

Urban Management in Europe – Perspectives for a Research and Policy Agenda

Zurich, 15th January 2009



Welcome

Dr. Peter Goodacre FRICS
President RICS

Urban Management in Europe – Perspectives for a Research and Policy Agenda

Zurich, 15th January 2009



Programme

Welcome

Dr. Peter Goodacre FRICS, President RICS

Urban Management: Ein neues Konzept von Urban Governance

Andreas Loepfe MRICS, President of the Executive Board, CUREM

Urban Management - Anmerkungen aus immobilienökonomischer Perspektive

Prof. Ramon Sotelo, Bauhaus-Universität Weimar & President ERES

Break

Urban Design and Urban Regeneration

Prof. Mark Michaeli, ETH Zürich/TU München

The History of Urban Planning in Europe: Between State Intervention and Laissez Faire

Prof. Rob Atkinson, University of the West of England & EURA

The Impact of Knowledge Society on Cities and for Competitive Territories : Projects and Issues

Prof. André Loechel, Foundation "Territories of Tomorrow" & ESSEC

Reception

Urban Management

Ansätze einer neuen Konzeption von Urban Governance

Andreas Loepfe MRICS

15. Januar 2009



Inhalt



Urban Management - Konzept

Die Rolle privater Investoren

Urban Management – eine Herrschaftsfrage



Begriff: Urban Management

Urban Management = Wertschöpfungsorientierte Steuerung des urbanen Transformationsprozesses

Urban Management = applied Urban Economics

“Economics is the social science that studies the allocation of **scarce resources** to satisfy unlimited wants.”

Quelle: Wikipedia



Begriff: Urban Management

Urban Management = **Wertschöpfungsorientierte** Steuerung des urbanen Transformationsprozesses

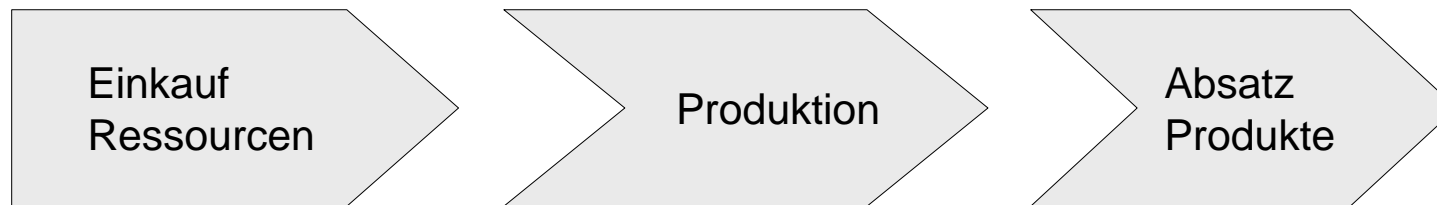
Urban Management = applied Urban Economics

“Economics is the social science that studies the allocation of **scarce resources** to satisfy unlimited wants.”

Quelle: Wikipedia

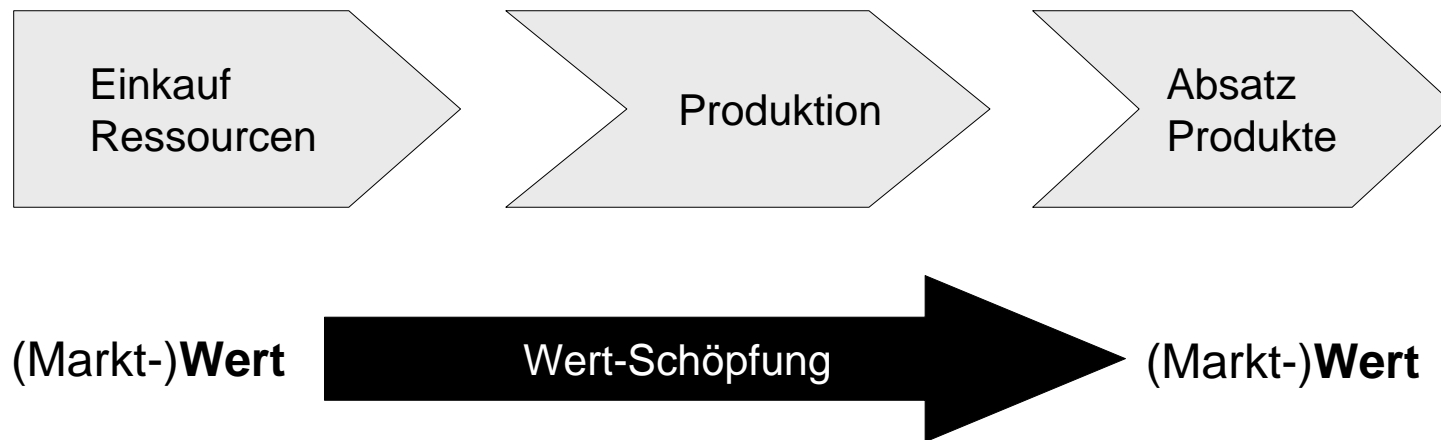


Begriff: Wertschöpfung (allgemein)



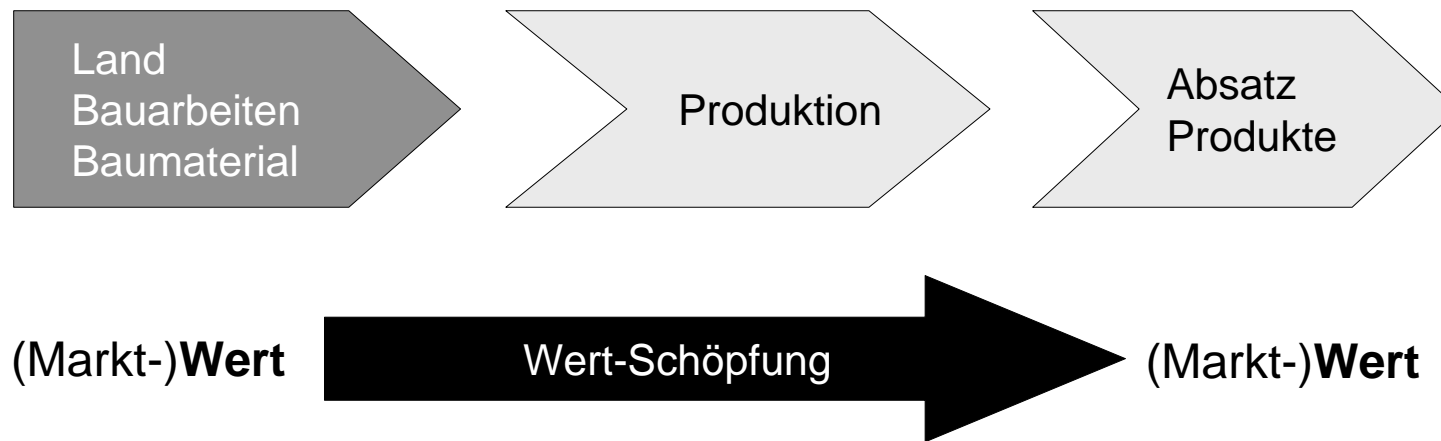


Begriff: Wertschöpfung (allgemein)



