



DSSW-Projekt

**Handlungsmodelle zur  
Einbindung von  
Immobilien Eigentümern in die  
Geschäftsstraßenentwicklung**

Dr. Rainer Baatz

Ulrike Schenke

Jan Kickingner

**DSSW-Materialien**

Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft  
im Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau  
und Raumordnung e. V.

DSSW-Projekt

Handlungsmodelle zur Einbindung von Immobilieneigentümern in die Geschäftsstraßenentwicklung

Auszug aus dem Ergebnisbericht des DSSW-Pilotprojektes: „Einbindung von Immobilieneigentümern in die Geschäftsstraßenentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Stadtteilzentrums Potsdam-Babelsberg“

DSSW-Materialien, Berlin 2001

Herausgeber  
(Alle Rechte vorbehalten)

Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW) im  
Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V.  
Nollendorfplatz 3-4, 10777 Berlin  
Fon: (030) 24 34 60 – 0, Fax: (030) 24 34 60 – 15  
E-Mail: [info@dssw.de](mailto:info@dssw.de), Internet: [www.dssw.de](http://www.dssw.de)

Bearbeitung/Redaktion

Stadtkontor Gesellschaft für behutsame Stadterneuerung mbH  
Dr. Rainer Baatz  
Dipl.-Ing. Ulrike Schenke  
Dipl.-Ing. Jan Kickingner  
Schornsteinfegergasse 3, 14482 Potsdam  
Fon: +49-331-74357-0, Fax: +49-331-7482092  
E-Mail: [stadtkontor@stadtkontor.de](mailto:stadtkontor@stadtkontor.de), Internet: [www.stadtkontor.de](http://www.stadtkontor.de)

Bearbeitung im DSSW

Jürgen Lembcke

Das DSSW ist eine Initiative der Bundesregierung und der Deutschen Wirtschaft zur Revitalisierung der ostdeutschen Innenstädte. Sie wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit finanziert.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	3
1. Ziel des Projekts und methodische Grundlagen .....	4
2. Gewerbeflächenbörsen.....	6
2.1 Auswertung der Befragung zu den Gewerbeflächenbörsen .....	7
2.2 Ausgewählte Fallbeispiele zu Gewerbeflächenbörsen .....	8
TROWISTA.....	8
Gewerberaum Börse Berlin-Friedrichshain.....	11
laden-kette .....	14
3. Weitere Instrumente für eine aktive Flächenvermarktung .....	18
3.1 Ansiedlungsberatung .....	18
3.2 Aktive Standortakquisition bei Filialisten/Franchiseunternehmen .....	19
3.3 Gestaltung der Mietverträge.....	19
4. Temporäre Nutzungsinitiativen.....	22
5. Neue Konzepte für aktives Flächenmanagement durch Einbindung von Immobilien Eigentümern.....	24
5.1 Vermietungsoffensive des AltstadtManagement Berlin-Köpenick.....	24
5.2 Ladenflächenmanagement – ein Managementmodell am Beispiel der Stadt Bingen am Rhein .....	25
5.3 Public Private Partnership in Duisburg „DIA – Duisburger Innenstadt Aufwertung“	28
5.4 Public Private Partnership in NRW „Ab in die Mitte!“ .....	30
6. Strategische Allianzen für ein Flächenmanagement in den Innenstädten – Das Konzept Straßenpool.....	32
6.1 Das Konzept „Straßenpool“ .....	33
6.2 „Objektorientierte“ strategische Allianzen.....	35
7. Quellenverzeichnis .....	38

## Ziel des Projekts und methodische Grundlagen

Die vorliegende Untersuchung ist Teil des Pilotprojekts „Einbindung von Immobilieneigentümern in die Geschäftsstraßenentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Stadtteilzentrums Potsdam-Babelsberg“, das von der Stadtkontor Gesellschaft für behutsame Erneuerung GmbH im Auftrag des DSSW Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft Ende 2001 durchgeführt wurde.

Ziel dieses Pilotprojektes war es, vor dem Hintergrund der konkreten Vor-Ort-Erfahrungen die Möglichkeiten und Grenzen einer Einbindung von Immobilieneigentümern zu überprüfen und Vorschläge für die stärkere Einbindung von Eigentümern in die Standortentwicklung zu erarbeiten, um so zur Beseitigung der strukturellen Schwächen von Geschäftsstraßen in historischen Stadtkernen einen Beitrag zu leisten.

In einem ersten Schritt, der in der vorliegenden Publikation nicht dokumentiert ist, wurden die aktuellen Aktivitäten in Potsdam-Babelsberg zur Einbindung der Immobilieneigentümer erfasst. Ergänzt und unterstützt wurden diese Aktivitäten durch überregionale Recherchen zu den folgenden Themen:

- Analyse von Gewerbeflächenbörsen im Internet mit Hilfe einer Liste von Bewertungskriterien, die es ermöglicht, das Instrument auf andere Geschäftsstraßen zu übertragen,
- weitere Instrumente einer aktiven Flächenvermarktung und zu temporären Nutzungsinitiativen für leerstehende Gewerbeflächen,
- theoretische und praktische Modelle zur Einbindung von Eigentümern in die Geschäftsstraßenentwicklung.

Dabei sollten Konzeptansätze dokumentiert und, soweit bereits vorhanden, Erfolge und strukturelle Probleme aufgezeigt werden.

Zur Verbreiterung der empirischen Grundlagen wurde Ende November 2001 eine Fragebogenaktion bei rund 215 Citymanagern bundesweit gestartet. Aufgrund der Vorweihnachtszeit und der Komplexität des Fragebogens war nur ein verhaltener Rücklauf festzustellen (17 Fragebögen). Somit kann nicht auf eine repräsentative Erhebung zu der Themenstellung zurückgegriffen werden. Allerdings konnten aus den eingegangenen Fragebögen bereits wichtige Erfahrungen und Anregungen für Handlungsansätze in anderen Städten/Gebieten entnommen werden.



Die Präsentation von Gewerbeflächenangeboten im Internet wird inzwischen von einer ganzen Reihe von Standort-Initiativen als aktives Marketinginstrument verstanden und eingesetzt. Die Mehrzahl der Städte und sämtliche IHK's sind heute ohnehin mit eigenen Homepages online. Unternehmen und Investoren nutzen für Standortrecherchen zunehmend das Medium Internet.

Das Internet eignet sich bestens für die Bereitstellung von Standortinformationen, wobei der Informationstiefe und -breite praktisch keine Grenzen gesetzt sind. Abfragen können orts- und zeitunabhängig durchgeführt werden.

Die vorgefundenen Gewerbeflächenbörsen lassen sich wie folgt unterscheiden:

- nach der Art und der Größe des betreuten Bereichs

So gibt es Angebote für eine ganze Region, eine Stadt, einen Stadt- oder Ortsteil, das Stadtzentrum / die Innenstadt oder räumlich verhältnismäßig kleine Bereiche, wie eine oder mehrere Geschäftsstraßen.

- nach dem Angebotsspektrum

Das Angebotsspektrum reicht dabei von Vermietungs- und/oder Verkaufsangeboten bis zu Differenzierungen in Hinblick auf Ladengeschäfte, Büros/Praxen, Werkstätten und ganzen Gewerbegrundstücken.

Alle in Bezug auf den Informationsgehalt analysierten Internetauftritte enthalten Angaben zu notwendigen Grundinformationen wie Lage, Größe, Ausstattung, baulicher Zustand, letzter Nutzung und Mietpreis der angebotenen Gewerbeflächen. Als Ansprechpartner sind entweder die Betreiber der Seiten oder die Eigentümer direkt genannt. Zusätzlich bieten einige Online-Börsen digitale Pläne, Grundrisse und Fotos sowie allgemeine Informationen zum Standort an.

In punkto Übersichtlichkeit und Layout der Seiten ist ein breites Qualitätsgefälle festzustellen. Es gibt eine Reihe von grafisch ansprechenden Beispielen, die sehr aufwendig gestaltet wurden, aber auch viele „lieblos“ und statisch wirkende Seiten. Gleiches gilt für den Bedienungskomfort, einige Angebote bieten allerdings vorbildliche Navigationsmöglichkeiten (s.u.).

Die überregionale Recherche wurde unter Zuhilfenahme des Internets durchgeführt. Über Suchmaschinen wurde einerseits nach Begriffen wie Gewerbeflächenbörse, Gewerberaum Börse, Geschäftsflächenbörse, Leerstandsbörse usw. und andererseits nach Begriffen wie Citymanagement, Altstadtmanagement, AG City, Werbegemeinschaft, Quartiersmanagement, Stadtteilmanagement, Geschäftsstraßenmanagement u.ä. gesucht.

Dabei fiel zunächst einmal auf, dass sich die Auffindbarkeit von Gewerbeflächenbörsen für den Benutzer sehr schwierig gestaltet. Der Suchende findet überwiegend Angebote von privaten Anbietern. Internetseiten mit Informationen über Gewerbeflächenangebote betrieben von Standort-Initiativen sind unterrepräsentiert. Im Gegensatz dazu ist das Suchergebnis bei der Suche nach Citymanagement-Initiativen sehr umfangreich. So finden sich allein bei der von Lycos angebotenen Suchmaschine unter dem Suchbegriff „Citymanagement“ 456 Einträge, die Suche lässt sich durch den Zusatz des Ortsnamens verfeinern.

## 2.1 Auswertung der Befragung zu den Gewerbeflächenbörsen

Die Befragung ergab, zumindest in bezug auf den Leerstand und dessen Ursachen, überraschenderweise in den Neuen und Alten Bundesländern ein fast gleiches Bild. Die Leerstandsquote liegt in den meisten befragten Städten, Stadtteilen bzw. Geschäftsstraßen etwas über 20% (Ø 21,76%). Als Ursachen werden am häufigsten ungünstige Lagen (Ø 15%), bauliche Missstände an Gebäuden (Ø 12%), Ausstattungsmängel der Räumlichkeiten (Ø 11%) und unzeitgemäße Raumzuschnitte (Ø 11%) angeführt. Ungeklärte oder komplizierte Eigentumsverhältnisse als Ursache für Leerstand scheinen im Gegensatz zu den anderen genannten Gründen, lediglich in den Neuen Bundesländern von Bedeutung zu sein (Ø 4%). Als Basis dienten 17 beantwortete Fragebögen aus 17 verschiedenen deutschen Städten.

