



Stephanie Stern

# Neue Kompetenzen für die Stadtentwicklungspraxis

## Der berufsbegleitende Masterstudiengang Real Estate Management an der TU Berlin



In diesem Erfahrungsbericht lässt die Autorin den Masterstudiengang Real Estate Management (REM), den sie im Zeitraum von 2008 bis 2011 an der TU Berlin absolvierte, Revue passieren. Nach zwanzig Jahren beruflicher Tätigkeit bot sich ihr damit eine Möglichkeit, Entwicklungsprozesse zu reflektieren und neue Impulse mitzunehmen. Die Berufspraxis zeigte, dass die städtebaulichen Strukturen und Qualitäten einem Spiegelbild von Interessen und Kräfteverhältnissen gleichen und das Ergebnis von Aushandlungsprozessen darstellen. Eine Auseinandersetzung mit privatwirtschaftlichen Akteuren wurde aber in den damaligen Ausbildungszusammenhängen<sup>1</sup> nicht geleistet. Das Masterstudium REM bot die Chance, diese Lücke nachträglich zu schließen.

### REM eröffnet neue Dimensionen für die Stadtplanungspraxis

Seit 2002 wird an der TU Berlin das Weiterbildungsstudium REM als berufsbegleitender Masterstudiengang angeboten. REM steht für „Real Estate Management“. Diese Bezeichnung ist im Planungsumfeld wenig bekannt; M.Sc. REM erweist sich damit als ein schillernder, aber auch etwas erklärungsbedürftiger Titel. Mit der Übersetzung als „Standort- und Projektentwicklung“ gelingt der Brückenschlag zu den allgemeinverständlichen Fachtermini der Stadtplanung. Das eine Essential „Real Estate“, also die Immobilie, rückt dabei etwas in den Hintergrund, was die Akzeptanz und Wertschätzung im Planungsbereich, dessen fachliche Identität doch insbesondere dem öffentlichen Sektor verpflichtet ist und gegenüber einer privatwirtschaftlichen Immobilitätstätigkeit eher Vorbehalte hat, erleichtert. Die Erläuterung als „Standort- und Projektentwicklung“ knüpft auch an die klassische Intention von Planung zur Entwicklung von Arealen an und integriert geschickt den Tätigkeitsbereich des Projektmanagements. Die Weiterqualifizierung in Real Estate Management bietet so einen geeigneten Rahmen, den Beitrag der eigenen Disziplin in dem komplexen Vorgang einer „Standort- und Projektentwicklung“ zu hinterfragen, den Blick für die Leistungen anderer Disziplinen zu schärfen und Antworten auf die Frage zu liefern, warum und unter welchen Bedingungen es sinnvoll ist, Investitionen von privatem Kapital an diesem oder jenem Standort zu befördern.

Meine Intention, das Weiterbildungsstudium REM im Jahr 2008 aufzunehmen, war der Wunsch, meinen Wissensstand zu aktualisieren, mein berufliches Profil zu erweitern und mir neues Methoden- und Faktenwissen für die Planungspraxis anzueignen. Kurz gesagt, ich wollte über den Tellerrand des Berufsalltags hinausschauen. Auch reizte es mich, meinen universitären Abschluss als Diplom-Ingenieurin in Städtebau/ Stadtplanung mit dem moderneren akademischen Grad Master of Science in Real Estate Management zu ergänzen. Da sich der REM-Studiengang an Berufstätige aus den Bereichen der Architektur, des Bauingenieurwesens, der Stadt- und Regionalplanung, der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, der Wohnungswirtschaft, des Facility Managements und der Finanzdienstleistungen richtet, war eine interdisziplinäre Zusammensetzung der Studierenden gewährleistet. Auch überzeugte der praxisorientierte Ansatz des Projektstudiengangs, der mir bereits aus meinem Erststudium Städtebau/Stadtplanung an der TU Hamburg-Harburg vertraut war und für eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis steht.