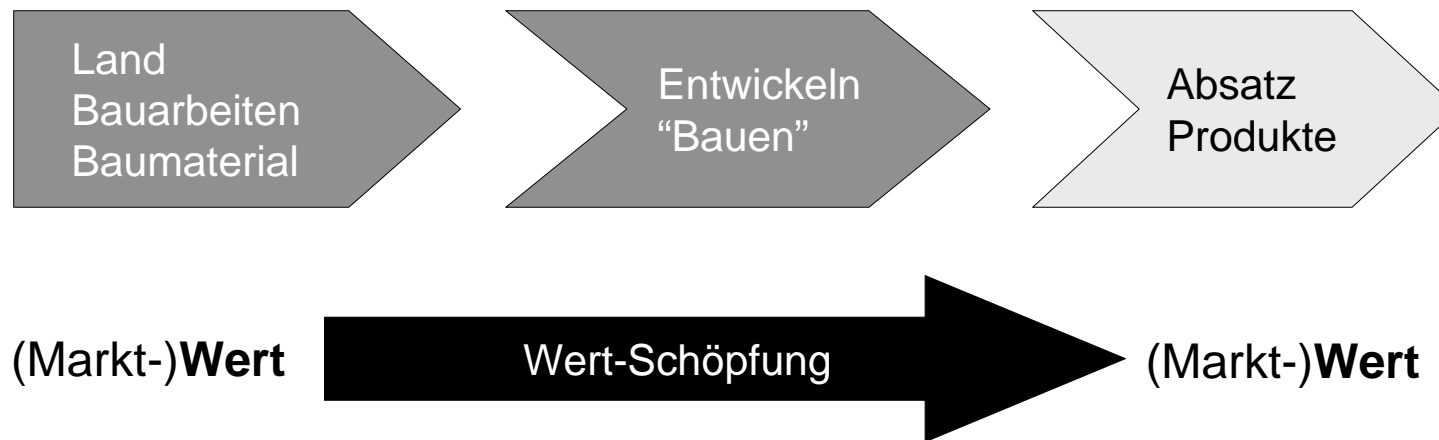


Begriff: Wertschöpfung in der Immobilienwirtschaft



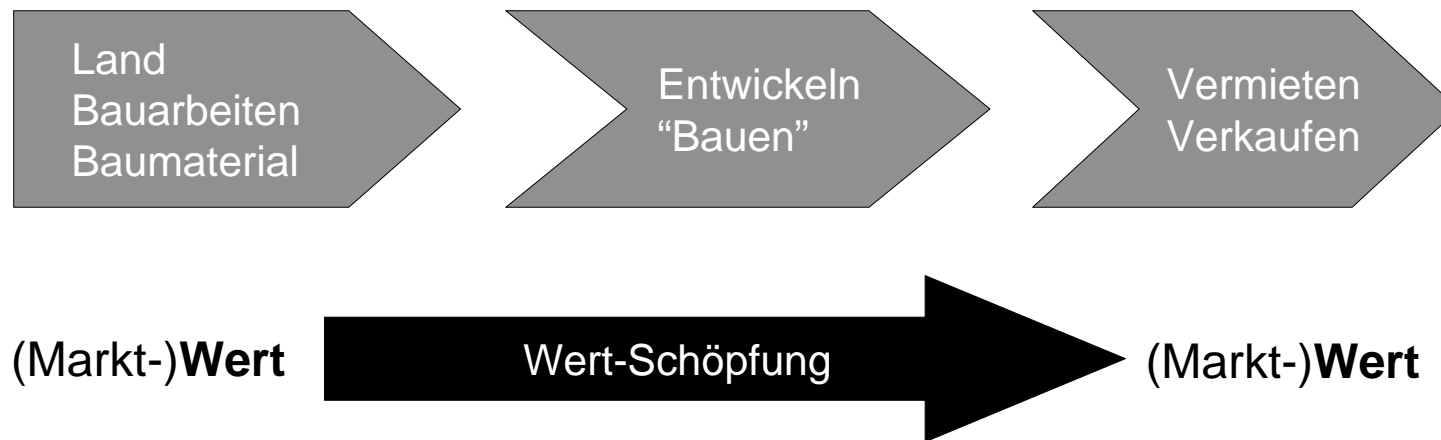


Begriff: Wertschöpfung in der Immobilienwirtschaft



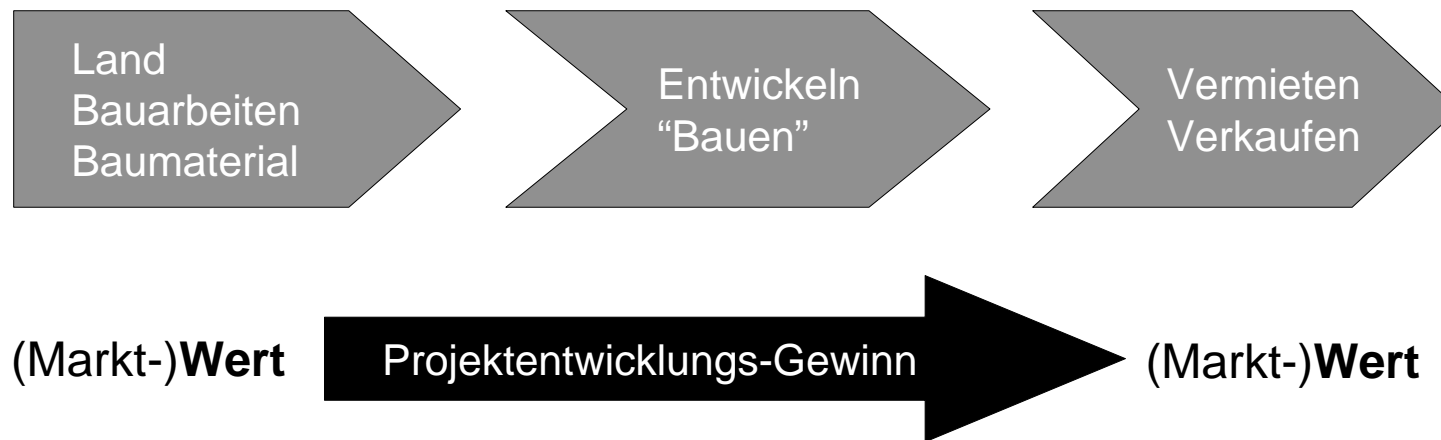


Begriff: Wertschöpfung in der Immobilienwirtschaft



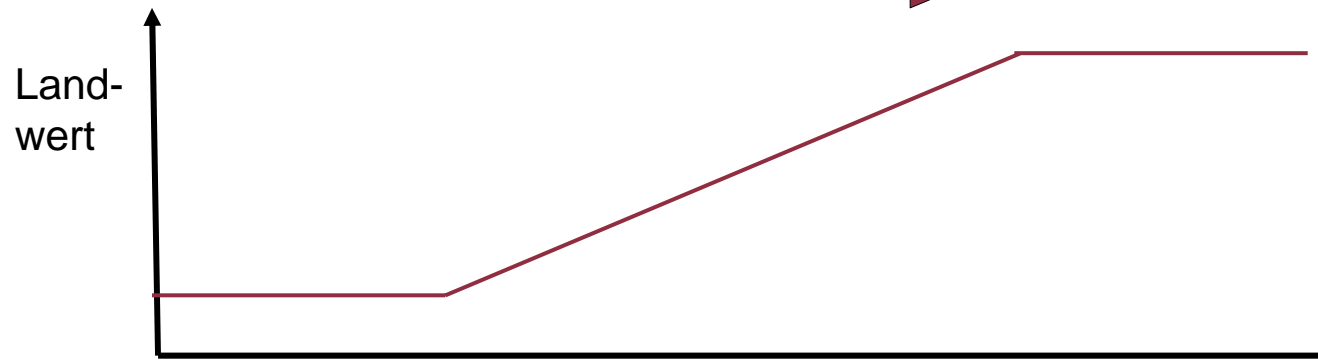
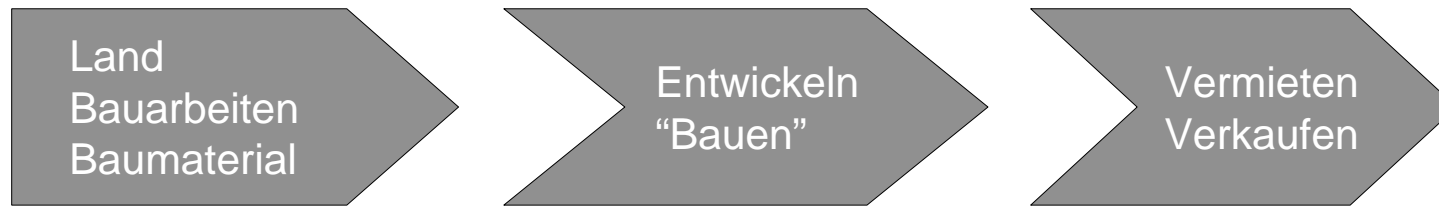


Begriff: Wertschöpfung in der Immobilienwirtschaft



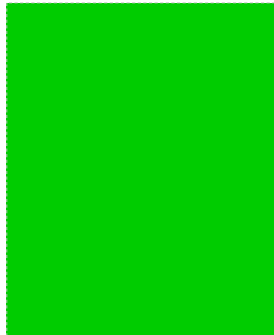


Begriff: Wertschöpfung in der Immobilienwirtschaft



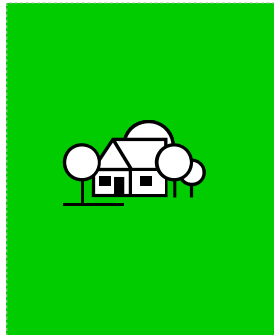


Projektentwicklungs-Gewinn



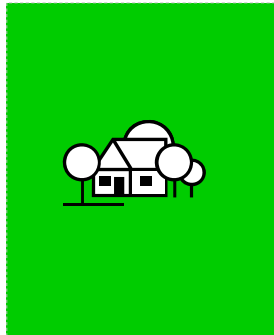


Projektentwicklungs-Gewinn





Projektentwicklungs-Gewinn



(Ertrags-)Wert Liegenschaft

./.Landkosten

./.Entwicklungs- und Baukosten

Entwicklungsgewinn (PE)



Projektentwicklungs-Gewinn – Externalitäten?



