



DSSW-Studie

## Nutzung gewerblicher Leerstände:

zwischen der Sicherung, Stärkung und  
Entwicklung von Standorten



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

Marianna Poppitz

DSSW-Studie  
Nutzung gewerblicher Leerstände:  
zwischen der Sicherung, Stärkung und Entwicklung von Standorten  
DSSW-Materialien, Berlin 2008

Herausgeber  
(alle Rechte vorbehalten)

Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft im  
Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V.  
Nollendorfplatz 3–4, 10777 Berlin  
Tel. +49.30.24 34 60 0  
Fax +49.30.24 34 60 15  
E-Mail [info@dssw.de](mailto:info@dssw.de)

Autorin

Marianna Poppitz, Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft  
Tel. +49.30.24 34 60 0  
E-Mail [marianna.poppitz@dssw.de](mailto:marianna.poppitz@dssw.de)

Bearbeitung/Redaktion

Jürgen Lembcke, Marianna Poppitz, Christoph Santl  
Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft

Gestaltung/Satz

Dunya Bouchi, Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft

*Titelbild: Behrens-Gebäude auf dem Alexanderplatz in Berlin, 2005.  
Foto: Achim Tack*



Das Deutsche Seminar für Städtebau und Wirtschaft ist eine Beratungs- und Forschungseinrichtung für die Erarbeitung von innovativen Handlungsmöglichkeiten zur Innenstadtentwicklung. Das DSSW arbeitet unter dem Dach des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. und wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie finanziert.

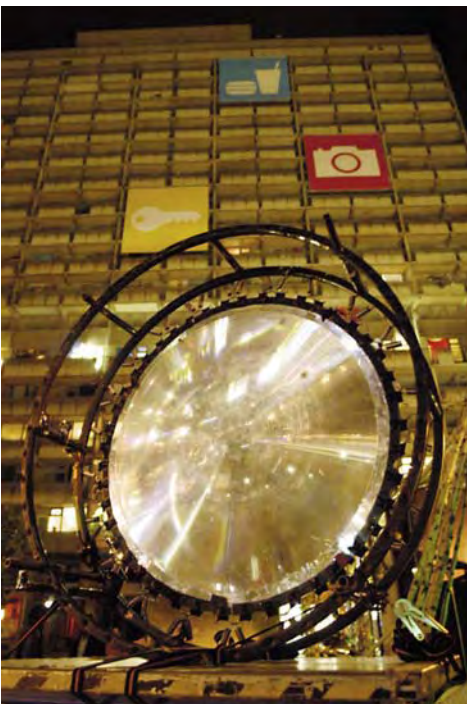
## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>Ziel und Inhalt der Publikation</b> .....	<b>4</b>
<b>Konzepte und Nutzungsmischungen für wegbrechende Handelsstandorte</b> .....	<b>5</b>
<b>Vernetzte Ansätze, Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten</b> .....	<b>8</b>
<b>Akteure des Leerstandsmanagements</b> .....	<b>9</b>
<b>Flexible Zukunftserwartungen temporärer Nutzungen</b> .....	<b>10</b>
<b>Zeitverläufe von Leerständen und Nutzungsinitiativen</b> .....	<b>10</b>
<b>Leerstandsdynamik und Maßnahmen</b> .....	<b>11</b>
<b>Das Handlungsfeld Flächenmobilisierung: räumliche Voraussetzungen und Planungsgrundlagen schaffen</b> .....	<b>13</b>
<b>Standortsicherung: klassisches Leerstandsmanagement</b> .....	<b>14</b>
<b>Innovative Prävention: Optimierung des Angebots, Neuprofilierung</b> .....	<b>16</b>
<b>Fortführung und Blickrichtung der Forschung zum Thema Leerstandsmanagement</b> .....	<b>20</b>
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>22</b>

## Einleitung

Die Entstehung von Leerstand hat eine räumliche und eine wirtschaftsstrukturelle Dimension; beide Faktoren bedingen und verstärken sich gegenseitig. Lokale wirtschaftliche Veränderungen werden durch Leerstand räumlich sichtbar und verstärken sich in der Folge durch eine gesteigerte negative öffentliche Wahrnehmung der betroffenen Lage. Initiativen zur Nutzung freier Räume wirken diesem Abwertungsprozess entgegen und setzen dagegen positive Signale. Auf diese Weise verändern sich Standorte, werden lokales Image und Identität umgeformt. Der Rückgang gewerblicher Nutzungen beeinflusst auch die Wettbewerbsfähigkeit einer Lage, die entweder im Zuge neuer Nutzungen oder einer allmählichen Entleerung neu definiert wird. Die verstärkte Fluktuation von Nutzungen kann Zeichen für die Dynamik und Attraktivität eines Standortes sein, im Gegenzug aber auch den Abwertungsprozess durch vermehrte Billigläden bedeuten. Kurzfristig ungenutzte Räume im Stadtgefüge können zum Testraum für neue, attraktive Nutzungen werden; langfristige und flächendeckende Leerstände dagegen sind ein Symbol für fehlende Perspektiven und sinkende wirtschaftliche Dynamik. Die Problematik des urbanen Schrumpfens wird direkt vor Ort spürbar und erzeugt gleichermaßen Handlungsdruck wie Ratlosigkeit, mit welchen Mitteln strukturellen demografischen und wirtschaftlichen Wandlungsprozessen begegnet werden kann.

*Zwei Problemfelder, eine Dynamik:  
Die wirtschaftlichen und räumlichen Effekte von Leerständen verstärken sich gegenseitig.*



*Temporäre Nutzung eines leer stehenden Hochhauses als Hotel in Halle-Neustadt. Quelle: Thomas Ziegler, Stadt Halle (Saale)*

Einige schrumpfende Städte haben versucht, durch Kunstaktionen offensiv und teilweise provokativ auf sich aufmerksam zu machen und so den Notstand als Vermarktungsansatz zu nutzen. Städte wie Hoyerswerda und Halle sind im Zuge der öffentlichen Auseinandersetzung mit Schrumpfungsprozessen bekannt geworden, hier gelang die vorübergehende Nutzung und Umwertung von Leerständen als Raum für kreative Projekte.<sup>1</sup> Bei temporären Aktionen zur Bespielung von Leerständen stellt sich jedoch abschließend immer auch die Frage nach der langfristigen Zukunft eines Standortes. Gut vermarktete künstlerische Aktionen ziehen zwar kurzfristig Medieninteresse auf sich; die Entwicklung realistischer Ziele für die Zukunft und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen ist aber wesentlich schwieriger, eher unspektakulär und doch zentral für den Standort.

Bei der Entwicklung lokaler Nutzungspotenziale kommt die wirtschaftliche Dimension der Leerstandsentwicklung zum Tragen: die Schwierigkeit, zukunftsfähige Konzepte für ungenutzte Immobilien zu finden. Oft werden temporäre Vermietungen, die Kaschierung<sup>2</sup> von Leerständen oder auch Events in Leerständen bereits als „Leerstandsmanagement“ bezeichnet. Der Umgang mit gewerblichem Leerstand sollte aber einen wesentlich weiteren Fokus haben, den einige gute Beispiele in deutschen Kommunen bereits erkennen lassen. Temporäre Lösungen, Events und Kaschierungen können erste Bausteine zum Erreichen dieses Ziels sein. Die gesamte Palette möglicher Handlungsfelder ist breiter. Sie reicht:

*Leerstandsmanagement in der Praxis: von der kurzfristigen, vorübergehenden Kaschierung bis zur langfristigen Entwicklung*

- von der temporären Kaschierung eines Leerstands im Rahmen eines Schaufensterwettbewerbs
- über die Verhandlung der Mietkonditionen für temporäre Nutzer
- bis hin zum betriebswirtschaftlichen Coaching für Existenzgründer mit dem Ziel der langfristigen Etablierung ihrer Geschäftsidee in einem freien Ladenlokal.
- Eine ideale Form von Leerstandsmanagement ist die dauerhafte Vernetzung mit Eigentümern zur vorausschauenden Vermittlung künftig frei werdender Räume an Nutzungsinteressenten, die in seltenen Fällen bereits praktiziert wird.



1 Das Projekt „Superumbau“ erforschte Schrumpfungs- und Rückbauprozesse in der Stadt Hoyerswerda aus einer künstlerischen Perspektive. Kunst als eine Art der Kommunikation ermöglichte hier die öffentliche Auseinandersetzung mit dem Rückbau einer Stadt, in der sich verschiedenste Schrumpfungsphänomene beispielhaft beobachten lassen. Gemeinsam mit den Einwohnern wurden unter anderem die Situation der Stadt und Vorstellungen über die Zukunft dokumentiert. In Zusammenarbeit mit den Anwohnern entstanden Ausstellungsräume, ein Café und ein temporäres Künstlerhotel. Der Abriss eines Plattenbaus setzte dem Projekt einen zeitlichen Rahmen. Quelle: <http://www.stadtimregal.de/deutsch/sir/bibl/hoy-pub/tischler.html> (letzter Zugriff am 07.03.2008)

In Halle-Neustadt haben Jugendliche ein leer stehendes Hochhaus zu einem temporären Hotel umgebaut, selbst betrieben und geführt. Zwei Wochen lang war das „Hotel Neustadt“ Ort eines internationalen Theaterfestivals. Während des Theaterfestivals war das Hotel mit 10.000 Besuchern zu 80 Prozent ausgebucht.