Als Stadtplanerin interessierten mich besonders die Bereiche der Immobilienwirtschaft und des Projektmanagements, um mir neue Kompetenzen für innovative Ansätze in der Planungspraxis anzueignen. Immobilienwirtschaftliche Fragestellungen gehören nach meinen Erfahrungen zunehmend zum Alltagsgeschäft in der Stadtplanung. Strategische Allianzen bzw. Kooperationen zwischen privatwirtschaftlichen Akteuren und der öffentlichen Hand werden in Fachkreisen immer intensiver diskutiert und zunehmend von der planenden Verwaltung auch umgesetzt. Beispielhaft sei hier auf das Verfahren der Landeshauptstadt München zur „Sozialgerechten Bodennutzung“ (Landeshauptstadt München 2009) oder das „Berli-

<sup>1</sup> Im Fall der Autorin im Rahmen des Studiums Städtebau/Stadtplanung an der TU Hamburg-Harburg als auch im Städtebaureferendariat im Land Berlin.



ner Modell der kooperativen Baulandentwicklung“ (Land Berlin 2014) von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt im Land Berlin verwiesen. Um hier gleichberechtigt und auf Augenhöhe agieren zu können, ist eine systematische Aufbereitung dieser Planungsansätze durch ein Studium von Real Estate Management bestens geeignet.

## Das Studienkonzept: Generalisten statt Spezialisten

Als Studium Generale zielt der Studiengang REM auf die Ausbildung zu einem Generalisten und ist explizit nicht auf die Spezialisierung in einer Fachrichtung ausgerichtet (TU Berlin 2012). Damit unterscheidet er sich auch von Studiengängen, z.B. der Immobilienökonomie, der als Vertiefung eines betriebs- oder volkswirtschaftlichen Studiums angeboten wird. Im Studiengang REM werden Standort- und Projektentwicklungen als das Ergebnis von vielfältigen Akteuren und unterschiedlichen stadträumlichen und sozioökonomischen Zusammenhängen verstanden. Fachübergreifende Ansätze (Interdisziplinarität) und intersystemisches Denken stehen damit im Fokus der Ausbildung.

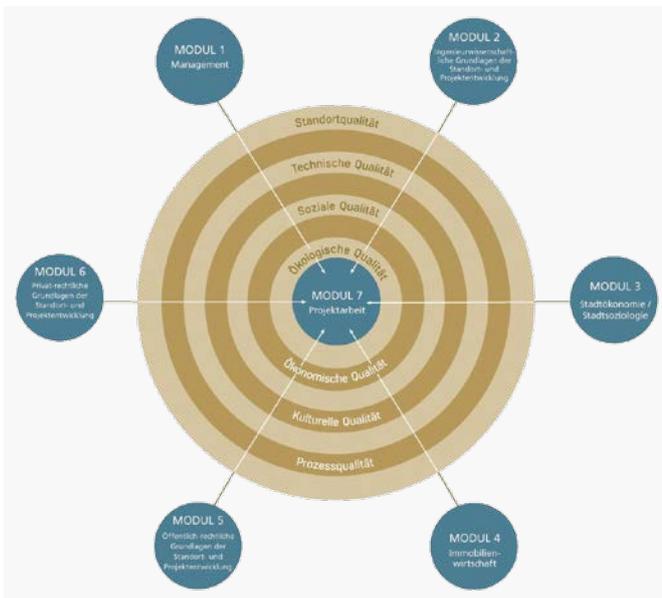


Abb. 1: Der Studiengang (Quelle: REM-Studiengang/TU Berlin)

Als Managementaufgabe wird der Steuerung von Prozessen bei einer städtebaulichen Entwicklung und der Bündelung von Interessen bzw. Vorgängen besonderes Gewicht beigemessen. Der Entwicklung von Schnittstellen- und Transferkompetenzen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Sie stehen v.a. im Modul Projektmanagement im Mittelpunkt des Lehrprogramms. Durch fundiertes Fachwissen kann so zwischen den verschiedenen Fachdisziplinen vermittelt und die Schnittstellen der jeweiligen Annahmen, Methoden und Perspektiven herausgearbeitet und kommuniziert werden. Dies beginnt bereits bei der Definition von Fachtermini, die aus ver-

schiedenen Blickwinkeln unterschiedlich verstanden werden. Flächenkennziffern (BGF oder vermietbare Fläche), aber auch Angaben zum Grundstückswert (Bodenrichtwert oder Residualwert) bzw. die Inhalte einer Machbarkeitsstudie seien hier beispielhaft genannt.