(Ertrags-)Wert Liegenschaft

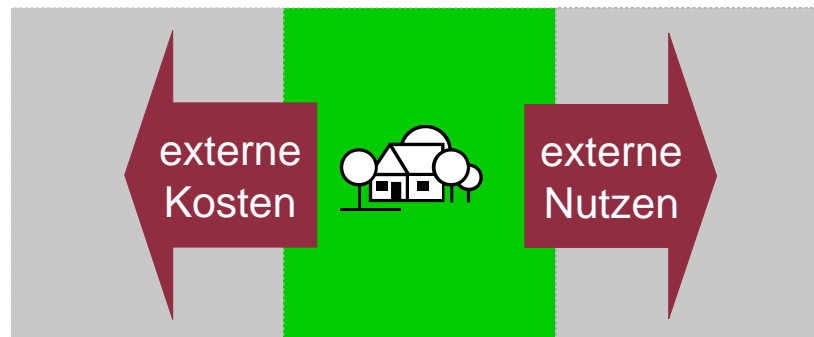
./.Landkosten

./.Entwicklungs- und Baukosten

Entwicklungsgewinn (PE)



Von der Projektentwicklung zum Urban Management



(Ertrags-)Wert Liegenschaft

- ./.Landkosten
- ./.Entwicklungs- und Baukosten
- + externe Nutzen**
- ./. externe Kosten**

Entwicklungsgewinn (Urban Mgmt.)



Von der Projektentwicklung zum Urban Management



(Ertrags-)Wert Liegenschaft

./.Landkosten
./.Entwicklungs- und Baukosten
+ externe Landwertsteigerung
./. externe Landwertsenkung

} Projektentwicklungs-Gewinn
= Landwertsteigerung

Entwicklungsgewinn (Urban Mgmt.) = gesamte Landwertsteigerung



Von der Projektentwicklung zum Urban Management



“Grasskamp conceptualized a real estate development process that would maximize the benefit not just a few individual, but for the greater society”.

Quelle: Geltner/Miller, 2007



Urban Management: Wertschöpfung ja oder nein?

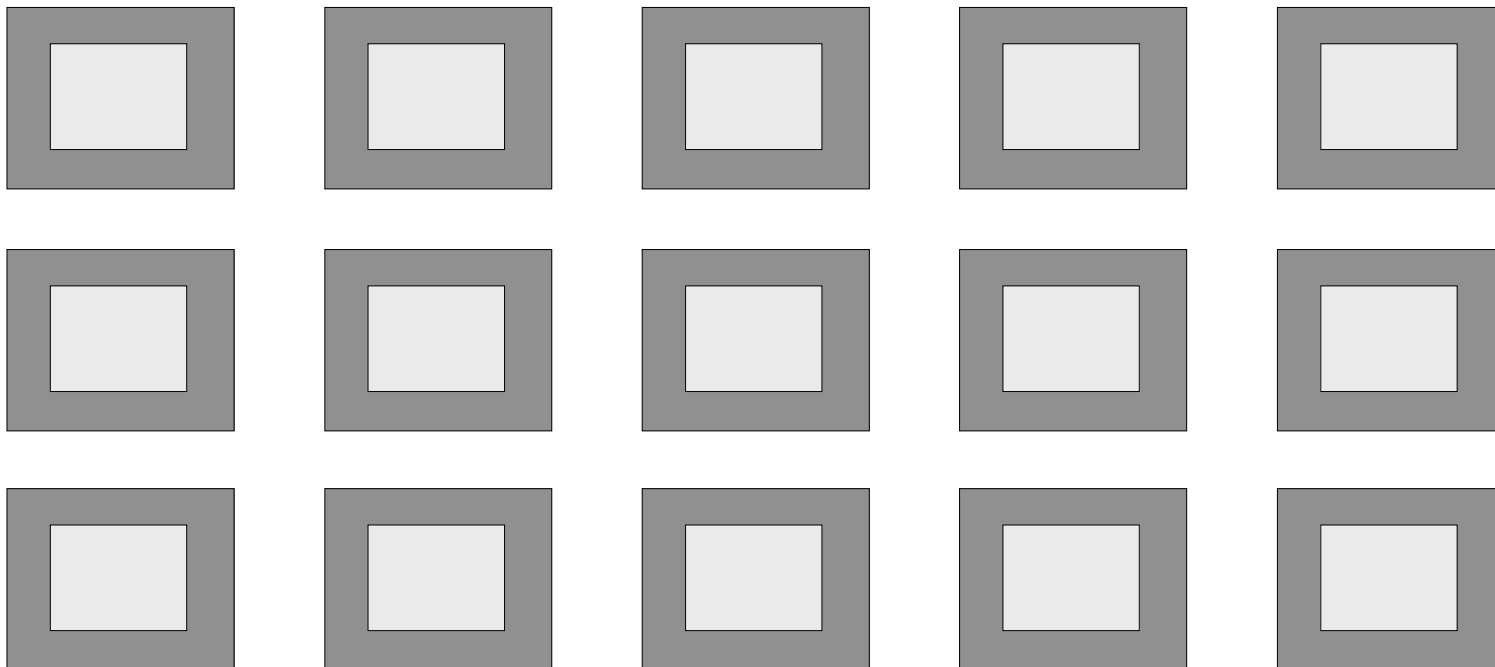
Ein (Bau-)Projekt ist dann (ökonomisch) sinnvoll, wenn die dadurch induzierte gesamte Landwertsteigerung positiv ist.



Urban Management: Wertschöpfung ja oder nein?

Ein (Bau-)Projekt ist dann (ökonomisch) sinnvoll, wenn die dadurch induzierte gesamte Landwertsteigerung positiv ist.