Spezielle strukturelle Probleme am jeweiligen Standort werden auch als Gründe für Leerstand angesehen. Hier wird am häufigsten über fehlende Kaufkraft und eine hohe Arbeitslosenquote geklagt (Ø 32%). Interessant erscheint das als zweithäufigste Nennung zu hohe Mieterwartungen der Immobilieneigentümer zu verzeichnen war (Ø 17%). Ein ungünstiger Branchenmix und eine fehlende Sortimentstiefe tragen nach Ansicht der Befragten ebenso wesentlich zum Leerstand und damit zum Attraktivitätsverlust der (Innen)Stadt/Geschäftsstraße bei (Ø 16%)

Eine Kooperation mit Shopping-Centern gibt es nur in einigen wenigen Fällen, obwohl immerhin fast 9% der befragten Städte, Stadtteile bzw. Geschäftsstraßen unter dem Konkurrenzdruck der Center leiden.

Aus den bisher ausgewerteten Fragebögen lassen sich die typischen Akteure von Gewerbeflächenbörsen bereits herausfiltern. Die Stadt wird als Akteur am häufigsten genannt, die weiteren Beteiligten sind in der Regel die Wirtschaftsförderung, die Immobilieneigentümer, die Einzelhändler in Form einer AG / IG oder Werbegemeinschaft, die IHK und nur in einem Fall das Citymanagement. Bei der Verteilung der Kosten ergibt sich das gleiche Bild.

Ein Grossteil der Kosten wird von den Städten oder der Wirtschaftsförderung getragen, für die Immobilieneigentümer und die Gewerbetreibenden entstehen in der Regel keine Kosten. Teilweise werden zur Finanzierung auch Mittel aus

speziellen Förderprogrammen verwandt. Über die Höhe der Kosten wurden zum Teil sehr unterschiedliche Angaben gemacht. Die einmaligen Anlauf-/ Einrichtungskosten werden auf 250 Euro bis 125.000 Euro beziffert. Ebenso verhält es sich bei den genannten Wartungs-/ Pflegekosten, hier schwanken die Angaben zwischen 90 Euro bis 3500 Euro pro Monat. Selbstverständlich steht der zeitliche Aufwand zur Aktualisierung und Datenpflege der Gewerbeflächenbörsen im direkten Verhältnis zu den Kosten und auch hier differieren die Angaben sehr stark. In der Regel erfolgt ein monatliches Update in Form einer Abfrage bei den Eigentümern oder einer Begehung. Repräsentative Aussagen zu den Kosten und dem Aufwand für das Einrichten und Betreiben von Gewerbeflächenbörsen sind allerdings aufgrund des geringen Rücklaufs der Fragebögen nicht möglich. Die Kosten sind aber vor allem abhängig von der Größe des betreuten Gebietes und dem Umfang des Angebotes.

## 2.2 Ausgewählte Fallbeispiele zu Gewerbeflächenbörsen

Im folgenden sollen exemplarisch drei ausgewählte Beispiele für Gewerbeflächenbörsen vorgestellt werden. Zwei der Projekte befinden sich in Berlin, eines im Ost- und eines im Westteil der Stadt. Das dritte Projekt betreut das Stadtzentrum von Troisdorf, der größten Stadt im Rhein-Sieg-Kreis mit fast 75.000 Einwohnern zwischen Köln und Bonn gelegen. Alle drei privatwirtschaftlich organisierten Akteure sind aktiv im City-/ Quartiersmanagement und betreiben eine Gewerbeflächenbörse mit Internetpräsenz.

- TROWISTA Troisdorfer Wirtschaftsförderungs- und Stadtmarketing GmbH
- Gewerberaumbörse Berlin-Friedrichshain
- „laden-kette“ Wrangelkietz Berlin-Kreuzberg

### TROWISTA

Mit dem Ziel die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu verbessern und die Stadt Troisdorf als Wirtschaftsstandort besser zu vermarkten, wurde die TROWISTA Troisdorfer Wirtschaftsförderung- und Stadtmarketinggesellschaft im Jahre 1999 ins Leben gerufen. Die TROWISTA versteht sich vor allem als neutraler Vermittler zwischen den Interessen der ansässigen Unternehmen und der Stadt sowie als Ansprechpartner für alle Belange der örtlichen Wirtschaft. Die Gesellschafter der GmbH setzen sich aus der Stadt, den Stadtwerken, zwei in der Region tätigen Banken, der Citywerbegaemeinschaft „Troisdorf Aktiv“ und dem Verein „Pro Troisdorf e.V.“ zusammen. Darüber hinaus wurde ein sogenanntes Netzwerk Wirtschaftsförderung gegründet, welches ökonomisches Know-how bündelt und von der TROWISTA koordiniert wird. So arbeiten im Netzwerkverbund u.a. Hochschulen, Banken, die IHK, das Arbeitsamt und die Stadt gemeinsam mit an der Standortvermarktung von Troisdorf.

Die TROWISTA beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit folgenden Aufgaben:

- Bestandspflege / Unterstützung der ansässigen Unternehmen
- Standortwerbung / Ansiedlung neuer Unternehmen
- Vermarktung von Gewerbeflächen
- Vermietung von Büros, Hallen und Ladenlokalen
- Aktivierung von neuen Gewerbegebieten
- Schaffung von Kontakten
- Vertretung von Unternehmerinteressen gegenüber der Stadtverwaltung
- Citymarketing, mit den Zielen:
  - Erhöhung der Kaufkraftbindung
  - Vermittlung von leeren Ladenlokalen
  - Ansiedlung neuer Geschäfte
  - Verbesserung des Warensortiments und der Angebotsvielfalt
  - Förderung des städtischen Einzelhandels
  - Stärkung des Erlebniseinkaufs
  - Werbung professioneller und effektiver gestalten

Von der TROWISTA wird ein Gebiet mit einer Fläche von ca. 20 ha mit etwa 25.000 Einwohnern und insgesamt rund 75.000 Einwohnern im näheren Einzugsbereich betreut. In diesem Bereich gibt es 240 Ladengeschäfte und 100 Büroeinheiten. Die Leerstandsquote ist mit ca. 8% bei den Läden und 10% bei den Büros verhältnismäßig niedrig. Als Ursachen für den Leerstand werden am häufigsten Ausstattungsmängel, ungünstige Raumzuschnitte und bauliche Missstände der Gewerbeflächen genannt. Als strukturelle Standortprobleme werden zusätzlich überhöhte Mieterwartungen der Eigentümer, fehlende Kaufkraft und eine hohe Arbeitslosenquote sowie ein ungünstiger Branchenmix und eine fehlende Sortimentstiefe angeführt. Bei näherer Betrachtung der genannten Ursachen muss jedoch festgestellt werden, dass die tatsächliche Arbeitslosenquote in Troisdorf mit 7,8% (Durchschnitt Deutschland West im Dezember 2001: 7,7%) im Verhältnis zum Bundesdurchschnitt (Deutschland gesamt Dezember 2001: 9,6%<sup>1</sup>) geringer ist. Die Kaufkraft hingegen bei einer Kaufkraftkennziffer von 103,8% leicht über dem Bundesdurchschnitt liegt. Die Eigentümerstruktur setzt sich zu 80% aus Einzelinvestoren und zu je 10% aus kleineren Investorengruppen und Selbstnutzern zusammen. Die Bereitschaft der Immobilieneigentümer sich aktiv am Citymanagement zu beteiligen, wird als eher gering bewertet.

Seit Anfang 2001 wird von der TROWISTA eine Gewerbeflächenbörse betrieben, in der rund 90% der aktuellen Leerstände offeriert werden, davon werden 80% zur Anmietung und 20% der Objekte zum Verkauf angeboten. Die benötigten Daten wurden direkt bei den Immobilieneigentümern per Telefon abgefragt und die Initiierung einer Börse stieß bei den Befragten auf eine sehr positive Resonanz. Die Angebote werden überwiegend über das Internet publik gemacht. Die dadurch entstehenden Kosten werden von der Wirtschaftsförderung getragen. Für die Einrichtung der Gewerbeflächenbörse wird ein Aufwand von 20 Stunden und etwa Euro 250,00 zuzüglich Personalkosten veranschlagt,

---

<sup>1</sup> Quelle: Bundesanstalt für Arbeit, Arbeitsamt online, Stand Dezember 2001

mit der Wartung und Pflege ist ein Mitarbeiter 20 Stunden im Monat beschäftigt.

Die Internetseiten der TROWISTA, zu finden unter [www.troisdorf.de](http://www.troisdorf.de), sind sehr übersichtlich und in einem ansprechenden Layout aufgebaut. Direkt auf der

Internetseiten der TROWISTA, [www.troisdorf.de](http://www.troisdorf.de)



Startseite befindet sich links der Button zur Gewerbeimmobilienbörse. Die vorhandenen Angebote mit entsprechenden Angaben zu Lage, Größe und Mietpreis können direkt abgefragt werden. Alternativ dazu besteht die Möglichkeit, über eine Eingabemaske, individuelle Suchanfragen per E-Mail zu starten.

Bisher gibt es von Seiten der TROWISTA über die Gewerbeflächenbörse hinaus, keine weiteren Aktivitäten zur stärkeren Einbindung der Immobilieneigentümer in das Geschäftstraßenmanagement.

Ein interessantes Beispiel aktiven Citymarketings in Troisdorf, ist die von der TROWISTA in Kooperation mit den Innenstadthändlern und den Stadtwerken Troisdorf herausgegebenen TROCARD. Das System der TROCARD basiert auf dem altbekannten Rabattmarkenprinzip. Eine große Anzahl von Einzelhändlern und Dienstleistungsunternehmen beteiligen sich an der Aktion. Die TROCARD wird bei einem Einkauf an der Kasse eines beteiligten Händlers abgegeben und das Guthaben in Form von „Bonuspunkten“ elektronisch auf der Karte gespeichert. Die Karte wird zu dem auch als Zahlungsmittel akzeptiert, da sie wie eine Geldkarte funktioniert. Die angesparten „Bonuspunkte“ kann sich der Kunde ebenso von den Stadtwerken auf seiner Stromrechnung gutschreiben lassen. Durch dieses einfache und kundenfreundliche System ist eine Erhöhung der Kaufkraftbindung möglich.

### **Gewerberaubörse Berlin-Friedrichshain**

Die Gewerberaubörse in Berlin-Friedrichshain bietet Interessierten verschiedene Gewerberäume in den Berliner Sanierungsgebieten Warschauer Straße, Traveplatz-Ostkreuz und Samariterviertel sowie in den Gebieten Boxhagener Platz und Rudolfskiez an. Die Börse wurde bereits 1997 eingerichtet und hat sich inzwischen als Ansiedlungs- und Beratungsangebot etabliert, darüber hinaus stellt sie einen wesentlichen Imagefaktor für den Wirtschaftsstandort Berlin-Friedrichshain dar. Der monatlich aktualisierte Service wurde vom Büro für Wirtschaft- und Projektberatung (BWP) im Auftrag der Sanierungsverwaltungsstelle des Bezirkes Friedrichshain erstellt und enthält Angaben zu allen verfügbaren Gewerbeobjekten der Friedrichshainer Sanierungsgebiete.