Die Interdisziplinarität spiegelt sich in der breit aufgestellten Studierendenschaft wider und zeigt sich ebenso im weit gefächerten Lehrprogramm. Den konzeptuellen Bezugsrahmen für die Lehrinhalte und Projektarbeiten bildet das Leitbild der Nachhaltigkeit. Entsprechend werden auch die Prozesse im gesamten Lebenszyklus von Standorten und Projekten mit einbezogen. Der Studiengang REM strebt eine umfassende Berücksichtigung wirtschaftlicher, sozialer, ökologischer und kultureller Belange bei der Entwicklung von städtischen Arealen an. Dies erscheint auf den ersten Blick sehr vertraut und im Planungsbereich quasi selbstverständlich. Doch erlangt der Balanceakt zwischen umweltschonenden und sozialverträglichen Konzepten eine andere Dimension, wenn es gilt, auch die wirtschaftlich nachhaltige Rentabilität für verschiedene Zeiträume der Projektentwicklung zu berücksichtigen und mittels Wirtschaftlichkeitsberechnungen nachzuweisen.

Die Grundlagen für den fachübergreifenden Ansatz werden in verschiedenen Modulen zum Projektmanagement, den ingenieurwissenschaftlichen Grundlagen, der Stadtkonomie und Soziologie, der Immobilienwirtschaft, der Ökologie und den öffentlich- bzw. privatrechtlichen Grundlagen gelegt. Die Lehrbeauftragten der TU Berlin und Dozenten aus der Privatwirtschaft bzw. öffentlichen Einrichtungen vermitteln ihre Inhalte jeweils vor Ort in Vorlesungen, Seminaren und Übungen (Präsenzuniversität). Als besonders wertvoll hat sich im Lehrprogramm die laufende Begleitung und Integration von Übungen zur Entwicklung der „Soft Skills“ (Präsentation, Rhetorik, Moderation) erwiesen. Letztendlich fließen die Erkenntnisse aus dem Lehrprogramm in den drei praxisorientierten Projektarbeiten zusammen.

Diese bilden das Kernstück des Studiengangs und greifen in Kooperation mit Unternehmen, Projektentwicklern, Kommunen und Städten aktuelle städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen auf. Es geht dabei nicht um die Entwicklung einer einzelnen Immobilie, sondern um die komplexen Anforderungen des Managements größerer Stadtentwicklungsvorhaben. Die spezielle Methodik der Machbarkeitsstudie des REM-Studiengangs wird mit der Erarbeitung einer Ex-Post-Analyse eines bereits umgesetzten Projektes und der Ex-Ante-Analyse eines aktuellen Vorhabens praxisnah und in Kooperation mit den jeweiligen Projektentwicklern bzw. Kommunen trainiert. Die abschließende Präsentation der Ergebnisse richtet sich an alle Interessierten und steht der Fachöffentlichkeit offen. Auch die Risikoanalyse im dritten Fachsemester, die ein Vorhaben aus dem Blickwinkel verschiedener Stakeholder, z.B. der Kommune, des Investors oder des Nutzers, reflektiert, bearbeitet ebenso praxisnah ein aktuelles Projekt. Dem zusätzlichen Auf-

wand, der dies für die Vertreter aus der Planungspraxis bedeutet, steht der fachliche Austausch gewinnbringend gegenüber. Nicht selten werden die Machbarkeitsstudien Grundlage für die weitere Bearbeitung.

## Der Studiengang: lokal bis international

Der ambitionierte Studienverlauf ist theoretisch auf vier Semester angelegt. Die Lehrveranstaltungen finden im Semester am Freitagnachmittag und am Samstag statt. Sie stellen Woche für Woche an jeden Einzelnen hohe Anforderungen an die eigene Disziplin und Organisation des „begleitenden“ Berufs- und Familienalltags. Er lässt sich nach meinen Erfahrungen nur umsetzen, wenn dem Studium eine hohe Priorität im Leben eingeräumt wird und andere Interessen in diesem Zeitraum zurückgestellt werden können (Urlaub, Freunde, Hobbys). Da in den ersten drei Semestern auch noch die Projektarbeiten zu leisten sind, werden über die universitäre Präsenzzeit für die Lehrveranstaltungen hinaus weitere Zeitpotenziale für Vor- und Nachbereitungen, Reisen und Gruppentreffen erforderlich. Das „berufsbegleitende Studium“ erscheint manchmal mit umgekehrten Vorzeichen; es sollte in ein verständnisvolles Umfeld eingebettet sein.

