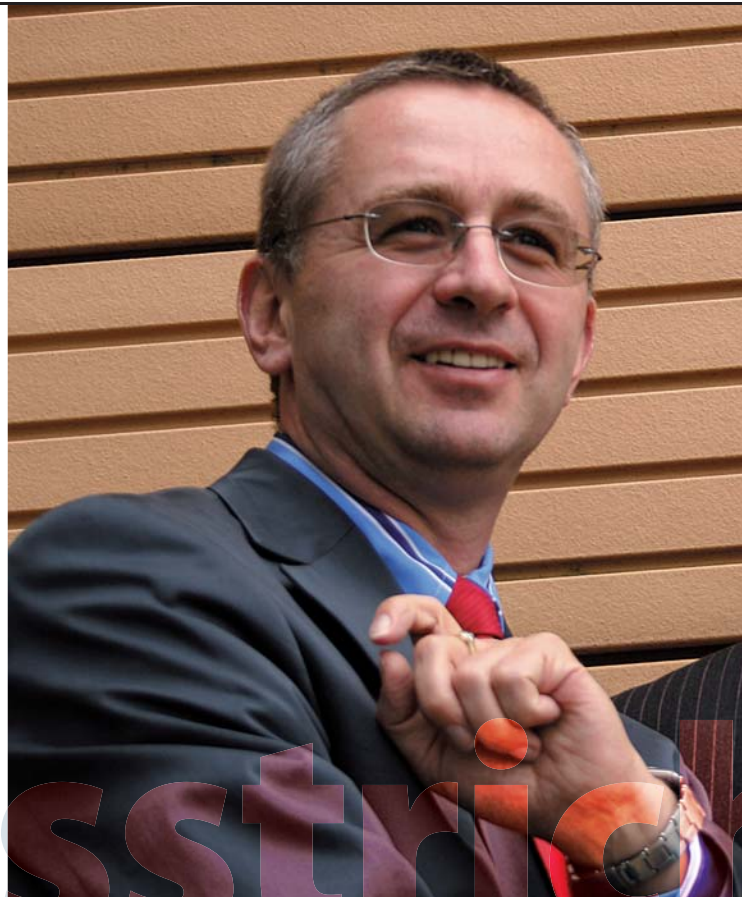


„Was wäre, wenn in Ihrer Stadt ein neuer Bill Gates geboren würde?“



## Die Zukunft der Stadt

**DER STREITBARE PROFESSOR** ■ Die Veränderungsprozesse im Einzelhandel und die Verwerfungen in vielen Innenstädten erzeugen Handlungsbedarf in der Stadtentwicklung. Der demographische Wandel wird bei vorausschauenden Stadtverantwortlichen diese Einsicht schärfen.

**A**lle Prognosen des demographischen Wandels verdeutlichen: Langfristig geht fast überall um Schrumpfung. Viele Kommunen werden so stark abnehmen, dass die Hosen nicht mehr halten und herunter fallen. Da hilft nur, die Hose enger zu machen, den Gürtel enger zu schnallen und/oder Hosenträger anzulegen. Die Veränderungsprozesse werden gravierend sein. Nur dort, wo man sich aktiv den Zukunftsherausforderungen stellt, hat man eine Chance auf einen glimpflichen Ausgang.

Wenig ist gewiss: Zum Beispiel, dass die Zukunft keinesfalls in der Fortschreibung des Ist-Zustands besteht. Es geht um Visionen. Stadtentwicklung wird schließlich auch – und besonders – für all jene gemacht, die noch nicht geboren sind oder heute noch in den Windeln liegen. Ihre Wünsche und Bedürfnisse zu ergründen, ist angesichts der Tatsache, dass schon heute jeder Jahrgang sein sehr eigenes Profil hat, ein Ding der Unmöglichkeit.

Szenarien könnten helfen, das Unmögliche möglich zu machen. Mit sol-

chen Modellen können komplexe Ereignis- und Beziehungsketten durchdacht, Wahlmöglichkeiten und Entscheidungen abgewogen werden. Mit Hilfe dieser Technik hat Shell das Szenario „Der Flug der Flamingos“ entwickelt, das die Zusammenarbeit der Parteien in Südafrika abbildete, die den friedlichen Übergang von der Apartheid zur Demokratie beschrieb und so Grundlage von Investitionsentscheidungen für Shell wurde. Mit dem gleichen Instrument wurde bei Shell der Zusammenbruch der Sowjetunion „vorweggenommen“.

### *Phantasie ist das Handwerkszeug*

In Form komplexer Geschichten (und nicht Zahlenreihen für Best-, Realistic- oder Worst-Case) versuchen die Macher zu ergründen, wie sich die Welt oder ein Umfeld entwickeln könnte. Es geht dar-

um, zu hinterfragen, warum die Dinge eine bestimmte Wendung nehmen und welche Auswirkungen sich an sehr unterschiedlichen Stellen vor unterschiedlichen Zeitperspektiven ergeben könnten. Da ist Phantasie gefragt – wenn es um Stadtentwicklung geht die der Verwaltung, aber auch jedes einzelnen Bürgers. Da muss hin und her und auch quer gedacht werden.

Es geht um die Entwicklung von Geschichten, die im Kopf der Beteiligten ihre psychologische Wirkung entfalten und so „einen imaginären Sprung in die Zukunft“ ermöglichen, wie es Napier Collyns, einer der Begründer der Szenariotechnik, beschrieb. „Welche Auswirkungen hat es auf meine Stadt, wenn...?“ – lautet die Fragestellung. Die steht immer unter der Prämisse: Gibt es zu dem angenommenen Schrumpfungsszenario eine Alternative?