Quelle: [http://www.raumlabor-berlin.de/projekte/neustadt/neustadt\\_00.html](http://www.raumlabor-berlin.de/projekte/neustadt/neustadt_00.html) (letzter Zugriff am 11.03.2008)

2 Als Kaschierung wird das temporäre Verdecken von Leerständen bezeichnet, beispielsweise durch Plakate und Kunstaktionen in leeren Schaufenstern oder auch durch das Verhüllen ganzer Häuserfassaden.

Das Deutsche Seminar für Städtebau und Wirtschaft hat es sich zur Aufgabe gemacht, diese verschiedenen Ansätze und konkreten Beispiele für ihre lokale Umsetzung darzustellen. Im Rahmen der Studie „Leerstandsmanagement in Geschäftsstraßen“ wurden seit 2006 Ansätze zum Umgang mit gewerblichem Leerstand recherchiert und in ihrer strategischen Ausrichtung bewertet. Freie Ladenflächen bieten vielseitige Handlungspotenziale von der Sicherung, Stärkung bis hin zur Entwicklung von Geschäftsstraßen. Diese positive Perspektive auf ein eher negativ belegtes Thema<sup>3</sup> war ein Anreiz, die zahlreichen Handlungsoptionen aus der Praxis aufzunehmen und in ihren Effekten zu vergleichen, sowohl bei der Reduzierung von Leerständen als auch bei der Neuprofilierung von Standorten.

## Ziel und Inhalt der Publikation

Diese Publikation gibt einen Überblick der unterschiedlichen Handlungsfelder im Umgang mit gewerblichem Leerstand. Zunächst wird aufgezeigt, welche Nutzungen und Mischkonzepte neue Perspektiven und marktfähige Profile für Gewerbestandorte schaffen können. Unterschiedliche Standortbedingungen, notwendige Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten verschiedener Kommunen, der Einsatz und das Selbstverständnis lokaler Akteure bei der Umsetzung von Konzepten und schließlich die typischen Zeitabläufe von Leerständen werden umrissen. Zur Veranschaulichung grundlegender Zielsetzungen von Leerstandsinitiativen werden vier aus der Praxis recherchierte Beispiele beschrieben, die eine strategische Herangehensweise erkennen lassen. Nicht alle lokalen Initiativen sind auf ein klar formuliertes Ziel ausgerichtet. Für die präzise Unterscheidung möglicher Strategieansätze wurden prägnante und erfolgreiche Fallbeispiele aus Korbach, Berlin, Roding und Coburg herangezogen. Auf weitere Beispiele wird darüber hinaus verwiesen.

Ein grundlegendes Handlungsfeld im Umgang mit Leerstand ist das Management der räumlichen Ressourcen, um sie für Nutzungsinteressenten bereit zu stellen, sie zu verwalten und entsprechend zu vermitteln. Hierzu wird beispielhaft das Vorgehen in Korbach beschrieben. Die Neunutzung von leer stehenden Gewerberäumen kann verschiedene Zielsetzungen haben. Im Anspruch unterscheiden sich rein erhaltende Maßnahmen zur Minimierung des Leerstands von Ansätzen zur Optimierung des Angebots in einer Geschäftslage. Welchen Anteil Kunstaktionen zur temporären Nutzung von Leerständen an der Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung eines ganzen Quartiers haben, wird am Beispiel der „Kolonie Wedding“ in Berlin aufgezeigt.

*Gute Beispiele als Praxisanregung: die besten Effekte werden durch klare strategische Zielsetzungen erreicht.*



<sup>3</sup> Leerstand wird selbst in Zeiten allgemein bekannten demografischen Wandels und der voranschreitenden Deindustrialisierung noch immer als Schande wahrgenommen, die es eher zu überspielen denn zu konfrontieren gilt.

Die Besonderheit akquisitionsorientierter Maßnahmen ist ihre konzeptionelle Tragweite für den Standort. So gibt es lokale Initiativen zur Bespielung leerer Ladenflächen, die zugleich auch Startpunkt für die Gründung neuer Unternehmen werden. Ein Beispiel für die Umsetzung dieser Strategie wird anhand des Projektbüros „Unternehmergeist für Roding“ dargestellt. Das in Coburg umgesetzte schrittweise Vorgehen bei der Recherche, Ansprache und Ansiedlung von Filialunternehmen zur Aufwertung der Branchenmischung gibt schließlich Aufschluss darüber, wie auch national etablierte Unternehmen für einen engagierten Standort gewonnen werden können.

*Akquisitionsstrategien von der Förderung von Existenzgründern bis hin zur Ansiedlung von Filialisten tragen zur Standortprofilierung bei.*

## Konzepte und Nutzungsmischungen für wegbrechende Handelsstandorte

Reine Einzelhandelskonzepte sind an vielen wegbrechenden Handelsstandorten kaum wettbewerbsfähig. Die Lage von Kommunen in einem regionalen Konkurrenzgeflecht (mit Nachbarstädten wie auch mit Einkaufszentren an der Peripherie) „zwingt“ zur Innovation, zur Neudefinition inhaltlicher Konzepte für innerstädtische Attraktivität.

Die Bandbreite möglicher Neuausrichtungen des Angebots kann zunächst durch punktuelle Nutzungen und Events, etwa zur Weihnachtszeit, getestet werden (siehe Beispiele „Holy Shit Shopping“ und „Kaufhaus auf Zeit“ Seite 6). Langfristiger angelegte, zum Beispiel studentische Testnutzungen sind ein nächster Schritt zur möglichen Konsolidierung neuer Unternehmenskonzepte. Der finanziell aufwändigste und umfassendste Ansatz ist die gezielte Vermarktung und Etablierung eines gesamten Stadtteils mit einem neuen Profil, sei es als Freizeitstandort<sup>4</sup>, als Themenmeile oder durch Konzentration hochwertiger Angebote einer Branche<sup>5</sup>.



- 4 Ein ganzes Quartier als Freizeitstandort zu etablieren gelang im Brückstraßenviertel in Dortmund. Durch das kommunale Großprojekt eines neuen Konzerthauses wurde der Impuls zur Revitalisierung des gesamten umliegenden Quartiers gegeben. Das Viertel zeichnet sich heute durch eine Mischung von Kultureinrichtungen, Gastronomie und einem an Jugendlichen orientierten Einzelhandels- und Dienstleistungsangebot aus (<http://www.brueckstrassenviertel.com>).
- 5 Um das Niveau der lokalen gastronomischen Angebote zu stärken, bemüht sich der Unternehmerverein des Dresdener Stadtteils Pieschen um Unternehmen, welche die bestehenden Feinkostläden und Restaurants um weitere Spezialitäten ergänzen. So hat sich ein multikulturelles gastronomisches Profil entwickelt, das über den Standort hinaus Kunden aus der gesamten Stadt und Region anzieht (DSSW-Schriften 53 S. 41f).

### „Holy Shit Shopping“ und „Kaufhaus auf Zeit“: Testnutzungen zur Standortprofilierung

Im Berliner Café Moskau findet seit 2004 der originelle Weihnachtsmarkt „Holy Shit Shopping“ mit Produkten junger Kreativer und Designer statt. Neben den zahlreichen Partys und punktuellen Kunstausstellungen, die das leer stehende Gebäude temporär beleben, hat sich der Markt dort als regelmäßige Zwischennutzung an einem Wochenende im Dezember etabliert (<http://www.holyshitshopping.de>).

Ein weiteres Beispiel für ein temporäres Markthandelskonzept in gewerblichen Leerständen ist das „Kaufhaus auf Zeit“, das bisher in den Städten Bayreuth und Mönchengladbach stattgefunden hat. Kunsthandwerker aus Stadt und Umgebung konnten leere Ladengeschäfte als Schauwerkstatt und Verkaufsraum für ihre Unikate und Kleinserien nutzen. Die Ladengeschäfte waren für die Handwerker mietfrei, lediglich die Nebenkosten wurden auf alle Teilnehmer umgelegt. Diese Initiative schaffte eine attraktive stationäre Alternative zu Handwerksmärkten. Weitere Informationen unter <http://www.KaufhausaufZeit.de>, Zugriff am 03.07.08

Trotz ihres temporären Charakters können Zwischennutzungen zur längerfristigen Umorientierung von Standorten beitragen, wenn sie als Vorhut einer kritischen Masse neuer Nutzungen erkannt und gefördert werden. Pioniernutzer verschiedener Branchenrichtungen, die sich in benachteiligten Quartieren ansiedeln, sind oft Vorreiter nachfolgender Investitionen und wirtschaftlicher Nutzungen, die das Standortprofil nachhaltig verändern und prägen. Im Zuge der Verdrängung früherer Nutzungen und Anwohner verliert der Standort schnell wieder an Attraktivität für die ersten Neunutzer, deren Anspruch eher im Entdecken verborgener Potenziale lag als in der „Revitalisierung“. Allein die Sogwirkung der Pioniere bleibt: neue wirtschaftliche Nutzungen siedeln sich an, locken neue Zielgruppen an den Standort und schaffen ein günstiges Umfeld für weitere Investitionen.

