

DER AGENDA4 MACHBARKEITSSTUDIEN- WETTBEWERB

BAUHAUS UNIVERSITÄT WEIMAR HAMBURG HOCHSCHULE BIEBERACH
AURELIS REAL ESTATE MANAGEMENT GMBH BERGISCHE UNIVERSITÄT WUPPERTAL
DUISBURG STRABAG SE THYSSENKRUPP REAL ESTATE GMBH
ESSEN HAFENCITY UNIVERSITÄT HAMBURG UNIVERSITÄT LEIPZIG UNIVERSITÄT INNSBRUCK
KÖLN BUNDESANSTALT FÜR IMMOBILIENAUFGABEN
HOCHSCHULE AUGSBURG DARMSTADT TU BERLIN IVG IMMOBILIEN AG BERLIN
RWE SYSTEMS IMMOBILIEN GMBH HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT UND UMWELT NÖRTLINGEN-GEISLINGEN
TU DORTMUND NÜRNBERG MÜNCHEN
EIPOS E.V., TU DRESDEN



DER AGENDA4 MACHBARKEITSSTUDIEN- WETTBEWERB

Ein innovativer Beitrag
zur Wettbewerbslandschaft
in Deutschland

Inter-
disziplinarität

Prozess-
organisation

Stakeholder-
management

Ressourcen-
effizienz

Grußwort



Prof. Rudolf Schäfer, Bernd Heuer

Der aurelis award, ausgelobt im Jahr 2005 von der aurelis Real Estate Management GmbH, war der erste von mittlerweile sechs agenda4-Wettbewerben, mit denen auf dem Gebiet der Stadtentwicklung ein völlig neuer Wettbewerbtypus etabliert wurde.

Nicht nur, dass zum ersten Mal konsequent über die entwerfliche Dimension in Städtebau, Architektur und Freiraumgestaltung hinausgegangen wird. Die konsequente Ausrichtung am Nachhaltigkeitspostulat mit seinen Dimensionen Ökonomie, Ökologie und sozio-kultureller Kontext wird so stringent durch die interdisziplinäre Zusammensetzung sowohl der Teilnehmer als auch der Jury umgesetzt, dass tatsächlich integrierte Lösungsansätze entstehen.

Die studentischen Ideenwettbewerbe, die in Form von Kooperationen zwischen renommierten Unternehmen und Hochschulen als Mitgliedern des agenda4-Netzwerkes veranstaltet werden, erzeugen bei allen Beteiligten Vorteile:

- die auslobenden Unternehmen können sich im Wettbewerb um Talente profilieren und übernehmen Verantwortung für die Zukunft der Professionalisierung der immobilienwirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung sowie für die stärkere Vernetzung von Wissenschaft, Unternehmen und Kommunen,
- die Kommunen, die sich an den Wettbewerben beteiligen, haben die Möglichkeit, ihre kurz-, lang- und mittelfristigen Ziele in enger Abstimmung in den Prozess einzubringen und so für eine Verzahnung der öffentlichen und privaten Interessen und Akteure zu sorgen,
- die teilnehmenden Studenten üben sich in interdisziplinärer Teamarbeit und bereiten sich anhand realer Problemstellungen auf die Anforderungen der Praxis an kreative, integrierte Lösungsfindung vor,
- die beteiligten Hochschulen bereichern die eigene Lehre und Forschung um wichtige Inputs aus der Praxis und sichern ihren Studierenden die Möglichkeit zur Teilnahme an den Wettbewerben. Für alle Studierenden, die ein besonderes Interesse an einer Qualifizierung für nachhaltige, interdisziplinäre Problemlösungskompetenzen haben, ist die agenda4-Mitgliedschaft einer Hochschule ein Qualitätssiegel.

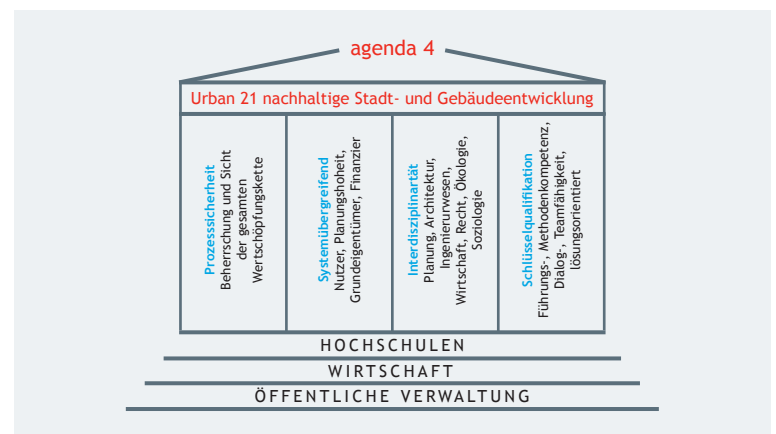
Die Frage, wie in Zeiten bedeutender struktureller Veränderungen und entsprechend tiefgreifenden sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Wandels die Akteure aus öffentlicher Hand, Wirtschaft und Wissenschaft die gewünschte Urbanität für die Bürger herstellen können, beantworten die agenda4-Wettbewerbe als erste mit dem konsequent

verfolgten Ansatz, genau diese Stakeholder in der Stadtentwicklung und -gestaltung auf Augenhöhe zueinander in den Prozess einzubeziehen.

