr Projekte auf so genannten Brachen entwickelt. Hierbei handelte es sich in erster Linie um Industriebrachen im großen Stil und in zweiter Linie auch um kleine innerstädtische ungenutzte oder zweckentfremdete Grundstücke. Aufgrund der Privatisierung von z.B. Bahn und Post und der drastischen Reduzierung und Schließung von Militäreinrichtungen und Aufgabe des Braunkohletageabbaus in den neuen Bundesländern kamen und kommen immer mehr großflächige Brachen als Nachnutzungspotential auf den Markt.

Seit Beginn meiner Tätigkeit als Leiter des Fachgebietes Bauwirtschaft / Projektentwicklung des Fachbereiches Architektur, Stadtplanung und Landschaftsplanung und Mitglied im Institut für Bauwirtschaft der Universität Kassel im Jahr 2001 ist die Entwicklung von brachgefallenen Flächen eines meiner Forschungsschwerpunkte.

Herr Dipl.-Ing. Nils Heinrich hat dieses Forschungsthema aufgegriffen und im Rahmen seiner Dissertation bearbeitet. Seine Untersuchungen konzentrierten sich insbesondere auf eine Nachnutzung ausgewählter Flächen mit Projekten freizeitlicher Orientierung. Dies lag nahe, da die Entwicklung solcher Projekte stetig zunimmt und eine wissenschaftliche Untersuchung im Hinblick auf Risiken in Bezug auf die Realisierung bisher nicht stattfand. In dieser Dissertation wurden von Herrn Heinrich unterschiedliche Parameter untersucht und bewertet, die das Gesamtrisiko einer Projektentwicklung beurteilen und planen lassen. Die daraus gewonnenen Ergebnisse erlauben es dem Projektentwickler relativ einfach Risikoeinschätzungen vorzunehmen. Diese Arbeit leistet somit einen wissenschaftlichen Beitrag zur Bewertung von brachgefallenen Flächen hinsichtlich der Projektentwicklung zu einer freizeitlich orientierten Nutzung. Sie ist im Institut für Bauwirtschaft (IBW) der Universität Kassel entstanden. Sie wurde ohne Auflagen vom Fachbereich Architektur, Stadtplanung und Landschaftsplanung angenommen.

Herrn Heinrich gebührt besonderen Dank dafür, dass er mit dem aktuellen und praxisnahen Thema zur positiven Weiterentwicklung des Instituts für Bauwirtschaft und des Fachgebietes Bauwirtschaft / Projektentwicklung in besonderer Weise beigetragen hat. Insbesondere möchte ich mich bei Herrn Heinrich für die kollegiale und sehr erfolgreiche fünfjährige Zusammenarbeit bedanken und wünsche ihm in seinem weiteren Berufsleben alles Gute und viel Erfolg.

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Antonius Busch

Kassel, im Mai 2006

## **Vorwort des Verfassers**

Diese Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Bauwirtschaft/Projektentwicklung des Instituts für Bauwirtschaft, an der Universität Kassel in der Zeit von September 2001 bis März 2006. Angeregt wurde ich zu dieser Arbeit durch das Forschungsfeld des Fachgebietes im Bereich der Projektentwicklung brachgefallener Grundstücke.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Antonius Busch als ersten Gutachter, welcher mir bei meinem Forschungsvorhaben jegliche Unterstützung und Betreuung zukommen ließ, die ich benötigte. Er stärkte mein Interesse für diesen Forschungsbereich und stand mir jederzeit mit seiner großen Praxiserfahrung zur Verfügung.

Des weiteren danke ich meinem zweiten Gutachter Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Bernd Nentwig für zahlreiche nützliche Anregungen im Laufe des Bearbeitungsprozesses, sowie den weiteren Mitgliedern der Prüfungskommission Herrn Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Wolfgang Schulze und Herrn Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Christian Kopetzki für die Ausübung des Amtes als Prüfer bei meiner Disputation.

Weiterer Dank gilt ferner allen Mitarbeitern des Instituts für Bauwirtschaft, insbesondere auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Fachgebietes Bauwirtschaft/Projektentwicklung, welche unermüdlich Korrektur gelesen haben, für die sehr gute Zusammenarbeit und der kollegialen Atmosphäre. In zahlreichen Diskussionen konnte ich meine Vorgehensweise überprüfen und reflektieren lassen.

Nicht zuletzt bedanke ich mich bei meiner Familie für Ihre beharrliche Geduld und ihr Verständnis für zahlreiche Entbehrungen während der Bearbeitungszeit.

Dipl.-Ing. Nils Heinrich

Kassel, im Mai 2006

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Einführung</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1.1 Motivation und Problemdefinition .....                             | 1         |
| 1.2 Definition Projektentwicklung .....                                | 3         |
| 1.3 Definition Branchen .....  | 8         |
| 1.4 Definition Risiko .....  | 9         |
| 1.5 Zielgruppe dieser Arbeit .....                                     | 10        |
| 1.6 Zielsetzung .....  | 11        |
| <br>   |           |
| <b>2. Untersuchung von Rahmenbedingungen dieser Arbeit</b> .....       | <b>12</b> |
| 2.1. Arten der Projektentwicklung .....                                | 12        |
| 2.2. Typologie der betrachteten Brachflächen .....                     | 13        |
| 2.3. Art der freizeithchen Nutzung .....                               | 15        |
| 2.3.1. Definition Freizeit .....                                       | 15        |
| 2.3.2. Entwicklung der Freizeitgestaltung in Deutschland .....         | 16        |
| 2.3.3. Typisierung der Projektarten nach wichtigen Grobkriterien ..... | 20        |
| 2.3.4. Entwicklung vom Mixed Use Centern in Deutschland .....          | 25        |
| <br>   |           |
| <b>3. Problemdefinition und Phasen der Projektentwicklung</b> .....    | <b>29</b> |
| 3.1 Projektinitiierung .....   | 31        |
| 3.2 Projektkonzeption .....  | 33        |
| 3.2.1 Machbarkeitsstudie / Feasibility Study .....                     | 33        |
| 3.2.1.1 Markt- und Konjunkturanalyse .....                             | 36        |
| 3.2.1.2 Standortanalyse .....  | 39        |
| 3.2.1.3 Nutzungskonzeptanalyse .....                                   | 41        |
| 3.2.1.4 Wettbewerbsanalyse .....                                       | 42        |
| 3.2.1.5 Risikoanalyse .....  | 42        |
| 3.2.1.6 Rentabilitätsanalyse .....                                     | 49        |
| 3.3 Projektkonkretisierung .....                                       | 50        |
| 3.3.1 Projektbeteiligte .....  | 51        |
| 3.3.2 Organisationsstruktur / Kommunikationsstruktur .....             | 52        |
| 3.4 Projektrealisierung .....  | 53        |
| 3.5 Projektvermarktung .....   | 53        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4 Problemanalyse und Risikobewertung bei freizeitleich orientierten Projektentwicklungen auf Brachflächen .....</b>            | <b>54</b>  |
| 4.1 Grundstückssicherung aus Sicht des Projektentwicklers .....   | 54         |
| 4.2 Finanzierung von Projektentwicklungen mit dem Schwerpunkt Freizeit .....  | 55         |
| 4.2.1 Fördermöglichkeiten für die Revitalisierung von Brachflächen und von Projekten mit freizeitleicher Ausrichtung .....        | 63         |
| 4.3 Genehmigungsfähigkeit von Projekten mit freizeitleichem Schwerpunkt .....   | 70         |
| 4.3.1 Ablauf von Genehmigungen bei Großprojekten .....  | 70         |
| 4.3.2 Problemanalyse des öffentlichen Planungs- und Baurechts und dessen Anwendung bei freizeitleich orientierten Projekten ..... | 72         |
| 4.4 Beurteilung notwendiger Studien und Gutachten bei freizeitleich orientierten Projekten auf Brachflächen .....                 | 76         |
| 4.5 Standort - Analyse und Problemstellungen auf brachgefallenen Grundstücken ...   | 78         |
| 4.5.1 Denkmalschutz .....   | 79         |
| 4.5.2 Boden- und Baugrund-Risiko auf Brachflächen .....   | 81         |
| 4.5.2.1 Altlasten – Gesetzliche Grundlagen .....  | 82         |
| 4.5.2.2 Übersicht über mögliche Altlasten auf Brachflächen .....  | 82         |
| 4.5.2.3 Leitfaden für den Umgang mit kontaminierten Grundstücken im Zuge von Projektentwicklungen auf Brachflächen .....          | 84         |
| 4.5.2.4 Fördermaßnahmen zur Altlastensanierung auf Brachflächen .....   | 91         |
| 4.6 Bewertung von Standortfaktoren für freizeitleich orientierte Projektentwicklungen auf brachgefallenen Flächen .....           | 92         |
| 4.6.1 Analyse und Einteilung von Standortfaktoren .....   | 92         |
| 4.6.2 Vorgehensweise bei der Wichtung und Bewertung von Standortfaktoren für unterschiedliche Projektarten .....                  | 102        |
| 4.7 Projektvermarktung von freizeitleich orientierten Projekten .....   | 111        |
| 4.8 Betrieb und Investitionen für Projekte mit freizeitleichem Schwerpunkt .....  | 116        |
| <br>  |            |
| <b>5 Entwicklung der Parameter zur Risikobewertung von freizeitleichen Projektentwicklungen auf Brachflächen .....</b>            | <b>118</b> |
| 5.1 Methoden zur Risikobewertung .....  | 118        |
| 5.1.1 Nutzwertanalyse in Verbindung mit Sensitivitätsanalyse .....  | 122        |
| 5.1.2 Analytic Hierarchy Process (AHP) .....  | 123        |
| 5.1.3 ABC-Analyse .....   | 124        |
| 5.2 Parameterentwicklung und -gruppierung .....   | 124        |
| 5.3 Anwendung der Methoden und Parameter zur Risikobewertung .....  | 126        |
| 5.4 Schnittstellendefinition für Projektentwicklungen mit freizeitleicher Ausrichtung ...   | 133        |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>6</b> | <b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>    | <b>138</b> |
| <b>7</b> | <b>Quellenangaben .....</b>                  | <b>140</b> |
| 7.1      | Monographien .....                           | 140        |
| 7.2      | Zeitschriftenartikel / Zeitungsartikel ..... | 146        |
| 7.3      | Studentische Arbeiten .....                  | 148        |
| 7.4      | Internetquellen .....                        | 149        |
| 7.5      | Interviews .....                             | 149        |
| 7.6      | Projektunterlagen .....                      | 149        |
| <b>8</b> | <b>Verzeichnisse .....</b>                   | <b>150</b> |
| 8.1      | Abkürzungen .....                            | 150        |
| 8.2      | Abbildungsverzeichnis .....                  | 151        |
| 8.3      | Tabellenverzeichnis .....                    | 152        |



## 1. Einführung

### 1.1 Motivation und Problemdefinition

Dem Brachfallen von Flächen liegen unterschiedlichste wirtschaftliche und räumliche Entwicklungen zu Grunde. Derartige Flächen finden sich sowohl in besten innerstädtischen Lagen als auch außerhalb der Ballungsräume. Es handelt sich dabei, um nur einige Bereiche zu nennen, um ehemalige Bahnflächen, Hafenflächen, Braunkohleabbaugebiete oder militärisch genutzte Flächen.

In diesen Brachen liegen große Potentiale für die Entwicklung neuer Nutzungen. Ein derzeit noch immer wachsender Markt sind Freizeitimmobilien, welche ein Schwerpunkt dieser Arbeit sind. Aktuelle Freizeittrends und Konsumgewohnheiten unserer Gesellschaft sind mehr und mehr auf diesen Sektor ausgerichtet. Es wird davon ausgegangen, dass sich dieser Trend, ähnlich wie in den USA, in naher Zukunft noch stärker herausbilden wird (vgl. auch Kapitel 2.3.2 Freizeitentwicklung in Deutschland).

Zurzeit werden in Deutschland eine Vielzahl von Projekten mit einer freizeithlichen Ausrichtung, immer häufiger auch mit dem Schwerpunkt Entertainment und Edutainment, geplant bzw. verwirklicht. An diese Projekte wird auf unterschiedliche Arten herangegangen. Eine umfassende Untersuchung einzelner Parameter im Hinblick auf einzelne Risiken existiert bislang nicht.

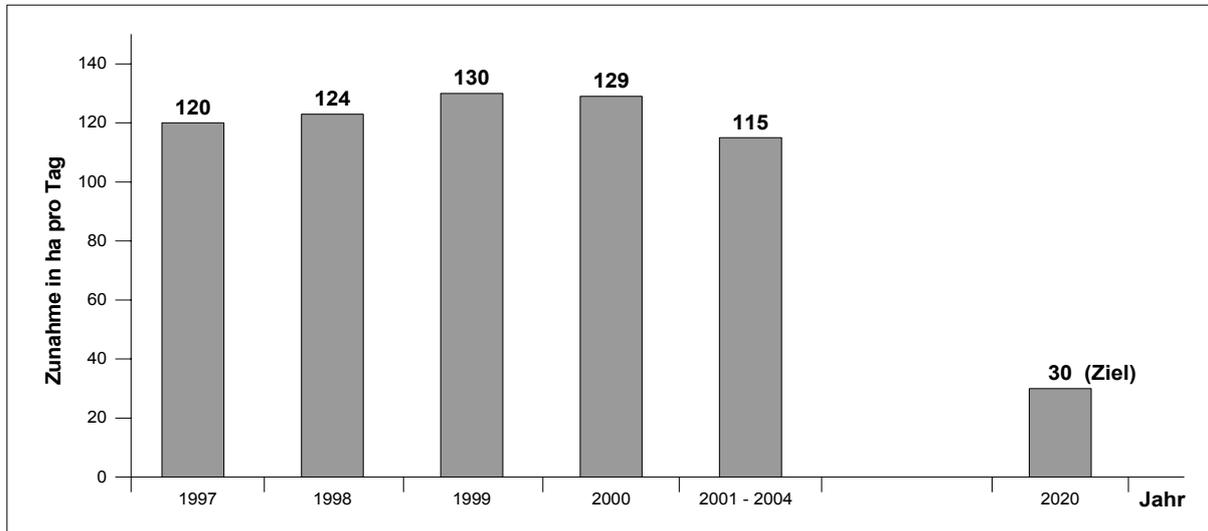
Die Agenda 2010 der letzten Bundesregierung sieht vor, den täglichen Flächenverbrauch für Siedlungs- und Verkehrszwecke von etwa 129 Hektar (Durchschnitt der Jahre 1997 bis 2001) auf 30 Hektar/Tag im Jahre 2020 zu senken.<sup>1</sup> Diese Flächen werden etwa zur Hälfte bebaut oder anderweitig versiegelt. Ein erster Erfolg konnte bereits festgestellt werden. Im Jahreszeitraum 2001 bis 2004 sank der Neufächenverbrauch bereits auf einen Durchschnittswert von 115 ha pro Tag (siehe Abb. 1.1).

Die als Siedlungs- und Verkehrsflächen ausgewiesenen Flächen teilen sich in ca. 80% Siedlungs- und 20% Verkehrsflächen auf. Der Anteil der Verkehrsflächen ist auf Grund der räumlichen Ausdehnung der Anlagen (z.B. Straßen) nicht, oder nur in geringen Teilen, auf brachliegenden Flächen umzusetzen. Damit muss der Neufächenverbrauch für reine Siedlungsflächen annähernd auf Null reduziert werden, um die hochgesteckte Vorgabe der Agenda 2010 zu erreichen.

---

<sup>1</sup> vgl. [http://www.bmu.de/de/txt/reden/trittin\\_030626/](http://www.bmu.de/de/txt/reden/trittin_030626/) (2003)

Ein Problem bei der Umsetzung dieses Zieles liegt darin, dass eine Vielzahl von Akteuren für den hohen Neufächenverbrauch verantwortlich ist. Die ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen legt der Bund fest. Die Länder sind verantwortlich für die Regionalplanung und die Gemeinden stellen die Flächennutzungs- und Bebauungspläne auf. Bestimmt wird aber der tatsächliche Flächenverbrauch letztendlich durch die Investoren.



**Abb. 1.1 Entwicklung des täglichen Neufächenverbrauchs an Siedlungs- und Verkehrsfläche in der Bundesrepublik<sup>2</sup>**

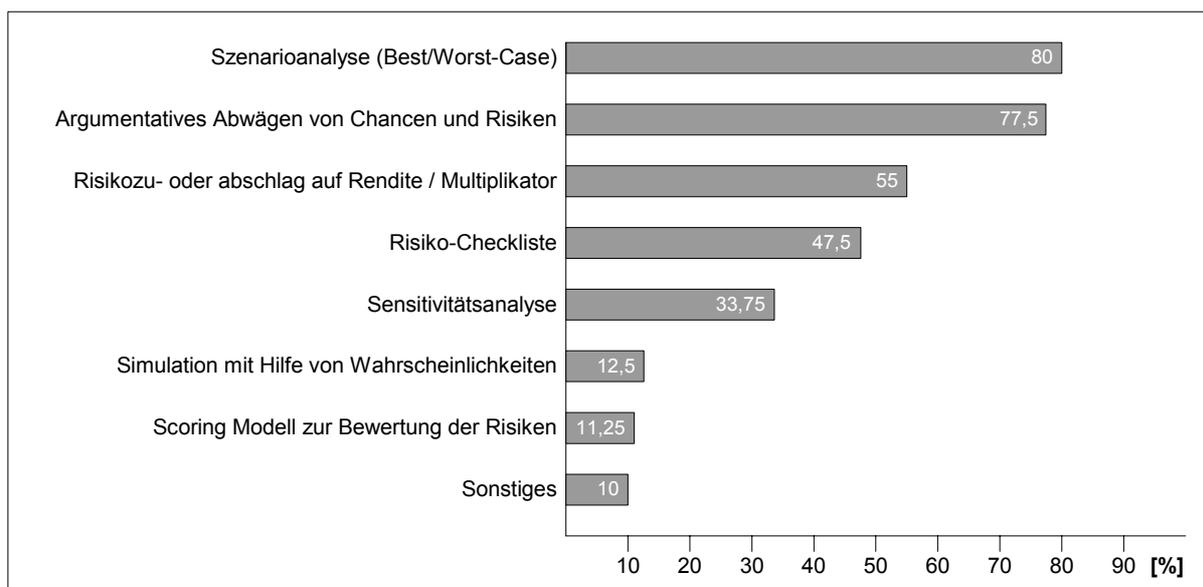
Da der Bedarf an Erweiterungsflächen nicht reduziert werden kann, sondern durch die Nachfrage geregelt wird, kann eine Reduzierung des Neufächenverbrauches nur durch die Revitalisierung brachgefallener Flächen erreicht werden.

Um diese Brachflächen revitalisieren zu können, und damit das Kapital potentieller Investoren weg von „der grünen Wiese“ hin zu diesen Brachflächen zu lenken, müssen rentable Nutzungskonzepte für diese Flächen erstellt werden. Ein großes Hemmnis für die Investition stellt die evtl. Belastung von Brachflächen mit Altlasten dar. Dieses Risiko, das große finanzielle und zeitliche Auswirkungen auf ein Projekt haben kann, muss besser abgrenzbar und überschaubar werden (vgl. auch Kapitel 4.5.2 Boden- und Baugrundrisiko auf Brachflächen).

Eine Befragung von deutschen Projektentwicklern, im Rahmen einer Studie der Universität Leipzig führte zu dem Ergebnis, dass beim Umgang mit dem Risiko bei Projektentwicklungen größtenteils subjektives Empfinden und Erfahrungswerte eine Rolle spielen.<sup>3</sup> Die Abb. 1.2 zeigt ein Ergebnis der Studie:

<sup>2</sup> vgl. BBR; Perspektiven für Deutschland – Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung (2003) S.104 f. und BBR; Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes zur Zunahme der Siedlungs- und Verkehrsfläche (2005)

<sup>3</sup> vgl. Wiedenmann; Harlfinger; Wagner; Projektrisiken – Keine Zahl für die Gefahr; Immobilien Manager Nr. 1+2 (2003) S. 20f



**Abb. 1.2 Methoden zur Untersuchung von Risiken (Umfrage aus dem Jahr 2003)<sup>4</sup>**

Wichtiger Bestandteil von Projektentwicklungen neben der Rentabilität sollte auch eine ansprechende Architektur sein, die sich in den Landschafts- oder Stadtraum einordnet. Dieser Punkt wird umso gewichtiger, wenn man davon ausgeht, dass sich eine Vielzahl der attraktiven Brachflächen im innerstädtischen Bereich befinden (vgl. auch Kapitel 2.2 Typologie der betrachteten Brachflächen).

## 1.2 Definition Projektentwicklung

Für den Begriff Projektentwicklung (PE) gibt es in Deutschland keine genormte oder einheitliche Definition. In den letzten Jahren hat die Bezeichnung Projektentwicklung den Begriff der Revitalisierung mehr und mehr verdrängt, obwohl mit Projektentwicklung mehr der Prozess als die eigentliche Maßnahme gemeint ist, und es sich hier um zwei verschiedene Dinge handelt.

Untersucht man das Wort Projektentwicklung nach seinen Ursprüngen, so findet sich im Duden<sup>5</sup>:

„*Projekt*: lat. proiectum = das nach vorn Geworfene, subst. 2.Part. von: proicere, (groß angelegte) geplante oder bereits begonnene Unternehmung; (groß angelegtes) Vorhaben

*entwickeln*: [...] in einem Prozess fortlaufend in eine neue (bessere) Phase treten; [...]“

<sup>4</sup> Wiedenmann; Harlfinger; Wagner; Projektrisiken – Keine Zahl für die Gefahr; Immobilien Manager Nr. 1+2 (2003) S. 20

<sup>5</sup> vgl. Duden; Deutsches Universalwörterbuch, 5. überarbeitete Auflage (2003)

Brüssel definiert ein Projekt folgendermaßen:

„Projekt, ist ein größeres, einmaliges und komplexes Vorhaben, an dessen Planung, Steuerung, Durchführung und Überwachung im Regelfall mehrere Bereiche eines Betriebes oder mehrere Unternehmungen beteiligt sind. Nach DIN 69901 ist ein Projekt definiert als ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist wie z.B. Zielvorgaben; zeitliche, finanzielle, personelle und andere Bedingungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation. Alle Bauvorhaben der vorstehenden Definition zählen zu den Projekten.“<sup>6</sup>

Rösel führt die verschiedenen Kennzeichen, die für ein Projekt aus Sicht des Baumanagements grundlegend sind, noch genauer aus:

- „- *Einmaligkeitscharakter*. D.h. Aufgabenstellung, Durchführungsbedingungen und Zielvorgaben sind ohne bekanntes, erprobtes Beispiel. Erfahrungen aus abgewickelten Projekten lassen sich nur bedingt einbringen.
- *Maßnahmenkomplex*. D.h. es handelt sich um ein umfangreiches Bündel vielfältiger Vorgänge, die ganzheitlich zu organisieren sind.
- *Endliche Ausdehnung*. D.h. das Projekt ist durch Anfangs- und Endtermine, quantitative Vorgaben und limitierten Kostenrahmen begrenzt.
- *Selbständige Aufgabe*. D.h. trotz seiner Vielfalt und möglichen Einbindung in einen übergeordneten Zusammenhang handelt es sich um ein Vorhaben, das für sich allein durchzuführen ist.
- *Neues Team*. D.h. die arbeitsteilige Erfüllung der Leistungen obliegt einer Gruppe von Planenden bzw. Ausführenden, die in gleicher Zusammensetzung zuvor nicht an einem Projekt miteinander gearbeitet haben (ad hoc-Gesellschaft).
- *Bedeutung*. D.h. Wert des Projekts im Rahmen des gegebenen (unternehmerischen) Gesamtziels. Gewichtung und Bewertung nach hochrangigen Kriterien.“<sup>7</sup>

Diese Definitionen eines Projektes können ebenfalls auf die gesamte Projektentwicklung übertragen werden. Der Kernpunkt und damit auch die Schwierigkeit liegen in der Einmaligkeit eines jeden Projektes. Es gibt somit auch keine allgemeingültig anwendbare Vorgehensweise bei der Entwicklung eines Projektes.

Zum Begriff der Projektentwicklung existieren in der Bau- und Managementbranche verschiedene Definitionen, die teilweise unterschiedliche Ansätze haben, aber dennoch in Ihrer Kernaussage in die gleiche Richtung zielen:

---

<sup>6</sup> Brüssel; Baubetrieb von A bis Z, (2002) S. 281

<sup>7</sup> Rösel; Baumanagement; (1999) S. 27

PE nach Kalusche:

„Die Projektentwicklung ist eine Aufgabe aus dem Bereich des Projektmanagements im Bauwesen. Sie umfasst im Wesentlichen die Vorbereitung von meist größeren Bauprojekten und kann zudem die Vermarktung der dabei entstehenden Immobilien zum Gegenstand haben.“<sup>8</sup>

Obwohl diese Definition sehr allgemein gehalten ist, zeigt sie bereits das breite Spektrum auf. Kalusche legt dar, dass es sich bei der Projektentwicklung um einen Prozess handelt, der bereits bei der Vorbereitung größerer Projekte beginnt. Es geht also nicht nur um die reine technische Umsetzung eines Projektes (vgl. hierzu auch Kapitel 3. Problemdefinition und Phasen der Projektentwicklung).

Diederichs geht in seiner Definition für PE weiter und schreibt, aufbauend auf den Ausführungen von Schnermann<sup>9</sup>:

„Durch Projektentwicklungen 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.“<sup>10</sup>

Die Definition von Diederichs hat in den letzten Jahren eine breite Zustimmung gefunden und dient vielen Ansätzen in diesem Themenkomplex als Grundlage. So ist die Grundlagendefinition von Diederichs z.B. bei Leimböck<sup>11</sup>, Schulte/Bone-Winkel<sup>12</sup>, Rogge<sup>13</sup> und Sabary<sup>14</sup> zu finden, um nur einige zu nennen. Allerdings ist diese Definition immer noch recht allgemein gehalten und lässt sich bei näherer Betrachtung schlecht allgemeingültig in die Praxis übertragen. Es bedarf im Einzelfall noch genauer Definitionen, was z.B. unter „dauerhaft rentabel“ verstanden wird, oder wie eine „sozial- und umweltverträgliche“ Beurteilung der geschaffenen Immobilie definiert wird. Diese Einschätzungen werden im Folgenden näher diskutiert.

---

<sup>8</sup> Kalusche; Projektentwicklung im Bauwesen, in Forum der Forschung, Jg. 5 (2000), Nr. 11, S. 122

<sup>9</sup> vgl. Schnermann; Projektentwicklung für Gewerbeimmobilien in: Gewerbeimmobilien, Hrsg. von Falk, Bernd (1992) S. 297 – 310

<sup>10</sup> Diederichs; Die Projektsteuerung im Rahmen ganzheitlichen Immobilienmanagements in: Bauingenieur, Jg. 72 (1997), Nr. 12, S. 529

<sup>11</sup> vgl. Leimböck; Bauwirtschaft; (2000) S. 55ff., S. 90 ff., S. 157 ff.

<sup>12</sup> Schulte und Bone-Winkel fügen den drei Säulen Idee, Standort, Kapital nach Diederichs noch eine vierte hinzu, die Zeit. Vgl. Schulte, Bone-Winkel; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002) S. 32-34

<sup>13</sup> vgl. Rogge, Florenz; Revitalisierung alter Hafengebiete unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung (2003) S. 35 ff.

<sup>14</sup> vgl. Sabary; Projektentwicklung als Baustein des Netzwerkgedankens in Braschel; Bauen in Netzwerken (2002) S. 99

Wichtig für die Einordnung der Ziele einer Projektentwicklung ist vor allem die Sichtweise der Beteiligten. So können sich die Ziele für eine erfolgreiche Projektentwicklung für den eigentlichen Entwickler, den Investor und den Staat, vertreten durch Bund, Länder und Gemeinden, grundlegend unterscheiden. Der Investor möchte in erster Linie einen Profit mit der Entwicklung erzielen. Die Rahmenbedingungen für die Erreichung dieses Profits spielen in der Regel eine eher untergeordnete Rolle. Der Entwickler selbst versucht sein eigenes Risiko gering zu halten und das Projekt zu einem möglichst frühen Zeitpunkt an einen Investor zu verkaufen. Die öffentliche Hand, meist gleichzeitig Entwickler und Investor und Unternehmen welche neben der Entwicklung auch die Erstellung und/oder den Betrieb der Immobilie anstreben, nimmt hier eine Sonderstellung ein. Neben dem Ziel der Gewinnerzielung hat der Projektentwickler aber auch ein Interesse am Gesamterfolg des Projektes, da er durch eine, aus gesamtwirtschaftlicher Sicht, erfolgreiche Projektentwicklung evtl. weitere Projekte akquirieren kann. Der Staat, vertreten durch den Bund, die Länder oder Gemeinden werden sich bei der Zielsetzung der gesamten Projektentwicklung eher an der zuvor aufgeführten Definition von Diederichs orientieren. Auch die Überprüfung des Projektes hinsichtlich der Sozial- und Umweltverträglichkeit wird eher von Seiten der öffentlichen Hand erfolgen. Dies kann z.B. durch eine entsprechende Umsetzung der Planungshoheit der Gemeinden geschehen.

Ein entscheidendes Kriterium einer Projektentwicklung hinsichtlich des Erfolges ist die Rentabilität. Die von Diederichs erwähnte dauerhafte und rentable Nutzung der geschaffenen Immobilie sollte daher klarer definiert werden. Wenn im Weiteren von einer erfolgreichen Projektentwicklung gesprochen wird, ist damit gemeint, dass sich die Investitionskosten aller Beteiligten des Projektes durch die spätere Nutzung zumindest amortisieren. Hier müssen natürlich auch mögliche Zinsgewinne, wie sie bei einer anderen Art der Kapitalanlage hätten erzielt werden können, berücksichtigt werden.

Diederichs geht in seinen Definitionen noch einen Schritt weiter. Er unterscheidet zusätzlich nach Projektentwicklung im engeren und im weiteren Sinne. Die Projektentwicklung im weiteren Sinne umfasst den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie von der Projektidee bis zur Umwidmung oder dem Abriss am Ende der Nutzungsdauer. Die Projektentwicklung im engeren Sinne umfasst den Zeitraum von der Projektidee bis zur Entscheidung über die konkrete Weiterverfolgung durch Planungsaufträge oder die Einstellung weiterer Aktivitäten auf Grund zu hoher Projektrisiken.<sup>15</sup>

Die Einordnung der PE im engeren Sinne nach Diederichs ist in dieser Form in der Praxis nicht eindeutig abgrenzbar. Schon in den frühesten Phasen einer jeden größeren Projekt-

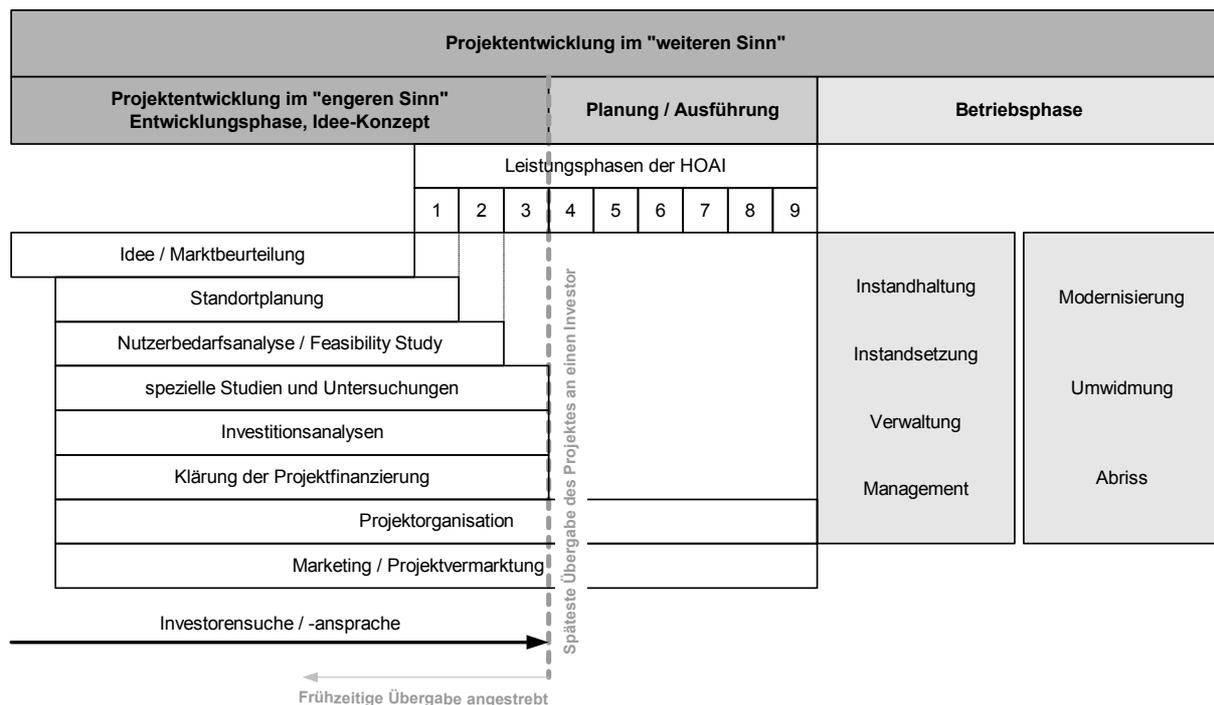
---

<sup>15</sup> vgl. Diederichs; Die Projektsteuerung im Rahmen ganzheitlichen Immobilienmanagements in: Bauingenieur, Jg. 72 (1997), Nr. 12, S. 529, 530

entwicklung werden Planungsaufträge an externe Partner vergeben um Grundlagen für weiterführende Betrachtungen und Analysen zu erhalten. Ohne einen gewissen Planungsstand als Basis kann ein Projekt überhaupt nicht umfassend definiert und notwendige Voruntersuchungen durchgeführt werden.

Eine sinnvollere Definition wäre eine Begrenzung der Projektentwicklung im engeren Sinne, um bei dieser Begrifflichkeit zu bleiben, bis zum Zeitpunkt des Einstiegs eines Investors in das Projekt. In welcher Art und Weise der Investor dabei auftritt ist zweitrangig, wichtig ist nur, dass das finanzielle Risiko an dieser Schnittstelle vom Projektentwickler auf den Investor übergeht. Eine Unterteilung der Projektentwicklung nach engerem und weiterem Sinn ist aber in dieser Betrachtung in jedem Fall zweckmäßig, da die Projektentwicklung im engeren Sinne das Arbeitsfeld der Zielgruppe dieser Arbeit darstellt (vgl. auch Kapitel 1.5 Zielgruppe dieser Arbeit).

Die Definition von Projektentwicklung, die dieser Arbeit damit zu Grunde liegt, kann somit grafisch wie in Abbildung 1.3 dargestellt werden:



**Abb. 1.3 Projektentwicklung im weiteren Sinn und deren Bestandteile<sup>16</sup>**

Die Abbildung 1.3 stellt deutlich den spätest sinnvollen Zeitpunkt für die Übergabe des Projektes an einen Investor dar. Der Zeitrahmen der Projektentwicklung im engeren Sinne ist der Untersuchungsrahmen dieser Arbeit.

<sup>16</sup> In Anlehnung an: Diederichs; Grundlagen der Projektentwicklung (1996) S. 30

### 1.3 Definition Brachen

Im Duden wird die Brache wie folgt definiert:

„Brache, Ursprung = das Brechen 1. brachliegendes Feld, Land 2. Zeit, während deren ein Acker brachliegt“.<sup>17</sup>

Der Begriff Brache hat längst seine Übertragung aus der vorherigen rein landwirtschaftlichen Einordnung in den Bereich des Städtebaus gefunden. An Stelle eines Ackers bleibt eine zuvor genutzte Fläche nun ungenutzt. Die Arten der Vornutzung können dabei vielfältig sein (vgl. auch Kapitel 2.2 Typologie der betrachteten Brachflächen).

In Ihrer Forschungsarbeit über die Revitalisierung von Industriebrachen nehmen Stahl/Olschewski folgende Definition für die Brache vor:

„Eine (städtebauliche) Brachfläche ist eine ehemals genutzte Fläche im Siedlungsbereich. Nach Aufgabe der bisherigen Nutzung über einen längeren Zeitraum ungenutzt und unter städtebaulich-ökonomischen Gesichtspunkten funktionslos geworden, stehen unterschiedliche Gründe einer Folgenutzung über den freien Markt in absehbarer Zeit unter den gegebenen Rahmenbedingungen entgegen, da der erwartete Ertrag der Flächennutzung nicht zu bestimmen oder zu realisieren ist. Aus gesellschafts- und ordnungspolitischen sowie städtebaulich-wirtschaftlichen Gründen besteht Handlungsbedarf zur Änderung der Rahmenbedingungen und Flächeneigenschaften.“<sup>18</sup>

Diese Definition wird vom Autor dieser Arbeit als sehr zutreffend bewertet. Sie soll als Grundlage für diese Forschungsarbeit lediglich um zwei Parameter erweitert werden:

Es sollen zum einen Flächen, die nicht unmittelbar im Siedlungsbereich liegen, aber dennoch dem Betrachtungsrahmen dieser Arbeit zugehörig sind, mit in die Definition aufgenommen werden. Solche Brachen sind z.B. ehemalige Braunkohleabbaugebiete, die in ihrer bisherigen Nutzung eine Sonderstellung einnehmen. Trotz Ihrer relativ geringen Anzahl tragen sie einen beträchtlichen Anteil zu den Brachflächen, vorrangig im Osten Deutschlands, bei.

Außerdem soll die Definition keine konkrete Eingrenzung der Vornutzung der zu betrachtenden Brachen beinhalten. Neben den von Stahl und Olschewski erwähnten Nutzungen (sie beziehen sich lediglich auf die Revitalisierung von Industriebrachen) sind somit z.B. auch alle zuvor militärisch genutzten Flächen, sowie Gewerbeflächen, Betrachtungsgegenstand (vgl. auch Kapitel 2.2 Typologie der betrachteten Brachflächen).

---

<sup>17</sup> vgl. Duden; Deutsches Universalwörterbuch, 5. überarbeitete Auflage, Dudenverlag, 2003

<sup>18</sup> Stahl, Olschewski; Aufbau eines multimedialen Leitfadens für die Revitalisierung und Entwicklung von Industriebrachen (2003) S. 31

Die genauere Typologie der betrachteten Brachflächen wird im Kapitel 2.2 festgelegt. Es sei nur vorweggenommen, dass kleinere innerstädtische Baulücken nicht Bestandteil dieser Betrachtung sind und somit die Definition von Stahl/Olschewski mit den aufgezeigten Ergänzungen eine gute Anwendung finden kann.

#### 1.4 Definition Risiko

Zur Durchführung einer Risikobewertung, wie im Kapitel 4 vorgenommen, ist es notwendig den Begriff Risiko in seiner Bedeutung zu definieren.

Geht man zunächst nach dem Wortursprung, so ist im Duden folgendes zu finden:

„Ri|si|ko, [...]“:

möglicher negativer Ausgang bei einer Unternehmung, mit dem Nachteile, Verlust, Schäden verbunden sind; mit einem Vorhaben, Unternehmen o. Ä. verbundenes Wagnis: [...]“<sup>19</sup>

Zielgerichtet auf die Wirtschaft werden im Wirtschaftslexikon von Dr. Gabler eine Unterteilung des Risikos in verschiedene Arten vorgenommen, sowie Ursachen und mögliche Einschränkungen für das Risiko getroffen:

„Risiko (ital. = Wagnis, Gefahr). I. Wesen 1. *Begriff*. a) *Wirtschaftswissenschaftlich*: Verlustgefahr, die mit jeder wirtschaftlichen Betätigung verbunden ist (le Courte). Volks- und Betriebswirtschaftlich besonders wichtig ist die Unterscheidung des wahrscheinlichkeitstheoretisch fassbaren und damit kalkulierbaren und versicherbaren „risk“ und der nicht erfassbaren, nicht kalkulier- und versicherbaren „uncertainty“, eine Unterscheidung von F. H. Knight („Risk, Uncertainty and Profit“, 1921), der die Entstehung des dynamischen Unternehmergewinns auf die uncertainty zurückführte. [...] 2. *Tragen* des Risikos ist in der freien Wirtschaft eine der wichtigsten Funktionen des Unternehmers; seine Aufgabe ist es nach Knight, der Ungewissheit zu begegnen, „meeting uncertainty“. [...] 3. Die versicherbaren (aber nicht versicherten) Risiken werden in der Kostenrechnung als kalkulatorische Einzelwagnisse berücksichtigt, das allgemeine Unternehmerwagnis wird im Unternehmergewinn abgegolten.<sup>20</sup> II. Ursachen der Gefährdung des Betriebsablaufes: 1. *Natürliche* Ursachen: Feuer, Wasser, [...], sämtlich versicherbare Risiken. – 2. Veränderungen der *Rechtsgrundlagen* der Produktion (Herstellungsverbote, [...]), nicht versicherbare Risiken, also typisches Unternehmerwagnis. – 3. Aus dem *Fertigungsprozeß* erwachsende Risiken ([...] Unzulänglichkeit der Arbeitskräfte), in der Regel nur im Wege der Selbstversicherung abzufangen, d.h. durch Verrechnung von kalkulatorischen Wagnissen. III. Einschränkungen des Risikos: 1. Durch die

<sup>19</sup> vgl. Duden; Deutsches Universalwörterbuch, 5. überarbeitete Auflage, Dudenverlag, 2003

<sup>20</sup> die Unterscheidung in diese beiden Risikoarten werden auch von Brüssel exakt übernommen und auf die Bauindustrie angewendet; vgl. Brüssel; Baubetrieb von A bis Z, S. 301

Wahl risikoverteiler *Rechtsformen* der Unternehmung (Gesellschaftsformen) und damit Beschränkung der Haftung, sowie durch Unternehmungszusammenschlüsse. – Durch auf sorgfältiger Marktforschung beruhende Produktions- und Absatzpläne sowie Finanzplanung. [...]“<sup>21</sup>

Nach diesen Definitionen ist ein Risiko nicht gänzlich ausschließbar, es besteht aber die Möglichkeit das Risiko zu erfassen, zu kalkulieren und zu minimieren.

### **1.5 Zielgruppe dieser Arbeit**

Diese Forschungsarbeit richtet sich an Projektentwickler im herkömmlichen Sinne, die nach der vorherigen Definition Projektentwicklung im engeren Sinne betreiben. Also nicht an die Sparte, die neben der Projektentwicklung das operative Geschäft der Umsetzung oder gar den späteren Betrieb des Projektes als Ziel haben. Dies können sowohl eigenständige Projektentwickler aber z.B. auch Kommunen sein. Die Entwicklung des Projektes über die Leistungsphase 3 nach HOAI (Entwurfsplanung)<sup>22</sup> gemäß oben aufgeführter Definition<sup>23</sup>, also über die Entwicklung im engeren Sinne hinaus, ist für diese Gruppe der Projektentwickler in der Regel finanziell nicht tragbar und nicht vorgesehen. Diese Form der Projektentwicklung im umfassenden oder erweiterten Sinne ist großen Unternehmen vorbehalten, die ihr eigentliches Kerngeschäft im operativen Bereich haben. Die Projektentwicklung im engeren Sinne und der anschließende Betrieb der Immobilie können dabei Nebenkompetenzen sein, die bei einem Projekt mit abgedeckt werden.

Die öffentliche Hand könnte ebenfalls als Projektentwickler im herkömmlichen Sinne auftreten, wobei sie in den meisten Fällen auch gleichzeitig die Rolle des Investors übernimmt. Dieses führt dann zu einer Verschiebung der Risiken, was in den folgenden Kapiteln näher behandelt wird. Im Falle einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen privaten Investoren und der Öffentlichen Hand in Form einer Public Private Partnership (PPP) können die (Teil-) Leistungen der öffentlichen Verwaltung aber ähnlich denen privater Projektentwickler sein.

Eine weitere Zielgruppe können Grundstückseigentümer sein, die mit Hilfe dieser Ausarbeitung die Komplexität und Risiken einer Entwicklung auf „Ihrer“ Brachfläche besser abschätzen und einordnen können.

---

<sup>21</sup> Gabler Wirtschaftslexikon (1997) S.1050 f.

<sup>22</sup> vgl. VOB - Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen. HOAI - Honorarordnung für Architekten und Ingenieure: HOAI § 15 Leistungsbild Objektplanung für Gebäude, Freianlagen und raumbildende Ausbauten (2003)

<sup>23</sup> vgl. Abb. 1.3 Projektentwicklung im weiteren Sinn und deren Bestandteile, in Anlehnung an Diederichs

## 1.6 Zielsetzung

Diese Forschungsarbeit zielt darauf ab ein Instrument zur konzeptionellen Vorgehensweise bei freizeitlich orientierten Projektentwicklungen auf Brachflächen insbesondere für Projektentwickler, Architekten und Planer zu entwickeln, mit dem Anspruch Architektur von hoher Qualität zu erschaffen. Betrachtet werden soll insbesondere die Projektentwicklungsphase bis zum Zeitpunkt der finanziellen Übergabe des Projektes an einen Investor. Dieses entspricht einem Zeitraum bis maximal zur Leistungsphase 3 nach HOAI (vgl. Kapitel 1.2 Definition Projektentwicklung).

Diese Phase der Projektentwicklung muss in der Regel vorfinanziert werden. Es soll mit Hilfe dieser Arbeit möglich werden nötige Arbeitsschritte und Risiken besser abschätzen und bewerten zu können. Es wird die These aufgestellt, dass eine uneingeschränkte Übertragbarkeit des Projektentwicklungsprozesses bei Projekten innerhalb der Freizeitbranche auf Brachflächen nicht möglich ist. Aus diesem Grunde soll eine Methodik zur Vorgehensweise von Projektentwicklungen in der Freizeitbranche entwickelt werden, welche auf unterschiedlichste Projekte in dieser Sparte anwendbar sein soll.

Freizeitlich orientierte Projektentwicklungen weisen gegenüber klassischen Immobilienprojektentwicklungen im Büro- oder Dienstleistungsbereich eine ganze Reihe von Besonderheiten auf. Diese Faktoren bedürfen zusätzlicher Aufmerksamkeit bei der Risikobewertung und sollen in eine Form gebracht werden, die eine strukturierte Herangehensweise an freizeitlich orientierte Projekte ermöglichen soll.

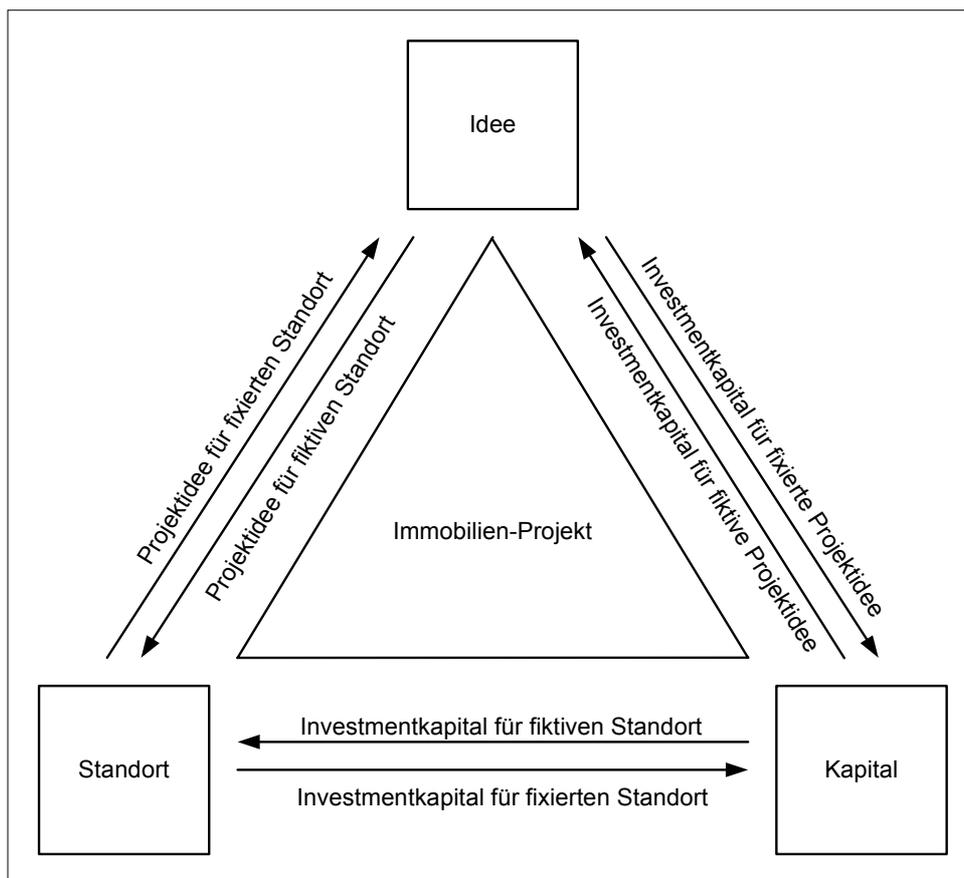
Als weitere Besonderheit sollen lediglich Projektentwicklungen auf Brachflächen untersucht werden, um einen Beitrag zur Reduzierung der Neufächeninanspruchnahme zu liefern. Die Revitalisierung von Brachen, insbesondere bei innerstädtischen Lagen, erfordert neue Vorgehensweisen aller am Projekt Beteiligten und davon Betroffenen, was in dieser Arbeit näher untersucht werden soll.

## 2. Festlegung von Rahmenbedingungen dieser Arbeit

Aus der Definition von Projektentwicklungen im vorherigen Kapitel ist ersichtlich, dass es sich um ein sehr komplexes Thema handelt. Um eine tief greifende Untersuchung vornehmen zu können, ist es notwendig verschiedene Eingrenzungen bei der Bearbeitung dieser Materie zu treffen. In den folgenden Abschnitten werden die Rahmenbedingungen dieser Arbeit abgesteckt und näher erläutert.

### 2.1 Arten der Projektentwicklung

Es gibt drei verschiedene Auslöser für Projektentwicklungen. Die drei Faktoren, die auch in der zuvor analysierten Definition der Projektentwicklung von Diederichs elementarer Bestandteil sind (vgl. Kapitel 1.2 Definition Projektentwicklung), können jeweils den Startpunkt einer Projektentwicklung ausmachen. So wird nach Projektentwicklungen aus der Idee, vom Standort und vom Kapital unterschieden.



**Abb. 2.1 Ausgangssituationen von Projektentwicklungen<sup>24</sup>**

<sup>24</sup> Bone-Winkel in: Haber, Spitzkopf, Winden, de Witt; Fachlexikon Immobilienwirtschaft (1996) S. 502

Gemäß der in Abbildung 2.1 abgebildeten Darstellung sollen die verschiedenen Ausgangssituationen für Projektentwicklungen näher erläutert werden:

Die Projektentwicklung vom Kapital heraus stellt die seltenste Art dar. Hierbei wird für vorhandenes Kapital eine Anlageform mit möglichst hoher Rendite gesucht. Für die Projektentwicklung bedeutet dies, dass für einen nicht feststehenden Standort zudem eine Projektidee entwickelt werden muss und als Ergebnis eine überdurchschnittliche Rendite ergeben soll.

Die Projektentwicklung aus der Idee setzt eine Projektidee voraus, für die dann ein geeigneter Standort und das Investmentkapital zur Umsetzung gesucht werden muss. Der Standort kann auch eine Brachfläche sein. Beispiele hierfür könnten Einkaufscenter, Vergnügungsparks oder natürlich neue individuelle Ideen sein.

Die dritte Form der Projektentwicklung ist die Entwicklung vom Standort aus. Der Standort, in der Betrachtung dieser Arbeit eine Brachfläche, steht zur Verfügung und soll neu entwickelt werden. Die beiden anderen Kernbestandteile einer Projektentwicklung, die Idee (Projektidee für fixierten Standort) und das Kapital (Investmentkapital für fixierten Standort) müssen für diese Brachfläche gefunden werden. Diese Arbeit behandelt die Risikobewertung von Projektentwicklungen auf brachgefallenen Flächen. Aus diesem Grunde wird im Folgenden die Art der Projektentwicklung aus dem Standort, bzw. aus der Idee mit der Vorgabe einer Brachennutzung, betrachtet. Eine gewisse Übertragbarkeit auf andere Formen der Projektentwicklung ist damit automatisch gegeben, da als Bestandteil für alle Projektentwicklungen ein Standort notwendig ist.

## **2.2 Typologie der betrachteten Brachflächen**

Um eine möglichst allgemeine Anwendbarkeit der Ergebnisse dieser Arbeit für Entwicklungen auf Brachflächen zu erreichen, ist es notwendig Typologien dieser Flächen zu definieren. Eine tief greifende Untersuchung im Rahmen dieses Forschungsvorhabens kann nur sinnvoll durchgeführt werden, wenn Eingrenzungen für die Berücksichtigung von Flächenarten vorgenommen werden. Die Herangehensweise und Komplexität der Projektentwicklungen kann in hohem Maße sowohl von der benötigten Größe, als auch von der vorherigen Nutzung und damit dem Zustand der Flächen abhängen (siehe hierzu auch Kapitel 2.3.3 Typisierung der Projektarten nach wichtigen Grobkriterien und Kapitel 4.5 Standort - Analyse von Problemstellungen auf brachgefallenen Grundstücken).

Eine feste Typologie der zu betrachtenden Brachflächen kann damit nicht alleine durch die Flächengröße, oder die Komplexität des geplanten Projektes oder sonstige Einzelpunkte vorgenommen werden, es ist vielmehr die Gesamtheit aller entwicklungsrelevanten Aspekte

zu betrachten, um eine geeignete Brachfläche auswählen zu können. Ausgeschlossen von der Untersuchung in dieser Arbeit sollen von vorne herein lediglich sehr kleine Flächen sein, die allgemein auch als Baulücken bezeichnet werden.

|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <b><u>Industrie-/Gewerbeflächen</u></b> | <b><u>Bahnflächen:</u></b>            |
| <b>Stahl/Energie/Produktion</b>         | - Bahnhöfe                            |
| - Stahlwerke                            | - Bahngelände                         |
| - Werftanlagen                          | - Gleisflächen                        |
| <br>                                    | <b><u>Militärflächen:</u></b>         |
| - Steinkohlehalden                      | - Kasernen                            |
| - Förderanlagen                         | - Flughäfen                           |
| - Braunkohlerestlöcher                  | - Marinehäfen                         |
| <br>                                    | - Truppenübungsplätze                 |
| - Textilproduktion                      | <b><u>Landwirtschaftsflächen:</u></b> |
| - Möbelproduktion und Möbelverkauf      | - Resthöfe                            |
| - See- / Binnenhäfen                    |                                       |

**Abb. 2.2 Übersicht von Brachflächen nach deren vorheriger Nutzung<sup>25</sup>**

Abbildung 2.2 zeigt die Bandbreite der Vornutzungen heutiger Brachflächen in seiner Vielfältigkeit. Flächen aus den unterschiedlichsten Bereichen warten auf ihre Umnutzung und Konversion.

Ein lückenloses Kataster von bundesweit vorhandenen Brachflächen existiert in Deutschland zurzeit leider nicht.<sup>26</sup> Die einzelnen Gemeinden und Städte führen meist in Zusammenarbeit mit der örtlichen Wirtschaftsförderung in der Regel eigene Listen und Kataster zum vorhandenen Flächenangebot, worin sich neben neu ausgewiesenen Flächen auch Brachflächen finden. Lediglich die ehemals militärisch genutzten Flächen der Bundeswehr sind bundesweit in der so genannten „Freigabeliste der Bundeswehr“ aufgeführt. Dies macht eine Gesamtaufstellung und Auswertung vorhandener Brachflächen unmöglich und lässt lediglich grobe Schätzungen auf der Grundlage verschiedener Auswertungen und Erhebungen zu.

In unterschiedlichen Evaluationen wurden die Flächengrößen aber auch teilweise nur die Anzahl der Brachflächen oder Altstandorte erhoben. Im Jahre 1998 wurde so z.B. allein in Nordrhein Westfalen die vorhandenen Brachflächen auf ca. 10.000 ha beziffert.<sup>27</sup> Die ehemals militärisch genutzten Flächen, welche zur Revitalisierung freigegeben sind, betragen im

<sup>25</sup> in Anlehnung an Busch; Projektentwicklung von brachgefallenen Flächen und Immobilien (2002) S. 22

<sup>26</sup> vgl. Kopetzki; Naefe; Pristl; Brachen – Chancen und Probleme der Stadtentwicklung (2002) S.50

<sup>27</sup> vgl. Doetsch; Rüpke; Revitalisierung von Altstandorten versus Inanspruchnahme von Naturflächen (1998)

gesamten Bundesgebiet im Jahre 2005 etwa 40.770 ha.<sup>28</sup> Diese beispielhaften Zahlen machen deutlich, welche Brachflächenproblematik in der Bundesrepublik Deutschland besteht. Diese immensen Flächen stellen aber natürlich auch ein sehr großes Potential zur Revitalisierung dar.

### **2.3 Art der freizeithchen Nutzung**

Diese Arbeit befasst sich mit Projektentwicklungen für Projekte mit einer, zumindest anteiligen, freizeithchen Nutzung. Das gesamte Spektrum dieser Nutzungen ist sehr vielfältig und kann in dieser Arbeit nicht umfassend betrachtet werden. Aus diesem Grund wird eine Eingrenzung der Nutzungen vorgenommen. Betrachtet werden in dieser Untersuchung Projekte aus der Gruppe der Mixed Use Center (vgl. Kapitel 2.3.3 Typisierung der Projektarten nach wichtigen Grobkriterien).

Ideen von Konzeptbetreibern großer Freizeit- oder Erlebnisparks sollen dabei nur am Rande eine Beachtung finden, da diese Konzepte meist eigenen Regelungen und festgelegten Zielvorgaben unterliegen (z.B. Disney World u.ä.). Wichtige Eckpunkte und Erfahrungswerte sind jedoch, soweit sie vorlagen, mit in die Entwicklung der Methodik eingeflossen.

#### **2.3.1 Definition Freizeit**

Der Begriff der Freizeit umfasst ein sehr weites Spektrum. Im Duden wird die Freizeit wie folgt definiert:

„Freizeit, die:

1. Zeit, in der jmd. nicht zu arbeiten braucht, keine besonderen Verpflichtungen hat; für Hobbies od. Erholung frei verfügbare Zeit: [...].“<sup>29</sup>

Neben allen positiven Assoziationen die fast jeder mit dem Begriff Freizeit verbindet gibt es aber auch negative Aspekte, die aufgezwungene Freizeit. Prof. Dr. Horst W. Opaschowski, Erziehungswissenschaftler mit dem Schwerpunkt Freizeitpädagogik, beschreibt beide Seiten der Freizeit wie folgt:

„Die zwei Seiten des Freizeitens sind deutlich erkennbar: Die positive Dimension ist gefüllt mit Aktivitäten rund um die Uhr; hier kann man frei sein und das tun, wozu man gerade Lust

---

<sup>28</sup> vgl. Bundesanstalt für Immobilienaufgaben; Freigabeliste der Bundeswehr.pdf (2005)

<sup>29</sup> vgl. Duden; Deutsches Universalwörterbuch, 5. überarbeitete Auflage (2003)

hat. Die negative Dimension der Freizeit spiegelt psychische Konflikte und soziale Probleme wider. Kurz: Freizeit hat zwei Gesichter.

- Die eine Seite: Schlafen, gemütlich essen, kochen, Musik hören, Musik machen, klönen, Sexualität, gammeln, Sport treiben, spielen, spazieren gehen, handarbeiten, Boot fahren, Haustiere, Urlaub, wegfahren, sonnen, laufen, träumen, lesen, basteln, werken, frei sein, Theater, Film, Konzert, Gartenarbeit...

- Die andere Seite: Langweile, Autoschlangen, überfüllte Unterhaltungs- und Kulturveranstaltungen, Frustrationen, Gewalt, Drogenkonsum, Einsamkeit, Telefonieren, ...<sup>30</sup>

| "Freizeit" buchstabieren ...        |                      |                        |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|
| Positive und negative Assoziationen |                      |                        |
|                                     | (+)                  | (-)                    |
| <b>F</b>                            | = Freude             | = Frust                |
| <b>R</b>                            | = Regeneration       | = Resignation          |
| <b>E</b>                            | = Erlebnis           | = Einsamkeit           |
| <b>I</b>                            | = Individualisierung | = Illusion             |
| <b>Z</b>                            | = Zerstreung         | = Zerstörung           |
| <b>E</b>                            | = Energie auftanken  | = Energie verschwenden |
| <b>I</b>                            | = Interesse          | = Ideenlosigkeit       |
| <b>T</b>                            | = Träume             | = Trauma               |

**Abb. 2.3 Die zwei Gesichter der Freizeit**<sup>31</sup>

Trotz dieser vorhanden negativen Aspekte des Freizeitgedanken herrscht das positive Gedankengut hinsichtlich Freizeit vor. Schäfer schreibt von zwei vorherrschenden Ausrichtungen der Freizeit, einmal als Gegenwelt und zum anderen als Fortsetzung der Arbeit.<sup>32</sup> Im ersten Fall wird der Freizeit ein höherer Stellenwert als der Arbeitszeit eingeräumt, jede Verkürzung der Arbeitszeit führt somit automatisch zu mehr Freizeit. Die zweite Ausrichtung sieht starke Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit und Freizeit. Die Arbeit, z.B. die Art der körperlichen Beanspruchung, wirkt sich direkt auf das Freizeitverhalten und –gestaltung aus. Schäfer beschreibt diesen Zusammenhang folgendermaßen: „Die Freizeit erfüllt regenerative, disziplinierende, kompensierende oder reproduktive Funktionen für die Arbeitswelt [...]“<sup>33</sup>

### 2.3.2 Entwicklung der Freizeitgestaltung in Deutschland

Betrachtet werden sollen zunächst die gesellschaftlichen Gesichtspunkte. Die zuvor genannte These der positiven und negativen Assoziationen der Freizeit hat direkte Auswirkungen auf die Zielgruppendefinition von Projekten mit freizeithen Bestandteilen.<sup>34</sup> In der heutigen

<sup>30</sup> Opaschowski; Einführung in die Freizeitwissenschaft (1997) S. 18

<sup>31</sup> Opaschowski; Einführung in die Freizeitwissenschaft (1997) S. 18

<sup>32</sup> vgl. Schäfer; Freizeitindustrie. Struktur und Entwicklung (1995); S. 13

<sup>33</sup> Schäfer; Freizeitindustrie. Struktur und Entwicklung (1995); S.20

<sup>34</sup> vgl. Nentwig; Strategien nachhaltiger Projektentwicklungen (2002) S. 70

Zeit muss der direkte Zusammenhang zwischen Arbeit und Freizeit allerdings erneut hinterfragt werden. Opaschowski beschreibt einen neuen wichtigen Aspekt unserer Gesellschaft:

„Vor dem Hintergrund des wachsenden Anteils Nichterwerbstätiger lässt sich für die Zukunft unschwer prognostizieren: Freizeit verliert zunehmend ihre Bedeutung als arbeitsfreie Regenerationszeit. Umso mehr richten sich dann die Hoffnungen auf die Freizeit als Synonym für Lebensqualität und Wohlbefinden. Dies aber heißt: Sich Wohlfühlen, das tun und lassen können, was Spaß und Freude macht, und das Leben in eigener Regie gestalten sowie viel mit Familie und Freunden unternehmen.“<sup>35</sup>

In einer repräsentativen Umfrage von Opaschowski „[...] vertreten 70 Prozent der Bevölkerung die Auffassung, dass Freizeit in erster Linie eine Zeit ist, in der man tun und lassen kann, was einem Spaß macht. Aus einem arbeitsabhängigen Zeitbegriff, der Freizeit negativ als Abwesenheit von der Arbeit definierte, hat sich heute ein positives Freizeitverständnis entwickelt: Freizeit ist eine Zeit, in der man für etwas frei ist.“<sup>36</sup>

Ein wichtiger Aspekt hinsichtlich der Zielgruppenfindung von freizeithlichen Gesichtspunkten stellt neben dem Ursprung für die freie Zeit auch die inhaltliche Begründung und deren zeitliche Ausdehnung dieser Freizeit dar. Die Deutsche Gesellschaft für Freizeit hat diesen Zusammenhang kurz und prägnant dargestellt:

„Tagesfreizeit – Feierabend, Freistunden, Pausen

Wochenfreizeit – Wochenende, arbeitsfreie Wochentage, Feiertage

Jahresfreizeit – Blockfreizeit, Urlaub, Ferien

Freizeit der Lebensphase – Freisemester, Eltern- und Erziehungsurlaub

Altersfreizeit – Nachberufliche Phase, Ruhestand

„Zwangsfreizeit“ – Krankheit, Invalidität, Kurzarbeit, Arbeitslosigkeit“<sup>37</sup>

Die Phase der Altersfreizeit wird auf Grund der Demographie in Deutschland in Zukunft stark zunehmen. Dies bestätigen auch neueste Untersuchungen: „... die Ansprüche der älteren Generation, die im Zukunftsmarkt Tourismus dominant und tonangebend sein wird. [...] Die Rentner werden bald Trendner sein. Mit der älter werdenden Bevölkerung ist in Zukunft mehr Wohlfühl- als Erlebnistourismus gefragt.“<sup>38</sup>

<sup>35</sup> Opaschowski; Einführung in die Freizeitwissenschaft (1997) S. 31

<sup>36</sup> Opaschowski; Einführung in die Freizeitwissenschaft (1997) S. 31

<sup>37</sup> Deutsche Gesellschaft für Freizeit; Freizeit (1998) S. 21; und wortwörtlich in: Kammermeier; Der Plan von der Stadt: Projektentwicklung und strategisches Marketing von Immobilien (2000) S. 59

<sup>38</sup> B.A.T. Freizeitforschungsinstitut; „Der Preis, der Preis und nochmals der Preis!“ Was für die Deutschen im Urlaub 2005 am wichtigsten ist (2005)

Aus den vorangegangenen Ausführungen lassen sich unterschiedliche Freizeitverhalten für verschiedene Freizeitformen aufzeigen. Neben der Arbeitszeit und der reinen Freizeit gibt es einen dritten Zeitaspekt, die Obligationszeit. Damit ist die Zeit für obligatorische Alltagsaufgaben, wie Haushalts- und Reparaturarbeiten, Einkäufe, Behördengänge, familiäre und soziale Verpflichtungen, Gemeinnützige Tätigkeiten, usw., gemeint. Ein zukünftiger Anstieg der Obligations- und Freizeit, sowie ein Rückgang der Arbeitszeit wird sowohl von Opaschowski vorausgesagt<sup>39</sup>, als auch anhand von Daten des statistischen Bundesamtes belegt:

| <b>Lebenszeit: wie lange wofür?</b> |             |            |             |             |
|-------------------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| Zeitart                             | um 1900     | 80er Jahre | 90er Jahre  | um 2010     |
| Lebenszeit [Std.]                   | ca. 440.000 | ca 610.000 | ca. 670.000 | ca. 690.000 |
| davon:                              |             |            |             |             |
| Obligationszeit [Std.]              | 180.000     | 255.000    | 270.000     | 290.000     |
| Arbeitszeit [Std.]                  | 150.000     | 75.000     | 60.000      | 40.000      |
| Freizeit [Std.]                     | 110.000     | 280.000    | 340.000     | 360.000     |

**Tab. 2.1 Aufteilung der Lebenszeit<sup>40</sup>**

Betrachtet man die wirtschaftlichen Aspekte der Freizeitentwicklung so spiegelt sich der Trend erhöhter Zeitaufwendungen für die Freizeit auch in harten Zahlen wider. Schäfer untersuchte die Entwicklungen der Aufwendungen für Urlaub, übrige Freizeitgüter und den privaten Verbrauch in ausgewählten Haushaltstypen von 1965 bis 1992 in Deutschland. Zusammenfassend kommt er zu folgenden Ergebnissen: Die Ausgaben für den Freizeitkonsum einschließlich Urlaub sind rascher gestiegen als sonstige Ausgaben für den privaten Gebrauch. Haushaltstypen mit geringem Einkommen weisen ein stärkeres Wachstum der Ausgaben für Freizeit, Urlaub und den privaten Verbrauch aus als Haushalte mit höherem Einkommen. Es deutet sich hier ein Aufholeffekt an. Beachtlich ist die Tatsache, dass auch in Rezessionsjahren ein weiterer Anstieg zu verzeichnen ist. Der Freizeitkonsum scheint also ein fester Bestandteil des Verbraucherverhaltens zu sein.<sup>41</sup> In einer weiteren Untersuchung des Arbeitskreises Freizeitwirtschaft in den Jahren 1995 bis 2001 ist allerdings eine allmähliche Stagnation der Freizeitausgaben zu verzeichnen. Es scheint eine Art Sättigungsgrenze erreicht zu sein. Die Ausgaben für Freizeit liegen bei den drei betrachteten Haushaltstypen zwischen 11% bei den Rentnerhaushalten im Westen und 15% bei den Vier-Personen Haushalten. Lediglich die Rentnerhaushalte in den neuen Bundesländern investieren mit 15,5% der möglichen Ausgaben noch mehr als die untersuchten Vier-Personen Haushalte.