*Pioniernutzer fungieren in benachteiligten Quartieren als Vorreiter für Investitionen und wirtschaftliche Nutzungen, die das Standortprofil nachhaltig verändern und prägen.*

So sorgen die insbesondere in Großstädten florierenden Branchen des Kulturwirtschaftssektors, der so genannten Kreativen Industrie, an bestimmten Standorten für wachsende Dynamik in den Bereichen Freizeit, Unterhaltung, Kommunikation (siehe „Ansiedlungsmotive kreativer Unternehmen am Beispiel der Leipziger Baumwollspinnerei“, Seite 7). Weniger beleuchtet wurde bisher, welche Rolle kulturelle Nutzungen in kleineren Städten und ländlichen Regionen als sozialer Treffpunkt und Bildungsinstanz spielen.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Die Konzentration von Bildungs-, Kultur- und Freizeitangeboten bietet eine Chance zur Bündelung lokaler Initiativen. So entstand zum Beispiel im brandenburgischen Fürstenwalde durch die Zusammenarbeit der Stadt mit mehreren lokalen Vereinen das Konzept der Kulturfabrik, die mit ihren kulturellen und freizeitorientierten Angeboten breit gefächerte Ziel- und Altersgruppen anspricht. Neben der Stadtbibliothek und einem Museum für Stadtgeschichte beherbergt das sanierte Fabrikgebäude einen Kinderladen, Veranstaltungsräume und Werkstätten für Besucher und Schulen. So wurde die revitalisierte innerstädtische Branche zum Zentrum des kulturellen Lebens in der Stadt (DSSW-Schriften 55 S. 113ff).

Das Problem kultureller Nutzungen an dezentralen Standorten ist die fehlende kritische Masse kreativer Milieus, die potenzielle Zielgruppen bilden könnten. Zu wenig Interessierte vor Ort, geringe regionale Anziehungskraft und zu große Entfernungen gegenüber Nachbarstandorten erschweren hier die Kundenbindung.

*Die Konzentration von Bildungs-, Kultur- und Freizeitangeboten bietet eine Chance zur Bündelung lokaler Initiativen.*

### Ansiedlungsmotive kreativer Unternehmen am Beispiel der Leipziger Baumwollspinnerei



*Historische Ansicht der Leipziger Baumwollspinnerei aus dem Jahr 1909. Quelle: Archiv Spinnerei*

Für die Ansiedlung kreativer Unternehmen und Netzwerke ist oft ein Zusammenspiel harter und weicher Standortfaktoren entscheidend. Eine vorhandene, alte Bausubstanz mit flexibel gestaltbaren Grundrissen und dem Flair des Unfertigen, Unsanieren ist für künstlerische Nutzer attraktiv, weil sie zum einen preiswert ist, zum anderen Freiraum zur Gestaltung eigener, individueller Arbeits- und Wohnabläufe bietet. Wie wichtig dieser Spielraum zur Eigeninitiative für kreative Unternehmer ist, lässt sich an der Entwicklung der ehemaligen Baumwollspinnerei im Leipziger Stadtteil Lindenau nachvollziehen. Das Areal erlangte als Zentrum für Kunst und Kultur internationale Bedeutung, nachdem sich dort neben verschiedenen künstlerischen und gewerblichen Betrieben die Neue Leipziger Schule um Neo Rauch ansiedelte. Bis heute sind die Gebäude des Industriegeländes nur teilweise saniert, so dass ihr ursprüngliches Erscheinungsbild und auch günstige Mietpreise weitgehend erhalten geblieben sind (<http://www.baumwollspinnerei.com>).



*Internationale Bedeutung als Zentrum für Kunst und Kultur erlangte die Baumwollspinnerei durch die dort ansässige Neue Leipziger Schule. Fotos (von links nach rechts): Martin Jehnichen (1), Uwe Walter (2-4)*

Chancen für die Entwicklung funktionsfähiger Wirtschaftsstandorte liegen in der Vernetzung von Angeboten und in der Nutzung von Synergien, die sich in Form von Unternehmenskopplungen, Agglomerationen und Clustern bereits verstärkt beobachten lassen. Zahlreiche Unternehmen verbessern heute ihre Marktchancen durch die Integration ergänzender oder nicht komplementärer Angebote in ihr Geschäftskonzept. Dabei werden Angebote aus den Bereichen Einzelhandel, Gastronomie, Ladenhandwerk, Handwerk und Dienstleistungen zunehmend vermengt, weil sie gerade in der Mischung für eine immer sprunghaftere, heterogene Nachfrage attraktiv sind. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Nutzung von Synergien zwischen frequenz- und nachfrageorientierten Nutzungen. So zieht zum Beispiel die Kombination dreier Unternehmen in einem innerstädtischen Leerstand der Kleinstadt Hückeswagen Besucher an, die durch räumliche Kopplung alle Ladenbereiche wahrnehmen und zur Nutzung für gewöhnlich getrennter Angebote animiert werden. Ein hochwertiger Textilanbieter, dessen teure Markenkleider die Kunden an seinem früheren, isolierten Standort abschreckten, erfreut sich erhöhten Kundenzulaufs, seit er sich in dem größeren Ladengeschäft mit einem Anbieter für Geschenke und einem Fotoatelier zusammengeschlossen hat. Die Geschenkartikel locken im Eingangsbereich, der ohne Trennwände auskommt und fließend in die beiden anderen Geschäfte führt. Durch diese räumliche Verbindung bekommt der spontane, für gewöhnlich kurze Besuch zum Kauf von Geschenkartikeln eine neue Qualität: die verknüpften, anspruchsvollen Angebote regen zum längeren Verweilen an. Eine Voraussetzung der Integration gekoppelter Nutzungen ist die Bereitstellung passender Räume, die teilweise mit Umbaumaßnahmen verbunden sind.

*Chancen für die wirtschaftliche Entwicklung liegen in der Vernetzung von Angeboten und in der Nutzung von Synergien durch Unternehmenskopplungen, Agglomerationen und Cluster.*

*Eine ausführliche Beschreibung dieser und weiterer Nutzungskopplungen findet sich in den DSSW-Schriften 53 und 55.*

## Vernetzte Ansätze, Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten

Eine große Rolle bei der Entwicklung von Zukunftschancen für einen Standort spielt die Mobilisierung und Vernetzung lokaler Akteure, Unternehmens-, Bürger- und Interesseninitiativen. Die Verknüpfung verschiedener Maßnahmen zur Bespielung von Leerständen, Akquisition von Nutzungen, Kontaktaufnahme zu beteiligten Akteursgruppen wie Interessenverbänden, Multiplikatoren (Wohnungsbaugesellschaften, Expansionsleiter von Filialisten, Sprecher lokaler Initiativen) sowie Zusammenführung und Abstimmung der bestehenden Interessen sind als Einzelschritte allesamt Bestandteil einer aktiven Standortentwicklung.

*Zu einer aktiven Standortentwicklung gehören die Vernetzung verschiedener Leerstandsinitiativen, die Akquisition von Nutzungen und die Zusammenführung von Interessen.*

Die Menge an möglichen Aktivitäten lässt bereits erkennen, wie aufwändig ein vernetzter Ansatz ist: die Koordinationsarbeit eines lokalen Leerstandsmanagements ist nicht nebenher gemacht, sondern entspricht mindestens einer Vollzeit-Arbeitsstelle. In mehreren (oft größeren) Kommunen, in denen solche vernetzten Ansätze erfolgreich durchgeführt wurden, waren die Ressourcen zu Finanzierung solch einer koordinierenden Person vorhanden. Der Erfolg hängt

*Die Koordinationsarbeit eines lokalen Leerstandsmanagements ist aufwändig und entspricht mindestens einer Vollzeit-Arbeitsstelle.*

auch mit der Umsetzung eines klar formulierten Entwicklungskonzepts für Stadt oder Standortlage zusammen. Starke lokale Interessenvertretungen haben einen wichtigen Anteil an der Mobilisierung von finanziellen Mitteln.