Auch die Methodik, mit welcher der aurelis award und die nachfolgenden agenda4-Wettbewerbe umgesetzt werden, stellt ein Alleinstellungsmerkmal dar. Die teilnehmenden Studenten bekommen die Aufgabe, alle entwerfliche und gestalterische Arbeit konsequent auf der Grundlage von selbst erstellten integrierten Machbarkeitsstudien zu entwickeln. Im Rahmen der Machbarkeitsstudien sind sowohl die Interessen aller beteiligten Stakeholder (Nutzer, Liegenschaftsbesitzer, Gestalter des Planungsrechts, Investor) als auch die fachlichen Anforderungen aus Ökonomie, Soziologie, Ökologie, Privatrecht, Öffentlichem Recht, Architektur und Städtebau, Erschließung und Infrastruktur sowie Marketing und Projektorganisation zu integrieren.

Es ist dieses intersystemische Denken und Kommunizieren und die integrierte, interdisziplinäre Methodik in der Bearbeitung der Wettbewerbsaufgaben, wodurch sich agenda4-Wettbewerbe innovativ von herkömmlichen Wettbewerbsverfahren unterscheiden. Nur auf diese Weise und nur von allen Planungsbeteiligten gemeinsam sind die Forderungen, die sich aus dem Nachhaltigkeitspostulat und den Agenda21-Prozessen für eine zukunftsfähige Stadtentwicklung ergeben, erfolgreich zu erfüllen. Gleichzeitig sind dies die zentralen Führungskompetenzen, die mithilfe der agenda4-Wettbewerbe in die Ausbildung des Nachwuchses in Immobilienwirtschaft und Stadtplanung eingebracht werden.

Zehn Jahre nach Gründung des agenda4-Netzwerkes ist diese innovative Alleinstellung gefestigter Bestandteil des Profils unserer gemeinsamen Initiative und das positive Feedback, das sowohl die Auslober als auch die Teilnehmer der Wettbewerbe und die beteiligten Hochschulen und Kommunen immer wieder aufs Neue geben, bestätigt uns für die Zukunft.



Editorial

Der agenda4 Machbarkeitsstudien-Wettbewerb

Ein innovativer Beitrag zur Wettbewerbslandschaft in Deutschland

1. Einleitung

Wenn wir heute auf zehn Jahre agenda4 zurückblicken, dann unter anderem auch deshalb, weil wir uns des konkreten Beitrags dieser besonderen Initiative zur städtebaulichen Praxis und zur Qualität der Ausbildung in den raumgestaltenden Disziplinen vergewissern wollen. So liegt der Schwerpunkt dieser Veröffentlichung auf der Darstellung der bisherigen agenda4-Wettbewerbe und ihrem Beitrag nicht nur zur Lösung der jeweiligen Aufgabe, sondern zur Positionierung des agenda4-Wettbewerbs insgesamt als ein Instrument, das die Baukultur in Deutschland entscheidend bereichern kann.

Auch wenn es offensichtliche Unterschiede in der Durchdringung, Verbindlichkeit, Honorierung und Transparenz der Verfahren gibt, so gilt doch insgesamt besonders für einige europäische Länder auch, was für Deutschland festgehalten werden kann: die Wahrung von Baukultur und qualitätvoller städtebaulicher Entwicklung wird gerade in der Breite und Vielfalt der Aufgaben und Orte ganz wesentlich über das Instrument des planerischen Wettbewerbs hergestellt.

Die verschiedenen Verfahrensarten mit ihren spezifischen Regelwerken werden im wesentlichen von den Architektenkammern erarbeitet und in der Umsetzung geführt und überwacht. Öffentliche Auftraggeber des Bundes und der Länder sind verpflichtet, sich im Rahmen der Richtlinien der entsprechenden Verfahren zu bewegen. Die Architektenkammern beraten ihrerseits öffentliche wie private Bauherren in allen Phasen des Wettbewerbs und auch schon in der Vorbereitungsphase.

Zu den Aufgaben und Zielen, die das Wettbewerbswesen in Deutschland für die qualitätsvolle Entwicklung von Städtebau, Architektur und Freiraumplanung erfüllen soll, zählen die Architektenkammern insbesondere folgende Aspekte:

- Qualitätssicherung durch direkte Konkurrenz;
- Fachkompetenz in der Beurteilung durch qualifizierte, unabhängige Preisgerichte
- Objektivität durch weitgehende Anonymität;
- Wirtschaftlichkeitsvorteile für das Bauverfahren durch frühzeitige intensive Beschäftigung mit dem Planungsgegenstand;

- Praxis und professionelles Feedback für junge Architekturbüros und Berufsanfänger („Fortbildungsfunktion“);
- Sprungbrett in die Unternehmensgründung für Berufsanfänger durch die Verknüpfung von Vergabemechanismen an Wettbewerbsergebnisse („Beauftragungsversprechen“);
- Demokratisierung des Bauprozesses durch Transparenz zwischen alternativen Lösungsansätzen und Beförderung des Architekturdiskurses in der Gesellschaft;
- Verfahrenssicherheit durch überprüfbare Richtlinien.

Mit der RPW 2008 sind zunächst auf Bundesebene und anschließend in den meisten Bundesländern sowie zahlreichen Kommunen einheitliche Richtlinien eingeführt worden, die für öffentliche Bauvorhaben entsprechend bindend sind. Gleichzeitig wenden einzelne Bundesländer und eine Vielzahl Kommunen noch immer die älteren Richtlinien GRW 95 oder RAW 2004 an, zum Teil sogar parallel.