Auf globaler Ebene könnte eine Annahme sein, dass eine Vielzahl von Japanern aufgrund des Reaktorunglücks in Fukushima ihre Heimat verlässt und zu uns kommt. Eine ähnliche Überlegung könnte für die fast 200 Millionen jungen Menschen in Nordafrika angestellt werden, die ihrer Heimat den Rücken kehren, weil die Umstürze am Ende doch nicht die erhofften demokratischen Veränderungen und Zukunftsperspektiven gebracht haben. Auf globaler Wirtschaftsebene: China hat die weltweite Kontrolle über „seltene Erden“ und diktiert somit den Marktpreis mit Auswirkungen auf


die Erzeugung von Schlüsselprodukten, die sich bis auf kleinste Wirtschaftsregionen herunter brechen lassen. Auf nationaler Ebene: eine neue Seuche, schlimmer als EHEC. Bis hinunter auf die kommunale Ebene: Welche Auswirkungen hat der Bevölkerungsschwund auf die Kanalisation, auf Kindergärten, auf Schulen, auf Einzelhandel? Gibt es genug junges Pflegepersonal?

Und selbstverständlich gibt es nicht nur negative Szenarien. Was etwa wäre, wenn in Ihrer Stadt ein neuer Bill Gates geboren würde oder sich hier ansiedelte und den Grundstock zu einem Weltunternehmen in einer Garage in ihrer Nachbarschaft legen würde? Es geht dann aber auch um die Frage, was wäre, wenn dieser neue Bill Gates nicht in ihrer Stadt, sondern in der konkurrierenden Nachbarstadt geboren würde?

## Das Unmögliche denken

Das ist nur ein kleines Spektrum dessen, was gedacht werden sollte und welche Geschichten man sich ausdenken kann. Alles darf gedacht werden. Altes Denken muss über Bord geworfen werden. Es geht es darum, völlig unvoreingenommen und kaltblütig zu denken, was man sich bisher womöglich zu denken verboten hat. Auf der nächsten Ebene geht es dann um mögliche Folgen. In der globalisierten Welt kann die unmöglichste Vernetzung morgen Realität wer-

den. Jetzt müssen alle Vernetzungen im Kopf durchgespielt werden – gesteuert durch die Fragestellung „Welche Auswirkungen hat es auf meine Stadt, wenn...?“ Im weiteren Schritt geht es darum mit den Ergebnissen kreativ zu arbeiten. Die Ergebnisse der Szenarien könnten in einer Delphi-Studie, bei der zweistufig Multiplikatoren um die Einschätzung von Ereigniswahrscheinlichkeit gefragt werden, nochmals verifiziert werden. Welche Handlungsalternativen ergeben sich jetzt für alle am Stadtentwicklungsprozess Beteiligten?

Szenarien können ein Schritt von vielen auf dem Weg nach übermorgen sein. Aber deutlich wird, das ist kein Ansatz wie bei Stuttgart 21, wo es darum ging „gegen etwas zu sein“. Hier geht es nüchtern darum, Zukunft zu denken und möglichst viele Bürger mitzunehmen und frühzeitig mit ihnen zu kommunizieren. Das Verständnis von Handlungsalternativen ist ein anderes, als wenn in einem für den Bürger häufig intransparenten Black-Box-Verfahren nach vielen Jahren Stuttgart 21 herauskommt und es nur um „Friss oder stirb“ gehen soll. Dann gibt es nur Verlierer. 

**Professor Dr. Jürgen Erbach lehrt Immobilienprojektentwicklung an der HAWK in Holzminden. Gegenrede ist nicht nur erwünscht, sondern geradezu herausgefordert. [www.der-streitbare-professor.de](http://www.der-streitbare-professor.de)**

## immobilienmanager.online



### MEHRWERT IM NETZ

Auf unserer Internetseite [www.immobilienmanager.de](http://www.immobilienmanager.de) finden Sie weiterführendes Material zu Themen der aktuellen sowie vorangegangenen Ausgaben.

Unser Online-Schwerpunkt **Projektentwicklung** bietet zahlreiche Texte und News zum Thema.

■ Immobilienanalyse: eine ausführliche Darstellung als Auszug aus dem Grundlagenwerk Immobilienwirtschaftslehre

- Studentenapartments: die vertiefende Studie zum Thema.
- Walk of Fame: die 100 wichtigsten Köpfe der deutschen Immobilienbranche im Überblick.
- Immobilienmarkt Ostdeutschland: die Preisübersichten für Berlin und die wichtigsten Städte der Bundesländer.
- Wohnungsmärkte Europa: weitere Tabellen.
- Techniktest Fitness: Fotos von der Veranstaltung in Berlin.
- Wohnungsmarkt München: eine Tabelle der wichtigsten Bauvorhaben bis 2015.

### AKTUELLE NACHRICHTEN

Darüber hinaus bieten wir auf unserer Internetseite täglich aktuelle Nachrichten in den Rubriken Running Deals und Köpfe.

Aktuelle Termine für Veranstaltungen und Fortbildungen finden Sie unter dem Stichwort „Termine“.

### WIR TWITTERN

Folgen Sie uns auf Twitter: Sie finden uns unter den Namen [immomanager](#) und [mediaberatung](#).