*Starke lokale Interessenvertretungen haben einen wichtigen Anteil an der Mobilisierung von finanziellen Mitteln.*

Viele Kleinstädte können es sich nicht leisten, hochspezialisierte Dienstleister zur lokalen Vernetzung und Beratung dauerhaft anzustellen. Teilweise fehlt dort aber auch das Problembewusstsein, um zu erkennen, dass bestimmte Nutzungspotenziale sich aufgrund fehlender Förderung und Begleitung nicht entwickeln.<sup>7</sup>


## Akteure des Leerstandsmanagements

Treibende Kräfte der Standortprofilierung sind lokale Multiplikatoren: Personen, die aus persönlichem Engagement heraus Initiativen starten, Interessen bündeln und abstimmen. Die besondere Fähigkeit lokaler Multiplikatoren liegt darin, das Innovationspotenzial neuer Unternehmen zu erkennen und ihre positive Ausstrahlkraft auf das wirtschaftliche Umfeld zu fördern. So weiß zum Beispiel ein guter Quartiersmanager, welche Existenzgründer an seinem Standort auf den Markt drängen; auch lokal verhaftete private Unternehmensberater und Citymanager kleinerer Kommunen können diesen Überblick haben. In Großstädten gilt es dagegen, die richtige lokale Größenordnung, das „Viertel“ oder den „Kiez“ zu finden, die eine Einheit in der wirtschaftlichen Entwicklung bilden oder zusammenwachsen könnten. Wenn in einem solchen lokalen Feld das Wissen um die bestehende Nachfrage auf Seiten der Unternehmer mit der Kenntnis von Marktnischen und lokalem Kundenbedarf verknüpft wird, können gezielt Unternehmen mit hoher Sogwirkung gefördert werden: Pioniernutzer, die eine Reihe von Folgeansiedlungen nach sich ziehen.

*Die Kenntnis von Marktnischen und lokalem Kundenbedarf kann genutzt werden, um gezielt Unternehmen mit hoher Sogwirkung zu fördern.*

Bei ausreichender Attraktivität erstreckt sich diese Sogwirkung über den Standort hinaus und auch ortsfremde Gründer oder Unternehmen mit Expansionsbedarf siedeln sich an. Teilweise wird die Ausstrahlungskraft auch zum Problem für alteingesessene Unternehmen und Anwohner. Die beiden Pole dieser Entwicklung werden als „endogene“ (von Ortsansässigen ausgehende) und „exogene“ (durch Hinzuziehende entstehende) Potenziale bezeichnet; eine Balance zwischen beiden zu finden ist zumindest der Anspruch vieler geförderter Stadtentwicklungsprogramme. In der Praxis zeigt sich gerade diese Verknüpfung als schwierig; im Zuge der Aufwertung ärmerer Stadtteile findet statt einer Integration des Neuen in das Alte oft eine soziale Verdrängung und die Substi-

*Pioniernutzungen ziehen auch über den Standort hinaus weitere Gründer oder expandierende Unternehmen an.*

 <sup>7</sup> Das auf Seite 16 beschriebene Beispiel Rodings zeigt, welche positiven Effekte ein engagierter lokaler Multiplikator bei der Nutzung gewerblicher Leerstände erzielen kann. Auch wenn die kommunale Finanzierung des lokalen „Kümmerers“ 2007 eingestellt wurde, sollte das Beispiel als Anregung für ähnliche Ansätze zur langfristigen Stabilisierung neuer Nutzungen in wegbrechenden Handelslagen verstanden werden.

tution von Bewohnern und Gewerbetreibenden statt. Dieser Prozess wird Gentrifizierung (bzw. Gentrification) genannt.<sup>8</sup> Das Phänomen konnte beispielsweise in dem zentral gelegenen Berliner Stadtteil Prenzlauer Berg ab Anfang der 90er Jahre über einen Zeitraum von 10 Jahren beobachtet werden. Zunächst zogen die so genannten Pioniere zu; typischerweise Studierende, Lebenskünstler und Kreative, die den Wandel einzelner Kieze mit ihrer alternativen Lebensweise und ihrem kulturellen Kapital einleiteten. Den Pionieren folgten die so genannten Gentrifizierer: am beruflichen und wirtschaftlichen Erfolg orientierte Selbständige, Freiberufler und leitende Angestellte, die über ein höheres ökonomisches Kapital verfügen und mit ihrem Lebens- und Konsumstil Träger der Gentrifizierung sind.

## Flexible Zukunftserwartungen temporärer Nutzungen

Besonders im Zusammenhang struktureller Leerstände stellt sich die Frage, mit welchen Zukunftserwartungen Ansätze zur temporären Nutzung von Leerstand umgesetzt werden können. Um die Beständigkeit von Standorten künftig zu sichern, muss stärker in Zeiträumen und Entwicklungsschritten gedacht werden.

*Zur Sicherung von Standorten muss stärker in Zeiträumen und Entwicklungsschritten gedacht werden.*

Möglichkeiten zur Erweiterung oder Spezialisierung von Geschäftsmodellen sollten dabei die Richtlinie zur räumlichen Anpassung von Flächenressourcen geben. Um Leerstände für neue, riskante und womöglich innovative Nutzungen zugänglich zu machen, kann auch erfolgreich auf das Engagement der Nutzer selbst zurückgegriffen werden, wie das Beispiel vieler zum Betriebskostenpreis vermieteter und in Eigenregie instand gesetzter Gewerberäume zeigt („Kolonie Wedding“, Seite 15). Auch die Entwicklung passgenauer Mikrofinanzierungsangebote sowohl für kleine Existenzgründungen als auch zur Anmietung und Herrichtung entsprechender Gewerberäume ist eine Möglichkeit zur Nutzung von Leerständen.

*Möglichkeiten zur Erweiterung oder Spezialisierung von Geschäftsmodellen sollten die Richtlinie zur räumlichen Anpassung von Flächenressourcen geben.*

*DSSW (Hrsg/2007): Zugang zu Finanzmitteln für KMU – Maßnahmen von Städten in benachteiligten Stadtteilen. Zusammenfassende Darstellung des Abschlussberichts des URBACT-Netzwerks ECO-FIN-NET. DSSW-Schriften 58. Berlin*

## Zeitverläufe von Leerständen und Nutzungsinitiativen

Die Entwicklung und Wirkung von Leerständen kann in einem zeitlichen Verlauf beschrieben und erklärt werden (s. Grafik 1, Seite 11). Der erste unmittelbare Effekt wird im öffentlichen Raum bemerkbar, wo leer stehende Geschäfte bereits dem Passanten als Erlebnislücken im Straßenbild auffallen. Treten diese Lücken vermehrt auf, wird das Gesamtbild eines Standortes negativ beein-



<sup>8</sup> Glatter, Jan (2006): *News from the blind men and the elephant? – Welche neuen Erkenntnisse bietet die jüngere Gentrificationforschung? In: Europa Regional. Zeitschrift des Leibniz-Instituts für Länderkunde, Universität Leipzig, 14. Jahrgang, Heft 4/2006, S. 156-166.*

flusst, dauerhafte Imageschäden sind das Ergebnis. In der Folge ziehen attraktive Nutzungen fort, Angebotslücken entstehen und verdichten sich zum Negativtrend sinkender Qualität verbleibender Nutzungen. Die Abwärtsspirale schwindender hochwertiger Nutzungen und der damit verbundene zunehmende Mietpreisverfall werden als Trading-Down-Prozess bezeichnet.

## Leerstandsdynamik und Maßnahmen

	kurzfristiger vereinzelter Leerstand	mittelfristiger vereinzelter Leerstand	mittelfristig vermehrter Leerstand	langfristig vermehrter Leerstand	<b>Ausmaß/Zeitverlauf</b>
	<b>Sporadischer Leerstand</b>  betriebsbedingter Leerstand  Fluktuation	<b>Umbruch-Leerstand</b>  z. B. durch Wegfall bzw. Verlagerung Frequenzbringer.  Erlebnislücken, drohende Imageverluste.	<b>Leerstands-induzierter Leerstand</b>  Trading Down-Prozess.  Angebotslücken, hohe Fluktuation und Billiganbieter. Gravierende Umsatzeinbußen der Eigentümer.	<b>struktureller Leerstand</b>  z. B. schrumpfende Standorte/Regionen.  Prägender Imagewandel, Neuorientierung erforderlich.	<b>Standorttypen</b>
	vorausschauende Akquisition und Flächenvermittlung, innovative Angebotsprofilierung	Temporäre Nutzungen  Testnutzungen, Existenzgründungs-Förderung und Beratung	Beratung von Eigentümern  Mietpreissenkungen  Testnutzungen fördern	Pioniernutzungen ermöglichen  Geschäftsstraßen-Verkürzung, Konzentration des Einzelhandels, Umnutzung  Laisser faire	<b>Maßnahmen vor Ort</b>
	Wettbewerb Geschäftsidee	Kunst- und Kulturaktion, Leerstand kaschieren	Inkubatoren (Existenzgründerzentren) und Nischenutzungen ansiedeln		<b>Ergänzende Maßnahmen</b>

Grafik 1: Um einzuschätzen, an welchen Stellen unterschiedliche Maßnahmen effektiv eingesetzt werden können, muss der zeitliche Verlauf und die Verfestigung des Leerstands richtig bewertet werden. Diese Grafik verdeutlicht zum einen, welche Problemlagen es in den unterschiedlichen Etappen der Leerstandsentwicklung gibt (Standorttypen). Zum anderen werden hier Möglichkeiten zum Umgang mit Leerstand je nach Verfestigungsgrad aufgezeigt und zeitlich verortet.