Angesichts der Vielfalt in Größe und Komplexität der konkreten Aufgabenstellungen ist es wenig überraschend, dass sich im historischen Verlauf eine differenzierte Landschaft von Wettbewerbsverfahren und -typen herausgebildet hat. Auch die Richtlinien GRW 95 und RAW 2004 reflektierten einen Großteil dieser Vielfalt. Die diesbezüglich vereinfachend wirkende RPW 2008 unterscheidet verschiedene Verfahrensarten nach dem Grad der Zugangsbeschränkung sowie der Abwägung zwischen Anonymität einerseits und der Möglichkeit zu gegenseitiger Abstimmung und gemeinsamer Lösungserarbeitung andererseits unterschieden in:

- offene,
- begrenzte,
- zweiphasige
(offene Phase gefolgt von Vorauswahl und begrenzter Phase)
- eingeladene und
- kooperative
Verfahren unterschieden.

Einzelne Richtlinien, die bis zur Einführung der aktuell mehrheitlich gültigen RPW 2008 galten, haben zudem als Wettbewerbstypen unterschieden zwischen so genannten Realisierungswettbewerben und Ideenwettbewerben. Aus der Sicht der Kammern wurden Ideenwettbewerbe in der Vergangenheit zu häufig als Option gebraucht, Wettbewerbe ohne Auftragsversprechen durchzuführen, selbst wenn durchaus die Absicht zu einer Realisierung bestand. Daher wurde die Differenzierung in Realisierungs- und Ideenwettbewerbe für die geltende Richtlinie aufgegeben. Das Auftragsversprechen wird nunmehr als Grundsatz jedes Planungswettbewerbs angesehen. Die RPW 2008 lässt (als Ausnahme) noch die Durchführung eines Wettbewerbs ohne Auftragsversprechen zu, allerdings ohne den Begriff „Ideenwettbewerb“ weiterzuverwenden. Der Begriff wird jedoch gerade seitens öffentlicher Auslober bei langfristigen, häufig städtebaulichen und stadtplanerischen Aufgabenstellungen weiter gebraucht. Besonders hier hat das entsprechende Verfahren auch seine besondere Berechtigung.

Ein weiterer Wettbewerbstyp, der mit der schrittweisen Ablösung der GRW 95 in den meisten Bundesländern und Kommunen ein wenig außerhalb des Kernbetriebs der Planungswettbewerbe steht, ist der Investorenwettbewerb. Es handelt sich hierbei um ein Bieterverfahren, das auch als „Bieterverfahren mit städtebaulicher Konzeption“ näher bezeichnet wird. Dieser Begriff verdeutlicht, worum es geht: in der Regel werden Grundstücke zum Verkauf angeboten, jedoch mit einer Pflicht zur gleichzeitigen Entwicklung und anschließenden Realisierung einer (städte-)baulichen Idee verknüpft. Damit fließen in die Vergabeentscheidung der in aller Regel öffentlichen Auslober auch andere Kriterien als nur der höchste gebotene Kaufpreis ein, nämlich eben die Qualität der räumlichen Gestaltung. Gleichzeitig unterliegt schon der Grundstücksverkauf durch die Knüpfung an Bauleistungen den europäischen Vergaberichtlinien wie jeder öffentliche Bauauftrag. Beispiele für aktuelle Diskussionen aus diesem Bereich sind die Entwicklung des Düsseldorfer Binnenhafens und der Bochumer Viktoriastraße.

Ausdrücklich formuliert die RPW 2008 die Möglichkeit, interdisziplinäre Verfahren durchzuführen. Explizit vorgesehen ist dies für Verknüpfungen zwischen den Aufgabenfeldern Städtebau, Architektur, Landschaftsplanung, Verkehrsbau und technische Fachplanung sowie Kunst und Design. In der Praxis werden zumeist architektonische und ingenieurtechnische Aufgaben kombiniert. Hintergrund ist insbesondere die Debatte um Klimaschutz und Energieeffizienz und die Erkenntnis, dass eine gemeinsame Wettbewerbsteilnahme von Architekten und Fachplanern hier erhebliche Vorteile bringt. Eine große Rolle spielen interdisziplinäre Wettbewerbe auch im Verkehrsbau. Unterschiedliche aktuelle Beispiele für interdisziplinäre Verfahren nach RPW 2008 sind der Wett-

bewerb für die Radebeuler Passivhausgrundschule, der Wettbewerb für den Rathausneubau „Zentrum Blankenfelde“ oder der Wettbewerb für die schleswig-holsteinische Küstenregion „Hallig 2050“.

Die am häufigsten geäußerte Kritik an der deutschen Wettbewerbspraxis lässt sich zuspitzen auf die These des Verlusts der Offenheit und breiten Zugänglichkeit: demnach spielen offene Wettbewerbsverfahren eine zu geringe Rolle, während die üblichen Auswahlverfahren für die Wettbewerbsteilnahme zu stark auf Referenzprojekte abstellen. So kritisiert beispielsweise die im Juni 2011 gegründete „Wettbewerbsinitiative Berlin“ intransparente Vergabeprozesse und die Diskriminierung unbekannter und junger Büros zugunsten der immer selben, etablierten Architekturmarken (vgl. Deutsches Architektenblatt 12/2011).