Der Wirtschaftsstandort Friedrichshain ist durch eine Gewerbestruktur gekennzeichnet, die sich in Abhängigkeit von der Bebauung mit Mietshäusern im Zeitraum zwischen 1880 und 1925 entwickelte. Innerhalb der Gründerzeitbebauung entstanden vor allem in den Blockinnenbereichen zahlreiche Gewerbehöfe. Darüber hinaus weist Friedrichshain, wie auch in anderen Berliner Innenstadtbezirken typisch, eine Vielzahl von Gewerbestätten für Handwerk, Handel und Dienstleistung auf, die direkt in die Wohnbebauung integriert sind.

Gemäß den Sanierungszielen in den Sanierungsgebieten sollen kleingewerbliche Strukturen gefördert werden. Der Abschluß von Miet- und Pachtverträgen bedarf nach § 144, Abs. 1, Nr. 3 des Baugesetzbuches einer sanierungsrechtlichen Genehmigung durch die Sanierungsverwaltungsstelle des Bezirkes. Diese kann jedoch eine solche Genehmigung zu einem Gewerbemietvertrag versagen, wenn Grund zu der Annahme besteht, dass dieser den Sanierungszielen zuwiderlaufen würde (§ 145, Abs. 2 BauGB).

Das BWP ist Gewerbebeauftragter für die Sanierungsgebiete und in dieser Eigenschaft auch für die Betreuung von ansässigen Gewerbebetrieben, Einzelhändlern und Existenzgründern in Angelegenheiten wie Vermietungs- und Ansiedlungskonzepten, Mietverträgen sowie Verlagerungen zuständig. Die Gewerbemieten, die ihren Sitz in einem der Sanierungsgebiete haben und von Sanierungsmaßnahmen der Eigentümer betroffen sind, werden vom BWP informiert und unterstützt, um nachteilige Auswirkungen auf das Gewerbe möglichst zu vermeiden bzw. zu mildern.

Die Umsetzung dieser Zielstellung umfasst in allen Sanierungsgebieten folgendes Maßnahmenpaket:

- die Schaffung von preiswertem Gewerberaum,
- die Schaffung von Angeboten für produzierendes Gewerbe und Handwerk,
- die Organisation der Beratung im Gebiet und die Betreuung bei notwendigen Verlagerungen,
- die qualifizierte Ansiedlungsberatung mit einer Gewerberaumbörse,
- ein Gewerbeflächenmanagement und
- Aktivitäten zur Dämpfung der Gewerbemietentwicklung.

Um die Beurteilung der Miethöhe transparent und nachvollziehbar zu gestalten wurde durch das BWP im Auftrag des Bezirksamtes für jedes der drei Friedrichshainer Sanierungsgebiete ein „Orientierungsrahmen zur Ermittlung der Gewerbemieten“ geschaffen. Dieser berücksichtigt Geschäftslagen, Nutzungsarten sowie Bauzustände und dient als Instrument bei der Beurteilung der sanierungsrechtlichen Genehmigungsfähigkeit von Gewerbemietverträgen. Zugleich hat der Orientierungsrahmen eine wesentliche präventive Wirkung, denn mit seiner Hilfe können sich Ansiedlungswillige und Vermieter von Gewerbeflächen über die Ortsüblichkeit der Miethöhen informieren, bevor sie die wirtschaftliche Tragfähigkeit von Gewerbeflächen beurteilen bzw. Gewerbemietverträge abschließen.

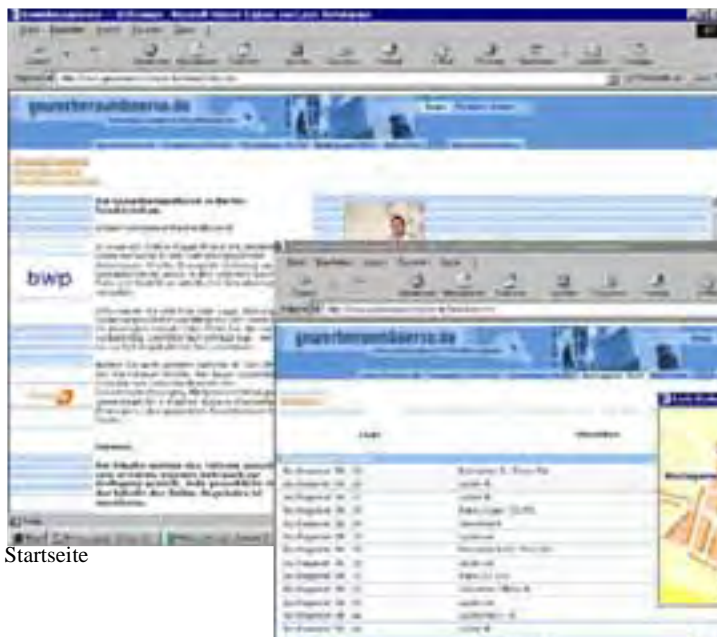
In dem betreuten Gebiet mit einer Fläche von ca. 400 ha und etwa 50.000 Einwohnern (Einzugsbereich ca. 80.000 Einwohner) gibt es um die 5.000 Gewerbeeinheiten, von denen momentan fast 20% leer stehen. Die Ursachen sind auch hier vor allem in baulichen Missständen an den Gebäuden, Ausstattungsmängeln der Räumlichkeiten, ungeklärten Eigentumsverhältnissen und ungünstigen Lagen der Objekte zu suchen. Etwa 15% des Gewerbeleerstandes ist allerdings sanierungsbedingt und insofern zunächst nur als temporär zu betrachten.

Die Rahmenbedingungen des Gewerbeimmobilienmarktes in Friedrichshain sind gekennzeichnet von einer hohen Arbeitslosenquote und fehlender Kaufkraft. Die daraus resultierende geringe Nachfrage steht einem Überangebot an Ladenlokalen in den Wohnquartieren gegenüber. Das Spektrum der Eigentümer besteht zu je 30% aus Einzelinvestoren und Wohnungsbaugesellschaften und reicht von kleinen Investorengruppen über Immobilienfonds bis hin zu Filialisten. Bemerkenswert ist, dass es in

Friedrichshain keine Unternehmer gibt, die gleichzeitig Eigentümer der von ihnen genutzten Gewerbeimmobilie sind. Das Angebot leerstehende Gewerbeflächen über eine Börse zu vermitteln, wurde von den Immobilieneigentümern positiv aufgenommen.

Seit März 1999 ist der Katalog mit Angaben zu den derzeit auf dem Markt der Friedrichshainer Sanierungsgebiete befindlichen Gewerbeobjekte auch online

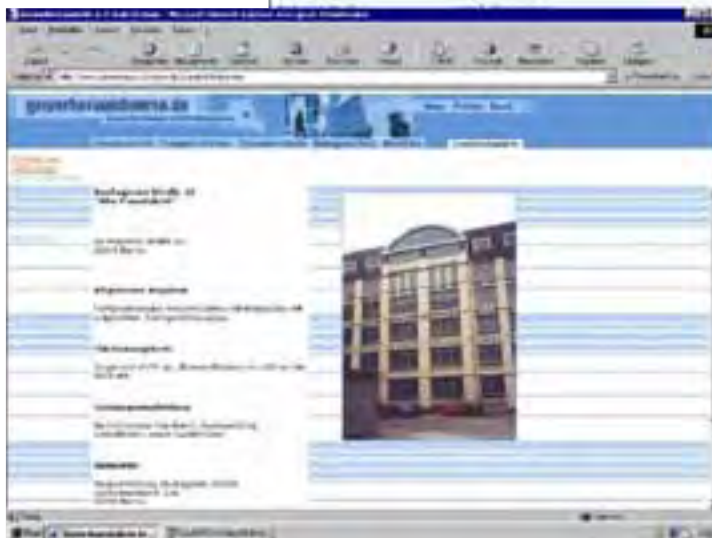
Internetseiten der Gewerberaumbörse Berlin-Friedrichshain,  
[www.gewerberaumboerse.de](http://www.gewerberaumboerse.de)



Startseite



Katalog Gewerbeobjekte



Angebot Gewerbeobjekt

unter [www.gewerberaumboerse.de](http://www.gewerberaumboerse.de) im Internet verfügbar.

Interessant ist die Zusammensetzung des Branchenmixes in Friedrichshain. Nur etwa 30% der ansässigen Unternehmen sind im Einzelhandel tätig, ca. 20% in der Gastronomie und fast 50% in der Dienstleistungsbranche. Diese Entwicklung wird bewusst durch die Ansiedlungsberatung des BWP zur Standortprofilierung in Richtung Dienstleistungssektor forciert.

Seit Bestehen der Börse ist die Leerstandsquote territorial differenziert erheblich gesenkt worden, pro Jahr konnten 80 – 100 Gewerbeeinheiten wieder vermietet werden. Die Realisierung des Projektes „Gewerberaubörse Friedrichshain“ wurde im Rahmen des Europäischen Regionalfonds (EFRE) gefördert. **Die Anlaufkosten zur Einrichtung des Angebotes betragen ca. 125.000,00 und erforderten einen Zeitaufwand von etwa 2.500 Stunden.** Mit dem laufenden Betrieb sowie der Datenpflege sind bis zu 3 Personen insgesamt 70 Stunden im Monat beschäftigt.

Das BWP arbeitet innerhalb des Projekts eng mit der Stadtplanung, der Wirtschaftsförderung, dem Netzwerk Wirtschaftsförderung und dem Quartiersmanagement Boxhagener Platz zusammen.

### laden-kette

Das Projekt laden-kette recherchiert und dokumentiert den Ladenleerstand im Kreuzberger Wrangelkiez durch regelmäßige Kiezbegehungen, entwickelt und unterstützt innovative Nutzungskonzepte. Innerhalb des Stadtkulturvereins urban dialogues widmet sich laden-kette folgenden Aufgaben:

- Feststellung und Dokumentation des Ladenleerstandes,
- Recherche der wirtschaftlichen Eckdaten sowie des historischen Backgrounds,
- Herstellen des Erstkontaktes zwischen Vermieter und Mietinteressent,
- Durchführung gemeinsamer Ortsbesichtigungen,
- Hilfestellung bei Mietverhandlungen,
- gemeinsam mit den Künstlern werden Konzepte geprüft und erarbeitet und diese dann den Eigentümern/Hausverwaltungen vorgestellt,
- Besuch von Veranstaltungen wie Gründertagen und aktive Kontaktaufnahme zu potentiellen Gründern und Ladennutzern.