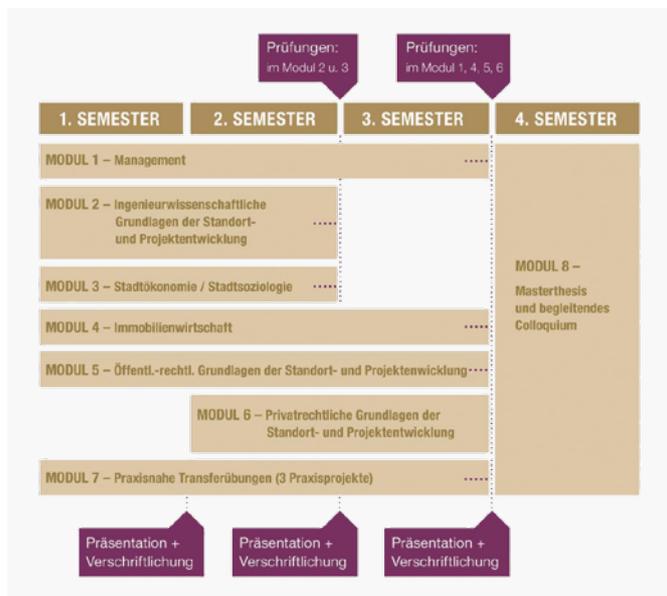


Abb. 2: Der Studienverlaufsplan (Quelle: REM-Studiengang/TU Berlin)

Eine Besonderheit sind die beiden einwöchigen Blockveranstaltungen zu den Themen „Tools for Real Estate Finance and Investment“ und „Analysis in a Global Environment“, die einmal in Berlin und einmal in New York angeboten werden. Dieser International Real Estate Workshop wird seit 2012 mit der George Washington University in Washington DC, USA (anfangs noch in Kooperation mit dem Schack Institute of Real Estate der New York University) und der Amsterdam School of Real Estate der University of Amsterdam (NL) durchgeführt. Die Workshops stellen auch in didaktischer Hinsicht ein besonderes Format im Lehrprogramm dar. Die Inhalte werden



Abb. 3: New York Workshop 2009 (Quelle: REM-Studiengang/TU Berlin)

in einem sehr lebendigen und diskussionsorientierten Stil von mehreren Dozenten in einer Lehreinheit vermittelt, enthalten viele Praxisübungen und werden in englischer Sprache abgehalten. Damit liefert der Workshop einen wichtigen internationalen Baustein für die eher lokalen Entwicklungen im städtischen Raum.

Im Studienverlauf wird jedes Modul mit einer mündlichen oder schriftlichen Prüfung abgeschlossen. Die umfangreichen Prüfungsvorbereitungen konnten wir mit kleinen Lerngruppen effektivieren. Hier kamen wieder die Spezialisierungen aus den jeweiligen Erststudien zum Tragen. Die Berechnungsmethode des Internal Rate of Return (IRR) im Rahmen der Immobilienfinanzierung konnten von denjenigen mit einem wirtschaftlichen Hintergrund eher vermittelt werden, während die Beurteilung der planungsrechtlichen Zulässigkeit eines Vorhabens nach § 34 BauGB mit stadtplanerischem Hintergrund leichter zu erläutern ist. Gerade dieser intensive interne Austausch zwischen den einzelnen Disziplinen trainiert jene Schnittstellenkompetenzen, die in interdisziplinär zusammengesetzten

Teams förderlich sind, um die komplexen Prozesse von Projektentwicklungen zu bewältigen.