Es geht also im Wesentlichen um die Frage, wie offen das deutsche Wettbewerbswesen für junge, unbekanntere und unerfahrenere Architekten ist und inwieweit die bestehenden Verfahren den Ansprüchen an Chancengleichheit und Nachwuchsförderung gerecht werden. Als ein zentrales Vehikel, um diese Lücken zumindest teilweise zu füllen und um für Praxis- und Wettbewerbserfahrung beim Nachwuchs in den raumgestaltenden Disziplinen zu sorgen, sind studentische Wettbewerbe in den Vordergrund getreten. Sie sind in unterschiedlichsten Formen in den vergangenen Jahrzehnten wichtige Bestandteile der Ausbildung im planerischen Bereich geworden. Zuerst steht hier sicherlich der jährliche EUROPAN-Wettbewerb als internationale Plattform für Teams von mindestens einem Architekten und einem Vertreter einer anderen Disziplin, die für eine Zulassung maximal 40 Jahre alt sein dürfen. Im allein deutschen Rahmen sind in diesem Kontext zuerst der vom Architekten- und Ingenieurverein Berlin verliehene Schinkel-Wettbewerb für höchstens 35-jährige Studenten und Absolventen sowie der vom Bund Deutscher Architekten für Bachelor-Absolventen ausgelobte Preis BDA-Masters zu nennen.

Einerseits erhalten Studenten so schon früh die Gelegenheit, sich unter realistischen Wettbewerbsbedingungen miteinander zu messen und ein Forum für neue Ideen zu bekommen. Durchaus kritisch ist andererseits die Tendenz zu sehen, dass Studentenwettbewerbe zunehmend als Ersatz für einen professionellen Diskurs eingesetzt werden. Die grundsätzlich mehr als begrüßenswerte Möglichkeit, mit studentischen Wettbewerben zugleich für Nachwuchsförderung und einen offenen Ideenprozess zu sorgen, sollte im Gegenzug auch nicht dazu führen, gerade den vergaberelevanten Aspekt des klassischen Wettbewerbswesens zu umgehen.

Editorial

2. Eine inhaltliche Lücke im deutschen Wettbewerbswesen

Im folgenden soll aufgezeigt werden, wie sich der von agenda4 initiierte neue Wettbewerbstyp gegenüber der bestehenden Wettbewerbssystematik positionieren kann. Dies zielt nicht so sehr auf die Verfahrenstechniken herkömmlicher Planungswettbewerbe, sondern vielmehr auf die Frage nach der Vollständigkeit der von diesen Wettbewerben typischerweise abgedeckten Inhalte.

Die oben skizzierten Planungswettbewerbe beantworten vordringlich architektonische, städtebauliche oder freiraumplanerische Fragestellungen mit einer Gegenüberstellung konkurrierender alternativer Lösungsansätze. Im Zuge der in den letzten zwei Jahrzehnten gestiegenen Professionalisierung der Projekt- und Standortentwicklung hat sich jedoch immer stärker herauskristallisiert, welche Relevanz bestimmte Entwicklungsaufgaben über die gestalterische Dimension und die pure Wettbewerbserfordernis hinaus besitzen und wie entscheidend hierfür beispielsweise Fragestellungen aus dem ökonomischen und baurechtlichen Bereich sind. Die Lösung der Gesamtheit dieser Aufgaben muss interdisziplinär erfolgen, um den nur aus der Verschneidung der verschiedenen Rahmenbedingungen überhaupt erkennbaren tatsächlichen Korridor für erfolgreiche Lösungsansätze aufzuzeigen und für eine Realisierung zu nutzen.

Hier besteht eine inhaltliche Lücke im bestehenden Wettbewerbswesen. Diese Lücke kann nicht geschlossen werden, indem man schlichtweg die inhaltlichen Anforderungen an die Wettbewerbsteilnehmer ergänzt und so über das typischerweise in den Gestaltungsdisziplinen vermittelte Wissen erhöht. Vielmehr muss dieser Lückenschluss schon in der Ausbildung ansetzen und zwar auf der gesamten Breite der für eine Tätigkeit in der immobilienwirtschaftlichen Branche qualifizierenden Felder. Auf dieser Erkenntnis aufbauend sind vor über 10 Jahren Aufbaustudiengänge im Bereich Standort- und Projektentwicklung durch Unterstützung von agenda 4 entwickelt worden, die interdisziplinäre Herangehensweisen orientiert an realitätsgetreuen Anforderungen der Praxis lehren. Um auch die grundständigen Studiengänge zu erreichen und Studierende aus den Einzeldisziplinen Architektur, Freiraumgestaltung, Planung, Rechtswissenschaft, (Immobilien-)Ökonomie, Soziologie, Bauingenieurwesen und Facility Management zum Teil erstmalig eine interdisziplinäre Aufgabenstellung bearbeiten zu lassen, wurde der agenda4-Award ins Leben gerufen. Im Jahr 2005 fand der erste agenda4-Wettbewerb statt, er wurde ausgelobt von der aurelis Real Estate GmbH. Mittlerweile konnten insgesamt fünf Wettbewerbe und eine Ideenwerkstatt abgeschlossen und dokumentiert werden, die ebenfalls alle von namhaften Unternehmen ausgelobt wurden.

3. Die Machbarkeitsstudie als zentrales Instrument der Standort- und Projektentwicklung

Als wichtigstes Element für den agenda4-Wettbewerb wurde das Instrument der Machbarkeitsstudie über mehrere Jahrgänge hinweg standardisiert und weiterentwickelt. Auf Basis des Wissens der vergangenen Wettbewerbe lässt sich dieses Instrument so positionieren, dass daraus ein Werkzeugkasten für erfolgreiche Standortentwicklung aufgebaut und mit dem „Wettbewerb integrierter Machbarkeitsstudien“ ein neuer Wettbewerbstyp definiert werden kann.