Über die räumliche Wirkung hinaus setzt Leerstand ein Signal des Umbruchs, das im Entstehungsstadium sowohl positiv als auch negativ gewertet werden kann. So bewirkt eine schnelle Nachnutzung durch Billiganbieter einen Abwertungsprozess der gesamten Geschäftslage. Testnutzungen für bislang unerprobte Geschäftskonzepte bringen dagegen anfängliche Mieteinbußen und ein höheres Wirtschaftsrisiko mit sich, können aber längerfristig zur inhaltlichen Neuausrichtung beitragen. Mietpreisdifferenzierungen sind ein gängiges Mittel, um eine attraktive Branchenmischung zu schaffen. In Einkaufszentren werden weniger rentable, aber attraktive Nutzungen wie zum Beispiel Blumengeschäfte subventioniert und zu günstigen Mietkonditionen in das Gesamtkonzept integriert. Zur Entfaltung von Synergien zwischen kleineren Unternehmen sind auch gezielte, parallele Ansiedlungen sinnvoll. Durch lokal gestreute Mietvergünstigungen, etwa im Rahmen von Quartiersmanagements, bilden sich Führungsvorteile auch „von selbst“ heraus, wenn sich beispielsweise Künstler, Designer oder weitere kreative Unternehmen eines bestimmten Bereichs in räumlicher Nähe zueinander ansiedeln.

### Kreativer Standort für kreative Unternehmenskonzepte: der Berliner Friedrichshain

Im Berliner Bezirk Friedrichshain schafft die hohe Konzentration kreativer Kleinunternehmen das notwendige Umfeld für immer wieder neue, originelle Geschäftskonzepte und Allianzen. Hier florieren zum einen provokative Unternehmenskopplungen, wie zum Beispiel eine Fahrschule mit angeschlossenem Weinhandel (DSSW-Schriften 53 S. 55f). Zum anderen existieren temporäre und preisgünstige Nutzungskonzepte, wie das Textilkaufhaus, wo junge Designer, Künstler und Kreative eigene Kreationen verkaufen und Kurse zum Selbstmachen anbieten. Diese Unternehmen profitieren ebenso von dem alternativ geprägten Kiezstandort, der die potenzielle Nachfrage für ihre Angebote beherbergt, wie auch von den günstigen Mieten ihrer gemeinschaftlichen Zwischennutzung. Das alternative Kaufhauskonzept hat sich als Zwischennutzung in einem geräumigen Ladenleerstand etabliert und beherbergt derzeit 9 Unternehmen (<http://www.altestextilkaufhaus.de>).



Altes Textilkaufhaus im Boxhagener Kiez, Berlin Friedrichshain. Foto: DSSW

Die Schwierigkeit bei der Planung von Leerstandsmaßnahmen ist, dass viele Initiativen und Aktionen an temporäre Fördermittel geknüpft sind und selten die erforderliche Kontinuität gegeben ist, um Schritte aufbauend für die Entwicklung des Standorts einzusetzen. So entwickelt sich lokales Leerstandsmanagement oft ähnlich sprunghaft wie die kurzfristig überbrückten Leerstände; nach jahrelangen Initiativen kann innerhalb einer Kommune oft auf eine ganze Reihe verschiedenster Versuche und Aktionen zurückgeblickt werden, die sich kaum zum stimmigen Bild einer konsequenten Strategie fügen. Räumliche Prioritäten bei der Leerstandsbehebung ergeben sich in der Praxis zumindest durch die städtebauliche Bedeutung von Standortlagen, ihre Zentralität und Frequenz sowie die Qualität des Angebots im Umfeld. Infolge des verschärften Standortwettbewerbs verkürzen sich auch Nutzungszyklen zentraler Lagen. Dies erhöht weiterhin den lokalen Handlungsdruck im Umgang mit unmittelbar auftretenden Leerständen.

### Das Projekt „Haushalten“ in Leipzig

Ein Beispiel für die städtebaulich begründete Erhaltung von Leerstandslagen ist das Projekt „Haushalten“ in Leipzig. Diese Initiative entwickelte sich aus der Notwendigkeit, städtebaulich bedeutsame Eckgebäude, die aufgrund der Verkehrsbelastung über geringe Wohnqualität verfügen, vor dem Verfall zu bewahren. Soziale Vereine und Privatpersonen dürfen sich dort zur kostenlosen Nutzung installieren und übernehmen im Gegenzug Hauswartaufgaben für die Gebäude (<http://www.haushalten-leipzig.de>)

Zur Reduzierung oder temporären Nutzung von Leerständen kann an sehr unterschiedlichen Hebelpunkten angesetzt werden: von der Durchführung publikumswirksamer Veranstaltungen, die den Standort wieder ins positive Licht des öffentlichen Interesses rücken, über die Aushandlung differenzierter Mietverträge je nach Dauer der angestrebten Nutzung bis hin zur Förderung und Konsolidierung von Existenzgründungen. In der Folge punktueller Maßnahmen können erfolgreich angelaufene Strategiekonzepte räumlich ausgedehnt, multipliziert werden. Ist das Ziel der Leerstandsbehebung erfüllt und sind keine Räume mehr frei, öffnen sich neue Perspektiven: aus erfolgreichen Projekten zur Nutzung von Leerständen eine kontinuierliche Begleitung zur Konsolidierung und Vernetzung der neuen Unternehmen in ihrem Geschäftsfeld zu entwickeln. Im längerfristigen Prozess der Neuorientierung weg brechender Handelsstandorte hängt die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen maßgeblich von der Verknüpfung der Teilschritte ab.

*Im längerfristigen Prozess der Neuorientierung weg brechender Handelsstandorte hängt die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen maßgeblich von der Verknüpfung der Teilschritte ab.*

### Das Handlungsfeld Flächenmobilisierung: räumliche Voraussetzungen und Planungsgrundlagen schaffen

Die Mobilisierung leer stehender Gewerbeflächen für neue Nutzer setzt eine gute Kenntnis der räumlichen Ressourcen voraus. In vielen Kommunen werden Datenbanken als Instrument zur Erfassung von freien Ladenflächen genutzt. Wie effektiv diese Erhebungen zur Neunutzung von Leerständen beitragen,

*Wie effektiv Datenbanken bei der Erfassung freier Ladenflächen zur Neunutzung beitragen, hängt von der aktiven Vermittlung der Räume ab und setzt gezielte Vermarktung und Akquisition voraus.*

hängt von der aktiven Vermittlung der Räume ab. Die Aktivierung einer Nachfrage für die Flächen setzt gezielte Vermarktungs- und Akquisitionsschritte voraus. Passive Gewerberaumbörsen, die als öffentliche Plattform im Internet Informationen zu bestehenden Leerständen bieten, reichen nicht aus. Oft setzen sie sogar kontraproduktive Signale und schrecken Investoren ab, denn sie präsentieren den Standort an seiner Schwachstelle. Erfolgreicher sind aktive Gewerberaumbörsen mit gezielter Ansprache und Betreuung potenzieller Nutzungsinteressenten. Bereits bei der Erfassung der Leerstände ist die (mangelnde) Eignung für bestimmte Nutzungen zu vermerken (Roding, Seite 16). So kann den anvisierten Nachnutzern bei der Akquisition ein knappes Exposé über die nutzungsrelevanten Daten der Bausubstanz angeboten werden (Coburg, Seite 18). In der Gesamtschau der Beispiele wird deutlich, dass auch weitergehende Strategien zur Standortsicherung oder Angebotsoptimierung bei der Ermittlung und Erfassung räumlicher Ressourcen anfangen. Dieses Handlungsfeld ist also nicht isoliert zu betrachten sondern stellt eine wichtige Basis für weitere Schritte dar.

### ■ Flächenmanagement Korbach: Differenzierung von Standortlagen und Mietpreisanpassungen

Das in Korbach seit 2004 eingeführte Ladenflächenmanagement war an die Ermittlung differenzierter Leerstands- und Flächenpotenziale geknüpft. Über die vorhandenen Leerstände hinaus wurden alle bestehenden Nutzungen und potenziell frei werdenden Ladenflächen erfasst und in ein nicht-öffentliches Geografisches Informationssystem (GIS) eingepflegt. Die Daten umfassen Informationen zu Lage, Leerstand, Immobilieneigentümer, Kaufkraftkennziffer und Einzugsgebiet. Angelehnt an die Ergebnisse einer Stärken-Schwächen-Analyse wurden die Handelslagen der Stadt in A-, B-, C- und Streulagen gegliedert. Diese Unterteilung bildet die Argumentationsgrundlage für Mietpreisberatungen und -verhandlungen der Wirtschaftsförderung Korbach Goldrichtig GmbH mit den Eigentümern bei der Vermittlung von Leerständen an Nutzungsinteressenten. Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft ist Hauptkoordinatorin der Initiativen zur Neunutzung der Leerstände. Sie übernimmt die Akquisition potenzieller Mieter und berät die Eigentümer der Ladengeschäfte. Der Wirtschaftsförderer stellt zu diesem Zweck persönlichen Kontakt zu den Eigentümern her und bietet seine Hilfe zur Überwindung des Leerstands an. Eigentümer, die ihm aus seiner täglichen Arbeit vor Ort nicht bekannt sind, macht er ausfindig und kontaktiert sie telefonisch. Dank dieser aktiven Vorgehensweise und der ausgehandelten Mietpreissenkungen konnten die Ladenleerstände in Korbach zwischen 2003 und 2008 um 70 % gesenkt werden.