<sup>39</sup> Opaschowski; Einführung in die Freizeitwissenschaft (1997) S. 30

<sup>40</sup> BAT, Einführung in die Freizeitwissenschaft; auf der Basis von Daten des statistischen Bundesamtes (1999) S.148

<sup>41</sup> vgl. Schäfer; Freizeitindustrie. Struktur und Entwicklung (1995) S. 56

| Jahr | Freizeit, Unterhaltung, Kultur |     | Verkehr |     | Hotellerie und Gastronomie |     | Nachrichtenübermittlung |     | Freizeit gesamt |      |
|------|--------------------------------|-----|---------|-----|----------------------------|-----|-------------------------|-----|-----------------|------|
|      | Mrd. €                         | %   | Mrd. €  | %   | Mrd. €                     | %   | Mrd. €                  | %   | Mrd. €          | %    |
| 1995 | 91,6                           | 9,4 | 80,2    | 8,2 | 53,5                       | 5,5 | 15,8                    | 1,6 | 241,1           | 24,8 |
| 1996 | 93,6                           | 9,4 | 83,9    | 8,4 | 52,6                       | 5,3 | 16,2                    | 1,6 | 246,4           | 24,7 |
| 1997 | 95,8                           | 9,4 | 85,9    | 8,4 | 52,8                       | 5,2 | 18,0                    | 1,8 | 252,4           | 24,7 |
| 1998 | 99,0                           | 9,4 | 89,2    | 8,5 | 53,2                       | 5,1 | 19,2                    | 1,8 | 260,7           | 24,8 |
| 1999 | 103,7                          | 9,6 | 94,6    | 8,7 | 54,9                       | 5,1 | 19,5                    | 1,8 | 272,7           | 25,1 |
| 2000 | 108,0                          | 9,7 | 93,8    | 8,4 | 55,9                       | 5,0 | 21,0                    | 1,9 | 278,6           | 25,0 |
| 2001 | 109,9                          | 9,6 | 95,9    | 8,3 | 57,1                       | 5,0 | 22,6                    | 2,0 | 285,5           | 24,8 |

**Tab. 2.2 Freizeitausgaben der privaten Haushalte 1995 bis 2001<sup>42</sup>**

Absolut gesehen fließen damit natürlich am meisten Finanzmittel durch die Haushalte mit mittleren und höheren Einkommen in die Freizeitwirtschaft. Auch wenn in den letzten Jahren keine prozentuale Steigerung der Ausgaben mehr zu verzeichnen ist, liegen diese Ausgaben auf einem relativ hohen Niveau. Die stetig gestiegenen Freizeitausgaben der Bundesbürger bescherten der Freizeitindustrie somit auch wachsende Umsätze, welches die folgende Tabelle belegt:

| Schätzung aufgrund von statistischen Daten und Branchenangaben |                     |                 |              |                              |
|--|---------------------|-----------------|--------------|------------------------------|
| Jahr   | DGF/THEMATA [Mrd €] | Entwicklung [%] | AWF [Mrd. €] | Anteil an Gesamtausgaben [%] |
| 1970   | 25,6                |                 |              |                              |
| 1980   | 76,7                |                 |              |                              |
| 1990   | 184,1               | 100,0           |              |                              |
| 1991   | 191,7               | 104,1           |              |                              |
| 1992   | 199,4               | 108,3           |              |                              |
| 1993   | 209,6               | 113,9           |              |                              |
| 1994   | 214,7               | 116,6           |              |                              |
| 1995   | 219,9               | 119,4           | 241,1        | 24,8                         |
| 1996   | 222,4               | 120,8           | 246,4        | 24,7                         |
| 1997   | 225,0               | 122,2           | 252,4        | 24,7                         |
| 1998   | 230,1               | 125,0           | 260,7        | 24,8                         |
| 1999   | 232,6               | 126,3           | 272,7        | 25,1                         |
| 2000   | 237,7               | 129,1           | 278,6        | 25,0                         |
| 2001   | 243,6               | 132,3           | 285,5        | 24,8                         |

DGF/THEMATA 1970 bis 1999 = Schätzung DGF auf Basis Branchenangaben und eigenen Berechnungen, 200 = Schätzung THEMATA als Fortführung der DGF-Schätzungen  
 AWF = Arbeitskreis Freizeitwirtschaft im Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln 2002

**Tab. 2.3 Entwicklung der deutschen Freizeitwirtschaft - Jahresfreizeitumsätze<sup>43</sup>**

<sup>42</sup> THEMATA – Freizeit- und Erlebniswelten Services GmbH; Freizeit in Deutschland 2003 (2003) S. 59

<sup>43</sup> THEMATA; Freizeit in Deutschland 2003 (2003) S. 57

Mit diesem hohen und immer noch steigenden Gesamtinvestitionsanteil in die Freizeit begründet sich die Fokussierung dieser Arbeit auf freizeitleich orientierte Projekte. Die Wertigkeit der Freizeit hat sich verändert.<sup>44</sup> Die Vielfältigkeit freizeitleich orientierter Projekte wird im nächsten Kapitel näher analysiert.

### **2.3.3 Typisierung der Projektarten nach wichtigen Grobkriterien**

In den letzten Jahren sind zahlreiche erlebnisorientierte Projekte entwickelt worden, die sich, vor allem durch die Mischung der Angebotselemente, von den herkömmlichen Projekten aus den Handels- und Freizeitbereichen unterscheiden und sich nicht mehr eindeutig in bekannte Kategorien einordnen lassen<sup>45</sup>. Auf Grund Ihrer Neuartigkeit sind die Begrifflichkeiten dieser Projektformen in der Fachliteratur bisher noch nicht eindeutig definiert worden. Es existieren verschiedene Definitionsansätze in einigen Schriften, jedoch ist eine völlige Übereinstimmung nicht vorzufinden. Aus diesem Grund wird im Folgenden eine weitere Definition der einzelnen Begrifflichkeiten für diese Arbeit vorgenommen. Dabei wird versucht bestehende Definitions- und Sortierkriterien weitestgehend zu übernehmen.

Opaschowski beschreibt in seinen Veröffentlichungen vorrangig die unterschiedlichen Formen der Projekte.<sup>46</sup> Eine genauere inhaltliche Abgrenzung gibt Steinecke.<sup>47</sup> Auch Engel nimmt im Jahre 1999 eine inhaltliche Gliederung und Definition von Projekten der Freizeitbranche vor.<sup>48</sup> Schon der übergeordnete Begriff für freizeitleich orientierte Projekte ist nicht immer eindeutig bestimmt, so spricht Engel ganz allgemein von Freizeitbranche, Steinecke bezieht sich mehr auf die Projekte selbst. Er führt als Oberbegriff die Kennzeichnung „Mixed Use Center“<sup>49</sup> ein. Diese Benennung wird vom Autor dieser Arbeit als sehr zutreffend und allumfassend angesehen und soll auch im Weiteren als Bezeichnung für die betrachteten Projekte mit einer freizeitleichen Ausrichtung zur Anwendung kommen.

Zu der Gruppe der Mixed Use Center mit einer freizeitleichen Orientierung gehören nach Definition dieser Arbeit folgende Einrichtungen:<sup>50</sup>

---

<sup>44</sup> vgl. Immobilien Zeitung; Beleben Freizeitflächen klassische Einzelhandelsformen? Gutes Potential und schlechte Rendite; Immobilien Zeitung Nr. 7 (2000) S.8

<sup>45</sup> vgl. Powers; Schubladendenken ade! Freizeit- und Erlebniswelten in der Identitätskrise? Freizeit Leisure Professionell; Nr.6 (2003) S. 40

<sup>46</sup> vgl. Opaschowski; Kathedralen des 21. Jahrhunderts. Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur (2000) S. 33 ff.

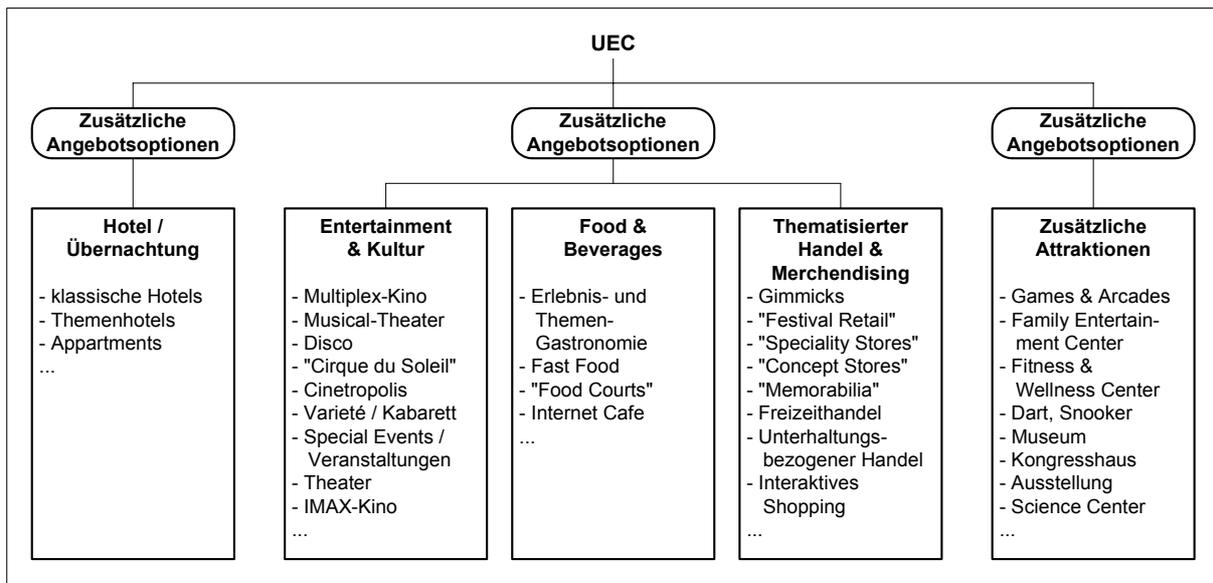
<sup>47</sup> vgl. Steinecke, Albrecht; Erlebnis- und Konsumwelten (2000) S. 19 f.

<sup>48</sup> vgl. Engel; Tourismus: Chance oder Erlebniswüsten (1999) S. 20 ff.

<sup>49</sup> vgl. Steinecke; Erlebnis- und Konsumwelten (2000) S. 19 ff.

<sup>50</sup> vgl. Steinecke; Erlebnis- und Konsumwelten (2000) und Quack, Heinz-Dieter; Auf dem Weg zur hybriden Gesellschaft? Aktuelle Entwicklungen im Freizeit- und Konsumverhalten in Deutschland in: Becker, Christoph; Freizeitorientierte Raumplanung in der Praxis (2003)

*Urban Entertainment Center* – Sie bestehen in der Hauptsache aus drei verschiedenen Schlüsselkomponenten: Entertainment und Kultur, Food und Beverages, Thematisierter Handel und Merchandising. Zusätzliche Angebotsoptionen bestehen in Hotels oder anderen Übernachtungsmöglichkeiten, sowie weiteren Attraktionen aus unterschiedlichen Bereichen (siehe Abb. 2.4). Beispiele für Urban Entertainment Center: CentrO in Oberhausen, Sony-Center Berlin, SI Erlebniszentrum Stuttgart



**Abb. 2.4 Bausteine eines Urban Entertainment Centers<sup>51</sup>**

*Themenparks* - Eine Weiterentwicklung stellen die so genannten Themenparks dar, deren gesamte oder einzelne, in sich abgeschlossene Angebote unter einem einheitlichen Thema oder Motiv stehen. Auch die Gastronomie ist dabei oft in Form von Themenrestaurants organisiert. Hier ist eine genauere Zielgruppenansprache, besonders auf Kurzreisende und Ausflugsverkehr, Geschäftsgrundlage.<sup>52</sup> Beispiele für Themenparks: Hainer See im Südraum Leipzig, Warner Bros. Movie World in Böttrich-Kirchhellen, Bavaria Filmstadt in Geiselgasteig, Biosphäre Potsdam.

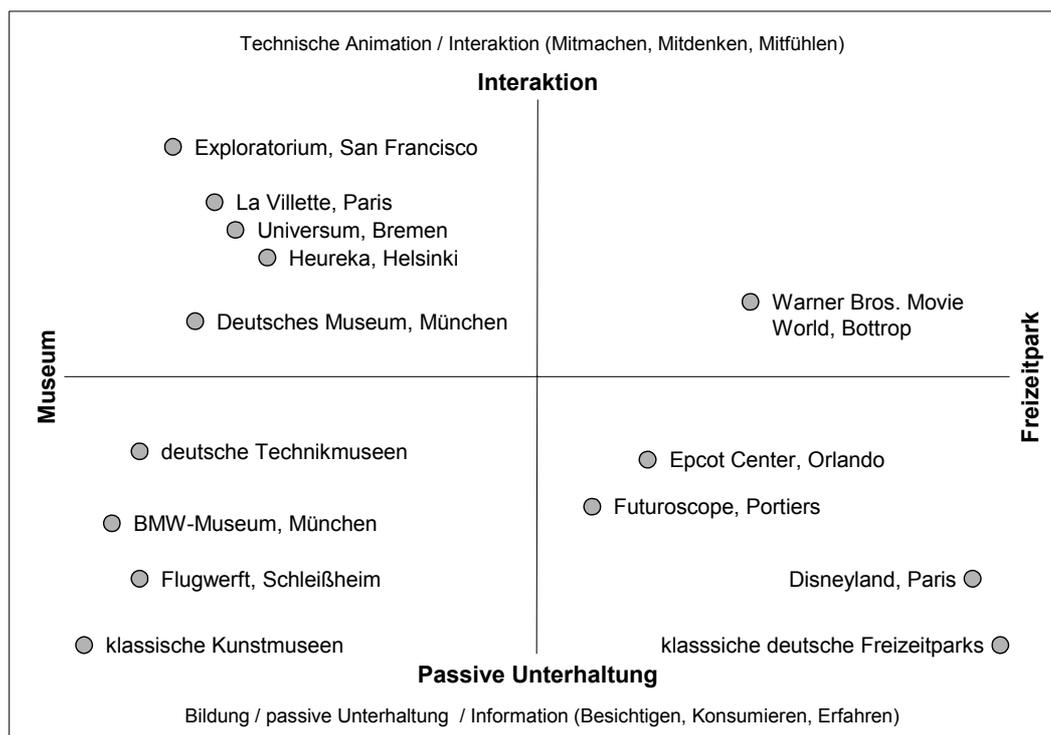
*Freizeitparks* – Sie bestehen aus Freizeiteinrichtungen unterschiedlicher Art, Gastronomiebetrieben (Erlebnisastronomie), Events und Themenhotels. Diese Freizeitparks liegen meistens außerhalb der Stadt. Beispiele für Freizeitparks: Phantasialand in Brühl, Fort Fun Abenteuerland in Bestwig, Heide Park Soltau, Hansapark in Sierksdorf.

<sup>51</sup> in Anlehnung an Quack; Auf dem Weg zur hybriden Gesellschaft? Aktuelle Entwicklungen im Freizeit- und Konsumverhalten in Deutschland in: Becker, Christoph; Freizeitorientierte Raumplanung in der Praxis (2003) S. 21

<sup>52</sup> vgl. Hahn, Kagelmann; Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie: ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft (1993) S. 407 f., zitiert in: vgl. Opaschowski; Kathedralen des 21. Jahrhunderts. Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur (2000) S. 35

**Brand-Parks** - Als eine noch speziellere Ausrichtung und Fortführung der Themenparks sind in den letzten Jahren auch in Deutschland einige Brand-Parks oder Brand-Lands entstanden. Grundlage ist hier eine exakte Zielgruppenansprache und ein Aufgreifen des als Marke eingeführten Hausproduktes als Oberthema in allen Angeboten. Beispiele für Brand-Parks: Ravensburger Spieleland, Autostadt in Wolfsburg, Legoland in Günzburg, Playmobil Fun Park in Zirndorf.

**Science Center (als Oberbegriff für Infotainment<sup>53</sup> / Edutainment<sup>54</sup>-Center)** - Sie sind meist kleinere Einrichtungen mit einem Hauptthema als Angebot und beinhalten das primäre Ziel einer Wissensvermittlung. Mittels Edutainment (Die Verbindung von Lernen und Unterhaltung) und Infotainment (Die Verbindung von Information und Unterhaltung) werden hauptsächlich Kinder und Jugendliche als Zielgruppe angesprochen. Das Motto heißt Verstehen durch Mitmachen, Anfassen und Erleben. Es werden drei Formen von Science Centern unterschieden: Die klassische Form, die moderne Form und die hybride Form.<sup>55</sup> Weiterhin gibt es kleinere Gastronomie- und Merchandisingbereiche. Die Abbildung 2.5 bewertet ausgewählte Science Center und Freizeitparks hinsichtlich Ihrer Markt- und Erlebnispositionierung.



**Abb. 2.5 Science Center und Freizeitparks: Markt- und Erlebnispositionierung<sup>56</sup>**

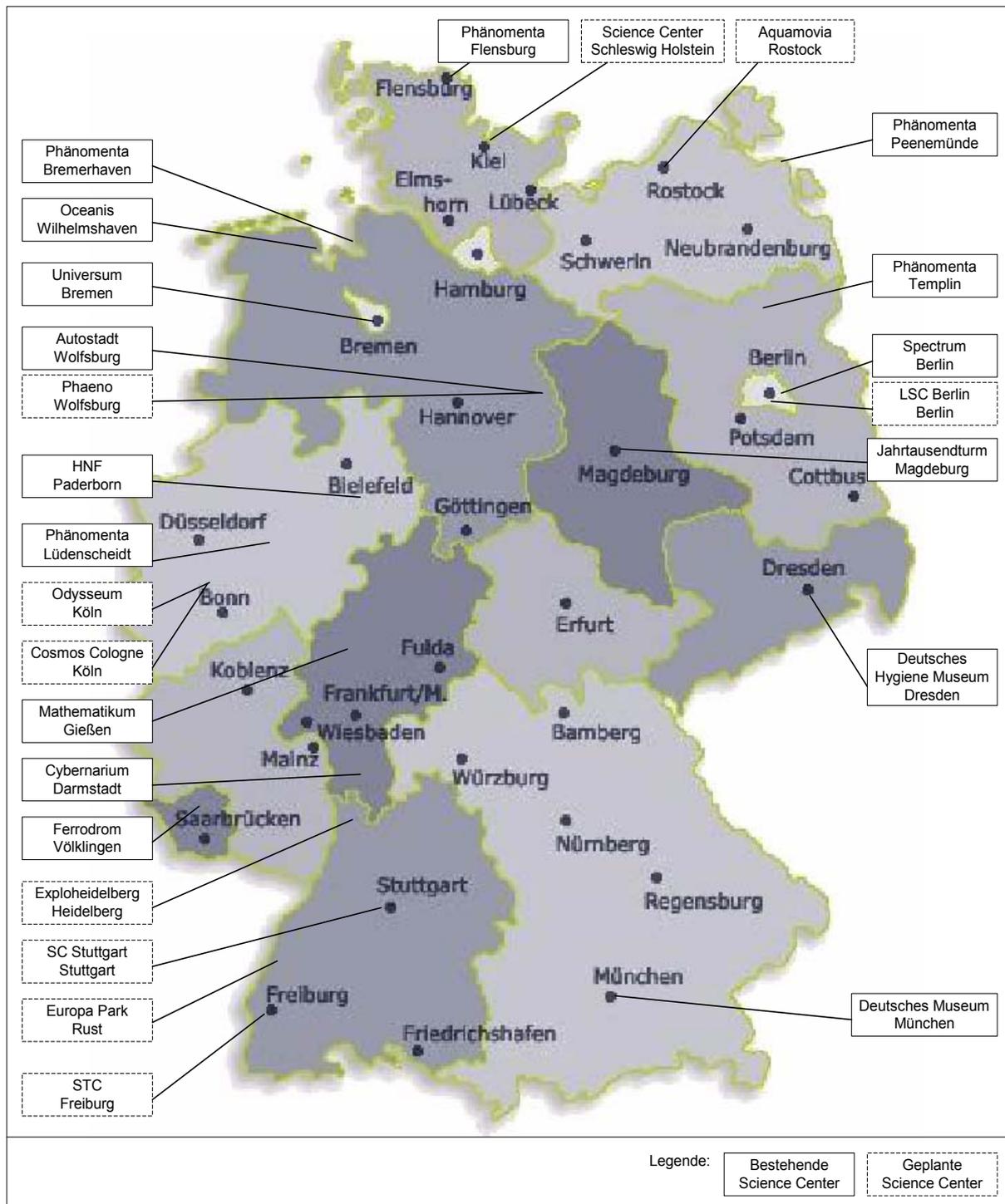
<sup>53</sup> vgl. Morasch; Europas erstes Infotainment Center – eine entgrenzte Freizeitwelt in: Steinecke; Erlebnis- und Konsumwelten (2000) S. 224 f.

<sup>54</sup> vgl. Probst; Freizeit und Erlebniswelten: Entwicklung, Trends und Perspektiven in: Steinecke; Erlebnis- und Konsumwelten (2000) S. 110 f.

<sup>55</sup> vgl. Schaper-Rinkel, Petra; Giesecke, Susanne; Rieber, Daniel; Science Center (2001)

<sup>56</sup> in Anlehnung an: Bischoff, Thorsten; Bildungsimmoblie Science Center, Teil 1 "Touch please" - Bildung und Unterhaltung im Science Center in: Immobilien Zeitung (2002) S. 12

Das erste Science Center der modernen Art in Deutschland, wie zuvor beschrieben, war das Spectrum in Berlin. Als erster Vorläufer gilt die Urania, die im Jahre 1888 in Berlin eröffnet wurde. Eine Übersicht der zahlreichen bestehenden und geplanten Science-Center in Deutschland ist in Abb. 2.6 zusammengestellt.



**Abb. 2.6 Bestehende und geplante Science Center in Deutschland (Stand: Oktober 2005)<sup>57</sup>**

<sup>57</sup> in Anlehnung an: Mews; Freizeit- und Erlebnisparks – Überblick über vorhandene Strukturen in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung von Trendentwicklungen (2005) S. 201

Eine Einordnung neuer Projekte in die zuvor vorgestellte Typologie ist nicht immer trivial und eindeutig vorzunehmen.<sup>58</sup> Eine Möglichkeit zur Einordnung wäre die Differenzierung der Projekte nach den unterschiedlichen Bestandteilen. Somit könnte theoretisch z.B. eine prozentuale Einordnung nach: prozentualer Anteil Freizeit (Entertainment, Edutainment, Kultur, sonstige Einrichtungen wie Fahrgeschäfte, Kino und ähnliches), prozentualer Anteil Handel / Merchandising, prozentualer Anteil Food & Beverages und prozentualer Anteil Übernachtungsangebot vorgenommen werden.

Bei dieser Art der Zuordnung sind aber gleich mehrere Problemstellungen vorhanden. Auch bei genauer Auswertung aller in Deutschland bestehenden Projekte wird es keine zwei Projekte geben, die identische numerisch beschreibbare Typologien aufweisen. Das bedeutet, es müssten den einzelnen Typologien generell Streubereiche zugestanden werden. Diese Notwendigkeit wird umso deutlicher wenn man bedenkt, dass ein Mixed Use Center nicht immer alle zuvor aufgeführten Bestandteile auch beinhalten muss.

Außerdem besteht die generelle Schwierigkeit der Abgrenzung einzelner, zuvor exemplarisch aufgeführter, Bestandteile. Wie sind z.B. Themenrestaurants einzuordnen? Sie fallen sowohl in die Sparte der Gastronomie, können aber gleichzeitig einen wichtigen Unterhaltungsaspekt ausmachen. So lassen sich einzelne Bereiche und Funktionen von Mixed Use Centern nicht immer eindeutig in Ihrer Funktion zuordnen.

Ein weiteres Problem stellt die Grundlage der Bemessung der prozentual zugeordneten Anteile dar. Wonach soll dieser Anteil bemessen werden? Eine Bemessung nach den Investitionskosten wäre zunächst das Nahe liegende. Hierfür lägen auch die am besten gesicherten Zahlen vor. Allerdings ist dies, gerade im Hinblick auf die Risikobewertung aus Sicht des Investors und damit auch automatisch für den Projektentwickler, eher von zweitrangigem Interesse. Für die Risikobewertung wäre eine Einteilung nach dem voraussichtlichen Ertrag sinnvoller. Dazu müssten dann aber natürlich auch die Betriebskosten der einzelnen Elemente des Projektes bekannt sein. Diese können durch unterschiedliche Berechnungen angenommen und prognostiziert werden. Das bedeutet aber wiederum, dass das vage Feld der Prognosen in der Machbarkeitsstudie um eine weitere unsichere Größe ergänzt wird.

Sinnvoll wäre eine Einordnung neuer Projekte in eine bestehende Typologie mit genau definierten Anteilen an unterschiedlichen Nutzungen sowieso nur für eine grobe Trendaussage hinsichtlich der Machbarkeit des Projektes. Aus den zuvor beschriebenen Gründen soll in dieser Arbeit von einer prozentualen Einteilung der Bestandteile von den unterschiedlichen

---

<sup>58</sup> vgl. Powers; Schubladendenken ade! Freizeit- und Erlebniswelten in der Identitätskrise? Freizeit Leisure Professionell; Nr.6 (2003) S. 40

Arten von Mixed Use Centern abgesehen werden. Es soll vielmehr eine Untersuchung möglicher Einzelparameter von Projektentwicklungen vorgenommen werden, natürlich ohne dabei die notwendigen und möglichen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Parametern zu vernachlässigen.

### **2.3.4 Entwicklung von Mixed Use Centern in Deutschland**

Der geschichtliche Ursprung von Mixed Use Centern der moderneren oben beschriebenen Art ist nicht eindeutig nachvollziehbar. Vielmehr gibt es unterschiedliche Wurzeln und Ausprägungen. Als ein Entwicklungsstrang für die heutigen Freizeitparks innerhalb der Untergruppe der Mixed Use Center sind auf jeden Fall die Schützen- und Festplätze, sowie die Gärten und Parks des Mittelalters zu nennen. Allerdings waren damals vor allem die Gärten hauptsächlich der Oberschicht vorbehalten. Später wurden sie jedoch mehr und mehr dem Volk zugänglich gemacht und es entstanden dort auch zusätzliche Einrichtungen zur weiteren Unterhaltung wie Kleinbühnen, Gastronomie. Des Weiteren wurden temporäre Veranstaltungen, wie etwa Feuerwerke, durchgeführt. Es entstehen erste spezialisierte Vergnügungsparks, die so genannten „Tivolis“. Der erste seiner Art war der „Vauxhall Tivoli Gardens“ in London, der bereits im 17. Jahrhundert eröffnet wurde. Er war, charakteristisch auch für alle noch folgenden Tivolis, ein Vorläufer nicht thematisierter Freizeitparks. Sämtliche Einrichtungen wie Fahrgeschäfte, Unterhaltungselemente und Gastronomie waren ohne Zuordnung einfach aneinandergereiht, so wie es heute noch von Volksfesten oder Jahrmärkten bekannt ist. Die ersten technischen Einrichtungen waren im „Prater“ in Wien zu finden, der 1766 eröffnet wurde.<sup>59</sup>

Im 19. und 20. Jahrhundert entstanden viele Stadt- und Volksgärten, welche betretbare Rasenflächen sowie einzelne Vergnügungselemente wie Weiher, Gärten, Promenaden, Gaststätten, Volkshäuser sowie Spiel- und Sportstätten beinhalteten.

Viele mobile Schausteller, die ursprünglich von Stadt zu Stadt zogen, machten die Erfahrung, dass es in größeren Städten ausreichend Nachfrage nach dauerhaften, fest installierten Rummelplätzen gab. Sie wurden sesshaft und das äußere Erscheinungsbild unterschied sich nach einiger Zeit von dem Ihrer umherziehenden Mitbewerber, weil nun eine aufwendigere Dekoration und Aufmachung Ihrer Stände möglich war. Zu der Gruppe der Schausteller gesellten sich dann auch andere Unterhaltungseinrichtungen wie Spielkasinos, Theater, gastronomische Einrichtungen und weitere Schaubuden. Diese so genannten „Luna-Parks“ fanden sich schließlich in zahlreichen europäischen Großstädten.

---

<sup>59</sup> Schäfer; Freizeitindustrie. Struktur und Entwicklung (1995) S. 5 ff.

Schon damals stellte der benötigte, nicht unerhebliche Platzbedarf in den Ballungszentren ein Problem dar. Eine Konsequenz daraus war der Rückzug in Seebäder und Küstenorte auf lange künstliche Holzstege. Diese Form ist noch heute in San Francisco mit dem „Pier 39“ zu finden.

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts verschwanden viele dieser Parktypen jedoch wieder. Dies hatte unterschiedliche Gründe. Neben den beiden Weltkriegen, die ihren Teil dazu beitrugen, verschlechterte sich der Ruf der Parks mehr und mehr, denn es wurde dort dem verbotenen Glücksspiel nachgegangen sowie der Prostitution und dem Alkohol gefrönt.

Mit der Eröffnung des ersten „Disneyland“ in Kalifornien im Jahre 1955 wurde dann eine neue Ära im Bereich der Unterhaltung eingeläutet. Das Prinzip der Erschaffung einer völlig neuen irrealen Welt zog die Besucher magisch an. Im von der Außenwelt abgeschotteten Park wurde die „heile Welt“ vorgetäuscht und Platz für Illusionen und Träumereien geschaffen. Es entstand eine Gesamtkonzeption die nur auf die reinen Unterhaltungseinrichtungen wert legte. Versorgungseinrichtungen wurden für die Besucher unsichtbar unter der Erde verlegt, ein besonderes Augenmerk wurde auf Sauberkeit und die Ausbildung des Personals gelegt, welches permanenten Frohsinn und gute Laune ausstrahlen sollte. Entscheidend für die Entwicklung von Mixed Use Centern ist aber die Tatsache, dass hier zum ersten Mal mehrere Themenbereiche konsequent kombiniert wurden und damit der erste Themenpark entstand.

Diese Themenparkidee wurde von den Machern stetig weiterentwickelt. Heute gibt es im „World Disney World Resort“ vier Themenkomplexe, den „Magic Kingdom Park“, das „EP-COT-Center“<sup>60</sup>, die „Disney MGM Studios“ und das „Disney Animal Kingdom“. Diese vier Parkideen werden durch zusätzliche Angebote wie Disney-Wasserparks, Disney-Hotels, Disney-Transportmittel, Disney-Shops und Disney-Restaurants ergänzt.

Mit der „Altweibermühle“ in Tripsdrill, heute Erlebnispark Tripsdrill, entstand im Jahre 1929 der heute älteste deutsche Freizeitpark. Die meisten anderen Anlagen und Parks in Deutschland haben ihren Ursprung jedoch im wirtschaftlichen Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg. Ansässige Wirte von Ausflugszielen und Restaurants erweiterten Ihre Angebote nach und nach mit zusätzlichen Attraktionen. So entstanden Märchenparks aber auch Wildgehege mit dazugehörigen gastronomischen Einrichtungen.

Im Jahre 1967 eröffnete mit dem „Phantasialand“ in Brühl schließlich der erste Themenpark nach dem Vorbild von Walt Disney in Deutschland. Weitere, mehr oder weniger dem The-

---

<sup>60</sup> EPCOT = Experimental Prototype Community of Tomorrow

menkonzept folgende Parks, folgten mit dem „Holiday Park“ im Jahre 1971 in Haßloch, dem „Europa Park“ in Rust im Jahre 1975, sowie dem „Heide Park“ in Soltau im Jahre 1978. Die „Brand-Parks“ haben in Europa ihren Ursprung im Freizeitpark „Legoland Billund“, der im Jahre 1968 in Dänemark eröffnet wurde. Hier wurde zum ersten Mal die Idee der Produktpräsentation in Form eines Freizeitparkangebotes umgesetzt. Auch in Deutschland folgten diesem Prinzip einige Anbieter. Das „Ravensburger Spieleland“ eröffnete im Jahre 1988 seine Pforten und im März 1999 ging mit dem „Olympic Spirit“ in München das weltweit erste interaktive Erlebniscenter zum Thema „Olympischer Sport“ an den Start. Als weitere Brand Parks sind „Opel Live“ in Rüsselsheim aus dem Jahre 1999, sowie die „VW-Autostadt“ in Wolfsburg aus dem Jahre 2000.

Der Ursprung der „Science Center“ liegt anders gelagert. Vorläufer sind Wissenschaftsausstellungen und technische Museen des 16. und 17. Jahrhunderts. Der erste institutionelle Ansatz in Richtung „Science Center“ in Europa stellt das „South Kensington Museum“ in London aus dem Jahre 1850 dar, welches zur Weltausstellung erbaut wurde. Ein weiterer Schritt war das Pariser „Palais de la Découverte“ in welchem zum ersten Mal hauptsächlich Exponate mit pädagogischer Ausrichtung an Stelle von Artefakten ausgestellt wurden. Als erste offiziell als „Science Center“ betitelte Einrichtung gilt das „Exploratorium“ in San Francisco welches 1969 eröffnet wurde. Ab 1984 entstanden auch in Europa mehrere vergleichbare Einrichtungen. Als wichtige Meilensteine sind das „Phänomena“ in Zürich, das „Technorama“ in Winterthur, das „Heureka“ in Helsinki, das „Metropolis“ in Amsterdam und das „Exploratory“ in Bristol zu nennen. In Deutschland wird die „Urania“ in Berlin aus dem Jahre 1888 als ein Vorgänger der ersten „Science Center“ betrachtet. In ihr befand sich ein wissenschaftliches Theater, eine Sternwarte sowie ein Experimentiersaal, in welchem erste akademische Inszenierungen stattfanden. Auch die „Autostadt“ in Wolfsburg kann neben der Einordnung als „Brand-Park“ als „Science Center“ bezeichnet werden, woran die Schwierigkeit einer genauen Abgrenzung erneut deutlich wird.

Heute existieren weltweit insgesamt etwa 1200 „Science Center“, ca. 300 Stück davon in den USA, 250 in Europa und 250 im asiatischen Raum und China.<sup>61</sup> Weitere befinden sich in Planung oder im Bau (siehe hierzu auch: Abb. 2.9 Bestehende und geplante Science Center in Deutschland).

Die Entwicklung von „Urban Entertainment Center“ ist auf Grund der schwierigen inhaltlichen Definition dieser Gruppe nur sehr schwer nachvollziehbar. Bereits im 19. Jahrhundert wurden Angebote im Einzelhandel durch Unterhaltung und Erlebnismöglichkeiten für die Kunden

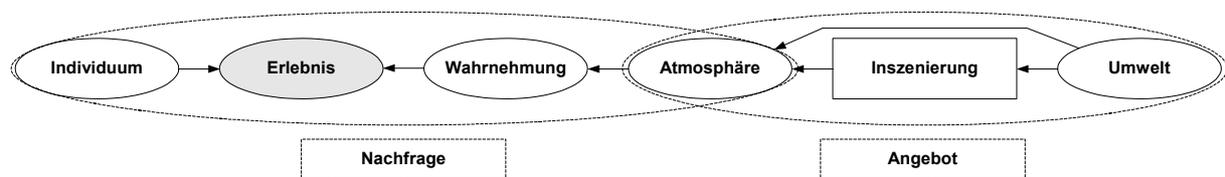
---

<sup>61</sup> vgl. Mews; Freizeit- und Erlebnisparks – Überblick über vorhandene Strukturen in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung von Trendentwicklungen (2005) S. 194

bereichert. Dies geschah oft aber noch „ungewollt“ indem Schausteller, Alleinunterhalter oder Künstler die Gunst der versammelten Menschen auf innerstädtischen Märkten für Ihre Darbietungen nutzten. Als erfolgreiche „UEC“ in Deutschland sollen an dieser Stelle nur einige wenige Beispiele genannt werden: CentrO in Oberhausen (1996), Sony-Center Berlin (2000), SI Erlebniszentrum Stuttgart (1996).

Dieser kleine geschichtliche Überblick über die Entwicklung der Gruppe der „Mixed Use Center“ zeigt, dass die Ursprünge von Angeboten mit freizeithen Nutzungsbereichen weit zurück reichen. Neuere Formen stellen lediglich Weiterentwicklungen in einzelnen Teilbereichen oder unterschiedliche Zuordnungen von Schwerpunkten dar. Aber sicher ist, dass gerade heutzutage die Nachfrage nach Freizeit- und Kulturdienstleistungen weiter steigt<sup>62</sup>, und damit auch die Nachfrage nach neuen Ideen und Konzepten. Nicht die Multiplikation erfolgreicher Ideen, sondern die Originalität des neuen Projektes ist Grundlage für den Erfolg.<sup>63</sup>

Die Konzeptionen der Angebote im Freizeitbereich haben sich allerdings in den vielen Jahren stetig verändert. Heutzutage ist in allen Bereichen das interaktive Erlebnis gefragt. Dies belegt eine Studie des Forschungsinstituts für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern, in der in einem best-practice Ansatz erfolgreiche Inszenierungsstrategien von Themenparks analysiert wurden.<sup>64</sup> Der inhaltliche Zusammenhang zwischen Angebot und Nachfrage wird in der folgenden Abbildung 2.7 des FIF deutlich:



**Abb. 2.7 Das Konzept des Erlebnis Settings<sup>65</sup>**

<sup>62</sup> vgl. Wenzel; Freizeitimmobilien – Lohnend trotz roter Zahlen; Bericht über die Cimmit in München im Jahre 2005 in: Immobilienzeitung Nr. 4 (2005) S.6

<sup>63</sup> vgl. Ault; Ein Blick in die Zukunft der Freizeitindustrie; Freizeit Leisure Professionell Nr. 1 (2003) S. 45

<sup>64</sup> vgl. Scheurer; Touristische Angebotsgestaltung in der Erlebnisökonomie. Erlebnis-Setting; Freizeit Leisure Professionell Nr. 6 (update) (2003) S. 21

<sup>65</sup> Müller; Scheurer; Angebots-Inszenierung in Tourismus-Destinationen in: Jahrbuch der Schweiz. Tourismus Wirtschaft 2004 (IDT) (2004) S. 7

### 3. Problemdefinition und Phasen der Projektentwicklung

Im Projektentwicklungsprozess sind sämtliche notwendige Tätigkeiten eines Projektes, von der Initiierung bis zur Baufertigstellung und Inbetriebnahme enthalten. Ausgehend von einem Phasenmodell der School for Advanced Urban Studies der University of Bristol<sup>66</sup> entwickelten Schulte/Bone-Winkel<sup>67</sup> ein vier- und später ein fünfphasiges Modell<sup>68</sup> für den Projektentwicklungsprozess. Dieses Modell ist in den Grundzügen ebenfalls Grundlage für die Projektentwicklungen im Sinne dieser Arbeit. Das Modell umfasst die Phasen: Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektkonkretisierung, Projekt-Management und Projektvermarktung.

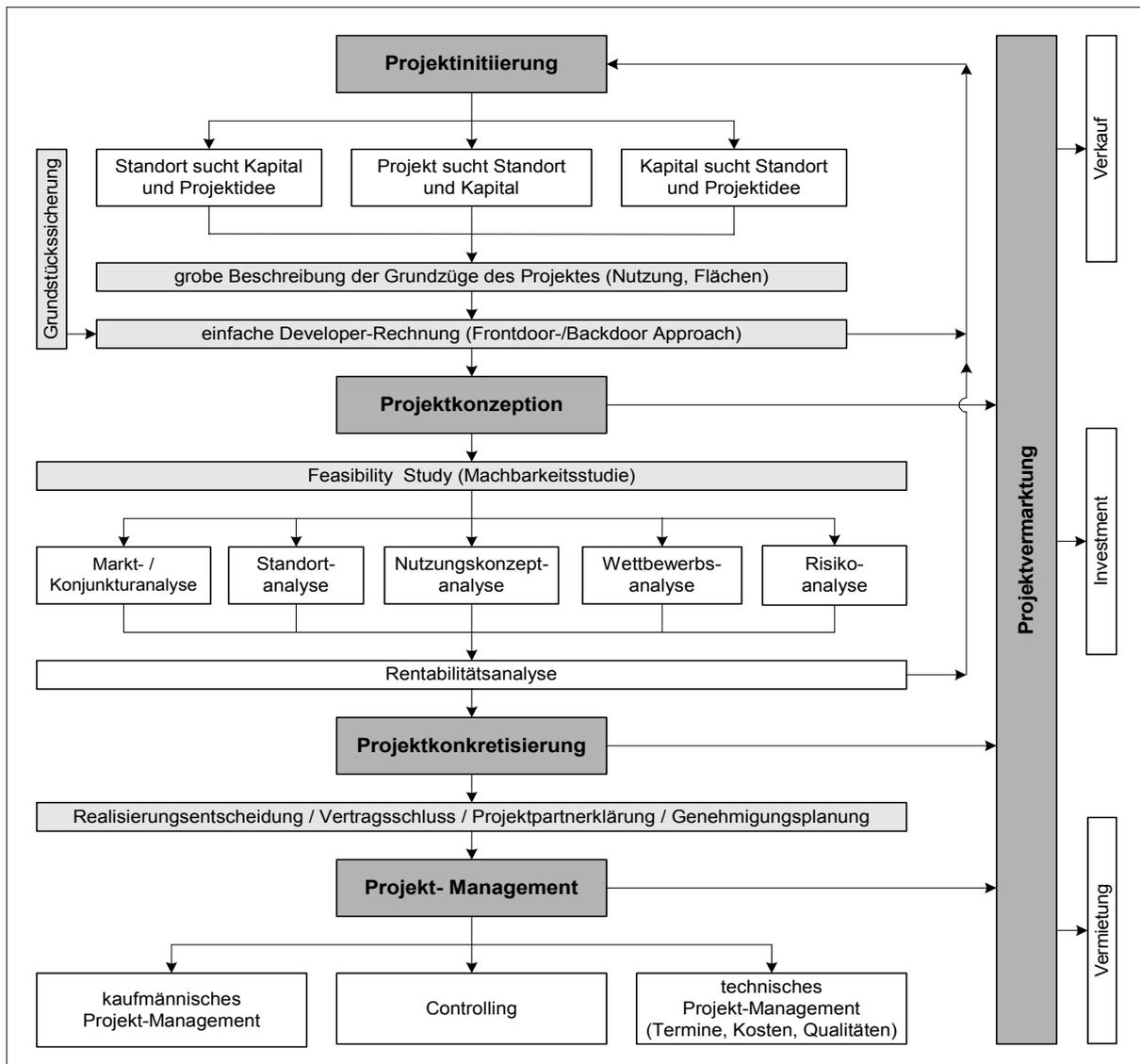


Abb. 3.1 Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses<sup>69</sup>

<sup>66</sup> vgl. Barrett; Stewart; Underwood; The land market and the Development Process: A Review of Research and Policy (1978)

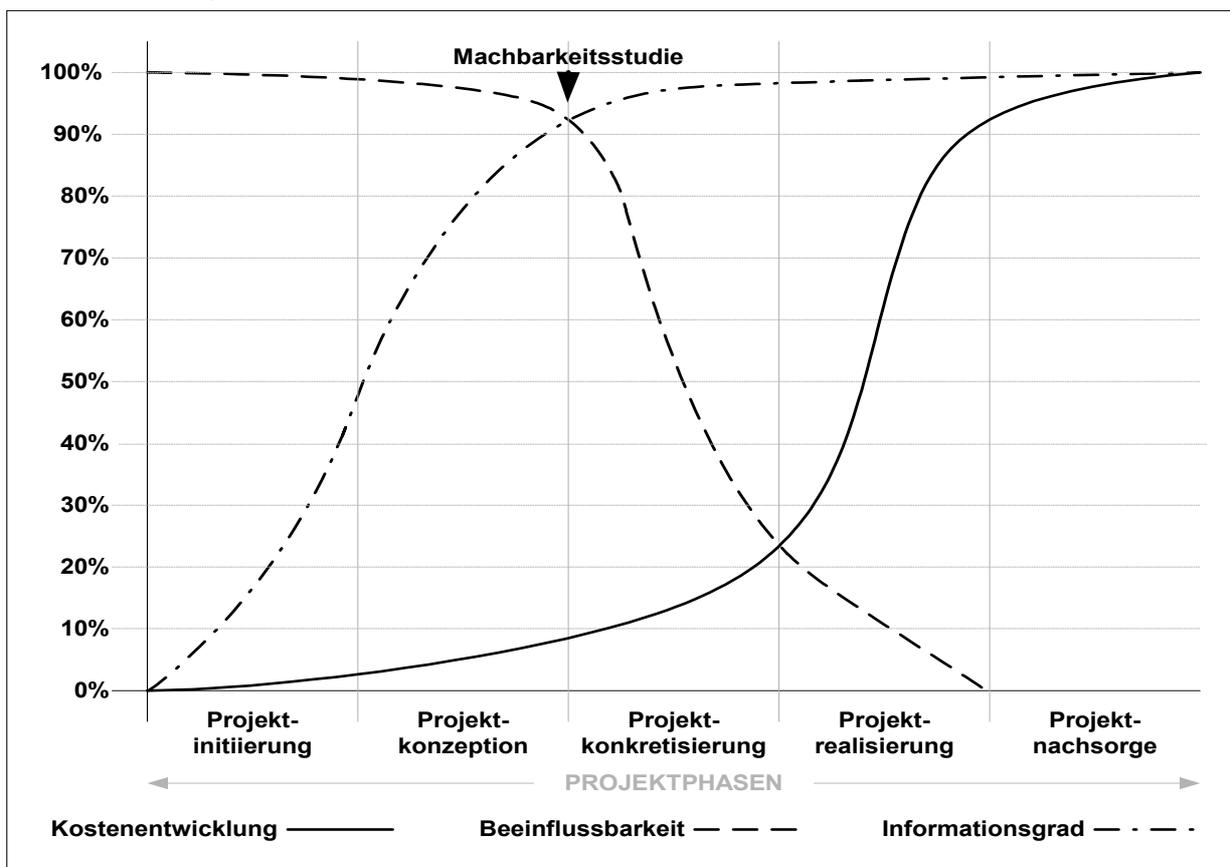
<sup>67</sup> vgl. Schulte; Bone-Winkel; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002) S. 40

<sup>68</sup> auch übernommen von Rogge; Revitalisierung alter Hafengebiete unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung (2003) S. 154, und Hellerforth; Der Weg zu erfolgreichen Immobilienprojekten durch Risikobegrenzung und Risikomanagement (2001) S. 24

<sup>69</sup> in Anlehnung an Schulte; Bone-Winkel; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002) S. 40

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen dieses Modells näher untersucht und erläutert. Besonderer Wert wird dabei auf die Betrachtung der ersten Phasen der Projektentwicklung gelegt (siehe hierzu auch Kapitel 1.5 Zielgruppe dieser Arbeit).

Die Kostenbeeinflussbarkeit eines Projektes ist ganz zu Beginn am größten. In der frühen Phase einer Projektentwicklung werden die Weichen für die Kostenentwicklung gestellt. Diese Kostenbindung kann im späteren Verlauf der Entwicklung nur marginal reduziert werden. Die anfallenden Kosten sind in dieser frühen Phase im Verhältnis zu den Kosten des Gesamtprojektes gering. Zum Abschluss der Machbarkeitsstudie ist der Informationsgrad zum Projekt bereits sehr hoch, auch die Kostenbeeinflussbarkeit ist noch auf sehr hohem Niveau. Dieses ist die Phase die genutzt werden muss, um auf Grund der Ergebnisse der Machbarkeitsstudie die Gesamtrichtung des Projektes zu beeinflussen. Auch während der Projektkonkretisierung steigen die Kosten nur gering. An dem Schnittpunkt der Kurve der Kostenbeeinflussbarkeit mit der Kostenkurve, zu Beginn der Projektrealisierung steigt die Kostenkurve dann stark an, während die Kurve der Beeinflussbarkeit gegen Null fällt. In der Abbildung 3.2 ist die Kostenbeeinflussbarkeit im Projektentwicklungsprozess exemplarisch und vereinfacht dargestellt.



**Abb. 3.2 Kostenbeeinflussbarkeit in Abhängigkeit des Projektentwicklungsprozesses<sup>70</sup>**

<sup>70</sup> in Anlehnung an Kyrein; Immobilien Projektmanagement: Projektentwicklung und –steuerung (2002) S. 120

### 3.1 Projektinitiierung

Die Ausgangsposition der in dieser Arbeit betrachteten Projektentwicklungen ist ein vorgegebener Standort, bzw. eine Projektidee mit der Maßgabe der Umsetzung auf einer Brachfläche. Die Aufgabe des Projektentwicklers bei vorgegebenem Standort ist zu Beginn die Suche nach einer geeigneten Projektidee bzw. Nutzungskonzeption. Dieser Prozess der Ideengenerierung findet auf zwei Ebenen statt. Zum einen auf der Ebene von objektiven Analysen und Fakten, zum anderen auf der Ebene von Inspiration und Vision. Jede neue Projektentwicklung hat unterschiedliche Voraussetzungen und erfordert somit auch andere Ansätze für die Ideenfindung. Um eine tragfähige Projektidee entwickeln zu können, ist es notwendig, dass der Projektentwickler einen guten Einblick in das aktuelle Geschehen des Immobilienmarktes hat. Notwendig ist des Weiteren die Kenntnis soziokultureller, politisch-rechtlicher, makroökonomischer und technologischer Rahmenbedingungen.<sup>71</sup> Entscheidend für den späteren Erfolg ist bei dieser Form der Projektinitiierung das Konzept.<sup>72</sup>

Der zweite Ansatz für eine Projektinitiierung, der in dieser Arbeit betrachtet wird, ist das Vorhandensein einer Projektidee. Diese Idee kann sowohl vom Projektentwickler, als auch aus dessen Umfeld angeregt werden. Für die erfolgreiche Ideenfindung benötigt der Projektentwickler wiederum eine gute Immobilienmarktkennntnis. Des Weiteren wird er auch verstärkt das Gespräch mit öffentlichen Institutionen wie der Wirtschaftsförderung, der Industrie- und Handelskammer und der Bau- und Planungsämter suchen. Auch eine Auswertung der (Fach-) Presse hinsichtlich stadtentwicklungspolitischer Veränderungen oder sonstiger Informationen mit potentiellen Auswirkungen auf das Angebot des Flächenmarktes führt oft zu verwertbaren Ergebnissen. In den USA und Großbritannien existieren computergestützte Datenbanken mit zur Verfügung stehenden Flächen und Grundstücken. Dieser Service ist in Deutschland zurzeit leider immer noch nicht flächendeckend gegeben. Sporadische Angebote bestehen, allerdings initiiert von einzelnen Städten und Gemeinden, so dass eine überregionale Auswertung immer noch sehr mühsam und zeitintensiv ist. Lediglich die von der Bundeswehr ehemals militärisch genutzten Flächen sind sehr gut katalogisiert und abrufbar (siehe hierzu auch Kapitel 2.2 Typologie der betrachteten Brachflächen). Im Regelfall werden mehrere potentiell gut geeignete Standorte in der nachfolgenden Analysephase untersucht und ausgewertet, um schließlich die Auswahl des für die Projektidee am besten geeigneten Standortes vornehmen zu können.

Die generelle Initiative für eine Projektinitiierung geht nicht immer vom Projektentwickler aus. Eine Vielzahl von Personengruppen und Institutionen kann der Auslöser für die Initiierung

---

<sup>71</sup> vgl. Schulte; Bone-Winkel; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002) S. 41

<sup>72</sup> vgl. Morasch; Cybertime, wenn Morgen schon heute ist, in: Niederschrift des 2. innovativen Immobilien-Symposiums (2001) S. 29, 32

einer Projektentwicklung sein: Grundstückseigentümer, Investoren, Nutzer, Stadtplaner, politische Institutionen, Architekten, Makler, Bauunternehmen, Interessenvertreter und Initiativen.<sup>73</sup> Diese Vielzahl von Institutionen und Personen kann sich jedoch auch als Nachteil für die Projektentwicklung herausstellen.<sup>74</sup> Um einen Interessenkonflikt zwischen den genannten Institutionen und dem Gedankengut des Projektentwicklers zu vermeiden, der zu einer Behinderung des Projektentwicklungsprozesses führen könnte, ist es unabdingbar alle Interessen der durch die Projektentwicklung betroffenen Entscheider (Stakeholder) bereits während der Projektinitiierung zu berücksichtigen. Die Interessen dieser Entscheider müssen durch den Projektentwickler gewissenhaft eruiert werden, da sich dadurch der Spielraum der Projektentwicklung eventuell eingrenzt.<sup>75</sup> Generell sollte eine recht offene Informationspolitik betrieben werden, um möglichen Unklarheiten im Verständnis der Projektziele durch Externe frühzeitig entgegenwirken zu können.

Die Projektinitiierung beinhaltet des Weiteren, wie in der Abbildung 3.1 dargestellt, eine grobe Beschreibung der Grundzüge des Projektes hinsichtlich Flächen und Nutzung sowie eine einfache Projektentwicklungs (Developer) -Rechnung.<sup>76</sup> Die einfache Developerrechnung stellt die voraussichtlichen Gesamtkosten des Projektes den Gesamterträgen gegenüber. Es findet dabei eine grobe Einteilung der Baukosten nach Grundstück inklusive Erschließung, Abbruch und Altlastenbeseitigung, Baukosten, Kosten für besondere Bauteile, Kosten der Außenanlagen, Baunebenkosten und Finanzierungs- sowie Vertriebskosten statt.<sup>77</sup> Es existieren zwei Ansätze für die einfache Developerrechnung: Der Projektentwickler beginnt mit einer Prognose der Projektkosten inklusive eines Zuschlags für Wagnis und Gewinn und ermittelt darüber die erforderliche Monatsmiete pro Quadratmeter oder den Verkaufspreis. Diese Art der Annäherung nennt man Front-Door-Approach. Der zweite Ansatz spiegelt das weiter verbreitete, und üblicherweise angewendete Residualverfahren wider, welches von der Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit der Marktteilnehmer ausgeht und somit die Vermarktungsmöglichkeiten gleich als kritischen Erfolgsfaktor berücksichtigt. Bei diesem so genannten Back-Door-Approach beginnt der Projektentwickler mit der Prognose des maximal erzielbaren Verkaufspreises bzw. der maximalen Monatsmiete und ermittelt daraus die Höhe des möglichen Kapitaleinsatzes für Grundstück und Baukosten. Ein zusätzlicher Spielraum für Wagnis und Gewinn wird ebenfalls in der Developerrechnung berücksichtigt.

---

<sup>73</sup> vgl. Schnermann; Projektentwicklung für Gewerbeimmobilien in: Gewerbeimmobilien (1992)

<sup>74</sup> vgl. Rogge; Revitalisierung alter Hafengebiete unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung (2003) S. 155

<sup>75</sup> vgl. von Nell; Emenlauer; Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung (2002) S. 122

<sup>76</sup> vgl. Isenhöfer; Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen (1998) S. 59 und Schulte; Rentabilitätsanalyse für Immobilienprojekte (2002) S. 244

<sup>77</sup> vgl. Hellerforth; Der Weg zu erfolgreichen Immobilienprojekten durch Risikobegrenzung und Risikomanagement (2001) S. 28

Ein weiterer wichtiger Aspekt, bereits in dieser frühen Phase der Entwicklung, ist die Klärung der Grundstückssicherung. Ein direkter Kauf des Grundstückes in dieser Phase ist nicht immer sinnvoll und notwendig. Es haben sich verschiedene Modelle der Grundstückssicherung für Projektentwicklungen auf dem Markt etabliert (siehe hierzu auch Kapitel 4 Problemanalyse und Risikobewertung bei Projektentwicklungen auf Brachflächen).

### 3.2 Projektkonzeption

Das während der Projektinitiierung grob strukturierte Projekt wird in der Projektkonzeptionsphase nun einer umfassenden systematischen Analyse unterworfen. Das Ziel dieser als Machbarkeitsstudie (Feasibility Study) bezeichneten Analysen, welche teilweise parallel zueinander ablaufen, ist es detaillierte Daten und Prognosen zur Realisierbarkeit des Projektes zu erhalten. Die ermittelten Ergebnisse können anderen an der Projektentwicklung Beteiligten, insbesondere potentiellen Financiers, Nutzern, Investoren und der Öffentlichkeit so nachvollziehbar begründet werden.<sup>78</sup>

#### 3.2.1 Machbarkeitsstudie / Feasibility Study

Zur Feasibility Study gehört eine Vielzahl unterschiedlicher Analysen, welche, teilweise aufeinander aufbauend, aber auch parallel zueinander, in eine Rentabilitätsanalyse münden. In der Abbildung 3.3 sind die entsprechenden Analysen als Überblick aufgeführt:

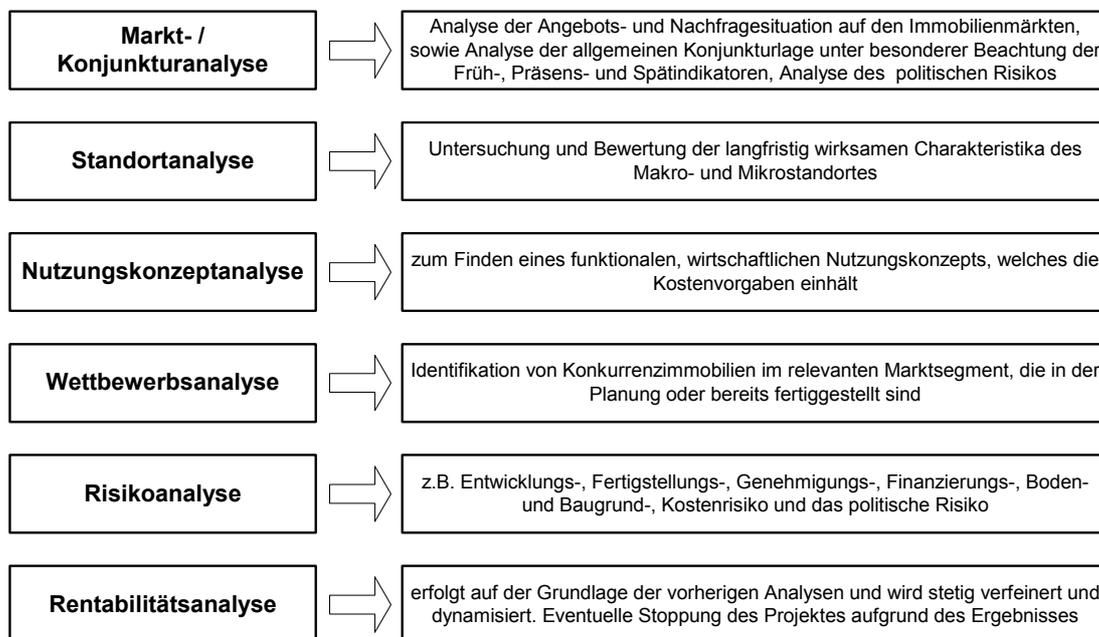


Abb. 3.3 Komponenten der Feasibility Study<sup>79</sup>

<sup>78</sup> vgl. Schulte; Bone-Winkel; Rottke; Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht (2002) S. 44 f.

<sup>79</sup> in Anlehnung an: Hellerforth; Der Weg zu erfolgreichen Immobilienprojekten durch Risikobegrenzung und Risikomanagement (2001) S. 33

Eine genauere inhaltliche Abgrenzung und Problemstellung der Analysen wird im Folgenden durchgeführt. Die weiterführende Analyse und eine Erstellung von Bewertungskriterien erfolgt im Kapitel 4 Problemanalyse und Risikobewertung bei freizeitlich orientierten Projektentwicklungen auf Brachflächen. Die Analysen können sowohl vom Projektentwickler selbst (inhouse), als auch von extern beauftragten Gutachtern erstellt werden. In der Praxis wird in der Regel eine Kombination aus beiden Methoden angewandt.

Der idealtypische Ablauf einer Analyse ist im Ablaufdiagramm am Beispiel der Standort- und Marktanalysen in Abbildung 3.4 dargestellt. Das Organigramm stellt den theoretischen Ablauf von Standort- und Marktanalysen allgemeingültig dar. Aufgezeigt werden soll die Methodik und Vorgehensweise bei entsprechenden Analysen. Wichtig ist dabei die klare Abgrenzung der einzelnen Phasen.

In der Vorlaufphase gilt es zunächst die Ziele der anstehenden Analyse zu definieren und den Bedarf auf das aktuelle Projekt anzupassen (siehe hierzu auch Kapitel 4.4 Beurteilung notwendiger Studien und Gutachten bei freizeitlich orientierten Projekten auf Brachflächen).

In der Research-Phase findet das Sammeln aller relevanten Daten statt. Hier wird zwischen dem Desk-Research, also der Zusammenstellung von bereits an anderer Stelle vorhandenen Daten und Statistiken und der Vor-Ort-Recherche unterschieden. Die Vor-Ort-Recherche ist die Sammlung neuer, ausschließlich projektspezifischer Daten.