Basieren sollte die integrierte Machbarkeitsstudie auf einer Markt- und Standortanalyse, die neben den Restriktionen und Rahmenbedingungen eines Standortes auch seine Potentiale aufzeigt. Die Markt- und Standortanalyse untersucht die wesentlichen harten und weichen Standortfaktoren, in der Regel unterschieden nach Makro- und Mikrolage, soziodemographische Kennzahlen, die Qualität der Erreichbarkeit sowie die zentralen Charakteristika der Angebots- und Nachfragestrukturen auf ausgewählten Märkten. Die Potentiale des Standorts werden in einem offenen Verhältnis zur Vielfalt der Optionen und Wege einer zukünftigen Entwicklung aufgezeigt und eventuellen Restriktionen rechtlicher, technischer, ökologischer, ökonomischer und vertrieblicher Art gegenübergestellt. Die Markt- und Standortanalyse zeigt Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen des Standorts dar und bewertet sie abschließend vor dem Hintergrund der in der Wettbewerbsauslobung formulierten Entwicklungsaufgabe.

Auf diesem Fundament aufbauend wird eine Machbarkeitsstudie entwickelt, die letztendlich in ein Nutzungskonzept münden soll, das als rechtlich umsetzbares, ökonomisch rentables, ressourcenschonendes, sozial ausgewogenes und von den relevanten Stakeholdern getragenes Programm aus Räumen und Aktivitäten in der Lage ist, einen Beitrag zur nachhaltigen Stadtentwicklung zu leisten. Vier Säulen bilden damit den Kern der Arbeit an und mit Machbarkeitsstudien:

- Interdisziplinarität,
- Prozessorganisation,
- Stakeholdermanagement,
- Ressourceneffizienz.

Jede der vier Säulen ist für sich genommen notwendig und zugleich nur in der Verschneidung mit den anderen drei Säulen geeignet, konkrete Lösungen für aktuelle Praxisprobleme in der Stadtentwicklung anzubieten.

Interdisziplinarität

Während es schon hohe Anforderungen stellt, die jeweiligen Aufgaben innerhalb der einzelnen Disziplinen (Städtebau, Architektur, Bauingenieurwesen, Immobilienwirtschaft, Baurecht, Privatrecht, Ökologie, Soziologie, Marketing und Projektmanagement) adäquat zu erfassen und zu beantworten, liegt die eigentliche Kunst in der Reduktion und Konzentration auf wesentliche Entwicklungsziele, Maßnahmen und zu bewältigende Restriktionen. Im Zentrum muss immer die Frage stehen, was für die Umsetzung der Entwicklung wesentlich ist, da ansonsten die interdisziplinären Bearbeitung schnell an Komplexitätsgrenzen stößt.

Prozessorganisation

Gerade bei schwierigen Entwicklungsaufgaben ist von entscheidender Bedeutung, dass von vornherein ein prozessuales Verständnis die Aufgabe strukturiert. Es geht hierbei um ein Verständnis der zeitlichen Dimension von Planung und Entwicklung, um ein Bewusstsein von Planungszeiträumen und zeitlicher Steuerung einerseits und von den Möglichkeiten des konkreten Einsatzes von Zeit als Instrument der Entwicklung andererseits. Dies gilt sowohl für die Einteilung des Projektablaufs in Entwicklungsbausteine als auch für das Verständnis der relevanten Schrittfolge im Entwicklungs- und Bauprozess. Zentrale Faktoren der Planungs- und Bauprozesse oder Fragen des Finanzierungsbedarfs sollten beispielsweise schon in der Phase der Machbarkeitsstudie bekannt sein, um in der Erarbeitung des Produktkonzepts und der abschließenden Erarbeitung der Projekt- und Organisationsstruktur konzeptionell darauf reagieren zu können.

Stakeholdermanagement

Die Praxis der Standortentwicklung zeigt, dass oftmals nicht die fachlichen Fragestellungen die höchste Bedeutung für eine erfolgreiche Lösung besitzen, sondern die Möglichkeit, für die Interessen der verschiedenen Akteure (Stakeholder) einen konsensualen Ansatz zu finden. Stakeholdermanagement und stakeholderorientierte Planung rückt zusehends ins Zentrum der Betrachtung. Die Einführung diskursiver Verfahren in den Projektentwicklungsprozess ist für alle Beteiligten zu einer zentralen Aufgabe geworden, um jahrelange Blockaden zu vermeiden. Die Machbarkeitsstudie hat die Aufgabe, diesen Dialog auf eine fakten- und fachbezogene Ebene zu bringen. Durch Erfassung der Interessen der Stakeholder in der Markt- und Standortanalyse kann bereits im Nutzungskonzept nach konsensfähigen Lösungen gesucht werden. Stakeholdermanagement steckt in der deutschen Standort- und Projektentwicklung methodisch mit Sicherheit noch in den Kinderschuhen. Die instrumentelle Weiterentwicklung, die integrierte Machbarkeitsstudien erbringen, ist ein wichtiges Instrument, um frühzeitig konsensfähige

Lösungen zu finden. Die Erfahrungen der vergangenen agenda4-Wettbewerbe zeigen, dass oftmals gerade hier, im Dialog zwischen Investor, Grundstückseigentümer und Stadtverwaltung und Politik, die entscheidenden Schritte gemacht wurden.