## Standortsicherung: klassisches Leerstandsmanagement

Den meisten Maßnahmen im Leerstandsmanagement liegt der Anspruch zugrunde, Qualität und Angebotsmischung bestehender Handelsstandorte zu erhalten und zu sichern. Um zu vermeiden, dass sich Leerstandsphasen negativ auf das Umfeld auswirken, werden temporäre Aktionen und Zwischennutzungen installiert, die das Vakuum fehlender Nachnutzungsperspektiven überbrücken und positive öffentliche Aufmerksamkeit auf sich und den Standort lenken.

*Temporäre Aktionen und Zwischennutzungen überbrücken das Vakuum fehlender Nachnutzungsperspektiven und lenken kurzfristig positive öffentliche Aufmerksamkeit auf den Standort*

Begleitende Maßnahmen zur Verhandlung von Mietverträgen und Anpassung der Mietpreise sind erforderlich, um die Zwischenlösungen zu implementieren. Elementar ist hierbei die Einbindung und Beratung von Eigentümern als Schlüsselakteure von Mietpreissenkungen.

*Wichtig ist die Einbindung und Beratung von Eigentümern als Schlüsselakteure von Mietpreissenkungen.*

Auch dieser Bereich des „klassischen“ Leerstandsmanagements zeichnet sich durch potenzielle Übergänge hin zur innovativen Angebotsoptimierung aus: temporäre Nutzungen können sich konsolidieren und sind dann nicht mehr Lückenfüller zur Erhaltung bestehender Funktionen, sondern mitunter Vorreiter einer neuen Ausrichtung des gesamten Standorts.

### „Kolonie Wedding – Kunst nutzt Freiraum“ in Berlin

Der Soldiner Kiez des Berliner Bezirkes Wedding hat mit Armut, sozialer Marginalisierung und strukturellem Leerstand zu kämpfen. Um seinem schlechten Image entgegenzuwirken, wurde ein Projekt zur Erschließung von Ladenleerständen durch temporäre künstlerische Nutzungen gestartet. Leere Ladengeschäfte werden dort seit 2001 als Galerien und Arbeitsräume an junge Künstler zum Betriebskostenpreis vermietet. Zu Beginn der Aktion wurden neun Projekträume an 35 Nutzer vermittelt. Bis heute hat sich die Zahl der künstlerisch genutzten Ladenflächen auf 27 erhöht. Davon sind 17 Ladengeschäfte im Besitz der DEGEWO-Wohnungsbaugesellschaft. Im Laufe der Zeit haben sich private Eigentümer dem Konzept angeschlossen und vermieten 10 weitere leerstehende Geschäfte zum Betriebskostenpreis. Eine Auflage in den Mietverträgen ist, dass die Läden an einem festgelegten Abend ein Mal monatlich mit Programm, Ausstellung, Performance, Lesung oder Konzert dem Publikum geöffnet werden sollen. Dabei sollen auch Werke anderer Künstler ausgestellt werden, um ein abwechslungsreiches Angebot zu schaffen und die Vernetzung der Künstler zu stärken. Das begleitende Rahmenprogramm läuft zum Teil über mehrere Tage und ist im gesamten Kiez populär geworden, wie zum Beispiel die „Lange Nacht des Döners“.

Das Projekt „Kolonie Wedding – Kunst nutzt Freiraum“ begann 2001 als dreimonatige Aktion. Das Konzept wurde in Kooperation mit der DEGEWO erweitert; seit Anfang 2002 gibt es monatliche Kunstveranstaltungen. Die temporäre Aktion hat sich zur ständigen kulturellen Einrichtung im Bezirk entwickelt und ist in sechs Jahren Laufzeit über den Bezirk hinaus bekannt geworden. Die Koordination des Gesamtprojektes übernahm in den ersten Jahren das Quartiersmanagement Soldiner Straße. Ende 2004 wurde der Verein Kolonie Wedding e.V. gegründet, der die Organisation der Veranstaltungen durchführt. Soziale Einrichtungen und Nachbarschaftsvereine werden regelmäßig in die Aktivitäten eingebunden. Wesentliche Finanzierungsimpulse sind neben der Förderung im Rahmen des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ der Mietverzicht der Wohnungsbaugesellschaft und das Aufbringen von Sachmitteln durch die Künstler. Die öffentlichen Fördermittel erhält das Projekt noch bis Ende 2008. Zunehmend sind auch private Immobilieneigentümer dem Projekt gegenüber aufgeschlossen und vermieten Leerstand zu Betriebskosten für künstlerische Zwischennutzungen.



Die Galerie Eiswürfel ist eines der ältesten Mitglieder der Kolonie Wedding.  
Quelle: Sonya M. Kraus

## Innovative Prävention: Optimierung des Angebots, Neuprofilierung

Maßnahmen zur Optimierung des Angebots erfordern konzeptuelle Vorarbeit und funktionieren in der Verknüpfung verschiedener Schritte. Hierbei müssen Entwicklungsziele für den Standort formuliert werden. Die Konzeption kann in einem offenen, Ideen und Initiativen beteiligenden Prozess entstehen, so zum Beispiel in einem öffentlichen Ideenwettbewerb oder bei der Öffnung von Wochenmärkten für neue Anbieter, Existenzgründer.

Ein weiterer Weg zur Neuorientierung liegt in der gezielten Anwerbung neuer Nutzer, sei es probeweise durch die temporäre Etablierung von Testnutzern (mit der Option zur späteren Konsolidierung am Standort), durch Beratung potenzieller Nutzer oder direkte Akquisition neuer Unternehmen. Zur Umsetzung eines angestrebten Profils können auch gezielt Gründer beraten und bestimmte Branchen gefördert werden. Auch von lokalen Unternehmen etablierte Nutzungskopplungen tragen zur Standortprofilierung bei. Beratungen von Eigentümern werden zur Anpassung der Mietpreise für neue Nutzer durchgeführt.

*Die Optimierung des Angebots erfordert konzeptuelle Vorarbeit und funktioniert in der Verknüpfung verschiedener Schritte. Hierbei müssen Entwicklungsziele für den Standort formuliert werden.*

*Zur Neuprofilierung können Testnutzungen angesiedelt, Unternehmen beraten und akquiriert sowie gezielt attraktive Nutzungskopplungen gefördert werden.*

### Gründungen im Leerstand managen: räumliche Ressourcen als Startpunkt neuer Unternehmensmodelle in Roding

Lokale Initiativen zur Bespielung leerer Ladenflächen können zugleich auch Startpunkt für die Gründung neuer Unternehmen werden. In Roding arbeitete seit Februar 2005 eine eigens dafür gegründete Initiative, das Projektbüro „Unternehmergeist für Roding“, an der Vermittlung zwischen Existenzgründern als Nutzungsinteressenten günstiger Ladenflächen

*Lokale Initiativen zur Bespielung leerer Ladenflächen können zugleich auch Startpunkt für die Gründung neuer Unternehmen werden.*

und Eigentümern leer stehender oder von Leerstand bedrohter Räumlichkeiten. Die erfolgreiche Vermittlung der Räume füllte nicht nur temporär Erlebnislücken im Straßenbild. Das Projektbüro hat zusammen mit den Existenzgründern dauerhafte Geschäftskonzepte für die neuen Ladennutzungen erarbeitet. Zum Prozess der Etablierung neuer Nutzungen gehörte auch die Aushandlung günstiger Mietkonditionen, die vor allem in der Startphase oft die Voraussetzung für eine finanzierbare Unternehmensgründung sind.

Ideengeber und Initiator des Projektes war Ludwig Janssen, der an die Stadt Roding herantrat und eine private Beratungsgesellschaft zur Kooperation bewegen konnte. Im Zuge seines Projektansatzes wurde Janssen von der Beratungsgesellschaft angestellt, um im Auftrag der Stadt das Projektbüro „Unternehmergeist für Roding“ zu leiten. Als treibende und koordinierende Kraft führte er unter anderem das Coaching für Existenzgründer durch. Auf seine Beratung und Vermittlung hin konnte sich eine ganze Bandbreite neuer Nutzungen in leer stehenden Ladengeschäften der Kleinstadt etablieren: verschiedene Dienstleistungen, Kunst- und Handwerksbetriebe mit Ateliers und Kursangeboten, kreative Nutzungskopplungen (Floristikfachgeschäft mit Kunsthandwerkskursen) und Gastronomie. Im ersten Projektjahr führten 30 Beratungen zu 7 Geschäftsgründungen. Zu den vorbereitenden Maßnahmen des Projektbüros gehörten neben der Erfassung potenzieller und vorhandener Leerstände auch die Bewertung ihrer Eignung für unterschiedliche Nutzer. Verhandlungen mit den Eigentümern zu Mietpreisvergünstigungen waren ein weiterer wichtiger Baustein in dieser Akquisitionsstrategie.