In der Analysephase werden sämtliche in der Research-Phase gesammelten Daten ausgewertet und aufbereitet. Die Darstellung dieser Aufbereitung sollte je nach Dateninhalt angepasst werden und kann in textlicher, tabellarischer, grafischer und kartografischer Formen geschehen.

In der Bewertungsphase erfolgt die eigentliche Bewertung des Standortes und des Marktes. Auf Grund einer Rückkopplung zwischen den Analysezielen aus der Vorlaufphase und den Analyseergebnissen aus der Analysephase wird eine Empfehlung ausgesprochen, welche anhand der durchgeführten Analyse belegt werden kann.

Alle Analysen einer Projektentwicklung sollten dieser exemplarisch erläuterten Methodik unterliegen um gesicherte Ergebnisse zu erzielen. Um den besonderen Ansprüchen von freizeitlich orientierten Projekten gerecht zu werden, sollten externe Spezialisten für einzelne Bereiche der Analysen beauftragt werden, in denen der Projektentwickler selbst nicht über ausreichende Erfahrungen zur Durchführung verfügt.

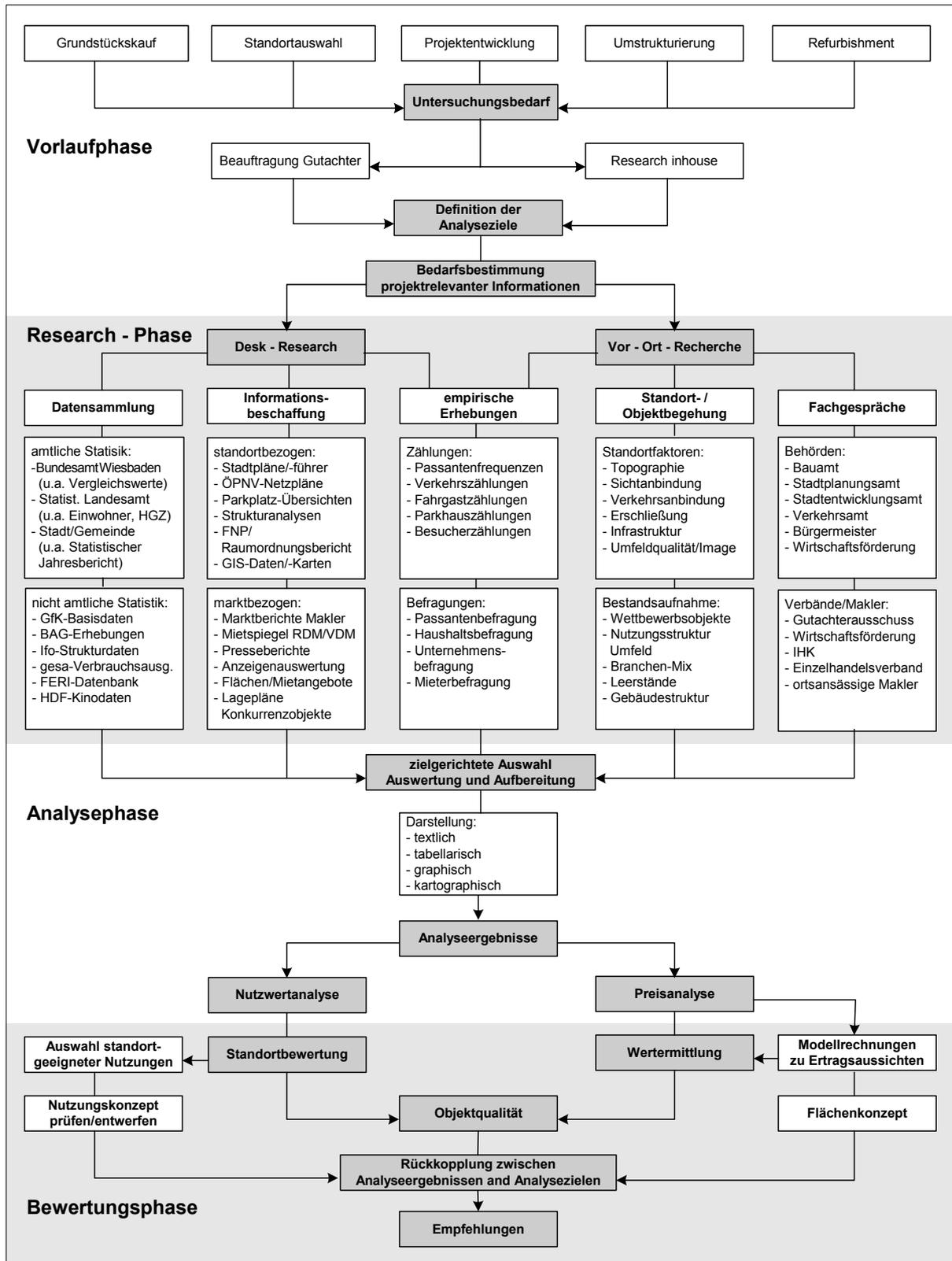


Abb. 3.4 Ablaufdiagramm immobilienwirtschaftlicher Standort- und Marktanalysen<sup>80</sup>

<sup>80</sup> vgl. Muncke; Dziomba; Walther; Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung (2002) S. 139

### 3.2.1.1 Markt- und Konjunkturanalyse

Die Marktanalyse hat zur Aufgabe alle marktwirksamen Komponenten des Angebotes und der Nachfrage mit Einfluss auf die Projektentwicklung, also das Immobilienvorhaben, sowohl quantitativ, als auch qualitativ, zu erheben und auszuwerten.

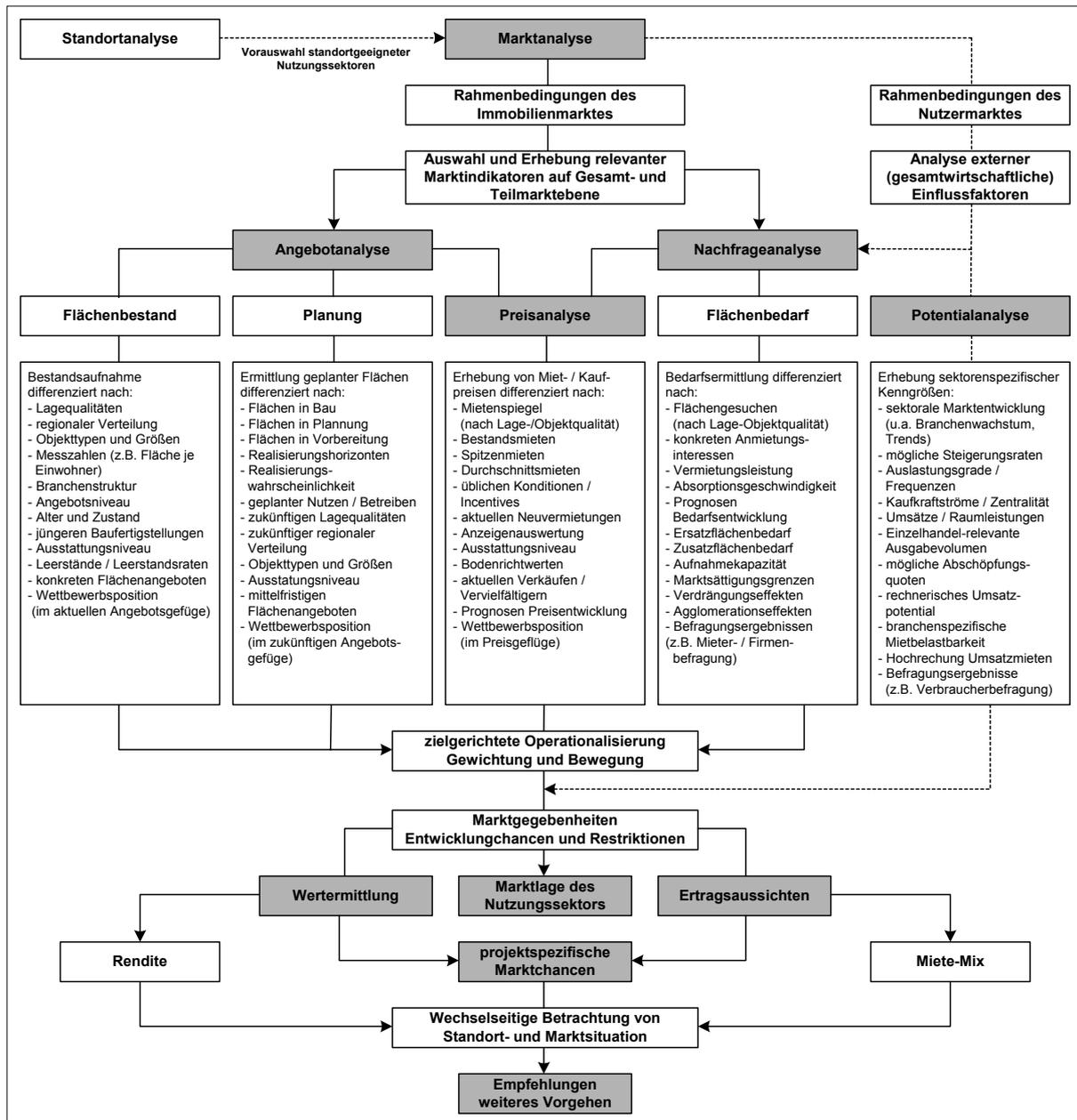


Abb. 3.5 Aufbau immobilienwirtschaftlicher Marktanalysen<sup>81</sup>

Da zum Zeitpunkt der ersten Analysen der Projektentwicklung lediglich grobe Nutzungsarten angedacht sind, aber noch keine konkreten Nutzer feststehen, es sich also um Projektentwicklungen mit spekulativem Charakter handelt, gestalten sich Marktanalysen eher schwer.

<sup>81</sup> vgl. Muncke; Dziomba; Walther; Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft - Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung (2002) S. 149

Diese Marktanalysen beinhalten die Marktsituation der Vergangenheit, die aktuelle Situation und geben spekulative Prognosen über zu erwartende Markttrends ab. Diese Prognosen sind für den Projektentwickler die wichtigsten Informationen der Marktanalyse, da die Projektentwicklung in der Regel längere Zeit andauert und die zu entwickelnde Immobilie erst einige Jahre nach der Analyse in den Markt eingeführt wird. Das bedeutet damit aber auch, dass sich wichtige Entscheidungen bezüglich der Markttauglichkeit lediglich auf Schätzungen und Prognosen begründen. Dieses Risiko wird im Kapitel 4.4 Beurteilung notwendiger Studien und Gutachten bei freizeitleich orientierten Projekten auf Brachflächen weitergehend untersucht. Das Projektvolumen sollte generell in angemessenem Verhältnis zum Umfang und Detaillierungsgrad der Marktanalyse stehen. Das Hauptaugenmerk sollte in jedem Fall, individuell an jedes Projekt angepasst, auf die Mikroebene gelegt werden.<sup>82</sup>

Der idealtypische Konjunkturverlauf der Volkswirtschaft wird Idealerweise in vier jeweils aufeinander folgenden Phasen unterteilt, in denen unterschiedliche wirtschaftliche Verhaltensweisen und Aktivitäten auf dem Markt zu erkennen sind. Die erste Phase ist der Konjunkturaufschwung (Expansion), die zweite die Hochkonjunktur (Boom), gefolgt von der Phase des Abschwungs (Rezession) und schließlich der Tiefstand (Depression) (siehe Tabelle 3.1).

| Konjunkturphase           | Preisentwicklung  | Sparneigung  | Zinsniveau<br>Aktienkurs   | Steueraufkommen  | Produktion  | Beschäftigung   | Absatz  | Einkommen  |
|---------------------------|---|--|--|--|---|---|---|--|
| Aufschwung<br>(Expansion) | Geringere<br>Preissteigerungen:<br>Investitionsgüter-<br>preise steigen<br>stärker als Konsum-<br>güterpreise                             | nimmt ab<br>(Nachholbedarf an<br>Konsumgütern)                       | Steigende<br>Zinssätze,<br>Aufschwung der<br>Aktienkurse   | Steigend   | Produktionsaus-<br>weitung:<br>zunehmende<br>Kapazitätsaus-<br>lastung (Neu-<br>Investitionen)                              | Beschäftigungs-<br>zunahme: geringere<br>Arbeitslosigkeit<br>(mehr Überstunden<br>und Einstellungen)                  | Absatzzunahme   | Gewinn- und<br>Lohnsteigerungen  |
| Hochkonjunktur<br>(Boom)  | Starke<br>Preissteigerungen   | niedrig<br>(Flucht in die<br>Sachwerte)                              | Hohe Zinssätze, da<br>Geldnachfrage<br>größer als Geld-<br>angebot. Rückgang<br>der Aktienkurse<br>wegen erwarteter<br>Rückschläge | Hoch,<br>da Umsätze und<br>Gewinne steigen,<br>Steuerprogression | Produktions-<br>höchststand:<br>voll ausgenutzte<br>Kapazitäten   | Voll- bzw.<br>Überbeschäftigung<br>(viele Überstunden:<br>Gastarbeiter). Arbeit<br>wird durch Kapital<br>substituiert | Höchstabsatz<br>(Auftragsüberhang:<br>lange Lieferzeiten) | Hohe Gewinne und<br>Löhne<br>(Lohnkämpfe):<br>Effektivlöhne sind<br>höher als Tariflöhne |
| Abschwung<br>(Rezession)  | Konkurrenzpreise<br>leicht sinkend.<br>Preise auf<br>oligopolistischen und<br>monopolistischen<br>Märkten steigen<br>weiter (Stagflation) | nimmt zu (unsichere<br>Zukunftserwartung)                            | Sinkende Zinssätze,<br>Weiterer Rückgang<br>der Aktienkurse.   | Sinkend,<br>da Umsätze und<br>Gewinne abnehmen                   | Produktionsrückg-<br>ang: abnehmende<br>Kapazitätsaus-<br>lastung: keine Neu-<br>Investitionen, nur<br>Ersatz-Investitionen | Beschäftigungs-<br>abnahme: höhere<br>Arbeitslosigkeit<br>(Kurzarbeit und<br>Entlassungen)                            | Absatzabnahme<br>(vermehrte<br>Lagerbestände)             | Gewinn- und<br>Lohnvermind-<br>erungen (Abbau<br>übertariflicher<br>Löhne)               |
| Tiefstand<br>(Depression) | Preistiefstände:<br>Preiseinbrüche  | hoch<br>(Furcht vor Verlust<br>des Arbeitsplatzes,<br>"Notgroschen") | Niedrige Zinssätze,<br>da Geldangebot<br>größer als die<br>Geldnachfrage.<br>Niedrige Aktienkurse                                  | Niedrig  | Produktionstief-<br>stand:<br>unausgenutzte<br>Kapazitäten  | Betriebsstill-<br>legungen:<br>Massenarbeitslosig-<br>keit  | Absatzstockung<br>(überfüllte Lager)                      | Geringere Gewinne<br>und Löhne oder<br>Verluste  |

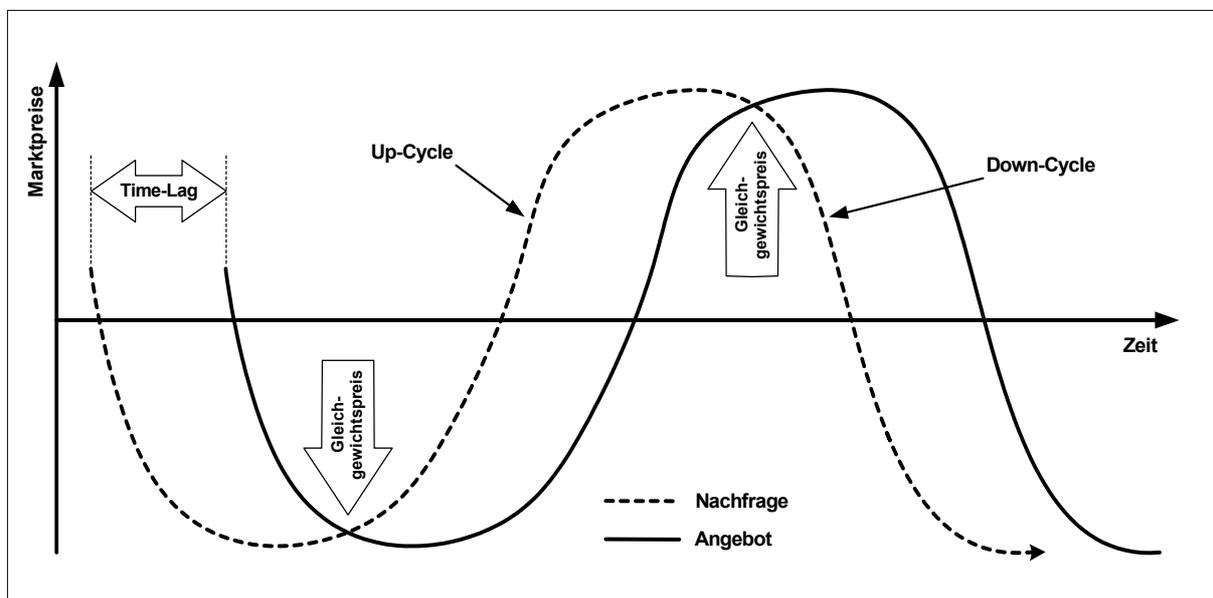
**Tab. 3.1 Konjunkturphasen und sie charakterisierende Kriterien<sup>83</sup>**

Die allgemeine Konjunkturlage erhält so eine große Bedeutung, da Investoren und Nutzer ihr Investitionsverhalten ihren Erwartungen anpassen. Dieses Risiko kann nur bedingt durch Erkenntnisse aus vorangegangenen Konjunkturzyklen abgeschätzt werden.

<sup>82</sup> vgl. Muncke; Dziomba; Walther; Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung (2002) S. 148

<sup>83</sup> Brüssel Baubetrieb a-z S.215

Der Immobilienwirtschaft werden, ähnlich den Konjunkturphasen der Gesamtwirtschaft, verschiedene Eigenschaften des Marktes zugeordnet. Der Immobilienzyklus wird in die folgenden Phasen unterteilt: Marktberäumung, Marktstabilisierung (auch „Down-Cycle“ genannt), Projektentwicklung und Überangebot („Up-Cycle“). In den letzten Jahrzehnten konnte eine Wiederholung der Phasen in etwa zehnjährigem Rhythmus beobachtet werden, allerdings ist seit der letzten Marktberäumung in den frühen 90er Jahren bisher kein erneuter Aufwärtstrend zu erkennen. Ursache und Wirkung des Immobilienmarktes fallen auf Grund verschiedener Parameter zeitlich auseinander, man spricht vom so genannten „Time-Lag“.<sup>84</sup> Der Verlauf des Konjunkturzyklus der Immobilienwirtschaft, im Volksmund auch „Schweinezyklus“<sup>85</sup> genannt, ist in der Abbildung 3.6 dargestellt.



**Abb. 3.6 Konjunkturzyklen für Immobilienmarktpreise der Immobilienwirtschaft<sup>86</sup>**

Eine wichtige Rolle für die Konjunktur können auch strukturelle Veränderungen in den politischen Verhältnissen oder den steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen spielen. In Zeiten schwächerer Konjunktur könnte es sinnvoll sein, die Gesamtentwicklung des Projektes in unterschiedliche Planungs- und Bauabschnitte zu unterteilen, sofern dieses vom Gesamtkonzept her möglich ist.

Dem „politischen Risiko“ sollte in der Markt- und Konjunkturanalyse ebenfalls Beachtung geschenkt werden. Hiermit ist der Einfluss des rechtlich-politischen Umfeldes auf eine Projektentwicklung zu verstehen. Dabei geht es neben dem Status quo in erster Linie um eine

<sup>84</sup> vgl. Kyrein; Immobilien Projektmanagement: Projektentwicklung und -steuerung (2002) S. 201 ff.

<sup>85</sup> Dieser Name fand seinen Ursprung in einer im Jahre 1926 veröffentlichten Studie des Ökonomen Arthur Hana, welche die Gesetzmäßigkeit der verzögerten Anpassung des Angebotes von Schweinefleisch (durch den Time-Lag von Ferkelerzeugung bis Schlachtreife) an den Marktpreis beschrieb.

<sup>86</sup> Kyrein; Immobilien Projektmanagement: Projektentwicklung und -steuerung (2002) S. 204

Konstanz im Zeitverlauf, da von der Projektidee bis zur vollständigen Vermarktung in der Regel einige Jahre vergehen. In dieser Zeit sind Änderungen der politischen und steuerrechtlichen Ausrichtungen durchaus möglich und können starke Auswirkungen auf die Projektentwicklung haben. Sie sollten somit in die Entwicklung der „best case“ und „worst case“ Szenarien der Feasibility Study mit einbezogen werden (siehe auch Kapitel 3.2.1.5 Risikoanalyse).

### **3.2.1.2 Standortanalyse**

In der Immobilienbranche hört man immer wieder, die drei entscheidenden Kriterien für eine erfolgreiche Immobilien-Projektentwicklung seien: „Lage, Lage und Lage“. Wie lässt sich aber dieser nicht quantifizierbare Begriff „Lage“ definieren? Die Standortanalyse dient der detaillierten Untersuchung des Standortes, der während der Projektinitiierung bisher nur grob umrissen wurde. Ziel der kritischen Analysen ist es, die Vorteile des Standortes für das geplante Immobilien-Projekt Dritten gegenüber transparent und darstellbar zu machen.

Um dieses erreichen zu können ist es notwendig alle derzeitigen sowie künftig absehbaren Gegebenheiten im räumlichen Umfeld einer Immobilie zu erheben, zu gewichten, auszuwerten und auf das vorgesehene Nutzungskonzept und den entsprechenden Marktsektor anzuwenden. Entscheidend ist nicht eine möglichst große Datenmenge, sondern vielmehr eine auf die speziellen Anforderungen des Projektes abgestimmte Untersuchung.<sup>87</sup>

Wichtig sind auch bei der Standortanalyse wieder mögliche Prognosen für die Entwicklung des Standortes. Deshalb kann es kein allgemeingültiges Konzept für eine Standortanalyse geben. Kernbereiche werden jedoch bei den meisten Projektentwicklungen immer wieder aufs Neue zu untersuchen sein. Eine grobe Gliederung der Analysestruktur zeigt die Abbildung 3.7.

---

<sup>87</sup> Muncke; Dziomba; Walther; Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung (2002) S. 143

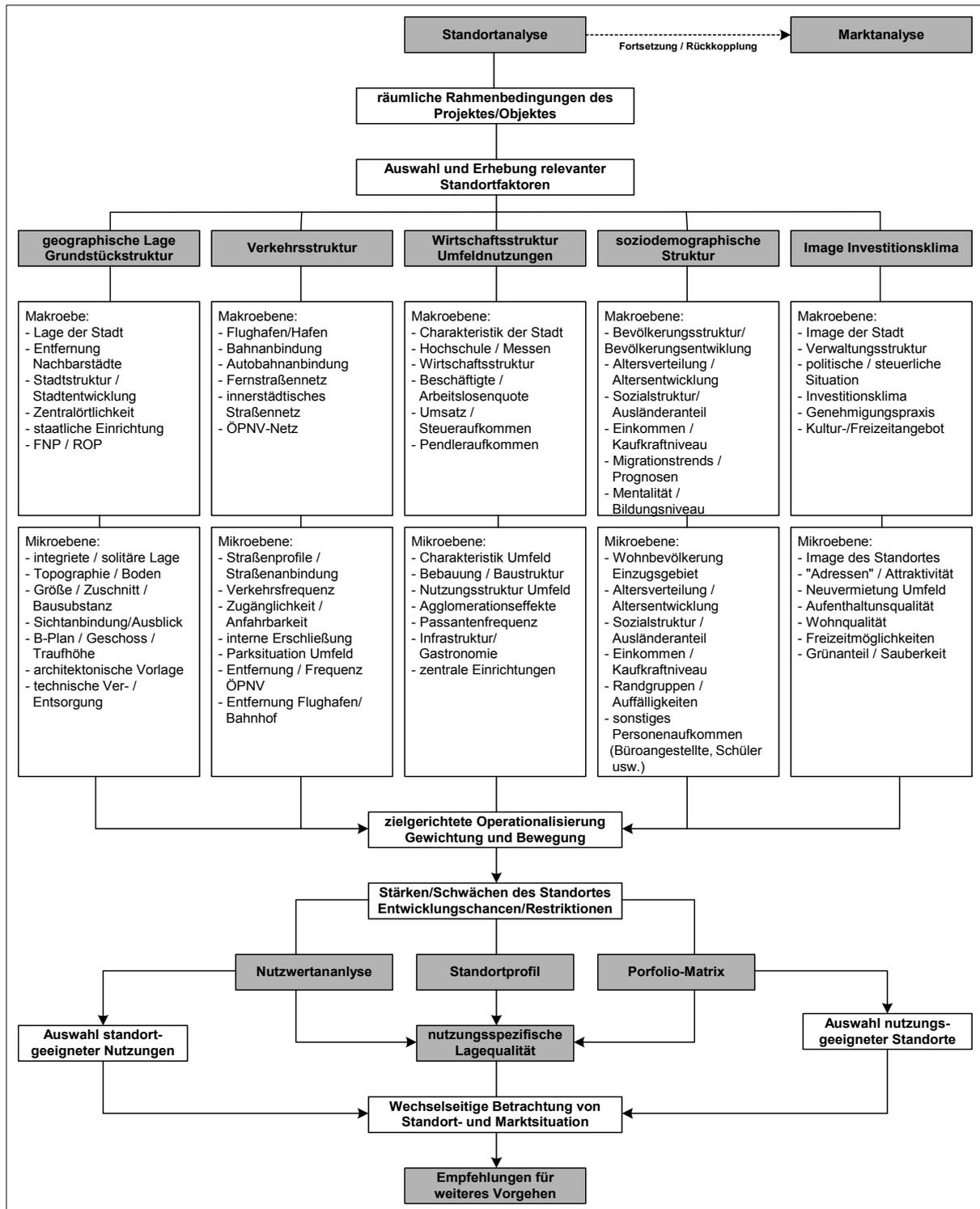


Abb. 3.7 Aufbau immobilienwirtschaftlicher Standortanalysen<sup>88</sup>

Eine Unterteilung der zu untersuchenden Standortfaktoren in „weiche“ und „harte“ Faktoren, wie üblicherweise vorgenommen, soll in dieser Arbeit keine grundlegende Anwendung finden. Gerade bei den hier betrachteten Projektentwicklungen, mit mehr oder weniger großem

<sup>88</sup> Muncke; Dziomba; Walther; Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung (2002) S. 144

Anteil an Freizeiteinrichtungen, können dem gewöhnlich „weichen Sektor“ zugeordnete Faktoren eine übergeordnete Bedeutung erlangen. Es sollte vielmehr eine individuelle Gewichtung der einzelnen Standortfaktoren projektbezogen vorgenommen werden. Die allgemeine Betriebswirtschaftslehre nimmt eine andere Art der Einordnung von Standortkriterien vor: input-bezogene Standortkriterien (z.B. Boden, Rohstoffe, Energieversorgung, Arbeitsmarktbedingungen, throughput-bezogene Standortkriterien (wie politische, soziale, technologische und geologische Bedingungen) und output-bezogene Standortkriterien (Absatzmarktnähe, bei Freizeitangeboten auch Einzugsbereich, Konkurrenz).<sup>89</sup> Hierbei wird deutlich, dass je nach Sichtweise und Projektart verschiedene Strukturierungen der Standortfaktoren sinnvoll sein können (siehe hierzu auch Kapitel 4.6 Bewertung von Standortfaktoren für freizeittlich orientierte Projektentwicklungen auf Brachflächen).

### 3.2.1.3 Nutzungskonzeptanalyse

Auf der Grundlage der Charakteristika des Mikro- und Makrostandortes in Verbindung mit der Untersuchung von Konkurrenzimmobilien und den voraussichtlichen Bedürfnissen des zukünftigen Nutzers, können nun erste Planungsunterlagen strukturiert werden.<sup>90</sup> Ein Architekt wird spätestens zu diesem Zeitpunkt mit in die Projektentwicklung einbezogen. Nach den strukturellen Vorgaben des Projektentwicklers zur angestrebten Funktion und Nutzung der Immobilie ist es Aufgabe des Architekten eine architektonisch anspruchsvolle Immobilie zu entwickeln, die dem gewählten Standort gerecht wird und sich in bestehende Strukturen harmonisch einbindet. Hierbei ist es notwendig eine Ausgewogenheit zwischen Gebäudeeffizienz (Flächeneffizienz, Bewirtschaftungseffizienz und Ausstattungseffizienz) und größtmöglicher Flexibilität in Hinblick auf andere Nutzungsmöglichkeiten zu schaffen, da der spätere Nutzer in dieser Phase der Entwicklung in der Regel noch nicht feststeht. Ähnliche Wechselwirkungsprobleme können bezüglich des Baurechts auftreten, da eine bindende Aufstellung des Nutzungskonzeptes erst nach endgültiger Klärung des Baurechts erfolgen kann.<sup>91</sup>

Zu diesem Zeitpunkt sollten ebenfalls Spezialisten aus den Bereichen Projekt-Management, Facility Management und Vermarktung mit in das Projektentwicklungs-Team aufgenommen werden, um konzeptionelle Planungsdefizite bereits frühzeitig erkennen zu können. Eine offene und kritische Zusammenarbeit des Planungsteams ist Voraussetzung für eine objektive Beurteilung des aktuellen Standes der Projektentwicklung.

---

<sup>89</sup> vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 1997 (1997) S. 1400

<sup>90</sup> vgl. Schulte; Bone-Winkel; Rottke; Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht (2002) S. 46 f.

<sup>91</sup> vgl. Hellerforth; Der Weg zu erfolgreichen Immobilienprojekten durch Risikobegrenzung und Risikomanagement (2001) S. 58

#### **3.2.1.4 Wettbewerbsanalyse**

Die Wettbewerbsanalyse bedient sich als Grundlage unterschiedlicher Teile der Feasibility Study. In einer stetigen Fortschreibung wird versucht die Marktstellung gegenüber anderen vorhandenen oder in Planung befindlichen Immobilien zu ergründen und zu bewerten. Dazu müssen zunächst Konkurrenzimmobilien im betreffenden Marktsegment identifiziert und hinsichtlich verschiedener Kriterien ausgewertet werden. Insbesondere der Vergleich des Markterfolgs gerade fertig gestellter ähnlicher Projekte lässt auf Stärken und Schwächen der eigenen Konzeption schließen. Auch die Wettbewerbsanalyse sollte nach Möglichkeit in Team-Arbeit erfolgen, da die Auswahl und Gewichtung der Vergleichskriterien schnell eine gewisse Subjektivität erreichen kann.<sup>92</sup>

#### **3.2.1.5 Risikoanalyse**

Der methodische Umgang mit dem Risikomanagementprozess wird an späterer Stelle dieser Arbeit näher untersucht und erläutert (siehe hierzu auch Kapitel 5.1 Methoden zur Risikobewertung). Vorab sei nur gesagt, dass das Risikomanagement in drei Grundschritte zerlegt werden kann. Am Anfang steht die Risikoidentifikation mit einer Analyse und Klassifizierung der Risiken, darauf folgt eine Risikomessung und -bewertung, welche schließlich Grundlage der Risikosteuerung ist. Abschließend sollte eine Kontrolle der Risikosteuerung stattfinden.<sup>93</sup> Die Entwicklung einer Vorgehensweise zur Analyse und Bewertung von Projektentwicklungsrisiken ist Inhalt dieser Arbeit. Das Risikomanagement hat nicht zum Inhalt Risiken zu eliminieren, dieses wäre in den meisten Fällen gar nicht durchführbar, es soll vielmehr eine Optimierung der eingegangenen Risiken stattfinden. Denn jedes unternehmerische Handeln impliziert das Eingehen, Schaffen und Verändern von Risiken.<sup>94</sup> Dieses drückte schon Walter Scheel sehr treffend aus: „Es geschieht nichts ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht auch nichts.“<sup>95</sup>

In der Risikoanalyse wird noch keine Wertung der Risiken vorgenommen, es handelt sich vielmehr um eine Untersuchung der möglichen vorhandenen Risiken. Angestrebt wird die Erstellung einer Rangfolge der wichtigsten Risiken, welche die Entwicklung der Immobilie negativ beeinflussen können. Eine Entwicklung so genannter K.o.-Kriterien ist ein hilfreiches

---

<sup>92</sup> vgl. Schulte; Bone-Winkel; Rottke; Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht (2002) S. 49 und Hellerforth; Der Weg zu erfolgreichen Immobilienprojekten durch Risikobegrenzung und Risikomanagement (2001) S. 60 und Pfaffenhausen; Restrukturierung von Shoppingcentern; Immobilien Zeitung Nr. 1-2/2004 (2004) S.8

<sup>93</sup> vgl. Wellner; Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios (2003) S. 19

<sup>94</sup> vgl. Vogler.; Risikoerkennung, -messung und -steuerung für Immobilieninvestoren in: Schulte; Bone-Winkel; Thomas; Handbuch Immobilieninvestition (1998) S. 275

<sup>95</sup> Walter Scheel \*1919, Bundespräsident Deutschlands 1974-1979

Instrument der Bewertung vorhandener Risiken, welche erst im Anschluss an die Analyse erfolgt.<sup>96</sup>

Eine umfassende Risikoanalyse ist, mit Ausnahme von Entwicklungen mit bereits feststehendem Nutzer und Investor, bei jeder Immobilien-Projektentwicklung unbedingt erforderlich. Diese Entwicklungen zählen zu den risikoreichsten unternehmerischen Aktivitäten. Ein recht hoher Kapitaleinsatz wird über eine relativ lange Dauer umgesetzt, dem gegenüber steht die Unsicherheit über die wirkliche zukünftige Nachfrage der zu entwickelnden Immobilie und Nutzung.

Spekulative Projektentwicklungen, wie in dieser Arbeit betrachtet, bergen im Allgemeinen eine Bandbreite von Risikoarten, welche nicht immer scharf voneinander abzugrenzen sind. Diese sind im Einzelnen:<sup>97</sup>

- Entwicklungsrisiko / Kundenrisiko
- Zeitrisiko / Fertigstellungsrisiko
- Genehmigungsrisiko
- Finanzierungsrisiko
- Boden- und Baugrundrisiko
- Kostenrisiko
- politisches Risiko
- Imagerisiko
- Konjunkturrisiko
- Prognoserisiko
- Spezielle Risiken von Freizeitimmobilien

Diese Risikoarten werden im Folgenden näher vorgestellt.<sup>98</sup>

### Das Entwicklungsrisiko / Kundenrisiko

Bei jeder neuen Projektentwicklung besteht das Entwicklungsrisiko darin, eine nicht markt-konforme Projektkonzeption geschaffen zu haben, die eine spätere Vermietung erschwert oder gar unmöglich macht. Typischerweise ist dieses Risiko umso höher, je weiter der Pro-

<sup>96</sup> vgl. Wellner; Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios (2003) S. 22

<sup>97</sup> vgl. Hellerforth; Der Weg zu erfolgreichen Immobilienprojekten durch Risikobegrenzung und Risikomanagement (2001) S. 60 ff.

<sup>98</sup> vgl. Schulte; Bone-Winkel; Rottke; Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht (2002) S. 51-55 und Muncke; Dziomba; Walther; Standort- und Marktanalysen, in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung (2002) S. 190-192, sowie Hellerforth; Der Weg zu erfolgreichen Immobilienprojekten durch Risikobegrenzung und Risikomanagement (2001) S.61-66 und Niehaus; Grundlagen der Investitionsentscheidung (2002) S. 33-46

jektentwickler sich aus seinem Erfahrungsbereich entfernt. Die mangelnde Erfahrung kann sowohl inhaltsbezogen, als auch standortbezogen sein. Weitere Entwicklungsrisiken sind das Prognoserisiko welches das Risiko des Nichteintretens der prognostizierten Daten der Analysen in der Feasibility Study beschreibt. Auch generelle Planungs- und Machbarkeitsrisiken sind in dieser Sparte anzusiedeln. In dem Fall, dass während der Projektinitiierung oder Projektkonzeption die Analysen zu dem Ergebnis führen, dass die Projektentwicklung aus wirtschaftlichen, technischen oder planerischen Gründen nicht umzusetzen ist, muss das Gesamtprojekt eingestellt werden (siehe hierzu auch Kapitel 5.4 Schnittstellendefinition für Projektentwicklungen mit freizeithlicher Ausrichtung). Die bis dahin erbrachten Leistungen, die erhebliches Ausmaß annehmen können, werden zu diesem Zeitpunkt nicht weiter entwickelt. Diese Leistungen stellen aber dennoch ein wichtiges Ergebnis dar. Auch wenn der in der Feasibility Study untersuchte Ansatz sich als nicht umsetzbar erweist, dienen die Ergebnisse als Grundlage für eine weitere Vorgehensweise zur untersuchten Problemstellung, welche sehr vielfältig sein können. Sei es die Entwicklung des Projektes mit anderen Schwerpunkten, oder die Veräußerung des Grundstückes ohne Nutzungsentwicklung. Nicht zu unterschätzen ist natürlich auch der Erfahrungsgewinn für alle Projektbeteiligten auch bei Einstellung der Projektentwicklung. Die gewonnenen Erkenntnisse können bei zukünftigen Projekten mit eingebracht werden und können dann an anderer Stelle zum Erfolg führen.

Gerade bei Entwicklungen mit einer freizeithlichen Ausrichtung ist das Entwicklungsrisiko recht groß, da in dieser Sparte der künftige Erfolg oft von neu entwickelten Konzepten abhängt, für die nur wenige oder gar keine Erfahrungswerte vorhanden sind. Auch ein Überangebot ist im Freizeitsektor ein nicht zu unterschätzendes Risiko. Der eindrucksvolle Erfolg einiger Freizeitangebote löst eine Expansionseuphorie in diesem Bereich aus, der die Nachfrage dann aber doch deutlich übersteigt.<sup>99</sup> Auch strategische Zielsetzungen einiger Freizeitangebotsanbieter können das Entwicklungsrisiko durch ein Überangebot negativ beeinflussen. Als bestes Beispiel in jüngster Zeit sind hier die Multiplexkinos zu nennen.

#### Das Zeitrisko / Fertigstellungsrisiko

Die Zeit stellt einen der größten Risikofaktoren bei Projektentwicklungen dar. Bei Überschreiten der geplanten Entwicklungs-, Umsetzungs- oder Vermarktungszeit fallen durch den meist sehr hohen Anteil an Fremdkapital zusätzliche Zinsbelastungen an, welche den Gewinn des Projektentwicklers schnell aufzehren können. Gründe für eine Zeitverzögerung und nicht termingerechte Fertigstellung können sowohl interner Natur sein, also eine fehlende Organisation des Projektteams, oder aber externer Natur. Die externen Gründe, wie ein länger als geplantes Genehmigungsverfahren, können im Allgemeinen nicht beseitigt und nur schlecht

---

<sup>99</sup> vgl. Ault; Ein Blick in die Zukunft der Freizeitindustrie; Freizeit Leisure Professionell Nr. 1 (2003) S. 45

optimiert werden. Besonders kritisch ist das Zeitrisko einzuschätzen, wenn Festpreise garantiert wurden oder fixe Fertigstellungstermine mit verbundenen Vertragsstrafen vereinbart wurden. Bei weiteren möglichen Verzögerungen, hauptsächlich während der Projektrealisierungsphase, ist zu unterscheiden, ob sie vom Bauherrn ausgehen und damit in seinen Risikobereich fallen,<sup>100</sup> oder vom Unternehmer verursacht sind. Eventuell vertragliche Ansprüche gegenüber dem Unternehmen könnten wertlos sein, falls der Unternehmer wirtschaftlich nicht in der Lage ist Schadensersatz in voller Höhe zu leisten.

Für freizeitlich orientierte Projekte birgt das Zeitrisko neben den Gefahren von Mehrkosten durch die reine Zeitverlängerung das Risiko des Innovationsdrucks. Sämtliche Analysen wurden für den geplanten Fertigstellungstermin prognostiziert. Verschiebt sich dieser, könnten vermeintlich neue Attraktionen, evtl. bereits bei konkurrierenden Projektentwicklungen, umgesetzt sein und somit die Gesamtattraktivität des Projektes wegen einer fehlenden aber kalkulierten, Einmaligkeit schmälern (siehe auch Überangebot unter Entwicklungsrisiken in diesem Kapitel). Eine evtl. notwendige Änderung oder Erweiterung des Nutzungskonzeptes würde zu weiteren Mehrkosten führen.

#### Das Genehmigungsrisiko

Das Risiko in diesem Bereich liegt nicht darin, dass eine grundsätzliche Ablehnung der Baugenehmigung zu befürchten ist. Es ist aber durchaus denkbar, dass eine Baugenehmigung nur im Zusammenhang mit entsprechenden Auflagen erteilt wird. Dies kann unterschiedliche Gründe haben. Zum einen besteht ein gewisser Ermessungs- und Entscheidungsspielraum seitens der Bauaufsichtsbehörde, zum anderen könnten Einwände von Nachbarn oder anderen Dritten (Träger öffentlicher Belange) Zusatzaufgaben begründen, die eine wirtschaftliche Umsetzung des Projektes gefährden können. Ein durch Einwände Dritter verlängertes Genehmigungsverfahren wäre wiederum dem Zeitrisko zuzuordnen.

Die Gefahr von Einwänden durch Dritte besteht gerade bei neuen Konzepten im Freizeitbereich. Außenstehende können die geplanten Nutzungen und deren Auswirkungen oftmals nicht richtig abschätzen. Durch diese Unsicherheit kann eine latente Ablehnung gegen das Projekt verstärkt werden und so zu Einwänden führen. Diesem Risiko gilt es durch eine frühzeitige Informations- und Vermarktungspolitik entgegenzutreten.

#### Das Finanzierungsrisiko

Für die Projektentwicklung stellt das Finanzierungsrisiko ein existentielles Risiko dar. Durch die in der Regel unzureichende Eigenkapitalausstattung des Projektentwicklers ist für die

---

<sup>100</sup> vgl. §6 VOB/B: Behinderung und Unterbrechung der Ausführung

Entwicklung des Projektes ein hoher Fremdkapitalanteil notwendig. Das eigentliche Risiko liegt dann im Zinsänderungsrisiko für diese Finanzierung. Die Vereinbarung eines Festzinses reduziert dieses Risiko natürlich, allerdings müssen die Finanzierungskosten, bedingt durch einen höheren Zinssatz bei Festverzinsung, von vorne herein höher angesetzt werden. Steigende Zinsen ziehen neben der direkten Auswirkung auf die Finanzierungskosten oft eine allgemeine Reduktion der Immobilienwerte mit sich. Dies könnte bedeuten, dass die fertig gestellte Immobilie einen niedrigeren Verkaufs- oder Vermietungswert aufweisen wird.

#### Das Boden- und Baugrundrisiko

Die Risiken des Boden- oder Baugrundes für eine Projektentwicklung ergeben sich erst nach detaillierten Analysen der Eigenschaften des Grundstückes. Risiken können zum Beispiel durch Altlasten, Nutzungseinschränkungen, durch Sondermaßnahmen für aufwendige Gründungsmaßnahmen aber auch mittels Bauverzögerungen durch vorgefundene Baudenkmäler entstehen. Gerade auf den in dieser Arbeit betrachteten brachgefallenen Flächen und Grundstücken ist das Risiko durch Altlasten besonders hoch. Vielfach können aber alle Risiken erst nach einer vollständigen Freimachung des Geländes von Gebäuden und anderen Vornutzungen endgültig analysiert werden (siehe hierzu auch Kapitel 4.5 Standort – Analyse und Problemstellungen auf brachgefallenen Grundstücken).

#### Das Kostenrisiko

Die Hauptursache für das Kostenrisiko liegt in der langen Entwicklungsdauer von großen Immobilienprojekten, wodurch eine genaue Kostenprognose in einer frühen Phase des Projektes erschwert wird. Alle Risiken der Projektentwicklung wirken sich in direkter Weise auf die Kosten, und damit folglich auch auf den Developer-Gewinn aus. Neben den nicht kalkulierbaren Risiken können Kostenüberschreitungen natürlich auch infolge Plan- und Ausschreibungsunterlagen entstehen. Diese internen Auslöser für Kostenüberschreitungen können aber durch eine geeignete Organisation im Management und Controlling minimiert und optimiert werden.

#### Das politische Risiko

Das politische Risiko wurde in dieser Arbeit bereits mehrfach angesprochen. Bedingt durch die lange Entwicklungs- und Umsetzungszeit der Projekte ist eine sichere Prognose über die politische Lage während des Gesamtprojektes nicht möglich. Mögliche Änderungen im Bereich der Steuergesetzgebung könnten negative Auswirkungen auf das Projekt haben. Durch einen eventuellen politischen Wechsel während des Projektes ist es nicht immer einfach die nötigen politischen Gremien für die Entwicklung zu gewinnen. Aus Sorge über einen Machtwechsel halten sich die politischen Gremien bei wichtigen Aussagen lieber etwas bedeckt.

Ein offensiver Anschlag des Projektes mittels positiver Äußerungen und Entscheidungen durch die Politik wird nur sehr selten zu erkennen sein. Zu groß ist die Gefahr, dass die Nachfolger der amtierenden Regierung, sei es regional oder überregional, „die Früchte der Vorgänger ernten“ könnten.

#### Das Imagerisiko

Projekte mit einem freizeithchen Schwerpunkt sind während der Betriebsphase in erster Linie abhängig von den Besucherzahlen. Ohne die entsprechenden Einnahmen aus Eintrittsgeldern, Verzehr und Handel lassen sich derartige Projekte nicht refinanzieren. Aus diesem Grunde ist es besonders wichtig eine hohe Akzeptanz in der Bevölkerung zu erlangen. Sollte sich das Image, aus welchem Grunde auch immer, ins Negative bewegen, so ist eine Umkehr zurück zum positiven Image nur sehr schwer möglich. Imagebewertungen können unterschiedlichste Ursachen haben und sollten sehr sensibel verfolgt werden. So könnte ein Imageverlust eines bestimmten Labels, unter dem die Gesamtimmobilie steht, diese natürlich auch gefährden. Dies trifft besonders auf die Brand-Parks und Themenparks zu.

#### Das Vermarktungsrisiko / Kundenrisiko

Generelle Trends im allgemeinen Freizeit- und Lebensverhalten der Bevölkerung, und damit der Kunden des Projektes, können bei spezialisierten Freizeitimmobilien zu einer fallenden Identifizierung und Akzeptanz führen. Gesellschaftlich hoch angesehene Eigenschaften eines freizeithchen Projektes zu Beginn der Projektentwicklung können sich im Laufe der Entwicklung bis zur abschließenden Inbetriebnahme der Immobilie stark verändern und somit zu einer Abweichung zu den Prognosen der Marktanalyse führen. Zur Reduzierung des Vermarktungsrisikos ist eine professionelle Projektvermarktung bereits zum Projektbeginn sinnvoll und notwendig. Eine Lenkung des Marktverhaltens ist dadurch durchaus möglich (siehe hierzu auch Kapitel 4.7 Projektvermarktung von freizeithch orientierten Projekten).

#### Das Konjunkturrisiko

Durch den langjährigen Prozess bei der Entwicklung von Freizeitimmobilien besteht bei jeder Projektentwicklung in dieser Branche das Konjunkturrisiko. Die Konjunktur erzeugt in ihren unterschiedlichen Phasen sehr differierende Verhaltensweisen bei potentiellen Investoren für die Projektentwicklung (siehe auch Abb. 3.6 Konjunkturphasen und sie charakterisierende Kriterien). Die Konjunktur ist aber natürlich durch den Projektentwickler nicht beeinflussbar und von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Diese Faktoren gilt es im Vorfeld und auch während einer jeden Projektentwicklung genau zu beobachten und zu bewerten, um auf bestimmte Änderungen entsprechend reagieren zu können (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1.1 Markt- und Konjunkturanalyse).

### Das Prognoserisiko

Sämtliche Studien und Analysen der Feasibility Study haben lediglich den bestehenden Ist-Zustand als gesicherte Größe in Ihrer Betrachtung. Die weiteren und wichtigeren Bestandteile sind Annahmen und Prognosen. Die Gefahr, dass diese Annahmen später von der Wirklichkeit abweichen, bezeichnet man als Prognoserisiko. Dieses Risiko ist damit latent in allen Studien und Analysen der Projektentwicklung vorhanden. Es ist von großer Bedeutung sich dieser Problematik bewusst zu sein und sämtliche Prognosen am besten von unabhängiger Seite Gegenprüfen zu lassen.

### Spezielle Risiken von Freizeitimmobilien

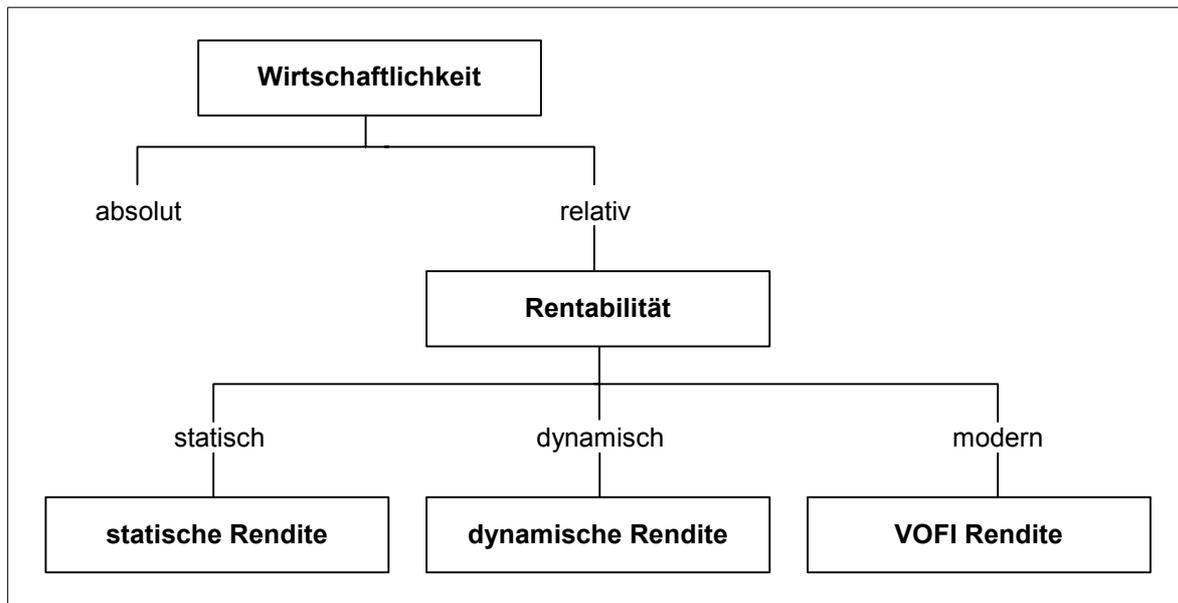
Bedingt durch die Schwierigkeit der richtigen Einschätzung des Nachfragepotentials im jeweiligen Einzugsbereich einer Freizeitimmobilie existieren bei diesen Projekten weitere besondere Risiken. Einige wurden bereits bei den vorherigen Risikogruppen allgemeiner Immobilienprojekte erwähnt, weitere sind im Folgenden dargestellt.

Ein großes Risiko stellt die so genannte Verhaltensbeliebigkeit von Freizeitprojekten dar. Es besteht kein lebensnotwendiger Bedarf für diese Art Nutzung, die Nachfrage kann nur sehr schwer prognostiziert werden und es besteht ein permanenter Zwang zum Trendsetting, um die Attraktivität der Immobilie auf hohem Stand zu halten. Große Nachinvestitionen werden in der Regel für Veränderungs- und Erweiterungsmaßnahmen notwendig. Durch das Risiko des kurzen Lebenszyklus in Diskrepanz zu langen Entwicklungsdauern vieler Projekte ist eine schnelle Amortisation der Investitionen notwendig. Dieses stellt aber gerade in teuren innerstädtischen Lagen ein Problem dar.

Ein weiteres großes Risiko bei Freizeitimmobilien stellt der Standort dar. Je spezialisierter oder größer ein Freizeitangebot ist, desto größer ist auch das erforderliche Einzugsgebiet der Besucher. Damit ist automatisch eine optimale Einbindung in das regionale infrastrukturelle Netzwerk notwendig. Die Qualitätserwartung der Verbraucher darf als Risikofaktor bei Freizeitprojekten ebenfalls nicht unterschätzt werden. Die Kunden erwarten ein stimmiges Nutzungskonzept, eine gewisse Faszination bei hoher Verweilqualität, allerdings zu moderaten Preisen. Der nötige Mindestumsatz zur Erwirtschaftung der hohen Mieten, zur nötigen schnellen Amortisation der Investitionen, steht in Konflikt zu den Vorstellungen der Verbraucher.

### 3.2.1.6 Rentabilitätsanalyse

Um die angestrebte Projektentwicklung auch monetär bewerten zu können, muss eine entsprechende Berechnung erfolgen. Die Abbildung 3.8 soll einen Überblick über die unterschiedlichen Methoden zur Berechnung der Wirtschaftlichkeit geben, wie sie in unterschiedlichster Literatur zu finden sind und auch in der Praxis Anwendung finden:



**Abb. 3.8 Abgrenzung zwischen Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Rendite<sup>101</sup>**

Die relative Wirtschaftlichkeit zeichnet sich dadurch aus, dass eine Erfolgsgröße einer Aufwandgröße gegenübergestellt wird. Somit ist die Rentabilität die relative Wirtschaftlichkeit einer Investition. Die Rentabilität selbst kann wiederum in Abhängigkeit der angewandten Berechnungsmethode untergliedert werden. Bei der statischen Rendite werden die Ausgaben und Einnahmen lediglich als Anfangs- oder Durchschnittsgrößen ins Verhältnis gesetzt. Die Berechnung der dynamischen Rendite zeichnet sich dadurch aus, dass alle Einnahmen und Ausgaben über die gesamte Zeit der Immobilieninvestition betrachtet werden. Die Vergleichbarkeit der zu unterschiedlichen Zeiten erfolgenden Zahlungen wird durch Abzinsung auf den Zeitpunkt  $t_0$  erreicht. Zur Gruppe der VOFI<sup>102</sup> Rendite gehören alle Methoden, die vollständige Finanzpläne zur Berechnung benutzen. Diese Verfahren werden in der Literatur als „modern“<sup>103</sup> bezeichnet. Alle auftretenden Einnahmen und Ausgaben werden explizit dargestellt und im Gegensatz zu den zuvor aufgeführten Methoden, statt auf den Investitionszeitpunkt, auf den Planungshorizont bezogen. Somit erhält die Zeit eine höhere Präferenz.

<sup>101</sup> Originalabbildung Brauer; Grundlagen der Immobilienwirtschaft (2003) S. 374, hier erweitert mit Informationen aus: Schulte; Rentabilitätsanalyse für Immobilienprojekte (2002) S. 233 ff.

<sup>102</sup> Vollständige Finanzpläne

<sup>103</sup> vgl. Schulte; Rentabilitätsanalyse für Immobilienprojekte (2002) S. 240

Auf eine genauere Darstellung unterschiedlicher Verfahren für die umrissenen Methoden wird an dieser Stelle verzichtet.<sup>104</sup>

Die Rentabilitätsanalyse als Abschluss der Projektkonzeption basiert auf den bis dahin erarbeiteten Daten aus der Machbarkeitsstudie. Betrachtet werden soll an dieser Stelle nur die Renditeberechnung aus Sicht des Projektentwicklers, der auch als Zwischeninvestor bezeichnet werden kann. Die erzielbare Rendite für den Projektentwickler wird aber letztendlich durch die Vermarktungsfähigkeit gesteuert, welche die Einschätzung der erzielbaren Rendite für den Endinvestor innehat. Damit wird deutlich, dass der Anspruch an die späteren Nutzer, und die damit möglichen Einnahmen für den Investor, eine große Rolle spielen. Die richtige Nutzungsmischung ist Anreiz für den Einstieg eines Investors.

Die genauesten Ergebnisse für eine Rentabilitätsanalyse liefern die dynamischen und VOFI-Verfahren. Allerdings ist hier der Aufwand auch entsprechend höher und es müssen Prognosen für mögliche Zinsen und Wertsteigerungen mit in die Kalkulation einbezogen werden. Die Berücksichtigung des Zeitpunktes von Einnahmen und Ausgaben ist umso wichtiger, je länger der betrachtete Zeitraum ist. Deshalb ist für die Auswahl des Berechnungsverfahrens der Zeitraum, der bis zur Übergabe an einen Investor vergeht, die entscheidende Größe. Steigt der Investor frühzeitig in das Projekt ein, wird eine statische Rentabilitätsberechnung als Entscheidungsfindung für die Durchführung der Projektentwicklung ausreichend sein. Ist abzusehen, dass vom Projektentwickler eine längere Zeitspanne vorfinanziert werden muss, sollte die Rentabilitätsanalyse mittels dynamischer oder VOFI-Verfahren durchgeführt werden.

### **3.3 Projektkonkretisierung**

Die Projektkonkretisierung beginnt nach einem positiven Resultat der Machbarkeitsstudie. Wenn diese einen Erfolg für die Entwicklung des Projektes zum Ergebnis hat, ist dies in der Regel der Zeitpunkt, zu dem weitere Projektbeteiligte mit in den Prozess hinzugezogen werden (siehe auch Kapitel 3.3.1 Projektbeteiligte). Die Phase der Projektkonkretisierung beinhaltet neben der unabdingbaren Sicherung des Zugriffs auf das Grundstück eine weitere architektonische und städtebauliche Gestaltung als Grundlage für die Erwirkung der Baugenehmigung. Diese setzt wiederum die zu klärende Baurechtschaffung voraus. Die Grundstückssicherung wird zu dieser Zeit nur in letzter Konsequenz vollzogen, Vereinbarungen und Verhandlungen dazu müssen selbstverständlich bereits während der Projektinitiierung angegangen werden (siehe hierzu auch Kapitel 4.1 Grundstückssicherung aus Sicht des

---

<sup>104</sup> Näheres dazu siehe z.B.: Brauer; Grundlagen der Immobilienwirtschaft (2003) S. 374 und Schulte; Rentabilitätsanalyse für Immobilienprojekte (2002) S. 233 ff.

Projektentwicklers). Die Verhandlung mit potentiellen Mietinteressenten als Basis für die Investorenfindung stellt ebenso einen wichtigen Punkt dieser Phase dar, wie vertragliche Bindungen mit weiteren Projektbeteiligten oder Beratern und Planern, welche die konkrete Planung ausarbeiten.

### 3.3.1 Projektbeteiligte

Während des gesamten Projektentwicklungsprozesses findet eine intensive Zusammenarbeit unterschiedlichster Akteure statt. Dies betrifft sowohl die Zusammenarbeit mit Dritten, an der Projektentwicklung direkt oder indirekt Beteiligten, als auch die eigentlichen Leistungen der Projektentwicklung selbst. Durch die Komplexität der Aufgaben- und Problemstellungen eines Projektes, gerade im freizeitlichen Bereich, kann der Projektentwickler nicht alle Leistungen selbst durchführen, sondern muss sich zwangsläufig externen Dienstleistern bedienen.

Gensior entwickelt, aufbauend auf einer Strukturanalyse von Conzen, ein grobes Beziehungsschema der Projektentwicklungsakteure, welches in Abbildung 3.9 dargestellt ist.

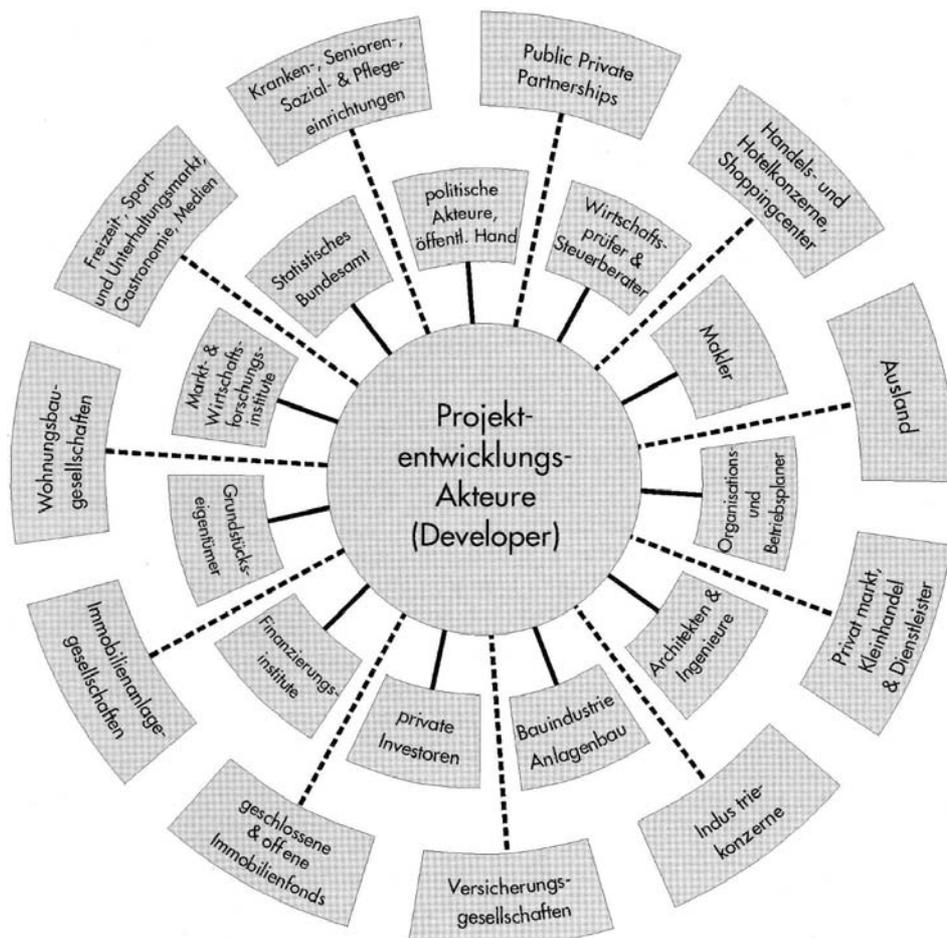


Abb. 3.9 Beziehungsschema der Projektentwicklungsakteure<sup>105</sup>

<sup>105</sup> Gensior; Projektentwicklung im Bau- und Immobilienwesen (1999) S.12

Er stellt dabei drei Beteiligungsgruppen dar: Die internen Projektentwicklungsakteure, welche mit den Dienstleistern des mittleren Kreises in einer Zielerfüllungsbeziehung stehen, liefern den Abnehmern des äußeren Kreises das Projekt. Mit den Dienstleistern des mittleren Kreises findet eine intensive Zusammenarbeit statt, oder es besteht sogar ein Vertragsverhältnis (siehe hierzu auch Kapitel 3.3.2 Organisationsstruktur / Kommunikationsstruktur). Die Akteure des äußeren Kreises können im Sinne dieser Arbeit als die potentiellen Investoren bezeichnet werden. Mit diesen Beteiligten findet, je nach Fortschritt des Projektes und nach Involvierung in das Projekt eine mehr oder weniger intensive Abstimmung statt.

### **3.3.2 Organisationsstruktur / Kommunikationsstruktur**

Eine wichtige Grundlage jeder Projektentwicklung ist eine professionelle Organisation. Dreh- und Angelpunkt ist dabei der Projektentwickler, unabhängig davon, ob er in eigenem Namen, als Partner oder Dienstleister auftritt. Durch die Einmaligkeit eines jeden neuen Projektes ist es unabdingbar, für jede Projektentwicklung eine aufgabenbezogene und eigene Organisation zu erarbeiten. Dieses betrifft die Aufgaben des Projektentwicklers genauso wie sein Team. Zur erfolgreichen Umsetzung des Projektes ist es notwendig, andere am Projekt Beteiligte frühzeitig in die Entwicklung zu integrieren und eine stetige Abstimmung untereinander zu gewährleisten. Der Projektentwickler koordiniert dabei die Zusammenarbeit mit den Beteiligten und der Beteiligten untereinander. Er ist zuständig für die Abstimmung der verschiedenen Planer, Gutachter, Träger öffentlicher Belange und sonstigen Dienstleistern, er koordiniert und überwacht die Finanzierung und leitet die Vermietung und Vermarktung in Abstimmung mit Marketingberatern und Maklern.<sup>106</sup> Um die unterschiedlichen Aufgaben im technischen und unternehmerischen Bereich leisten zu können, benötigt der Projektentwickler ein kompetentes und vielseitiges Team. Die interne Organisation ist klar zu strukturieren, Zuständigkeiten, Kompetenzen und Entscheidungswege sind von Beginn an im Projekt-handbuch eindeutig festzulegen. Die Organisations- und Entscheidungsstruktur zwischen den Projektbeteiligten kann sehr unterschiedlich aufgebaut sein (siehe hierzu auch Kapitel 4.2 Finanzierung von Projektentwicklungen mit dem Schwerpunkt Freizeit). Entscheidend ist, dass der Projektentwickler die zentrale Position in der Projektorganisation innehat.