Beispiel: Park

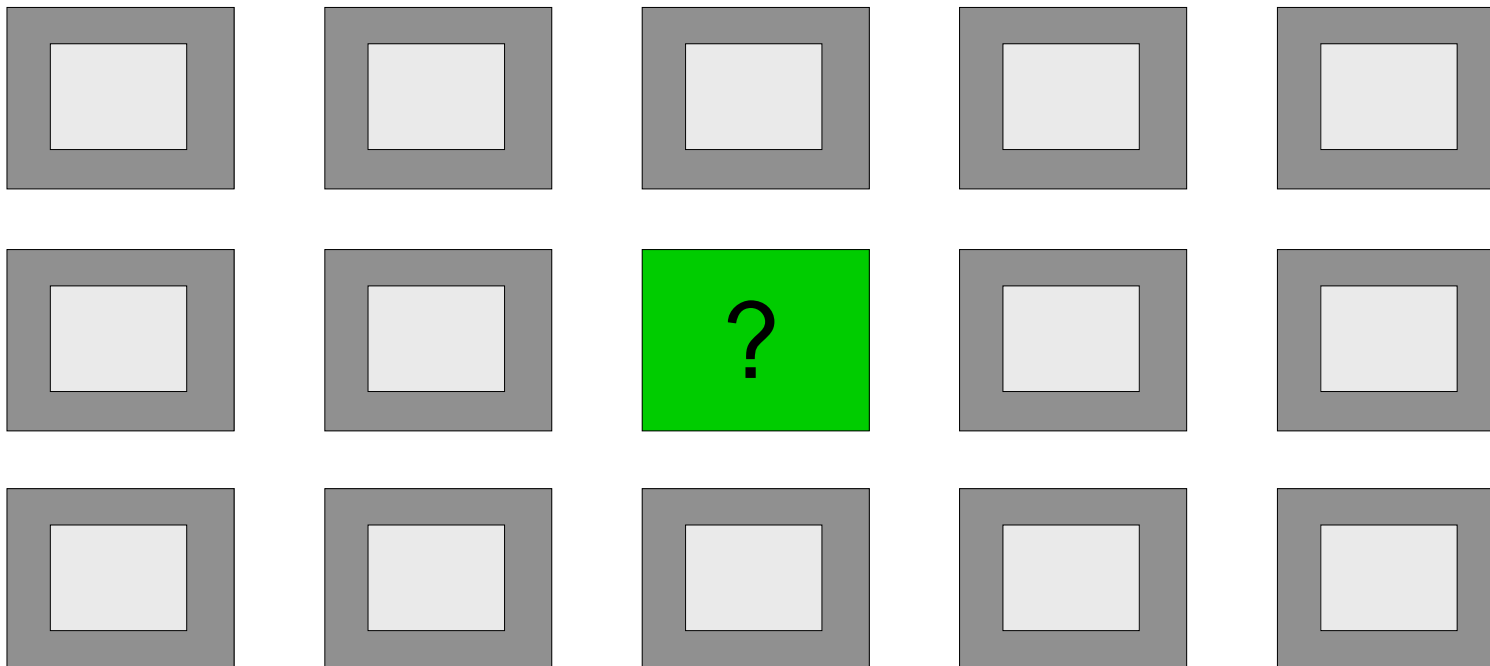




Urban Management: Wertschöpfung ja oder nein?

Ein (Bau-)Projekt ist dann (ökonomisch) sinnvoll, wenn die dadurch induzierte gesamte Landwertsteigerung positiv ist.

Beispiel: Park

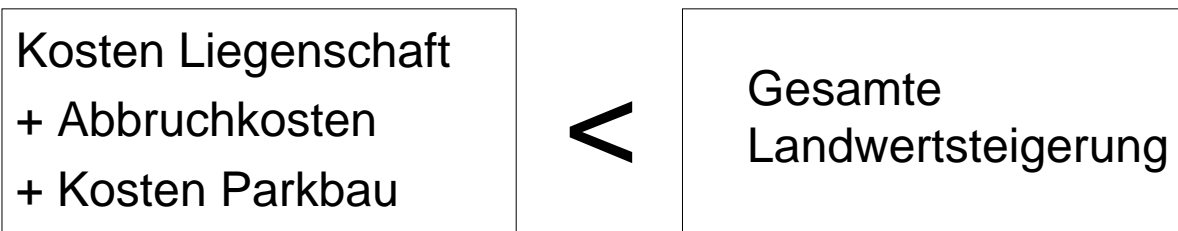




Urban Management: Wertschöpfung ja oder nein?

Ein (Bau-)Projekt ist dann (ökonomisch) sinnvoll, wenn die dadurch induzierte gesamte Landwertsteigerung positiv ist.

Beispiel: Park





Urban Management: Initiierung und Steuerung wertschöpfender Projekte

Analog lassen sich alle (Bau-)Projekte, wie z. B. auch

- Neue Strassen; aber auch Verkehrsberuhigungsmassnahmen
- Ästhetische Aufwertung öffentlicher Räume
- Gute Schulen
- Sozialer Wohnungsbau
- Veränderte Ladenöffnungszeiten
- Investitionen in den Kulturgüterschutz

bewerten und damit auch zielgerichtet optimieren und steuern.



Beispiel: Urban Regeneration

Urban Regeneration: Classic Perspective:

Reversing social, economic and physical decline in towns and cities where market force alone will not suffice.

Urban Regeneration: Modern Perspective (“Urban Management”):

Creating sustainable communities, raising value, promoting *entrepreneurialism* and developing innovative ways of attracting investment.

Source: Alastair Adair, Urban Regeneration: a scoping study IPD/IPF Conference, November 2008



Beispiel: „Beautiful Cities“

Beautiful Cities: Leisure Amenities and Urban Growth:

Albert Seiz (Warthon), Gerald A Carlino (FED), 2008:

“The study show that all other factor remain equal the **growth ret of rents** in the cities with twice as man leisure visitor was **1 percentage** point higher, and the **rise of housing values was 3%** greater, ..”

“For the last 50 years, we have been trying to bring business to cities, but maybe it make more sense to get people there – an the business will follow them“.



Beispiel: „Beautiful Cities“

Beautiful Cities: Leisure Amenities and Urban Growth:

Albert Seiz (Warthon), Gerald A Carlino (FED), 2008:

“The study show that all other factor remain equal the **growth ret of rents** in the cities with twice as man leisure visitor was **1 percentage** point higher, and the **rise of housing values was 3%** greater, ..”

“For the last 50 years, we have been trying to bring business to cities, but maybe it make more sense to get people there – an the business will follow them“.

Quality and Accessibility:

- CBD = Central Business District
- CRD = Central Recreation District



Urban Management versus traditionelle Raumplanung



Traditionelle Raumplanung Verhinderung **externer Kosten** (Intention)

Urban Management

Auch Förderung **externer Nutzen**

Managementaufgabe (keine Ingenieuraufgabe):
(teilweise) Internalisierung externer Nutzen

Anmerkung: Die Stadt „lebt“ von der Summe der externen Nutzung der dichten Raumnutzung (Agglomerationseffekte)



Urban Management, 2. Ansatzpunkt: Ordnungspolitik

Verbesserung der Rahmenbedingungen: Förderung oder „Zulassung“ der wertschöpfendsten (ökonomischere) Nutzung.



Urban Management, 2. Ansatzpunkt: Ordnungspolitik

Verbesserung der Rahmenbedingungen: Förderung oder „Zulassung“ der wertschöpfendsten (ökonomischere) Nutzung.

Managing Regulation in a new era

As concern over global problems mounts, executives and regulators have everything to gain from building relationship based on trust, and developing solutions that benefit a wide range of stakeholders.

The McKinesey Quarterly, December 2008



Urban Management, 2. Ansatzpunkt: Ordnungspolitik

Verbesserung der Rahmenbedingungen: Förderung oder „Zulassung“ der wertschöpfendsten (ökonomischere) Nutzung.

Beispiel im Urban Management: Dichtebeschränkung der traditionellen Raumplanung:

Frage:

Wo würden Sie wie dicht bauen, wenn Sie Land und Infrastruktur effizient nutzen wollten?



Urban Management, 2. Ansatzpunkt: Ordnungspolitik

Verbesserung der Rahmenbedingungen: Förderung oder „Zulassung“ der wertschöpfendsten (ökonomischere) Nutzung.