Die Kosten für laden-kette werden zum einen Teil vom Verein urban dialogues und zum anderen Teil durch eine Projektfinanzierung des Berliner Senats für Stadtentwicklung getragen. laden-kette organisiert die Zwischennutzung leerstehender Läden durch künstlerische Projekte, um so eine Wiederbelebung verödeter Orte zu erreichen und leerstehende Gewerbeeinheiten so für eine Neuvermietung wieder attraktiver zu machen (vgl. dazu 5.5 Temporäre Nutzungsinitiativen). Hier konnte bereits mit diversen Hausverwaltungen erfolgreich zusammengearbeitet werden. Die Kunst, die der Stadtkunstverein macht oder vermittelt, hat hier in erster Linie eine soziale Motivation. Die künstlerischen Ak-

tionen, zumeist Performances, Installationen etc. , handeln von urbanen Phänomenen allgemein oder dem spezifischen Ort.

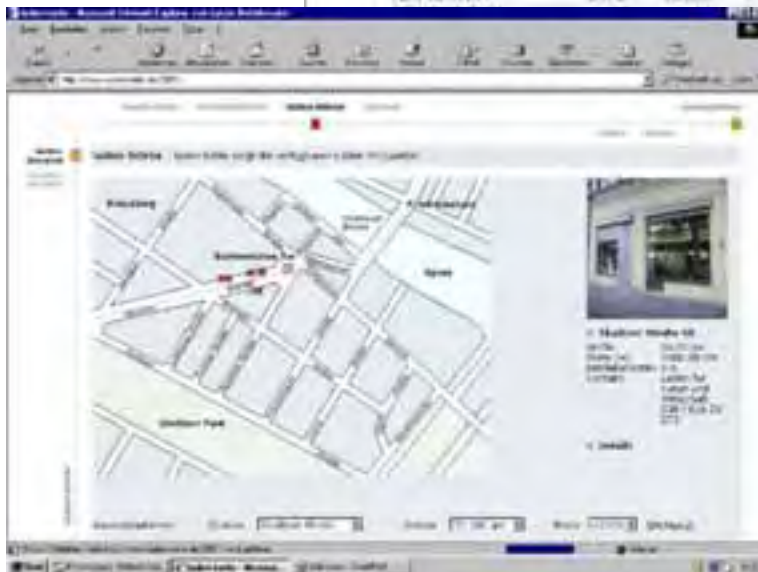
Internetseiten von laden-kette, [www.laden-kette.de](http://www.laden-kette.de)



Startseite



Katalog Gewerbeobjekte



Angebot Gewerbeobjekt

Bei der Akquisition von Räumen geht es darum, Eigentümer in die soziale Verantwortung zu nehmen. laden-kette weist sie auf zu hohe Mieterwartungen hin und versucht für die Mieter und Künstler günstige Konditionen zu erwirken. Es wird versucht mit den temporären Kunstaktionen einen kulturellen Magnetismus zu erzeugen, der die Menschen anzieht, sie zur Auseinandersetzung mit dem Ort einlädt und zum Bleiben veranlasst. Darüber hinaus beschäftigt sich laden-kette mit der Entwicklung von Konzepten zur bedarfsorientierten und verträglichen Gewerberaumnutzung. In Einzelfällen wird auch Hilfestellung bei der Umsetzung von gewerblichen Aktivitäten gegeben. Dabei arbeitet urban dialoges mit dem Quartiersmanagement zusammen. Die gewonnenen Informationen können im Internet unter [www.laden-kette.de](http://www.laden-kette.de) oder auch im Laden für Kunst und Wirtschaft eingesehen werden.

Der Wrangelkiez ist ein kleiner Teil des großen Berliner Bezirks Kreuzberg. In seinen Ausmaßen ist er durch zwei große Straßen, den Teltowkanal und den Görlitzer Park, klar begrenzt. Mitten durch das Quartier zieht sich die Wrangelstraße als Hauptader. Die berühmte "Kreuzberger Mischung" von Arbeiten und Wohnen, die aus der Zeit der Industrialisierung hervorgegangen ist, ist auch im Wrangelkiez zu entdecken. Diese Struktur mit mehreren Hinterhöfen, Remisen und Quergebäuden vermittelt ein besonderes Stück Stadtgeschichte. In den frühen Achtzigerjahren boten die baulichen Strukturen und der Leerstand vieler Häuser ideale Voraussetzungen für die Entstehung alternativen Lebens. Kreuzberg war schon immer ein Einwandererbezirk. In den Sechzigerjahren zogen dann die ersten türkischen Gastarbeiter in die billigen Wohnungen im Kiez. Heute bestimmen sie an vielen Ecken mit ihren Cafés und Gemüseläden das Bild. Es gibt keine großen Einkaufsstraßen, die nach Ladenschluss verweisen. Hier wird gewohnt, gearbeitet, gefeiert.

Im Wrangelkiez stehen zur Zeit mindestens 30 leere Läden für eine neue Nutzung zur Verfügung. Darunter befinden sich zahlreiche ehemalige Kneipen, die wegen mangelnder Rentabilität aufgegeben werden mussten. Hausverwaltungen und Eigentümer wünschen sich vermehrt neue Nutzungskonzepte für diese Räume. Zusammen mit der Existenzgründungsberatung von Enterprise Berlin kann laden-kette erste Orientierungshilfen für die Existenzgründung anbieten. Die Wahl des richtigen Ladens ist ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens und gibt damit auch Impulse für die lokale Ökonomie. Mit dem Quartiersmanagement Wrangelkiez, Enterprise Berlin und laden-kette gibt es ein zuverlässiges Netz an Beratungs- und Vermittlungseinrichtungen, die insbesondere chancenarmen Gründern vor Ort zur Verfügung stehen.

laden-kette in Zahlen (Stand Februar 2002):

Von April 2001 bis Februar 2002 konnte laden-kette 7 Neuvermietungen bisher leerstehender Läden im Wrangelkiez vermitteln. Von April 2001 bis Februar 2002 konnte laden-kette 22 künstlerische Projekte in 8 verschiedenen leerstehenden Läden im Wrangelkiez erfolgreich vermitteln. Die Zwischennutzungen dauerten und dauern zwischen einer Woche und

mehreren Monaten. So gelingt es dem Projekt laden-kette immer wieder Leben in verödete Orte zu bringen und Öffentlichkeit zu ermöglichen, wo sonst die Schranken des Privateigentums heruntergelassen sind.

In diesem Abschnitt sollen die Chancen eines aktiven Flächenmanagements untersucht werden. Über die reine „Leerstandsverwaltung“ hinaus gibt es eine Reihe von interessanten Ansätzen, Gewerbeflächen aktiv zu vermarkten. Auch wenn dadurch im einzelnen der Leerstand nicht direkt und sofort beseitigt werden kann, so tragen diese Aktivitäten doch dazu bei, die Standortbedingungen für Ansiedlungswillige langfristig zu verbessern. Natürlich können diese Ideen nur als Komplementärmaßnahmen einer schlüssigen Gesamtkonzeption zur Standortvermarktung (Citymanagement, Gewerbeflächenbörse) gesehen werden. Auf einige dieser Konzepte soll an dieser Stelle exemplarisch eingegangen werden. Einige der Möglichkeiten sind:

- Ansiedlungsberatung
- Aktive Standortakquisition bei Filialisten/Franchiseunternehmen
- subventionierte Mieten für Existenzgründer und „Branchenmix-Ergänzer“
- „Mietfrei auf Zeit“ / „Probemieten“
- Umsatzabhängige Mieten, Klausel im Mietvertrag zur Pflichtmitgliedschaft in Werbegemeinschaft/AG

### 3.1 Ansiedlungsberatung

Für Ansiedlungsinteressenten, vor allem für Existenzgründer, kann durch eine Ansiedlungsberatung eine erste Orientierungshilfe gegeben werden. Die Wahl des richtigen Ladens ist ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens und gibt damit auch Impulse für die lokale Ökonomie. Andererseits können so gemeinsam mit den Hausverwaltern und Immobilieneigentümergebietern innovative und zeitgemäße Nutzungskonzepte für leerstehende Läden entwickelt werden, die dann auch von den Initiatoren mitgetragen werden.

In der Regel liegen wirtschaftliche Eckdaten und historische Backgrounds zu den jeweiligen Standorten in den betreuenden Büros vor und sollten für eine Ansiedlungsberatung aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden. Dadurch kann eine aktive Vermittlung zwischen Mietern und Vermietern angeboten werden.

Darüber hinaus ergibt sich über eine Ansiedlungsberatung indirekt die Möglichkeit der Einflussnahme auf den Mieter- und Branchenmix, denn für die Attraktivität einer Geschäftsstraße ist ein abgestimmter Mieter- und Branchenmix unabdingbar. Das für die gewünschte Versorgungs- und Erlebnisqualität notwendige Vollsortiment ist nur durch eine bewusste und kalkulierte Mischung rentabler und unrentabler, aber für den Passanten attraktiver, Nutzungen zu realisieren.

### 3.2 Aktive Standortakquisition bei Filialisten/Franchiseunternehmen

Durch die direkte Ansprache überregional tätiger Filialisten kann auf den Einzelhandelsstandort aufmerksam gemacht werden. Dies sollte durch ein professionell erarbeitetes Standortprofil mit den wichtigsten ökonomischen Eckdaten und Rahmenbedingungen in Form eines Exposé erfolgen. Die Magnetwirkung, die häufig von bekannten Filialbetrieben ausgeht, kann neben der Leerstands-beseitigung zur Belebung der Geschäftsstraße beitragen. Die Unternehmen können gezielt auf Grund der vorhandenen Branchendefizite im Stadtteilzentrum akquiriert werden. In Kooperation mit den Gewerbetreibenden, der IHK und den Immobilieneigentümern kann zum Beispiel ein Vor-Ort-Termin angeboten werden, um die konkreten Chancen für die Ansiedlung eines Filial-/Franchisebetriebes zu erörtern. Auch die bereits ansässigen Filialisten/Franchiseunternehmen sollten angesprochen werden, um sie zu einem größerem Engagement bei Aktivitäten zur Stärkung und Stabilisierung des Stadtteilzentrums zu motivieren. In Babelsberg wurde allerdings von diesem Angebot von Seiten der Filialisten bisher leider kein Gebrauch gemacht, obwohl Franchisegeber bzw. Filialisten gezielt angeschrieben wurden.