Sämtliche Ergebnisse, Entscheidungen und Ziele sind zu protokollieren und an die notwendigen Personen in geeigneter Weise zu verteilen. Die Kommunikation zwischen den verschiedenen Beteiligten der Projektentwicklung sollte durch regelmäßige Besprechungen, angepasst an den aktuellen Entwicklungsverlauf, optimiert werden. Wichtig ist darüber hin-

---

<sup>106</sup> vgl. von Nell; Emenlauer; Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung (2002) S. 26 f.

aus die Abstimmung der Kommunikation von Ergebnissen nach Außen (siehe hierzu auch Kapitel 4.7 Projektvermarktung von freizeitlich orientierten Projekten).

### **3.4 Projektrealisierung**

Die Phase der Projektrealisierung beinhaltet die Umsetzung der geplanten Leistungen. In dieser Phase wird der Projektentwickler, im Sinne der Definition dieser Arbeit, wenn überhaupt, nur noch als beratender Partner im Projektteam sein. Zu dieser Zeit wird ein Investor in das Projekt eingestiegen sein, oder dieses übernommen haben. Die Abwicklung der Baumaßnahme liegt nun in der Verantwortung des Investors und Bauherrn. Dieser wird bei der Größe der hier betrachteten Projekte einen Projektsteuerer einsetzen, der das weitere Vorgehen in seinem Auftrage koordiniert. Dabei wird auf die erarbeiteten Grundlagen aus der Projektentwicklung zurückgegriffen.

### **3.5 Projektvermarktung**

Die Projektvermarktung ist wesentlicher Bestandteil einer jeden Projektentwicklung. Die Vermarktung sollte sich grundsätzlich an den Inhalten des jeweiligen Projektes orientieren und damit den Gesamterfolg des Projektes unterstützen. Die Art, der Umfang und der Zeitpunkt der Marketingmaßnahmen können je nach Projektart stark differieren.

Bei Projekten im Freizeitsegment hat die Vermarktung teilweise andere Schwerpunkte und Aufgaben als z.B. bei Entwicklungen im Dienstleistungssektor. Die Inhalte und Besonderheiten werden im Kapitel 4.7 Projektvermarktung von freizeitlich orientierten Projekten näher erläutert.

#### **4 Problemanalyse zur Risikobewertung bei freizeitlich orientierten Projektentwicklungen auf Brachflächen**

Projektentwicklungen auf brachgefallenen Flächen beinhalten verschiedene Problemaspekte und Besonderheiten im Vergleich zu Entwicklungen auf „der grünen Wiese“. In diesem Kapitel sollen diese Aspekte als Grundlage für eine spätere Methodik zur Risikobewertung für derartige Entwicklungen analysiert und eingeordnet werden. Die Vorgehensweise konzentriert sich auch hierbei wieder auf die frühen Phasen der Projektentwicklung, also die Phasen, die der Projektentwickler entscheidend mit beeinflussen kann, oder die ihn selbst betreffen.

##### **4.1 Grundstückssicherung aus Sicht des Projektentwicklers**

Die wichtigste Grundlage einer jeden Projektentwicklung ist der Zugriff auf das Grundstück. Dieser muss bereits zu Beginn der Projektkonzeptionsphase gegeben sein, um das Risiko der Grundstückssicherung auszuschließen. In dieser Arbeit wird diese wichtige Grundlage als erfüllt angenommen. Deshalb ist das Risiko der Grundstückssicherung auch nicht Gegenstand der Risikoanalyse (Kapitel 3.2.1.5 Risikoanalyse). Ohne die Sicherheit des Zugriffs auf das Grundstück wäre die Gefahr viel zu groß eine kostenintensive Entwicklung abbrechen zu müssen, weil das zu entwickelnde Grundstück nicht mehr zur Verfügung steht. Dieses könnte eintreten, wenn der Inhaber dieses nicht (mehr) veräußern möchte, ein Dritter sich die Rechte am Grundstück gesichert hat oder sonstige Hinderungen einem Zugriff entgegenstehen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten für den Projektentwickler sich den Zugriff für ein Grundstück zu sichern.<sup>107</sup> So kann die Grundstückssicherung durch den direkten Kauf, durch ein notarielles Kaufangebot oder über eine Grundstücksoption erfolgen.

Der direkte Kauf wird für viele Projektentwicklungen durch den Projektentwickler alleine nicht zu finanzieren sein. Zudem birgt der frühzeitige Kauf des Grundstückes natürlich ein sehr hohes Risiko. Solange das Entwicklungs- und Genehmigungsrisiko nicht definiert und minimiert worden ist, kann eine derartige Investition ansonsten auch zu keinem Ergebnis führen. Unabhängig von diesen Risiken muss für den Kauf oder auch das notarielle Kaufangebot der Preis für das Grundstück bereits feststehen. Der Entwickler kann aber in der Regel erst mit dem Abschluss der Feasibility Study durch die Rentierlichkeitsanalyse feststellen zu welchem Grundstückskaufpreis eine Entwicklung zu den angestrebten Bedingungen von seiner Seite her überhaupt erst möglich ist. Dieser kann dann letztendlich mit dem Marktwert, der

---

<sup>107</sup> vgl. von Nell; Emenlauer; Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung (2002) S. 125 f.

bei normalen Marktverhältnissen erzielt werden könnte, verglichen und ausgehandelt werden.<sup>108</sup>

Die Möglichkeit einer Grundstücksoption bietet in solchen Fällen von Projektentwicklungen die größte Sicherheit für den Projektentwickler. Die zu Beginn der Entwicklung nicht kalkulierbaren Risiken können somit in der Projektinitiierungs- und Projektkonzeptionsphase überprüft werden. Der Projektentwickler kann nach positiver Prüfung von seiner Option Gebrauch machen und das Grundstück mit deutlich mehr gesichertem Wissen erwerben. Für eine Grundstücksoption ist in der Regel eine Optionsgebühr an den Grundstücksinhaber zu zahlen.

Neben rein monetären Einflüssen in Hinsicht auf die Grundstückssicherung können speziell bei Liegenschaftsverkäufen der öffentlichen Hand noch andere Faktoren eine bedeutende Rolle spielen. Bei den in dieser Arbeit betrachteten Projektentwicklungen auf brachgefallenen Flächen handelt es sich zu einem großen Teil um Flächen, die oft innerstädtisch gelegen sind. In vielen Fällen ist dann auch die Projektidee ein wichtiges Entscheidungskriterium für die mögliche Veräußerung einer Fläche. Denn die geplante Entwicklung kann und sollte die zukünftige Stadt- oder Quartiersqualität sichern oder erhöhen. Damit wird deutlich, dass in derartigen Fällen eine frühzeitige Abstimmung zwischen der Gemeinde oder Stadt und dem Projektentwickler nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig sein kann. Als Stichwort seien an dieser Stelle nur der Städtebauliche Rahmenplan und der Vorhaben-Erschließungsplan erwähnt (siehe hierzu auch Kapitel 4.3.2 Problemanalyse des öffentlichen Planungs- und Baurechts und dessen Anwendung bei freizeitlich orientierten Projekten).

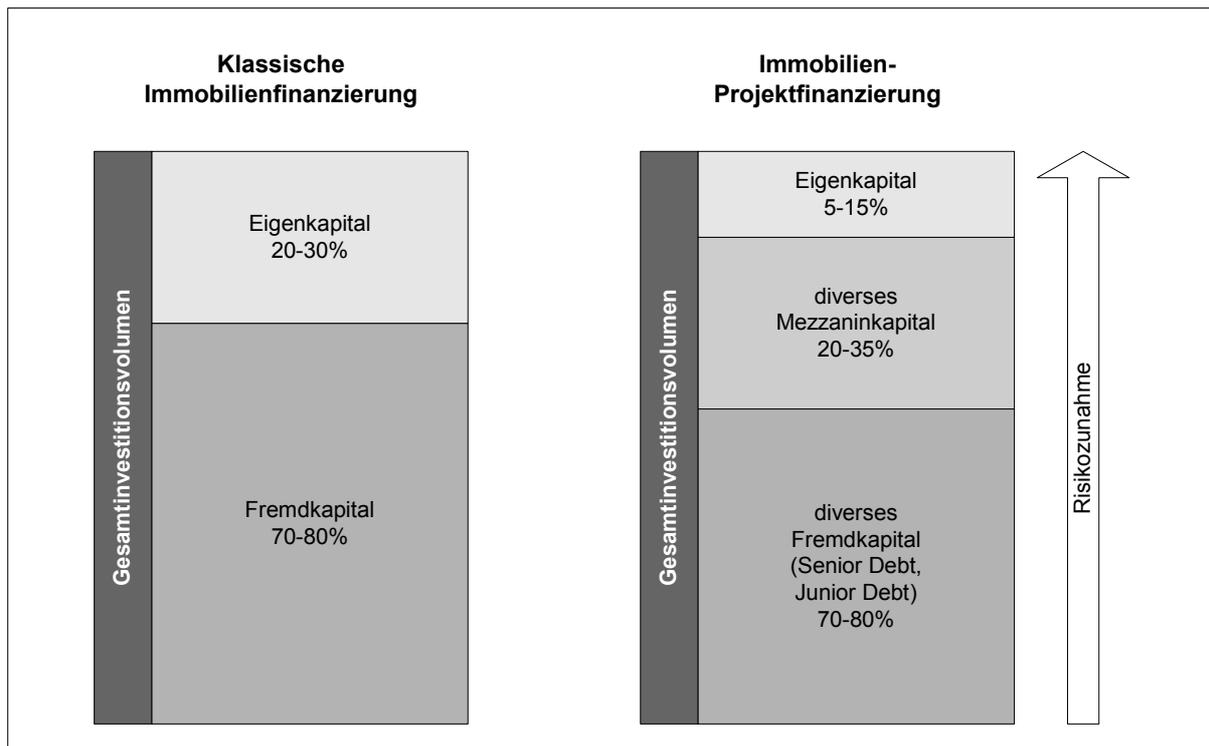
Generell sollte darauf geachtet werden, dass Unsicherheiten zu Grundstücksbelastungen vor dem letztendlichen Erwerb eines Grundstückes geklärt werden. Dieses könnten sein: Finanzierungsbelastungen, Baulasten, Nachbarschaftsvereinbarungen, Altlasten (siehe hierzu auch Kapitel 4.5.2 Boden- und Baugrund-Risiko auf Brachflächen), Boden- und Baugrundbeschaffenheit und Bedingungen zum Baurecht (siehe hierzu auch Kapitel 4.3.2 Problemanalyse des öffentlichen Planungs- und Baurechts und dessen Anwendung bei freizeitlich orientierten Projekten).

#### **4.2 Finanzierung von Projektentwicklungen mit dem Schwerpunkt Freizeit**

Bei der Finanzierung im Immobilienbereich muss zunächst zwischen zwei Arten unterschieden werden, zum einen die klassische Immobilienfinanzierung und zum anderen die Projektfinanzierung. Die Abbildung 4.1 stellt die Unterschiede schematisch dar:

---

<sup>108</sup> vgl. Gensior; Projektentwicklung im Bau- und Immobilienwesen (1999) S. 38



**Abb. 4.1 Klassische Finanzierung / Immobilien-Projektfinanzierung<sup>109</sup>**

Unter der klassischen Immobilienfinanzierung wird die Finanzierung eines Immobilienobjektes, oft Bestandsimmobilien, verstanden, welche typischerweise über eine festgelegte Laufzeit zu fixen Konditionen durchgeführt wird. Es handelt sich dabei um eine Ergänzung des Eigenkapitals in Form einer geschlossenen Finanzierung, welche gegen äußere Risiken weitgehend abgesichert ist. Die Besicherung geschieht durch die Immobilie selbst und/oder durch andere Vermögenswerte des Kreditnehmers. Die Immobilienfinanzierung wird oft in zwei Phasen unterteilt, zunächst eine kurze Zwischenfinanzierung für die Zeit der Projektentwicklung und der Baurealisierung, abschließend dann eine längerfristige Endfinanzierung.<sup>110</sup>

Die Immobilien-Projektfinanzierung dagegen bezieht sich auf die Finanzierung einer ganzheitlichen Projektentwicklung von der Idee bis zum Verkauf.<sup>111</sup> Bei dieser Art der Finanzierung wurden in den vergangenen Jahren ein Reihe innovativer Finanzierungsformen entwickelt, welche individuell auf die jeweiligen Projektentwicklungen abgestimmt werden können.

<sup>109</sup> Hamberger; Finanzierung von Immobilienprojekten vs. Immobilien-Projektfinanzierung (2002) S. 208 (modifiziert)

<sup>110</sup> vgl. Hamberger; Finanzierung von Immobilienprojekten vs. Immobilien-Projektfinanzierung (2002) S. 202 und Spitzkopf; Finanzierung von Immobilienprojekten (2002) S. 265 f.

<sup>111</sup> vgl. May; Eschenbaum; Breitenstein; Projektentwicklung im CRE-Management: Leitfaden zur Ausschöpfung von Wertsteigerungs- und Kosten-senkungspotentialen im Flächenmanagement (1998) S. 179 ff. und Hamberger; Finanzierung von Immobilienprojekten vs. Immobilien-Projektfinanzierung (2002) S. 202 und Spitzkopf; Finanzierung von Immobilienprojekten (2002) S. 265 f.

Zum Eigenkapital und erstrangig abgesicherten Fremdkapital (Senior Debt<sup>112</sup>) im klassischen Sinne kommt zusätzlich ein nachrangig abgesichertes Fremdkapital (Junior Debt<sup>113</sup>), sowie ein so genannter Mezzanine<sup>114</sup>-Kredit. Das Fremdkapital kann ebenso in Form eines Junior Loan zur Verfügung gestellt werden. Diese Form Finanzierung kann für die Kreditgeber einige Risiken beinhalten.

Um die Möglichkeiten der Finanzierung von großen Projektentwicklungen anschaulich betrachten zu können, ist zunächst notwendig, aufzuzeigen, welche Überlegungen für die Bereitstellung des notwendigen Kapitals von Kreditgeberseite angestellt werden. Im Zuge der Wiedervereinigung verstärkte sich die oben beschriebene klassische Finanzierungsform auch für den gesamten Bereich der Projektentwicklungen. Die Kreditinstitute gingen sehr großzügig mit der Vergabe von Kapital für Immobilienprojekte um, was dazu führte, dass die einsetzende Immobilienkrise mit ihrem großen Leerstand auch viele Banken schwer getroffen hat. Dies ist ein Grund, warum die Kreditinstitute in der Vergabe von Krediten von sich aus vorsichtiger geworden sind.

Ein weiteres Hemmnis bei der Finanzierung von Projektentwicklungen, speziell im freizeitlichen Bereich, stellt die Sonderstellung dieser zu schaffenden Spezialimmobilien dar. Eine Freizeitimmobilie stellt besondere Ansprüche an ihren Standort und die damit verbundene Erreichbarkeit, sie muss jeden Tag neu mit Kunden belegt werden, ist sehr stark abhängig vom Betreiber und dem Konzept und hat in der Regel eine schwierige Drittverwendungsmöglichkeit, begründet durch den Wandel der gesellschaftlichen Trends. Freizeitimmobilien bedürfen im Gegensatz zu klassischen Gewerbe- oder Büroimmobilien kürzerer Revitalisierungszyklen sowie regelmäßige Konzepterneuerungen oder –anpassungen um eine Reattraktivierung zu bewirken. Problematisch sind ebenso die Vermarktungsrisiken (siehe hierzu auch Kapitel 4.7 Projektvermarktung von freizeitlich orientierten Projekten), welche durch die Wettbewerbssituation und durch wechselnde Trends im Freizeitverhalten schon während der Entwicklungsphase stark beeinflusst werden können. Reine Fremdfinanzierungen sind dadurch in Deutschland kaum möglich.<sup>115</sup>

Im Jahre 2007 kommt mit dem Inkrafttreten der Neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarungen (kurz: Basel II) eine weitere Hürde für Kreditvergaben hinzu. Ziel von Basel II ist es die Eigenmittelunterlegung der Banken stärker an den tatsächlichen Risiken der Investition zu ori-

---

<sup>112</sup> im Grundbuch erstrangig abgesicherter Kredit

<sup>113</sup> im Grundbuch nachrangig abgesicherter Kredit

<sup>114</sup> Mezzanine: ursprünglich aus dem Italienischen für Halbgeschoss, im Zusammenhang mit Finanzierungsmitteln: eine Zwischenform von Eigen- und Fremdkapital; vgl. Pitschke; Pauser; Basel II Komplexe Strukturen; Immobilien Manager Nr.5 (2003) S. 20

<sup>115</sup> vgl. Napp; Finanzierung als Marathon; Freizeit Leisure Professionell Nr. 3 (2004) S. 35

entieren. Durch eine entsprechende Analyse findet eine Einstufung der Kreditnehmer mittels Rating-Note bezüglich deren Bonität statt. Die Analyseverfahren sind in Ihrer Art vorgegeben und bedeuten, dass je besser die Einstufung der Bonität des Kreditnehmers ausfällt, desto geringer die geforderte Eigenkapitalunterlegung der Banken ist. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass für die Kreditvergabe an Projektentwickler, welche üblicherweise über kein großes Eigenkapital verfügen, die Eigenkapitalunterlegung dementsprechend größer ausfallen muss. Dies wird zu steigenden Kreditkosten<sup>116</sup> oder Verweigerungen von Krediten führen. Eine höhere Verzinsung, bedingt durch die stärkere Risikoübernahme, tangiert die Wirtschaftlichkeit der Projekte in direktem Sinne, so dass die wirtschaftliche Umsetzbarkeit gefährdet wird. Um diesem Problem zu begegnen, haben in den letzten Jahren auch in Deutschland andere Finanzierungsarten auf dem Markt Einzug gehalten. In den Angelsächsischen Staaten werden diese Modelle bereits seit längerem eingesetzt. Eine Kreditvergabe, lediglich basierend auf der Grundlage einer Machbarkeitsstudie, wie in den vergangenen Jahren üblich, wird damit in Zukunft nicht mehr möglich sein.

Neben dem Rating der Kreditnehmer werden nach Basel II auch die zu finanzierenden Immobilienprojekte einem genaueren Rating unterzogen. Wichtige Kriterien werden dabei die Lage und Qualität des Objektes, das Fertigstellungs- und Vermietungsrisiko, die Mieterqualitäten und Betreiberkonzepte sein.<sup>117</sup> Damit wächst auch die Bedeutung der Machbarkeitsstudie der Projektentwickler im Freizeitbereich. Ein gutes Ratingergebnis des Immobilienprojektes kann nur durch intensive Marktstudien und damit genauen Analysen des Freizeitverhaltens, darauf beruhende fundierte Prognosen, kostengünstiges Bauen, attraktive (Betreiber-)Konzepte, ein gutes Konzept für eine laufende Attraktivitätserhaltung und kompetente Betreiber erreicht werden<sup>118</sup> (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1 Machbarkeitsstudie / Feasibility Study). Die emotionale Überzeugung der Kreditgeber von Inhalten geplanter Projektentwicklungen wird in Zukunft nur noch eine sehr untergeordnete Rolle spielen, entscheidend werden die wirtschaftlichen und konzeptionellen Komponenten des Projektes sein, welche bereits vor Anfrage bei den Kreditinstituten umfassend erarbeitet sein müssen.

Projektentwicklungen im Freizeitbereich sind bei der Finanzierungsentscheidung bei Investoren und Banken insgesamt schwierige Vorhaben. Zum einen existieren, im Vergleich zu klassischen Immobilienprojekten im Gewerbe- oder Bürobereich, zusätzliche Risiken, auf der anderen Seite beinhalten gerade Freizeitprojekte ein hohes Potential an Chancen. Begründet wird dies durch die Besonderheiten der Freizeitmarktsparte. Diese Chancen, aber auch

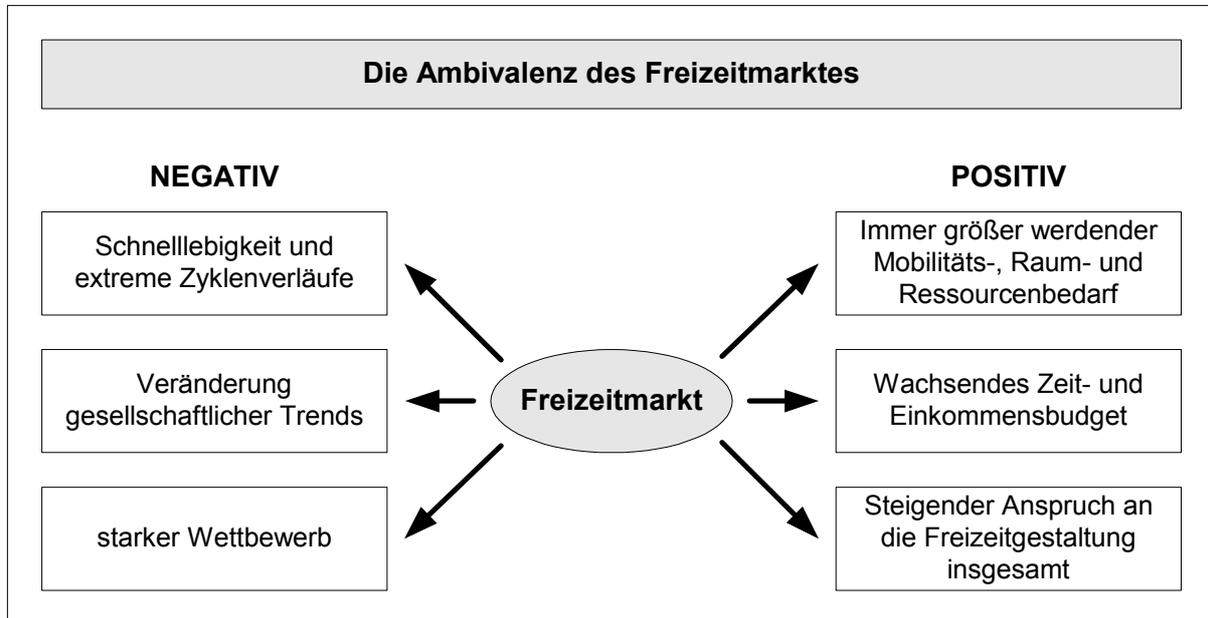
---

<sup>116</sup> vgl. Pitschke; Pauser; Basel II Komplexe Strukturen; Immobilien Manager Nr. 5 (2003) S. 19

<sup>117</sup> vgl. Spitzkopf; Finanzierung von Immobilienprojekten (2002) S. 261

<sup>118</sup> vgl. Napp; Finanzierung als Marathon; Freizeit Leisure Professionell Nr. 3 (2004) S. 36 und Probst; Freizeitmarkt Deutschland – Ideen suchen Kapital; Freizeit Leisure Professionell Nr. 2 (2004) S. 38

Risiken müssen durch sorgfältig aufgestellte Machbarkeitsanalysen umfassend aufgezeigt und bewertet werden, um eine Entscheidung der Kreditgeber überhaupt zulassen zu können. Die wichtigsten Beeinflussungskriterien des Freizeitmarktes für Projektentwicklungen sind in Abbildung 4.2 dargestellt:



**Abb. 4.2 Problematik bei Investitionen im Freizeitmarkt<sup>119</sup>**

Eine weitere Problematik bei Freizeitimmobilien stellt die Höhe der realisierbaren Mieten für Nutzungen im Freizeitbereich dar. Die Tabelle 4.1 verdeutlicht diese Problematik:

| Nutzung                   | Miete in Euro pro m <sup>2</sup> und Monat |
|---------------------------|--|
| Büro                      | 15 - 25                                    |
| Einzelhandel              | 25 - 75                                    |
| Wohnen                    | 7 - 12                                     |
| Gastronomie Quick-Service | 15 - 20                                    |
| Gastronomie Full-Service  | 10 - 15                                    |
| Kino                      | 12 - 18                                    |
| Fitness / Wellness        | 8 - 10                                     |
| Bowling                   | 6 - 10                                     |
| Kinderspiel               | 3 - 6                                      |
| Trendsport                | 2 - 5                                      |

**Tab. 4.1 Realisierbare Mieten für unterschiedliche Nutzungen (Bsp. Innenstadt 1b-Lage)<sup>120</sup>**

Reine Freizeitprojekte sind nur sehr schwer zu realisieren, es wird der Einzelhandel als ein Teil der Investition benötigt, um die Gesamtfinanzierung zu sichern.<sup>121</sup> Damit fällt das Augenmerk wiederum auf das Gesamtkonzept des Vorhabens um Kapital anwerben zu können.

<sup>119</sup> in Anlehnung an: Probst; Freizeitmarkt Deutschland – Ideen suchen Kapital; Freizeit Leisure Professionell Nr. 2 (2004) S. 39 (modifiziert)

<sup>120</sup> Koineke; Belebung der Innenstädte durch Freizeitnutzung – Die Spaßgesellschaft zurück in die Städte holen; Immobilien Zeitung Nr. 20 (2003) S. 25

Im Folgenden werden unterschiedliche Möglichkeiten der Finanzierung von Projektentwicklungen im freizeitlichen Bereich untersucht und dargestellt:

### Public Private Partnership (PPP)

Unter Public Private Partnership wird der Zusammenschluss von privaten und öffentlichen Parteien bei der Entwicklung eines Projektes verstanden. Am Häufigsten kommt diese Art der Partnerschaft bei Infrastrukturprojekten zur Anwendung, aber auch bei großen Immobilienprojekten, gerade Projekte im Freizeitbereich werden oft als öffentlich-private Partnerschaft abgewickelt. Größere Freizeitprojekte in Form von PPP sind für die öffentliche Hand dadurch interessant, weil Freizeitimmobilien einen wertvollen Beitrag zum Strukturwandel leisten können. Eine typische Konstellation bei PPP-Projekten ist die öffentliche Hand als Besitzer des zu entwickelnden Grundstücks in Verbindung mit einem privaten Financier oder Projektentwickler. Oft wird auch die Optimierung und Neuschaffung von Infrastrukturmaßnahmen durch die öffentliche Seite übernommen (siehe hierzu auch Kapitel 4.2.1 Fördermöglichkeiten für die Revitalisierung von Brachflächen und von Projekten mit freizeitlicher Ausrichtung). Üblicherweise wird für ein größeres Projekt eine gemischte öffentlich-private Projektentwicklungsgesellschaft gegründet. Beide Partner haben durch den Zusammenschluss Vorteile.<sup>122</sup> Der Projektentwickler kann sich der Unterstützung der öffentlichen Hand für das Projekt sicher sein, was nicht nur die Übernahme einzelner direkter Maßnahmen betrifft, sondern in der Regel auch eine Beschleunigung des bürokratischen Apparates mit sich führt. Die öffentliche Hand hat das professionelle Vorgehen des privaten Entwicklers und dessen spezielles Markt- und Finanzierungswissens als Nutzen.

### Mezzanin-Finanzierung / Equity-Kicker-Finanzierung

Die Mezzanin-Finanzierung ist zwischen dem Eigenkapital und dem erstrangig abgesicherten Fremdkapital angesiedelt. Sie ist eine Bereitstellung von zusätzlichen Fremdmitteln, welche allerdings nur nachrangig abgesichert sind. Der Kreditgeber lässt sich das höhere Risiko für diese zusätzliche Kreditvergabe üblicherweise durch zwei Komponenten bezahlen. Zum einen durch einen nominalen Zinsanteil, zum anderen durch Gewinnbeteiligung, dem so genannten Equity-Kicker.<sup>123</sup> Für die als zusätzliches Fremdkapital bei Immobilienprojektentwicklungen eingesetzten nachrangigen Darlehen ist eine Verlustbeteiligung ausgeschlossen.<sup>124</sup> Die Haftung beschränkt sich maximal auf den Darlehensbetrag. Bilanzanalytisch werden diese Darlehen auf Grund ihrer Nachrangigkeit als wirtschaftliches Eigenkapital

---

<sup>121</sup> vgl. Bays in: Freizeit als Allheilmittel der Immobilienwirtschaft?; Freizeit Leisure Professionell Nr. 1 (2003) S. 23

<sup>122</sup> vgl. Mayer; Organisation und Durchführung komplexer Projektentwicklungen am Beispiel eines PPP-Modells (2002) S. 109 ff.

<sup>123</sup> vgl. Pitschke; Kreuter; Win-Win-Situation für Developer und Banken; Immobilien Manager Nr. 7+8 (2003) S. 12 f.

<sup>124</sup> vgl. Basel-II.info; Mezzanine-Finanzierung (2005) S. 1

umqualifiziert, was bei einem Ratingverfahren zur gewünschten Quotenverbesserung führt. Damit stellt die Mezzanin-Finanzierung für den Mittelstand, also die meisten Projektentwickler in Deutschland, eine optimale Form der Finanzierung dar. Die Finanzstruktur wird wesentlich verbessert, ohne die alleinige unternehmerische Entscheidungsgewalt zu verlieren. Durch die Gewinnbeteiligung der Kreditgeber schmälert sich natürlich die Gewinnmarge des Projektentwicklers, wodurch in letzter Konsequenz die Durchführung des gesamten Projektes gefährdet werden kann.

#### Participating-Mortgage-Finanzierung

Bei der Participating-Mortgage-Finanzierung verzichtet das Kreditinstitut auf einen Teil des Darlehenszinses zu Gunsten einer Gewinnbeteiligung aus der Vermarktung des Immobilienprojektes. Diese Form der Finanzierung kommt vor allem dann zum Tragen, wenn unvorhergesehene Ereignisse während des Entwicklungsprozesses der Immobilie auftreten und sich die Zeitspanne des Kapitaldienstes entgegen der Kalkulierung verlängert. Bei großen Entwicklungen mit langer Vorlaufphase ist dies ebenfalls eine der wenigen Lösungen, die das Projekt während dieser Phase noch wirtschaftlich tragfähig machen kann. Die Gesamtinvestitionskosten des Kreditnehmers werden durch diese Art der Finanzierung reduziert, allerdings schmälert sich durch die Gewinnbeteiligung des Kreditgebers auch der Gewinn des Projektentwicklers. Ebenso wie bei der Mezzanin-Finanzierung hat der Kreditgeber keinen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen im Entwicklungsprozess.<sup>125</sup>

#### Joint-Venture-Finanzierung

Bei der Joint-Venture-Finanzierung ist eine Projektgesellschaft Eigentümer der Immobilie. Die Anteilseigner der Gesellschaft sind der Projektentwickler und die Bank. Es können darüber hinaus weitere Miteigentümer, wie z.B. beteiligte Bauunternehmen, in die Gesellschaft aufgenommen werden. Die Finanzierungsmittel fließen in die Projektgesellschaft. Damit wird die Bank wiederum am Unternehmensrisiko und am Gewinn beteiligt. Im Gegensatz zu den vorher vorgestellten Finanzierungsmöglichkeiten hat die Bank aber nun auch ein Mitspracherecht an den unternehmerischen Projektentscheidungen und ist durch die vielfältigen Kontrollmöglichkeiten so besser in der Lage Risiken frühzeitig zu erkennen und diese durch Eigeninitiative zu beeinflussen. Diese Art der Zusammenarbeit setzt allerdings ein gegenseitiges Vertrauen der Partner voraus, welches auch ein Offenlegen von Daten, die bisher als Betriebsgeheimnis galten, beinhaltet. Der Projektentwickler hat nun zwar nicht mehr die alleinige Entscheidungsgewalt, dennoch ergibt sich für ihn der Vorteil, dass er, als meist mittelständiger Unternehmer, durchaus in der Lage ist, ein profitables Großprojekt zu finanzieren. Eine Alternative von Projektpartnerschaften, an denen ausschließlich Projektentwickler

---

<sup>125</sup> vgl. Brauer; Grundlagen der Immobilienwirtschaft (2003) S. 456 f.

beteiligt sind, sollten mit äußerster Vorsicht angegangen werden. Es wäre dann die Gefahr gegeben, dass die Begeisterung für ein Projekt zu groß wird und subjektive Sichtweisen Entscheidungen beeinflussen. Anzuraten ist dagegen zu Partnerschaften mit internationalen Unternehmen, da diese sehr Controlling-, Cashflow- und Reportingorientiert arbeiten.<sup>126</sup>

#### Private Equity Finanzierung

Zur Erfüllung der von den Banken geforderten Eigenkapitalquoten kommen mehr und mehr private Kredite zum Einsatz. Diese Private Equity können z.B. durch offene oder geschlossene Fonds (hierbei auch immer öfter spezielle Projektentwicklungsfonds) bereitgestellt werden. Bei der Finanzierung über Private Equity Fonds hat der Projektentwickler den Vorteil, dass er, durch seinen höheren Eigenkapitalanteil, auch spekulativere Projekte entwickeln kann.

Bei einem offenen Immobilienfonds ist die Höhe der auszugebenden Anteile nicht begrenzt. Dieser Fonds, nach gesetzlichen Definitionen ein Immobilien-Sondervermögen, ist dem Investmentgesetz unterstellt und unterliegt damit auch dem Bundesaufsichtsamt für Kreditwesen. Eine Kapitalanlagegesellschaft verwaltet den Fonds. Die Zertifikatinhaber erhalten Ihre Rendite aus der Ausschüttung von Nettomieteträgen, Zinserträgen und Erträgen aus einem evtl. Verkauf. Außerdem partizipieren sie an der Wertsteigerung der einzelnen Immobilien. Jährlich ist eine Verkehrswertermittlung für die im Fonds enthaltenen Immobilien durchzuführen. Die Anteilseigner können Ihre Zertifikate jederzeit an das Sondervermögen zurückgeben.

Ein geschlossener Immobilienfonds wird zur Zeichnung durch Anleger einmalig aufgelegt und nach Platzierung des Eigenkapitals der Anleger geschlossen. Die zu finanzierenden Objekte oder Projekte und das zugehörige Investitionsvolumen stehen vorher fest. Die Rechtsform von geschlossenen Fonds ist meist eine GbR oder KG. Eine Ausschüttung der Rendite erfolgt nach erfolgreicher Abwicklung des Projektes.

#### Leasing

Bei Projektentwicklungen, die für den Verkauf vorgesehen sind, bzw. für die noch kein Mieter vorhanden ist, spielt das Immobilienleasing zumeist keine Rolle. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle nicht weiter auf diese Form der Finanzierung eingegangen.

---

<sup>126</sup> vgl. Immobilien Zeitung; Projektentwicklungs-Partnerschaften – Wie Developer trotz Banken-Geiz glücklich werden Immobilien Zeitung Nr. 22(2003) S. 3

### Securization (Mortgage Backed Securization – MBS)

Die Securization, als Verbriefung von Forderungen (Schuldverschreibungen), hat, im Gegensatz zum angelsächsischen Raum, in Deutschland keine große Bedeutung. Hohe Transaktionskosten und fehlende Sekundärmärkte werden diesen Zustand in absehbarer Zeit wohl auch nicht ändern.<sup>127</sup> Die Vorteile dieser Art Kapitalbeschaffung liegen in der Risikoverteilung zwischen den Beteiligten und in der geringeren Eigenkapitalunterlegung der Banken.

### Konsortialfinanzierung

Die Konsortialfinanzierung ist im eigentlichen Sinne keine eigene Finanzierungsart. Sie stellt viel mehr eine Abwicklungsvariante der zuvor dargestellten Finanzierungsmöglichkeiten dar. Mehrere Banken gründen zur Stemmung eines hohen Finanzierungsvolumens ein Konsortium zur gemeinsamen Finanzierung. Der Vorteil liegt einmal in der Verteilung des Risikos auf mehrere Kreditgeber, zum anderen können Synergieeffekte, wie die Erfahrung der einzelnen Banken mit der Finanzierung großer Immobilienprojekte, genutzt werden. Es wird nach stillem Konsortium, nach außen tritt nur eine Bank als Kreditgeber auf, und nach offenem Konsortium, der Zusammenschluss mehrerer Banken wird auch öffentlich dargestellt, unterschieden.

#### **4.2.1 Fördermöglichkeiten für die Revitalisierung von Brachflächen und von Projekten mit freizeitlicher Ausrichtung**

Bei der Betrachtung der Fördermöglichkeiten können zwei große Bereiche unterschieden werden. Einmal die ausgelobten Förderprogramme der EU, des Bundes und der Länder. Zum Zweiten die Möglichkeit einer Förderung durch direkte Maßnahmen der öffentlichen Hand (Public Private Partnership). Diese können natürlich nur als Förderung angesehen werden, wenn das Projekt von einem externen Projektentwickler durchgeführt wird und keine Entwicklung der Gemeinde oder Stadt selbst ist.

Auch wenn die öffentliche Hand nicht selbst die Rolle des Projektentwicklers ausfüllt, kann es aus stadtplanerischen Gründen oder Anstößen des Stadtmarketings oder anderen Überlegungen in Ihrem Interesse sein, dass ein Projekt umgesetzt wird. Eine Möglichkeit für die Förderung wäre die Durchführung eines PPP-Projektes und somit z.B. die Übernahme der geplanten Infrastrukturmaßnahmen für die Brachfläche (siehe hierzu auch Kapitel 4.2 Finanzierung von Projektentwicklungen mit dem Schwerpunkt Freizeit). Dieses kann zum einen die Ver- und Entsorgungsmedien, aber auch größere bauliche Anlagen beinhalten. Denkbar wäre z.B. auch der Bau zusätzlicher Fußwege und Straßenverbindungen, die Einrichtung

---

<sup>127</sup> vgl. May; Eschenbaum; Breitenstein; Projektentwicklung im CRE-Management: Leitfaden zur Ausschöpfung von Wertsteigerungs- und Kosten-senkungspotentialen im Flächenmanagement (1998) S. 186

eines neuen Autobahnanschlusses, oder der Ausbau von Strecken und Haltestellen des ÖPNV. In letzterem Falle wäre wiederum eine Kooperation mit den entsprechenden Verkehrsbetrieben denkbar. Solche unterstützenden Maßnahmen können neben den rein monetären Gesichtspunkten weitere positive Einflüsse auf das Gesamtprojekt haben. Bessere Verkehrsanbindungen können z.B. Auswirkungen auf die Makro- und Mikrostandortanalyse und im speziellen auf die Berechnungen des Einzugsgebietes des Projektes haben. Aus diesen Gründen sollte eine größere Projektentwicklung immer in enger Zusammenarbeit und Kooperation mit der öffentlichen Hand erfolgen um die erwähnten Synergieeffekte effektiv nutzen zu können.

Eine enge Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand ist auch deshalb zu empfehlen, weil ein Großteil der öffentlichen Förderprogramme auf die Kommunen als Antragsteller ausgerichtet ist und die oben beschriebenen Maßnahmen durch Fördermittel unterstützt werden können. In jedem Fall gehört es zu den Aufgaben des Projektentwicklers sich frühzeitig über mögliche Förderprogramme zu informieren und die Anwendbarkeit auf die geplante Projektentwicklung zu überprüfen.

Nachfolgend sind derzeit aktuelle Förderprogramme untergliedert nach EU, Bund und Ländern aufgeführt, die bei der Revitalisierung von Brachflächen und/oder bei Projektentwicklungen mit Freizeitausrichtung zur Anwendung kommen könnten. Es besteht dabei allerdings kein Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll vielmehr einen Überblick über mögliche Auslober von Förderprogrammen geben.<sup>128</sup>

#### Förderprogramme der Europäischen Union:

|                    |  |
|--------------------|--|
| Förderprogramm:    | EFRE (Europäischer Fond für Regionale Entwicklung) |
| Max. Fördersumme:  | 75% der Gesamtinvestitionssumme                    |
| Art der Förderung: | Zuschuss   |
| Max. Förderdauer:  | bis Ende 2006                                      |
| Antragsstellung:   | Investitionsbank Schleswig-Holstein                |

Verwendungszweck:

Mittelzuteilung aus der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur,“ der EU und des EFRE zur Schaffung von sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen durch Zuwendungen für einzelbetriebliche Investitionsvorhaben.<sup>129</sup>

<sup>128</sup> vgl. Ruhnau; Fördermöglichkeiten bei der Revitalisierung von brachgefallenen Flächen; Studienarbeit am Institut für Bauwirtschaft der der Universität Kassel (2005) S. 87-90

<sup>129</sup> vgl. <http://www.ib-sh.de> / Interaktive Förderberatung

|                    |   |
|--------------------|---|
| Förderprogramm:    | INTERREG für grenzüberschreitende, transnationale und interregionale Zusammenarbeit |
| Max. Fördersumme:  | 75% der Gesamtinvestitionssumme   |
| Art der Förderung: | Zuschuss  |
| Max. Förderdauer:  | Förderzeitraum 2000 bis 2006, dann wieder 2007 bis 2013                             |
| Antragsstellung:   | Wirtschaftsministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern                            |

Verwendungszweck:

Förderung von Grenzgebieten auf Regionaler, Landes- und Unionsebene. Interreg A: Förderung einer integrierten Regionalentwicklung in benachbarten Grenzgebieten, einschließlich Gebieten an den Außengrenzen und bestimmten Meeresgrenzen. Interreg B: Beitrag zu einer harmonischen räumlichen Integration innerhalb der Gemeinschaft. Interreg C: Verbesserung der Entwicklungs- und Kohäsionspolitik bzw. damit im Zusammenhang stehende Verfahrensweisen durch transnationale oder interregionale Zusammenarbeit.<sup>130</sup>

|                    |  |
|--------------------|--|
| Förderprogramm:    | LEADER+  |
| Max. Fördersumme:  | 90% der Gesamtinvestitionssumme                |
| Art der Förderung: | Zuschuss                                       |
| Max. Förderdauer:  | bis Ende 2006                                  |
| Antragsstellung:   | ALN (Staatliches Amt für Ländliche Neuordnung) |

Verwendungszweck:

Förderungen im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative der EU für die Entwicklung des ländlichen Raumes im Freistaat Sachsen zur Inwertsetzung des Natur- und Kulturerbes, Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zur Schaffung von Arbeitsplätzen, Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten der jeweiligen Gemeinschaft, Vernetzung.<sup>131</sup>

<sup>130</sup> vgl. [http://www.europa.eu.int/index\\_de.htm/Dienste/Finanzhilfen/Regionalpolitik/Strukturfonds/Interreg III](http://www.europa.eu.int/index_de.htm/Dienste/Finanzhilfen/Regionalpolitik/Strukturfonds/Interreg%20III)

<sup>131</sup> vgl. <http://www.wwww.smul.sachsen.de/Foerderung>

Förderprogramme des Bundes:

|                    |  |
|--------------------|--|
| Förderprogramm:    | Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ |
| Max. Fördersumme:  | 50% der Gesamtinvestitionssumme  |
| Art der Förderung: | Zuschuss; Bürgschaft   |
| Max. Förderdauer:  | bis Ende 2006  |
| Antragsstellung:   | BMWA (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit)                     |

## Verwendungszweck:

Maßnahmen der gewerblichen Wirtschaft, einschließlich Tourismus und Regionalförderung, sowie wirtschaftsnahe Infrastrukturmaßnahmen.<sup>132</sup>

|                    |   |
|--------------------|---|
| Förderprogramm:    | ERP Umwelt- und Energiesparprogramm   |
| Max. Fördersumme:  | 75% der förderfähigen Investitionskosten, max. 500.000€ (alte Länder), 1.000.000€ (neue Länder) |
| Art der Förderung: | Darlehen  |
| Max. Förderdauer:  | bis zu 20 Jahre   |
| Antragsstellung:   | KfW Förderbank  |

## Verwendungszweck:

Förderung von Investitionen, die zu einer wesentlichen Verbesserung der Umweltsituation beitragen (z.B. Beseitigung bestehender Boden- und Gewässerverunreinigungen, Bodenschutz, Betriebliche Altlastensanierung als Voraussetzung weiterer Betrieblichen Investitionen).<sup>133</sup>

|                    |   |
|--------------------|---|
| Förderprogramm:    | KfW Umweltprogramm                                      |
| Max. Fördersumme:  | 75% der förderfähigen Investitionskosten, max. 5 Mio. € |
| Art der Förderung: | Darlehen  |
| Max. Förderdauer:  | bis zu 12 Jahre   |
| Antragsstellung:   | KfW Förderbank  |

## Verwendungszweck:

Förderung von Investitionen, die zu einer wesentlichen Verbesserung der Umweltsituation beitragen (z.B. Beseitigung bestehender Boden- und Gewässerverunreinigungen, Bodenschutz, Einsatz regenerativer Energiequellen).<sup>134</sup>

<sup>132</sup> vgl. <http://www.bmwa.bund.de> / Förderdatenbank

<sup>133</sup> vgl. <http://www.kfw-foerderbank.de> /Bauen, Wohnen, Energiesparen/Die Programme im Einzelnen

<sup>134</sup> vgl. <http://www.kfw-foerderbank.de> /Bauen, Wohnen, Energiesparen/Die Programme im Einzelnen

Förderprogramme der Bundesländer:

|                    |   |
|--------------------|---|
| Förderprogramm:    | Förderung der regionalen Entwicklung – Tourismus Hessen |
| Max. Fördersumme:  | 50% der förderfähigen Investitionskosten                |
| Art der Förderung: | Zuschuss; Darlehen                                      |
| Max. Förderdauer:  | bis Ende 2009   |
| Antragsstellung:   | IHB (Investitions-Bank Hessen AG)                       |

Verwendungszweck:

Unterstützung von Landesteilen, die in Ihrer Wirtschaftskraft den Landesdurchschnitt nicht erreichen. Gefördert werden Unternehmen, die Arbeitsplätze bereitstellen, sowie der Ausbau der wirtschaftlichen und touristischen Infrastruktur. Definierte Bereiche: Betriebliche Investitionen, regionale Entwicklungskonzepte und Regionalmanagement, regionales Standortmarketing, Infrastrukturen für die Ansiedlung und Entwicklung von Unternehmen, Tourismus.<sup>135</sup>

|                    |   |
|--------------------|---|
| Förderprogramm:    | Förderung der wirtschaftsnahen Infrastruktur in Sachsen |
| Max. Fördersumme:  | 50%, in Ausnahmefällen 80%                              |
| Art der Förderung: | Zuschuss  |
| Max. Förderdauer:  | nicht begrenzt  |
| Antragsstellung:   | Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit |

Verwendungszweck:

Förderung für Entwicklungen der gewerblichen Wirtschaft in Sachsen. Ausgewiesene Förderbereiche u.a.: Regionalförderung, Tourismus.<sup>136</sup>

|                    |   |
|--------------------|---|
| Förderprogramm:    | Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ - Infrastrukturförderung |
| Max. Fördersumme:  | 70%, im Bereich Tourismus 60%   |
| Art der Förderung: | Zuschuss  |
| Max. Förderdauer:  | nicht begrenzt  |
| Antragsstellung:   | Investitionsbank Sachsen-Anhalt   |

Verwendungszweck:

Förderung für Entwicklungen der gewerblichen Wirtschaft in Sachsen-Anhalt. Ausgewiesene Förderbereiche u.a.: Regionalförderung, Tourismus.<sup>137</sup>

<sup>135</sup> vgl. <http://www.wirtschaft.hessen.de>

<sup>136</sup> vgl. [http://www.smwa.sachsen.de /Förderung](http://www.smwa.sachsen.de/Foerderung)

<sup>137</sup> vgl. <http://www.ib-sachsen-anhalt.de /Produkte/Wirtschaft>

|                    |   |
|--------------------|---|
| Förderprogramm:    | Zuwendungen an Fremdenverkehrsbetriebe im Fördergebiet der Gemeinschaftsaufgabe |
| Max. Fördersumme:  | 12%, max. 360.000 €   |
| Art der Förderung: | Zuschuss  |
| Max. Förderdauer:  | bis 36 Monate   |
| Antragsstellung:   | Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz                                  |

Verwendungszweck:

Förderung von Investitionsvorhaben zur Sicherung von Arbeitsplätzen und zur Erweiterung des Beherbergungsangebotes.<sup>138</sup>

|                    |   |
|--------------------|---|
| Förderprogramm:    | Marketingmaßnahmen des Tourismus  |
| Max. Fördersumme:  | 100% der zuwendungsfähigen Ausgaben, davon höchstens 75% aus EU-Mitteln |
| Art der Förderung: | Zuschuss  |
| Max. Förderdauer:  | nicht begrenzt  |
| Antragsstellung:   | Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH                            |

Verwendungszweck:

Förderung von Projekten, die mit der sächsischen Vermarktungsstrategie in Einklang stehen, einen grenzüberschreitenden Charakter haben und/oder der Stärkung der regionalen Entwicklung dienen. Es besteht eine Begrenzung auf Projekte im Fördergebiet von Interreg A.<sup>139</sup>

|                    |  |
|--------------------|--|
| Förderprogramm:    | Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA) - Fremdenverkehr |
| Max. Fördersumme:  | 50%, je nach Region  |
| Art der Förderung: | Zuschuss   |
| Max. Förderdauer:  | nicht begrenzt   |
| Antragsstellung:   | LFI (Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern)  |

Verwendungszweck:

Förderung von Projekten des Fremdenverkehrs in Mecklenburg-Vorpommern. Insbesondere Vorhaben zur Verbesserung des touristischen Angebotes außerhalb der Hochsaison, Ergänzung der bereits vorhandenen touristischen Infrastruktur der Region, wesentlichen qualitati-

<sup>138</sup> vgl. <http://www.mwvlw.rlp.de/Wirtschaft/Förderung> und <http://isb.rlp.de/Förderung>

<sup>139</sup> vgl. <http://www.sachsen-tour.de>

ven Verbesserung des Tourismusangebotes der Region, besonderen strukturellen Bedeutung für den betreffenden Tourismusstandort, Fortentwicklung des Gesundheitstourismus.<sup>140</sup>

|                    |   |
|--------------------|---|
| Förderprogramm:    | Förderung der touristischen Entwicklung                 |
| Max. Fördersumme:  | 40 bis 80% der zuwendungsfähigen Ausgaben               |
| Art der Förderung: | Zuschuss  |
| Max. Förderdauer:  | bis Ende 2006   |
| Antragsstellung:   | Investitions- und Förderbank Niedersachsen GmbH (Nbank) |

Verwendungszweck:

Förderung von Projekten, die der touristischen Entwicklung des Landes Niedersachsen dienen. Insbesondere folgende Vorhaben: Modernisierung von Infrastruktureinrichtungen, neue Infrastruktureinrichtungen in touristischen Schwerpunkten, Projekte, welche im Hinblick auf eine nachhaltige touristische Entwicklung vorbildlich oder innovativ sind oder Pilotcharakter besitzen. Es werden nur Projekte gefördert, die zu mehr als 50% touristisch genutzt werden.<sup>141</sup>

Zusätzlich zu den zuvor exemplarisch aufgeführten Fördermaßnahmen existieren in den meisten Bundesländern Förderprogramme in den Bereichen: Städtebauliche Sanierungsmaßnahmen, Stadterneuerung und Stadtumbau. Eine Abstimmung mit den zuständigen Wirtschaftsförderungsgesellschaften sollte zu einer optimierten Ausschöpfung von Fördermöglichkeiten weiterhelfen.

Weiteres Potential für Förderungen von Projektentwicklungen auf Brachflächen liegt in den Überlegungen des Nachhaltigkeitsbeirates des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung. Der Rat schlägt zur Erreichung der Vorgaben bezüglich des Neuflächenverbrauches der Agenda 2010 eine direkte Förderung der Gemeinden für Baulandausweisungen auf Brachflächen vor. Diese so genannte Baulandausweisungsumlage (BLAU) wird derzeit heftig diskutiert. Sollte sich ein solches Modell durchsetzen, wären Projektentwicklungen auf den zahlreichen Brachflächen für die Kommunen noch interessanter. Eine Entscheidung über die Einsetzung dieses Modells ist aber, gerade wegen der nicht einfachen rechtlichen Situation zwischen Bund, Ländern und Kommunen, noch nicht gefallen.<sup>142</sup>

<sup>140</sup> vgl. [http://www.lfi-mv.de /Förderprogramme](http://www.lfi-mv.de/Förderprogramme)

<sup>141</sup> vgl. [http://www.nbank.de /Förderung](http://www.nbank.de/Förderung)

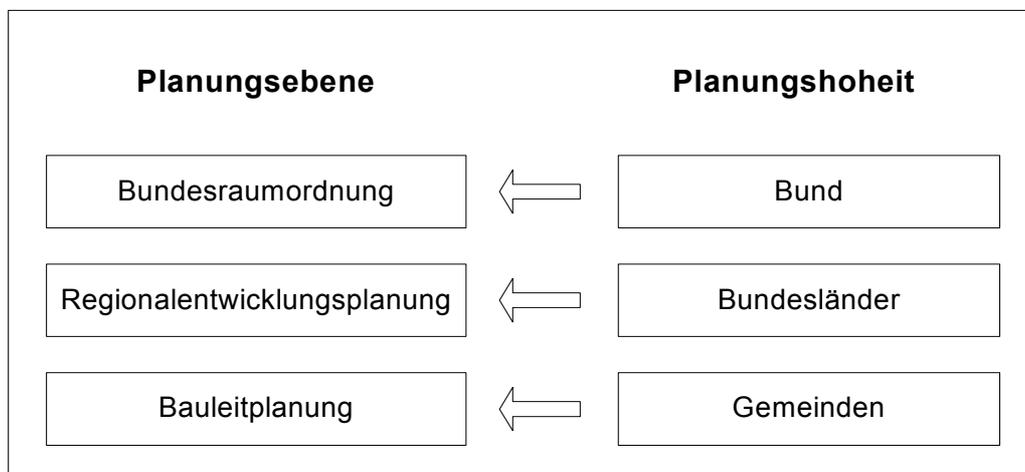
<sup>142</sup> vgl. Krumm; Die Baulandausweisungsumlage als preisstuernder Ansatz zur Begrenzung des Flächenverbrauchs; Informationen zur Raumentwicklung, Nr. 4/5 (2005) Mengensteuerung der Siedlungsflächenentwicklung durch Plan und Zertifikat S. 307 ff.

### 4.3 Genehmigungsfähigkeit von Projekten mit freizeitleichem Schwerpunkt

Die Genehmigungsfähigkeit des geplanten Projektes ist ein wesentliches Risiko bei Projektentwicklungen. In der Regel wird eine grundsätzliche Genehmigung eines jeden Projektes erfolgen. Es besteht aber die Gefahr, dass mit der Erteilung der Genehmigung bestimmte Auflagen erfüllt werden müssen. Diese Auflagen können die inhaltliche und wirtschaftliche Umsetzung des Projektes nachhaltig gefährden. Die Problematik verschärft sich durch den üblicherweise langwierigen Prozess der Baurechtsschaffung. Denn in den seltensten Fällen existiert für die in dieser Arbeit betrachteten Brachflächen bereits ein Bebauungsplan. Die Baurechtsschaffung läuft damit parallel zur Machbarkeitsstudie ab. Eventuell angeordnete Auflagen zur Genehmigung können somit dazu führen, dass Teile der Machbarkeitsstudie auf Grundlage der zusätzlichen Randbedingungen erneut erarbeitet werden müssen. Ein langwieriger Genehmigungsprozess würde außerdem generell das Zeitrisko der Projektentwicklung erhöhen (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1.5 Risikoanalyse).

#### 4.3.1 Ablauf von Genehmigungen bei Großprojekten

Den Kommunen wurden im Baugesetzbuch (BauGB) durch Bundesrecht die Planungshoheit und damit das Recht, Baurechte auszuweisen, übertragen. In der Abb. 4.3 sind die einzelnen Planungsebenen und die zugehörige Planungshoheit dargestellt:



**Abb. 4.3 Planungsebenen und zugehörige Planungshoheiten**

Demnach ist es Aufgabe der Kommunen, die bauliche Nutzung der Grundstücke der Gemeinde vorzubereiten (§1 Abs. 1 BauGB), und Bauleitpläne aufzustellen, sofern es für die städtebauliche Entwicklung und Ordnung notwendig ist (§ 1 Abs. 3 BauGB), und diese den Zielen der Regional- und Bundesraumordnung anzupassen. Der Grundstückseigentümer und die Planer haben sich bei der baulichen Umsetzung ihrer Projekte entsprechend der beschlossenen Bauleitplanung anzupassen. Der Bauleitplanung sind der Flächennutzungsplan (FNP, auch als vorbereitender Bebauungsplan bezeichnet), der Bebauungsplan (B-

Plan, auch verbindlicher Bebauungsplan genannt) und Vorhaben- und Erschließungspläne (VEP, bestehend aus Vorhaben- und Erschließungsplan und Durchführungsvertrag) zuzuordnen.

Die Komplexität der Verfahren soll exemplarisch am Ablauf der Bauleitplanung verdeutlicht werden. Auf der Grundlage eines Schemas von Sabary verdeutlicht die Abb. 4.4 die Zusammenhänge der Planungsstufen und Ihrer Beteiligten:

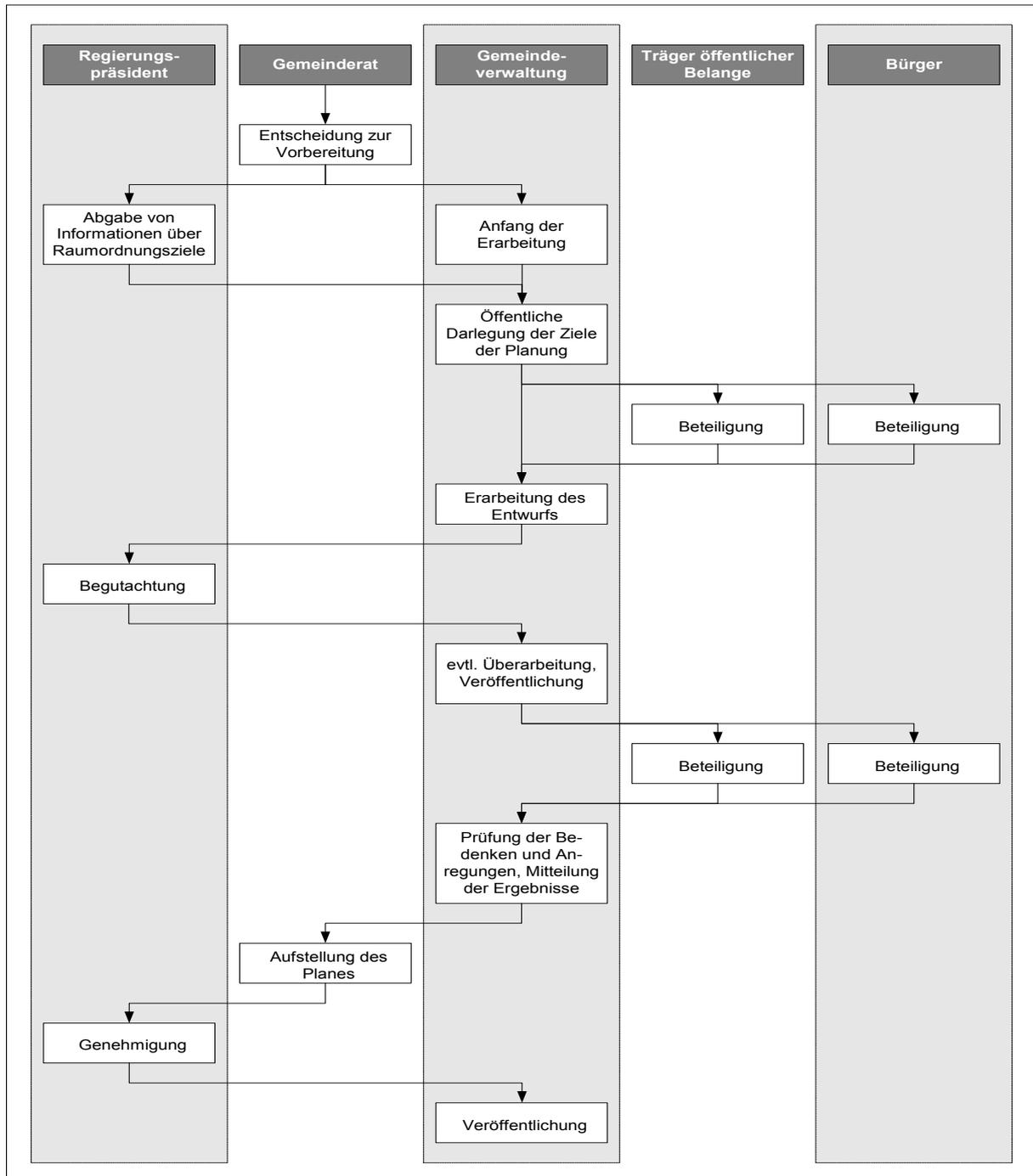


Abb. 4.4 Verfahren der Bauleitplanung in Nordrhein-Westfalen<sup>143</sup>

<sup>143</sup> vgl. Sabary; Projektentwicklung als Baustein des Netzwerkgedanken (2002) S. 124 (modifiziert)

Soll ein neues Projekt baulich umgesetzt werden, gilt es die bestehenden rechtlichen Planungsgrundlagen für das betreffende Grundstück zu analysieren und entsprechend darauf zu reagieren. Die Abb. 4.5 zeigt mögliche Varianten des Planungsrechtes nach dem BauGB, welche im Planungs- und Genehmigungsprozess eines Bauvorhabens, je nach vorherrschender Situation, zur Anwendung kommen können:

|              |  |   |  |
|--------------|--|---|--|
| § 30         | Zulässigkeit von Bauvorhaben im Geltungsbereich eines B-Planes             | ⇒ | Das Bauvorhaben darf den Festsetzungen des bestehenden B-Planes nicht widersprechen; Sicherung der Erschließung  |
| § 31         | Ausnahmen und Befreiungen  | ⇒ | Ausnahmen und Befreiungen können erteilt werden, wenn diese ausdrücklich vorgesehen sind, oder die Grundzüge des B-Planes nicht berührt werden   |
| § 32         | Nutzungsbeschränkung auf künftigen Gemeinbedarfsflächen                    | ⇒ | Wenn entsprechende Festsetzungen bestehen, dürfen Bauvorhaben nur zugelassen werden, wenn der Bedarfs- oder Erschließungsträger zustimmt und der Eigentümer auf Entschädigung verzichtet                         |
| § 33         | Zulässigkeit von Vorhaben während der Planaufstellung                      | ⇒ | Möglich, wenn der Planaufstellungsbeschluss gefasst ist und das Vorhaben künftigen Festsetzungen des B-Planes nicht entgegensteht; Sicherung der Erschließung (nicht möglich bei bestehender Veränderungssperre) |
| § 34         | Zulässigkeit von Vorhaben innerhalb der im Zusammenhang bebauten Ortsteile | ⇒ | B-Plan liegt nicht vor. Das Bauvorhaben muss sich nach Art und Maß der baulichen Nutzung und der Bauweise in die Eigenart der näheren Bebauung einfügen; Sicherung der Erschließung                              |
| § 35         | Bauen im Außenbereich  | ⇒ | B-Plan liegt nicht vor. Baurecht besteht für privilegierte Betriebe. Genehmigungsmöglichkeit für sonstige Vorhaben, soweit öffentliche Belange nicht beeinträchtigt werden; Sicherung der Erschließung           |
| § 12         | Vorhaben- und Erschließungsplan  | ⇒ | B-Plan liegt nicht vor. Vorhabenträger übernimmt die Durchführung der Vorhaben- und Erschließungsmaßnahmen. Übernahme (teilweiser) Kosten durch den Vorhabenträger   |
| §§ 136 - 164 | Städtebauliche Sanierungsmaßnahmen   | ⇒ | Abwicklung Städtebaulicher Sanierungsmaßnahmen deren Durchführung im öffentlichen Interesse liegt. z.B. Maßnahmen zur Behebung, Verbesserung oder Umgestaltung städtebaulicher Mißstände                         |
| §§ 165 - 171 | Städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen                                       | ⇒ | Neuentwicklung von Gemeindeteilen entsprechend ihrer besonderen Bedeutung für die städtebauliche Entwicklung und Ordnung, z.B. auch Wiedernutzung brachliegender Flächen   |

**Abb. 4.5 Varianten des Planungsrechtes nach BauGB<sup>144</sup>**

Für die ersten beiden Varianten liegt bereits eine rechtliche Grundlage vor, an der sich der Genehmigungsprozess halten muss (§§ 30-33 und § 34 BauGB). Die vier anderen Möglichkeiten zur Baurechtschaffung (§ 35, § 12, §§ 136-164 und §§ 165-171 BauGB) stellen Wege dar, die individuelle Lösungen zur Baurechtschaffung möglich machen.