Nach dem Prüfungsmarathon am Ende des dritten Semesters stellt die Masterthesis eine weitere, besondere Hürde dar. Sie erfordert nochmal die Mobilisierung letzter Kraftreserven und konstantes Durchhaltevermögen. Die Prüfungsordnung lässt auch die Bearbeitung eines Themas zu zweit als Gruppenarbeit zu. Dies ist hilfreich, wenn man sich gut versteht, gegenseitig motivieren und aufeinander verlassen kann. Die angebotenen Colloquien hatten ihren Wert vor allem als Meilensteine im Erarbeitungsprozess. Es war interessant zu erfahren, wie die anderen mit ihren Themen zurechtkommen, und man konnte den einen oder anderen Tipp mitnehmen bzw. geben. Über die Publikationsreihe „rem discussion papers“ ist es möglich, einen Einblick in Masterarbeiten zu erlangen. Hier werden Arbeiten, die einen besonderen Beitrag zum Forschungsschwerpunkt Real Estate darstellen, veröffentlicht. Sie stehen auf der Website der TU Berlin als Download zur Verfügung.

## Neuer Impuls für die Planungspraxis: die Machbarkeitsstudie in der „Phase 0“

Aus dem vielfältigen Lehrangebot des REM-Studienganges möchte ich hier zwei Ansätze herausgreifen, die die stadtplanerische Praxis wirkungsvoll bereichern würden: die „Planung der Planung“ als Phase 0 des Projektentwicklungsprozesses und die Erarbeitung von Machbarkeitsstudien nach der REM-Methodik (Kyrein 2009). Es wäre wünschenswert, wenn diese in der Planungspraxis noch stärker Eingang fänden, denn mit einer interdisziplinär angelegten und dialogorientierten Projektvorbereitung, auch als „Programmstellung“ bezeichnet, können die vielfältigen Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten der frühen Planungsphase noch für eine erfolgreiche Entwicklung der Areale genutzt werden.

Mit der „Planung der Planung“ wird im REM-Studium die Organisation eines frühzeitigen Interessenausgleichs zwischen den beteiligten Akteuren bei einer Standort- und Projektentwicklung bezeichnet. Es geht weit über das hinaus, was nach der HOAI in der Leistungsphase 1 als „Klärung der Aufgabenstellung und Grundlagenermittlung“ erfasst ist und klassisch den Projektstart definiert. Mit der „Planung der Planung“ soll ein Prozess angestoßen werden, der über die städtebauliche bzw. architektonische Entwurfsplanung oder Wettbewerbsverfahren, eine administrative Bauberatung und begleitende Öffentlichkeitsveranstaltungen hinaus greift. Der im REM-Studium vermittelte Ansatz setzt im Vorfeld einer konkreten Planung an und zielt darauf ab, in einem kooperativen Planungsprozess die Konflikte und Risiken zu ermitteln, Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen und Rahmenbedingungen zu benennen, wie in den folgenden Planungsphasen die Ziele umgesetzt werden können.

Entsprechend gilt es, den Planungsprozess mit der „Phase 0“ weiterzuentwickeln und methodisch um das Instrument einer

Machbarkeitsstudie zu ergänzen. Zwar werden auch heute durchaus Untersuchungen in der Stadtplanung sowie der Immobilienwirtschaft als Machbarkeitsstudien erstellt, doch ist das Leistungsbild dafür nicht definiert. Im ungünstigsten Fall reduziert sich eine solche Untersuchung dann auf einen Plan mit einer Kostenschätzung.

Abweichend davon wurde im Rahmen des REM-Studiums ein Konzept für die Erarbeitung von Machbarkeitsstudien entwickelt, das sich grob wie folgt skizzieren lässt:

Auf Basis einer Markt- und Standortanalyse erfolgt eine standortbezogene Stärken- und Schwächenanalyse (SWOT), eine Bewertung verschiedener Nutzungsmöglichkeiten (Nutzwertanalyse) und eine intensive Auseinandersetzung mit den Interessen beteiligter Akteure bzw. Stakeholder (Stakeholderanalyse). Im Rahmen eines Zielsystems werden für die verschiedenen Disziplinen quantitative und qualitative Ziele formuliert, Hemmnisse benannt und der Weg aufgezeigt, wie diese Ziele erreicht und zwischen den Beteiligten verlässlich geregelt werden können. Durch einen Interessenausgleich zwischen den Stakeholdern, u.a. den Grundstückseigentümern, Finanziers, Nutzern und Kommunalvertretern wird so ein Korridor bestimmt, auf den eine frühzeitige Konsensfindung unter den Planungsbeteiligten auszurichten ist, um so eine Win-win-Situation für alle Projektbeteiligten zu bewirken (sozialgerechte Bodennutzung). Der konzeptuelle Teil beinhaltet grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten (Grobkonzepte), die anhand von Vergleichsprojekten (Benchmarking) entwickelt und deren soziale, ökologische, rechtliche und wirtschaftliche Implikationen aufgezeigt werden. Die Grobkonzepte werden mit Maßnahmen und Instrumenten aus den jeweiligen Disziplinen konkretisiert. Insofern durchzieht das Dreieck W-T-R (Wirtschaft – Technik – Recht) wie ein roter Faden die Mach-

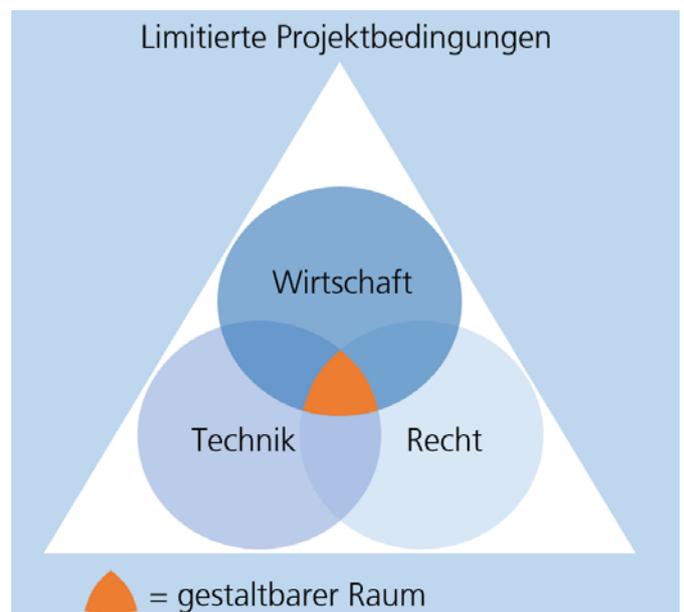


Abb. 4: Limitierende Projektbedingungen (Quelle REM-Studiengang/TU Berlin – Projektarbeit)



barkeitsstudie. Es gilt, aus diesem Spannungsfeld den gestaltbaren Raum für die Projektentwicklung zu definieren und den Rahmen für realisierbare Projekte abzustecken. Projektstruktur- und Projektablaufpläne sowie eine Vertragsmatrix runden die Umsetzungsstrategie in der Machbarkeitsstudie ab.

Dieses Konzept der Machbarkeitsstudie ist in der Stadtplanungspraxis wenig verbreitet. Da das Leistungsbild von Machbarkeitsstudien auch nicht allgemein definiert ist, fehlt eine instrumentelle Verankerung (vgl. der HOAI). Die meisten, als Machbarkeitsstudie erstellten Studien, beinhalten nur einzelne Leistungsschritte oder bearbeiten nur Teilbereiche dieses Ansatzes und der Brückenschlag in die anderen Disziplinen gelingt nur bedingt. Gerade die Stadtplanung, die ja bereits einen querschnittsorientierten Ansatz verfolgt, bietet dafür aber eine gute Grundlage, da sie insbesondere durch den Einsatz des Bau- und Planungsrechts einen erheblichen Einfluss auf das Angebot und die räumliche Verteilung der Flächen ausübt. Aufgrund dieser zentralen Stellung im Projektentwicklungsprozess werden die Kommunalvertreter im Studium auch gern als „die Planungshoheit“ betitelt.