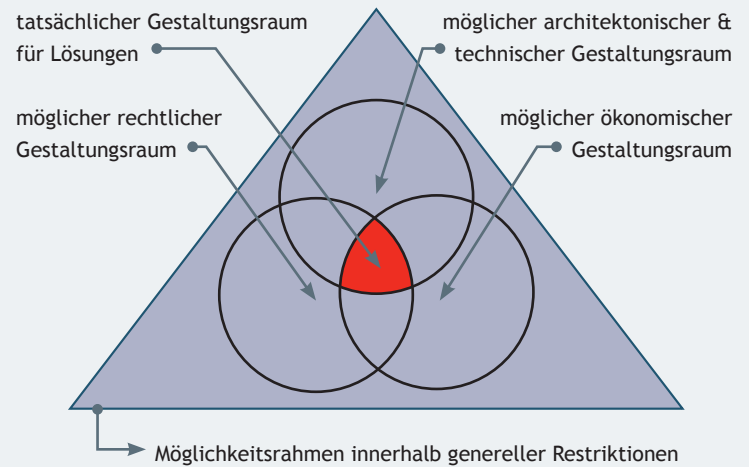
Ressourceneffizienz

In den vergangenen Jahren hat das Thema Nachhaltigkeit in allen Bereichen der Immobilienentwicklung, des Bauens und des Asset Managements eine herausragende Bedeutung bekommen. Die integrierte Machbarkeitsstudie hat sich hier als hervorragendes Tool herausgestellt, um Fragen der Ressourceneffizienz sowohl unter ökonomischen als auch architektonischen und anderen Aspekten auf unterschiedlichen Ebenen und miteinander abgestimmt zu beantworten. Ökologisches Denken lässt sich methodisch mit den anderen Dimensionen der Standortentwicklung wie Ökonomie, Architektur und Bautechnologie verbinden. Ressourceneffizienz ist somit zur festen vierten Säule im Programm des agenda4-Wettbewerbs geworden.

4. Der Machbarkeitsstudien-Wettbewerb

Das Verfahren des Machbarkeitsstudien-Wettbewerbs basiert wie beschrieben auf einem interdisziplinären Ansatz, dessen zentraler Vorteil es ist, aus der Verschneidung der Analysen heraus den tatsächlich vorhandenen Gestaltungsraum für Lösungen der jeweiligen Aufgabenstel-

Verfahren: Interdisziplinärer Ansatz



Editorial

lung zu identifizieren. Die nebenstehende Abbildung illustriert, wie ausgehend von den Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb genereller Restriktionen durch die gemeinsame Betrachtung des möglichen rechtlichen, ökonomischen und architektonisch/technischen Gestaltungsraum der reell für umsetzbare Lösungen vorhandene Spielraum eingegrenzt werden kann. Die Darstellung geht auf Arbeiten von Prof. Rolf Kyrein zurück.

Der Machbarkeitsstudien-Wettbewerb folgt einem festen Ablauf, der sich an die RPW 2008 anlehnt mit den Kernbestandteilen

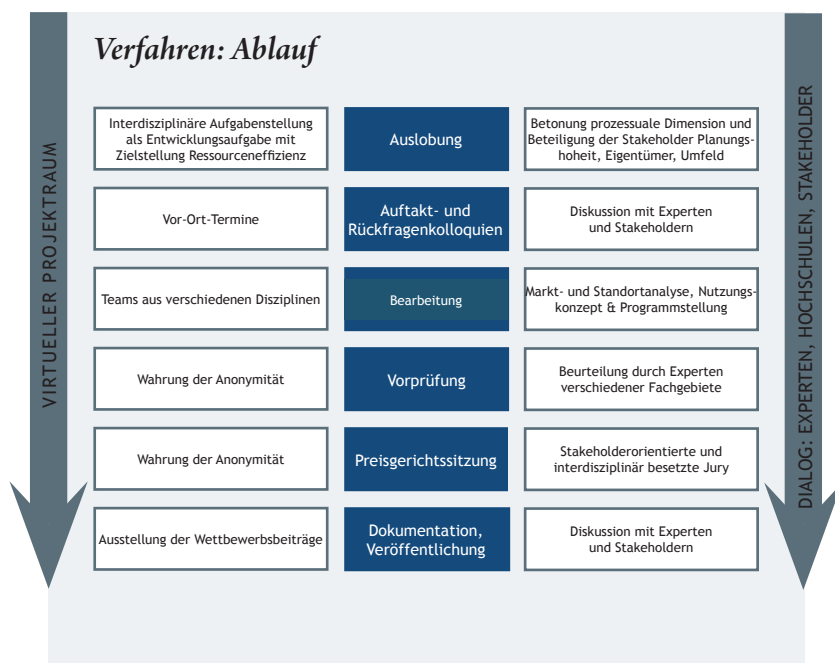
- Förmliche Auslobung,
- Rückfragenkolloquium,
- Vorprüfung,
- Preisgerichtssitzung,
- Veröffentlichung der Ergebnisse.