<sup>144</sup> Erstellung der Abbildung auf den Grundlagen der Ausführungen im Baugesetzbuch – Gesetze und Verordnungen zum Bau- und Planungsrecht (2004) §§ 12, 30-35, 136-171

#### 4.3.2 Problemanalyse des öffentlichen Planungs- und Baurechts und dessen Anwendung bei freizeitleich orientierten Projekten

Die Genehmigungsmöglichkeiten im Zulässigkeitsbereich eines B-Planes (§§ 30-33 BauGB) und im Zusammenhang bebauter Ortsteile (§ 34 BauGB), werden bei großen freizeitleichen Entwicklungen auf Brachflächen selten bis gar nicht zur Anwendung kommen. Solche Großprojekte werden kaum in die Vorgaben eines bestehenden Bebauungsplanes passen. Zudem existieren für die Brachflächen, auf denen die Projekte entwickelt werden sollen, in der Regel selten Bebauungspläne. Eine Umsetzung nach § 34 BauGB wird an der Art und dem Maß der baulichen Nutzung und der geplanten Bauweise scheitern.<sup>145</sup>

Damit wird in den meisten Fällen eine neue Baurechtschaffung für die zu bebauende Brachfläche unumgänglich sein. Als Möglichkeiten zur Baurechtschaffung nach BauGB sind dafür das Bauen im Außenbereich (§ 35 BauGB), der Vorhaben- und Erschließungsplan (§12 BauGB), Städtebauliche Sanierungsmaßnahmen (§§ 136-164 BauGB) und Städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen (§§ 165-171) zulässig. Gerade ein vorhabenbezogener Bebauungsplan nach § 12 BauGB räumt dem Grundstückseigentümer und dem Projektentwickler Befugnisse und Möglichkeiten ein, die sich von den klassischen Befugnissen nach dem BauGB unterscheiden. Die Gemeinde hat „nach pflichtmäßigem Ermessen“<sup>146</sup> über die Einleitung des Bebauungsplanverfahrens zu entscheiden. In Verbindung mit dem städtebaulichen Vertrag (§ 11 BauGB) besteht zudem die Möglichkeit Planungskosten des Verfahrens auf den Projektentwickler zu übertragen. Auf Grund der angespannten finanziellen Situation der Kommunen sahen diese sich vor Aufnahme dieser neuen Planungsinstrumente im Jahre 1993 oft nicht in der Lage größere Planungsverfahren zuzulassen.

Die Problematik einer langen Verfahrensdauer der Bauleitplanung von teilweise mehreren Jahren<sup>147</sup> kann das Zeitrisko einer jeden Projektentwicklung erhöhen. Für Entwicklungen im freizeitleichen Bereich kann dies zusätzlich Auswirkungen auf das Entwicklungs- und Kundenrisiko und damit auf den Inhalt und das Konzept des Gesamtprojektes haben. So kann durch ein zu langes Genehmigungsverfahren die Wirtschaftlichkeit des Gesamtprojektes gefährdet werden.

Die kommunalen Verwaltungen stellen die Bauleitplanung auf und formulieren entsprechende Gemeinderatsbeschlüsse vor. Beschlossen werden die Bauleitpläne dann aber letztendlich vom Gemeinderat, der aus verschiedenen politischen Parteien zusammengesetzt ist. Diese Beschlüsse werden nicht immer auf Grund fachlicher Erwägungen, sondern häufig

<sup>145</sup> vgl. Upmeier; Brandenburg; Neues Baugesetzbuch 2004 und weitere wichtige Gesetze (2004) S. 76

<sup>146</sup> § 12 Abs. 2 Satz 1 BauGB

<sup>147</sup> vgl. Kyrein; Immobilien Projektmanagement: Projektentwicklung und –steuerung (2002) S. 351

durch politische Entscheidungen getragen. Um eine sofortige Beschlussfassung nach Erstellung der Bauleitplanung sicher zu stellen, sollten bereits während der Planung die Interessen der verschiedenen politischen Parteien, neben denen des Projektentwicklers und der Träger öffentlicher Belange, berücksichtigt werden. Eine Möglichkeit der positiven Einflussnahme durch den Projektentwickler ist, frühzeitig den Informations- und Interessensfluss zwischen den an der Bauleitplanung Beteiligten Gemeindevertretern zu intensivieren.

Außerdem sollte eine enge Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen Projektentwickler und den an der Erstellung der Bauleitplanung Beteiligten erfolgen. Dadurch kann Missverständnissen und Unklarheiten bereits während des Aufstellungsprozesses begegnet werden. Denn sowohl die Kommune, als auch der Projektentwickler haben in der Regel das gemeinsame Ziel der erfolgreichen Umsetzung entsprechender Großprojekte. Der Projektentwickler und der Investor möchte eine entsprechende Rendite erzielen, für die Kommune bedeutet die Umsetzung eines großen freizeithlichen Objektes in der Regel eine Attraktivitätssteigerung eines Quartiers oder gar einer gesamten Region (siehe hierzu auch Kapitel 4.7 Projektvermarktung von freizeithlich orientierten Projekten). Dies geschieht z.B. durch eine grundlegende Aufwertung des Grundstückes von einer Brachfläche zu einer neu genutzten Fläche aber auch durch das zusätzliche Nutzungsangebot des entwickelten Projektes. Durch einen frühzeitigen Informations- und Interessenaustausch wird die Transparenz des gesamten Verfahrens erhöht und Missverständnisse und Unklarheiten können von vorne herein vermieden werden. Dies beinhaltet auch die frühzeitige Einbeziehung der Bürger. Die nach BauGB vorgesehene Bürgerbeteiligung sieht lediglich eine Möglichkeit zur Äußerung nach öffentlicher Auslegung vor (§ 3 BauGB). Die Folge kann eine notwendige Überarbeitung und Neuauslage des Entwurfes der Bauleitplanung sein. Die Möglichkeit von Bürgerentscheiden oder -begehren mit der Konsequenz der Ablehnung der bis dahin entwickelten Bauleitplanung stellt ein Risiko für den Projektentwickler bis zum endgültigen Satzungsbeschluss dar. Diesem Risiko kann durch eine noch frühere Beteiligung der Bürger (Bürgerinitiativen) begegnet werden. Die Vermittlung zwischen den Beteiligten kann dabei auch durch einen Dritten übernommen werden.<sup>148</sup> Diese Möglichkeit der Mediation in der Bauleitplanung sollte noch stärker genutzt werden, als es zurzeit<sup>149</sup> der Fall ist.

Bei der Umsetzung von Projekten nach § 35 BauGB (Bauen im Außenbereich) und als Städtebauliche Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahme, kann eine generelle Beschleunigung des Genehmigungsverfahrens durch ein Gutachterverfahren erreicht werden. Anhand unabhängiger Gutachten ist es möglich die notwendigen Überprüfungen und Nachweise bei der Aufstellung der Bauleitplanung nach dem BauGB zu erbringen.

---

<sup>148</sup> vgl. § 4b BauGB – Einschaltung eines Dritten

<sup>149</sup> vgl. Meyer; Mediation in der Projektentwicklung (2002) S. 680 ff.

Bei jeder komplexeren Projektentwicklung ist es immer sinnvoll, frühzeitig den Dialog mit der Kommune zu suchen. Bei diesen ersten Abstimmungen, in der die groben Randdaten der geplanten Entwicklung besprochen werden, müssen auch langfristige Zielausrichtungen der Kommune analysiert werden. Auch wenn kein verbindliches Baurecht in Form von Flächennutzungs- oder Bebauungsplänen vorliegt, existiert eventuell ein Masterplan, in dem grundlegende Definitionen zu Nutzungen oder Strukturen enthalten sind. Sind überhaupt keine Planunterlagen vorhanden bedeutet dies nicht immer, dass die Aufstellung einer Bauleitplanung bei „Null“ anfangen muss oder kann. Oft wurden bereits prophylaktische Überlegungen bezüglich der Stadt- oder Quartiersentwicklung angestellt. Die beste Möglichkeit für einen zügigen Prozess der Baurechtschaffung ist damit der offene Dialog mit allen an der Planung Beteiligten und Betroffenen.

Die Abwicklung solcher Vorhaben erfordert auch einen immensen Planungs- und Koordinationsaufwand auf Seiten der öffentlichen Hand. Hier sollte sichergestellt sein, dass die zuständige Behörde ein solches Projekt sowohl fachlich als auch personell abwickeln kann.<sup>150</sup> Diese Problematik sollte offen mit allen Beteiligten diskutiert werden, damit eine eventuelle Aufstockung des Personals der Behörde, zumindest temporär, rechtzeitig möglich wird.

Bei Entwicklungen großer Projekte kann es notwendig sein, eine Umweltverträglichkeitsprüfung<sup>151</sup> (UVP) durchzuführen. Ziel der UVP ist es Umweltschäden von vornherein zu vermeiden (Vorsorgeprinzip), eine bessere Vorbereitung der Genehmigungsverfahren zu erreichen, Umweltbelange bei der Entscheidung gleichrangig anderer Belange zu berücksichtigen und die Genehmigungsverfahren von Bauvorhaben durch die Beteiligung der Öffentlichkeit transparenter und nachvollziehbarer zu machen. Mittels der UVP sollen zur Entscheidungsvorbereitung die Umweltauswirkungen einer geplanten Maßnahme umfassend erhoben und bewertet werden. Somit werden in der UVP keine Entscheidungen getroffen sondern lediglich Entscheidungshilfen erarbeitet. Die letztliche Entscheidung, ob ein Vorhaben realisiert werden soll oder nicht, ist ein politischer oder Verwaltungsakt. Nach Artikel 8 des Umweltverträglichkeitsgesetzes (UVPG) sind die Untersuchungsergebnisse der UVP im Rahmen der Genehmigungsverfahren zu berücksichtigen. Ob für ein geplantes Vorhaben eine UVP notwendig ist, sollte im Einzelfall geprüft werden, teilweise unterliegt es der Maßgabe nach Landesrecht.<sup>152</sup> Im UVPG sind Vorhabentypen<sup>153</sup> aufgezählt, die eine UVP bedingen. Dieses betrifft im Hinblick auf freizeitlich orientierte Projekte insbesondere Objekte für eine Ferien- und Fremdenbeherbergung, Freizeitparks, größere Parkplatzanlagen und großflächigen Einzel-

---

<sup>150</sup> vgl. Körtgen; Interview zum Projekt; BBI Berlin/Brandenburg International; (2005)

<sup>151</sup> vgl. Gesetz über Umweltverträglichkeitsprüfungen vom 12.02.1990 auf Grundlage der EG-Richtlinie 85/337 vom 27.06.1985

<sup>152</sup> vgl. Spannowsky; Umweltprüfung im Bauleitverfahren nach dem BauGB 2004 (2005) S. 56 ff.

<sup>153</sup> vgl. Anlage 1 zu § 3 UVPG

handel, weshalb am Anfang einer jeden freizeithchen Projektentwicklung eine Klärung der Sachlage stattfinden sollte.

#### **4.4 Beurteilung notwendiger Studien und Gutachten bei freizeithch orientierten Projekten auf Brachflächen**

Die Basis einer jeden Projektentwicklung stellt die fundierte Durchführung aller relevanten Studien und Gutachten dar. Bei freizeithchen Projektentwicklungen auf Brachflächen bekommen diese Analysen auf Grund der besonderen Anforderungen (siehe hierzu auch die anderen Kapitel unter 4. Problemanalyse und Risikobewertung bei freizeithch orientierten Projekten auf Brachflächen) und Risiken eine noch wichtigere Stellung.

Neben den allgemein bekannten Analysen der Machbarkeitsstudie (siehe hierzu auch Abb. 3.3 Komponenten der Feasibility Study) erfordern Projektentwicklungen im freizeithchen Bereich zusätzliche Analysen und Gutachten für die Erstellung eines Gesamtkonzeptes. So wird eine umfassende Grundlage für die Risikobewertung des Gesamtprojektes geschaffen, die für die Investoren- und Betreibersuche notwendig ist (siehe hierzu auch Kapitel 4.8 Betrieb und Investitionen mit dem Schwerpunkt freizeithch orientierter Projekte). Die zusätzlich erforderlichen Studien und Gutachten können ganz unterschiedlicher Natur sein und ergeben sich aus dem inhaltlichen Gesamtkonzept des Projektes. Es ist unabdingbar, Fachleute der entsprechenden Themenbereiche mit der Erstellung dieser Analysen zu beauftragen. Es muss eine enge Abstimmung zwischen den Beteiligten geben, damit die Konzeptvorstellungen zielgerichtet untersucht werden können.

Zur Veranschaulichung soll folgendes Projektbeispiel dienen: Im Südraum Leipzig ist die Errichtung eines Freizeitparks „Unterwasserwelten Hainer See“ angestrebt.<sup>154</sup> Das Areal für das Projekt ist ein See, der durch die Flutung eines ehemaligen Braunkohletagebaulochs entsteht. Die Nutzungskonzeption sieht Attraktionen an, auf und unter der Wasseroberfläche vor. Unter anderem soll eine Tauchschule etabliert werden und ein Unterwasseraquarium umgesetzt werden. Um die grundsätzliche Machbarkeit dieser Ideen zu überprüfen waren verschiedene Studien notwendig. Neben einem allgemeinen biologisch-ökologischen Gutachten musste ein fisch-ökologisches Gutachten erstellt werden. Damit konnte nachgewiesen werden, dass die Wasserqualität den geplanten Anforderungen an chemischer Zusammensetzung, Klarheit und Möglichkeiten zum Fisch- und Pflanzenbesatz entsprechen wird. Die Bedeutung dieser speziellen Analysen ist für die geplante Projektentwicklung ein entscheidender Faktor, da das Gesamtkonzept auf der Nutzung des Sees basiert. Dieses Beispiel macht deutlich, dass es gerade bei Projektentwicklungen im freizeithchen Bereich, bei denen

---

<sup>154</sup> vgl. Interessengemeinschaft; Gesamtbericht zum Realisierungskonzept mit Vorplanung: Errichtung eines Freizeitparks „Unterwasserwelt Hainer See“ (2000)

spezielle und oftmals innovative Konzepte umgesetzt werden sollen, keine allgemeingültige Vorgehensweise hinsichtlich notwendiger Studien und Analysen geben kann. Auf Grund der oftmaligen Einzigartigkeit der angedachten Nutzungskonzepte und ihrer Analysen ist es ratsam die Ergebnisse dieser speziellen Untersuchungen durch unabhängige Gutachter überprüfen zu lassen. Dies dient zum einen zur eigenen Absicherung, zum anderen hilft es bei der Argumentation gegenüber potentiellen Investoren und Betreibern.

Die bei klassischen Büro- und Gewerbeimmobilien typischerweise als „weiche“ Faktoren<sup>155</sup> bezeichneten Randbedingungen spielen bei freizeitlich orientierten Projekten oft eine übergeordnete Rolle, da sie die Grundlage für Attraktivität der Nutzungen darstellen. Dies stellt eine besondere Schwierigkeit dar. Zugehörige Studien können in der Regel nur auf Annahmen zurückgreifen und beinhalten somit automatisch einen gewissen Spielraum bei der Formulierung des Ergebnisses. Dies betrifft beispielsweise die Analysen zum Einzugsgebiet des Projektes und die damit verbundene Einschätzung der Anzahl möglicher Nutzer. Auch die sehr wichtige Verweildauer der Besucher kann nur prognostiziert werden, ist aber für die Wirtschaftlichkeit des Gesamtprojektes eine wichtige Kenngröße. Eine Einbeziehung von Tourismusexperten wird dabei unerlässlich sein, ratsam wiederum die unabhängige Überprüfung der Ergebnisse durch externe Gutachter.

Die anvisierte Zielgruppe der Freizeitprojekte muss für die Erstellung der Nutzungskonzepte genau definiert werden. Zielgruppenkonflikte bestehen dabei evtl. zwischen arm/reich oder alt/jung und Familien. Sämtliche Analysen müssen dann unbedingt nach der voraussichtlichen Zielgruppe ausgerichtet werden. Das beinhaltet auch die Ausrichtung auf mögliche Betreiber von Teileinheiten des Projektes.

Die Umsetzung von Projektentwicklungen auf brachgefallenen Flächen stellt eine zusätzliche Anforderung an notwendige Analysen dar. Gerade eine Altlastenproblematik kann freizeitlich orientierten Nutzungen entgegenstehen. Ein entsprechendes Augenmerk muss auf die Standortgutachten gelegt werden (siehe hierzu auch Kapitel 4.5 Standort - Analyse von Problemstellungen auf brachgefallenen Grundstücken). Neben den greifbaren und messbaren Gegebenheiten einer Brachfläche, wie Kontamination oder Infrastruktur können weitere Faktoren das Projekt beeinflussen. Da der Erfolg der Freizeitprojekte in hauptsächlichem Maße von den Besuchern abhängig ist, spielt auch das Image, und damit die Bereitschaft zum Besuch des Projektes, eine große Rolle. Es gilt also auch zu untersuchen, wie die Brachfläche hinsichtlich ihrer sozialen Merkmale einzuordnen ist. Dabei kann die vergangene

---

<sup>155</sup> z.B. Image des Standortes, Freizeitwert, Kulturangebot, Luft- und Wasserqualität vgl. auch: Gensior; Projektentwicklung im Bau- und Immobilienwesen (1999) S. 18

Entwicklung des Stadtteils oder des Quartiers dem die Brachfläche zuzuordnen ist genauso wichtig sein wie die geplante Ausrichtung.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sowohl die vorhandenen Gegebenheiten einer Brachfläche, als auch die besonderen Rahmenbedingungen von freizeitleich orientierten Projekten ein besonderes Vorgehen bei der Auswahl und der Durchführung von Analysen, Studien und Gutachten erfordern. Die Notwendigkeit und der nötige Detaillierungsgrad dieser Untersuchungen sind immer abhängig von den individuellen Anforderungen des geplanten Projektes. Damit der Aufwand für diese Analysen angemessen bleibt ist es sinnvoll diese nach ihrer Priorität zu gewichten und entsprechend durchzuführen (siehe hierzu auch Kapitel 5.2 Parameterentwicklung und -gruppierung).

#### **4.5 Standort - Analyse und Problemstellungen auf brachgefallenen Grundstücken**

Entwicklungsprojekte mit freizeitleichem Schwerpunkt und anteiligem Einzelhandel werden in den letzten Jahren verstärkt in innerstädtischen Lagen umgesetzt<sup>156</sup>, und damit in der Regel auf brachgefallenen Flächen. Diese Projektentwicklungen beinhalten auf Grund der Besonderheit der vorhandenen Grundstückseigenschaften besondere Rahmenbedingungen und bergen zusätzliche Risiken, aber auch Chancen<sup>157</sup>, gegenüber einer Entwicklung „auf der grünen Wiese“. Der Umgang mit den besonderen Gegebenheiten soll in diesem Kapitel behandelt werden. Es kann vorab eine grobe Gliederung nach rechtlichen Besonderheiten und nach natürlichen Bedingungen, also der reinen Baugrund- und Bodenbeschaffenheit vorgenommen werden.

Rechtlich schwierig kann es werden, wenn das Grundstück von im Eigentum Dritter stehenden Gebäuden überbaut ist, mit Nutzungs- oder Mitbenutzungsrechten belastet ist oder mit öffentlich-rechtlichen Nutzungsbeschränkungen, wie Baulasten, belegt ist. Letztere werden aus Grundbucheinträgen ersichtlich, so dass sie ohne größeren Aufwand erkannt werden können und entsprechend darauf reagiert werden kann. Problematischer sind die angesprochenen Nutzungs- oder Mitbenutzungsrechte, welche, vor allem in den neuen Bundesländern, nicht immer im Grundbuch eingetragen sind, aber dennoch vielfach eine rechtliche Bindung aufweisen. Um unangenehme Überraschungen vorzubeugen ist es deshalb notwendig diese Risiken anhand einer Untersuchung nach dem historischen Werdegang des Grundstückes zu evaluieren.

---

<sup>156</sup> vgl. Falk; zitiert in: Shopping-Center-Entwicklungen Einkaufen hat viele Gesichter; Freizeit Leisure Professionell Nr. 6 (2004) S. 33

<sup>157</sup> vgl. von Nell, Job; The real estate game - 2005; Immobilien Manager; Nr. 1+2 Februar 2005 (2005) S.20 und Kopetzki; Naefe; Pristl; Brachen – Chancen und Probleme für die Stadtentwicklung (2002) S. 44 ff.

Ein weiteres Risiko, das in seiner Grundproblematik sowohl dem rechtlichen Bereich, als auch dem Baugrund direkt zugeordnet werden kann, ist der Denkmalschutz. Bestehende Gebäude oder Anlagen, welche sich auf dem Grundstück befinden, können im Denkmalkataster aufgenommen worden sein. Ihnen schuldet der Projektentwickler evtl. eine besondere Behandlung. Aber auch dieses Teilrisiko ist überschaubar und kann durch entsprechend sorgfältige Voruntersuchungen abgeschätzt werden. Anders sieht es bei Bodendenkmälern aus. Ihr Vorhandensein ist in der Regel nicht ersichtlich. Die Problematik stellt sich dann erst in einer späteren Phase der Entwicklung und kann im schlimmsten Fall das gesamte Projekt gefährden.

In den nächsten Kapiteln werden die angesprochenen Themenfelder: Denkmalschutz und Boden- und Baugrundrisiko auf Brachflächen näher untersucht.

#### **4.5.1 Denkmalschutz**

Bei Projektentwicklungen auf Grundstücken mit einer Vornutzung kann der Denkmalschutz eine nicht vernachlässigbare Rolle spielen. Bestehende Gebäude oder Gebäudeteile, oder ganze Ensembles bestehender Bausubstanz können den Auflagen des Denkmalschutzes unterliegen. Generell hat der Denkmalschutz die Aufgabe den "Schutz eines erhaltenswerten Objektes vor seinem Eigentümer"<sup>158</sup> zu gewährleisten. Damit ist das Spannungsfeld zwischen dem Eigentümer, oder potentiellen Käufer, und dem Denkmalschutz kurz und bündig beschrieben.

Es ist zunächst zwischen Denkmalschutz und Denkmalpflege zu unterscheiden. Während die Denkmalpflege, wahrgenommen vom Landesamt für Denkmalpflege und vom Landesbeirat, hauptsächlich betreuende, fördernde und forschende Tätigkeiten beinhaltet, ist der Denkmalschutz für projektentwicklungsrelevanten Gebote und Verbote zuständig.

Der Denkmalschutz untersteht der Gesetzgebung der Länder. Den Kultusministerien untersteht die obere Denkmalschutzbehörde, dieser wiederum die untere Denkmalschutzbehörde, welche bei Projektentwicklungen auch den ersten Ansprechpartner darstellt. Durch die Ausweisung als Denkmal entstehen materiell-rechtliche Erhaltungsgebote, sowie spezielle Nutzungsverbote und –gebote. Die Gründe für die Ausweisung eines Objektes als Denkmal können sehr vielfältig sein und variieren in ihren Schwerpunkten in den einzelnen Bundesländern. Gründe könnten sein: städtebaulicher oder landschaftsgestalterischer Art, technischer oder heimatgeschichtlicher Art, volkskundliche Bedeutung des Objektes, Bedeutung für das Stadtbild, Seltenheitswert oder die Bedeutung des Objektes für die Geschichte der

---

<sup>158</sup> Begründung zum Hessischen Denkmalschutzgesetz, Hessischer Landtag, Drucksache 7/3958, S. 10

Menschheit.<sup>159</sup> Schon einzelne dieser Gründe können eine Unterschutzstellung rechtfertigen. Für das Verfahren der Unterschutzstellung gibt es in verschiedenen Ländern zwei unterschiedliche Methoden. Während in manchen Bundesländern<sup>160</sup> die Eigenschaften, die ein Objekt inne hat einfach von der Behörde bestätigt wird und das Objekt damit sofort zum Denkmal wird, muss in den anderen Bundesländern erst eine Eintragung in die so genannte Denkmalliste erfolgen um das Objekt als Denkmal auszuweisen. Die Art des Verfahrens ist aber für geplante Projektentwicklungen nicht das Entscheidende, sondern viel mehr die Tatsache, dass Objekte, die, nach welchem Verfahren auch immer, noch nicht als Denkmal ausgewiesen sind dennoch Denkmale sein können. Da eine Prüfung auf Denkmaleigenschaften häufig erst stattfindet, wenn ein Abbruch- oder Bauantrag vorliegt, kann im Vorfeld dessen nicht ausgeschlossen werden, dass das Objekt ein Denkmal ist und auch entsprechend ausgewiesen wird.

Die Möglichkeiten des Eigentümers gegen eine Unterschutzstellung rechtlich vorzugehen sind mittels Feststellungsklage zwar gegeben, aber relativ aussichtslos, da dem Kläger die Beweispflicht obliegt. Wenn ein Objekt erst einmal unter Denkmalschutz steht, verursacht dies für die immobilienwirtschaftliche Nutzung und für die Projektentwicklung im Besonderen eine Anzahl ökonomischer Nachteile. Exemplarisch seien an dieser Stelle genannt: ein Genehmigungsvorbehalt beim Abriss, bei der Zerstörung oder Beeinträchtigung und bei der Wiederherstellung oder Veränderung des Objektes, eine Nutzungseinschränkung durch Nutzungsverbote und –gebote, Minderung des Ertrages durch evtl. Verbot von ertragssteigernden Modernisierungen oder Erweiterungen, Steigerung des Verwaltungsaufwandes und schließlich die Gefahr der Unverkäuflichkeit.<sup>161</sup>

Die zuvor aufgeführte Definition, wann der Denkmalschutz eintritt und dessen Konsequenzen, machen deutlich, dass bei Projektentwicklungen auf brachgefallenen Grundstücken mit bestehender Gebäudesubstanz eine rechtzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema Denkmalschutz absolut notwendig ist. Sinnvollerweise sollte dabei vom Projektentwickler selbst der Kontakt zur jeweils zuständigen Denkmalschutzbehörde gesucht werden, um im partnerschaftlichen Verfahren einen Konsens zu erzielen. Es existieren neben den zuvor aufgeführten Nachteilen nämlich durchaus auch Gründe für die Einbeziehung von Denkmälern in die geplante Entwicklung. Zum einen liegen diese Denkmäler oftmals in besten 1A-Lagen, zum anderen könnte der außerordentliche ästhetische Reiz eines Denkmals als be-

---

<sup>159</sup> vgl. Sabary; Projektentwicklung als Baustein des Netzwerkgedanken (2002) S. 133 ff.

<sup>160</sup> Baden-Württemberg, Bayern, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen

<sup>161</sup> vgl. Sabary; Projektentwicklung als Baustein des Netzwerkgedanken (2002) S. 135

sondere Referenz mit in die Planung einbezogen werden.<sup>162</sup> Zu prüfen wären dann auch die durchaus bestehenden Fördermöglichkeiten von Seiten der öffentlichen Hand.

Zum Leidtragen der Projektentwickler gibt es aber, neben den zuvor beschriebenen und durchaus kalkulierbaren Risiken des Denkmalschutzes, noch eine weitere Komponente des Denkmalschutzes, die so genannten Bodendenkmäler. Auch Bodengutachter, welche für die Erstellung von Gutachten des Baugrundes in der Regel am Projekt beteiligt sind, können über das Vorhandensein von Bodendenkmälern keine oder nur unzureichende Aussagen treffen. Archäologische Funde können aber zu unkalkulierbaren Kosten durch Baustopps mit langwierigen Untersuchungen oder sogar der Einstellung des Bauvorhabens führen.<sup>163</sup> Wie alle Risiken kann das Risiko der Bodendenkmäler nicht gänzlich beseitigt werden, eine Sichtung von historischen Unterlagen, sofern vorhanden, und eine Analyse von archäologischen Funden in der Nachbarschaft können das Risiko aber erheblich minimieren. Den Projektentwickler trifft das Risiko der Bodendenkmäler im Allgemeinen nicht direkt, weil zum Zeitpunkt des Auffindens, also meist während der Bauphase, in der Regel bereits ein Investor das Projekt übernommen hat. Dennoch kann der Entwickler immer noch am Prozess des Projektes beteiligt sein, in jedem Falle wäre das beschriebene Szenario keine gute Referenz im Sinne des Projektentwicklers.

#### **4.5.2 Boden- und Baugrund-Risiko auf den Brachflächen**

Die Problematik der allgemeinen Baugrund- und Bodenbeschaffenheit besitzt für brachgefallenen Grundstücke ebenfalls eine Besonderheit. Die allgemein bekannten Risiken, wie Tragfähigkeit, Höhe des Grundwasserspiegels und ähnliche sind auch auf jedem neu zu erschließenden Grundstück vorhanden. Diese Risiken können zwar nicht ausgeschlossen werden, es existieren aber zahlreiche Vorgehensweisen, wie diese minimiert werden können. Eine zusätzliche Gefahr auf Grundstücken mit einer Vornutzung bezüglich der Tragfähigkeit stellen evtl. vorhandene, unterirdische Gebäudeteile oder ein künstlich aufgeschütteter Boden dar. Diese Gegebenheiten können Auswirkungen auf die Auswahl und den Aufwand der Gründung haben und somit die Baukosten nach oben treiben. Die Problematik des Grundbaus soll in dieser Arbeit aber nicht weiter vertieft werden, da auch diese Besonderheit in der Praxis bereits ausreichend erkannt wurde und entsprechende Vorgehensweisen zur Verfügung stehen.<sup>164</sup>

---

<sup>162</sup> vgl. von Nell, Job; The real estate game - 2005; Immobilien Manager; Nr. 1+2 Februar 2005 (2005) S.20

<sup>163</sup> vgl. Niehaus; Grundlagen der Investitionsentscheidung (2002) S.41

<sup>164</sup> vgl. z.B. Buja; Handbuch der Baugrunderkundung (1999)

Eine weitere, nicht zu unterschätzende Problematik brachgefallener Grundstücke besteht im möglichen Vorhandensein von Altlasten, bedingt durch ehemalige Vornutzungen des Grundstückes. Diese Problematik soll im Folgenden näher untersucht werden.

#### **4.5.2.1 Altlasten – Gesetzliche Grundlagen**

Am 17.03.1998 wurde das Bundes Bodenschutzgesetz (BbodSchG) erlassen und der Begriff „Altlasten“ damit erstmals bundeseinheitlich definiert. Im § 2 Abs. 5 findet sich folgende Definition: „stillgelegte Abfallbeseitigungsanlagen sowie sonstige Grundstücke, auf denen Abfälle behandelt, gelagert oder abgelagert worden sind (Altablagerungen) und Grundstücke stillgelegter Anlagen und sonstige Grundstücke, auf denen mit umweltgefährdeten Stoffen umgegangen worden ist, ausgenommen Anlagen, deren Stilllegung einer Genehmigung nach dem Atomgesetz bedarf (Altstandorte), durch die schädliche Bodenveränderungen oder sonstige Gefahren für den Einzelnen oder die Allgemeinheit hervorgerufen werden.“<sup>165</sup>

Die Einführung des BbodSchG leistet für die wirtschaftliche Entwicklung, insbesondere für Projektentwicklungen, folgenden positiven Beitrag:

- Auf der Grundlage verbindlicher Bodenwerte können gering belastete Flächen aus dem Altlastenverdacht entlassen und einer wirtschaftlichen Nutzung zugeführt werden. In den wirtschaftlichen Schwerpunktregionen werden damit erhebliche Flächenreserven mobilisiert, welche zuvor durch die Unsicherheit der Altlastenfrage für Projektentwicklungen nicht oder nur sehr sporadisch in Frage kamen.
- Verbindliche Bodenwerte geben dem Projektentwickler und Investor Rechtsicherheit und machen mit Bodenbelastungen verbundene Risiken besser kalkulierbar.
- Mit der Festlegung von nutzungsbezogenen Bodenwerten wird die von den Altlastenverdachtsflächen ausgehende Blockade für die städtebauliche Entwicklung aufgehoben.
- Verbindliche Bodenwerte sowie standardisierte Untersuchungs- und Bewertungsverfahren vermindern die Kosten im Vorfeld der Altlastensanierung und beschleunigen die Verfahren.
- Das Bodenschutzgesetz hat keine neuen Genehmigungsverfahren geschaffen, sondern integriert den Bodenschutz in bestehende Verfahren und vermeidet damit bürokratische Hemmnisse.

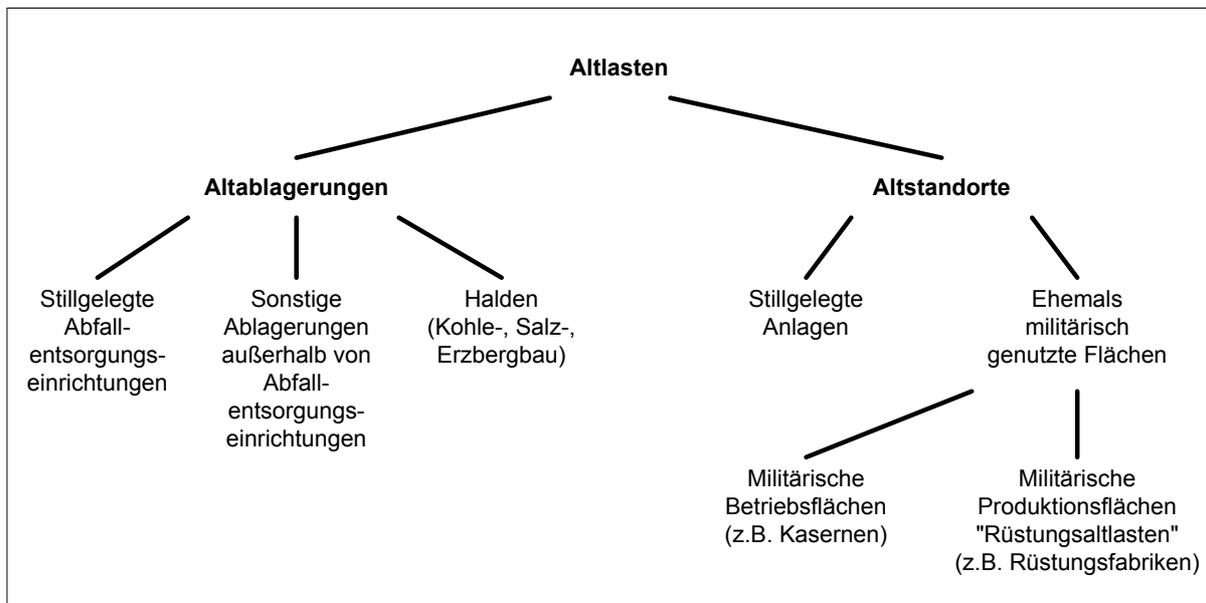
Die im Juli 1999 erlassene Bundes – Bodenschutz- und Altlastenverordnung (BBodSchV) dient als Unterstützung zur Umsetzung der gesetzlichen Regelungen des BbodSchG. Ein auf dieser Basis resultierender Leitfaden für Projektentwicklungen für den Umgang mit von Altlasten kontaminierten Grundstücken wird im Folgenden entwickelt.

---

<sup>165</sup> Gesetz zum Schutz vor schädlichen Bodenveränderungen und zur Sanierung von Altlasten - Bundes Bodenschutzgesetz; § 2 Abs. 5; vom 17. März 1998

#### 4.5.2.2 Übersicht über mögliche Altlasten auf Brachflächen

Zunächst ist es wichtig zu wissen welche Arten von Altlasten bei der Revitalisierung von Grundstücken angetroffen werden können. Altlasten auf Brachflächen können sehr vielseitig sein und die unterschiedlichsten Ursachen für Ihr Vorkommen haben. Altlasten werden zunächst ganz grob, entsprechend der Abbildung 4.6, in Altablagerungen und Altstandorte unterschieden.



**Abb. 4.6 Gliederung von Altlasten**<sup>166</sup>

Schwerpunkt dieser Arbeit sind die Altstandorte, also ehemalige Standorte, welche nicht wissentlich und absichtlich kontaminiert wurden, wie etwa Mülldeponien und „wilde Deponien“, also Flächen, auf denen eine unerlaubte Entsorgung von Abfällen durchgeführt wurde. Die Flächenkontaminationen auf Altstandorten kann man weiter in drei Formen unterteilen, die Chemische-, die Organische- und die Strahlungs-Kontamination. Die chemische Kontamination stellt dabei den am häufigsten vorherrschenden Fall dar. Belastet kann dabei der Boden, aber auch das Grundwasser sein.

Die Kontamination mit Kampfmitteln ist als eigene Art der Kontamination gesondert zu betrachten, da sich die Vorgehensweisen der Entsorgung von nicht militärischen Altlasten doch grundlegend unterscheiden. Jegliche Belastungen können aber für den Projektentwicklungsprozess starke Auswirkungen haben, da das BBodSchG eindeutige Vorgaben zum Umgang und zur Beseitigung dieser Belastungen macht.

<sup>166</sup> vgl. Wille; Bodensanierungsverfahren (1993) und Sabary; Projektentwicklung als Baustein des Netzwerkgedanken (2002) S. 129 ff.

Die Art der Kontamination kann je nach Vornutzung der Fläche sehr vielfältig sein. Bei Projektentwicklungen auf folgenden Altstandorten sind in der Regel starke Kontaminationen zu erwarten:

- sämtliche Chemieindustrien
- Metallherstellungsindustrien
- Rohstoffgewinnungsbranchen
- Werftindustrie
- Maschinenbauindustrie
- Kunststoffverarbeitende Industrie
- Lack- und Farbverarbeitende Industrie
- Tankstellen / Treibstoff- und Öllager
- militärische Betriebsflächen (Kasernen, Truppenübungsplätze)
- militärische Produktions- und Lagerflächen

#### **4.5.2.3 Leitfaden für den Umgang mit kontaminierten Böden im Zuge von Projektentwicklungen auf Brachflächen**

Die große Bedeutung von Kenntnissen über den ordnungsgemäßen Umgang mit Altlasten wird deutlich, wenn man sich die Altlastenrisiken für die Projektentwicklung vor Augen führt. Diese Risiken und deren mögliche Konsequenzen für den Projektentwicklungsprozess sollen zunächst einmal aufgeführt werden.<sup>167</sup>

##### Sanierungs- und Sicherungsrisiko:

Unter dem Sanierungsrisiko versteht man das Risiko der behördlichen Anordnung zur Sanierung des Bodens und/oder des Grundwassers. Diese „Sanierungsverfügung“ basiert auf dem § 4 Abs. 3 i.V.m. § 10 Abs. 1 BBodSchG und nach § 5 BBodSchV.

Das Sicherungsrisiko hängt unmittelbar mit dem Sanierungsrisiko zusammen. Eine Sanierung besteht nach § 2 Abs. 7 BBodSchG nämlich nicht nur aus den reinen Dekontaminationsmaßnahmen, sondern zusätzlich aus Sicherungsmaßnahmen, die eine Ausbreitung verhindern sollen. Dies könnten z.B. die Versiegelung oder Einkapselung von kontaminierten Böden sein.

---

<sup>167</sup> vgl. Usinger; Rechtliche Probleme bei Kauf- und Gewerbemietverträgen für Entwicklungsobjekte (2002) S. 497 ff. und Faßhauer; Leitfaden für den Umgang mit kontaminierten Böden (2005) S.121 ff.

Gefahrerforschungsrisiko:

Unter Gefahrerforschungsrisiko wird das Risiko verstanden, auf eigene Kosten Boden- und/oder Baugrunduntersuchungen vorzunehmen. Der Anlass für diese Untersuchungen kann entweder behördlich aufgetragen sein (auf Grundlage § 9 Abs. 2 BBodSchG), oder Ergebnis der eigenen Vorgehensweise einer Projektentwicklung sein.

Projektzeitverlängerungsrisiko:

Werden behördliche Sanierungsmaßnahmen oder Sanierungsuntersuchungen angeordnet, können diese größere Auswirkungen auf die gesamte Projektzeit haben. Die reine Bauzeitverlängerung im Falle der zuvor angesprochenen Auflagen soll hier nicht im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen. Vielmehr können auch schon die frühen Projektentwicklungsphasen durch dieses Risiko getroffen werden. Damit einhergehend kann sich das Entwicklungs-, Fertigstellungs- und Vermarktungsrisiko (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1.5 Risikoanalyse) der gesamten Projektentwicklung wieder erhöhen.

Projektkostenerhöhungsrisiko:

Notwendige Sanierungsmaßnahmen und/oder Untersuchungen dazu haben natürlich auch Auswirkungen auf die gesamten Projektkosten. Wenn keine gesicherten Grundlagen über eine mögliche Kontamination vorliegen, wird sich kein Investor bereit erklären, in das Projekt zu investieren und damit das Baugrundrisiko zu übernehmen. Wie beim Projektzeitverlängerungsrisiko können die Mehrkosten auch gerade bei der Projektausführung anfallen. Obwohl dieses nicht Gegenstand dieser Arbeit ist, sei das Abfallbeseitigungsrisiko genannt, welches nicht kalkulierte Mehrkosten für die Beseitigung von Erdaushub nach dem Kreislaufwirtschafts- (KrWG) und Abfallgesetz (AbfG) beinhaltet.

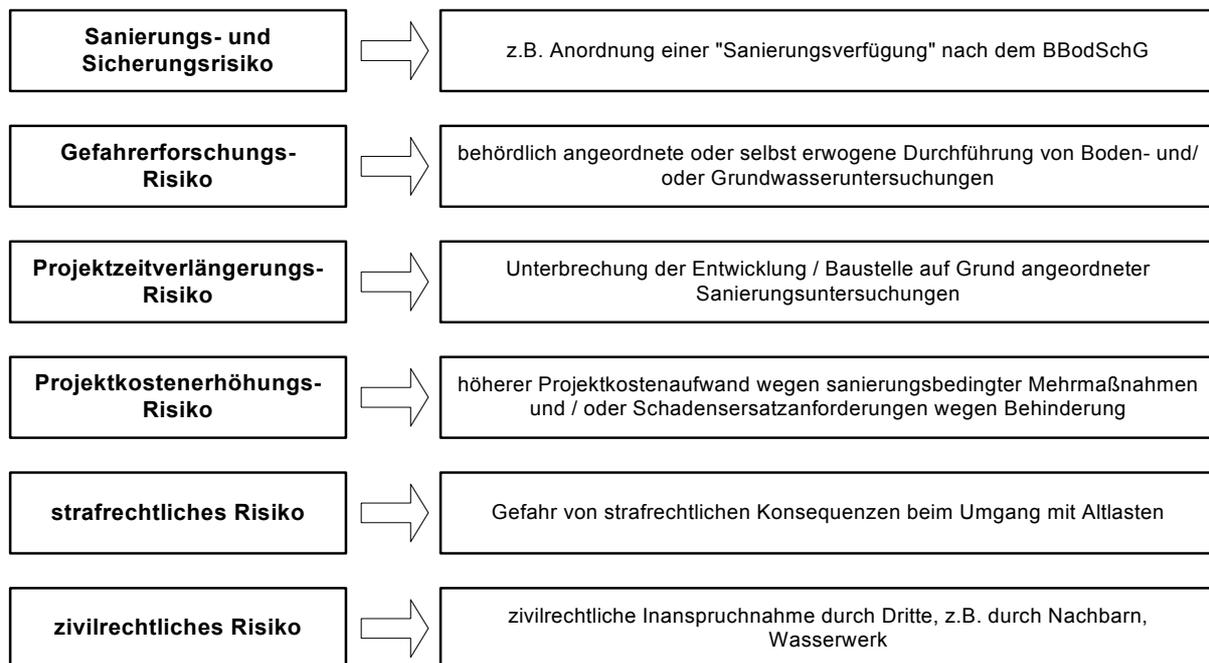
Strafrechtliches Risiko:

Die strafrechtlichen Risiken beziehen sich in erster Linie auf den Umgang mit kontaminierten Böden, welcher in der Regel erst in der Bauphase stattfindet. Allerdings sollten gesetzliche Vorschriften zu diesen Verfahren, zumindest bei Verdacht oder Wissen um eine Kontamination, bei der Kostenkalkulation des Projektes gesondert berücksichtigt werden.

Zivilrechtliche Risiken:

Die zivilrechtliche Inanspruchnahme in Form von Unterlassung, Beseitigung oder Schadenersatz durch private Dritte ist ein nicht zu unterschätzendes Risiko. Dieses können Nachbarn oder eine Benutzer des Gewässers (z.B. das ansässige Wasserwerk) sein. Ein Nachbar hat so z.B. das Recht sich die Beseitigung von Beeinträchtigungen, welche von Altlasten des Nachbargrundstücks ausgehen, erstatten zu lassen.

Die Abbildung 4.7 beinhaltet einen Überblick der Altlastenrisiken bei Projektentwicklungen.



**Abb. 4.7 Altlastenrisiken bei Projektentwicklungen**<sup>168</sup>

Bei brachgefallenen Flächen kann in der Regel vom Vorhandensein von Altlasten ausgegangen werden. Die aufgezeigten Risiken belegen, dass für den Umgang mit kontaminierten Böden eine strukturierte Vorgehensweise notwendig ist, um alle Risiken möglichst zu minimieren.

Dieses ist aber nicht immer einfach, da Altlasten üblicherweise nicht mit dem bloßen Auge erkannt werden können. Die Hauptprobleme, die sich einem potentiellen Grundstückserwerber, also auch dem Projektentwickler oder Investor, stellen sind:

- Zu erkennen, dass das zum Erwerb vorgesehene oder möglicherweise ins Auge gefasste Grundstück kontaminiert ist
- Einschätzen des mit einem Erwerb verbundenen Risikos, und zwar in Hinsicht auf:
  - Qualifizierung und Quantifizierung der Kontamination und der sich aus ihr ergebenden Gefahrenpotentiale und
  - Abschätzung des rechtlichen und wirtschaftlichen Risikos einer Inanspruchnahme aufgrund der Kontamination selbst und ihrer Auswirkungen

Um die Frage beantworten zu können, ob ein Grundstück, das erworben werden soll, Bodenkontaminationen aufweist oder nicht, können zwei grundlegende Vorgehensweisen ge-

<sup>168</sup> Erstellung der Abbildung auf den Grundlagen der Ausführungen von Usinger; Rechtliche Probleme bei Kauf- und Gewerbemietverträgen für Entwicklungsobjekte (2002) S. 497 ff.

annt werden: die Durchführung umfassender und flächendeckender Bodenanalysen von vornherein oder die Vornahme selbst durchführbarer Vorabermittlungen mit evtl. nachgeschalteten Bodenuntersuchungen und –analysen. Eine flächendeckende Bodenanalyse durch ein spezialisiertes Unternehmen, ohne vorherige Vorabermittlungen durch den Erwerber selbst, stellt einen nicht unerheblichen zusätzlichen finanziellen Aufwand dar. Es ist jedem Erwerber eines Grundstücks anzuraten, zunächst mit eigenen Mitteln Vorklärungen durchzuführen.

Diese relativ kostengünstigen Vorabermittlungen sollten aus folgenden Maßnahmen bestehen:

- Augenscheinnahme des Grundstücks. Nach Indizien für eine frühere gewerbliche oder industrielle Nutzung suchen
- Nachfrage bei der Gemeinde- und/oder Kreisverwaltung (Umweltamt), ob das für den Erwerb vorgesehene Grundstück im Altlastenkataster erfasst ist oder ob es zu den Flächen gerechnet wird, die als altlastenverdächtig gelten
- Ermittlung bei der Gemeinde- und/oder Kreisverwaltung (Stadtplanungsamt), ob es sich beim Grundstück um eine ehemalige Gewerbe- oder Industriefläche handelt. Wenn ja, Feststellung der Art der Vornutzung.
- Erkundigung bei der Gemeinde- und/oder Kreisverwaltung (Bauverwaltungs- oder Bauplanungsamt) über die bauplanerische Ausweisung des Bereichs, in dem das Grundstück liegt
- Einsichtnahme in das Grundbuch mit dem Ziel, festzustellen, ob ein Voreigentümer des Grundstücks ein Gewerbetreibender oder ein Industriebetrieb war
- Erkundigungen beim Voreigentümer / Verkäufer über ihm bekannte Kontaminationen und frühere Nutzungen
- Erkundigungen bei Nachbarn, die schon länger im Bereich des Grundstücks leben
- Erkundigungen beim örtlichen Heimatverein
- Einsichtnahme in Stadt- und Ortschroniken

Gegebenheiten, die zu intensiver Nachforschung antreiben sollten, sind:

- Gewerbe- und Industrienutzungen in der Nachbarschaft
- Wohnbebauung als „Insel“
- Benennung der Straßen bzw. angrenzender Straßen, die auf eine frühere gewerbliche oder industrielle Nutzung hinweisen

Die durchgeführten Vorabklärungen bzw. Voruntersuchungen können drei unterschiedliche Ergebnisse erbringen. Ist der Befund „negativ“, eine Bodenkontamination nicht gegeben, so steht dem Erwerb von dieser Seite nichts entgegen. Ist die Beurteilung unsicher, so stellt

sich die Frage der Risikoeinschätzung. Das heißt, der Projektentwickler hat zu klären und für sich zu beantworten, ob er dieses Unsicherheitsrisiko eingehen will oder nicht. Zudem sollte geklärt werden, welche rechtlichen Vorkehrungen er im Falle des Erwerbes treffen sollte, um das vorhandene Restrisiko zu minimieren. Ist der Befund „positiv“, das Grundstück also kontaminiert, so ist die Risikoeinschätzung erst recht von Bedeutung, und es stellt sich ebenfalls die Frage nach rechtlichen Absicherungen. Es sollten spätestens zu diesem Zeitpunkt kompetente Sonderfachingenieure zur Beratung mit hinzugezogen werden, um den Standort hinsichtlich altlastenrelevanter Risiken ökonomisch bewerten zu können.<sup>169</sup>

Eine Risikoeinschätzung muss in zweierlei Richtungen erfolgen. Zum Ersten die Einschätzung der Kontamination selbst und zum anderen die Einschätzung der rechtlichen Situation, beide auch im Hinblick auf die wirtschaftlichen Auswirkungen.

Die Einschätzung der Gefährlichkeit der Kontamination sollte im Hinblick auf eine mögliche Wertminderung des Grundstücks allein durch Verunreinigung, Gefahren für Leib und Leben der zukünftigen Nutzer und die potentielle Auswirkungen der Kontamination auf andere Güter und Güter anderer (Risiko des „Weiterfressens“ der Kontamination) erfolgen. Die Kriterien für diese Untersuchung sollten sein: Art und Gefährlichkeit der vorgefundenen Schadstoffe, welche die Kontamination begründen bzw. als Verdachtsmomente vorliegen, ihre Konzentration und Verteilung im Grundstück und ihr chemisch-physikalisches Verhalten bei der gegebenen Bodensituation. Damit wird deutlich, dass bei einer tief greifenden Risikoeinschätzung im Bereich Altlasten Fachfirmen mit hinzugezogen werden müssen.

Die Einschätzung der rechtlichen Situation und ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen sollte im Hinblick auf die Inanspruchnahme durch Behörden, die Inanspruchnahme durch private Dritte, den Inhalt und Umfang der möglichen Inanspruchnahme und die möglichen Kosten der Inanspruchnahme untersucht werden.

Die Strategien für die rechtliche Absicherung des Projektentwicklers als Erwerber eines kontaminierten Grundstücks sollten folgendes berücksichtigen: von welcher Seite und vor allem wie und in welcher Weise der Eigentümer eines verunreinigten Grundstücks in Anspruch genommen werden kann. Der Projektentwickler als neuer Eigentümer sollte drei Strategien isoliert oder kombiniert verfolgen:

- Absicherung gegen behördliche Inanspruchnahme
- Absicherung gegen Inanspruchnahme durch private Dritte

---

<sup>169</sup> vgl. Finis; Bauvorbereitung – Der Weg zur „sorgenfreien Baugrube“; Immobilien Zeitung Nr. 21 (2005) S.27

- Verlagerung wirtschaftlicher Risiken bzw. Nachteile einer Kontamination auf den Voreigentümer

Dabei stellen die ersten beiden Strategien vorbeugende Maßnahmen dar, es soll das Risiko verringert werden, dass der Projektentwickler überhaupt in Anspruch genommen werden kann. Der Vorteil besteht darin, dass die Rechtslage im Vorfeld einer möglichen Inanspruchnahme im Interesse des Projektentwicklers geregelt wird. Der Nachteil ist, dass die Durchsetzung einerseits erheblichen Widerständen begegnen kann und darüber hinaus sehr zeitaufwendig sein kann, da die Abwicklung der gesamten Altlastenproblematik im Vorfeld eines Kaufes oder einer Kaufoption erfolgen muss. Allerdings kann eine Inanspruchnahme, auf Grund der Regelungen im Bundes-Bodenschutzgesetz, nicht gänzlich ausgeschlossen werden. So ist die zuständige Landesbehörde berechtigt, neben dem Verursacher der Kontaminationen, auch den aktuellen Eigentümer in Anspruch zu nehmen.

Die Strategie der Verlagerung der Risiken auf den Voreigentümer soll den Projektentwickler von den Auswirkungen einer erfolgten Inanspruchnahme durch Behörden oder private Dritte entlasten. Hierbei sollte aus Sicht des Projektentwicklers beachtet werden, dass die gesetzliche Verjährungsfrist vertraglich verlängert wird. Denn nach § 438 Abs. 1 Nr. 3 und Abs. 2 BGB verjähren Mängelansprüche in zwei Jahren ab Besitzübergabe. Wie zuvor beschrieben ist es nämlich durchaus denkbar, dass der Baubeginn, und damit die Gefahr des Auffindens von Altlasten, erst deutlich später als zwei Jahre nach der Grundstückssicherung erfolgt.

Im Zuge einer Projektentwicklung kann aber auch noch ein anderes Szenario auftreten. Für den Fall, dass der Besitzer des Grundstücks, um die Veräußerung seines Grund und Bodens voranzutreiben, bereits ein Umweltgutachten in Auftrag gegeben hat, oder dieses bereits abschließend durchgeführt wurde, stellt sich ein weiteres Risiko. Sollte sich das erstellte oder zu erstellende Gutachten als fehlerhaft herausstellen, kann die zuständige Landesbehörde trotzdem Ansprüche an den Eigentümer stellen. Deswegen ist sicherzustellen, dass Schadenersatzansprüche gegenüber dem Umweltgutachter auch durch den neuen Besitzer geltend gemacht werden können. Dies kann dadurch sichergestellt werden, dass in den laufenden oder abgeschlossenen Vertrag zwischen Vorbesitzer und Gutachter eine Klausel auf Schadenersatzansprüche auch von Seiten des neuen Eigentümers ergänzt wird.<sup>170</sup> Diese Maßnahme erhöht natürlich das Risiko des Gutachters, so dass er sich die Ergänzung, wenn er denn zustimmt, entsprechend honorieren lassen wird. Ob der Vorbesitzer, oder der neue Eigentümer diese Kosten übernimmt, wird im Laufe der Vertragsverhandlungen zum Verkauf des Grundstückes ausgehandelt. Für den Projektentwickler gilt es dabei abzuwägen, ob die

---

<sup>170</sup> vgl. Schmitt-Rady; Altlasten – Wenn das Umweltgutachten falsch ist; Immobilien Zeitung Nr. 1-2 (2006) S.11

Grundstücksoption weiterhin interessant ist, oder nicht. Sollte der Gutachter nicht zu einer Erweiterung des Vertrages bereit sein, sollte das mögliche Altlastenrisiko durch einen weiteren Gutachter beurteilt werden, um das Risiko besser bewerten zu können. Generell ist darauf zu achten, dass bei der Beauftragung eines Gutachters dessen Haftungssumme für einen möglichen Schaden ausreichend hoch ist. Ebenso sollte der Versicherungsschutz für verursachte Schäden überprüft werden, um auch das Risiko der Insolvenz des Gutachters auszuschließen.

Eine weitere Risikoquelle auf Altstandorten ist das eventuelle Vorhandensein von Kampfmitteln, also nicht detonierten Sprengkörpern aus dem Krieg. Dieses Risiko besteht gerade auf ehemaligen Industrie- und Werfflächen und natürlich auf allen ehemals militärisch genutzten Flächen. Um diesem Risiko zu begegnen empfiehlt es sich, historische Luftaufnahmen des Entwicklungsgrundstückes und dessen Umgebung zu studieren. Diese Luftbilder können vom Kampfmittelräumdienst über die jeweils zuständige Bezirksregierung angefordert werden. Eventuell existieren dort auch schon Pläne mit Eintragungen über vermutete Blindgänger. Nach Sichtung der erhaltenen Unterlagen und Luftbilder sollte die Entscheidung getroffen werden, ob vor Aneignung des Grundstückes eine weitere Erkundung nach Kampfmitteln sinnvoll ist. Dazu müssten externe Firmen zur Untersuchung beauftragt werden, welche mittels Detektion und/oder Bohrungen die Brachfläche untersuchen. Sollten dabei Kampfmittel gefunden werden, werden diese vom Kampfmittelräumdienst geborgen. Zu beachten ist, dass die Kosten für den Kampfmittelräumdienst vom Land übernommen werden, alle Dienstleistungen externer Firmen zur Untersuchung aber selbst finanziert werden müssen. Nach Möglichkeit sollte mit dem Grundstücksinhaber im Vorfeld eine Regelung für die Übernahme der Kosten ausgehandelt werden.

Die Abbildung 4.8 zeigt eine grobe Maßnahmen- und Entscheidungsstruktur und die zugehörigen Beteiligten zur Altlastenbewertung von Brachflächen aus der Sicht des Projektentwicklers. Die ovalen Felder beinhalten die vorhandenen Gegebenheiten, die rechteckigen Kästchen zeigen mögliche Handlungen auf. Auf der rechten Seite der Grafik sind die Ausführenden der einzelnen Arbeitsschritte dargestellt.

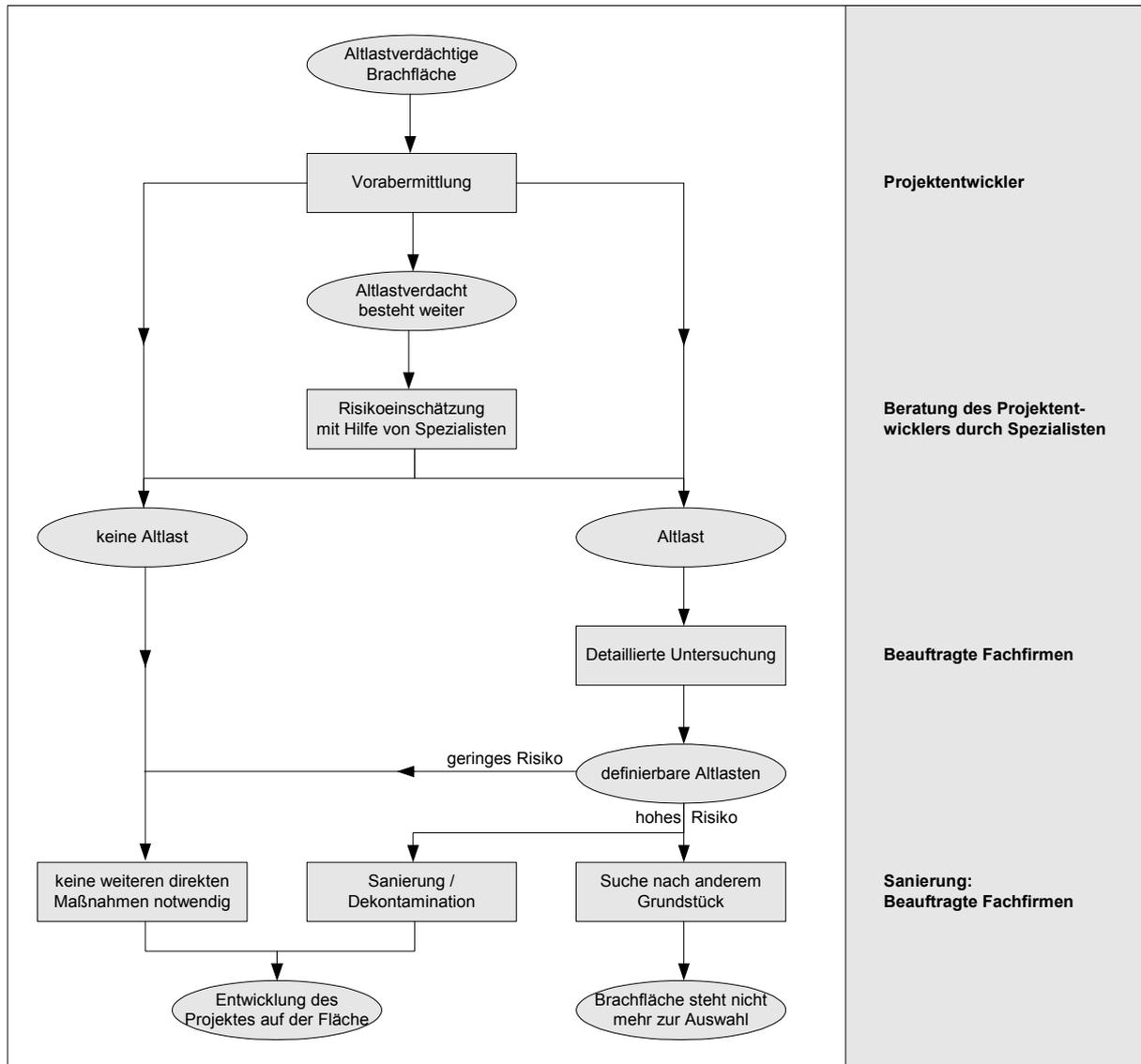


Abb. 4.8 Vorgehensweise für den Umgang mit Altlasten aus Sicht des Projektentwicklers<sup>171</sup>

#### 4.5.2.4 Fördermaßnahmen zur Altlastensanierung auf Brachflächen

Zur Altlastensanierung stehen unterschiedliche Förderprogramme der Länder, des Bundes und der EU zur Verfügung. Eine Förderung durch die Ministerien der Länder beschränkt sich auf die Förderung von kommunalen Altlasten. Gefördert werden Gemeinden, Landkreise, Zweckverbände und Verwaltungsgemeinschaften bei Maßnahmen zur Erfassung altlastenverdächtiger Flächen, sowie deren Behandlung. Der kommunale Eigenanteil beträgt bei den Förderungen 10-30%.<sup>172</sup> Da sich diese Fördermaßnahmen lediglich auf kommunale Altlastenflächen bezieht, kommen sie für Projektentwicklungen auf privaten Brachflächen leider nicht

<sup>171</sup> Teilweise basierend auf: May; Eschenbaum; Breitenstein; Projektentwicklung im CRE-Management: Leitfaden zur Ausschöpfung von Wertsteigerungs- und Kostensenkungspotentialen im Flächenmanagement; (1998) S.151

<sup>172</sup> vgl. Ministerium für Umwelt und Verkehr in Hessen; Richtlinien des Ministeriums für Umwelt und Verkehr über die Förderung von Maßnahmen zur Erfassung und Behandlung altlastverdächtiger Flächen und Altlasten (FrAl - Förderrichtlinien Altlasten) (2004)

zum tragen. Bei Entwicklungen auf Flächen in kommunalem Besitz könnte die Kommune Fördermittel beantragen um eine spätere Entwicklung des bereinigten Grundstückes voran zu treiben.

Generell bestehen aber auch für private Projektentwicklungen Fördermöglichkeiten, z.B. durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). In ihrem Umweltprogramm bietet die Kreditanstalt für Wiederaufbau für Investitionen der gewerblichen Wirtschaft zum Schutz von Wasser, Luft und Boden Fördermöglichkeiten in Form von zinsgünstigen Krediten an. Verschiedene Maßnahmen werden von der KfW gefördert und sollten im Einzelfall abgeklärt werden. Weitere Förderungen sind bereits im Rahmen der speziellen Fördermöglichkeiten für Projektentwicklungen im Sinne dieser Arbeit aufgelistet (siehe hierzu Kapitel 4.2.1 Fördermöglichkeiten für die Revitalisierung von Brachflächen und von Projekten mit freizeittlicher Ausrichtung).

#### **4.6 Bewertung von Standortfaktoren für freizeittlich orientierte Projektentwicklungen auf brachgefallenen Flächen**

Die Untersuchung und Bewertung von Standortfaktoren stellt eine wichtige Basis für den Gesamterfolg jeder Projektentwicklung dar. Die Analyse muss projektbezogen für jedes neue Vorhaben durchgeführt werden und die Faktoren individuell gewichtet werden, da jedes Projekt seine eigenen inhaltlichen und konzeptionellen Schwerpunkte und damit auch Anforderungen hat. Eine gewisse Grundstruktur kann und sollte von Projekt zu Projekt übertragen werden, es ist dabei aber immer zu prüfen, ob die Rahmenbedingungen des Projektes eine Übertragung auch in vollem Maße zulassen. Bei der Untersuchung und Einteilung der Standortfaktoren soll von der bisher allgemein angewendeten Einteilung<sup>173</sup> in „weiche“ und „harte“ Faktoren abgesehen werden, da je nach inhaltlicher Ausrichtung, gerade bei Projekten mit einem Schwerpunkt im Freizeitsektor, die üblicherweise „weichen“ Faktoren eine erfolgsentscheidende Gewichtung inne haben können (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1.2 Standortanalyse).