Beispiel im Urban Management: Dichtebeschränkung der traditionellen Raumplanung:

Frage:

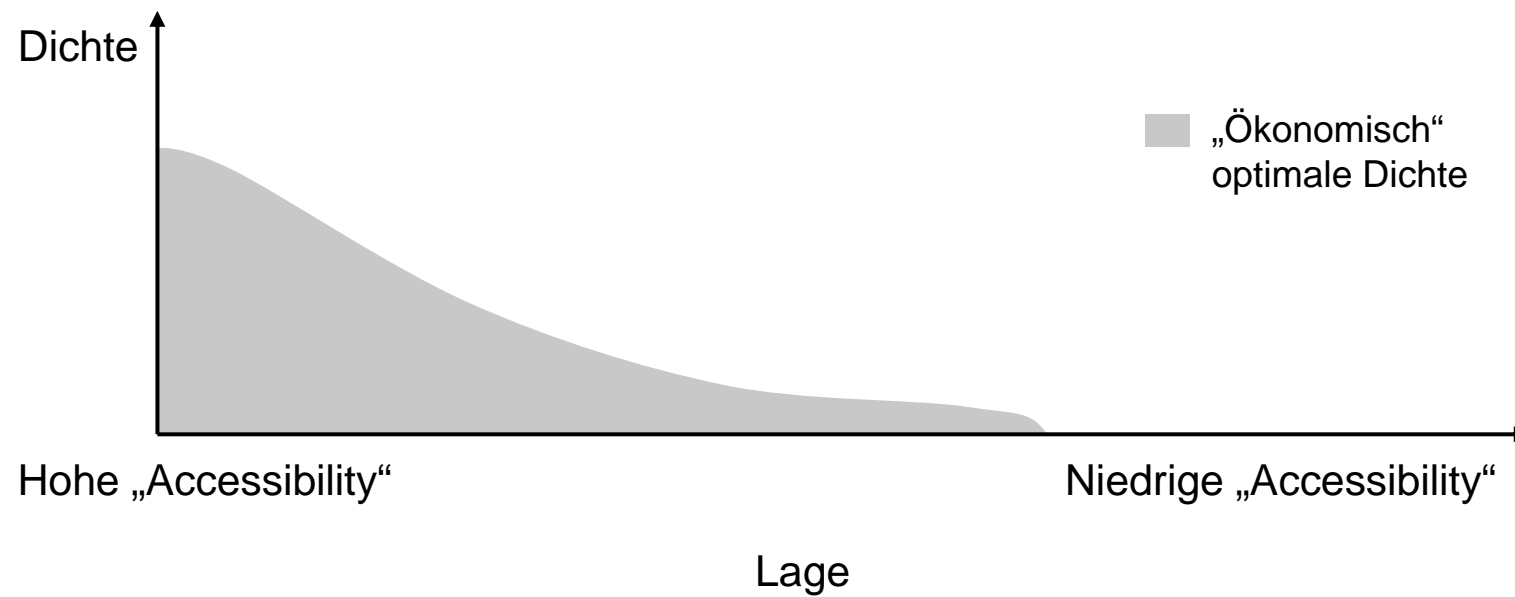
Wo würden Sie wie dicht bauen, wenn Sie Land und Infrastruktur effizient nutzen wollten?

Antwort:

An Orten mit ÖV-Haltestellen, besonders an Verkehrsknotenpunkten
Allgemein: an Orten mit einer hohen „Accessibility“ (Zugänglichkeit)