### 3.3 Gestaltung der Mietverträge

Durch eine Kooperation der Immobilieneigentümer auf der Ebene der Geschäftsstraße ergeben sich Optionen für eine Revitalisierung des Standortes. Die Einbindung der Eigentümer in innerstädtische Entwicklungsvorhaben ist allein aufgrund der Schlüsselrolle dieser Personengruppe zwingend notwendig. Zur nachhaltigen Verbesserung der Kundenfrequenz tragen auch weniger umsatzstarke Nutzungen bei. In den professionell gemanagten Einkaufszentren enthalten die Mietverträge auch das Entgelt für Werbung, Verwaltungs- und Managementleistungen. Weiterhin unterliegen die Mieten einer Mischkalkulation, die die unterschiedliche Mietzahlungsfähigkeit der verschiedenen Branchen reflektiert.

Dem gegenüber wird in den gewachsenen Geschäftsstraßen durch den Mietzins lediglich die Inanspruchnahme von gewerblich nutzbarer Fläche abgegolten. Verpflichtende Regelungen in den Mietverträgen, wie in den Centern üblich, gibt es im gewachsenen Umfeld in der Regel nicht. Die Höhe der Miete ist abhängig von der Lage, bestimmt von der damit verbundenen Passantenfrequenz und den dadurch erzielbaren Umsätzen pro Quadratmeter Fläche. Der Wert der Immobilie ist in erster Linie abhängig von der erzielbaren Miete pro Quadratmeter Fläche. Ein wesentlicher Grund für den Leerstand sind zu hohe Mieterwartungen der Eigentümer in Relation zur Nachfrage. Auch eine Vermietung an nicht adäquate Nutzungen im Hinblick auf eine kurzfristige Mietmaximierung führt durch die größere Fluktuation und der damit verbundenen höheren Gebäudeabnutzung zu vermehrtem Leerstand. Die Nachvermietung wird damit zunehmend problematischer. Langfristig werden die Gewinnperspektiven eher erschwert und damit nicht nur die eigene sondern auch die benachbarten Immobilien abgewertet.

Ein sinnvoller Lösungsansatz für die vorbeschriebene Problematik wäre die Anpassung der Mietverträge innerhalb der Geschäftsstraße nach dem Muster der Center. Dazu gehören Regelungen zu einem verpflichtenden Beitritt in eine Werbegemeinschaft bzw. in ein bestehendes City-Management, zu verbindlichen Mitgliedsbeiträgen und zu einheitlichen Öffnungszeiten. Darüber hinaus können Festlegungen über eine Betriebspflicht des Geschäfts, Auflagen zum Erfüllen bestimmter Qualitätsstandards bezüglich der Warenpräsentation und Schaufenstergestaltung getroffen werden.

Die Vereinbarung einer Festmiete in Verbindung mit einer Umsatzmiete ist in den Centern gängige Praxis und hat sich bewährt. Der Eigentümer übernimmt dabei einen Teil des unternehmerischen Risikos des Einzelhändlers, partizipiert aber andererseits von dessen geschäftlichen Erfolg. Umsatzabhängige Mieten bieten gerade auch Existenzgründern einen Anreiz sich an diesem Standort anzusiedeln. Zusätzlich können für Existenzgründer, die den Branchenmix ergänzen, besonders attraktive Angebote gemacht werden, wie eine vergünstigte Miete für die Anfangsphase, ein Mieten auf Probe oder das zeitlich begrenzte und kostenlose zur Verfügung stellen von Flächen.



Die Zwischennutzung leerstehender Läden durch temporäre Projekte ist eine weitere Möglichkeit die Geschäftsstraße zu revitalisieren. Leerstehende Läden können für Kunstaktionen, Ausstellungen oder als Werbeflächen für andere Einzelhändler genutzt werden. Neue Ideen und Angebote erhöhen die Nutzungsvielfalt der Geschäftsstraßen, die Innenstadt wird zum Erlebnisraum und dadurch die Passantenfrequenz erhöht. Durch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit werden die temporären Aktionen und Angebote kommuniziert und erhöhen über den Werbeeffect hinaus die Identifikation der Kunden mit dem Standort. Diese Zwischennutzungen können natürlich nur gemeinsam mit den Eigentümern initiiert und organisiert werden.

Folgende Beispiele temporärer Aktionen sind bereits realisiert worden:

- Temporäre Kunstaktionen, Ausstellungen in leerstehenden Läden, Kunstmeile
- Künstlerische Schaufensterbemalung, Schaufensterwettbewerb
- Beleuchtung der leerstehenden Läden
- Aktionen wie „Tag des offenen Ladens“
- Ausgestaltung als Werbefläche für andere Einzelhändler, Präsentations-/ Showroom
- Kinderbetreuung in leerstehenden Läden für Kunden während der Zeit des Einkaufens
- Temporärer „Steh-Cafébetrieb“.

In Berlin gibt es verschiedene Projekte dieser Art, so hat sich in der Köpenicker Altstadt der „Mai-Salon“ etabliert. Für den Zeitraum von einem Monat werden leerstehende Läden, Baulücken, verfallene Gebäude und Investitionsruinen verschiedenen Künstlern für ihre Aktionen und Installationen von den Eigentümern kostenlos zur Verfügung gestellt. Das Kulturspektakel wird gemeinsam vom Kulturamt und dem Altstadtmanagement organisiert und überwiegend durch Sponsoren finanziert. Darüber hinaus sollen durch eine Initiative von Immobilieneigentümern und Altstadtmanagement (Vermietungsoffensive) mehr Händler in die Köpenicker Altstadt gelockt werden. In dieser Initiative stellen die Hauseigentümer ihre leerstehenden Gewerberäume Ansiedlungswilligen für einen begrenzten Zeitraum lediglich zu den Betriebskosten zur Verfügung. Durch diese Gewerbeoffensive soll das Startrisiko vor allem für Existenzgründer gemindert und ihnen der Standort „schmackhaft“ gemacht werden. Dabei werden Anbieter, die den Branchenmix sinnvoll ergänzen, bevorzugt.

In Berlin Pankow nahmen 40 Künstler an der Aktion „Kunstläden auf Zeit“ teil. Sie zeigten in 17 leerstehenden Läden ihre Gemälde, Skulpturen, Grafiken, Glas- sowie Holzarbeiten und boten die ausgestellten Arbeiten zum Verkauf an. Organisiert wurde die Kunstmeile durch die Arbeitsgruppe für Stadtplanung

(AGS) und das Bezirksamt. Die Geschäfte wurden von den Eigentümern für diese Aktion kostenlos zur Verfügung gestellt.

Im Wrangelkiez in Berlin Kreuzberg wurde durch das Projekt laden-kette eine Kunstaktion initiiert mit dem auf die Leerstandsproblematik aufmerksam gemacht werden sollte (vgl. Abschnitt 1.2). Die leerstehenden Läden bilden eine „Kette“, sie wurden zum Schauplatz positiver Impulse gemacht und einer künstlerischen Gestaltung unterzogen, die vom jeweiligen Raum – seiner Geschichte, seiner Umgebung, seiner äußeren Erscheinung – ausgeht und auf ihn abgestimmt ist. Die Installationen spielen mit den Alltags-Wahrnehmungen und fordern zum Dialog zwischen Anwohnern und Künstlern, Nachbarn und Passanten, Mietern und Besitzern heraus. In einem Geschäft wirbelten beispielsweise rote und blaue Luftballons durch Tischventilatoren angetrieben und in Bewegung gehalten umher. Passanten konnten das bunte Treiben durch die Schaufenster beobachten und dazu einem Kinderhörspiel von Janosch lauschen.

Die leerstehenden Geschäfte wurden während der Kunst-Installation für einige Tage „geöffnet“ und ein paar Tage später wieder „geschlossen“. In den Schaufenstern blieben Bildschirme zurück, die das Projekt dokumentierten. Zum Ende der Aktion wurden die Läden erneut „geöffnet“, Interessierte konnten mit den Künstlern sprechen und für Vermieter und Miet-Interessenten wurde zusätzlich eine Vermittlungsbörse angeboten. Die Macher des Projekts laden-kette stellten umfangreiches Informations- und Dokumentationsmaterial bereit, das die Grundlage für konkrete Nutzungskonzepte bildete, die im Anschluss an die Aktion ausgearbeitet wurden und weitere Maßnahmen nach sich zogen.

### 5.1 Vermietungsoffensive des AltstadtManagement Berlin-Köpenick<sup>2</sup>

Das Stadtteilzentrum der Köpenicker Altstadt als administratives und historisches Zentrum des Bezirkes, mit einer Fläche von etwa 6 ha im Südosten Berlins gelegen, ist als Sanierungsgebiet ausgewiesen. Galt die Altstadt bis zur Wende als privilegierte Einzelhandelslage, so konnte danach eine sprunghafte und spekulative Entwicklung der Gewerbemieten beobachtet werden (12,50 – 32,50 /m<sup>2</sup>). In der Sanierungspolitik wurde es zunächst versäumt, die Umsetzung eines notwendigen infrastrukturellen und touristischen Strukturwandels zu vollziehen. Im Ergebnis musste 1999 eine Leerstandsquote von 25% bei den Ladengeschäften konstatiert werden.

Die widrigen Rahmenbedingungen in Köpenick lassen sich hauptsächlich an den folgenden Punkten festmachen:

- hohes Verkehrsaufkommen, Durchgangsstau, schlechtes Orientierungssystem und fehlende Parkplätze
- fehlende Verweilqualitäten im öffentlichen Raum
- städtebauliche Situation, mit schwer erkennbaren Altstadtstrukturen und vielen Brachen
- durch hohe Grundstückspreise und eine schwerfällige Genehmigungspraxis ungünstige Investitionsbedingungen.

Dieser hohe Problemdruck in Köpenick wurde als Chance für eine Initialzündung bei den Akteuren genutzt. In einer Initiative (Vermietungsoffensive) von Immobilieneigentümern und Altstadtmanagement soll dieser negative Kreislauf von Angebots- und Umsatzentwicklung nun mit einer befristeten Intervention durchbrochen bzw. umgekehrt werden (vgl. Abschnitt 3.). Ziel ist es die gewünschte Angebotsstruktur zu etablieren sowie einen touristisch- bzw. geschäftskundenorientierten Strukturwandel anzuschieben. Die Chancen hierfür stehen nicht schlecht, immerhin gibt es im Einzugsbereich ein bisher kaum erschlossenes Potential von 50.000 Einwohnern, 20.000 Mitarbeitern in den umliegenden Technologiezentren sowie jährlich etwa 2,5 Millionen Ausflugs Gäste.