##### **4.6.1 Analyse und Einteilung von Standortfaktoren**

In der Literatur sind Standortfaktoren für Immobilienprojekte auf unterschiedlichste Weise aufgelistet und dargestellt<sup>174</sup> (siehe hierzu auch Abbildung 3.7 Aufbau immobilienwirtschaftli-

---

<sup>173</sup> vgl. z.B. Kyrein; Immobilien Projektmanagement: Projektentwicklung und –steuerung (2002) S. 209, Grabow; Henckel; Hollbach-Grömig; Weiche Standortfaktoren; (1995) S. 63 ff., Gensior; Projektentwicklung im Bau- und Immobilienwesen (1999) S. 18

<sup>174</sup> vgl. z.B. Kyrein; Immobilien Projektmanagement: Projektentwicklung und –steuerung (2002) S. 207, Kimnich; Due Dilligence bei der Akquisition von gewerblichen Immobilienprojekten (2002) S.208-221, Gensior; Verbesserte Projektentwicklung durch Modellbildung eines Portfoliosystems (2001) S. 177

cher Standortanalysen). Eine weitere Untersuchung von Standortfaktoren, die ebenfalls als Bearbeitungsgrundlage in dieser Arbeit dient, wurde von Kopplin erstellt, aber bisher nicht veröffentlicht. Er nimmt in seiner Aufstellung eine Klassifizierung in verschiedene Teilbereiche vor. Die Tabelle 4.2 zeigt die Übersicht der Standortfaktoren, welche als Basis für ein Standortrating erarbeitet wurden. In der ersten Spalte der Tabelle ist die Grobstruktur dargestellt. Die zweite Spalte zeigt eine weitere Untergliederung, die in Teilbereichen weiter verfeinert wurde und in der dritten Spalte aufgeführt ist.

|                                |                        |                       |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Finanzielle Gebäudesituation   | Einnahmesituation      | Miete                 |
|                                |                        | Pacht                 |
|                                |                        | Stellplätze / Garagen |
|                                |                        | Sonstige              |
|                                | Flächensituation       | Nutzfläche            |
|                                |                        | Verh. NGF zu FF       |
|                                |                        | Verh. NGF zu KGF      |
|                                |                        | Verh. NGF zu BGF      |
|                                |                        | GRZ 0,4/ 0,6/ 0,8     |
|                                |                        | GFZ 1,2 / 1,2 / 2,4   |
|                                |                        | Stellplätze / Garagen |
|                                |                        | Aussenanlagen         |
|                                |                        | Ertragswert           |
|                                | Grundstück             |                       |
|                                | 10 Jahren kurz         |                       |
|                                | 15 Jahren mittel       |                       |
|                                | 20 Jahren lang         |                       |
|                                | Rohertrag              |                       |
|                                | Bewirtschaftungskosten |                       |
|                                | Verwaltungskosten      |                       |
|                                | Mietausfall            |                       |
|                                | Reinertragsentwicklung |                       |
|                                | Restnutzungsdauer      | Gesamtgebäude         |
|                                |                        | Grundstück            |
|                                |                        | Fassade               |
|                                |                        | Dach                  |
|                                |                        | Fenster               |
| Türen                          |                        |                       |
| Innenbereich                   |                        |                       |
| Gebäudewert<br>Grundstückswert | Dachkonstruktion       |                       |
|                                | Wände Innen            |                       |
|                                | Fassade                |                       |
|                                | Fenster                |                       |
|                                | Türen                  |                       |
|                                | Decken                 |                       |
|                                | Fussböden              |                       |
|                                | Installationen         |                       |
|                                | Aussenanlagen          |                       |
| Belastungen                    | Erbaurecht             |                       |
|                                | Kreditbelastungen      |                       |
|                                | Hypothekenbelastung    |                       |
|                                | Mietgarantien          |                       |
| Mieterbonität                  | sicherer Arbeitsplatz  |                       |
|                                | langfristige Verträge  |                       |
|                                | kein Zahlungsverzug    |                       |
| Immobilienmarktsituation       | Preisindex             |                       |
|                                | Leerstandsquote        |                       |
|                                | Image des Standorts    |                       |
|                                | Bautätigkeit           |                       |
|                                | Wertentwicklung        |                       |
|                                | Potential              |                       |
|                                | Liegenschaftszins      |                       |
|                                | Kreditzins             |                       |

|                               |                           |                         |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Wirtschaftspolitisches Umfeld | Lohn - Gehaltsniveau      |                         |
|                               | Arbeitsmarktentwicklung   |                         |
|                               | Gewerbe / Industriegebiet |                         |
|                               | Einzugsgebiet             |                         |
|                               | Konkurrenzsituation       |                         |
|                               | Wirtschaftskraft          |                         |
|                               | kommunale Situation       |                         |
|                               | Entwicklungsmöglichkeit   |                         |
|                               | Planungssicherheit        |                         |
|                               | Steuerbelastung           |                         |
| "Wirtschaftsoffenheit"        |                           |                         |
| Umfeld Analyse                | Kultur                    | Theater                 |
|                               |                           | Veranstaltungen         |
|                               |                           | Ausstellungen           |
|                               |                           | Galerien                |
|                               |                           | Kino                    |
|                               | Freizeit                  | Sportmöglichkeiten      |
|                               |                           | Ausflugsmöglichkeiten   |
|                               |                           | Freizeitgestaltung      |
|                               |                           | Abwechslungsmöglichkeit |
|                               | Stadtkern                 | historisch              |
|                               |                           | kulturell               |
|                               |                           | Anziehungspunkt         |
|                               | Umwelt                    | Klima                   |
|                               |                           | Wetter                  |
|                               |                           | Grünflächen             |
|                               |                           | Luftqualität            |
|                               |                           | Wasserqualität          |
|                               |                           | Umland                  |
|                               | Aussenanlagen             |                         |
|                               | Schulen                   | Gesamt                  |
|                               | Medizinische Versorgung   | Allg. Mediziner         |
|                               |                           | Fachärzte               |
|                               |                           | Zahnärzte               |
|                               |                           | Apotheke                |
|                               |                           | Klinikum                |
|                               | Behörden                  |                         |
|                               | Ämter                     |                         |
|                               | Banken                    |                         |
|                               | Versicherungen            |                         |
|                               | Einkaufsmöglichkeiten     | Täglicher Bedarf        |
| Lebensmittel                  |                           |                         |
| Läden                         |                           |                         |
| Einkaufszentrum               |                           |                         |
| Abgaben                       | Grundsteuer               |                         |
|                               | Abgaben / Müll            |                         |
|                               | Strassenreinigung         |                         |
|                               | elekt. Energie            |                         |
|                               | Wasser / Abwasser         |                         |
|                               | Erdgas                    |                         |
| Lagequalität                  | Standort                  |                         |
|                               | Umfeld                    |                         |
|                               | Erreichbarkeit            |                         |
|                               | Stellplätze / Garagen     |                         |
|                               | Freizeitwert              |                         |
|                               | Grünflächen               |                         |
|                               | Mieter                    |                         |
|                               | Sichtverhältnisse         |                         |
|                               | Lärmbelastung             |                         |
|                               | Emissionsbelastung        |                         |
| Sicherheitsfaktoren           | Kriminalität              | Kriminalitätsquote      |
|                               |                           | Einbrüche               |
|                               |                           | Diebstahl               |
|                               |                           | Autodiebstahl           |
|                               |                           | Farbschmierereien       |
|                               |                           | eigenes Polizeirevier   |
|                               |                           | schneller Zugriff       |
|                               |                           | Resozialisierung        |
|                               |                           | Aufklärungsquote        |
|                               |                           | Mentalität              |

|                        |                          |                         |  |
|------------------------|--------------------------|-------------------------|--|
| Entwicklungspotentiale | Image Bundesland         |                         |  |
|                        | Image Landkreis          |                         |  |
|                        | Image Stadt              |                         |  |
|                        | Image Standort           |                         |  |
|                        | Flexibilität             |                         |  |
|                        | Innovationskraft         |                         |  |
|                        | Standortsicherheit       |                         |  |
|                        | Arbeitsmarkt             |                         |  |
|                        | Arbeitsplätze            |                         |  |
|                        | Wirtschaftswachstum      |                         |  |
|                        | Wirtschaftskraft         |                         |  |
|                        | Immobilienmarkt          |                         |  |
|                        | Bautätigkeit             |                         |  |
|                        | Einzelhandel             |                         |  |
|                        | Forschung Entwicklung    |                         |  |
|                        | Lohnniveau               |                         |  |
|                        | weiter Erschließungen    |                         |  |
|                        | Mietpreissicherheit      |                         |  |
|                        | Mieterspiegel            |                         |  |
| Freizeitmöglichkeiten  |                          |                         |  |
| Verkehrsanbindung      |                          |                         |  |
| Infrastruktur          | Autobahnanschluß         |                         |  |
|                        | ausgebautes Strassennetz |                         |  |
|                        | Strassenqualität         |                         |  |
|                        | Staugefahr               |                         |  |
|                        | Parkplatzsituation       |                         |  |
|                        | Anschluß ÖPNV            |                         |  |
|                        | Erreichbarkeit           |                         |  |
|                        | Vekehrsregelung          |                         |  |
|                        | Radfahrer Wege           |                         |  |
|                        | Fußgänger Wege           |                         |  |
|                        | Entfernungen             | Wirtschaftszentren      |  |
|                        |                          | Einkaufszentren         |  |
|                        |                          | Läden tägl. Bedarfs     |  |
|                        |                          | Arbeitsstätten          |  |
|                        |                          | Ämter / Behörden        |  |
|                        |                          | ÖPNV                    |  |
|                        |                          | Medizinische Versorgung |  |
| Kultureinrichtungen    |                          |                         |  |
| Freizeitmöglichkeiten  |                          |                         |  |
| Ausflugsziel           |                          |                         |  |
| ÖPNV / Taxi            | Bahnhofsnahe             |                         |  |
|                        | Deutsche Bahn            |                         |  |
|                        | Erreichbarkeit           |                         |  |
|                        | Bus                      |                         |  |
|                        | Bushaltestelle           |                         |  |
|                        | Taxianschluss            |                         |  |
| Image                  | Bundesland               |                         |  |
|                        | Landkreis                |                         |  |
|                        | Stadt                    |                         |  |
|                        | Strasse                  |                         |  |
|                        | Gebäude                  |                         |  |
|                        | Umfeldes                 |                         |  |
|                        | Wohnsituation            |                         |  |
|                        | Freizeitmöglichkeiten    |                         |  |
|                        | Arbeitsmarktes           |                         |  |

**Tab. 4.2 Standortfaktoren als Grundlage für ein Standortrating<sup>175</sup>**

Diese umfassende Zusammenstellung stellt eine gute Basis für ein Standortrating bestehender Immobilien dar. Für freizeitorientierte Projektentwicklungen auf Brachflächen ergeben sich darüber hinaus noch einige zusätzliche Standortfaktoren, welche den speziellen

<sup>175</sup> Kopplin; Entwicklung eines softwaregestützten Immobilienbewertungs- und Datenbanksystems (2005)

Rahmenbedingungen der Freizeitausrichtung und dem besonderen Sachverhalt der Entwicklung auf einer Brache Rechnung tragen. Einige von Kopplin aufgeführte Faktoren sind für große Projektentwicklungen auf Brachflächen uninteressant, weil entweder gar keine Bestandsgebäude weiter genutzt werden können oder sollen und andere Faktoren durch die Entwicklung des Projektes automatisch befriedigt werden (z.B. Situation Taxistand). Für Projektentwicklungen solcher Spezialimmobilien ist es sinnvoll eine Gruppierung der Faktoren an die grundlegenden Eigenschaften und Anforderungen dieser Projekte anzupassen.

Nachfolgend sind die Standortfaktoren, orientiert an einer freizeitlichen Ausrichtung und der Annahme einer Umsetzung auf einer Brachfläche, exemplarisch zusammengestellt. Die Reihenfolge der einzelnen Faktoren in den Tabellen stellt keine Gewichtung dar. Je nach inhaltlichem Schwerpunkt des Projektes sollte eine Zuordnung einzelner Faktoren entsprechend angepasst werden. In der Tabelle 4.3 sind die Standortfaktoren zusammengetragen, die sich unmittelbar auf die Grundstückseigenschaften beziehen.

| Grundstückseigenschaften                        |
|---|
| Grundstückspreis                                |
| Grundstückswert                                 |
| Flächengröße                                    |
| Form / Zuschnitt                                |
| Infrastruktur der Ver- / Entsorgung             |
| Topographie                                     |
| Gebäudebestand                                  |
| Mögliche Expansionsflächen                      |
| Nachbarbebauung / Nutzungsart                   |
| Grundbucheintragungen (Hypotheken- / Baulasten) |
| Grundsteuern                                    |
| Baugrundbeschaffenheit                          |
| Umweltschutzaufgaben                            |
| Bodenaltlasten                                  |
| Gewässeraltlasten                               |
| Immissionsbelastung                             |

**Tab. 4.3 Standortfaktoren, Gruppierung: Grundstückseigenschaften**

Die Auswahl einer Brachfläche erfordert die Betrachtung zusätzlicher Faktoren im Vergleich zu einer bisher ungenutzten Fläche. So ist es wichtig, ob ein Gebäudebestand auf dem Areal vorhanden ist, oder das Grundstück als unbebaute Fläche vorliegt. Aber auch eine unbebaute Brachfläche stellt höhere Anforderungen an die Untersuchungen zur Bodenbeschaffen-

heit. Sollten vorherige Gebäude bereits rückgebaut sein, ist zu klären, ob dieses auch für die unterirdischen Gebäudeteile wie Fundamente und Keller geschehen ist. Ein künstlicher Bodeneintrag erfordert genauso eine besondere Berücksichtigung, wie z.B. eine ehemalige Braunkohleabbaustätte, die zwar nie bebaut war, aber keinen gewachsenen Boden hat. Boden- und Gewässeraltlasten sind zusätzliche Faktoren, die auf einer Brachfläche zu berücksichtigen sind, aber auch für die freizeitliche Orientierung des Projektes entscheidend sein können. Weitere Faktoren für ein freizeitliches Projekt sind evtl. bestehende Umweltschutzaufgaben (z.B. Lärmschutzaufgaben), und die bestehende Immissionsbelastung. Die Nachbarbebauung und insbesondere deren Nutzungsart kann ein Entscheidungsfaktor für die Umsetzung einer Freizeitnutzung sein. Die Expansionsmöglichkeiten sollten bei einem Freizeitprojekt in jedem Fall in die Untersuchungen einbezogen werden. Als Beispiel sei nur das CentrO in Oberhausen genannt, welches einem stetigen Erweiterungsprozess unterliegt.

Die Tabelle 4.4 zeigt Faktoren, die bei dem Vorhandensein von Bestandsgebäuden eine Rolle spielen.

| <b>Bestandsgebäude auf Grundstück</b>   |
|---|
| Aktuelle Nutzung                        |
| Art des Gebäudes                        |
| Baulicher Zustand                       |
| Flächensituation (Nutzfläche, GRZ, GFZ) |
| Weiternutzung / Umnutzung möglich       |
| Denkmalschutzaufgaben                   |

**Tab. 4.4 Standortfaktoren, Gruppierung: Bestandsgebäude auf Grundstück**

Bei den in dieser Arbeit betrachteten Projektentwicklungen wird es aller Wahrscheinlichkeit selten vorkommen, dass Bestandsgebäude in irgendeiner Form weitergenutzt werden. Wenn dies doch der Fall sein sollte, müssten die dargestellten Faktoren entsprechend feiner untergliedert werden. Notwendig ist aber in jedem Fall die Klärung der Denkmalschutzsituation, um eine Umnutzung oder einen Abbruch sicherstellen zu können.

In der Tabelle 4.5 sind die infrastrukturell relevanten Faktoren zu finden. Um eine hohe Besucherzahl zur Erzielung des wirtschaftlichen Erfolges eines Freizeitprojektes zu erreichen, muss ein besonderes Augenmerk der vorhandenen Infrastruktur gelten. Neben der Anreisemöglichkeit per Straße mit dem Auto oder Bus sind auch die öffentlichen Transportmittel in Betracht zu ziehen. Dabei ist neben der Entfernung zu Verkehrsmittelpunkten wie Bahnhof,

Flughafen und sonstigen ÖPNV-Einrichtungen<sup>176</sup> auch deren Frequentierung mit den entsprechenden Verkehrsmitteln entscheidend. Die Verkehrsregelung in direkter und näherer Umgebung des Areals sollte, gerade bei innerstädtischen Lagen, untersucht werden, um sicher zu stellen, dass die erwarteten Besucherströme auch aufgenommen werden können. Schließlich sollte überprüft werden, ob die Qualität der Straßen und Wege um das Grundstück auch den Ansprüchen an das Gesamtprojekt entsprechen.

| Infrastruktur                   |
|---------------------------------|
| Autobahnanschluß                |
| Entfernung / Frequenz Bahnhof   |
| Entfernung / Frequenz Flughafen |
| Entfernung / Frequenz Hafen     |
| Entfernung / Frequenz ÖPNV      |
| Ausbauzustand Straßennetz       |
| Radwege                         |
| Fußwege                         |
| Qualität der Straßen / Wege     |
| Verkehrsregelung                |

**Tab. 4.5 Standortfaktoren, Gruppierung: Infrastruktur**

Die Faktoren zur geographischen Lage des Grundstückes sind in Tabelle 4.6 zusammengestellt.

| Geographische Lage                             |
|--|
| Sichtbeziehungen                               |
| Gewerbe-, Industrie-, Wohngebiet, Außenbereich |
| Entfernungen Wirtschaftszentren                |
| Entfernungen Kultureinrichtungen               |
| Entfernungen Einkaufszentren                   |
| Entfernungen Läden täglicher Bedarf            |
| Entfernungen zu anderen Freizeiteinrichtungen  |
| Entfernungen zu Ausflugzielen                  |

**Tab. 4.6 Standortfaktoren, Gruppierung: Geographische Lage**

Die bestehenden Sichtbeziehungen von strategischen Punkten wie Autobahn, City usw. sollten, gerade bei einer anspruchsvollen Architekturlösung, überprüft werden. Je nach inhaltli-

<sup>176</sup> z.B. Bus, Straßenbahn, S- und U-Bahn, Zug, Fähre

cher Ausrichtung ist es evtl. von Bedeutung, ob das Grundstück in einem Gewerbe-, Industrie-, Wohngebiet oder im Außenbereich liegt. Dies steht auch im Zusammenhang mit anderen Faktoren, wie z.B. der Planungssicherheit (siehe auch Tabelle 4.6). Die Entfernungen zu Wirtschafts- und Einkaufszentren, Kultureinrichtungen, anderen Freizeiteinrichtungen oder Ausflugszielen kann einen Einfluss auf die Konkurrenzsituation haben oder auch Synergieeffekte stärken (siehe auch Tabelle 4.6).

Die Tabelle 4.7 beinhaltet die Standortfaktoren zum wirtschaftspolitischen Umfeld.

| <b>Wirtschaftspolitisches Umfeld</b>             |
|--|
| Kommunale Situation / Verwaltungsstruktur        |
| Wirtschaftsoffenheit                             |
| Flexibilität der öffentlichen Verwaltung         |
| Flexibilität der politischen Entscheidungsträger |
| Politische Stabilität Kommune                    |
| Wirtschaftspolitisches Klima Bundesland          |
| Fördermittelangebot                              |
| Planungssicherheit                               |
| Genehmigungspraxis                               |
| Stadtentwicklungsprogramm / Masterplan           |
| Stadtmarketing                                   |
| Markteintrittsbarrieren                          |
| Einzugsgebiet / Marktgröße                       |
| Agglomerationseffekte                            |
| Wirtschaftskraft Einzugsgebiet                   |
| Konkurrenzsituation                              |
| Synergieprojekte                                 |
| Passantenfrequenz                                |
| Steuerbelastung                                  |
| Sonstige Abgaben                                 |

**Tab. 4.7 Standortfaktoren, Gruppierung: Wirtschaftspolitisches Umfeld**

Durch den langwierigen Projektentwicklungsprozess bei freizeitlich orientierten Projekten ist es notwendig die Verwaltungsstruktur und die politische Situation eingehend zu analysieren. Sämtliche Risikomöglichkeiten sollten in ihren einzelnen Faktoren untersucht werden (siehe hierzu auch Kapitel 4.3.2 Problemanalyse des öffentlichen Planungs- und Baurechts und dessen Anwendung bei freizeitlich orientierten Projekten). Existierende Stadtentwicklungsprogramme oder Masterpläne können die Schaffung von Planungsrecht beschleunigen und

bedürfen somit ebenfalls einer Untersuchung. Spezielle Anforderungen von Freizeitprojekten sind im Bereich der Marktgröße und dem damit zusammenhängenden Einzugsgebiet gegeben. Je nach Zielgruppenausrichtung sollte dabei auch die Passantenfrequenz am ausgesuchten Grundstück ausgewertet werden. Das spezielle Marktsegment der Freizeit macht es unabdingbar die Konkurrenzsituation aber auch mögliche Synergieprojekte herauszufiltern.

Die spezielle Immobilienmarkt Situation wird mittels der Faktoren aus Tabelle 4.8 untersucht. Die erzielbaren Miet- und Pachtpreise stehen im engen Verhältnis mit der Wirtschaftskraft der Zielgruppe (siehe auch Tabelle 4.7) und stellen die Grundlage für weitere Analysen im Projektentwicklungsprozess dar. Die Wertentwicklung des Immobilienstandortes ist gerade für die Fremdfinanzierung ein Faktor, dem Beachtung geschenkt werden sollte.

| <b>Immobilienmarkt Situation</b> |
|----------------------------------|
| Image des Standortes             |
| Bautätigkeit                     |
| Wertentwicklung                  |
| Miet- / Pachtpreise              |
| Kreditzinsen                     |

**Tab. 4.8 Standortfaktoren, Gruppierung: Immobilienmarkt Situation**

Die Standortfaktoren, die dem Bereich Image zugeordnet werden können, sind in der Tabelle 4.9 dargestellt. Bei freizeitlich orientierten Projekten ist dem Image auf Grund der Akzeptanz bei den Besuchern ein höherer Stellenwert als bei klassischen Büro- und Gewerbeimmobilien zuzuordnen. Die Grundeinstellung gegenüber einem Projekt oder einer Einrichtung kann schon durch das Image einer gesamten Region, eines Landkreises und der Stadt geprägt werden. Mehr Bezug zum eigentlichen Projekt hat das Image des Quartiers und seiner Zuwegung dorthin und das gesamte Erscheinungsbild des Areals. Dazu gehört neben der generellen Sauberkeit, hier sei z.B. auch Graffiti genannt, auch die angrenzende Architektur mit dem Nutzungsgrad und der Nutzungsart der Gebäude. Die soziale Struktur und eine mögliche Segregation kann viel zum Image eines Quartiers beitragen. Ebenso spielen traditionelle Bedeutungen des Standortes genauso wie das generelle Umweltimage je nach inhaltlicher Ausrichtung und Schwerpunkt des Projektes eine Rolle. Ein interaktives Museum zum Thema Bergbau wäre demnach in den Steinkohleabbaugebieten des Ruhrgebietes ebenso positiv angesiedelt, wie ein Gesundheits- und Wellnesscenter in einem Kurbad an der Nordsee. Dies macht deutlich, dass die Auswahl der Standortfaktoren projektabhängig vorgenommen werden sollte.

| Image   |
|---|
| Bundesland                                    |
| Landkreis                                     |
| Stadt / Kommune                               |
| Quartier                                      |
| Zuwegung                                      |
| Sauberkeit                                    |
| Soziale Struktur des Quartiers                |
| Segregation                                   |
| Erscheinungsbild des Areals                   |
| Angrenzende Architektur (Bestandsarchitektur) |
| Bedeutung als traditioneller Standort         |
| Umweltimage                                   |
| Freizeitmöglichkeiten                         |

**Tab. 4.9 Standortfaktoren, Gruppierung: Image**

Im Rahmen der Umfeld Analyse sind ebenfalls Standortfaktoren zu untersuchen, welche in der Tabelle 4.10 zu finden sind. Je nach Nutzungsart können die natürlichen äußeren Bedingungen am Standort eine Rolle spielen. Hier seien das Klima, die Luft- oder Wasserqualität genannt. Kulturelle Einrichtungen, wie Theater, Ausstellungen, Veranstaltungen, Galerien und Kinos in der näheren Umgebung und der generelle Freizeit- und Aufenthaltswert gehören bei der Analyse ebenso dazu, wie die Demographie und die medizinische Versorgung. Auch die Kriminalitätsquote des Quartiers muss Bestandteil der Untersuchungen sein.

| Umfeld Analyse                    |
|-----------------------------------|
| Kulturelle Einrichtungen          |
| Freizeitwert                      |
| Sonstige Anziehungspunkte         |
| Klima                             |
| Wetter                            |
| Aufenthaltsqualität / Grünflächen |
| Luftqualität                      |
| Wasserqualität                    |
| Medizinische Versorgung           |
| Demographie                       |
| Kriminalität / Sicherheit         |

**Tab. 4.10 Standortfaktoren, Gruppierung: Umfeld Analyse**

Die Tabellen 4.3 bis 4.10 beinhalten allesamt Standortfaktoren, deren Bewertung auf dem Ist-Zustand beruht. Darüber hinaus sollten auch Standortfaktoren, die eine Entwicklung prognostizieren, bei den Analysen und Bewertungen einbezogen werden. Dies betrifft zum einen die generelle Stadt- und Stadtteilentwicklung, inklusive eines möglichen Strukturwandels, als auch die mögliche Entwicklung angrenzender Grundstücke. Auch die Entwicklung der Wirtschaftskraft und des Einzelhandels spielt eine Rolle. Sehr wichtig, gerade bezüglich einer langen Entwicklungszeit, ist auch die Demographieentwicklung des Einzugsgebietes und erwartete Migrationstrends.

| Entwicklungspotentiale    |
|---------------------------|
| Stadtentwicklung          |
| Stadtteilentwicklung      |
| Strukturwandel            |
| Wirtschaftskraft          |
| Arbeitslosenquote         |
| Einzelhandel              |
| Nachbargrundstücke        |
| Migrationstrends          |
| Demographie Einzugsgebiet |

**Tab. 4.11 Standortfaktoren, Gruppierung: Entwicklungspotentiale**

Die Übersicht der dargestellten Standortfaktoren lässt deutlich werden, dass für die professionelle Analyse und Bewertung des Standortes ein aus Spezialisten bestehendes Team benötigt wird. Spezielle Aufgabenstellungen müssen von entsprechenden Fachleuten bearbeitet werden und durch den Projektentwickler koordiniert und abgestimmt werden.

#### **4.6.2 Vorgehensweise bei der Wichtung und Bewertung von Standortfaktoren für unterschiedliche Projektarten**

Eine Wichtung von Standortfaktoren zu einem möglichst frühen Zeitpunkt der Entwicklung ist eine hilfreiche Grundlage für eine zielgerichtete Machbarkeitsstudie und weitere notwendige Analysen. Um eine Wichtung durchführen zu können bedarf es vorher einer genauen Zieldefinition des Projektes. Dies bezieht sich zum einen auf das inhaltliche Konzept, aber auch auf die anvisierten Nutzer und Betreiber. Daraus folgend muss die Gewichtung der einzelnen Standortfaktoren für jede neue Projektentwicklung nach den individuellen Gegebenheiten vorgenommen werden. Allerdings ergeben sich spezielle inhaltliche Konzepte und die dafür notwendigen Betreiberkonzepte oft erst während der ersten Phasen der Projektentwicklung, so dass die Analyse und Wichtung der Standortfaktoren einem ständigen Prozess unterliegt.

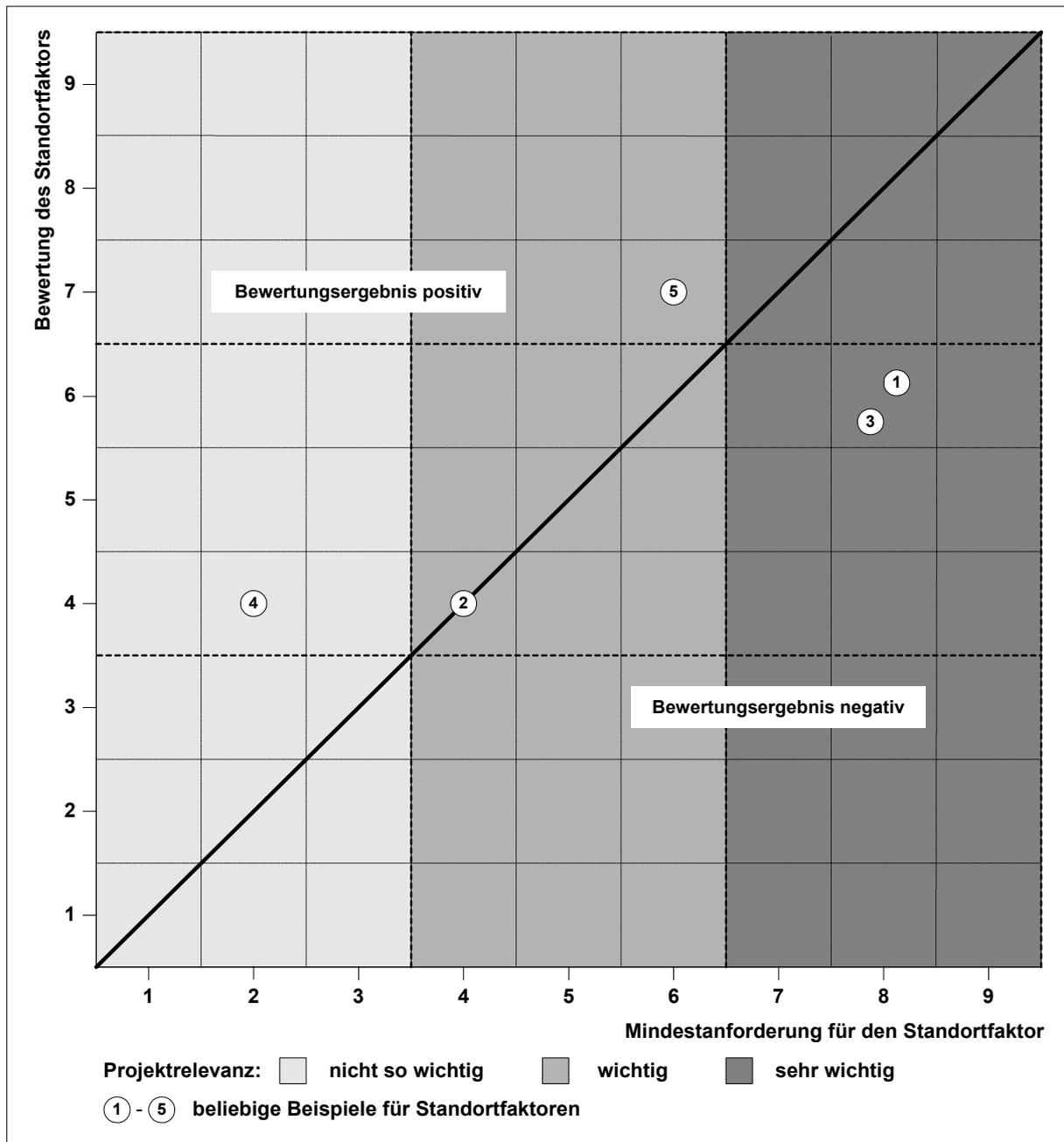
Auch vorgenommene Wichtungen können sich durch Konzeptänderungen ändern und müssen dementsprechend erkannt und angepasst werden. Die Standortanalyse ist demnach nicht abgeschlossen, wenn sie einmalig durchgeführt wurde, sondern ist wie alle anderen Analysen und Studien fortlaufend auf Aktualität zu überprüfen. Eine Vernetzung der jeweiligen Fachleute innerhalb des Projektentwicklerteams ist auch aus diesem Grunde absolut wichtig. Das alleinige Aufstellen der Standortanalyse durch Spezialisten reicht somit nicht aus. Die Auswirkungen der zahlreichen äußeren und inneren Einflüsse bei einer freizeitleich orientierten Projektentwicklung müssen überprüft werden, um die nachgewiesene Machbarkeit des Projektes sicher zu stellen.

Diese unbedingt erforderliche individuelle Wichtung von Standortfaktoren für Projektentwicklungen mit freizeitleichem Schwerpunkt macht eine allgemeine und übertragbare Einteilung und Wichtung von Standortfaktoren unmöglich. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle eine mögliche Vorgehensweise für den Wichtungsprozess aufgezeigt werden, diese Methodik wiederum ist übertragbar, und anhand verschiedener Beispiele veranschaulicht werden.

Die theoretische Möglichkeit eines paarweisen Vergleichs aller Faktoren untereinander (siehe hierzu auch Kapitel 5.2 Parameterentwicklung und -gruppierung) führt zwar mittels einer wissenschaftlichen Methodik zu einem belegbaren Ergebnis, würde aber in der auch nachweisbaren Bewertungslogik zu unrealistischen Ergebnissen führen. Dies begründet sich zum einen durch die schlechte Vergleichbarkeit aller Faktoren untereinander, zum anderen durch die sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren. Diese Abhängigkeit würde eine Anwendung der im Kapitel 5.2 möglichen Methoden sogar gänzlich ausschließen. Zudem führt ein paarweiser Vergleich der Faktoren vielleicht zu einer Rangfolge der Faktoren untereinander, entscheidend ist aber die Wichtung hinsichtlich der Zieldefinition der geplanten Projektentwicklung. Aus diesem Grund wird vom Autor dieser Arbeit eine „subjektive“ Wichtung der einzelnen Standortfaktoren, ausgerichtet nach den Zielvorstellungen vorgeschlagen.

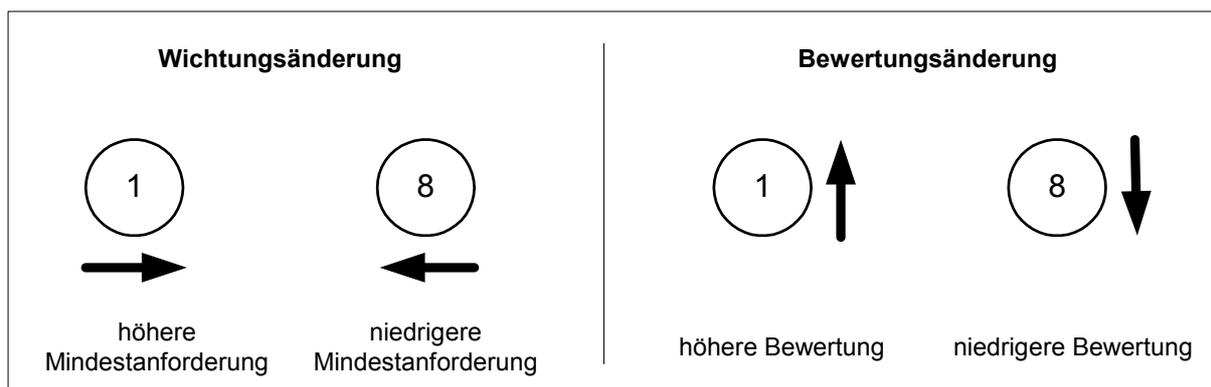
Auf der Grundlage der Zieldefinitionen des Projektes und seiner konzeptionellen Ausrichtung findet eine Wichtung der Faktoren durch eine Mindestanforderung für die darauf folgende Bewertung statt. Für die Wichtungsskala wird eine Punkteinteilung von 1 bis 9 vorgeschlagen. Zwischenwerte sind nicht möglich. Die Faktoren mit der Wichtung 1-3 sind als nicht so wichtig einzustufen, die Faktoren mit den Punktzahlen 4-6 sind als wichtig einzuordnen, die mit 7-9 gewichteten Faktoren sind als sehr wichtig anzusehen. Während der Durchführung der Standortanalyse erarbeiten alle Fachleute gemeinsam den Ist-Zustand der Standortfaktoren und bewerten diesen ebenfalls bezogen auf die Projektziele. Durch den Vergleich mit den zuvor definierten Mindestanforderungen findet automatisch eine projektbezogene Be-

wertung der Faktoren statt. Dieses Ergebnis kann visuell in der Form wie beispielhaft in Abbildung 4.9 zu sehen, dargestellt werden. Die Grenzlinie zwischen positivem und negativem Bewertungsergebnis wird im Folgenden Bewertungsgrenzlinie genannt. Eine exemplarische Anwendung an einem Beispielprojekt wird am Ende dieses Kapitels durchgeführt. Mit dieser Darstellungsform ist es möglich mehrere Faktoren im gleichen Bewertungspunktfeld darzustellen. So haben die beiden Faktoren Nr. 1 und Nr. 3 in der Abbildung 4.9 die gleiche Mindestanforderung und die gleiche Bewertung. Es wird durch diese Darstellungsform auf einen Blick erkennbar, welche Faktoren die geplante Projektentwicklung zum aktuellen Stand negativ beeinflussen können und wie die Relevanz bezüglich deren Auswirkung ist.



**Abb. 4.9 Bewertung von Standortfaktoren**

Zur besseren Übersichtlichkeit und Zuordnungsmöglichkeit von Kompetenzen und Verantwortung sollten mögliche Standortfaktoren in unterschiedliche Gruppen, z.B. ähnlich dem Schema nach den Tabellen 4.3 bis 4.11, eingeteilt werden. Diese Untergliederung dient hauptsächlich der späteren Fortschreibung der Wichtung und Bewertung. Die entsprechenden Fachleute des Projektentwicklungsteams haben die Beobachtung der beeinflussbaren Faktoren durch ihre Aufgabenbereiche in Ihrer Verantwortung. So können Einflüsse in bestimmten Bereichen des Projektes besser erkannt, schneller und zielgerichteter einzelnen Faktoren zugeordnet werden. Geänderte Randbedingungen können durch Anpassung der Wichtung der betroffenen Faktoren im Bewertungsprozess berücksichtigt werden (siehe hierzu auch Kapitel 5.1 Parameterentwicklung und -gruppierung und Kapitel 5.3 Anwendung der Methoden und Parameter zur Risikobewertung). Die Darstellung der geänderten Wichtung und die geänderten Ergebnisse der Faktorenbewertung kann nach dem Schema der Abbildung 4.10 mit in die Bewertungsgrafik übernommen werden. So kann der vorherige Zustand in derselben Grafik anschaulich dargestellt werden und zur zusätzlichen Sensibilisierung im weiteren Entwicklungsprozess beitragen.



**Abb. 4.10 Darstellung von Wichtungs- und Bewertungsänderungen**

Neben der reinen Gruppierung der einzelnen Faktoren sollte eine Vernetzung der sich beeinflussenden Standortfaktoren vorgenommen werden und auch visuell dargestellt werden. Dies kann z.B. durch eine Markierung mit entsprechendem Hinweis auf vernetzte Faktoren in einer Liste geschehen. Ändert sich die Gewichtung eines solchen Faktors, so kann der oder die damit zwangsläufig zusammenhängenden Faktor/en ebenfalls überprüft und angepasst werden. Diese vernetzten Faktoren können durchaus in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen liegen, was die Notwendigkeit der Abstimmung der Planer deutlich macht.

Die Vernetzung soll an den beiden, in den Tabellen 4.7 und 4.8 aufgeführten, Standortfaktoren „erzielbare Miet- und Pachtpreise“ und „Wirtschaftskraft der Zielgruppe“ veranschaulicht werden. Wenn z.B. der Betreiber einer Erlebnisgastronomie eine bestimmte Pacht für die von ihm genutzten Räume zahlt, braucht er einen dazu entsprechenden Umsatz, den er wie-

derum aus dem Geschäft mit seinen Kunden generiert. Sinkt die Wirtschaftskraft seiner Kunden, kann er diesen notwendigen Umsatz nicht mehr erwirtschaften und ist nicht mehr in der Lage die entsprechende Pacht zu zahlen. Nun kann er, wenn alle anderen Möglichkeiten seines wirtschaftlichen Betriebes optimiert sind, entweder in die Insolvenz gehen, oder aber versuchen die Pacht zu verringern. Wenn eine entsprechend niedrigere Pacht vereinbart wird, sinkt damit aber gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit des Gesamtkonzeptes, auf deren Grundlage z.B. die Refinanzierung des Investors fußt. Dieses sehr vereinfachte Beispiel macht deutlich, wie wichtig es ist bestehende Vernetzungen möglichst frühzeitig zu erkennen und in der späteren Risikoabschätzung richtig zu berücksichtigen.

Die Notwendigkeit individueller zielbezogener Wichtungen von Standortfaktoren für jede neue Projektentwicklung soll anhand von weiteren Beispielen dargelegt werden. Unter der Gruppe der Grundstückseigenschaften in Tabelle 4.3 findet sich der Standortfaktor „mögliche Expansionsflächen“. Jedes Freizeitprojekt hat seine eigenen inhaltlichen Konzepte. Aber gerade Freizeitprojekte unterliegen, im Gegensatz zu klassischen Immobilienprojekten, einem Risiko der Verhaltensbeliebigkeit seiner Nutzer (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1.5 Risikoanalyse), was die ständige Anpassung der Konzepte und Attraktionen an den Nachfrage Markt nach sich zieht. Auch Konkurrenzprojekte können solche Änderungen notwendig machen. Um diesem Anpassungsprozess nachkommen zu können, kann es notwendig sein, optionale Expansionsflächen zur Verfügung zu haben. Da sich das Spektrum der notwendigen Flächenexpansion je nach Projektart stark unterscheiden kann, bei einem Science Center wird es geringer sein als bei einem Freizeitpark, ist somit auch eine unterschiedliche Wichtung dieses Standortfaktors vorzunehmen.

Als weiteres Beispiel für unterschiedliche Wichtungsansätze gleicher Standortfaktoren bei unterschiedlichen Projektentwicklungen soll die Zielgruppe des Projektes dienen. Wird die Zielgruppe bei einem innerstädtischen Projekt zum Großteil aus der dort ansässigen städtischen Bevölkerung generiert, werden die Standortfaktoren der öffentlichen Infrastruktur und des ÖPNV-Angebotes entsprechend hohes Gewicht haben. Ein vorhandener Autobahnanschluss oder die Nähe zum Fernbahnhof wird dann weniger ins Gewicht fallen. Dieses würde sich bei einem in der Peripherie gelegen Projekt, mit einer hauptsächlich überregionalen Zielgruppe, entsprechend ändern.

Die aufgeführten Beispiele machen deutlich, dass eine Übertragung von Wichtungen von Standortfaktoren nicht einfach von einem zum nächsten Projekt durchgeführt werden kann.

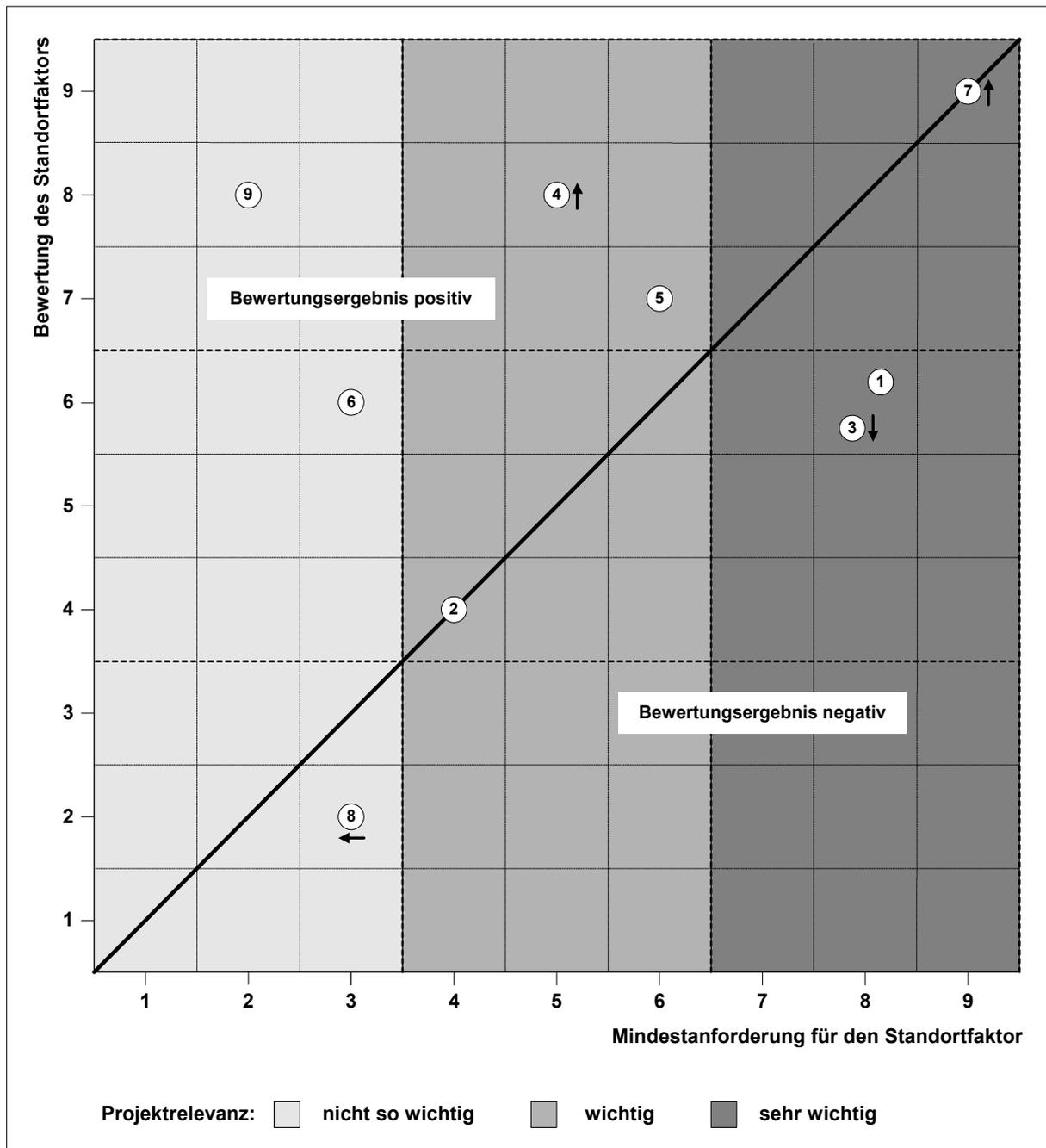
Zur besseren Veranschaulichung der Vorgehensweise zur Bewertung der Standortfaktoren und zur Fortschreibung bei sich ändernden Randbedingungen ist im Folgenden ein Anwendungsbeispiel aufgeführt. Dazu wird zunächst ein Beispielprojekt definiert und fiktiv mit Szenarien belegt. Bei dem geplanten Projekt soll es sich um die Entwicklung eines Science Center handeln, welches das Weltall als Themenschwerpunkt haben soll. Die Aktualität dieser Art von Freizeitprojekten wird anhand der geplanten und im Bau befindlichen Science Center, deren Standorte in der Abbildung 2.6 dargestellt sind, deutlich. Die Hauptzielgruppe dieses beispielhaften Science Centers sind Schulklassen und Familien mit Kindern. Die Brachfläche, auf der das Projekt entwickelt werden soll, befindet sich am Rande des Zentrums einer Großstadt. Die ersten Schritte der Projektentwicklung sind bereits abgeschlossen und es haben sich zu diesem Zeitpunkt bereits einige Randbedingungen des Projektes gegenüber der Erstbewertung geändert. Diese grobe Definition des Projektes soll zunächst ausreichen, um eine beispielhafte Bewertung ausgewählter Standortfaktoren zu veranschaulichen. Weitere angenommene Gegebenheiten des Projektes werden bei der Durchführung der fiktiven Bewertung einiger beispielhafter Standortfaktoren festgelegt.

Die Abbildung 4.11 zeigt eine Auswahl bewerteter Standortfaktoren für das Anwendungsbeispiel Science Center.

Folgende Standortfaktoren aus den Tabellen 4.3 bis 4.11 sind der Nummerierung in der Abbildung 4.11 zugeordnet:

- Nr. 1 – Grundstückspreis
- Nr. 2 – Mögliche Expansionsflächen
- Nr. 3 – Konkurrenzsituation
- Nr. 4 – Entfernung / Frequenz ÖPNV
- Nr. 5 – Autobahnanschluss
- Nr. 6 – Nachbarbebauung
- Nr. 7 – Planungssicherheit
- Nr. 8 – Immissionsbelastungen
- Nr. 9 – Passantenfrequenz

Die Zuordnung von Mindestanforderungen und die anschließenden Bewertungen werden nachfolgend erläutert. Es wird ebenso aufgezeigt, warum Änderungen zu höheren und niedrigeren Bewertungen zu Stande kommen können und wie diese grafisch dargestellt sind. Das gleiche wird für Änderungen der Mindestanforderungen von Standortfaktoren durchgeführt.



**Abb. 4.11 Exemplarische Bewertung von Standortfaktoren für das Anwendungsbeispiel**

Standortfaktor Nr. 1: Grundstückspreis

Der Grundstückspreis spielt für dieses Beispielprojekt, wie bei den meisten Projektentwicklungen, als Realisierungsgrundlage eine wichtige Rolle und hat deshalb als Mindestanforderung 8 Punkte zugeordnet bekommen. Diese 8 Punkte entsprechen der Vorgabe eines sehr günstigen Kaufpreises. Die Überprüfung des Marktpreises ergab aber, dass der verlangte Preis etwas höher liegt, als in einer ersten einfachen Developer-Rechnung kalkuliert wurde, um einen entsprechenden Gewinn generieren zu können. Dieser Faktor wird dementspre-

chend schlechter als die Mindestanforderung bewertet und liegt mit 6 Punkten damit unterhalb der Bewertungsgrenzlinie im Bereich der negativen Bewertungsergebnisse.

#### Standortfaktor Nr. 2: Mögliche Expansionsflächen

Die möglichen Expansionsflächen haben eine Mindestanforderung von 4 Punkten, da zurzeit keine Erweiterung geplant ist. Diese Vorgabe wird bei der Bewertung bestätigt. Die Nutzungen eines angrenzenden, nicht bebauten Grundstücks hat in den letzten Jahren stetig gewechselt, somit wäre ein späterer Erwerb bei eventuell notwendiger Expansion durchaus möglich. Da diese Angabe jedoch nicht gesichert ist, liegt die Bewertung ebenfalls im unteren Bereich.

#### Standortfaktor Nr. 3: Konkurrenzsituation

Die vorherrschende Konkurrenzsituation ist ein wichtiger Faktor für die Wirtschaftlichkeit des Projektes, entsprechend hoch ist die Mindestanforderung mit 8 Punkten angesetzt. Ein Konkurrenzprojekt in der Nähe würde somit als negativ angesehen. Bei der Anfangsbewertung wurde die hohe Mindestanforderung erfüllt, inzwischen ist aber ein Projekt mit ähnlichem Konzept in der gleichen Stadt angedacht worden. Aus diesem Grunde hat sich die Bewertung dieses Faktors von 8 auf 6 Punkte verschlechtert, die Tendenz der niedrigeren Bewertung ist an dem nach unten gerichteten Pfeil neben der Nummerierung abzulesen.

#### Standortfaktor Nr. 4: Entfernung / Frequenz ÖPNV

Da die Anfahrt der anvisierten Zielgruppe zu größeren Teilen mit Bussen oder PKW geschehen wird, ist dem Standortfaktor ÖPNV-Entfernung und -Frequenz mit fünf Punkten eine mittlere Mindestanforderung zugeordnet worden. In der ersten Bewertung wurden diesem Standortfaktor auf Grund von vorhandenen Bus- und Straßenbahnhaltestellen in unmittelbarer Nähe des Baugrundstücks 7 Punkte zugeteilt. Inzwischen haben die örtlichen Nahverkehrsbetriebe signalisiert, dass die Frequenz der angrenzenden Bus- und Bahnlinien nach Fertigstellung des Projektes erhöht werden soll. Darum steigt die Bewertung dieses Faktors um einen Punkt. Die höhere Bewertung gegenüber dem Vorzustand ist an dem nach oben gerichteten Pfeil am Faktor Nr. 4 in der Abbildung 4.11 zu erkennen.

#### Standortfaktor Nr. 5: Autobahnanschluss

Die etwas größere Bedeutung eines Autobahnanschlusses gegenüber dem Angebot des ÖPNV wird durch die leicht höhere Mindestanforderung an diesen Faktor mit 6 Punkten gerecht. Die Untersuchung des Ist-Zustandes zeigt, dass die nächste Autobahnauffahrt vom Baugrundstück aus in kurzer Zeit zu erreichen ist. Entsprechend gut fällt die Bewertung aus.

#### Standortfaktor Nr. 6: Nachbarbebauung

Die Art der Nachbarbebauung spielt für das Projekt eine eher untergeordnete Rolle und wird demnach nur mit der Mindestanforderung 3 belegt. Die Situation vor Ort zeigt, dass die Nachbarbebauung eine hohe architektonische Qualität aufweist. Lediglich das beim Faktor Nr. 2 angesprochene rückwärtige Grundstück liegt ebenfalls brach und ist zurzeit mit einer Zwischennutzung belegt, was die Bewertung ein wenig schmälert. Dennoch wird dieser Faktor hoch bewertet und liegt mit 6 Punkten deutlich oberhalb der Bewertungsgrenze im positiven Bewertungsergebnisbereich.

#### Standortfaktor Nr. 7: Planungssicherheit

Wie bei allen Projektentwicklungen nimmt der Standortfaktor der Planungssicherheit auch bei diesem Beispielprojekt eine entscheidende Rolle ein und wird damit mit der höchstmöglichen Mindestanforderung von 9 Punkten belegt. Ein Bebauungsplan existiert für das Baugrundstück nicht, ein Bebauungsplan für die Nachbargrundstücke ließe das geplante Projekt nicht zu. Ein in der Bearbeitungsphase befindlicher Masterplan sah die Möglichkeit von Freizeiteinrichtungen im betroffenen Quartier vor, was zu einer guten Bewertung des Faktors mit 7 Punkten geführt hat. Im Laufe des bisherigen Projektentwicklungsprozesses wurde der Masterplan an die Anforderungen der geplanten Entwicklung angepasst und inzwischen verabschiedet. Damit ist die Planungssicherheit gegeben. Die Stadt hat das geplante Science Center bereits in ihr Stadtmarketingkonzept aufgenommen, so dass die Bewertung ebenfalls auf 9 Punkte geändert wurde. Diese Bewertungsänderung ist ebenfalls am zugehörigen Pfeil neben der Nummer des Faktors zu sehen.

#### Standortfaktor Nr. 8: Immissionsbelastungen

Das Grundkonzept des Projektes sah die Einrichtung einer Außenfläche mit verschiedenen Attraktionen vor. Die Mindestanforderungen an die maximalen Immissionsbelastungen wurden daher mit 7 Punkten belegt. Eine erste Bewertung ergab aber große Lärmbelastungen durch angrenzende Straßen und eine Bahnlinie, so dass der Standort bezüglich der Immissionsbelastung insgesamt nur mit 2 Punkten bewertet werden konnte. Darauf wurde reagiert und das Nutzungskonzept geändert. Nach dem neuen Konzept sollen alle Attraktionen innerhalb des Gebäudes stattfinden, lediglich ein integriertes Café wird eine Außenfläche in Anspruch nehmen. Damit konnte die Mindestanforderung an die Immissionsbelastung schon auf Grund der Konzeptänderung von 7 auf 3 Punkte herabgesetzt werden. Das immer noch negative Bewertungsergebnis dieses Faktors könnte im Weiteren z.B. noch mit einer entsprechenden architektonischen Gestaltung beeinflusst werden. Damit könnte eine weitere Absenkung der Mindestanforderung erreicht werden. Es stellt aber bereits jetzt keine hohe Projektrelevanz mehr da.

#### Standortfaktor Nr. 9: Passantenfrequenz

Diesem Standortfaktor wurde die niedrige Mindestanforderung von 2 Punkten zugewiesen, weil der Anteil der zufälligen Laufkundschaft an der Zielgruppe beim aktuellen Nutzungskonzept sehr gering ist. Bewertet wurde der Faktor aber mit 8 Punkten und damit sehr hoch. Dies liegt an der sehr nahen Lage zur Innenstadt und an der Tatsache, dass eine wichtige Fußwegeverbindung das Grundstück tangiert. Damit besteht bei diesem Faktor ein großes Potential, was in der grafischen Darstellung sehr gut ablesbar ist. Um dieses Potential ausschöpfen zu können, wäre es sinnvoll, das Nutzungskonzept anzupassen und z.B. das Café auch für diese Laufkundschaft zu öffnen und nicht nur den Besuchern des Science Center vorzubehalten.

Die Anwendung der vorgeschlagenen Vorgehensweise bei der Bewertung der Standortfaktoren und deren grafischen Darstellung am fiktiven Praxisbeispiel zeigt, dass Risiken aber auch Potentiale schnell und einfach erkannt werden können. Ebenso können Änderungen der Rahmenbedingungen von Entwicklungstendenzen bei den Mindestanforderungen und den Bewertungen der Faktoren bei der Darstellung berücksichtigt werden.

#### **4.7 Projektvermarktung von freizeitlich orientierten Projekten**

Die Projektvermarktung von Projekten mit freizeitlichem Schwerpunkt weist, im Vergleich mit Entwicklungen auf dem Dienstleistungs- oder Wohnungsbausektor, verschiedene Besonderheiten auf.

Eines der Hauptrisiken von freizeitlichen Projektentwicklungen ist das zuvor angesprochene Entwicklungs- oder Kundenrisiko (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1.5 Risikoanalyse). Dieses Risiko kann in seinen Auswirkungen, ähnlich wie andere Teile der Machbarkeitsstudie, nur prognostiziert werden. Die zusätzliche Gefahr besteht aber darin, dass sich die Grundlagen für diese Risikobewertung im Projektentwicklungsprozess entscheidend verändern können und somit große Auswirkungen auf den Gesamterfolg des Projektes haben können (siehe hierzu auch Kapitel 5.1 Parameterentwicklung und -gruppierung für freizeitlich orientierte Projektentwicklungen auf Brachflächen).

Mittels der Projektvermarktung ist eine gewisse Steuerung des Kundenrisikos möglich. Die harte Grundlage, ob ein Kundenstamm für das Projekt vorhanden sein wird, wird während der Machbarkeitsstudie ermittelt. Dennoch kann durch ein zielgerichtetes und frühzeitiges Marketing das Bewusstsein der potentiellen Besucher gesteuert und sensibilisiert werden. Demnach sollte die Vermarktung des Projektes bereits während der Projektkonzeption be-

dacht und angegangen werden<sup>177</sup> (siehe hierzu auch Abb. 3.1 Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses).

Der frühe Zeitpunkt des Marketingbeginns für das Projekt birgt aber auch eine gewisse Gefahr. Der angestrebte Markenname oder Slogan für das Projekt muss aus noch nicht gesicherten Grundlagen geboren werden, denn diese werden erst im Laufe der Machbarkeitsstudie erarbeitet und ausgewertet. Hier ist das Fingerspitzengefühl der, nach Möglichkeit erfahrenen Projektentwickler, gefragt. Sehr wichtig ist auch die Begriffsbezeichnung des Namens des Gesamtprojektes. Hier sollte beachtet werden, dass Unbeteiligte evtl. völlig andere Interpretationen als der Projektentwickler anstellen könnten. Aus diesem Grunde ist eine genauere Definition der Inhalte des Projektes bereits bei den ersten Äußerungen zu möglichen Projektideen sinnvoll, um einer grundlegenden ablehnenden Haltung von der Bevölkerung, der Politik oder den Trägern öffentlicher Belange im Vorfeld entgegenzuwirken. An dieser Stelle sei nochmals der zwingend notwendige Dialog aller an der Projektentwicklung direkt und indirekt Beteiligten erwähnt (siehe hierzu auch Kapitel 3.3.2 Organisationsstruktur / Kommunikationsstruktur). Eine gesunde Offenheit gegenüber Interessierten und Kritikern wird die positive Entwicklung des Projektes unterstützen.

Durch gezielte Maßnahmen kann die Aufmerksamkeit auf das Projekt gelenkt werden und durch kontinuierliche Darstellung der positiven Auswirkungen des Projektes ein insgesamt positives Image erzeugt werden. Die späteren Kunden, also die Bevölkerung, sollten somit ehrlich aber konsequent über das Projekt informiert werden und auch informativ am Entwicklungsprozess des Projektes beteiligt werden. Die Darlegung der voraussichtlich entstehenden neuen Arbeitsplätze stellt dabei, gerade in heutiger Zeit, zum Beispiel ein wichtiges Argument dar. Die Veranschaulichung der Aufwertung eines brachliegenden und evtl. kontaminierten Grundstücks, oder die Verbesserung der Infrastruktur des Quartiers oder gar der Region sind wichtige positive Randerscheinungen neben dem eigentlichen Inhalt des Projektes, welche auch nach außen hin dargestellt werden sollten.

Ein nicht zu unterschätzender Punkt auf dem Weg zum positiven Image ist der richtige Umgang mit der Presse und den Journalisten selbst. Hier gilt wie so oft: der erste Eindruck zählt. Die entsprechenden Ansprechpersonen im Unternehmen oder Presseabteilung sollten stets erreichbar und freundlich sein. Der aktive Dialog mit der Presse fördert eine positive Berichterstattung. Sehr negativ sind notwendige Gegendarstellungen<sup>178</sup> bei einem Freizeitprojekt, welches dann in Zeitungen und Internet-Foren auf ganz anderen Ebenen unkontrollierbar diskutiert wird. Pressemitteilungen sollten zielgerichtet nach dem Empfänger verfasst und

---

<sup>177</sup> vgl. Biet; Willhuhn; Real Estate Identity; Immobilien Manager; Nr. 9 September 2005 (2005) S. 24

<sup>178</sup> z.B. Freizeitpark Beltheim (Feriendorf mit Skihalle); [www.freizeitpark-beltheim.de](http://www.freizeitpark-beltheim.de) (2005)

klar strukturiert werden. Pressebesuche auf der Baustelle und/oder im Besuchercenter sollten projektintern abgestimmt werden, gut vorbereitet sein und mit ausreichend Zeit versehen werden. Die Presse ist letztendlich die Kommunikationsplattform für den Projektentwickler und das gesamte Team. Auf diese Art und Weise ist eine positive Positionierung des Freizeitprojektes in der öffentlichen Meinung realisierbar.<sup>179</sup>

Ebenso sollte eine herausragende Architektur entsprechend in das Marketing einfließen. Umfragen zu Folge kann der Anteil der Besucher, die wegen der Architektur ein Projekt/Objekt besuchen, bis zu einem Fünftel der Gesamtbesucherzahl ausmachen, wie Erhebungen bei laufenden Projekten nach dem Eröffnungsjahr, in welchem der Anteil der Besucher mit einem architektonischem Interesse noch größer ist, belegen.<sup>180</sup> Voraussetzung ist dabei natürlich, dass das Projekt über entsprechende Architekturqualitäten verfügt. Schon während der Bauphase kann dieses Besucherpotential durch mögliche Baustellenführungen mobilisiert und erhöht werden.

Damit das Projekt für die zukünftigen Kunden greifbar wird, sollte ein Markenname<sup>181</sup> und/oder Slogan entwickelt werden<sup>182</sup>, der sich während der langen Zeit der Entwicklung im Bewusstsein der Bevölkerung festsetzen kann. Dazu ist es notwendig das Marketing der zukünftigen Nutzergruppe anzupassen, welche am Anfang der Machbarkeitsstudie, mittels Markt- und Konjunkturanalyse untersucht wird. Es gilt dabei aber sicher zu stellen, dass die entwickelten und proklamierten Leitthemen auch thematisch umgesetzt werden, denn die Kunden erwarten beim späteren Besuch natürlich auch die angekündigten Inhalte.<sup>183</sup>

Die notwendige Abstimmung zwischen Marketing und Markt- und Konjunkturanalyse zeigt wieder einmal, dass die Kooperation zwischen den Beteiligten einer Projektentwicklung einen sehr hohen Stellenwert hat und sich alle als ein großes Team verstehen sollten. Denn sowohl die Machbarkeitsstudie, als auch das Marketingkonzept wird von unterschiedlichen Spezialistenteams bearbeitet werden.

Die Inhalte des Marketingkonzeptes können je nach Projekt variieren. Es kann in dieser Arbeit kein fertiges Konzept vorgestellt werden, da jedes Projekt einzigartig ist. Es sollen viel mehr die speziellen Besonderheiten für freizeitlich orientierte Projektentwicklungen aufgezeigt werden.

---

<sup>179</sup> vgl. CAV; PR-Knigge – Vom Umgang mit Journalisten; Freizeit Leisure Professionell Nr. 1 (2003) S. 33 ff.

<sup>180</sup> vgl. Bischoff, Thorsten; Bildungsimmoblie Science Center, Teil 1 "Touch please" - Bildung und Unterhaltung im Science Center in: Immobilien Zeitung (2002) S. 12

<sup>181</sup> vgl. Bob; Orthen; Zielsicher am Kunden vorbei; Immobilien Manager; Nr. 1+2 (2005) S. 28

<sup>182</sup> vgl. Pachowsky; Bau- und Immobilienmarketing (2002) S. 317ff

<sup>183</sup> Scheurer; Touristische Angebotsgestaltung in der Erlebnisökonomie. Erlebnis-Setting; Freizeit Leisure Professionell Nr. 6 (update) (2003) S. 22

Wie zuvor erwähnt ist das positive Image des Projektes ein wichtiger Faktor, speziell für die Startphase nach der Eröffnung. Beim Eröffnungstermin sollen die in der Machbarkeitsstudie prognostizierte Besucherzahl erreicht werden. Damit muss das Interesse der potentiellen Kunden bereits frühzeitig, lange vor diesem Termin, geweckt werden.<sup>184</sup> Dieses sollte zum einen durch die gängigen Medien, wie Fernsehen, Radio, Internetauftritt und Printmedien<sup>185</sup> geschehen. Zusätzlich sollten direkt vor Ort des Projektes schon während der Bauphase Informationsmöglichkeiten für die späteren Kunden und andere Interessierte eingerichtet werden.