Diese wichtige Stellung bei einer Standort- und Projektentwicklung macht deutlich, wie stark eine privatwirtschaftliche Projektentwicklung bereits mit stadtplanerischen Prozessen verzahnt ist. Umgekehrt ist aber eine erfolgreiche Stadtplanung auch auf die Einbeziehung privatwirtschaftlicher Initiativen angewiesen. Diesen Interdependenzen trägt die Machbarkeitsstudie Rechnung und weist den Weg, wie eine aktive Rolle in den Entscheidungsprozessen übernommen und im Zusammenspiel aller Stakeholder Gestaltungsspielräume für eine nachhaltige Stadtentwicklung ausgelotet werden können.

## Netzwerken

Der Abschluss des Studiums Real Estate Management eröffnet die Möglichkeit, seinen Berufsweg mit dem international renommierten und traditionsreichen Berufsverband der RICS – The Royal Institution of Chartered Surveyors – fortzusetzen. Für eine Aufnahme in die RICS müssen jedoch noch weitere Prüfungen abgelegt werden, um die hohen internen Standards des Berufsverbandes bei der Berufsausübung zu gewährleisten. Berichten zufolge bietet das REM-Studium dafür jedoch eine gute Grundlage.

Doch auch die TU Berlin bietet mit vielfältigen Networking-Angeboten die Möglichkeit, auch nach dem Studium in

Kontakt zu bleiben. Der Zugang zum PKM-Server (Projekt-Kommunikations- und Managementsystem), über den der gesamte elektronische Datentransfer während des Studiums erfolgte, bleibt nach der Exmatrikulation bestehen. Über den PKM-Server erreichen einen weiterhin Information zu Veranstaltungen, der REM-Newsletter, Wissenswertes über den Ausbildungsgang und das universitäre Leben. Der REM-Club Berlin e.V. schafft des Weiteren einen institutionellen Rahmen für das Netzwerk der Alumni, Studierenden sowie sonstigen Förderern. Jahrgangsübergreifend wird hier eine Plattform für einen Wissens- und Erfahrungsaustausch geboten und versucht, eine Brücke zwischen der beruflichen Praxis der Mitglieder und den theoretischen Ansätzen und Erkenntnissen der Universität zu schlagen. Veranstaltungen, wie der „REM-Talk“, widmen sich besonderen Themen und Projekten, die dann auch gern vor Ort besichtigt werden.

Mit der Berufung von Prof. Dr. Kirsten Wellner an die TU Berlin wurde ein Lehrstuhl für Planungs- und Bauökonomie/Immobilienwirtschaft eingerichtet. Frau Prof. Dr. Wellner fungiert auch als REM-Koordinatorin und ist seit dem WS 2014/15 zur Studiendekanin des Masterstudiengangs ernannt worden. Sie richtete eine turnusmäßig stattfindende öffentliche Veranstaltungsreihe ein. Diese „REM-Lectures“ greifen aktuelle Themen der Immobilienwirtschaft und Stadtentwicklung auf und bieten die Möglichkeit, berufliche Kontakte aufrechtzuerhalten, zu vertiefen oder neu zu knüpfen.

Dipl.-Ing. Stephanie Stern

M.Sc. in Real Estate Management, Stadtplanerin und Bauassessorin, Berlin

## Quellen:

Landeshauptstadt München, Referat für Stadtplanung und Bauordnung (2009): Die Sozialgerechte Bodennutzung – Der Münchener Weg, Veröffentlichung der Landeshauptstadt München.

Land Berlin, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2014): Berliner Modell der kooperativen Baulandentwicklung – Leitlinie für den Abschluss städtebaulicher Verträge in Berlin, Veröffentlichung des Landes Berlin.

TU Berlin – Weiterbildungsstudiengang Real Estate Management (2012): 10 Jahre Real Estate Management, Jahrbuch 2002 – 2012, Veröffentlichung der TU Berlin.

Kyrein, Rolf (2009): Interdisziplinäre, stakeholder- und prozessorientierte Immobilien-Projektentwicklung – Handbuch für Praxis und Lehre, Immobilien Zeitung Verlagsgesellschaft.

Links:

[www.rem-berlin.de](http://www.rem-berlin.de)

[www.facebook.com/pages/Master-Real-Estate-Management-TU-Berlin](https://www.facebook.com/pages/Master-Real-Estate-Management-TU-Berlin)



Veranstaltungsort REM auf dem alten AEG-Gelände in Berlin-Wedding