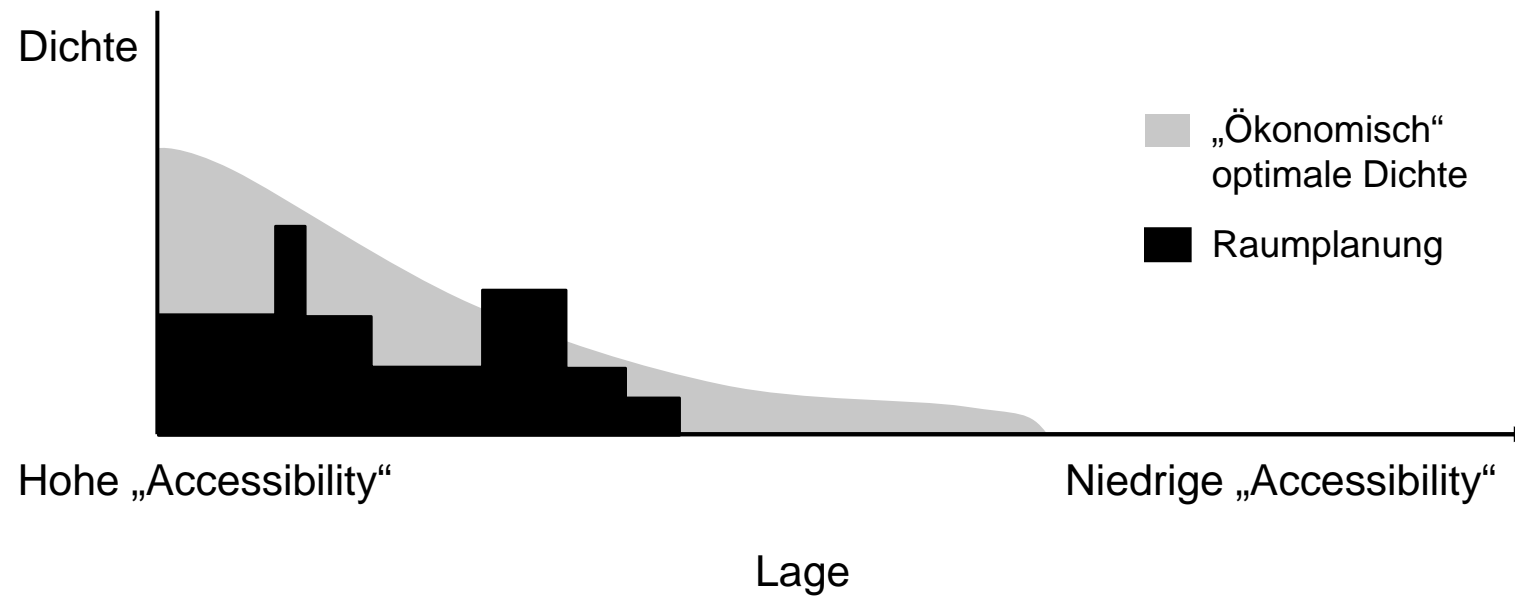


Optimale Dichte





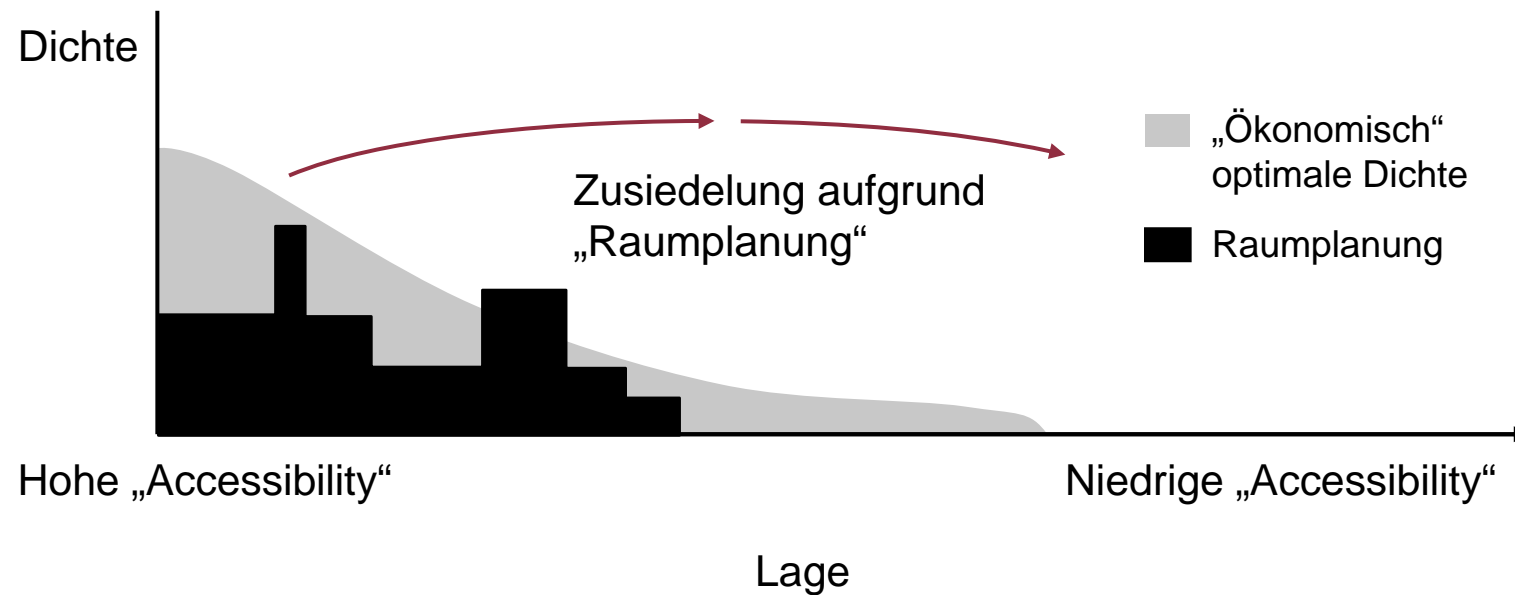
Optimale Dichte





Optimale Dichte

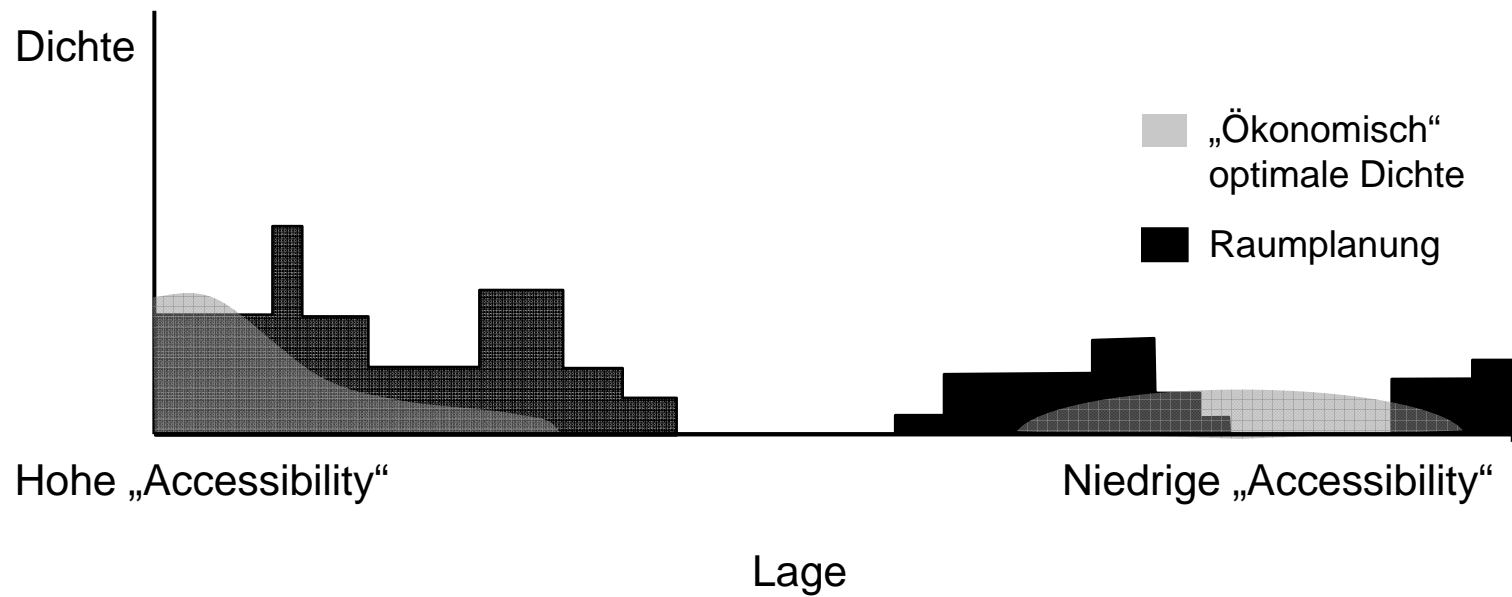
Einfluss der Bau- und Zonenordnung auf die „optimale Dichte“ (1/2)





Optimale Dichte

Einfluss der Bau- und Zonenordnung auf die „optimale Dichte“ (2/2)





Optimale Dichte

Was wirklich entsteht ...



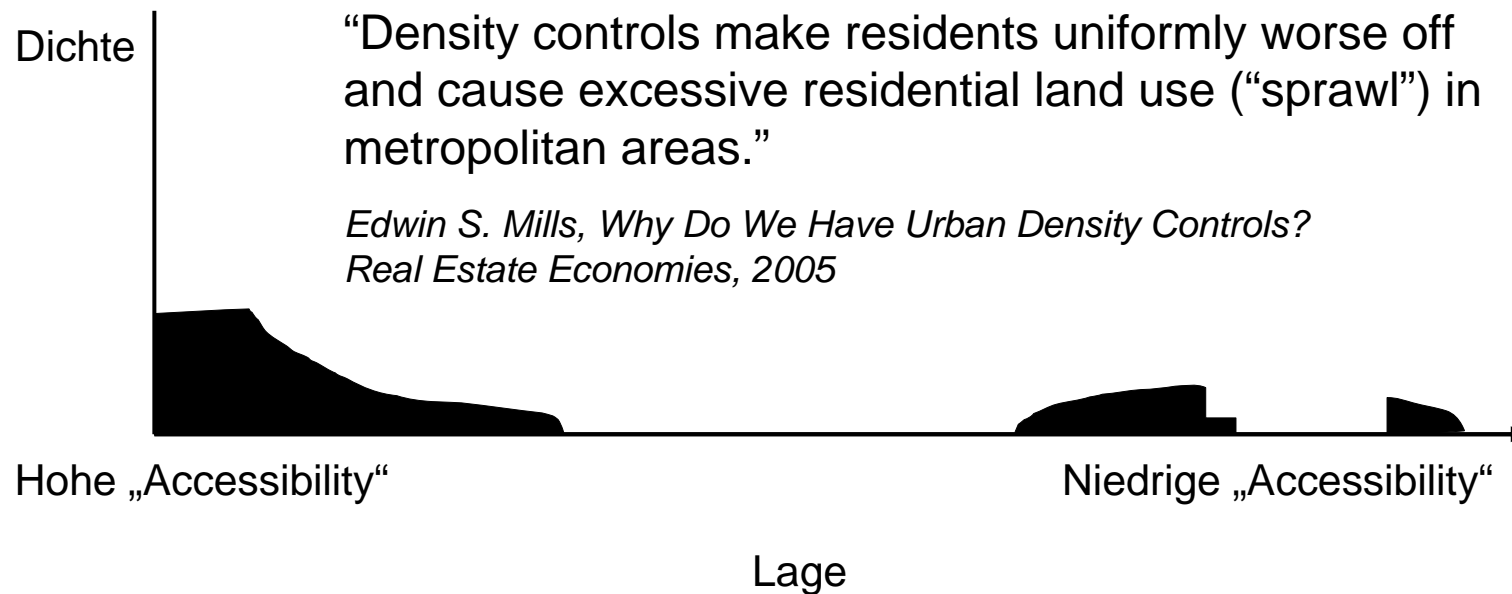


Optimale Dichte

Empirical studies:

“Density controls make residents uniformly worse off and cause excessive residential land use (“sprawl”) in metropolitan areas.”

*Edwin S. Mills, Why Do We Have Urban Density Controls?
Real Estate Economics, 2005*





Optimale Dichte: Der Raum als Markt



„Raumkapitalismus“ ist keine „Laissez-faire“

Beispiel: Seaside, Florida





Inhalt

Urban Management - Konzept



Die Rolle privater Investoren

Urban Management – eine Herrschaftsfrage



Die Rolle privater Investoren

«Die öffentliche Hand kann sich „billiger“ refinanzieren und muss keinen Gewinn machen. Deshalb kann sie (ohne Belastung der Steuerzahler) günstigeren Wohnraum zur Verfügung stellen als private Investoren.»