Ein sehr wichtiges Werbungsinstrument ist auch eine Anzeige der Tages- oder Fachpresse, und je nach prognostiziertem Einzugsgebiet, die Schaltung von Werbeblöcken im Regionalfernsehen. Damit wird ein breiter Aufmerksamkeitshorizont geschaffen, welcher durch stetige Wiederholung gefestigt werden sollte. Nach dieser Anfangssensibilisierung ist es sinnvoll mittels gezielter „Mailings“<sup>186</sup> die potentiellen Kunden direkt anzusprechen<sup>187</sup>. Dabei sollte, wie in den Anzeigen auch, die Möglichkeit zu einer vertiefenden Informationsbeschaffung angeboten werden. Dafür bietet sich der Link zur vorbereiteten Homepage des Projektes an. Diese Internetadresse sollte demnach einfach zu merken sein. Um das weitere Interesse der Kunden auch befriedigen zu können, müssen auf der Homepage natürlich auch weiterführende Informationen zu finden sein. Im Idealfall existiert dort die Möglichkeit zur Eintragung in eine Newsletterdatenbank, so dass weitere Informationen noch persönlicher und zielgerichteter adressiert werden können. Hier gilt es das Interesse der potentiellen Kunden am Projekt derart zu mobilisieren, dass der Wunsch nach Informationsbeschaffung auf den Kunden übergeht. Dazu gehört auch eine stetige Aktualisierung des Internetauftritts. Die Einrichtung einer Webcam lädt ebenso zum wiederholten Aufruf der Seite ein.

Die angesprochene Informationsmöglichkeit vor Ort ist das so genannte „Baustellenmarketing“.<sup>188</sup> Eine übliche Form dieses Baustellenmarketing ist, neben der Inszenierung der Baustelle als Attraktion die Einrichtung eines Besuchercenters. Soweit es die nötigen Sicherheitsvorkehrungen zulassen sollte die Möglichkeit geschaffen werden, die Baustelle von außen betrachten zu können. Gerade bei Baustellen in innerstädtischen Lagen, wo viele Brachflächen zu finden sind, kann eine derartige Öffnung des Projektes zur die Außenwelt positive

---

<sup>184</sup> vgl. Prante; Immobilien inszenieren; Immobilien Manager; Nr. 1+2 (2005) S. 26

<sup>185</sup> z.B. Anzeigen und Berichte in Zeitungen, Zeitschriften, auf Plakaten und Flyern

<sup>186</sup> „Mailings“ als Überbegriff für individuell ausgerichtete Werbekampagnen, wie: Verteilung von Flyern oder Werbebrieffen in ausgesuchten Regionen, oder der Versand von E-Mails

<sup>187</sup> vgl. Würth; Marketing: Sinnvoller Mix für gezielte Ansprache – „A“ wie Anzeigenwerbung; Freizeit Leisure Professionell Nr. 4 (2003) S. 55

<sup>188</sup> vgl. Blomeyer; Immobilienmarketing (2002) S. 509

Aspekte nach sich ziehen.<sup>189</sup> Im Besuchercenter wird über die Attraktionen und weitere Bestandteile des Projektes eingehend informiert. Anhand von Architekturmodellen, Ausstellungen, Kurzfilmen oder sonstigen Animationen erhalten die Besucher frühzeitig einen Einblick in die kommende Attraktion. In den heutigen Zeiten des technologischen Fortschritts sind die Ansprüche an die Präsentationen gestiegen. Beeindruckende Medienerlebnisse sind gefragt.<sup>190</sup> Aber auch hierbei ist wieder darauf zu achten, dass keine Attraktionen und Erlebnisse vermittelt werden, die das später in Betrieb befindliche Projekt nicht befriedigen kann.

Ein wichtiger Partner ist der öffentliche Vertreter des Projektstandortes, also die Stadt, Gemeinde oder Region, falls dieser nicht selbst die Rolle des Projektentwicklers innehat. Eine Einbindung oder Erweiterung in bestehende Marketingkonzepte verdeutlicht auch nach Außen die Unterstützung durch die Vertreter der öffentlichen Hand.<sup>191</sup> Bei kleineren Gemeinden oder Städten existiert eventuell noch gar kein Stadtmarketing<sup>192</sup>, dann ist es umso sinnvoller die Stadt oder Gemeinde mit einzubinden um durch die geplante Projektentwicklung gemeinsam einen neuen Schwerpunkt zu bilden. Gerade Freizeitimmobilien sind in der Lage einen Standort unabhängig von Büro- und Geschäftszeiten zu beleben und können somit zur besseren Positionierung einer Stadt oder eines Stadtquartiers beitragen.<sup>193</sup> Aktuelle Städterankings belegen, dass Freizeitangebote einer Stadt als Standortfaktoren auch bezüglich einer Ansiedlung von Betrieben und Unternehmen, besonders aus dem tertiären Sektor, an Bedeutung zunehmen. Dieser mögliche Imagegewinn für eine Stadt oder Region sollte dementsprechend offensiv in das Marketingkonzept übernommen werden. Im Idealfall kann das neue Freizeitprojekt die Funktion eines Landmark übernehmen.<sup>194</sup> Entstehende Synergieeffekte mit bereits laufenden Projekten können die Gesamtausrichtung des Stadtmarketing weiter stärken und somit sowohl dem Projekt, als auch der Stadt oder Region einen Nutzen bringen. Durch ein großes Freizeitprojekt können neue Schwerpunkte eine Neustrukturierung des Stadtmarketing erforderlich machen.<sup>195</sup> In jedem Fall sollten die Verantwortlichen der öffentlichen Hand beim Marketingkonzept mit eingebunden werden.

Das Marketing sollte mit dem Entwicklungsverlauf des Projektes abgestimmt sein und an aktuelle Ereignisse und an das Meinungsbild der Bevölkerung und Politik angepasst werden.

---

<sup>189</sup> die Möglichkeiten der Präsentation der Baustelle sind sehr vielseitig und reichen von einer reinen Schaffung von Einblicken durch den Bauzaun bis hin zu baulichen Anlagen (z.B. „Rote Box“ am Potsdamer Platz, Berlin)

<sup>190</sup> vgl. Prante; Immobilien inszenieren; Immobilien Manager; Nr. 1+2 (2005) S. 26+27 und Bob; Orthen; Zielsicher am Kunden vorbei; Immobilien Manager; Nr. 1+2 (2005) S.29

<sup>191</sup> vgl. Brauer; Grundlagen der Immobilienwirtschaft (2003) S. 363 ff.

<sup>192</sup> vgl. Mantik; Gortan; Immobilieneigentum im Fokus; Immobilien Manager Nr. 4 (2005) S. 32 f.

<sup>193</sup> vgl. Koineke; Frechen; Belebung der Innenstädte durch Freizeitnutzung – Die Spaßgesellschaft zurück in die Städte holen in: Immobilien Zeitung Nr. 20 (2003) S. 25

<sup>194</sup> vgl. Koineke; Freitag; Städte mischen mit – Wie Kommunen sich neu positionieren; Freizeit Leisure Professionell Nr. 5 (2003) S. 41+42

<sup>195</sup> vgl. Kruppa; Wettbewerb der Leitbilder; Immobilien Manager Nr. 4 (2003) S. 10-14

Nichts kann einer freizeithlichen Projektentwicklung mehr schaden, als eine frühzeitige „schlechte Presse“ und ein damit einhergehendes schlechtes Image. Denn bei vielen Projektentwicklungen ist die Investoren- und Betreiberfindung in dieser frühen Phase noch nicht abgeschlossen (siehe hierzu auch Kapitel 4.8 Betrieb und Investitionen mit dem Schwerpunkt freizeithlich orientierter Projekte).

Das Gesamtmarketingkonzept des Projektes sollte so ausgelegt sein, dass auch nach der Eröffnung das Grundkonzept der Vermarktung weiter fortgeführt werden kann um eine kontinuierliche Darstellung des Projektes sicher zu stellen.

#### **4.8 Betrieb und Investitionen für Projekte mit freizeithlichem Schwerpunkt**

Ein Kernpunkt im Projektentwicklungsprozess ist die Investorensuche. Je früher ein Investor für das Projekt gewonnen werden kann, desto geringer ist das Risiko für den Projektentwickler und dessen notwendige Vorfinanzierung. Um potentielle Investoren mit Aussicht auf Erfolg ansprechen zu können, ist es notwendig ein funktionierendes Gesamtkonzept zu präsentieren. Die Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit des Konzeptes muss nachvollziehbar mit Analysen und Studien belegbar und transparent darstellbar sein. Zum Gesamtkonzept gehören neben den fundierten Analysen der Feasibility Study eine gute und ansprechende Architektur, ein professionelles Marketing und vor allem ein stimmiges Betreiberkonzept.<sup>196</sup> Die Professionalität des Betreibers stellt in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Faktor dar. Eine Freizeitimmobilie unterliegt im Gegensatz zu klassischen Büro- und Gewerbeimmobilien vielen externen Einflüssen, die ausschlaggebend für den erfolgreichen Betrieb der Immobilie sind. Ein kompetenter Betreiber mindert die Risiken von Freizeitentwicklungen und ist damit auch wichtig für die Investorengewinnung.<sup>197</sup>

Demnach gilt es vor der Investorenansprache geeignete Betreiber für die Immobilie zu finden. Bei größeren Freizeitprojekten mit unterschiedlichen Nutzungskomponenten wird es unterschiedliche Betreiber für die differenzierten Nutzungseinheiten geben. Es ist durchaus denkbar, dass ein Betreiber für einen Teil des Gesamtprojektes gleichzeitig als Teilinvestor für diesen Bereich gewonnen werden kann. Um eine Risikoverteilung innerhalb des Projektes vornehmen zu können, werden mehr und mehr so genannte Managementverträge in Kombination mit den üblichen Pachtverträgen mit den Betreibern abgeschlossen. Bei dieser Vertragsform wird der Betreiber mit in die Haftung genommen.<sup>198</sup>

---

<sup>196</sup> vgl. Ernst; Nachfrage wird es immer geben (2003) S. 64

<sup>197</sup> vgl. Probst; Freizeit als Allheilmittel der Immobilienwirtschaft? (2003) S. 24

<sup>198</sup> Pietzka; Ferienparks – Warum in die Ferne schweifen? (2003) S. 16

Um Betreiber und Investoren überhaupt für ein Projekt zu interessieren ist es notwendig mit dem Projekt frühzeitig präsent zu sein. Dies kann z.B. in Fachzeitschriften und Zeitungen sein, aber auch durch eine Präsentation der Projektideen auf Immobilienmessen. Mit einer solchen Grundlage fällt die dann notwendige Betreiber- und Investorenansprache leichter, da davon ausgegangen werden kann, dass das Projekt bereits auf dem Markt bekannt ist.

Ein letztendlicher Einstieg eines Investors in das Projekt ist darüber hinaus in den meisten Fällen abhängig vom Vermietungsstand der Gesamtimmobilie. Dazu müssen neben den Betreibern im Freizeitbereich und der Gastronomie geeignete Nutzer, z.B. für einen Einzelhandelanteil, bereits in der Planungsphase angesprochen und gefunden werden. Über Vorverträge kann ein gefordertes Vermietungsszenario gegenüber einem Investor nachgewiesen werden. In den Verträgen sind in der Regel Ausstiegsklauseln enthalten, nach denen die Nutzer bei Nichterreichen von darin definierten Bedingungen aus dem Vertragsverhältnis wieder aussteigen können.

Ein aktives Stadtmarketing kann auch bei der Investorensuche unterstützend mitwirken. Neben der dadurch präsentierten zustimmenden Grundeinstellung der Kommune können durch eine gezielte Profilierung des Marketings einer Stadt Investoren zusätzlich hinsichtlich ihrer Schwerpunkte beeinflusst werden.<sup>199</sup> Ein wichtiger Parameter für die erfolgreiche Investorensuche ist neben den rein wirtschaftlichen Aspekten ein positives Image des Gesamtprojektes (vergleiche hierzu auch Kapitel 4.7 Projektvermarktung von freizeitlich orientierten Projekten).

---

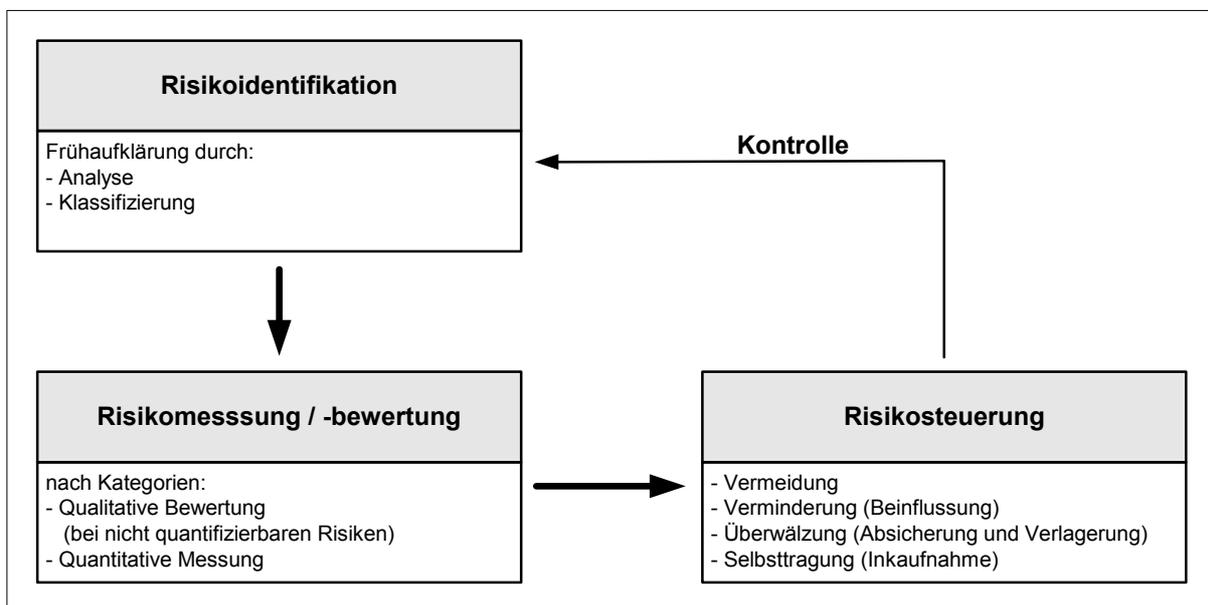
<sup>199</sup> Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW); Strategien zur Entwicklung von Brachflächen (1998) S. 21 f.

## 5 Entwicklung der Parameter zur Risikobewertung von freizeitleichen Projektentwicklungen auf Brachflächen

Aus den in den vorherigen Kapiteln erarbeiteten Grundlagen wird in diesem Kapitel die Methodik zur Parameterentwicklung und deren Anwendung bei der Risikobewertung von freizeitleich orientierten Projektentwicklungen auf Brachflächen entwickelt.

### 5.1 Methoden zur Risikobewertung

Zunächst soll der Risikomanagementprozess kurz umrissen werden. Er setzt sich aus den drei in Abbildung 5.1 dargestellten Phasen zusammen:

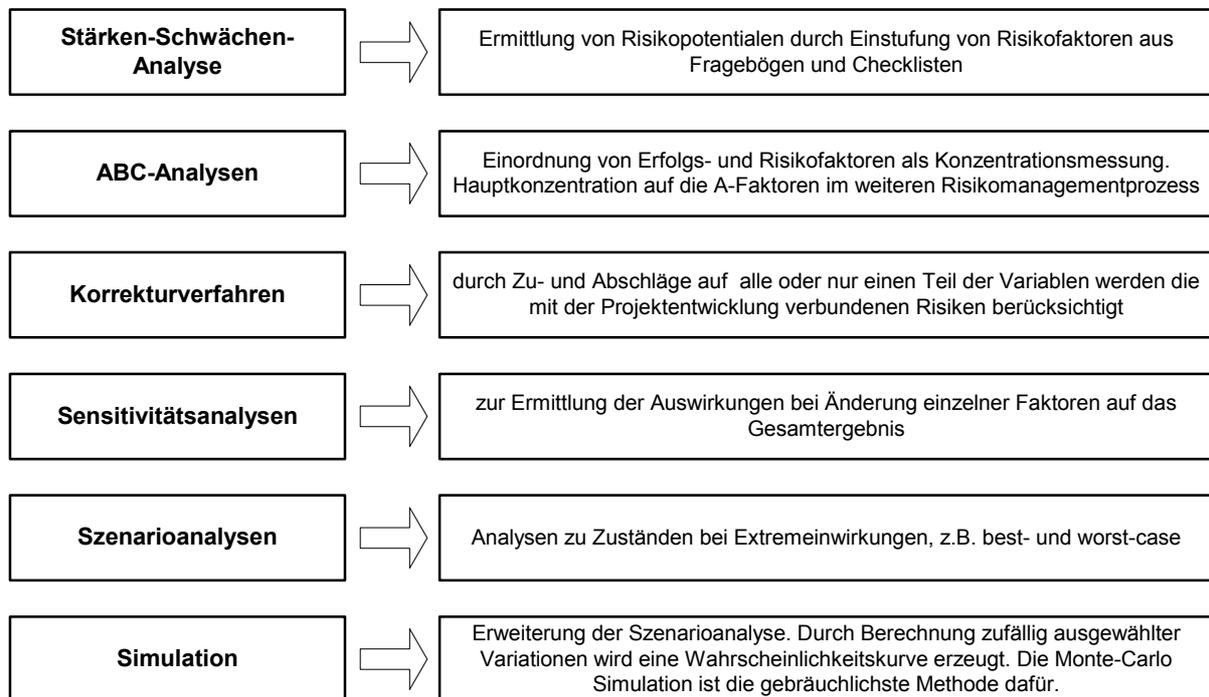


**Abb. 5.1 Risikomanagementprozess<sup>200</sup>**

Am Anfang steht die Risikoidentifikation mit einer Analyse und Klassifizierung der Risiken. Ein Großteil an Risikofaktoren wird bei den meisten Projektentwicklungen mit einem freizeitleichen Schwerpunkt auf brachgefallenen Flächen gleich sein. Es wird aber auch einige Faktoren geben, die je nach inhaltlicher Ausrichtung des Projektes spezifisch sind. Aus diesem Grund muss zumindest für einen Teil jeder neu geplanten Entwicklung die Risikoidentifizierung neu durchgeführt werden. Dazu sollten alle Risiken, die den Erfolg der Projektentwicklung gefährden können, systematisch in einem Risikokatalog aufgestellt und sinnvoll, sachlogisch gegliedert werden. Der nächste Schritt stellt die Analyse und Klassifizierung der ermittelten, möglichen Risiken dar. Dabei geht es zunächst nicht um eine betragsmäßige Einteilung, diese wird erst in der nächsten Phase des Risikomanagementprozesses vorgenommen.

<sup>200</sup> in Anlehnung an: Wellner, Kristin; Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios; (2003) S.28 und Gabler Wirtschaftslexikon; (2005) S. 2563

men, sondern um die Erstellung einer Rangfolge der wichtigsten Risiken. Dazu können unterschiedliche Methoden einzeln, oder auch kombiniert angewendet werden. Eine Auswahl der gängigsten Methoden ist in der Abb. 5.2 aufgeführt:



**Abb. 5.2 Methoden zur Risikoanalyse und -klassifizierung<sup>201</sup>**

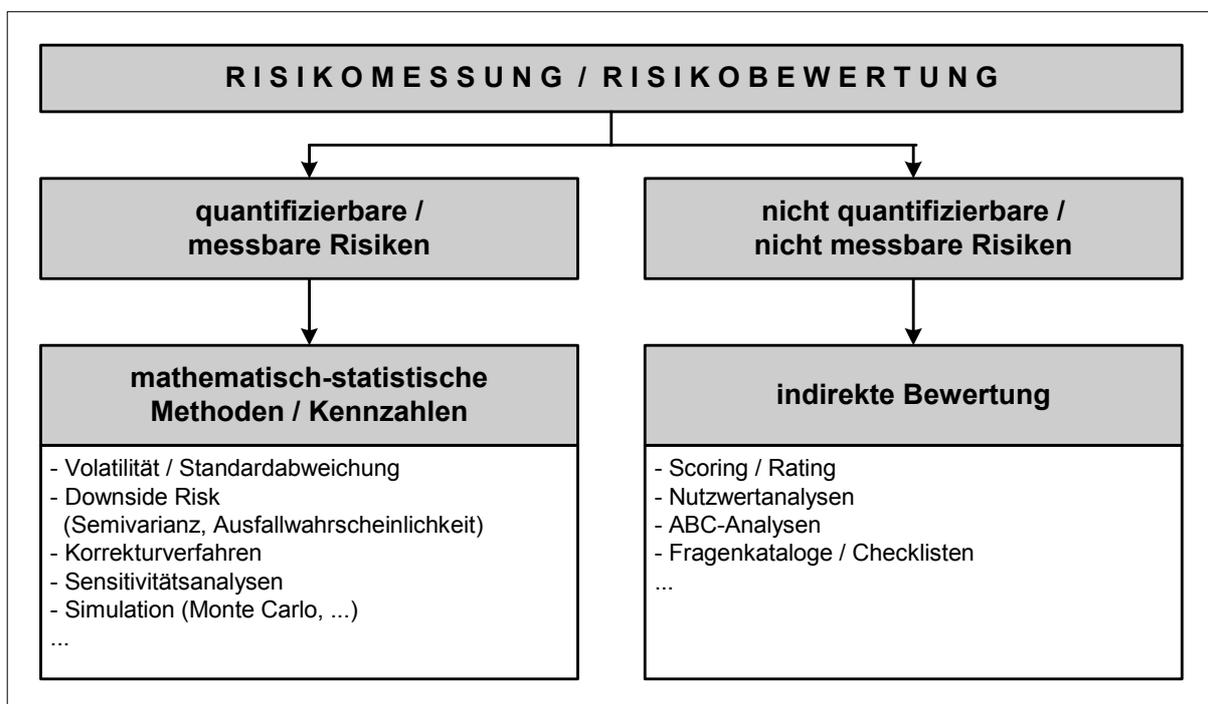
In der zweiten Phase des Risikomanagementprozesses erfolgt die Risikomessung und Risikobewertung. Es soll ermittelt werden, in welchem Maße die Risiken den Erfolg der Projektentwicklung beeinflussen können. Auch dabei können wieder unterschiedliche Verfahren zur Anwendung kommen, welche miteinander kombiniert werden können. Jede Methode hat jedoch ihre eigenen Stärken und Schwächen im Hinblick auf die Anforderungen an das Risikomaß (z.B. Eindeutigkeit, Messbarkeit, Vergleichbarkeit, Realitätsnähe, Allgemeinverständlichkeit).

Die möglichen Methoden können in zwei Arten unterteilt werden, die quantitativen und die qualitativen Messverfahren. Die quantitativen Verfahren finden ihren Einsatz bei messbaren Kenngrößen. Sie beruhen auf der Basis von Wahrscheinlichkeitsverteilungen dieser Kenngrößen. Die Verteilungen lassen sich durch einen Mittelwert (Erwartungswert) und positive und negative Abweichungen von diesem (Varianzen) beschreiben. Für die Bewertung des Risikos für das Immobilienprojekt sind dabei die negativen Abweichungen maßgebend, weil

<sup>201</sup> Erstellung der Abbildung erfolgte auf Grundlage der Beschreibung von Wellner; Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios; (2003) S.23

nur diese das Projekt gefährden können. Diese Gruppe der Risikomaße werden unter dem Begriff „Downside Risks“ erfasst.<sup>202</sup>

Bei der Risikomessung mittels qualitativer Methoden findet eine Einordnung der Risiken in eine ordinale Rangfolge statt. Einsetzbare Verfahren sind alle Scoring- und Rating-Modelle, Nutzwertanalysen und die bereits in der Risikoanalyse aufgeführten Fragenkataloge, ABC-Analysen in Unterstützung mit Szenarioanalysen und Sensitivitätsanalysen. Mit den Methoden der Risikoanalyse können neben der Einordnung in den Zusammenhang meist auch die Risiken bemessen und bewertet werden. Die Abbildung 5.3 zeigt einen Überblick der Möglichkeiten zur Risikomessung und -bewertung:



**Abb. 5.3 Risikomessung / Risikobewertung**<sup>203</sup>

Für Immobilienprojektentwicklungen sind die quantitativen Methoden nur bedingt anwendbar, weil die notwendige Datenbasis für eine Bewertung in der Regel nicht vorhanden ist. Aus diesem Grunde kommt den qualitativen Methoden im Risikomanagementprozess die deutlich größere Bedeutung zu.<sup>204</sup>

<sup>202</sup> vgl. Bruns; Meyer-Bullerdiel; Professionelles Portfolio-Management: Aufbau, Umsetzung und Erfolgskontrollen strukturierter Anlagestrategien (1996) S. 12 f. und Maier; Risikomanagement im Immobilienwesen – Leitfaden für Theorie und Praxis (1999) S. 26 f.

<sup>203</sup> Wellner; Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios; (2003) S. 24 (modifiziert)

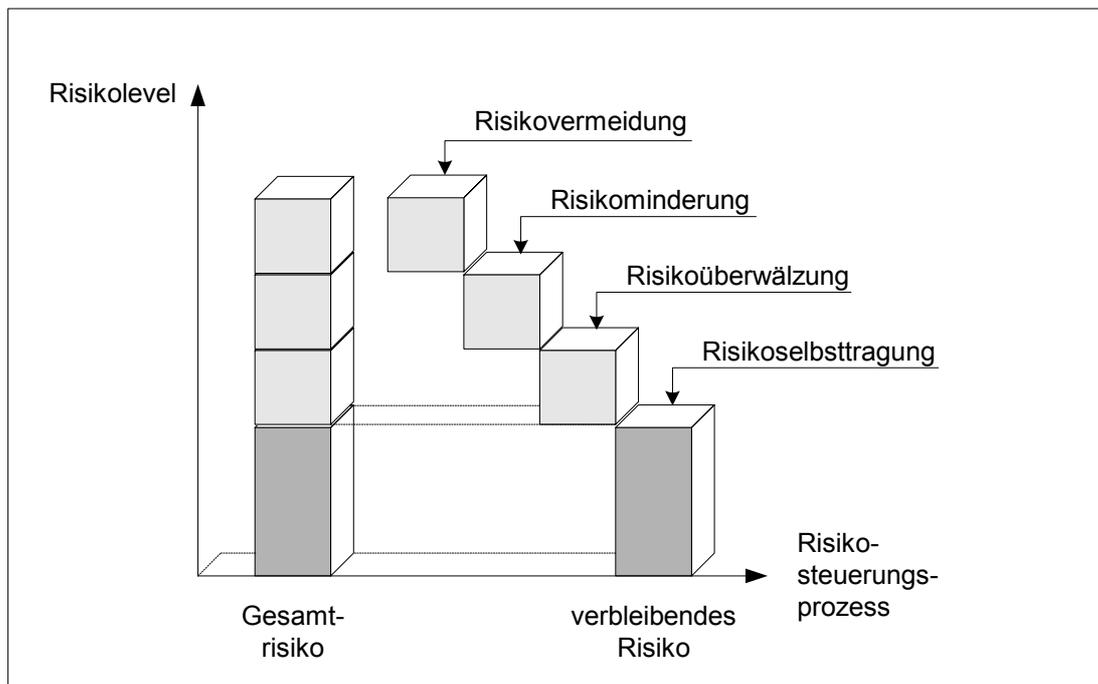
<sup>204</sup> vgl. Wellner; Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios; (2003) S. 26

Die dritte Phase im Risikomanagementprozess ist die Risikosteuerung. Durch unterschiedliche, auf die jeweiligen Risiken abgestimmte Maßnahmen, sollen mögliche Risiken der Projektentwicklung positiv beeinflusst werden. Der Ansatzpunkt für die Steuerung kann dabei ursachenbezogen, also eine Einwirkung auf die Entstehungsursachen, oder wirkungsbezogen, in Form von Verlustverringerung bei Eintritt des Risikos, sein. Die Risikosteuerung ist allerdings nicht mehr Bestandteil dieser Arbeit auf dem Weg zur Parameterfindung für die Risikobewertung.

Es können vier grundsätzliche Ansätze im Umgang mit möglichen Risiken unterschieden werden: die Risikovermeidung, die Risikominderung, die Risikoüberwälzung und die Risikoselbsttragung. Bei der Risikovermeidung wird die Übernahme einzelner Risiken generell ausgeschlossen. Dies hat dann natürlich direkte Konsequenzen auf das inhaltliche Konzept oder gar die gesamte Projektentwicklung. Eine Risikovermeidung macht nur Sinn, wenn es durch andere Maßnahmen nicht vermindert oder abgesichert werden kann und im Falle des Risikoeintritts die gesamte Entwicklung gefährdet wäre. Denn die Vermeidung von Risiken widerspricht dem Grundgedanken unternehmerischen Handelns, dessen Grundlage einer dauerhaften Erfolgsgenerierung das Eingehen von Risiken beinhaltet.<sup>205</sup> Die Basis für erfolgreiche Maßnahmen der Risikominderung sind sorgfältige Analysen (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1 Machbarkeitsstudie / Feasibility Study). Eine weitere Risikominderung ist durch Entscheidungen im Kosten-, Zeit-, Qualitätsmanagement und eine optimierte Ablauforganisation möglich. Die Risikoabwälzung beinhaltet Maßnahmen der Risikoabsicherung und Risikoverlagerung. Die Risikoabsicherung ist eines der gebräuchlichsten Risikosteuerungsinstrumente, allerdings ist die Absicherung nicht aufwandsfrei und es können nur Risiken im Sach- und Haftpflichtbereich versichert werden. Die typischen Risiken von freizeittlichen Projektentwicklungen auf Brachflächen (siehe Kapitel 3.2.1.5 Risikoanalyse) sind nicht versicherbar und bedürfen anderer Instrumente der Risikosteuerung. Unter Risikoverlagerung wird die Übertragung von möglichen Risiken auf Dritte bereits zu Vertragsbeginn verstanden. Dieses könnten z.B. Vereinbarungen zu Mietgarantien sein. Die vierte Möglichkeit im Umgang mit Risiken ist die Risikoselbsttragung. Mögliche Risiken werden, je nach Risikoneigung, bewusst eingegangen und im Falle des Eintritts übernommen. Dazu sollte ebenfalls eine sehr sorgfältige Analyse und Messung der potentiellen Risiken erfolgen. Sinn macht die Selbsttragung der Risiken hauptsächlich dann, wenn die Kosten der Risikosteuerung höher wären als das mögliche Ausmaß bei Eintritt des Risikos. Eine Risikovorsorge, z.B. in Form von Rücklagen, sollte Bestandteil der Risikoselbsttragung sein. In Abbildung 5.4 sind die verschiedenen Möglichkeiten zum Umgang mit Projektentwicklungsrisiken dargestellt:

---

<sup>205</sup> vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2004) S. 2562



**Abb. 5.4 Möglichkeiten im Umgang mit Risiken<sup>206</sup>**

In den nächsten Kapiteln werden mögliche Methoden, die zur Risikobewertung bei Projektentwicklungen eingesetzt werden können, näher vorgestellt.

### 5.1.1 Nutzwertanalyse (NWA) in Verbindung mit Sensitivitätsanalyse

Die Nutzwertanalyse wurde im Jahre 1970 erstmals vorgestellt und hat sich seitdem in Ihrer Anwendung in den unterschiedlichsten Bereichen stark verbreitet. Mit der NWA können neben eindeutig definierbaren Faktoren auch subjektive, also nicht in Zahlen fassbare Kriterien bewertet werden. Zu Beginn der Anwendung der NWA wird ein Zielsystem ermittelt. In dem Falle von Projektentwicklungen stellt dies den optimalen Ablauf der Entwicklung dar. Die Kriterien des Zielsystems können dabei in Muss-Kriterien und Soll-Kriterien unterteilt werden. Diese Bewertungskriterien müssen genau beschrieben werden und auch messbar sein. Kriterien von gemeinsamen Kategorien sind auch gemeinsam anzuordnen, verschiedene Kriterien müssen damit auch unterschiedliche Merkmale aufweisen und die Erfüllung eines Kriteriums darf nicht die Erfüllung eines anderen voraussetzen, es muss also eine Nutzenunabhängigkeit bestehen. Im nächsten Schritt werden die Kriterien gewichtet. Die Bewertungsskala hat in der Regel eine Bandbreite von 1 bis 9 Punkten. Nach der Einzelbewertung folgt ein Vergleich der Kriterien untereinander. Die Methodik der NWA sieht einen paarweisen Vergleich der Einzelkriterien im Rahmen der Kriterienanalyse vor, in der Praxis wird die Methode oft vereinfacht und lediglich eine geschätzte Bewertung vorgenommen. Mit Hilfe der

<sup>206</sup> Wellner; Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios; (2003) S. 28 (modifiziert)

Sensitivitätsanalyse, also einer Variierung der Gewichtungen (Änderung der Parameter), kann die Robustheit gegenüber diesen Veränderungen ermittelt werden.<sup>207</sup>

### 5.1.2 Analytic Hierarchy Process (AHP)

Der Analytic Hierarchy Process ist ein systematisches Verfahren zur Entscheidungshilfe, methodisch gesehen eine erweiterte Nutzwertanalyse. Entwickelt wurde der AHP vom Mathematiker Thomas Saaty. Mittels AHP ist es ebenso möglich neben rein objektiven Daten auch subjektive Faktoren in den Entscheidungs- und Bewertungsprozess mit einzubinden. AHP ist somit ebenfalls als Methodik im Bewertungsprozess bei Projektentwicklungen im freizeithlichen Bereich einsetzbar. Im Laufe des Verfahrens werden Entscheidungsprozesse hierarchisch und nach festgelegtem prozessuellem Ablauf strukturiert. Trotzdem bleibt aber auch der AHP ein subjektives Verfahren, weil es sich aus vielen einzelnen subjektiven Bewertungen zusammensetzt. Der Ablauf des AHP ist ähnlich dem der NWA. In einer ersten Phase findet das Sammeln von Daten statt. Auf Grundlage einer Zieldefinition, wie bei der NWA beschrieben, werden sämtliche in Betracht kommende Faktoren gesammelt. In dieser Phase werden ebenfalls bereits bekannte oder mögliche Alternativen zur Zielerreichung zusammengetragen. Unter Alternativen sind bei einer Projektentwicklung auch geänderte Vorgehensweisen zu verstehen, die durch äußere oder interne Einwirkungen bedingt sein können. In der zweiten Phase werden die gesammelten Daten paarweise miteinander verglichen und gewichtet. Dieser Vergleich wird immer durch die Nutzung der EDV unterstützt und hinsichtlich des großen Aufwandes damit erst möglich gemacht. Dabei wird festgelegt, welches der jeweiligen beiden Kriterien eine höhere Gewichtung hat. Die zur Anwendung kommende Bewertungsskala hat üblicherweise eine Bandbreite von 1 bis 9 Punkten. Die Bewertung kann man sich in Form eines virtuellen Schiebereglers vorstellen, der zwischen den beiden Kriterien eingestellt wird. Die Bewertung möglicher Alternativen geschieht auf die gleiche Weise. Die Alternativen werden einander gegenübergestellt und mit der gleichen Bewertungsskala in eine Abhängigkeit gebracht. Die dritte Phase stellt den Auswertungsprozess dar. Nach einem mathematischen Modell werden, basierend auf den Einzelbewertungen, die Faktoren zu einer prozentualen Reihenfolge aller Faktoren geordnet. Man erhält damit eine Rangfolge aller Kriterien nach ihrer Wichtigkeit. Auch die Alternativen werden in Bezug zu den jeweiligen Faktoren gewichtet. Durch den paarweisen Vergleich aller Einzelfaktoren ist es möglich, die Logik der einzelnen Bewertungen durch den so genannten Inkonsistenzfaktor zu messen<sup>208</sup>, welcher eine Aussage über die Qualität der ermittelten Entscheidungen zu-

<sup>207</sup> vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2005) S. 2197 f.

<sup>208</sup> Wurde z.B. bewertet dass: A wichtiger B und B wichtiger C ist, dann muss A auch wichtiger als C sein. Sollte jetzt C wichtiger als A bewertet worden sein, ist dieses eine logische Fehlbewertung, die sich im Inkonsistenzfaktor widerspiegelt.

lässt. Je niedriger dieser Faktor ist, desto schlüssiger sind die Bewertungen und desto weniger Widersprüche finden sich in ihnen.<sup>209</sup>

### **5.1.3 ABC-Analyse**

Die ABC-Analyse ist keine Methode, die direkt zur Bewertung von Risiken angewendet werden kann. Es handelt sich dabei vielmehr um ein Verfahren zur Schwerpunktbildung durch eine Dreiteilung in: A – wichtig, B – weniger wichtig und C – unwichtig.<sup>210</sup> Der hauptsächliche Anwendungsbereich ist die Materialwirtschaft, aber eine Übertragung in den Immobilienbereich ist, gerade in Verbindung mit anderen Methoden, durchaus sinnvoll. Bei der ABC-Analyse werden die einzelnen Anteile einer betrachteten Menge, z.B. Faktoren zur Risikobewertung, nach ihrer prozentualen Gewichtung an der Gesamtmenge kumuliert. Die A-Gruppe umfasst dann etwa die oberen zwei Drittel der Gesamtwichtung der Faktoren, die C-Gruppe die untersten 10% der Aufstellung und die B-Gruppe den entsprechenden restlichen Anteil. Üblicherweise wird eine geringe Anzahl von Faktoren einen großen Anteil der Gewichtung ausmachen. Dieser Gruppe gilt bei weiteren Betrachtungen dann das Hauptaugenmerk.

## **5.2 Parameterentwicklung und -gruppierung**

Für die Anwendung von Risikobewertungsmethoden ist es notwendig die zu bewertenden Faktoren zunächst möglichst vollständig zu definieren. Um die große Datenflut sinnvoll zu ordnen und anwenderfreundlicher zu machen, können dann unterschiedliche Parameter<sup>211</sup> entwickelt werden, welche jeweils eine Gruppe von Einzelfaktoren enthalten. Dabei ist für eine generelle Anwendbarkeit unterschiedlicher Methoden eine Zusammenfassung sich beeinflussender Faktoren in einem Parameter notwendig (siehe hierzu auch Kapitel 5.2 Methoden zur Risikobewertung).

Die Zusammenstellung der einzelnen Parameter muss wieder projektbezogen vorgenommen werden, um den individuellen Ansprüchen des jeweiligen Projektes gerecht werden zu können. Die Parameter sollten inhaltlich verwandte Faktoren enthalten. Dieses können einzelne Standortfaktoren, aber auch Ergebnisse und Inhalte der unterschiedlichsten Analysen sein. Auf diese Weise können Schwerpunktparameter für die einzelnen am Projektentwicklungsprozess beteiligten Fachleuten geschaffen werden. Entscheidend ist dabei, dass die Parameter auch Faktoren enthalten, die auf den ersten Blick wenig mit den einzelnen Spezialge-

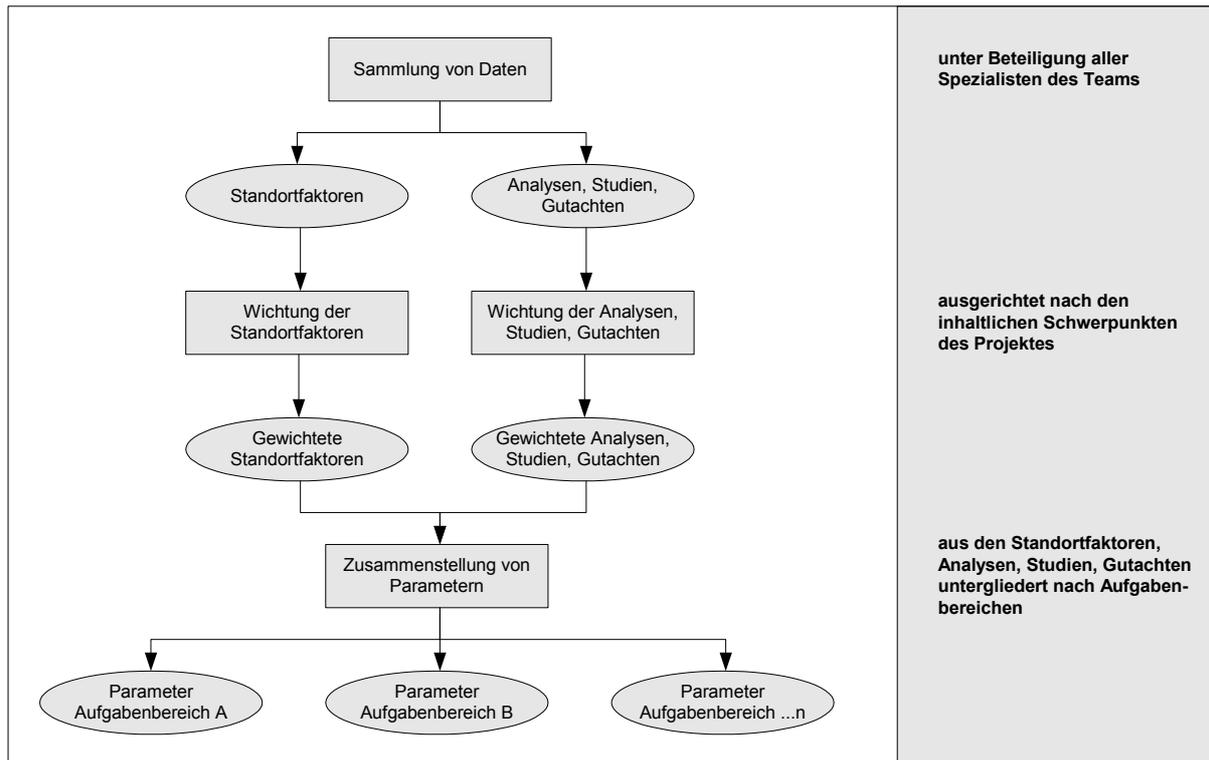
---

<sup>209</sup> Saaty; Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process (1996) S. 21-70

<sup>210</sup> vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2005) S. 3

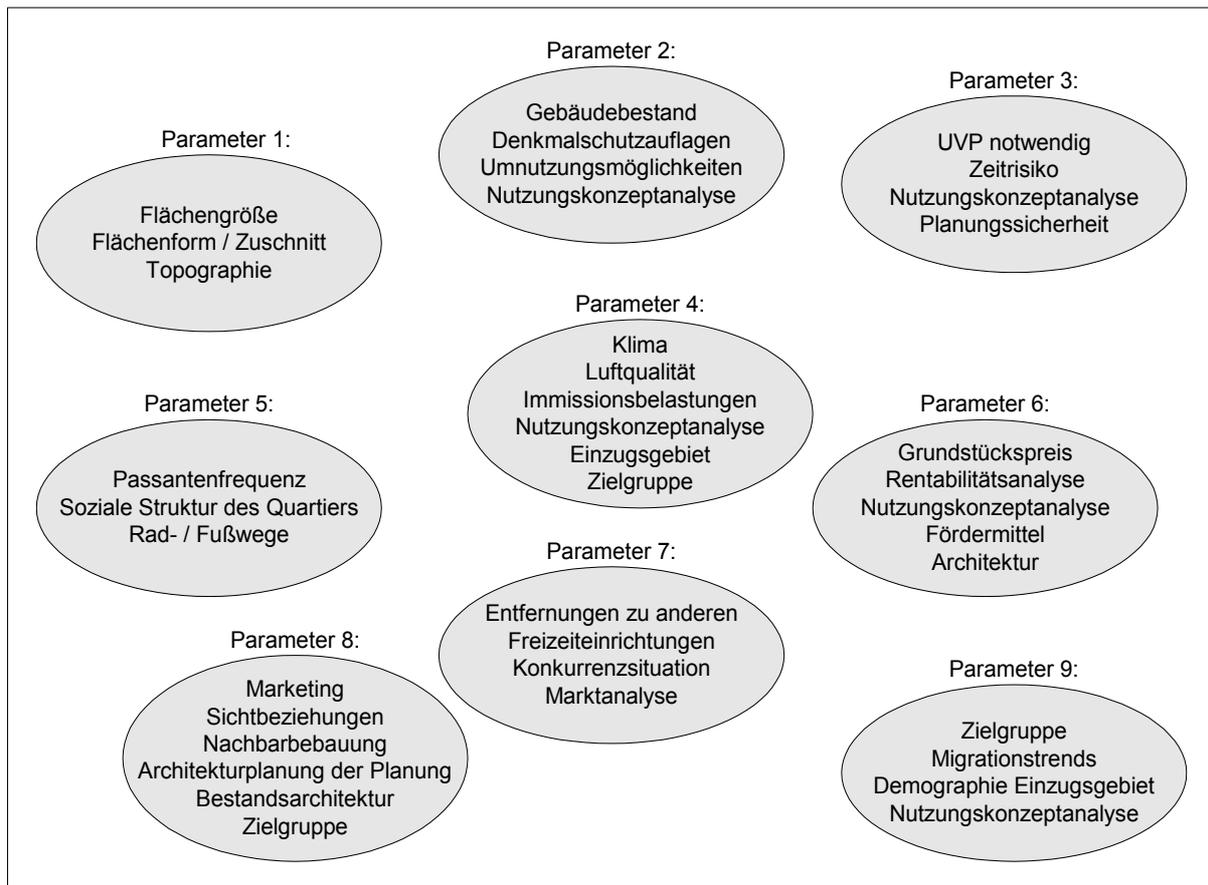
<sup>211</sup> „Parameter: [...] 4. veränderliche Größe (z.B. Materialkosten, Zeit), durch die ein ökonomischer Prozess beeinflusst wird (Wirtsch.) [...]“ in: Duden; Das Fremdwörterbuch (1997) S. 593

bieten zu tun haben. So können die Fachplaner Verknüpfungen zu anderen Bereichen besser erkennen und Auswirkungen von Änderungen in den eigenen Spezialgebieten auf andere Bereiche besser abschätzen. Einzelne Faktoren können außerdem auch Bestandteil unterschiedlicher Parameter sein, so dass eine Überprüfung aus unterschiedlichen Sichtweisen vorgenommen werden muss. Somit kann auch automatisch die notwendige Abstimmung zwischen den betroffenen Planern verbessert werden. Die in dieser Arbeit vorgeschlagene Entwicklung von Parametern ist schematisch in der Abbildung 5.5 dargestellt.



**Abb. 5.5 Zusammenstellung der Parameter zur Risikobewertung**

An der beispielhaften Zuordnung von Faktoren zu Parametern und deren Gruppierung, veranschaulicht in der Abbildung 5.6, kann die damit erreichbare Sensibilisierung der einzelnen Fachplaner für andere Disziplinen erkannt werden. Die planenden Architekten bekommen z.B. damit zur Aufgabe bei Ihrer Bearbeitung nicht nur ihre Kernkompetenzen, wie die Planung der Architektur, die Bestandsarchitektur, die Nachbarbebauung und etwaige Sichtbeziehungen im Blick zu haben, sondern auch deren Auswirkung auf das Marketing und die Zielgruppe des Projektes mit zu berücksichtigen. Damit findet eine weitere Vernetzung der einzelnen Fachdisziplinen untereinander statt.



**Abb. 5.6 Beispielhafte Gruppierung von Risikofaktoren in Parametern zur Risikobewertung**

Die Nummerierung der Parameter in Abbildung 5.6 ist willkürlich und stellt keine Bewertung dar. Sie erfolgt nur, um die Parameter tabellarisch erfassen zu können.

### 5.3 Anwendung der Methoden und Parameter zur Risikobewertung

Die zuvor beschriebenen theoretischen Bewertungsmethoden besitzen im Hinblick auf Ihre Anwendbarkeit bei Projektentwicklungen mit einem freizeitlichen Schwerpunkt unterschiedliche Qualitäten.

Der große Vorteil einer Überprüfungsmöglichkeit der Bewertungslogik beim Analytic Hierarchy Process durch den Inkonsistenzfaktor muss bei freizeitlich orientierten Projektentwicklungen vorsichtig bewertet werden. Bei derartigen Projekten liegen sehr vielen Einzelvergleichen subjektive Bewertungen zu Grunde. Hinzu kommt, dass viele Faktoren auf Grund des Zusammenhanges nicht immer sinnvoll miteinander verglichen werden können. Es wird damit unter diesen Voraussetzungen zwangsläufig eine höhere Anzahl an logischen Fehlbewertungen geben. Bildet man einzelne Bewertungsgruppen, in denen jeweils der AHP angewendet wird, verliert sich wieder der Vorteil der umfassenden Gesamtbetrachtung der AHP gegenüber der Nutzwertanalyse. Der Makel des AHP gegenüber der NWA ist der deutlich

höhere Aufwand für die Bewertung aller einzelnen Faktoren untereinander. Die größere Präzision des Verfahrens des AHP bietet aber einen klaren Vorteil gegenüber der NWA. Die Nutzwertanalyse ist auf Grund der einfachen Struktur von allen Projektbeteiligten schnell und einfach nachzuvollziehen. Bedenken gegenüber einzelnen Bewertungsschritten können somit mit größerer Wahrscheinlichkeit erkannt und eingebracht werden.

Der AHP stellt auf Grund seiner großen Komplexität einige Anforderungen an die Anwender dieser Methode. Bedingt durch die Vielzahl der Projektbeteiligten wird es nahezu unmöglich sein, alle Anwender auf den nötigen Wissensstand zu bringen, um eine umfassende Bewertung zielgerichtet und fortlaufend durchführen zu können. Das entscheidende Kriterium im Projektentwicklungsprozess ist nämlich die ständige Kontrolle und Aktualisierung der Projektparameter. Es ist nicht ausreichend die Risikobewertung einmalig zu Beginn der Entwicklung durchzuführen, es handelt sich vielmehr um einen Bewertungsprozess, der den sich fortwährend ändernden Randbedingungen während der langen Entwicklungszeit angepasst werden muss. Nur so kann die Auswirkung sich ändernder Parameter im gesamten Projektzusammenhang überprüft und entsprechend darauf reagiert werden. Diese sich ändernden Bedingungen entsprechen den in den Methoden beschriebenen Alternativvarianten, wobei es sich hier nicht um zu Beginn ausgewählte Varianten, sondern um sich während des Prozesses ergebende Varianten handelt. Bei Entwicklungen im Freizeitbereich kann die Bedeutung einzelner Parameter oft nur von den zuständigen Fachleuten erkannt werden. Das Bewertungssystem sollte deshalb von diesen nachvollzogen werden können, damit ihr Input zur Wichtung und Änderung der Parameter in das System eingebracht werden kann.

Die wissenschaftlich präziseste Methode mit einer zusätzlichen Plausibilitätsprüfung stellt der AHP dar. Im Hinblick auf den Praxiseinsatz bei Immobilienprojektentwicklungen steckt diese Methode aber noch nicht mal in den Kinderschuhen. Aus diesem Grunde wird es bei den komplexen Projektentwicklungen im freizeitlichen Bereich zum aktuellen Zeitpunkt sinnvoll sein, weiterhin unterschiedliche Methoden zur Risikobewertung parallel und vor allem miteinander anzuwenden. Die Methode des AHP könnte parallel zu den gängigen Methoden eingesetzt werden, um diese, oder Teilbereiche dieser einer zusätzlichen Überprüfung zu unterziehen. Eine grundlegende Wertung der Parameter kann mit Hilfe der Nutzwertanalyse, orientiert an den unter optimalen Voraussetzungen möglichen Zielvorgaben des Projektes, durchgeführt werden. Die Bewertung von Alternativen, beim Projektentwicklungsprozess also vor allem die Änderungen einzelner Parameter durch äußere Einflüsse oder andere konzeptbedingte Entscheidungen, sollte zur leichteren Nachvollziehbarkeit, wie in der Praxis heutzutage allgemein angewendet<sup>212</sup>, ebenfalls nach der Methode der Nutzwertanalyse in

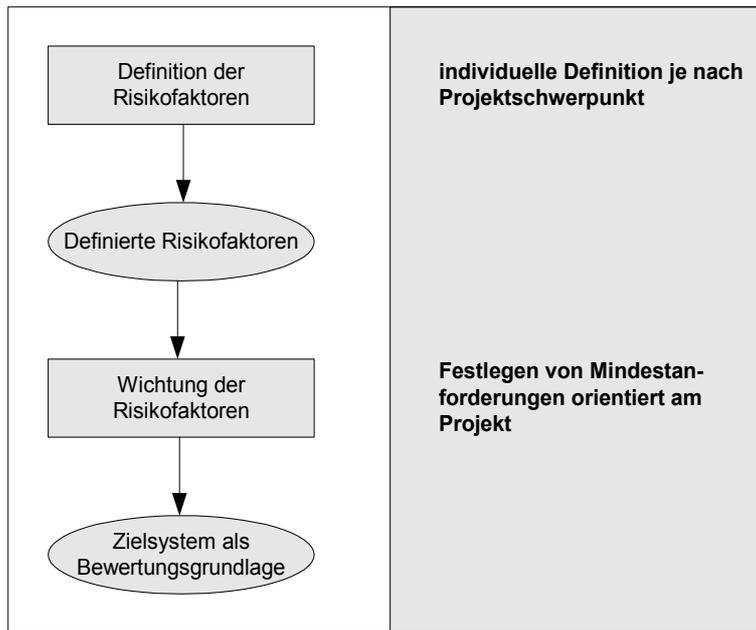
---

<sup>212</sup> vgl. Abb. 1.2 Methoden zur Untersuchung von Risiken (Umfrage aus dem Jahr 2003)

Verbindung mit der Sensitivitätsanalyse durchgeführt werden. Denn ein Bewertungssystem funktioniert immer nur maximal so gut, wie es von den Anwendern beherrscht und damit auch genutzt wird.

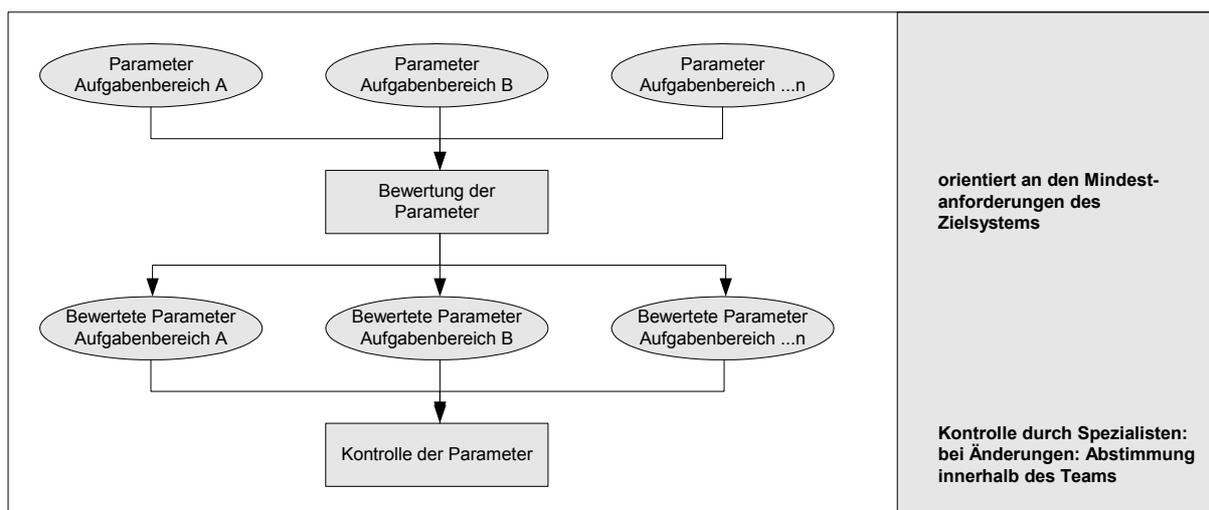
Um die Ausmaße von Veränderungen schneller beurteilen zu können, kann zusätzlich eine Einteilung der Parameter nach der ABC-Analyse erfolgen. Entscheidend ist dabei, dass der Anteil der wenigen Faktoren, die einen Großteil des entsprechenden Risikos ausmachen, durch dieses Verfahren separiert werden können und damit eine Konzentration auf diese Faktoren möglich wird. Dies sollte aber nicht dazu führen, sich ausschließlich auf diese separierte Gruppe der A-Faktoren zu konzentrieren. Denn die Grundlage für die Einteilung der ABC-Faktoren ist in der Regel eine subjektive Prognose, die Gefahr einer falschen Bewertung ist bei einem völligen außer Acht lassen der B- und C-Faktoren zu groß. Zudem ist eine gegenseitige Beeinflussung verschiedener Parameter untereinander gegeben und kann zu einer Ab- aber auch Aufwertung des Risikoanteils einzelner Parameter führen.

Um die einzelnen Faktoren überhaupt risikoorientiert wichten zu können, müssen die Risiken der Projektentwicklung vorher definiert werden. Während der Risikoanalyse im Rahmen der Machbarkeitsstudie findet die Risikoidentifikation statt (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1.5 Risikoanalyse). Dabei wird deutlich, dass die Machbarkeitsstudie ein komplexer Prozess ist, denn zu ihren Bestandteilen gehört ebenso die Standortanalyse, welche die Untersuchung der Standortfaktoren beinhaltet. Es müssen also zu Beginn mögliche Risiken der geplanten Entwicklung ermittelt werden und im Zielsystem gewichtet werden. Für die Wichtungsskala wird, wie schon bei der Wichtung der Standortfaktoren, eine Punkteinteilung von 1 bis 9 vorgeschlagen. Zwischenwerte sind nicht möglich. Die Faktoren mit der Wichtung 1-3 sind als nicht so wichtig einzustufen, die Faktoren mit den Punktzahlen 4-6 sind als wichtig einzuordnen, die mit 7-9 gewichteten Faktoren sind als sehr wichtig anzusehen. Darauf aufbauend können die anderen Analyseteile, vor allem auch die Standortanalyse, der Machbarkeitsstudie zielgerichtet durchgeführt werden. Die gewichteten Risikofaktoren werden dann in Parameter zusammengefasst (siehe hierzu auch Abb. 5.6). Es wird das arithmetische Mittel gebildet und auf eine ganze Zahl gerundet. Dann kann die Risikobewertung mit einer Bewertung der Parameter bezüglich der Mindestanforderungen des Zielsystems angegangen werden. Die oben beschriebenen Schritte zur Erstellung des Zielsystems sind in Abbildung 5.7 dargestellt.



**Abb. 5.7 Erstellung des Zielsystems zur Risikobewertung**

Die Risikobewertung der Parameter wird von den Fachleuten in den jeweiligen Aufgabenbereichen durchgeführt. Eine enge Abstimmung mit den anderen Spezialisten ist dabei erforderlich, da die meisten Parameter neben den Aufgabenbereichen der jeweiligen Bearbeiter weitere Faktoren aus anderen Einflussbereichen beinhalten. Das Ablaufschema der beschriebenen Risikobewertung der Parameter und deren anschließende Kontrolle sind in der Abbildung 5.8 visualisiert.



**Abb. 5.8 Risikobewertung und Kontrolle der Parameter**

Durch den Vergleich der Mindestanforderungen des Zielsystems mit der Wichtung der einzelnen Parameter wird die Bewertung vollzogen. Die Wichtung der einzelnen Parameter

geschieht ebenfalls durch die Wichtung deren Einzelfaktoren und der anschließenden Bildung des arithmetischen Mittels. Die Risikobeeinflussung für die Projektentwicklung durch einzelne Parameter, und damit auch der Verantwortungsbereich entsprechender Personen, kann dadurch auf einen Blick erkannt werden. Der hauptsächliche Nutzen der Parameterbildung ist die Zuordnung unterschiedlicher Einflussfaktoren zu bestimmten Personen und das damit steigende Verantwortungsbewusstsein. Die Minderung der Anzahl der darzustellenden Einzelbewertungen durch die Parameter führt zusätzlich zu einer besseren Überschaubarkeit. Die Illustration der Parameterbewertung kann in ähnlicher Weise der Bewertung der Standortfaktoren geschehen und ist in Abbildung 5.9 aufgeführt.

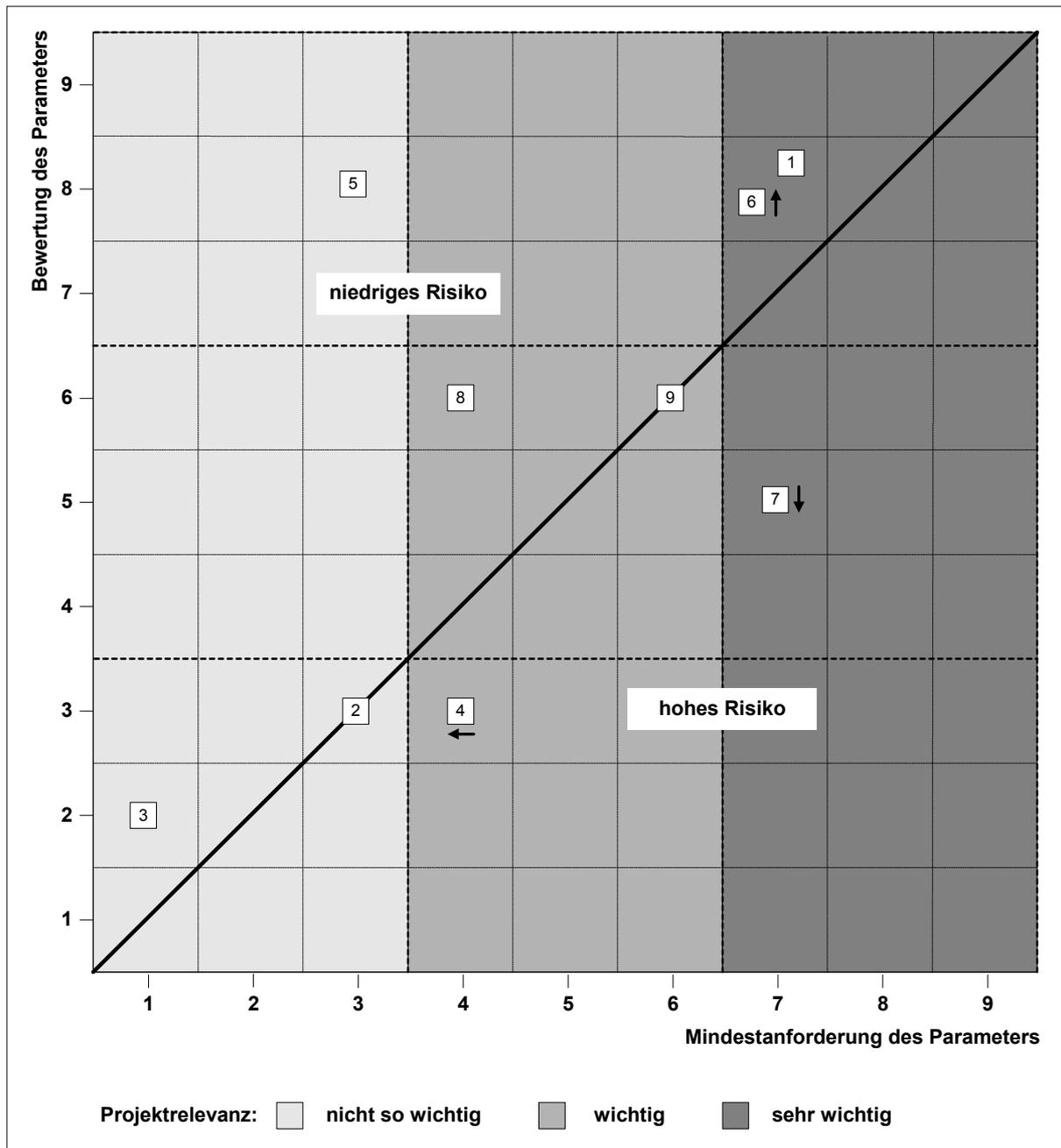


Abb. 5.9 Beispielhafte Bewertung der Parameter als Risikoeinschätzung

Die Vorgehensweise bei der Parameterbewertung soll ebenfalls an dem bereits im Kapitel 4 eingeführten Anwendungsbeispiel, also an der fiktiven Projektentwicklung eines Science Centers, veranschaulicht werden. Dazu sollen einige Parameter, mit ihren zugehörigen Faktoren, aus der beispielhaften Gruppierung der Abbildung 5.6 der Nummerierung in der Abbildung 5.9 zugeordnet werden. Zur Festlegung der Mindestanforderung der Parameter werden die Einzelfaktoren unter Risikoaspekten gewichtet und durch eine anschließende Überprüfung des Ist-Zustandes, analog dem Verfahren bei den Standortfaktoren, bewertet (siehe Tabelle 5.1). Die Mindestanforderung und die Bewertung des Parameters ergeben sich aus dem arithmetischen Mittel der Faktorenwichtung und -bewertung, welche in der Abbildung 5.9 dargestellt ist.

| Parameter-Nummer<br>und enthaltene Faktoren   | Wichtung<br>(Anforderung) | letzte Wichtung | Bewertung | letzte Bewertung |
|---|---------------------------|-----------------|-----------|------------------|
| <b>Parameter 1</b>                            |                           |                 |           |                  |
| Flächengröße                                  | 9                         |                 | 9         |                  |
| Flächenform / Zuschnitt                       | 7                         |                 | 8         |                  |
| Topographie                                   | 6                         |                 | 6         |                  |
| <b>arithmetisches Mittel (gerundet)</b>       | <b>7</b>                  |                 | <b>8</b>  |                  |
| <b>Parameter 4</b>                            |                           |                 |           |                  |
| Klima   | 1                         | 1               | 1         |                  |
| Luftqualität                                  | 3                         | 7               | 3         |                  |
| Immissionsbelastungen                         | 3                         | 7               | 2         |                  |
| Nutzungskonzeptanalyse                        | 7                         | 7               | 7         |                  |
| Einzugsgebiet                                 | 5                         | 5               | 5         |                  |
| Wasserqualität                                | 1                         | 1               | 1         |                  |
| Zielgruppe                                    | 6                         | 6               | 5         |                  |
| <b>arithmetisches Mittel (gerundet)</b>       | <b>4</b>                  | <b>5</b>        | <b>3</b>  |                  |
| <b>Parameter 5</b>                            |                           |                 |           |                  |
| Passantenfrequenz                             | 2                         |                 | 8         |                  |
| Soziale Struktur des Quartiers                | 3                         |                 | 5         |                  |
| Rad & Fußwege                                 | 4                         |                 | 9         |                  |
| <b>arithmetisches Mittel (gerundet)</b>       | <b>3</b>                  |                 | <b>8</b>  |                  |
| <b>Parameter 6</b>                            |                           |                 |           |                  |
| Grundstückspreis                              | 8                         |                 | 6         | 6                |
| Rentabilitätsanalyse                          | 8                         |                 | 8         | 7                |
| Nutzungskonzeptanalyse                        | 7                         |                 | 7         | 7                |
| Fördermittel                                  | 5                         |                 | 8         | 7                |
| Architektur                                   | 5                         |                 | 9         | 9                |
| <b>arithmetisches Mittel (gerundet)</b>       | <b>7</b>                  |                 | <b>8</b>  | <b>7</b>         |
| <b>Parameter 7</b>                            |                           |                 |           |                  |
| Entfernungen zu anderen Freizeiteinrichtungen | 5                         |                 | 5         | 5                |
| Konkurrenzsituation                           | 8                         |                 | 6         | 8                |
| Marktanalyse                                  | 7                         |                 | 5         | 5                |
| <b>arithmetisches Mittel (gerundet)</b>       | <b>7</b>                  |                 | <b>5</b>  | <b>6</b>         |
| <b>Parameter 9</b>                            |                           |                 |           |                  |
| Zielgruppe                                    | 6                         |                 | 5         |                  |
| Migrationstrends                              | 5                         |                 | 6         |                  |
| Demographie Einzugsgebiet                     | 7                         |                 | 6         |                  |
| Nutzungskonzeptanalyse                        | 7                         |                 | 7         |                  |
| <b>arithmetisches Mittel (gerundet)</b>       | <b>6</b>                  |                 | <b>6</b>  |                  |

**Tab. 5.1 Ermittlung der Mindestanforderung und der Bewertung von Parametern (Anwendungsbeispiel)**

Mit Hilfe der Bewertungstabelle aus Tabelle 5.1 ist eine strukturierte und nachvollziehbare Bewertung der einzelnen Parameter durch die jeweils dafür zuständigen Fachleute möglich.