In der verbindlichen Verabredung zwischen Eigentümern, Gewerbetreibenden und den zuständigen Behörden geht es um die Risikoteilung zur Perspektivsicherung. Die Hauseigentümer stellen Ansiedlungswilligen für einen begrenzten Zeitraum (mind. für ½ Jahr) bei Festlegung einer Zielmiete ihre leerstehenden Gewerberäume lediglich zu den Betriebskosten zur Verfügung. Insbesondere

<sup>2</sup> Quelle: Blankenburg, R., Netzwerk Standort Entwicklung Berlin (NSB Blankenburg und Partner), AltstadtManagement Köpenick, Berlin, Dezember 2001

für Existenzgründer soll so das Startrisiko gemindert werden. Anbieter, die zur touristischen Angebotsprofilierung beitragen, werden bevorzugt. Der Mietverzicht der Eigentümer als Investition zur Leerstandsüberwindung erfordert Planungssicherheit in den sonstigen Rahmenbedingungen der Standortentwicklung, die eine Refinanzierung aus dem zu erwartendem Wirtschaftlichkeitszuwachs realistisch machen. Hierzu zählen in Köpenick unter anderem die Schlosssanierung, eine Realisierung der Altstadt-Umfahrung, die Einführung einer Parkraumbewirtschaftung, der Bau eines Parkhauses sowie die Aufwertung der Stadteingangsbereiche.

So konnten bislang bereits 10 Gewerbebetriebe neu angesiedelt werden, 4 weitere ihren neuen Standort in der Altstadt finden und 20 Interessenten befinden sich noch in der Vermittlung mit Leerstandsanbietern (Stand Dezember 2001). Die als eher kurzfristig orientiertes „Anschubinstrument“ angelegte Vermietungsoffensive wurde durch ein intensives Marketing (Presse/Fernsehen/Internet) kommuniziert. Für die Akzeptanz war es besonders wichtig, erste Erfolge zu organisieren. Insbesondere auf Seiten der Eigentümer waren zunächst große Vorbehalte abzubauen.

## 5.2 Ladenflächenmanagement – ein Managementmodell am Beispiel der Stadt Bingen am Rhein<sup>3</sup>

Auch in der Innenstadt Bingens steht die Häufung von Leerständen in den vergangenen Jahren einer positiven Einzelhandelsentwicklung, als wichtige Voraussetzung für die Entwicklung der Stadt insgesamt, entgegen. Die Stadt Bingen hat AGENDA Beratungsbüro für Stadt- und Regionalentwicklung, aufbauend auf der 1999/2000 durchgeführten Einzelhandelsuntersuchung, beauftragt, die Möglichkeiten für ein Ladenflächenmanagements zu prüfen. Dabei sollte die von der „Initiativgruppe Zukunft Bingen“ aufgeworfene Frage, ob eine Innenstadt wie ein Shopping-Center gemanagt werden könnte, um das Leerstandsproblem in den Griff zu bekommen und die damit verbundenen Attraktivitätsverluste der Innenstadt zu mindern geklärt werden.<sup>4</sup> Bei der Untersuchung, die als Modellprojekt vom Wirtschaftsministerium des Landes Rheinland-Pfalz gefördert wurde, standen insbesondere folgende Fragen im Vordergrund:

- Welches sind die spezifischen Managementunterschiede zwischen einer Innenstadt und einem Shopping-Center, und welche Parameter sind dabei maßgebend?

<sup>3</sup> Vgl. Acocella, Donato, (AGENDA): Entwicklung eines Organisations- und Finanzierungskonzeptes für ein Ladenflächenmanagement am Modellbeispiel der Stadt Bingen am Rhein, Lörrach, Mai 2001, S. 18

<sup>4</sup> Vgl. Initiativgruppe Zukunft Bingen: Vision 2000 plus – Der Binger Weg ins nächste Jahrhundert. Ansatzpunkte für eine gezielte Entwicklung der Stadt Bingen auf der Grundlage der Umfrageergebnisse vom September 1997, Bingen, 1998, S. 124ff., insbes. S. 124f.

- Welche organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um die maßgebenden „Parameter“ auch in Bezug auf eine Innenstadt einzusetzen?
- Wie lässt sich der erarbeitete Ansatz in Bingen umsetzen?

Zunächst wurde der Leerstand in Bingen erhoben und analysiert. Hierbei wurden auch folgende Fragen untersucht:

- Wie stellt sich die Nachfragesituation des Binger Einzelhandels dar?
- Was sind die Gründe für den Leerstand?
- Wie ist der Zustand/die Struktur der leerstehenden Gewerbeflächen?
- Gibt es eine „Dynamik“ (Fluktuation) im Leerstand?

Ein gewisses Maß an Leerstand wurde als eher positiv und nötig für Entwicklungen, Expansion, Innovation und Existenzgründer bewertet. Um auf gewerbliche Anpassungsprozesse der einzelnen Unternehmen reagieren zu können und um Abwanderung wegen geänderter Flächenansprüche nicht in Kauf nehmen zu müssen, ist eine „Manövriermasse“ an Gewerbeflächen von Vorteil.

Danach wurden die Erfolgsfaktoren der Center in Hinblick auf ihre Umsetzbarkeit für die Innenstadt geprüft:

- geplanter/gesteuerter Branchen-/ Angebotsmix
- Mietpreisdifferenzierung für optimalen Branchenmix durch Mischkalkulation
- einheitliche Mietverträge, Umsatzmieten
- unmittelbares reagieren auf geänderte Flächenansprüche
- Erreichbarkeit – insbesondere Individualverkehr, ausreichende Anzahl kostenloser PKW-Stellplätze
- „Die 3 großen S“ – Sicherheit, Sauberkeit, Service
- einheitliche Öffnungszeiten als Voraussetzung für eine hohe Kundenakzeptanz
- gemeinsame, einheitliche Standortwerbung (ständig Aktionen/ Events und deren Kommunikation), Pflichtbeiträge, hohes Werbebudget
- attraktive, systematische Warenpräsentation
- bauliche Gestaltung: hell, großzügig, hochwertig, witterungsunabhängig, Transparenz
- Leerstände werden geschickt kaschiert und positiv dargestellt (Ausstellungen, „Wir bauen für Sie um!“, „Demnächst für Sie große Neueröffnung!“)
- professionelles straffes Management

Während die Umsetzung dieser Erfolgskriterien in einem Center aufgrund der Eigentümerstruktur kein Thema ist und hier das Gesamtobjekt einen positiven Ertrag garantieren muss, scheitert die Übertragbarkeit eben vor allem an den heterogenen Strukturen der Eigentümer mit ihren unterschiedlichen Interessen in den Innenstädten. Ein weiterer wesentlicher Unterschied der Shopping-Center gegenüber der historisch gewachsenen Innenstadt besteht darin, dass hier

zeitgemäße Flächenangebote sowie deren Anordnung und Erschließung jeweils optimal geplant werden können.

Somit ist das Ziel „eine Innenstadt zu managen wie ein Shopping-Center“ unrealistisch, da es zu viele unterschiedliche Beteiligte mit individuellen Interessen gibt.

Allerdings gibt es auch Qualitäten der Innenstädte, die als Vorteile gegenüber den Centern herauszustellen sind:

- historisch gewachsenes Umfeld mit emotionaler Bindung gegenüber künstlich geschaffenem Ambiente im Center
- im Idealfall „Individualität“ der (Innen)Stadt gegenüber Uniformität der Center
- Aufenthaltsqualitäten mit Beziehungen zum Umfeld
- Modell europäische Stadt als städtische Vorgabe.

Die Unterschiede und Vorteile von Innenstädten gegenüber Shopping-Centern sind bei Konzepten für ein Flächenmanagementmodell zu berücksichtigen.

Nachdem das Problemfeld skizziert war, welches durch ein Organisations- und Finanzierungskonzept für ein Ladenflächenmanagement gelöst werden soll, konnte als wichtigster Erfolgsfaktor von Centern der Einfluss auf den Angebotsmix in der Innenstadt abgeleitet werden. Shopping-Center setzen hier neben einer gezielten Akquisition vor allem das Instrument der Mietpreisdifferenzierung ein.

Zur Minimierung von Leerständen und zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt sehen die Autoren eine Managementgesellschaft vor, die als Generalmieter den Leerstand aber u.U. auch größere Teile des vermieteten Ladenbestandes anmieten und aus einer Hand vermarkten kann.

Für die Grundkonzeption sind folgende Punkte wichtig:

- Ökonomischer Erfolg eines Konzeptes nur unter Einbeziehung möglichst aller Betroffenen (Stadt, Einzelhändler, Immobilieneigentümer) in eine zu schaffende Organisation (Public Private Partnership) realisierbar
- Transparenz des Konzept als Voraussetzung für die Akzeptanz durch alle Akteure
- Stadt als wichtiger Partner muss verlässlich sein und langfristige stabile Rahmenbedingungen für private Investitionen schaffen (Zentrenkonzepte, Stadtbildaufwertung, Parkraumkonzepte)
- Gesichertes Finanzierungsmodell und zumindest mittelfristig Subventionsunabhängigkeit
- Verlässliches und hohes Budget für Marketing
- Umsetzung der auf die Innenstadt übertragbaren Erfolgsfaktoren der Center
- Einflussmöglichkeit auf Verkehrsplanung

AGENDA untersuchte daraufhin verschiedene Organisationsformen, die für eine solche Gesellschaft in Frage kämen. Denkbar wäre die Gründung eines pri-

vatwirtschaftlichen Unternehmens (GbR, GmbH, AG), eines öffentlich-privaten Unternehmens (PPP) als Mischform oder eines Vereins sowohl privat als auch unter öffentlicher Beteiligung. Schließlich galt es zu klären, wie die Finanzierung eines solchen Konzeptes erfolgen soll. Hierfür gibt es drei Möglichkeiten: die Finanzierung durch Beiträge, durch Unternehmenserträge oder durch Mischkalkulation. Von AGENDA wurden verschiedene Berechnungen angestellt. In deren Ergebnis konnte festgestellt werden, dass ein Flächenmanagementmodell, bei anfänglicher Hilfe durch Subventionen langfristig durchaus finanzierbar wäre. Das heißt, dass das Konzept einer Ladenflächenmanagementgesellschaft als Generalmieter und Alleinvermarkter zumindest nicht von vornherein wegen eines zu hohem Finanzbedarfs zum scheitern verurteilt ist.

In Bingen wurde der Versuch unternommen, ein Modell zu installieren bei dem Stadtverwaltung, Immobilieneigentümer und Gewerbetreibende sich zu einer Organisation in Form einer Public Private Partnership (PPP) zusammen schließen und erfolgreiche Komponenten aus dem Management von Shopping-Centern übernehmen. Bisher fehlte es jedoch nach Einschätzung der Autoren an der Bereitschaft der Stadt zum Handeln und an der mangelnden Vertrauensbasis zwischen den Akteuren bestehend aus Händlern, Immobilieneigentümern und Stadt.