Die Rolle privater Investoren

Ein Beispiel

Erstellungskosten Wohnung: **CHF 500'000.–**

Staatlanleihe: **2.75%**, 100% Fremdkapital

Kostendeckende Miete: **1'150.–/Mt.**

Erwartung Bruttorendite private Investoren: **6.25%**

Miete: **2'600.–/Mt.**



Die Rolle privater Investoren

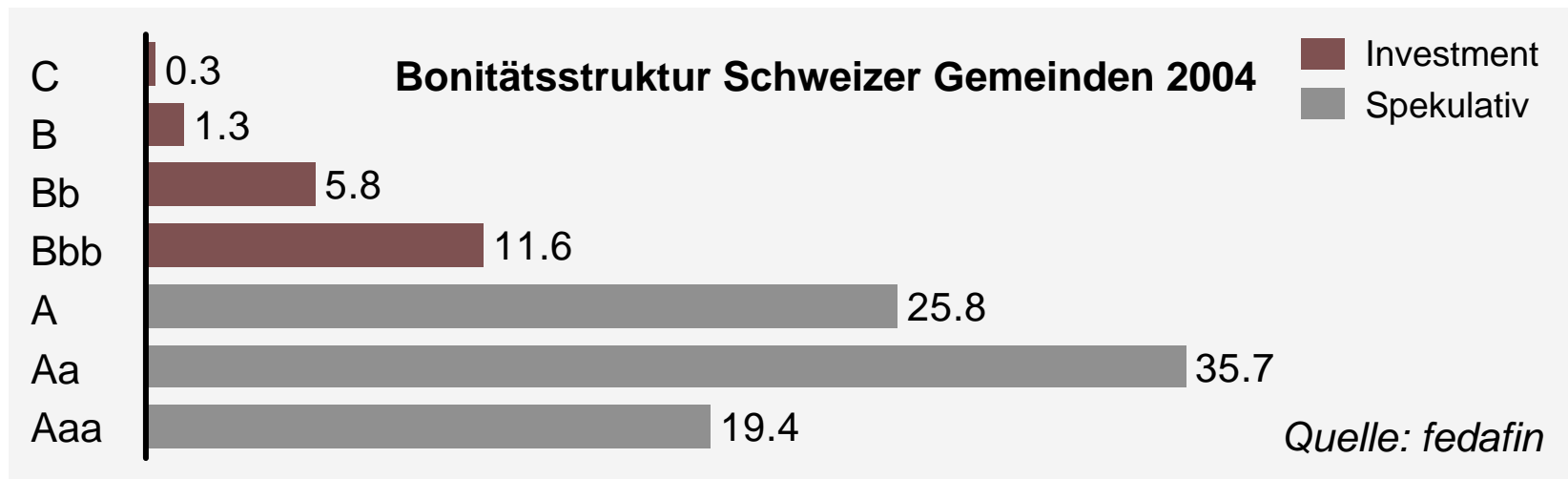
Was würde passieren, wenn die gesamte Bauproduktion staatlich finanziert würde?



Die Rolle privater Investoren

Was würde passieren, wenn die gesamte Bauproduktion staatlich finanziert würde?

- Die Kreditratings der Gemeinden, Kantone und des Bundes würde fallen
- Die Finanzierungskosten steigen

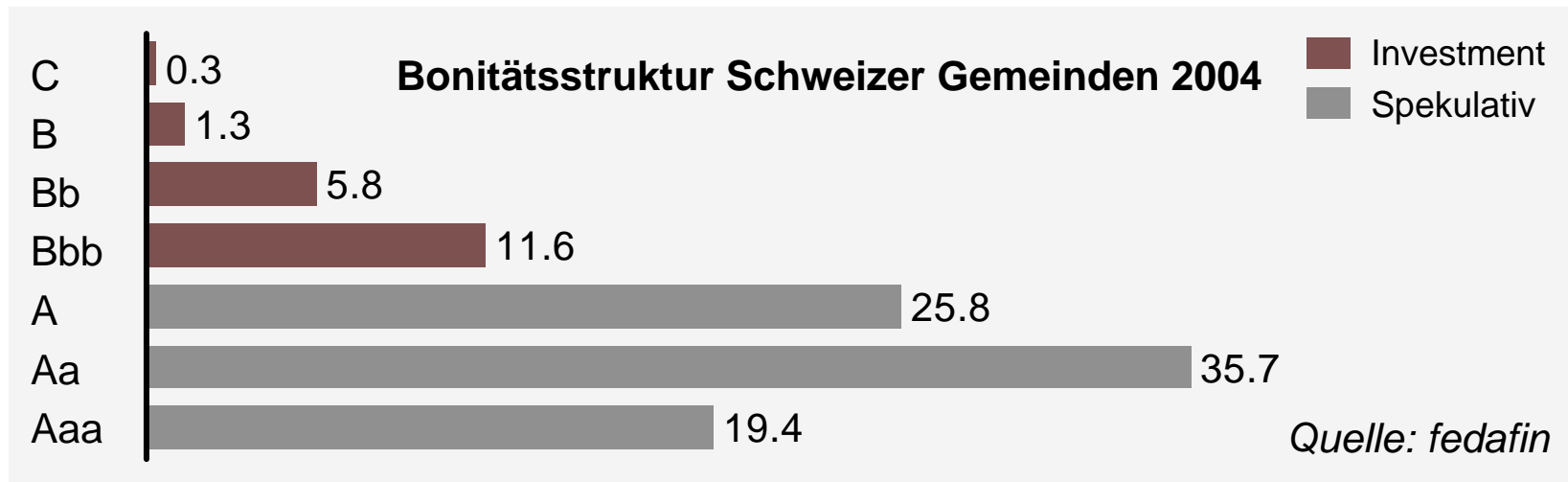




Die Rolle privater Investoren

Was würde passieren, wenn die gesamte Bauproduktion staatlich finanziert würde?

- Die Kreditratings der Gemeinden, Kantone und des Bundes würde fallen
- Die Finanzierungskosten steigen



Die öffentliche Hand konkurrenziert auf *dem* Kapitalmarkt entsprechend ihrem Kreditrating mit privaten Institutionen.



Die Rolle privater Investoren

Definieren die Finanzierungskosten die Renditeerwartungen?

Erwarten Sie von einer Hightech-Aktie auch nur 2.5% Return, nur weil Ihnen Ihre Bank eine Erhöhung Ihrer Hypothek zu dem Zins vorschlägt?



Die Rolle privater Investoren

Definieren die Finanzierungskosten die Renditeerwartungen?

Erwarten Sie von einer Hightech-Aktie auch nur 2.5% Return, nur weil Ihnen Ihre Bank eine Erhöhung Ihrer Hypothek zu dem Zins vorschlägt?

Auch die öffentliche Hand müsste die Renditeerwartung eines Investments an deren Risiko/Renditeprofil knüpfen. Eine Investition, die keine risikogerechte Rendite abwirft, ist eine aktive Wertvernichtung.



Die Rolle privater Investoren

Definieren die Finanzierungskosten die Renditeerwartungen?

Erwarten Sie von einer Hightech-Aktie auch nur 2.5% Return, nur weil Ihnen Ihre Bank eine Erhöhung Ihrer Hypothek zu dem Zins vorschlägt?

Auch die öffentliche Hand müsste die Renditeerwartung eines Investments an deren Risiko/Renditeprofil knüpfen. Eine Investition, die keine risikogerechte Rendite abwirft, ist eine aktive Wertvernichtung.

Ja, aber

Die öffentliche Hand verfolgt mit den Investments in Wohnungen auch noch andere Ziele als die bloße zur Verfügungsstellung von Wohnraum:

- Zugang zum Wohnungsmarkt für Randgruppen
- Aufwertung von Quartieren

Der „(Finanz-)Kapitalvernichtung“ steht ein städtebaulicher und sozialer Mehrgewinn gegenüber.



Die Rolle privater Investoren

Die eigentliche Frage ist also nicht:

- Kann sich die öffentliche Hand kostengünstiger finanzieren (kann sie nicht)
- Hat die öffentliche Hand niedrigere Renditeerwartungen (sollte sie nicht haben)

Sondern:

Sind politische definierte städtebauliche und soziale Aufgaben am effizientesten über eine öffentliche Bauproduktion und Eigentum an Liegenschaften zu erreichen?

Beispiel Wohnraumsubventionen:

Bei gleichen Produktions-, Betriebs- und Verwaltungskosten ist es gleich teuer

- eine im Eigentum des Staates befindliche Wohnung verbilligt zu vermieten
- oder eine Wohnung auf dem (freien) privaten Wohnungsmarkt anzumieten und diese dann subventioniert weiterzuvermieten.



Die Rolle privater Investoren



Sind aber die Produktions-, Betriebs- und Verwaltungskosten bei allen (privaten und öffentlichen) Eigentümern gleich hoch?



Und haben alle Eigentümer die gleiche Fähigkeit, einer Immobilie die beste Nutzung zuzuführen?



Die Rolle privater Investoren



Sind aber die Produktions-, Betriebs- und Verwaltungskosten bei allen (privaten und öffentlichen) Eigentümern gleich hoch?



Und haben alle Eigentümer die gleiche Fähigkeit, einer Immobilie die beste Nutzung zuzuführen?