Die Projektidee zur Aktivierung von Leerständen als Starträume für neue Nutzungen hat nicht nur gut funktioniert, sie erfüllte die selbst gesetzten Ziele ihres Initiators Ludwig Janssen: In der Stadt gibt es keine einzelhandelsrelevanten Leerstände mehr, und viele der neu angesiedelten Existenzgründer konnten sich hervorragend etablieren und konsolidieren sich am Standort. Trotz – oder aufgrund – der erreichten Erfolge wurde die kommunale Finanzierung für das Projektbüro im Sommer 2007 nicht mehr verlängert. Interessant wäre es, aus solchen erfolgreichen Projekten zur Nutzung von Leerständen eine kontinuierliche Begleitung zur Konsolidierung und Vernetzung der neuen Unternehmen in ihrem Geschäftsfeld zu entwickeln. So können zum Beispiel Coachings für Existenzgründer auch Jahre nach dem beruflichen (Wieder-) Einstieg eine Rolle bei der Stabilisierung der Unternehmen spielen, weil durch gute betriebswirtschaftliche Schulungen die Grundlagen zur Analyse und Fortentwicklung des eigenen Geschäftskonzepts gegeben werden. Aus kommunaler Sicht bietet die Investition in kontinuierliche Beratungsangebote für Unternehmen vor Ort eine Chance, wirtschaftliche Potenziale direkter zu fördern und lokale Stärken auszubauen.

*Die Aushandlung günstiger Mietkonditionen ist vor allem in der Startphase oft die Voraussetzung für eine finanzierbare Unternehmensgründung.*

*Betriebswirtschaftliche Schulungen liefern auch Jahre nach der Unternehmensgründung wichtige Grundlagen zur Analyse und Fortentwicklung des eigenen Geschäftskonzepts.*

*Kommunen können durch Investitionen in lokale Beratungsangebote die Stärken und Potenziale der Unternehmen vor Ort nachhaltig ausbauen.*



*Durch die Beratung und Vermittlung des Projektbüros „Unternehmergeist für Roding“ konnten sich verschiedene Existenzgründer mit individuellem Geschäftsprofil in der Kleinstadt Roding etablieren. Foto: Alexander Kunz*

### Optimierung des Angebots in Coburg

Dass innovative Prävention auch an Standorten mit geringem Handlungsdruck sinnvoll und erfolgreich sein kann, wird am Beispiel Coburgs erkennbar. Mit einer Leerstandsrate von 4 % wurde die Kommune aktiv, um eine drohende Standortabwertung durch Billiganbieter abzuwenden. Zunächst erfolgte eine Kontaktrecherche 400 nationaler Filialunternehmen, von denen 100 als geeignete Nischenanbieter für das bestehende Branchenangebot Coburgs anvisiert wurden. Die Auswahl stützte sich auf Empfehlungen des Standortgutachtens einer privaten Beratungsgesellschaft.

Die Ansprache der Unternehmen wurde sorgfältig geplant und schrittweise durchgeführt. In einem internen Workshop wurden zusammen mit einer Werbeagentur zunächst Zielgruppen für eine Werbekampagne zur Ansiedlung in der Innenstadt festgelegt. Die ausgewählten Unternehmen wurden angeschrieben und mit einem Flyer über die Stadt informiert. Der nächste Schritt war die Anbahnung persönlicher Kontakte mit den Firmen. Hierfür wurde eine Person speziell geschult und für fünf Monate angestellt. Dieser besondere Aufwand ist wichtig und notwendig, wenn es um die Ansprache großer Handelsunternehmen geht. Deren Location-Scouts suchen ihre Filialstandorte entsprechend den Kennziffern (Kaufkraft, Umsatz, Zentralität) und der Stadtgröße selbst und reagieren dabei wenig auf Angebote von (kleineren) Städten oder unbekanntem Immobilieneigentümern. Die Reaktionen der angesprochenen Unternehmen wurden nach Interessenlage kategorisiert. 25 Unternehmen bekundeten Interesse an einer Ansiedlung in Coburg. Sie wurden nach Coburg eingeladen und erhielten von der Wirtschaftsförderungsgesellschaft ein Exposé über passende Geschäftsräume mit Details zu den Objekten und Nutzungsvorschlägen.

Vier Ansiedlungen erfolgten direkt durch diese Maßnahmen. Es gelang darüber hinaus, neue Kontakte aufzubauen und die Verantwortlichen in den angesprochenen Unternehmen

für Coburg zu interessieren. Durch dieses Netzwerk trafen auch Eigentümer und Makler auf ein vorbereitetes Feld und so konnten auch in der Folge immer wieder neue Standortangebote gemacht werden. Kontakte wurden dabei vertieft und Ansiedlungen zumindest mittelbar vorbereitet. Durch Newsletter-Aktionen bleibt die Verbindung zu den Unternehmen auch aktuell bestehen. So kommt es derzeit immer wieder zu Ansiedlungen von Einzelhändlern in der Innenstadt, die jetzt zwar nicht mehr direkt auf den ersten Aufruf reagieren, aber im Nachgang weiterhin mit Informationen zum Standort Coburg versorgt wurden. Bei diesen Unternehmen konnte somit durch schrittweise Ansprache und Werbung zunächst Interesse am Standort geweckt und längerfristig die Ansiedlung erzielt werden.

Durch diese Strategie gelang eine ganzheitliche Standortaufwertung: in den 1A-Lagen sind kaum mehr Leerstände zu verzeichnen, die vier ersten Unternehmen der Textil- und Schmuckbranche trugen durch ihre Ansiedlung zur Erneuerung und Optimierung des Standortprofils bei. Der Auftrieb durch die Anfragen der Investoren verbesserte auch die Zusammenarbeit der ortsansässigen Eigentümer, Investoren und Banken.

Am Beispiel Coburgs wird nachvollziehbar, wie fließend die Übergänge zwischen den verschiedenen strategischen Ausrichtungen von Leerstandsinitiativen sind. Werden Einzelmaßnahmen zur Flächenmobilisierung und zur Akquisition neuer Nutzer geschickt miteinander verknüpft, kann sowohl der bestehende Einzelhandelsstandort gesichert als auch ein neues Profil entwickelt werden.

*Werden Einzelmaßnahmen zur Flächenmobilisierung und zur Akquisition neuer Nutzer geschickt miteinander verknüpft, kann sowohl der bestehende Einzelhandelsstandort gesichert als auch ein neues Profil entwickelt werden.*



Auszüge des Flyers zur Bewerbung der Innenstadt Coburgs. Quelle: Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Stadt Coburg mbH

Grundsätzlich kann bei der Schaffung neuer Standorte zwischen zwei Handlungsfeldern unterschieden werden:

- Die mit geringerem personellem und finanziellem Aufwand verbundene punktuelle und schrittweise Optimierung durch Förderung und Begleitung von Existenzgründungen sowie weiteren kleinteiligen Unternehmenskonzepten auf der einen Seite;
- die Betrachtung des Gesamtstandortes und eine aufwändigere parallele Akquisition von Unternehmen im angestrebten Profildbereich auf der anderen.

## Fortführung und Blickrichtung der Forschung zum Thema Leerstandsmanagement

Die Entwicklung von schrumpfenden Geschäftslagen spielt für Projektentwickler zur Erschließung eines größer werdenden Marktbereiches eine immer wichtigere Rolle: viele Kommunen brauchen Handlungsempfehlungen im Umgang mit wegfallenden, ehemaligen Geschäftslagen. Insbesondere für die – durch Ansiedlung neuer Frequenzbringer wegbrechenden – Innenstadtbereiche sind Lösungen gefragt. Moderatoren, die zwischen Nutzungsinteressenten und Eigentümern vermitteln, um brachliegende, architektonisch und städtebaulich wertvolle Gebäude für die Weiternutzung zu erhalten, gewinnen bei der Entwicklung von Perspektiven für Leerstandslagen an Bedeutung. An den beschriebenen Praxisbeispielen wird erkennbar, auf welchen unterschiedlichen Wegen erfolgreiche Strategien zum Selbstläufer werden können:

- Vor dem Hintergrund eines verstärkten Standortwettbewerbs sind treibende Kräfte der Standortprofilierung lokale Multiplikatoren und Initiativen. Beispiele für die Handlungsfähigkeit von Machern vor Ort existieren in immer mehr deutschen Städten.
- Wesentliche Unterschiede liegen in der Art der Finanzierung und Organisation; nicht wenige Aktivitäten laufen auf ehrenamtlicher Basis, andere nutzen Fördermittel als Impulsgeber. Eine direkte Umlage dieser Kosten auf die Profiteure – die Immobilieneigentümer – wie zum Beispiel bei BIDs wäre empfehlenswert.
- Wichtig ist die Begleitung der angestoßenen Prozesse: oft sind die Effekte nicht von vornherein kalkulierbar, Energien und Aufwendungen konzentrieren sich nicht immer auf die effektivsten Maßnahmen.
- Temporäre Nutzungen können sich konsolidieren- wenn nicht innerhalb einer Ladenfläche, so zumindest innerhalb einer Geschäftslage oder eines Quartiers, wie die erfolgreichen Vermittlungsaktivitäten der Zwischennutzungsagentur in Berlin belegen. Kunstaktionen, wie die ursprünglich auf 3 Monate angelegte „Kolonie Wedding“ können sich verstetigen und einen Imagewandel einleiten, positive öffentliche Aufmerksamkeit auf einen vorher negativ wahrgenommenen Standort lenken.