Ein Nutzen der Gruppierung der Faktoren zu Parametern soll am Beispiel des Parameters Nr. 4 verdeutlicht werden. Im Rahmen der Bewertung der Standortfaktoren wurde die Mindestanforderung des Faktors Immissionsbelastung auf Grund einer Konzeptänderung von 7 auf 3 Punkte herabgesetzt (siehe auch das Anwendungsbeispiel in Kapitel 4.6.2 Vorgehensweise bei der Wichtung und Bewertung von Standortfaktoren für unterschiedliche Projektarten). In direktem Zusammenhang zur Immissionsbelastung steht nach dem Nutzungskonzept des Projektes die Luftqualität, weil auch sie Einfluss auf die zunächst geplante Außennutzung hat. Wegen einer hohen Immissionsbelastung wurde das Nutzungskonzept auf eine fast ausschließliche Nutzung innerhalb des Gebäudes angepasst. Durch die Gruppierung von Faktoren ähnlichen Inhalts zu einem Parameter ist es möglich die Auswirkungen der Nutzungskonzeptänderung auf andere betroffene Parameter, in diesem Fall die Luftqualität, schnell zu erkennen. Folglich wird die Mindestanforderung des Faktors Luftqualität innerhalb des Parameters ebenfalls entsprechend geändert. Die Änderung der beiden Einzelfaktoren um immerhin jeweils 4 Punkte hat auch Auswirkungen auf die Mindestanforderung des Parameters, allerdings lediglich um 1 Punkt, weil der Parameter entsprechend viele Einzelfaktoren beinhaltet.

Die Lage des Parameters in der Grafik in Abbildung 5.9 spiegelt somit den Bewertungszustand einer ganzen Gruppe von Faktoren wider, bereits kleine Veränderungen der Mindestanforderungen und Bewertungen können somit größere Folgen für das Projekt haben. Durch die Gruppierung besteht nun die Möglichkeit andere Einzelfaktoren einer Themengruppe zu identifizieren und durch Änderung dieser zu einem positiveren Bewertungsergebnis zu kommen.

Der Parameter Nr. 5 dieses Beispiels verdeutlicht die Auswirkung der Summierung mehrerer positiver Bewertungen von Einzelfaktoren. Die hohe Bewertung des Standortfaktors der Passantenfrequenz spiegelt sich in der Gesamtbewertung des Parameters wider. Mehrere gleich geartete Faktoren lassen diesen Parameter somit weit oberhalb der Risikogrenze, also der Grenzlinie zwischen niedrigem und hohem Risiko, liegen. So wird deutlich, dass in diesem Parameter ein großes Potential für die Optimierung des Projektkonzeptes liegt. Denn es kann die generelle Aussage getroffen werden, dass die Durchschnittsabweichung der Parameter von der Risikogrenze deutlich geringer ausfallen wird als die Abweichung der Standortfaktoren von deren Bewertungsgrenze (vergleiche hierzu auch Abbildung 4.11).

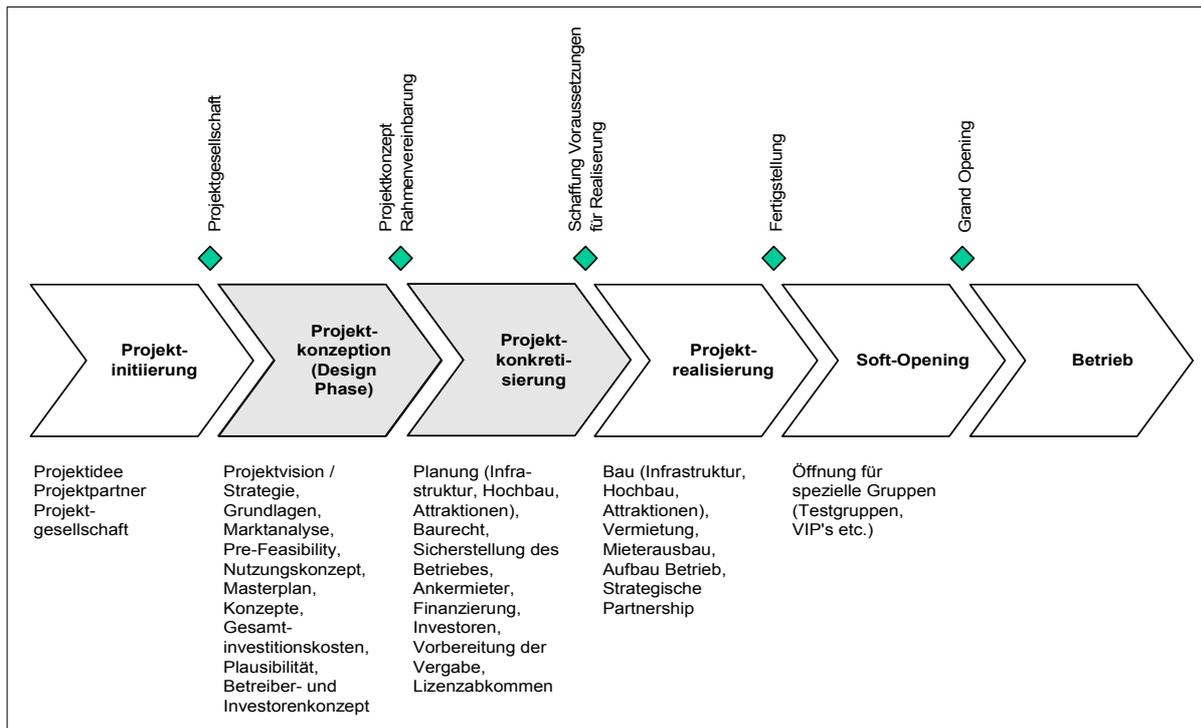
Die Auswirkungen sich verschiebender Bewertungen von einzelnen Faktoren auf andere Faktoren innerhalb eines Parameters kann anhand des Beispielparameters Nr. 6 veranschaulicht werden. Bei der letzten Bewertung wurde der Parameter, genauso wie seine Mindestanforderung, mit 7 Punkten belegt. In der Zwischenzeit ist eine positive Zusage von Fördermitteln eingegangen, so dass die Faktoren Fördermittel direkt und Rentabilitätsanalyse indirekt um jeweils einen Punkt höher bewertet werden konnten. Insgesamt erhöht sich die Gesamtbewertung des Parameters damit um 1 Punkt.

Dieses Anwendungsbeispiel zeigt die Vorteile der Parametergruppierung hinsichtlich der Abhängigkeiten einzelner Faktoren. Durch die übersichtliche Darstellungsweise der Bewertungen ist eine schnelle Reaktion bei sich ändernden Randbedingungen möglich.

#### **5.4 Schnittstellendefinition für Projektentwicklungen mit freizeitlicher Ausrichtung**

Jede Immobilienprojektentwicklung besteht aus unterschiedlichen aufeinander aufbauenden Phasen (siehe hierzu auch Kapitel 3 Problemdefinition und Phasen der Projektentwicklung). Ein erfolgreiches Ergebnis der einzelnen Phasen führt zur Fortsetzung der Entwicklung, bei einer negativen Einschätzung des Gesamterfolges nach einem Teilschritt gibt es zwei Möglichkeiten. Zum einen können innere und äußere Rahmenbedingungen auf Änderungsmöglichkeiten überprüft werden, um doch noch zu einer positiven Gesamtbewertung zu kommen. Wenn dies nicht machbar ist, sollte die Projektentwicklung zu diesem Zeitpunkt abgebrochen werden (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1.5 Risikoanalyse: Entwicklungsrisiko / Kundenrisiko).

Die vorzeitige Planung von Schnittstellen, an denen der Stand der Entwicklung bewertet wird und die Definition, unter welchen Kriterien die Projektentwicklung an diesen Stellen abgebrochen werden sollte, stellt ein wichtiges Sicherungselement dar. Mit Hilfe der Risikobewertung können die negativen wirtschaftlichen Auswirkungen beim drohenden Misserfolg des Gesamtprojektes durch Gegensteuern oder letztlich durch den Abbruch der Entwicklung reduziert werden. Je früher ein mögliches Scheitern der Projektentwicklung erkannt wird, desto eher kann auch darauf reagiert werden. Es wird dann, je nach Fortschritt und Stand der bisherigen Entwicklung, ein Schaden eintreten, welcher aber im Verhältnis zum möglichen Gesamtschaden deutlich geringer ausfallen wird. Entscheidend ist dabei natürlich, dass in einem solchen Fall der Abbruch der Entwicklung auch vollzogen wird. Dies wird in der Regel keine leichte Entscheidung sein, da das Projektentwicklungsteam natürlich mit vollem Herzblut hinter der Entwicklung steht und diese auch möglichst bis zum Ende umsetzen möchte. Eine klare Definition für die Erfolgskriterien der einzelnen Schnittstellen kann bei dieser Entscheidung helfen. Die Abbildung 5.10 zeigt die Projektphasen und Schnittstellen einer großen Freizeitimmobilienentwicklung in Deutschland.



**Abb. 5.10 Projektphasen**<sup>213</sup>

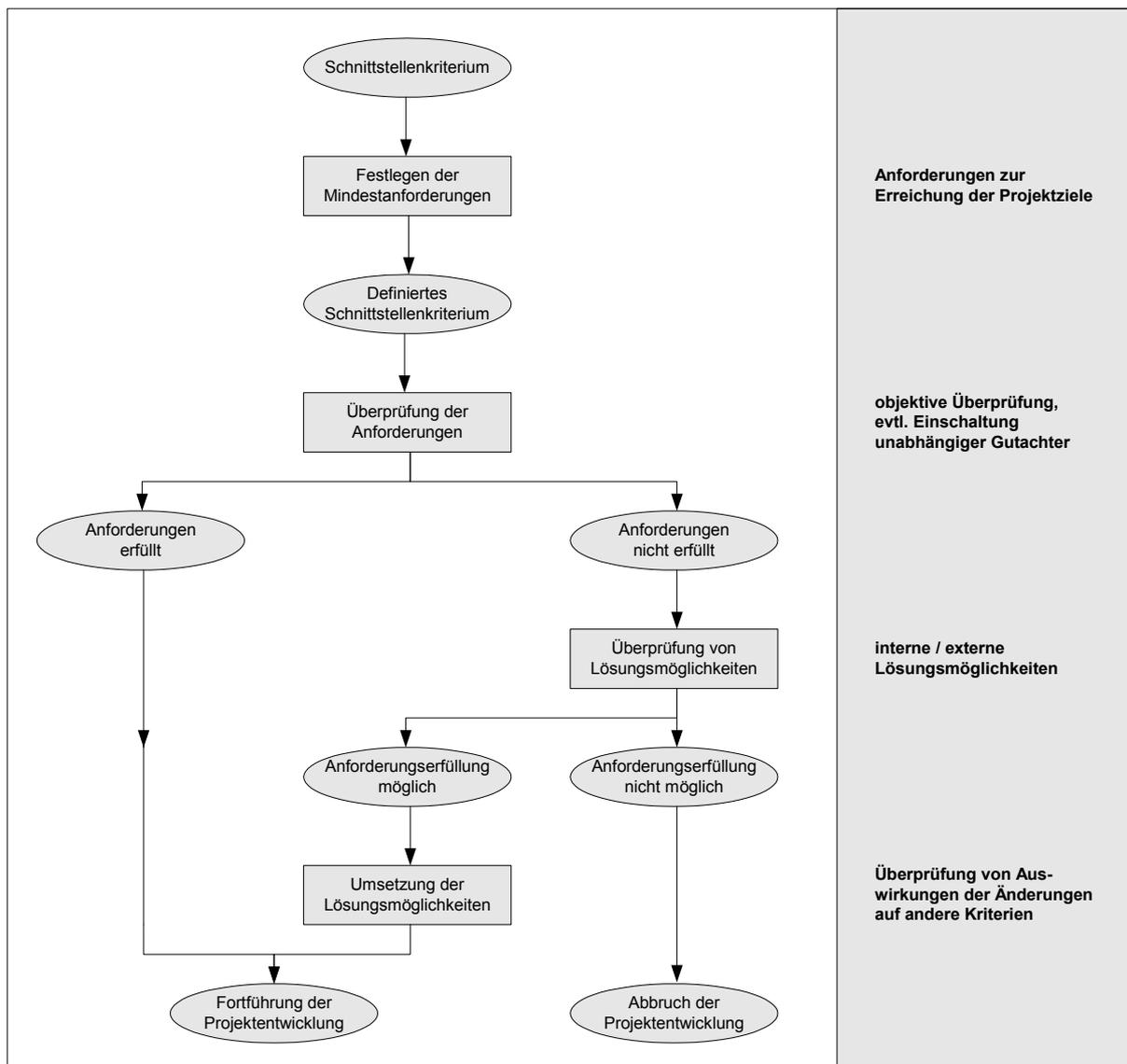
Auf die Phasen der Projekt-konzeption und der Projekt-konkretisierung, in der Abbildung 5.10 grau hervorgehoben, soll bei der Schnittstellenuntersuchung das Hauptaugenmerk gelegt werden. Während der Projektinitiiierung finden zwar bereits unterschiedliche kleinere Analysen und Berechnungen statt, der finanzielle Input bleibt aber noch sehr gering und sollte vom Projektentwickler als Akquisetätigkeit angesehen werden. Innerhalb der Projektrealisationsphase wird das Projekt nicht mehr so einfach zu stoppen sein. Es existieren dann bereits umfangreiche Verträge mit zahlreichen Baufirmen, Planern und weiteren Projektbeteiligten, so dass hohe Schadensersatzforderungen zu erwarten wären, und damit die Reduzierung der wirtschaftlichen Einbußen gegenüber denen nach einer kompletten Fertigstellung nur noch marginal wären. Eine letztendliche bauliche Umsetzung sollte somit nach bereits begonnener Projektrealisierung abgeschlossen werden, um zumindest ein Gebäude zu erhalten, welches dann notfalls für eine anderweitige Weiternutzung veräußert werden kann. Zu diesem Zeitpunkt ist die Finanzierung des Projektes durch einen Investor auch bereits gegeben, so dass das entsprechende Risiko bereits auf diesen übergegangen ist und er damit diese Entscheidung zu treffen hat.

In der Projekt-konzeptions- und Projekt-konkretisierungsphase liegt das wirtschaftliche Risiko in der Regel noch beim Projektentwickler. Bis zum Einstieg eines Investors in das Projekt

<sup>213</sup> Schuchmann; Projektentwicklung Space Park Bremen – Revitalisierung eines historischen Werftgeländes (2002) S. 129 (modifiziert). Die gleiche Phaseneinteilung wird auch von anderen Autoren benutzt (siehe Kapitel 3 Problemdefinition und Phasen der Projektentwicklung)

muss die Entwicklung entsprechend vorfinanziert werden. Aus diesem Grunde sollte der schlimmste Fall eines vorzeitigen Abbruchs des Projektes rechtzeitig, z.B. bereits während der Projektkonzeption, bedacht und entsprechend vorbereitet werden.

Die Schnittstellenkriterien sollten einer objektiven Analyse unterliegen, um einem potentiellen wirtschaftlichen Misserfolg frühzeitig begegnen zu können. Dazu sollte die Beurteilung am Besten von unabhängigen Fachleuten bestätigt werden, um die große Gefahr der subjektiven Bewertung zu minimieren. Das Vorgehen bei der Überprüfung der Schnittstellen kann z.B. nach dem Schema der Abbildung 5.11 strukturiert und durchgeführt werden.



**Abb. 5.11 Vorgeschlagene Vorgehensweise zur Schnittstellenüberprüfung**

Die einzelnen Schritte während der Projektkonzeption und Projektkonkretisierung laufen größtenteils parallel zueinander ab und ergänzen sich gegenseitig (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1 Machbarkeitsstudie / Feasibility Study). Die Schnittstellen können somit nicht für einen

festen Zeitpunkt definiert werden, sondern sind nach und innerhalb der einzelnen Komponenten der Machbarkeitsstudie und der Aufgabenbereiche während der Projektkonkretisierung zu setzen. Wichtige Faktoren sollten mit Mindestvoraussetzungen belegt werden, so dass mit dem Ergebnis der Einzelanalysen der Machbarkeitsstudie eine Entscheidung zur Fortsetzung oder zum Abbruch des Projektes erfolgen kann. Auf diese Art und Weise können bereits vor Abschluss der endgültigen Machbarkeitsstudie entscheidende Faktoren mit Auswirkungen auf das Projekt bewertet werden. Parallel dazu wird die Bewertung der Parameter (siehe hierzu auch Kapitel 5.3 Anwendung der Methoden und Parameter zur Risikobewertung) vorgenommen, ein Informationsaustausch ist sinnvoll und führt zu einer zusätzlichen Kontrolle der „Killerkriterien“.

Aus den Arbeitsinhalten der Projektkonzeption und -konkretisierung sind in der Tabelle 5.2 grundlegende Fragestellungen als Schnittstellenkriterien für den wirtschaftlichen Erfolg exemplarisch dargestellt. Diese entscheidenden Kriterien werden umgangssprachlich auch „Killerkriterien“ genannt. Die Aufstellung berücksichtigt die Besonderheiten von freizeithorientierten Projektentwicklungen auf Brachflächen. Je nach Schwerpunkt des Projektes können die aufgeführten Kriterien in ihrer Wichtigkeit differieren und weitere als Schnittstellenkriterien hinzukommen.

| Fragen zur Schnittstellendefinition                          |
|--|
| Politische Ausrichtung mit Projektzielen vereinbar?          |
| Nachfragesituation der Zielgruppe vorhanden?                 |
| Ausreichendes Einzugsgebiet (mögliche Kundenzahl)?           |
| Geplante Nutzungen kombinierbar?                             |
| Nutzungen am Standort umsetzbar?                             |
| Gefährdung des Projektes durch Konkurrenzprojekte?           |
| Ist die Schaffung von Baurecht möglich?                      |
| Ist das Grundstück geeignet (Größe, Zuschnitt, Topographie)? |
| Wie ist die Altlastensituation auf dem Grundstück?           |
| Ist eine Immissionsbelastung vorhanden?                      |
| Bestehen Denkmalschutzaufgaben?                              |
| Besteht eine geeignete Infrastruktur?                        |
| Wie ist das Image des Standortes?                            |
| Ist die Finanzierung gesichert?                              |
| Ist eine ausreichende Rendite erzielbar?                     |
| Ist eine ausreichende Nutzerzahl vorhanden (Ankermieter)?    |
| Ist der Betrieb sichergestellt (Betreiberkonzept)?           |
| Kann ein Investor gefunden werden?                           |

**Tab. 5.2 Kriterien zur Schnittstellendefinition**

Diese Fragestellungen sind bezogen auf die dafür geforderten Mindestanforderungen nach dem Schema der Abbildung 5.11 zu überprüfen. Bei einer Abweichung ist die entsprechende Maßnahme einzuleiten. Diese definierten Schnittstellen müssen während der gesamten Pro-

jektkonzeption und -konkretisierung immer wieder überprüft werden, da die Parameter durch unterschiedlichste Einflüsse einem ständigen Prozess unterliegen.

Für das Anwendungsbeispiel dieser Arbeit, das Science Center, sollen ebenfalls einzelne Fragestellungen zur Schnittstellendefinition, wie beispielhaft in Tabelle 5.2 dargestellt, untersucht werden:

Ist die Schaffung von Baurecht möglich? Diese Frage konnte zunächst nicht positiv beantwortet werden, bis der Masterplan mit der ausdrücklichen Ausweisung eines Science Center verabschiedet wurde.

Wie ist die Konkurrenzsituation einzuschätzen? Zunächst war kein Konkurrenzprojekt vorhanden. Die vorgesehene Planung eines Projektes mit ähnlichem Konzept in der gleichen Stadt muss aber im weiteren Projektentwicklungsprozess genau beobachtet werden.

Ist die Nachfragesituation der Zielgruppe vorhanden? Die Marktanalyse ergab, dass die Nachfrage nach Freizeiteinrichtungen, insbesondere mit interaktiven Angeboten wie in einem Science Center, weiter steigen wird.

Sind die Nutzungen am Standort umsetzbar? Die geplanten Nutzungen beeinträchtigen die Umgebung des Standortes nicht, auf Nutzungseinschränkungen durch Immissions- und Luftbelastungen wurde mit einer Konzeptänderung reagiert.

Ist eine Immissionsbelastung vorhanden? Eine Belastung, die einen wichtigen Teil des Konzeptes, das Café, beeinträchtigen würde, wurde festgestellt. Es wurden Lösungsmöglichkeiten gesucht und mittels Konzeptänderung umgesetzt. Somit kann die Projektentwicklung fortgeführt werden.

Ist der Betrieb sichergestellt? Es existiert ein professionelles Betreiberkonzept, zudem hat die Kommune die Bereitschaft signalisiert den Betrieb finanziell zu unterstützen.

Anhand der Vorgehensweise aus der Abbildung 5.11 sollten auf diese Art und Weise alle Faktoren mit einer hohen Mindestanforderung überprüft werden.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Der immense Neuflächenverbrauch in Deutschland macht die Revitalisierung von Brachflächen notwendig. Die deutsche Agenda 2010 hat die Zielvorgabe den Neuflächenverbrauch von heutigen ca. 130 ha/Tag auf 30 ha/Tag zu reduzieren, was nur durch eine Umsetzung von Projekten auf Brachen zu erreichen wäre. Dieses hoch gesteckte Ziel wird aus unterschiedlichen Gründen nicht erreicht werden, dennoch sollte die Revitalisierung von Brachflächen bei zukünftigen Projektentwicklungen eine Rolle spielen.

Die kritischste Phase von Projektentwicklungen bis zur finanziellen Übernahme des Projektes durch einen Investor muss in der Regel vom Projektentwickler vorfinanziert werden und beinhaltet damit sehr hohe Risiken. Das Ziel dieser Arbeit war es, eine Vorgehensweise für freizeitlich orientierte Projektentwicklungen zu erarbeiten, welche die Entwicklung von Parametern zur Risikobewertung möglich machen soll.

Die in der Zielsetzung dieser Arbeit aufgestellte These, dass der Ablauf des Projektentwicklungsprozesses bei freizeitlich orientierten Projektentwicklungen auf Brachflächen nicht einfach auf andere Projektentwicklungen übertragen werden kann, wurde durch die Untersuchungen in dieser Arbeit an verschiedenen Stellen bestätigt. Sowohl die Problematik der Entwicklungen auf einer Brache, als auch die spezifischen Besonderheiten einer jeden freizeitlichen Projektentwicklung machen einen individuellen Ablauf bei diesen Entwicklungen notwendig. Die Analysen des Projektentwicklungsprozesses haben aber auch gezeigt, dass die Struktur der vorgeschlagenen Vorgehensweise durchaus übertragbar ist. Die jeweiligen Inhalte können dann in diesen Ablauf eingepasst und bearbeitet werden. Dadurch wird eine bessere Risikobewertung gewährleistet, welche insbesondere das große wirtschaftliche Risiko der Vorfinanzierung minimieren kann. Durch die entwickelte Form der Darstellung von Faktoren und Parametern in einer übersichtlichen Grafik wurde ein Instrument geschaffen, dass die Bewertung, und vor allem die Fortführung der Bewertung, vereinfacht und nachvollziehbarer macht. In der zusammenfassenden Bewertungsgrafik lassen sich aktuelle Zustände und Tendenzen anschaulich vermitteln. Dies stellt somit eine Hilfe für jede Planungsbesprechung und andere Berichte dar.

Durch die Untersuchungen dieser Arbeit wird ebenfalls deutlich, dass die Entwicklung von großen Immobilienprojekten auf Brachflächen, neben den oftmals gefürchteten Problemen, auch eine Reihe von Chancen beinhalten kann. Die Risiken bei der Revitalisierung von Brachflächen lassen sich recht gut eingrenzen und bewerten, so dass das Gesamtrisiko gegenüber Vorhaben „auf der grünen Wiese“ keine nennenswerte Steigerung erfährt. Diese Erkenntnis ist ein wichtiger Schritt zur notwendigen Reduzierung der Neuflächeninanspruch-

nahme. Die zusätzlichen Potentiale für eine positive Stadtentwicklung machen Entwicklungen auf Brachflächen umso attraktiver.

Durch die Strukturierung der Vorgehensweise bei Projektentwicklungen mit einem freizeithen Schwerpunkt lassen sich die besonderen Risiken dieser Projekte besser analysieren und bewerten. Die Unterstützung der Risikobewertung durch wissenschaftliche Methoden wird somit als hilfreiches Mittel für Projektentwicklungen gesehen.

Der nächste Schritt wäre nun die Anwendung der in dieser Arbeit entwickelten Vorgehensweise bei einer freizeithen orientierten Projektentwicklung auf einer Brachfläche und deren Optimierung hinsichtlich ihrer Praxistauglichkeit. Die Untersuchung des Einsatzes der entwickelten Vorgehensweise an einem realen Projekt konnte im Rahmen dieser Arbeit auf Grund des langwierigen Projektentwicklungsprozesses nicht durchgeführt werden. Deshalb wurde die Vorgehensweise exemplarisch an einem fiktiven Projekt erläutert. Das in dieser Arbeit dargestellte Konzept zielt darauf, das Risiko solcher Freizeitprojekte auf Brachflächen zu reduzieren. Dieses ist von Bedeutung, denn die Nachfrage nach Freizeitprojekten wird weiter steigen und eine Reduzierung des Neufächenverbrauches kann nur über die Revitalisierung von Brachflächen erfolgen.

## 7. Quellenangaben

### 7.1 Monographien

- Althenhöner, Norbert; THEMATA Freizeit in Deutschland 2003; Profil Verlag; 2003
- Barrett; Stewart; Underwood; The land market and the Development Process: A Review of Research and Policy, in: Occasional Paper No. 2, School of Advanced Urban Studies, University of Bristol, 1978
- B.A.T. Freizeitforschungsinstitut; Einführung in die Freizeitwissenschaft, auf der Basis von Daten des statistischen Bundesamtes 1999; 1999
- B.A.T. Freizeitforschungsinstitut; „Der Preis, der Preis und nochmals der Preis!“ Was für die Deutschen im Urlaub 2005 am wichtigsten ist; Forschung aktuell, Ausgabe 187, 26. Jahrg., 11.07.2005 (Befragung von 3.000 Personen, Feldzeit 06/2005)
- Baugesetzbuch – Gesetze und Verordnungen zum Bau- und Planungsrecht; 9. Auflage; Verlag Deutsches Volksheimstättenwerk GmbH; 2004
- BBR; Perspektiven für Deutschland – Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung (2003)
- BBR; Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes: Zunahme der Siedlungs- und Verkehrsfläche, Pressemitteilung vom 20. Dezember 2005
- Bone-Winkel; Das strategische Management von offenen Immobilienfonds; Rudolf Müller Verlag; 1994
- Braschel, Reinhold; Bauen in Netzwerken; Bauhaus-Universität Weimar Universitätsverlag; Weimar 2002
- Brauer, Kerry-U.; Grundlagen der Immobilienwirtschaft, 4., vollständig überarbeitete Auflage; Gabler-Verlag; 2003
- Brüssel, Wolfgang; Baubetrieb von A bis Z, 4., neu bearbeitete Auflage; Werner-Verlag; 2002
- Bruns, Christoph; Meyer-Bullerdiek, Frieder; Professionelles Portfolio-Management: Aufbau, Umsetzung und Erfolgskontrollen strukturierter Anlagestrategien; Verlag Handelsblatt Bücher; 1996
- Bundesamt für Bau- und Raumwesen; Perspektiven für Deutschland – Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung; 2003
- Bundesanstalt für Immobilienaufgaben; Freigabeliste der Bundeswehr.pdf; Stand: 15.04.2005
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU); Gesetz zum Schutz vor schädlichen Bodenveränderungen und zur Sanierung von Altlasten - Bundes Bodenschutzgesetz (BBodSchG); 1999
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU); Bundes - Bodenschutz- und Altlastenverordnung (BBodSchV); 1999

- Busch, Antonius; Projektentwicklung von brachgefallenen Flächen und Immobilien in: Institut für Bauwirtschaft Schriftenreihe Bauwirtschaft; Symposium 2002 - Projektentwicklung brachgefallener Flächen, Kassel University Press; 2002 S. 19-40
- Diederichs, Claus Jürgen; Grundlagen der Projektentwicklung in: Schulte; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH, Köln 1996
- Doetsch, Peter; Rüpke, Anke; Revitalisierung von Altstandorten versus Inanspruchnahme von Naturflächen: im Auftrag des Umweltbundesamtes; Veröffentlichung UBA-Text 15/98; 1998
- Duden; Das Fremdwörterbuch, 6., auf der Grundlage der amtlichen Neuregelung der deutschen Rechtschreibung überarb. und erw. Auflage; Dudenverlag, 1997
- Duden; Deutsches Universalwörterbuch, 5. überarbeitete Auflage, Dudenverlag, 2003
- Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft im Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. (DSSW); Strategien zur Entwicklung von Brachflächen; DSSW-Schriften Nr. 27; Verlag Druck- und Werbegesellschaft mbH, Bonn 1998
- Gabler Wirtschaftslexikon, 9. neubearbeitete und erweiterte Auflage; Verlag Dr. Th. Gabler; 1997
- Gabler Wirtschaftslexikon, 16. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2004; Verlag Dr. Th. Gabler; 2005
- Gensior, Eckehard; Projektentwicklung im Bau- und Immobilienwesen in: Nentwig, Bernd; Schriften der Bauhaus-Universität Weimar - Baumanagement im Lebenszyklus von Gebäuden; Universitätsverlag Weimar; 1999
- Gensior, Eckehard; Verbesserte Projektentwicklung durch Modellbildung eines Portfoliosystems; Dissertation an der Bauhaus-Universität Weimar, 2001
- Grabow, Busso; Henckel, Dietrich; Hollbach-Grömig, Beate; Weiche Standortfaktoren; Verlag W. Kohlhammer; 1995
- Haber, Günter; Spitzkopf, Horst Alexander; Winden, Stefan; de Witt, Siegfried; Fachlexikon Immobilienwirtschaft; Rudolf Müller Verlag; 1996
- Hahn, Heinz; Kagelmann, H. Jürgen; Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie: ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft; Quintessenz München; 1993
- Hamberger, Karl; Finanzierung von Immobilienprojekten vs. Immobilien-Projektfinanzierung in: Braschel, Reinhold; Bauen in Netzwerken; Bauhaus-Universität Weimar Universitätsverlag; Weimar 2002 S. 202-217
- Hellerforth, Michaela; Praktiker-Leitfaden Marketing in der Immobilienwirtschaft; Hammonia-Verlag; 1999

- Hellerforth, Michaela; Der Weg zu erfolgreichen Immobilienprojekten durch Risikobegrenzung und Risikomanagement; RKW-Verlag; 2001
- Institut für Bauwirtschaft Schriftenreihe Bauwirtschaft; Symposium 2002 - Projektentwicklung brachgefallener Flächen, Kassel University Press; 2002
- Isenhöfer, B.; Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen in : Schriften zur Immobilienökonomie; Müller-Verlag; 1998
- Kalusche; Projektmanagement für Bauherren und Planer, R. Oldenburg Verlag München, 2002
- Kammermeier, Elisabeth; Der Plan von der Stadt: Projektentwicklung und strategisches Marketing für Immobilien; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH Köln, 2000
- Kimmich, Marc; Due Dilligence bei der Akquisition von gewerblichen Immobilienprojekten in: Schulte; Bone-Winkel; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, 2002 S.201-221
- Kopetzki, Christian; Naefe, Rainer; Pristl, Thomas; Brachen – Chancen und Probleme für die Stadtentwicklung in: Institut für Bauwirtschaft Schriftenreihe Bauwirtschaft; Symposium 2002 - Projektentwicklung brachgefallener Flächen, Kassel University Press; 2002 S. 41-52
- Kopplin, Steffen; Entwicklung eines softwaregestützten Immobilienbewertungs- und Datenbanksystems; Professur Baumanagement und Bauwirtschaft Bauhaus Universität Weimar; 2005 (noch nicht veröffentlicht)
- Kyrein, Rolf; Immobilien Projektmanagement: Projektentwicklung und –steuerung, 2. Auflage; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln 2002
- Leimböck, Egon; Bauwirtschaft; Teubner Verlag Stuttgart, 2000
- Maier, Kurt; Risikomanagement im Immobilienwesen – Leitfaden für Theorie und Praxis, 1999
- May, Alexander; Eschenbaum, Friedrich; Breitenstein, Oliver; Projektentwicklung im CRE-Management: Leitfaden zur Ausschöpfung von Wertsteigerungs- und Kostensenkungspotentialen im Flächenmanagement; Springer Verlag; 1998
- Mayer, Berthold; Organisation und Durchführung komplexer Projektentwicklungen am Beispiel eines PPP-Modells in: Institut für Bauwirtschaft Schriftenreihe Bauwirtschaft; Symposium 2002 - Projektentwicklung brachgefallener Flächen, Kassel University Press; 2002 S. 105-111
- Meyer, Thomas; Mediation in der Projektentwicklung in: Schulte; Bone-Winkel; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, 2002 S.673-696

- Ministerium für Umwelt und Verkehr in Hessen; Richtlinien des Ministeriums für Umwelt und Verkehr über die Förderung von Maßnahmen zur Erfassung und Behandlung altlastverdächtiger Flächen und Altlasten (FrAl - Förderrichtlinien Altlasten); Dezember 2004
- Morasch, Ludwig; Europas erstes Infotainment Center – eine entgrenzte Freizeitwelt in: Steinecke, Albrecht; Erlebnis- und Konsumwelten; Oldenbourg Verlag; 2000
- Morasch, Ludwig; Cybertime, wenn Morgen schon heute ist, in: Niederschrift des 2. innovativen Immobilien-Symposiums, Hamburg 2001
- Muncke, Günter; Dziomba, Maïke; Walther, Monika; Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung S. 129-200 in: Schulte; Bone-Winkel; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, 2002 S.131-200
- von Nell, Job; Emenlauer, Rainer; Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung in: Schulte; Bone-Winkel; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 113-128
- Nentwig, Bernd; Strategien nachhaltiger Projektentwicklungen in: Institut für Bauwirtschaft Schriftenreihe Bauwirtschaft; Symposium 2002 - Projektentwicklung brachgefallener Flächen, Kassel University Press; 2002 S. 69-77
- Nentwig, Bernd; Schriften der Bauhaus-Universität Weimar - Baumanagement im Lebenszyklus von Gebäuden; Universitätsverlag Weimar; 1999
- Niehaus, Gerhard; Grundlagen der Investitionsentscheidung in: Schäfer, Jürgen; Conzen, Georg; Immobilien-Projektentwicklung; Verlag C.H. Beck oHG; 2002, S.33-180
- Pachowsky, Reinhold; Bau- und Immobilienmarketing: Marketing-Management für die Bauwirtschaft, Immobilienwirtschaft, Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, Facility Management, Architekten, Ingenieure; Oldenbourg Verlag; München, Wien 2000
- Opaschowski, Horst W.: Einführung in die Freizeitwissenschaft. 3. aktualisierte und erweiterte Auflage; Leske Budrich; Opladen 1997
- Opaschowski, Horst W.; Kathedralen des 21. Jahrhunderts. Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur; Germa Press Verlag; 2000
- Probst, Petra; Freizeit und Erlebniswelten: Entwicklung, Trends und Perspektiven in: Steinecke, Albrecht; Erlebnis- und Konsumwelten; Oldenbourg Verlag; 2000
- Rösel, Wolfgang; Baumanagement - Grundlagen, Technik, Praxis, 4. Auflage; Springer-Verlag; 1999

- Rogge, Florenz; Revitalisierung alter Hafengebiete unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung; Verlag und Datenbank für Geisteswissenschaften, Weimar; 2003
- Saaty, Thomas L.; Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process; RWS Publications; Pittsburgh USA; 1996
- Sabary, Sven; Projektentwicklung als Baustein des Netzwerkgedanken in: Braschel, Reinhold; Bauen in Netzwerken; Bauhaus-Universität Weimar Universitätsverlag; Weimar 2002 S. 95-140
- Schäfer, Jürgen; Conzen, Georg; Praxishandbuch der Immobilienprojektentwicklung; Verlag C.H. Beck oHG; 2002
- Schaper-Rinkel, Petra; Giesecke, Susanne; Rieber, Daniel; Science Center: Studie im Auftrag des BMBF; VDI/VDE-Technologiezentrum Informationstechnik GmbH, Teltow 2001
- Schäfer, Hubert; Freizeitindustrie. Struktur und Entwicklung, Deutscher Universitätsverlag; Wiesbaden 1995
- Schnermann, J.; Projektentwicklung für Gewerbeimmobilien in: Gewerbeimmobilien, 5. Auflage, Hrsg. von Falk, Bernd S. 297 – 310, 1992
- Schuchmann, Juri; Projektentwicklung Space Park Bremen – Revitalisierung eines historischen Werftgeländes in: Institut für Bauwirtschaft Schriftenreihe Bauwirtschaft; Symposium 2002 - Projektentwicklung brachgefallener Flächen, Kassel University Press; 2002 S. 121-134
- Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln 2002
- Schulte, Karl-Werner; Rentabilitätsanalyse für Immobilienprojekte in: Schulte; Bone-Winkel; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln 2002 S. 223-254
- Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico; Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht in: Schulte; Bone-Winkel; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln 2002 S. 27-85
- Spannowsky, Willy; Umweltprüfung im Bauleitverfahren nach dem BauGB 2004 (Schriftenreihe zum Raumplanungs-, Bau, und Umweltrecht; Bd. 5); Verlag Technische Universität Kaiserslautern; 2005
- Spitzkopf, Horst Alexander; Finanzierung von Immobilienprojekten in: Schulte; Bone-Winkel; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln 2002 S. 257-285

- Stahl, Volker; Olschewski, Torsten; Aufbau eines multimedialen Leitfadens für die Revitalisierung und Entwicklung von Industriebrachen (ReviLeit); Forschungsbericht des Sächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst Dresden; Chemnitz, 2001
- Steinecke, Albrecht; Erlebnis- und Konsumwelten; Oldenbourg Verlag; 2000
- Upmeier, Hans-Dieter; Brandenburg, Christoph; Neues Baugesetzbuch 2004 und weitere wichtige Gesetze – Einführung und Kurzkommentierung durch das EAG Bau 2004. Vergleichende Darstellung des bisherigen und des neuen Gesetzestextes, 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage 2004; Werner Verlag; 2004
- Usinger, Wolfgang, Monika; Rechtliche Probleme bei Kauf- und Gewerbemietverträgen für Entwicklungsobjekte in: Schulte; Bone-Winkel; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, 2002 S. 489-532
- UVPG –Gesetz zur Umweltverträglichkeitsprüfung (BGBl I 1990, 205) vom 12.02.1990, zuletzt geändert am 24.06.2005
- VOB - Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen. HOAI - Honorarordnung für Architekten und Ingenieure; DTV-Beck; 2003
- Vogler, Jochen H.; Risikoerkennung, -messung und -steuerung für Immobilieninvestoren in: Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Thomas, Mathias; Handbuch Immobilieninvestition; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG; 1998
- Wellner, Kristin; Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios; Reihe Immobilienmanagement, Band 3; Immobilienmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig; 2003
- Wille, Frank; Bodensanierungsverfahren; Vogel Verlag; 1993

## 7.2 Zeitschriftenartikel / Zeitungsartikel

- ALK (Redaktion der Zeitschrift); Shopping-Center-Entwicklungen - Einkaufen hat viele Gesichter in: Freizeit Leisure Professionell Nr. 6 Februar 2004; Schrickel Verlag, Düsseldorf S. 33-34
- Ault, Scott; Ein Blick in die Zukunft der Freizeitindustrie in: Freizeit Leisure Professionell Nr. 1 Januar 2003; Schrickel Verlag, Düsseldorf S. 45-46
- Bays, Wolfgang R. zitiert in: Freizeit als Allheilmittel der Immobilienwirtschaft? In: Freizeit Leisure Professionell Nr. 1 Januar 2003; Schrickel Verlag, Düsseldorf S. 23
- Biet, Hans Jürgen; Willhuhn, Olaf; Real Estate Identity in: Immobilien Manager; Nr. 9 September 2005; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH Co. KG S.24-26
- Bischoff, Thorsten; Bildungsimmobilie Science Center, Teil 1 "Touch please" - Bildung und Unterhaltung im Science Center in: Immobilien Zeitung Nr. 8 vom 11.04.2002; Immobilien Zeitung Verlag, Wiesbaden S. 12
- Bob, Annett; Orthen Frank; Zielsicher am Kunden vorbei in: Immobilien Manager; Nr. 1+2 Februar 2005; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH Co. KG S.28+29
- CAV (Redaktion der Zeitschrift); PR-Knigge – Vom Umgang mit Journalisten; Freizeit Leisure Professionell Nr. 1 Januar 2003; Schrickel Verlag, Düsseldorf S. 33-35
- Diederichs, C.J.; Die Projektsteuerung im Rahmen ganzheitlichen Immobilienmanagements in: Bauingenieur, Jg. 72 im Jahr 1997, Nr. 12, S. 529-537
- Ernst, Dierk; Nachfrage wird es immer geben in: Immobilien Manager; Nr. 10 Oktober 2003; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH Co. KG S.64-65
- Finis, Peter; Bauvorbereitung – Der Weg zur „sorgenfreien Baugrube“ in: Immobilien Zeitung Nr. 21 vom 06.10.2005; Immobilien Zeitung Verlag, Wiesbaden S. 27
- Immobilien Zeitung; Beleben Freizeitflächen klassische Einzelhandelsformen? Gutes Potential und schlechte Rendite in: Immobilien Zeitung Nr. 7 vom 23.03.2000; Immobilien Zeitung Verlag, Wiesbaden S. 8
- Immobilien Zeitung; Projektentwicklungs-Partnerschaften – Wie Developer trotz Banken-Geiz glücklich werden in: Immobilien Zeitung Nr. 22 vom 30.10.2003; Immobilien Zeitung Verlag, Wiesbaden S. 3
- Kalusche, Wolfriedrich; Projektentwicklung im Bauwesen in: Forum der Forschung, Jg. 5 (2000), Nr. 11, S. 122-128
- Koineke, Sonja; Frechen, Joseph; Belebung der Innenstädte durch Freizeitnutzung – Die Spaßgesellschaft zurück in die Städte holen in: Immobilien Zeitung Nr. 20 vom 02.10.2003; Immobilien Zeitung Verlag, Wiesbaden S. 25

- Koineke, Sonja; Freitag, Dierk; Städte mischen mit – Wie Kommunen sich neu positionieren in: Freizeit Leisure Professionell Nr. 5 September 2003; Schrickel Verlag, Düsseldorf S. 41-42
- Krumm, Raimund; Die Baulandausweisungsumlage als preissteuernder Ansatz zur Begrenzung des Flächenverbrauchs in: Informationen zur Raumentwicklung, Nr. 4/5 2005: Mengensteuerung der Siedlungsflächenentwicklung durch Plan und Zertifikat; Selbstverlag des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung, Bonn S. 307-310
- Kruppa, Ralph; Wettbewerb der Leitbilder in: Immobilien Manager Nr. 4 April 2003; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH Co. KG S. 10-14
- Mantik, Uwe; Gortan, Stefan; Immobilieneigentum im Fokus in: Immobilien Manager Nr. 4 April 2005; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH Co. KG S. 32-33
- Müller, Hansruedi, Scheurer Roland; Angebots-Inszenierung in Tourismus-Destinationen in: Jahrbuch der Schweiz. Tourismus Wirtschaft 2004 (IDT) des Forschungsinstituts für Freizeit und Tourismus (FIF); Bern 2004
- Napp, Hans-Georg; Finanzierung als Marathon in: Freizeit Leisure Professionell Nr. 3 März 2004; Schrickel Verlag, Düsseldorf S. 35-36
- von Nell, Job; The real estate game – 2005 in: Immobilien Manager; Nr. 1+2 Februar 2005; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH Co. KG S. 20
- Pfaffenhausen, Willi; Restrukturierung von Shoppingcentern – Wenn Durchmogeln nicht mehr weiterhilft in: Immobilien Zeitung Nr. 1-2 vom 15.01.2004; Immobilien Zeitung Verlag, Wiesbaden S. 8
- Pietzka, Thomas zitiert in: Ferienparks – Warum in die Ferne schweifen? in: Immobilien Manager Nr.6 Juni 2003; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH Co. KG S. 15-16
- Pitschke, Christoph; Pauser, Stephan; Basel II Komplexe Strukturen in: Immobilien Manager Nr.5 Mai 2003; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH Co. KG S. 19-20
- Pitschke, Christoph; Kreuter, Markus; Win-Win-Situation für Developer und Banken in: Immobilien Manager Nr. 7+8 August 2003; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH Co. KG S. 12-14
- Powers, Sophie; Schubladendenken ade! Freizeit- und Erlebniswelten in der Identitätskrise? In: Freizeit Leisure Professionell; Nr.6 , November 2003; Schrickel Verlag, Düsseldorf S. 40
- Prante, Martina; Immobilien inszenieren in: Immobilien Manager; Nr. 1+2 Februar 2005; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH Co. KG S. 26-27
- Probst, Petra; Freizeitmarkt Deutschland – Ideen suchen Kapital in: Freizeit Leisure Professionell Nr. 2, Februar 2004; Schrickel Verlag, Düsseldorf S. 38-39

- Probst, Petra; Freizeit als Allheilmittel der Immobilienwirtschaft? In: Freizeit Leisure Professionell Nr. 1 Januar 2003; Schrickel Verlag, Düsseldorf S. 23-25
- Scheurer, Roland; Touristische Angebotsgestaltung in der Erlebnisökonomie. Erlebnis-Setting in: Freizeit Leisure Professionell Nr. 6 (update) Dezember 2003; Schrickel Verlag, Düsseldorf S. 21
- Schmitt-Rady, Bettina; Altlasten – Wenn das Umweltgutachten falsch ist in: Immobilien Zeitung Nr. 1-2 vom 05.01.2006; Immobilien Zeitung Verlag, Wiesbaden S. 11
- Wenzel, Carl Otto; Freizeitimmobilien – Lohnend trotz roter Zahlen; Bericht über die Cimmit in München im Jahre 2005 in: Immobilien Zeitung Nr. 4 vom 10.02.2005; Immobilien Zeitung Verlag, Wiesbaden S. 6
- Wiedenmann, Markus; Harlfinger, Thomas; Wagner, Johannes; Projektrisiken – Keine Zahl für die Gefahr in: Immobilien Manager Nr. 1+2 Februar 2003; Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH Co. KG S. 20f
- Würth, Hans-Ulrich; Marketing: Sinnvoller Mix für gezielte Ansprache – „A“ wie Anzeigenwerbung in: Freizeit Leisure Professionell Nr. 4 Juli 2003; Schrickel Verlag, Düsseldorf S. 55

### **7.3 Studentische Arbeiten**

Arbeiten die im Zuge und im Themenfeld dieser Forschungsarbeit betreut wurden:

- Faßhauer, Jens; Leitfaden für den Umgang mit kontaminierten Böden; Studienarbeit am Institut für Bauwirtschaft der Universität Kassel, 2005
- Frey, Tobias; Brachflächen nach Art Ihrer Vornutzung. Mit Schwerpunkt auf Militärbrachen; Studienarbeit am Institut für Bauwirtschaft der Universität Kassel, 2005
- Göbbel, Simone; Untersuchung von Standortfaktoren hinsichtlich Ihrer Wichtung für Projektentwicklungen mit einer freizeithlichen Nutzung; Studienarbeit am Institut für Bauwirtschaft der Universität Kassel, 2005
- Mews, Christian; Freizeit- und Erlebnisparks – Überblick über vorhandene Strukturen in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung von Trendentwicklungen; Studienarbeit am Institut für Bauwirtschaft der Universität Kassel, 2005
- Ruhnau, Benjamin; Fördermöglichkeiten bei der Revitalisierung von brachgefallenen Flächen; Studienarbeit am Institut für Bauwirtschaft der Universität Kassel, 2005

#### 7.4 Internetquellen

- Basel-II.info; Mezzanine-Finanzierung; auf: <http://www.basel-ii.info/artikel62.pdf>  
Stand: 17.11.2005
- Engel, Johann-Friedrich; Tourismus: Chance oder Erlebniswüsten; auf:  
<http://www.oetken.de/de/content/news/index.htm> /Oetken-Dialog/Stadt- und Regionalplanung / Tourismus: Chance oder Erlebniswelten.pdf; Stand: 02.06.2005
- [http://www.bmu.de/de/txt/reden/trittin\\_030626/](http://www.bmu.de/de/txt/reden/trittin_030626/); Vortrag auf der Sitzung des Rates für Nachhaltigkeit am 26.03.2003
- <http://www.bmwa.bund.de> Suchbegriff: Förderdatenbank; Stand: 01.04.2005
- [http://www.europa.eu.int./index\\_de.htm](http://www.europa.eu.int./index_de.htm) Dienste / Finanzhilfen / Regionalpolitik / Strukturfonds / Interreg III; Stand 02.10.2005
- <http://www.freizeitpark-beltheim.de>; Gegendarstellung zu Kommentaren einer Bürgerbewegung; Stand 10.05.2005
- <http://www.ib-sh.de> / Interaktive Förderberatung; Stand 01.04.2005
- [www.ib-sachsen-anhalt.de](http://www.ib-sachsen-anhalt.de) /Produkte/Wirtschaft; Stand: 10.04.2005
- <http://isb.rlp.de> /Förderung; Stand 01.04.2005
- <http://www.kfw-foerderbank.de> /Bauen, Wohnen, Energiesparen / Die Programme im Einzelnen; Stand 01.04.2005
- [www.lfi-mv.de](http://www.lfi-mv.de) /Förderprogramme; Stand: 10.04.2005
- [www.mwvlw.rlp.de](http://www.mwvlw.rlp.de) /Wirtschaft/Förderung; Stand 01.04.2005
- <http://www.nbank.de> /Förderung; Stand 10.04.2005
- [www.sachsen-tour.de](http://www.sachsen-tour.de); Stand: 12.02.2005
- <http://www.www.smul.sachsen.de> /Förderung; Stand: 01.04.2006

#### 7.5 Interviews

- Körtgen, Manfred; Interview zum Projekt: BBI – Berlin Brandenburg International; Juli 2005

#### 7.6 Projektunterlagen

- Interessengemeinschaft; Gesamtbericht zum Realisierungskonzept mit Vorplanung: Errichtung eines Freizeitparks „Unterwasserwelt Hainer See“ Oktober 2000

## 8. Verzeichnisse

### 8.1 Abkürzungen

|          |   |  |
|----------|---|--|
| AbfG     | - | Abfallgesetz   |
| AHP      | - | Analytic Hierarchy Process   |
| ALN      | - | Staatliches Amt für Ländliche Neuordnung                                   |
| Basel II | - | Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarungen                                    |
| BauGB    | - | Baugesetzbuch  |
| BBR      | - | Bundesamt für Bau- und Raumordnung   |
| BBodSchG | - | Bundes Bodenschutzgesetz   |
| BBodSchV | - | Bundes-Bodenschutz- und Altlastenverordnung                                |
| BGF      | - | Brutto-Grundfläche   |
| BLAU     | - | Baulandausweisungsumlage   |
| BMWA     | - | Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit                                |
| B-Plan   | - | Bebauungsplan  |
| DIN      | - | Deutsches Institut für Normung   |
| EFRE     | - | Europäischer Fond für Regionale Entwicklung                                |
| EU       | - | Europäische Union  |
| FF       | - | Funktionsfläche  |
| FIF      | - | Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus                              |
| FNP      | - | Flächennutzungsplan  |
| FrAI     | - | Förderrichtlinien Altlasten  |
| GbR      | - | Gesellschaft bürgerlichen Rechts   |
| GFZ      | - | Gschoßflächenzahl  |
| GRZ      | - | Grundflächenzahl   |
| HOAI     | - | Verordnung über die Honorare für Leistungen der Architekten und Ingenieure |
| IHB      | - | Investitions-Bank Hessen AG  |
| KfW      | - | Kreditanstalt für Wiederaufbau   |
| KG       | - | Kommanditgesellschaft  |
| KGF      | - | Konstruktions-Grundfläche  |
| KrWG     | - | Kreislaufwirtschaftsgesetz   |
| LFI      | - | Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern                                |
| MBS      | - | Mortgage Backed Securitization   |
| NGF      | - | Netto-Grundfläche  |
| NWA      | - | Nutzwertanalyse  |
| ÖPNV     | - | Öffentlicher Personennahverkehr  |
| PE       | - | Projektentwicklung   |

|      |   |   |  |
|------|---|---|--|
| PPP  | - | Public Private Partnership                    |  |
| RROP | - | Regionaler Raumordnungsplan                   |  |
| UVP  | - | Umweltverträglichkeitsprüfung                 |  |
| UVPG | - | Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung |  |
| VEP  | - | Vorhaben- und Erschließungsplan               |  |
| VoFi | - | Vollständige Finanzpläne                      |  |

## 8.2 Abbildungen

|  |     |
|--|-----|
| Abb. 1.1 Entwicklung des täglichen Neuflächenverbrauchs an Siedlungs- und Verkehrsfläche in der Bundesrepublik ..... | 2   |
| Abb. 1.2 Methoden zur Untersuchung von Risiken (Umfrage aus dem Jahr 2003) .....                                     | 3   |
| Abb. 1.3 Projektentwicklung im weiteren Sinn und deren Bestandteile .....  | 7   |
| Abb. 2.1 Ausgangssituationen von Projektentwicklungen .....  | 12  |
| Abb. 2.2 Übersicht von Brachflächen nach deren vorheriger Nutzung .....  | 14  |
| Abb. 2.3 Die zwei Gesichter der Freizeit .....   | 16  |
| Abb. 2.4 Bausteine eines Urban Entertainment Centers .....   | 21  |
| Abb. 2.5 Science Center und Freizeitparks: Markt- und Erlebnispositionierung .....                                   | 22  |
| Abb. 2.6 Bestehende und geplante Science Center in Deutschland (Stand: Oktober 2005) 23                              |     |
| Abb. 2.7 Das Konzept des Erlebnis Settings .....   | 28  |
| Abb. 3.1 Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses .....   | 29  |
| Abb. 3.2 Kostenbeeinflussbarkeit in Abhängigkeit des Projektentwicklungsprozesses .....                              | 30  |
| Abb. 3.3 Komponenten der Feasibility Study .....   | 33  |
| Abb. 3.4 Ablaufdiagramm immobilienwirtschaftlicher Standort- und Marktanalysen .....                                 | 35  |
| Abb. 3.5 Aufbau immobilienwirtschaftlicher Marktanalysen .....   | 36  |
| Abb. 3.6 Konjunkturzyklen für Immobilienmarktpreise der Immobilienwirtschaft .....                                   | 38  |
| Abb. 3.7 Aufbau immobilienwirtschaftlicher Standortanalysen .....  | 40  |
| Abb. 3.8 Abgrenzung zwischen Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Rendite .....                                      | 49  |
| Abb. 3.9 Beziehungsschema der Projektentwicklungsakteure .....   | 51  |
| Abb. 4.1 Klassische Finanzierung / Immobilien-Projektfinanzierung .....  | 56  |
| Abb. 4.2 Problematik bei Investitionen im Freizeitmarkt .....  | 59  |
| Abb. 4.3 Planungsebenen und zugehörige Planungshoheiten .....  | 70  |
| Abb. 4.4 Verfahren der Bauleitplanung in Nordrhein-Westfalen .....   | 71  |
| Abb. 4.5 Varianten des Planungsrechtes nach BauGB .....  | 72  |
| Abb. 4.6 Gliederung von Altlasten .....  | 83  |
| Abb. 4.7 Altlastenrisiken bei Projektentwicklungen .....   | 86  |
| Abb. 4.8 Vorgehensweise für den Umgang mit Altlasten aus Sicht des Projektentwicklers .91                            |     |
| Abb. 4.9 Bewertung von Standortfaktoren .....  | 104 |

|   |     |
|---|-----|
| Abb. 4.10 Darstellung von Wichtungs- und Bewertungsänderungen .....                 | 105 |
| Abb. 4.11 Exemplarische Bewertung von Standortfaktoren für das Anwendungsbeispiel . | 108 |
| Abb. 5.1 Risikomanagementprozess .....  | 118 |
| Abb. 5.2 Methoden zur Risikoanalyse und –klassifizierung .....                      | 119 |
| Abb. 5.3 Risikomessung / Risikobewertung .....                                      | 120 |
| Abb. 5.4 Möglichkeiten im Umgang mit Risiken .....                                  | 122 |
| Abb. 5.5 Zusammenstellung der Parameter zur Risikobewertung .....                   | 125 |
| Abb. 5.6 Beispielhafte Gruppierung von Parametern zur Risikobewertung .....         | 126 |
| Abb. 5.7 Erstellung des Zielsystems zur Risikobewertung .....                       | 129 |
| Abb. 5.8 Risikobewertung und Kontrolle der Parameter .....                          | 129 |
| Abb. 5.9 Beispielhafte Bewertung der Parameter als Risikoeinschätzung .....         | 130 |
| Abb. 5.10 Projektphasen .....   | 134 |
| Abb. 5.11 Vorgeschlagene Vorgehensweise zur Schnittstellenüberprüfung .....         | 135 |

### 8.3 Tabellen

|   |     |
|---|-----|
| Tab. 2.1 Aufteilung der Lebenszeit .....  | 18  |
| Tab. 2.2 Freizeitausgaben der privaten Haushalte 1995 bis 2001 .....                                      | 19  |
| Tab. 2.3 Entwicklung der deutschen Freizeitwirtschaft – Jahresfreizeitumsätze .....                       | 19  |
| Tab. 3.1 Konjunkturphasen und sie charakterisierende Kriterien .....                                      | 37  |
| Tab. 4.1 Realisierbare Mieten für unterschiedliche Nutzungen (Bsp. Innenstadt 1b-Lage) .                  | 59  |
| Tab. 4.2 Standortfaktoren als Grundlage für ein Standortrating .....                                      | 95  |
| Tab. 4.3 Standortfaktoren, Gruppierung: Grundstückseigenschaften .....                                    | 96  |
| Tab. 4.4 Standortfaktoren, Gruppierung: Bestandsgebäude auf Grundstück .....                              | 97  |
| Tab. 4.5 Standortfaktoren, Gruppierung: Infrastruktur .....   | 98  |
| Tab. 4.6 Standortfaktoren, Gruppierung: Geographische Lage .....  | 98  |
| Tab. 4.7 Standortfaktoren, Gruppierung: Wirtschaftspolitisches Umfeld .....                               | 99  |
| Tab. 4.8 Standortfaktoren, Gruppierung: Immobilienmarkt Situation .....                                   | 100 |
| Tab. 4.9 Standortfaktoren, Gruppierung: Image .....   | 101 |
| Tab. 4.10 Standortfaktoren, Gruppierung: Umfeld Analyse .....   | 101 |
| Tab. 4.11 Standortfaktoren, Gruppierung: Entwicklungspotentiale .....                                     | 102 |
| Tab. 5.1 Ermittlung der Mindestanforderung und der Bewertung von Parametern<br>(Anwendungsbeispiel) ..... | 131 |
| Tab. 5.2 Kriterien zur Schnittstellendefinition .....   | 136 |

## **Schriftenreihe Bauwirtschaft des Instituts für Bauwirtschaft der Universität Kassel**

### **I - Forschung**

**Heft 1 Schopbach, Holger (2001)**

Ansätze zur Kostensenkung in Konstruktion und Baubetrieb durch Einsatz mathematischer Optimierungsmethoden

**Heft 2 Grau, Heidrun (2002)**

Zielorientiertes Geschäftsprozessmanagement zur Förderung der Wirtschaftlichkeit von Abbundzentren

**Heft 3 Arnold, Daniel (2005)**

Entwicklung einer Methodik für Innovationsprozesse im Wohnungsbau

**Heft 4 Schmitt, Roland (2005)**

Die Beschaffung von Schalungsgeräten und den zugehörigen Ingenieurleistungen nach deren Outsourcing

**Heft 5 Heinrich, Nils (2006)**

Entwicklung von Parametern zur Risikobewertung für Projektentwicklungen auf brachgefallenen Flächen – am Beispiel freizeitlich orientierter Projekte

### **II - Lehre**

**Heft 1 Institut für Bauwirtschaft (Hrsg.) (2003)**

Seminar Sommersemester 2003 - Hochhäuser

### **III - Tagungen und Berichte**

**Heft 1 Institut für Bauwirtschaft (Hrsg.) (2002)**

IBW-Symposium 2002

Projektentwicklung brachgefallener Flächen

**Heft 2 Prof. Dr.-Ing. Peter Racky (Hrsg.) (2004)**

IBW-Symposium 2004

Partnerschaftliche Vertragsmodelle für Bauprojekte

Weitere Informationen zur Schriftenreihe unter [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de)



Kontakt:

Institut für Bauwirtschaft

Universität Kassel

Mönchebergstr. 7

34125 Kassel

Fachgebiete:

Baubetriebswirtschaft

Bauinformatik

Bauorganisation und Bauverfahren

Bauwirtschaft / Projektentwicklung

Prof. Racky

Prof. Stolzenberg

Prof. Franz

Prof. Busch

Sekretariate:

0561 / 804 2619

0561 / 804 2619

0561 / 804 2615

0561 / 804 3632

[www.ibw-kassel.de](http://www.ibw-kassel.de)