„Noch immer verfügen nur 49% der antwortenden Gemeinden über eine explizite Immobilienstrategie – ihre Bedeutung als massgebliche Ressource wird scheinbar oft unterschätzt. Ebenfalls nur die Hälfte der Gemeinden kennt ein System der internen Verrechnung von Kosten des Raumes, sei dies als Miete oder in ähnlicher Form. Immerhin nur noch 13% der Gemeinden errechnen keine Kennzahlen, aber 60% der Gemeinden führen keinerlei Quervergleiche mittels Kennzahlen durch.“

Quelle: Universität St. Gallen, Immobilienmanagement in den Schweizer Gemeinden. Ergebnisse einer empirischen Studie, 2006



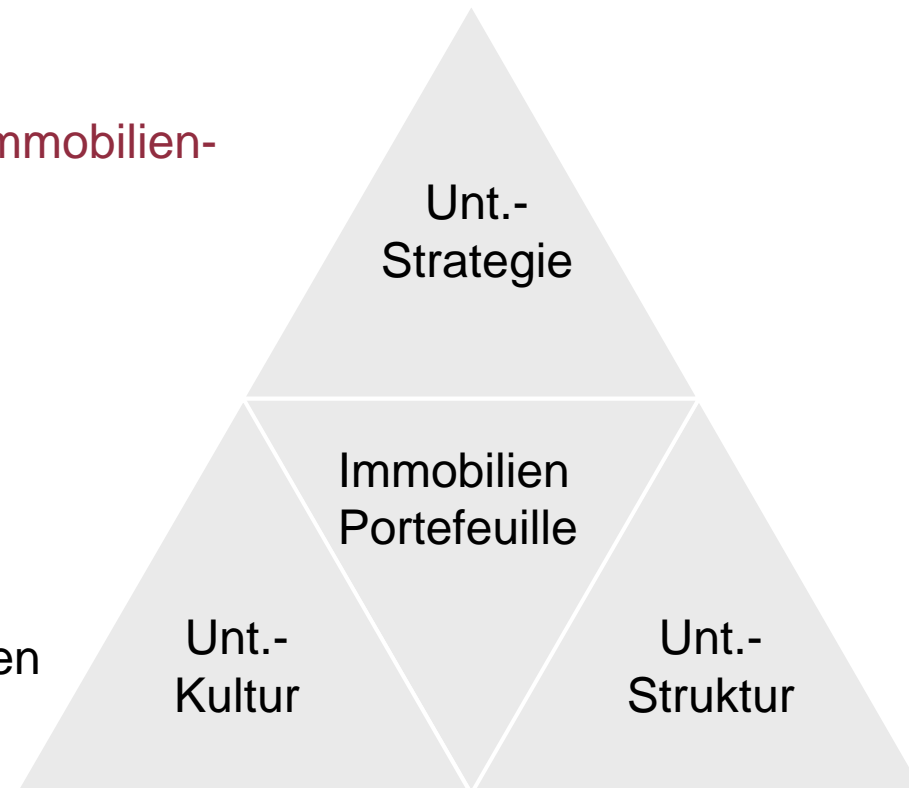
Die Rolle privater Investoren

“Best-Owner“-Prinzip

Optimale Performance des **Immobilien-Eigentümers**, wenn

- Unternehmens-Strategie
- Unternehmens-Struktur
- Unternehmens-Kultur und
- **Immobilienbestand**

miteinander in Einklang stehen





Die Rolle privater Investoren

Fazit:

Eigentümer haben unterschiedliche Kompetenzen Werte aus ein Liegenschaft zu schöpfen.

Für viele öffentlich (politischen) Aufgaben – wie der Sicherung des Marktzuganges für sozial schwächere – ist kein öffentliches Eigentum an Liegenschaften notwendig.

Auch der „Urban Managers“ in der Rolle eines öffentlich-rechtliche Unternehmer („**Public Entrepreneur**“) oder eines **Sozialunternehmers** (z. B. NGO's) benötigt nicht zwingend öffentliches Immobilieneigentum.



Inhalt

Urban Management - Konzept

Die Rolle privater Investoren



Urban Management – eine Herrschaftsfrage



Urban Management – eine Herrschaftsfrage

Wer gibt die (politischen) Ziele vor?



Urban Management – eine Herrschaftsfrage

Wer gibt die (politischen) Ziele vor?

? Beispiel: Soll das Einfamilienhaus verhindert werden?



Urban Management – eine Herrschaftsfrage

Wer gibt die (politischen) Ziele vor?

? Beispiel: Soll das Einfamilienhaus verhindert werden?

„Das wohl erfolgreichste städtebauliche Modell des zwanzigsten Jahrhunderts – die suburbane Einfamilienhaussiedlung – ist zugleich jenes Model, das Fachkreise am meisten ablehnen.“

Stefan Kurath, tec21(1.9.2006)



Urban Management – eine Herrschaftsfrage

Wer gibt die (politischen) Ziele vor?

? Beispiel: Soll das Einfamilienhaus verhindert werden?

„Das wohl erfolgreichste städtebauliche Modell des zwanzigsten Jahrhunderts – die suburbane Einfamilienhaussiedlung – ist zugleich jenes Model, das Fachkreise am meisten ablehnen.“

Stefan Kurath, tec21(1.9.2006)

„Trotz alledem ist das EFH der Traum von vielen geblieben. Es ist als würden sie sich massenhaft in die gleiche Richtung bewegen, unaufhaltbar, wider alle Vernunft, angezogen von kleinbürgerlichen Phantomwerten.“

Hand Frei, tec21 (1.9.2006)



Urban Management – eine Herrschaftsfrage

Wer gibt die (politischen) Ziele vor?

? Beispiel: Soll das Einfamilienhaus verhindert werden?

„Wenn ich immer wieder belehrt werde, dass die neue Identität und Qualität unserer Städte in erster Linie durch den Bau von Hochhäusern und dem Kampf gegen Einfamilienhäuser und dem Bau neuer grosser Parkanlagen gefunden werden soll, scheint mir, dass auch heute noch die Fachleute das grösste Problem sind.“

Prof. Carl Fingerhuth in Hochparterre 8, 2006



Zusammenfassung Konzept

Urban Management = Wertschöpfungsorientierte Steuerung des urbanen Transformationsprozesses

Urban Management = applied Urban Economics

Zwei Ansatzpunkte:

1. wertschöpfende **(Bau-)Projekte**, teilweise Internalisierung externer Nutzung
2. **Rahmenbedingungen** die optimale Raumnutzung zulassen



Fazit – 3 Thesen

1. Auch der Raummarkt basiert auf relativ gut beschreibbaren, prognostizierbaren und lenkbaren wirtschaftlichen Entscheidungen vieler Marktteilnehmer. In vielen Bereichen der Raumökonomie legitimieren signifikante externe Effekte in kleinräumlichen Strukturen eine relativ hohe Regeldichte.
2. Weder Politiker noch Raumexperten, Architekten oder Vertreter von NGO's mehrten per se das Gemeinwohl, sie mehrten allenfalls das was sie denken, was das Gemeinwohl ist. Ihre demokratische Legitimation und die erkenntnistheoretische Basis ihrer Argumentation sollte kritisch hinterfragt werden.
3. Eine Orientierung an die Mehrung des (Land-)Wertes grösserer Gebiete kann eine Harmonisierung der Ziele von Public, Private und NGO's mit sich bringen. „Grossprojekte mit Leuchtkraft“ (Bilbaosierung der Raumplanung) können dazu einen Beitrag leisten. Das Spektrum möglicher Interventionen ist aber wesentlich breiter: Urban Management besteht im Wesentlichen darin, Bedingungen zu schaffen, unter denen alle potentiell Wertschöpfenden auch grössere Teile Ihrer Wertschöpfung selbst abschöpfen können bzw. dafür entgolten werden.



Ausblick: Urban Management in Europe

Deutschland ...

Regulatorisch?

Frankreich ...

Zentralistisch?

Grossbritannien ...

Anti-Subventionalisitsch?

Schweiz ...

Föderalistisch?



Herzlichen Dank an die heutigen Sponsoren

Special thanks to today's sponsors



**Baudirektion
Kanton Zürich**

Immobilienamt