*Business Improvement Districts (BID) sind Eigentümergemeinschaften. Sie finanzieren und organisieren Maßnahmen zur Aufwertung und Stärkung ihres jeweiligen Standorts. (Wiezorek, Elena (2004): Business Improvement Districts. Revitalisierung von Geschäftszentren durch Anwendung des nord-amerikanischen Modells in Deutschland? Arbeitshefte des Instituts für Stadt- und Regionalplanung, Technische Universität Berlin, Heft 65, Berlin)*

Die Grenzen zwischen „verwaltendem“ Leerstandsmanagement und innovativer Optimierung des Angebots sind fließend. Für die Initiatoren vor Ort ist die Aussicht zukunftsfähige Nutzungen zu entwickeln sicherlich das attraktivste Motiv um fortzufahren. Beispiele für die Zusammenarbeit von kommunalen Verwaltungen, lokalen Vereinen, Interessengemeinschaften und Multiplikatoren (Berater, Zwischennutzungsagenturen, City-Manager) spiegeln weltweit erkennbare Trends zu bürgerschaftlichen Beteiligungsformen und der Entwicklung lokaler Ökonomie wider.

Die Blickrichtung für künftige Untersuchungen und Studien zum Umgang mit Leerstand sollten typische, wiederkehrende Problemfelder und Schlüsselfaktoren von Leerstandsinitiativen sein. Dazu gehören unter anderem Finanzierungsimpulse, Akteurskonstellationen, Übertragbarkeit und Einschätzung der Effektivität von Maßnahmen sowie sinnvolle Abfolgen und Verknüpfungen von Schritten.

## Quellenverzeichnis

*DSSW Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (Hrsg./2007):*

Zugang zu Finanzmitteln für KMU – Maßnahmen von Städten in benachteiligten Stadtteilen. Zusammenfassende Darstellung des Abschlussberichts des URBACT-Netzwerks ECO-FIN-NET. DSSW-Schriften 58. Berlin  
<http://www.dssw.de/schriften.html>

*Leerstandsmanagement in Geschäftsstraßen*

Unveröffentlichter Projektbericht im Rahmen einer Studie für das Deutsche Seminar für Städtebau und Wirtschaft (2007). Technische Universität Berlin, Institut für Stadt- und Regionalplanung, Fachgebiet Stadt- und Regionalökonomie, Prof. Dr. Dietrich Henckel, Ricarda Pätzold, Anja Zahn, in Zusammenarbeit mit adrian.mehlin.prozessnavigation, Luise Adrian. Bearbeitung im DSSW: Susann Liepe, Marianna Poppitz

*DSSW (Hrsg./2005):*

Weiterentwicklung innerstädtischer Nutzungen. Teil 1: Kopplung von Einzelhandel, Dienstleistung, Freizeit und produzierendem Gewerbe. DSSW-Schriften 53. Berlin  
<http://www.dssw.de/schriften.html>

*DSSW (Hrsg./2006):*

Weiterentwicklung innerstädtischer Nutzungen. Teil 2: Kopplungs- und Kombinationsmöglichkeiten für Klein- und Mittelstädte. DSSW-Schriften 55. Berlin  
<http://www.dssw.de/schriften.html>

*Europa Regional*

Zeitschrift des Leibniz-Instituts für Länderkunde. Universität Leipzig. 14. Jahrgang. Heft 4/2006

*Frauns, Elke; Imorde, Jens; Junker, Rolf (Hrsg./2007):*

Standort Innenstadt – Raum für Ideen. Eppstein

*Wiezorek, Elena (2004):*

Business Improvement Districts. Revitalisierung von Geschäftszentren durch Anwendung des nordamerikanischen Modells in Deutschland? Arbeitshefte des Instituts für Stadt- und Regionalplanung. Technische Universität Berlin. Heft 65. Berlin

[http://www.raumlabor-berlin.de/projekte/neustadt/neustadt\\_00.html](http://www.raumlabor-berlin.de/projekte/neustadt/neustadt_00.html) (letzter Zugriff am 11. März 2008)

<http://www.stadtinregal.de/deutsch/sir/bibl/hoy-pub/tischler.html> (letzter Zugriff am 07. März 2008)

## Weiterführende Informationen zur Entwicklung von Geschäftsstandorten

*BBR Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg./2006):*

Perspektive Flächenkreislaufwirtschaft. Kreislaufwirtschaft in der städtischen/stadtregionalen Flächennutzung – Fläche im Kreis. Ein ExWoSt-Forschungsfeld. Band 1: Theoretische Grundlagen und Planspielkonzeption. Bonn

*BBR (Hrsg./2007):*

Perspektive Flächenkreislaufwirtschaft. Kreislaufwirtschaft in der städtischen/stadtregionalen Flächennutzung – Fläche im Kreis. Ein ExWoSt-Forschungsfeld. Band 2: Was leisten bestehende Instrumente? Bonn

*BBR (Hrsg./2007):*

Perspektive Flächenkreislaufwirtschaft. Kreislaufwirtschaft in der städtischen/stadtregionalen Flächennutzung – Fläche im Kreis. Ein ExWoSt-Forschungsfeld. Band 3: Neue Instrumente für neue Ziele. Bonn

*DSSW (Hrsg./2007):*

DSSW-Seminarreihe: Professionalisierung von Standortgemeinschaften. Bausteine: Kommunikation und Akquise neuer Nutzer. DSSW-Materialien. Berlin

<http://dssw.de/2007-seminar-olbernhau.html>

*DSSW (Hrsg./2006):*

Navigator für Standortgemeinschaften. Handlungs- und Maßnahmenkatalog zur Entwicklung von Geschäftsstraßen. DSSW-Schriften 54. Berlin

<http://www.dssw.de/schriften.html>

*DSSW (Hrsg./2001):*

Handlungsmodelle zur Einbindung von Immobilieneigentümern in die Geschäftsstraßenentwicklung. DSSW-Materialien. Berlin

<http://www.dssw.de/2001-immobilieneigentuemmer.html>

*DSSW (Hrsg./1998):*

Strategien zur Entwicklung von Brachflächen. DSSW-Schriften 27. Berlin

<http://www.dssw.de/schriften.html>

## Lokale Beispiele und Initiativen zur Nutzung von Leerständen

*Altes Textilkaufhaus*

Gruppe kreativer Unternehmen aus den Bereichen Mode und Design im Friedrichshain

<http://www.altestextilkaufhaus.de> (letzter Zugriff am 29. April 2008).

*Brückstraßenviertel*

Quartier als Freizeitstandort in Dortmund

<http://www.brueckstrassenviertel.com> (letzter Zugriff am 09. Mai 2008)

*HausHalten e. V.*

Initiative zur Sicherung und Werterhaltung gefährdeter Altbauten an städtebaulich bedeutsamen Lagen durch die Akquisition neuer Nutzer auf nicht kommerzieller Basis

<http://www.haushalten-leipzig.de> (letzter Zugriff am 29. April 2008)

*Holy Shit Shopping*

Weihnachtsmarkt mit Produkten junger Designer in Berlin

<http://www.holyshitshopping.de> (letzter Zugriff am 09. Mai 2008)

*Kaufhaus auf Zeit*

Nutzung gewerblicher Leerstände als Markt für regional ansässige Kunsthandwerker

<http://www.KaufhausaufZeit.de> (letzter Zugriff am 03. Juli 2008)

*Kolonie Wedding*

Zusammenschluss alternativer Kunst- und Kulturräume im Soldiner Kiez

<http://www.koloniewedding.de> (letzter Zugriff am 29. April 2008).

*Leipziger Baumwollspinnerei*

Zentrum von Künstlern und Kreativen in einem umgenutzten Industriegelände im Leipziger Stadtteil Plagwitz

<http://www.baumwollspinnerei.com> (letzter Zugriff am 29. April 2008).

*Zwischennutzungsagentur*

Initiative zur Vermittlung leer stehender Räume und Brachflächen an (temporäre) Nutzungsinteressenten

<http://www.zwischennutzungsagentur.de> (letzter Zugriff am 03. Juni 2008)

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