Der wesentliche Unterschied zu den bestehenden Verfahren liegt jedoch wie beschrieben nicht so sehr auf der rein formalen Prozessebene, sondern ist vielmehr inhaltlich begründet. Für diese inhaltliche Erweiterung besteht der entscheidende Moment in einer der Entwicklungsaufgabe angemessenen interdisziplinären Formulierung der Aufgabenstellung. Bei der Formulierung der Aufgabenstellung werden alle wesentlichen Stakeholder eingebunden, so dass sie als abgestimmte Zielstellung in die

in die Auslobung einfließt. Auch die Vorprüfung wird interdisziplinär von entsprechend qualifizierten Prüfern durchgeführt. Analog ist das Preisgericht sowohl interdisziplinär als auch unter Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder zu besetzen. Das herkömmliche Rückfragenkolloquium, das üblicherweise zwischen Auslober und Preisgericht auf der einen und Wettbewerbsteilnehmern auf der anderen Seite stattfindet, wird um weitere diskursive Elemente ergänzt, die für eine intensive Auseinandersetzung und Einbeziehung der Stakeholder sorgen.

In der nebenstehenden Abbildung ist der typische Ablauf der Machbarkeitsstudien-Wettbewerbe mit den einzelnen Verfahrensschritten und deren thematischen und diskursiven Inhalten dargestellt.

Betrachtet man den typischen Verlauf des Machbarkeitsstudien-Wettbewerbs von agenda4, liegt wie zwischen den zentralen Meilensteinen der Festlegung eines Auslobers und der abschließenden Preisverleihung ein Zeitraum von etwa einem Jahr. Weitere sechs Monate können für die vollständige Dokumentation inklusive Herstellung und Druck veranschlagt werden.



Verfahren: Exemplarischer Zeitplan

Meilensteine	Fristen
Auslober festgelegt	Mitte Dezember
Auslobung fertiggestellt, Anmeldung in Hochschulprogrammen erfolgt	Mitte Februar
Projektraum geöffnet / Wettbewerbsunterlagen ausgegeben	Anfang April
Anmeldeschluss Teilnehmer	Ende April
Auftaktkolloquium durchgeführt	Anfang Mai
Wettbewerbsarbeiten abgegeben	Anfang August
Vorprüfung durchgeführt	Ende September
Jurysitzung erfolgt	Ende Oktober
Preisverleihung durchgeführt	Dezember
Dokumentation abgeschlossen	Juli

Ein wichtiger Bestandteil im Verfahren ist die interdisziplinär arbeitende Vorprüfung. Sie wird von Experten aus den unterschiedlichen Disziplinen durchgeführt und beinhaltet weit mehr als die formale Vorprüfung. In der inhaltlichen Vorprüfung wird eine Voreinschätzung der Plausibilität der Aussagen sowie der Vollständigkeit der inhaltlichen Bearbeitung vorgenommen. Die abschließende Synthese fasst formale und inhaltliche Kriterien zusammen und berücksichtigt auch die gezeigte Methodenkompetenz und die Qualität der Präsentation. Die Vorprüfung nimmt die Beurteilung durch das Preisgericht damit nicht vorweg. Vielmehr wird die Preisgerichtssitzung vorstrukturiert und ggf. auf grobe formale oder inhaltliche Unzulänglichkeiten hingewiesen. be formale oder inhaltliche Unzulänglichkeiten hingewiesen.

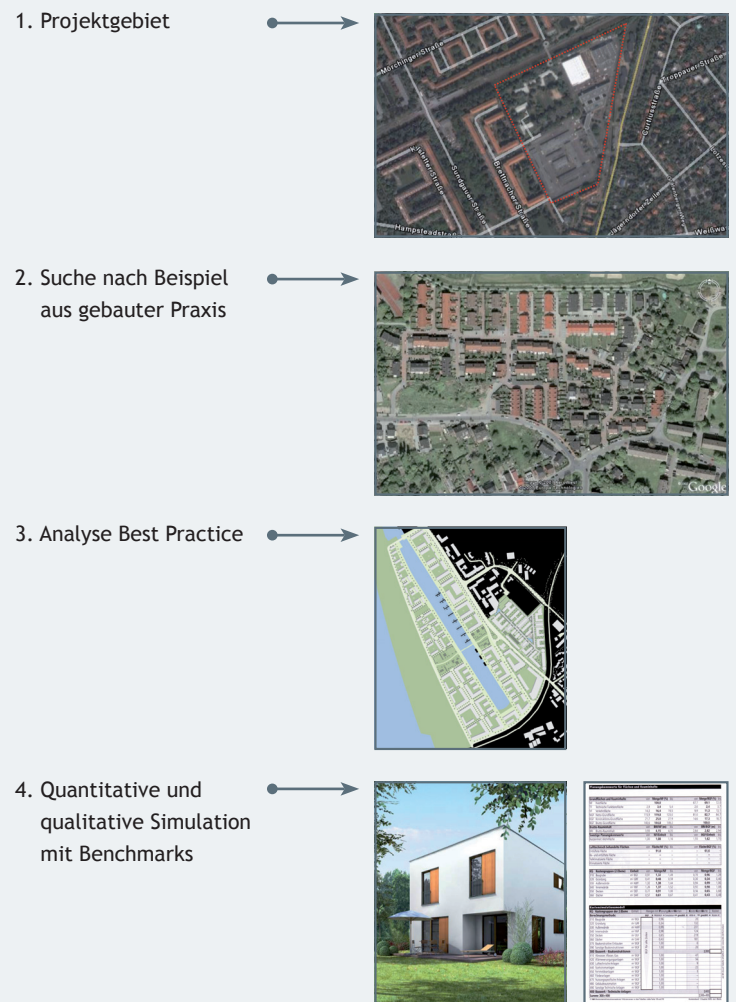
Die integrierte Machbarkeitsstudie bedient sich einer ganzen Reihe von Instrumenten aus unterschiedlichen Fachbereichen:

Verfahren: Interdisziplinäre Vorprüfung		
Formale Vorprüfung	Inhaltliche Vorprüfung	Synthese
Rechtzeitigkeit der Einlieferung	Zustandsanalyse (Markt- und Standortanalyse)	Identifikation Alleinstellungsmerkmal(e)
Vollständigkeit der Unterlagen	Projektidee & Nutzungskonzept	Präsentation, Methodenkompetenz (Verständlichkeit, äußere Form, EDV)
Formale Korrektheit (Anonymität, Formulare etc.)	Programmstellung (Städtebau, Architektur, Technik/ Infrastruktur, Wirtschaftlichkeit, Öffentliches Recht, Zivilrecht/Steuerrecht, Soziologie, Ökologie/ Freiraum, Projektorganisation)	Zusammenfassung

Insbesondere das Instrument des Benchmarkings kann als Differenzierungsmerkmal der Machbarkeitsstudien-Wettbewerbe angesehen werden. Durch die vergleichende Analyse von Beispielen aus der gebauten Praxis werden sowohl quantitative als auch qualitative Vergleichsmaßstäbe und Kennzahlen operativ so zugänglich gemacht, dass sie als Orientierungswerte für die Wettbewerbsarbeiten dienen können. Gerade durch die Verknüpfung von Qualitäten und Quantitäten, z.B. baulicher Standards und Herstellungskosten entstehen dabei wertvolle Erkenntnisse und Wissen über Effizienzen und Stellschrauben für die Erreichung von Wirtschaftlichkeit einerseits und die Einlösung von Qualitätsansprüchen andererseits.

Der Wettbewerb integrierter Machbarkeitsstudien ersetzt nicht die herkömmlichen Verfahren, die sich im deutschen Wettbewerbswesen etabliert haben und sich weiterentwickeln. Vielmehr behalten diese als Planungswettbewerbe ihre Relevanz für maßgeblich architektonische, städtebauliche oder freiraumplanerische Aufgabenstellungen. Für komplexe und interdisziplinäre Entwicklungsaufgaben jedoch sind Machbarkeitsstudien-Wettbewerbe das besser geeignete Verfahren.

Verfahren: Simulation anhand von Benchmarks



<i>Themenbereiche</i>	<i>Instrumente</i>
Markt- und Standortanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanalysen je Nutzungsart • Interdisziplinäre Standortanalyse • Due Dilligence • SWOT-Analyse • Nutzwertanalyse
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> • aufgrund von abgeschlossenen Vergleichsbeispielen werden Kennzahlen und Qualitäten abgeleitet
Nutzungskonzept	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzungsmix • Nutzerbedarfsanalyse • Funktionsschemata
Städtebauliche und freiraumplanerische Programmstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Städtebauliches Leitbild • Phasenplanung • Frei- und Grünflächenplan
Architektonische Programmstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung architektonischer und funktionaler Qualitäten über Benchmarking
Technische und ökologische Programmstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept der technischen Ver- und Entsorgung • Konzept der ressourceneffizienten Planung z.B. nach Schutzgütern
Wirtschaftliche Programmstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Ertrags- und Investitionsrechnung • Projektkalkulation
Öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Programmstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Grundzüge der Bauleitplanung • Vertragsmatrix
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Meilensteinplanung • Projektorganisation / Organigramm

5. Ausblick

Mit dem agenda4-Wettbewerb wurde erreicht, dass deutschlandweit Studierende an realen Aufgaben der Standortentwicklung arbeiten und einen Praxisbezug erhalten. In 5 Wettbewerbsdurchläufen wurde ein professionelles Instrument und eine entsprechende Organisationsstruktur erarbeitet. Mit jedem Wettbewerb wurde weiteres Wissen gewonnen und in Form eines erprobten Ablaufprozesses, einer förmlichen Auslobung und eines abschließenden Bewertungsprozesses weiterentwickelt.

Die Praxiserfahrung zeigt, dass es kein vergleichbares Instrument in der professionellen Standortentwicklung gibt, obwohl der Bedarf für Problemlösungen auf Basis der beschriebenen vier inhaltlichen Säulen von agenda4 für die spezifische Aufgabe der Standort- und Projektentwicklung vorhanden ist. Es stellt sich daher die Frage, wie die beste Lösung für interdisziplinäre Aufgabenstellungen gefunden werden soll, wenn noch kein Tool etabliert ist, diese Lösung auf Basis von im Wettbewerb geschärften Alternativen zu finden?

Auf Basis der Erfahrungen von agenda4 wird empfohlen zu erproben, ob der Machbarkeitsstudien-Wettbewerb nicht als interdisziplinäres Lösungsinstrument neben den bestehenden Wettbewerbsverfahren in den professionellen Instrumentenkasten mit aufgenommen werden sollte. Die Zukunft der Stadtentwicklung wird noch mehr als heute schon nach Lösungsansätzen verlangen, die ressourceneffizient, ökonomisch rentabel, gestalterisch anspruchsvoll und kooperativ erarbeitet sind. Für eine Positionierung von Machbarkeitsstudien-Wettbewerben als integriertes Instrument für komplexe interdisziplinäre Entwicklungsaufgaben ist somit ein breites Aufgabenspektrum vorhanden.

Editorial