### 5.3 Public Private Partnership in Duisburg „DIA – Duisburger Innenstadt Aufwertung“<sup>5</sup>

*„Der Einzelhandel kann zur Lebendigkeit der Innenstädte nur dann selbst beitragen, wenn er sein innovatives Potential erschließt und in den Dienst dieser Aufgabe stellt. Speziell die Schaffung einer erlebnisorientierten Einkaufsatmosphäre muss im innerstädtischen Einzelhandel mehr an Bedeutung gewinnen. Er sollte allerdings auch weiterhin aus einem Mix verschiedener Vertriebsformen und Betriebstypen bestehen, um Sortimentsvielfalt zu gewährleisten und die unterschiedlichen Käuferschichten und –interessen möglichst optimal abdecken zu können.“*; so Rolf Pangels, Geschäftsführer der Abteilung Städtebau und Verkehr der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V. (BAG)<sup>6</sup>.

Viele Unternehmen, darunter auch die Kaufhaus- und Warenhauskonzerne, entwickeln neue Konzepte, die dem Trend zum Erlebniseinkauf folgen und somit die von der BAG formulierte Zielvorstellung umsetzen.

---

5 und 12 Vgl. Pagels, R., Agieren statt lamentieren – der innerstädtische Einzelhandel handelt! in: Jones Lang LaSalle, Der City-Einzelhandel schlägt zurück, Retail Report 2001, Frankfurt a.M., Januar 2001, S. 8 f

Ein konkretes und aktuelles Beispiel hierfür liefert das DIA-Projekt in Duisburg, dessen Ziel es ist, durch eine umfassende Umstrukturierung und gestalterische Aufwertung der Hauptgeschäftszone „Königstraße“ einem weiteren Attraktivitätsverlust der Duisburger Innenstadt entgegenzuwirken, der nicht zuletzt schon durch das benachbarte CentrO Oberhausen eingeleitet wurde.

Auslöser für die Entstehung des DIA-Projektes war jedoch das geplante Großprojekt „Multi Casa“ auf dem Gelände des ehemaligen Güterbahnhofs in nicht integrierter Lage am Rande der Duisburger Innenstadt. Hauptinitiatoren von DIA waren neben der IHK Duisburg mehrere der BAG angeschlossene Einzelhandelsgroßbetriebe, die als Eigentümer zahlreicher City-Immobilien gleich doppelt vom drohenden Zerfall der Innenstadt betroffen wären.

Aber auch viele kleinere Mitgliedsbetriebe der BAG haben diese Initiative unterstützt: Nachdem bekannt wurde, dass es schon einige namhafte Mietinteressenten für das von der I.T.C. konzipierte Multi Casa gab und es tatsächlich in einer Größenordnung von rund 100.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche realisiert werden sollte, sahen sie sich gezwungen, gegebenenfalls auch mitzuziehen und mittelfristig ihre angestammten City-Standorte aufgeben zu müssen. Da dies aber eigentlich nicht in ihrem Interesse lag, baten sie die BAG um die Entwicklung eines „schlagkräftigen“ Alternativkonzeptes. Daraufhin wurden das Architekturbüro RKW Architekten mit einem städtebaulichen Entwurf beauftragt und eine Planungsgemeinschaft gegründet, an der BAG, IHK, RKW sowie Karstadt, Woolworth, SinnLeffers, P & C und C & A direkt beteiligt sind.

Das DIA-Konzept sieht vor, die Haupteinkaufsstraße Duisburgs, die Königstraße, ähnlich einer Mall mit einem attraktiven Mix aus Einzelhandel, Freizeit und Gastronomie zu entwickeln. Der Kernbereich der Duisburger Innenstadt soll als ein Urban Entertainment Center verstanden werden: In einem „Kaufhaus der Nationen“, mit internationalen Fachgeschäften und Kaufhäusern, soll ein hochwertiges Einzelhandelsangebot der unterschiedlichsten Branchen vereint werden und den Verbrauchern eine Entdeckungsreise in die internationale Welt des Handels ermöglichen. Großzügige Freizeit- und Wellnessangebote sollen das Einkaufen in der Duisburger Innenstadt wieder zum Erlebnis machen. Ein Indoor-Themenpark sowie ein Time-Tunnel, in dem die Besucher durch drei Jahrtausende Ruhrgeschichte reisen können, runden das Komplettangebot ab.

Insgesamt darf man das DIA-Projekt als ein einzigartiges Vorgehen bewerten, was es so in Deutschland noch nicht gegeben hat: Eine Gemeinschaft aus Gewerbetreibenden nimmt die Geschicke einer Innenstadt selbst in die Hand. Mit beträchtlichen finanziellen Mitteln und persönlichem Engagement dokumentiert der Einzelhandel hier sein Bekenntnis zum Standort Innenstadt.

Ein erstes Teilziel wurde bereits erreicht: Auf den massiven Druck, der durch die Konkretisierung des DIA-Alternativkonzeptes entstanden ist, haben inzwi-

schen die Stadt und die Investoren des Mega-Vorhabens Multi Casa reagiert und ihre Kooperationsbereitschaft signalisiert. Das Konzept von Multi Casa wird überarbeitet und eine gemeinsame Innenstadt-Entwicklungsgesellschaft der Beteiligten beider Projekte befindet sich in Gründung.

#### 5.4 Public Private Partnership in NRW „Ab in die Mitte!“<sup>7</sup>

Eine ganz neue Form des Public Private Partnership wurde 1999 mit der City-Initiative „Ab in die Mitte!“ des Landes Nordrhein-Westfalen ins Leben gerufen. Hier werden jährlich neu aufzulegende Fördermittel in Millionenhöhe vom Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen sowie von Karstadt und Kaufhof (im Jahr 2000 zusätzlich von Douglas) bereitgestellt. Die Verbände des Einzelhandels und der Städtetag NRW unterstützen und koordinieren das Projekt ebenfalls.

Im Jahr 2000 wurden 27 Städte gefördert, die neue innerstädtische Events und Aktionen, die zur Revitalisierung der Innenstädte beitragen, realisieren wollen und nach einem offenen Wettbewerb hierfür ausgewählt wurden. Zahlreiche Aktivitäten sind beispielhaft und zur Nachahmung zu empfehlen. Die Events selbst sind jedoch nicht das einzige positive Ergebnis der Initiative, sondern auch die engagierte Zusammenarbeit der Akteure selbst. Nicht zuletzt durch die „Anschubfinanzierung“ haben hier privatwirtschaftliche Interessengruppen und Politik zueinandergefunden (Grundvoraussetzung für das Projekt), also „Parteien“, die vorher in der Regel eher wenig untereinander kommuniziert haben. So wurde der Grundstein gelegt für neue Partnerschaften, die in der Folge auch ohne Finanzierung von außen eigene Aktivitäten initiieren werden.

---

<sup>7</sup> Vgl. Donat, E., Giganten geraten in Bewegung in: Jones Lang LaSalle, Der City-Einzelhandel schlägt zurück, Retail Report 2001, Frankfurt a.M., Januar 2001, S. 10 f



„Eine ganzheitliche Entwicklung zusammenhängender innerstädtischer Areale werden vor allem durch die Egoismen der Haus- und Grundstückseigentümer erschwert oder gar unmöglich gemacht. So alt das Problem ist, so lange währt auch die Suche nach geeigneten Lösungen, die umfassende und nachhaltige Qualifizierungsstrategien für die Innenstädte ermöglichen.

In die Entwicklung der Innenstadt ist natürlich nicht nur die Gruppe der Haus- und Grundstückseigentümer involviert. Die Gewerbetreibenden, die kommunale Verwaltung und Politik aber auch die Stadtplaner, Architekten und Gutachter tragen Verantwortung für eine sinnvolle Entwicklung. Das Zusammenspiel der unterschiedlichen Akteure bereitet vieler Orten allerdings Probleme. In der Mehrzahl der Städte ist es um das Verhältnis zwischen innerstädtischem Handel und der kommunalen Verwaltung nicht zum Besten gestellt. Aber auch die Entwicklungsvorstellungen der Stadtplaner und Architekten sind häufig wenig kongruent mit den Entwicklungsvorstellungen jener, die sich um eine wirtschaftliche Entwicklung der innerstädtischen Zentren bemühen. Nicht selten führt das fehlende Zusammenspiel der Akteure dazu, dass sich die Abwärtsspirale aus Vorwürfen, fehlender Kommunikation und Inaktivität weiter verstärkt.“...

„Welche Instrumente oder Strategien stehen nun zur Verfügung, um eine solche Abwärtsspirale zu durchbrechen und neue Konzeptionen umzusetzen?

Im Land der unbegrenzten Möglichkeiten hat man eine ganz spezielle Form der strategischen Allianzen gefunden, um die angesprochene Abwärtsspirale zu unterbrechen: die Business Improvement Districts, kurz BID's genannt. Die Initiative zur Bildung eines BID kann dabei von jedermann ausgehen. In der Regel sind dies aber einzelne Eigentümer. Um einen rechtskräftig definierten BID einzurichten, bedarf es nicht der Zustimmung aller anrainenden Eigentümer, sondern „nur“ einer Mehrheit. Die Bemessungsgrundlage für die notwendige Mehrheit differiert in der Gesetzgebung der Bundesstaaten. In einigen Staaten wird die Anzahl der Eigentümer oder die repräsentierte Bruttogeschossfläche zu Grunde gelegt, in anderen Staaten wird auf der Basis von Vermögenswerten operiert. Wird die erforderliche Mehrheit erreicht und somit ein rechtskräfti-

---

<sup>8</sup>Das Konzept des Straßenpools wurde von Dipl.-Geogr. Volker Salm (TU München) erarbeitet und auch anlässlich des Werkstattgespräches am 28.02.2002 in Potsdam-Babelsberg von ihm vorgestellt. Auszüge aus diesem Vortrag wurden im folgenden als direktes Zitat übernommen

Vgl. auch: Salm, V., Revitalisierung von Innenstädten durch Strassenpools, Diplomarbeit, Universität Trier, Trier, April 2000

ger BID definiert, so sind alle Eigentümer in diesem District per Gesetz verpflichtet die Abgabe zu entrichten. Die Abgaben werden von der öffentlichen Hand gemeinsam mit der Vermögenssteuer erhoben und an die Managementgesellschaft der BID's überwiesen. Im Vorstand dieser BID's sind sowohl Eigentümer als auch Gewerbetreibende und Stadträte vertreten. Die BID's sind alle fünf Jahre zu ratifizieren. In BID's mit kleinerem Budget werden die Ausgaben hauptsächlich für Fragen der Sicherheit und Sauberkeit verwendet. Verfügen die BID's über ein größeres Budget werden auch langfristige Visionen entwickelt und eine strategische Entwicklungsplanung betrieben. Diese beinhaltet eine gezielte Wirtschaftsförderung, ein Flächenmanagement und auch notwendige Veränderungen der baulichen Infrastruktur werden gefördert. Es handelt sich hier um eine sehr verbindliche Form der strategischen Allianz. Die Erfahrungen aus den USA sind aber sehr positiv. Dem „Jammern“ der Privaten und dem „Aussitzen“ von Problemen durch die Kommunen sind gemeinsame Aktivitäten und Problemlösungsstrategien gefolgt.

Aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen ist dieses Konzept nicht ohne weiteres auf unser Land zu übertragen, obwohl ich weiß, dass in manchen Landesministerien darüber nachgedacht wird.

Welche Formen der strategischen Allianzen zur Optimierung des Branchenmixes sind also in Deutschland denkbar und sinnvoll?

## 6.1 Das Konzept „Straßenpool“

Variante 1: „Immobilienfonds“

Die Einzeleigentümer der Immobilien werden in einem solchen Modell dabei zu Anteilseignern und profitieren von der Wertsteigerung der Fondsimmobilen und den erwirtschafteten Mieterträgen. Die Fondsgesellschaft übernimmt dabei das zentrale Vermietmanagement. Die Abstimmung des Branchenmixes über das Instrument „Mischkalkulation der Mieten“ ist möglich.“

Bei diesem Konzept soll also der Schritt der Fondsbildung, der bei den modernen Einkaufszentren am Anfang steht, im Nachhinein erfolgen.

Technische Universität  
München

Das Konzept Strassenpool:

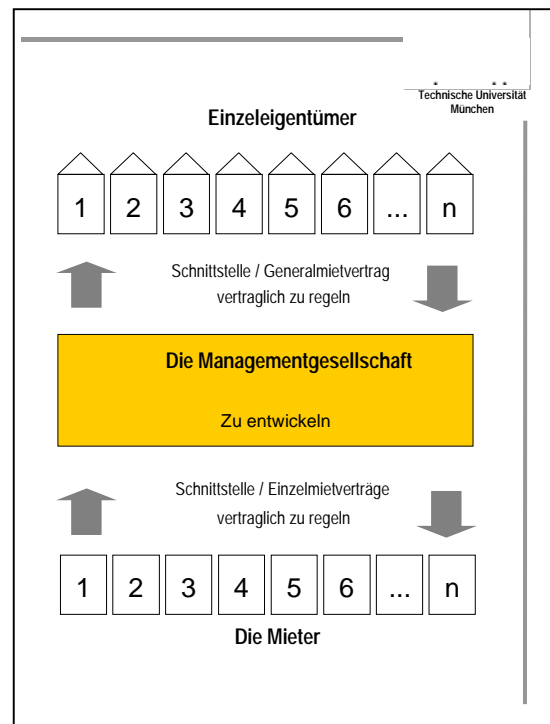
Immobilienfonds  
Managementgesellschaft als  
Generalmieter

Da die Übertragung der Eigentumsrechte ein sehr weitreichender Schritt ist, sind Konflikte vorprogrammiert und eine Realisierung nur schwer umsetzbar.

Variante 2: „Managementgesellschaft als Generalmieter“

„Die Konzeption der Managementgesellschaft als Generalmieter sieht vor, dass die einzelnen Eigentümer ihre Gewerbeflächen nicht mehr individuell vermieten und vermarkten, sondern gemeinsam an eine Managementgesellschaft vermieten, die dann ihrerseits die Flächen unter Optimierung des Branchen- und Miettermixes weitervermietet. Auf diese Weise können die Eigentümer die Gewerbeflächen bedeutungsvoller vermarkten, als es der Einzelne könnte. Zudem ermöglicht die Vermietung aus einer Hand eine Mischkalkulation der Mieten, die der Optimierung des Branchenmixes dienlich ist.

Für eine solche strategische Allianz kann die Zusammenarbeit kein Selbstzweck sein, sondern sie muss sich auch rechnen. Aus diesem Grund sollte auf der Basis eines schlüssigen Nutzungskonzeptes ein erster Finanzierungsplan erarbeitet werden, der Kosten und Ertrag der Eigentümer bilanziert. Hier sind die Kosten für den laufenden Unterhalt der Managementgesellschaft und für die Umlagefinanzierung der Mieten zu berücksichtigen. Weiterhin sind die aktuellen Mieteinnahmen den zu erwartenden Mieteinnahmen bei Realisierung des Nutzungskonzeptes gegenüber zu stellen.



Die Erfahrungen aus der Vermietung von Einzelhandelsflächen in Einkaufszentren zeigen, dass die Expansionsabteilungen der Einzelhandelskonzerne auf vorhandene Konzepte mit einem abgestimmten Branchenmix besser ansprechen als auf einzeln vermarktete Flächen. Insbesondere die Kenntnis über die künftige Nutzung der benachbarten Immobilien ist ein wesentliches Argument

hinsichtlich der Investitionssicherheit und rechtfertigt m.E. einen sinnvoll und angemessen erhöhten Mietzins.

Die Ansprache potentieller Mieter oder Investoren kann aber nicht mit allgemeinen Willensbekundungen erfolgen. Denkbar ist hier eine Art Absichtserklärung der Eigentümer – ein sog. Letter of Intent - , in dem sich die Eigentümer eindeutig zur angedachten Konzeption und Zusammenarbeit bekennen. Dieser LOI kann in Verbindung mit einem Entwicklungs-/Nutzungskonzept zur Ansprache potentieller Mieter und Investoren bzw. zur Eruiierung von Fördermöglichkeiten verwendet werden. Die endgültige Fixierung der Mietverträge kann dann bei gesicherter Vermietung und Finanzierung erfolgen.“

Dieses Modell vermittelt wichtige Denkanstöße und wurde auch in Mülheim an der Ruhr bereits intensiv diskutiert. Die Grundidee ist auch nicht so weit entfernt vom AGENDA Konzept für Bingen (vgl. Abschnitt 5.6). In beiden Fällen konnte jedoch der Schritt zur praktischen Umsetzung bisher nicht vollzogen werden. „Das Ausscheren einiger weniger Beteiligten führt meist zum Scheitern der Gesamtbemühungen. Vor diesem Hintergrund scheinen die objektorientierten strategischen Allianzen die bessere und momentan vielversprechendste Variante zu sein.“

## 6.2 „Objektorientierte“ strategische Allianzen

Eine realistischere Form – der strategischen Allianzen kann man hingegen in den objektorientierten strategischen Allianzen sehen.

„Der Fokus liegt auf der einzelnen Immobilie, einer bestimmten Fläche oder noch kleiner, einem bestimmten Ladenlokal. Auf der Grundlage eines umfassenden Gesamtkonzeptes wurden hierfür Entwicklungsvorstellungen erarbeitet, die nun im direkten Diskurs mit den Eigentümern, aktuellen und potentiellen Betreibern und der Kommune umgesetzt werden sollen. Die Diskussion in kleiner Runde hat zum Ziel, dass sich jeder mit den Vorstellungen der anderen Beteiligten auseinandersetzt und ein umsetzungsfähiger Konsens gefunden werden kann. Dies kann die Thematisierung eines akzeptablen Mietniveaus für beide Seiten oder die Vorbereitung der Bauinfrastruktur gemäß den Anforderungen des künftigen Mieters beinhalten. Auch die gemeinsame Suche von Eigentümern und Kommune nach geeigneten Mietern – etwa in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung – stellt eine mögliche Form der Zusammenarbeit dar.

Dies ist ein Weg, der momentan in vielen Städten angestrebt und begangen wird. Motor für dieses Bemühen um strategische Allianzen ist in den meisten Fällen ein eingesetzter „Kümmerer“/City-Manager. Auch Planungsbüros übernehmen diese Aufgabe.

Sofern diese Allianzen sich in ein abgestimmtes Gesamtkonzept einordnen lassen und nicht zu unkoordinierten Einzelmaßnahmen führen, würde ich sie zur Zeit als den Königsweg für ein innerstädtisches Flächenmanagement bezeichnen. Irrationalitäten lassen sich auch damit nicht ausschließen, der Good-will der Eigentümer ist nach wie vor das begrenzende Kriterium. Diesen auf wissenschaftlich-argumentativer Ebene herbeizuführen ist eine schwierige und ganz sicher nicht in allen Fällen lösbare Aufgabe. Für die Initiatoren oder Moderatoren solcher Prozesse ist deshalb der Informations- und Erfahrungsaustausch untereinander eine entscheidende Größe.“



- Acocella, Donato, (AGENDA): Entwicklung eines Organisations- und Finanzierungskonzeptes für ein Ladenflächenmanagement am Modellbeispiel der Stadt Bingen am Rhein, Lörrach, Mai 2001, S. 18
- Baatz, R., Wiemer, D., Schritte zur Revitalisierung des Stadtteilzentrums von Potsdam-Babelsberg in: Deutsches Architektenblatt, Heft 5/2000, S. 232
- Blankenburg, R., Netzwerk Standort Entwicklung Berlin (NSB Blankenburg und Partner), AltstadtManagement Köpenick, Berlin, Dezember 2001
- Bundesanstalt für Arbeit, Arbeitsamt online, Stand Dezember 2001
- Donat, E., Giganten geraten in Bewegung in: Jones Lang LaSalle, Der City-Einzelhandel schlägt zurück, Retail Report 2001, Frankfurt a.M., Januar 2001, S. 10 f
- Initiativgruppe Zukunft Bingen: Vision 2000 plus – Der Binger Weg ins nächste Jahrhundert. Ansatzpunkte für eine gezielte Entwicklung der Stadt Bingen auf der Grundlage der Umfrageergebnisse vom September 1997, Bingen, 1998, S. 124ff., insbes. S. 124f.
- Junker und Kruse, Gutachten zu den gesamtstädtischen Steuerungsleitlinien der Einzelhandels- und Zentrumsentwicklung der Landeshauptstadt Potsdam, Potsdam, 2001, S. 34
- Pagels, R., Agieren statt lamentieren – der innerstädtische Einzelhandel handelt! in: Jones Lang LaSalle, Der City-Einzelhandel schlägt zurück, Retail Report 2001, Frankfurt a.M., Januar 2001, S. 8 f
- Salm, V., Revitalisierung von Innenstädten durch Strassenpools, Diplomarbeit, Universität Trier, Trier, April 2000
- Stadtkontor GmbH, Städtebaulicher Rahmenplan, Konkretisierung der Sanierungsziele, Sanierungsgebiete Babelsberg-Nord und –Süd, Potsdam, März 1999
- Stadtkontor GmbH, Ergebnisbericht Geschäftsstraßenmanagement in Potsdam-Babelsberg, Potsdam, Dezember 2000