Lehrgang zum Immobilienökonom

Studienarbeit

Leerstandsmanagement in strukturschwachen Regionen

Betreuer	Klaus Grimmeißen
vorgelegt von	Andrea Gais
	Schulstraße 23
	94545 Hohenau
vorgelegt am	10.03.2014 in Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis 5

1 Einleitung 6

2 Definitionen 7

2.1 Leerstand, Leerstandsquote, Leerstandsrisiko – eine Annäherung an den Begriff 7

2.1.1 Leerstand 7

2.1.2 Leerstandsquote und Leerstandsrisiko 8

2.2 Arten von Leerstand 8

2.2.1 Einteilung nach dem Umfang 9

2.2.1.1 Teilweiser Leerstand 9

2.2.1.2 Vollständiger Leerstand 9

2.2.2 Einteilung nach der Dauer 10

2.2.2.1 Kurzfristiger Leerstand 10

2.2.2.2 Mittelfristiger Leerstand – Umbruchsleerstand 11

2.2.2.3 Langfristiger Leerstand – struktureller Leerstand 12

2.3 Strukturschwache Region 12

3 Analyse und Information - Ursachen und Folgen von Leerstand in strukturschwachen Regionen 13

3.1 Ursachen von Leerstand in strukturschwachen Regionen 13

3.1.1 Demographische Entwicklung 13

3.1.2 Starke Nachfragermarktmacht 14

3.1.3 Hohe Auspendlerquote und Reurbanisierung 15

3.1.4 Kaufkraftdefizite 15

3.2 Folgen von Leerstand in strukturschwachen Gebieten 16

3.2.1 Nicht finanzielle Folgen 16

3.2.2 Finanzielle Folgen 17

4 Planung, Steuerung und Durchführung eines strategischen Leerstandsmanagements 17

4.1 Möglichkeiten und Grenzen des Leerstandsmanagements für den Einzelnen – Ampelmatrix und Balanced Scorecard (BSC) 18

4.1.1 Exkurs Leerstandsmanagement durch Ampelmatrix 18

4.1.2 Leerstandsmanagement durch Balanced Scorecard 21

4.1.2.1 Dimensionen 22

4.1.2.2 Strategien 23

4.1.2.3 Kennzahlen 25

4.1.2.4 Kennzahlen- und Zielbestimmung mittels Benchmarking – ein Exkurs 27

4.1.2.5 Zielgrößen 27

4.1.2.6 Initiativen / Aktionen 29

4.1.2.7 Kritik an der BSC 30

4.2 Möglichkeiten und Grenzen des Leerstandsmanagements durch Zusammenschluss – Business Improvement Districts 31

4.2.1 Das Konstrukt des Business Improvement Districts 31

4.2.1.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen 32

4.2.1.2 Abgrenzung zu freiwilligen Interessensgemeinschaften und Quartiersentwicklung allgemein 33

4.2.2 Maßnahmen im BID zur Verringerung und Verhinderung von Leerstand ... 33

4.2.2.1 Werbemaßnahmen in Einzelhandels-Leerständen 34

4.2.2.2 Kinderbetreuung auf der Leerstandsfläche 34

4.2.2.3 Leerstand, Kunst und Kultur 35

4.2.2.4 Entfernung von Graffitis und anderen Vandalismusschäden bzw. Erhöhung der allgemeinen Sicherheit und Sauberkeit 36

4.2.2.5 Internetdatenbank mit Leerständen 37

4.2.3 Grenzen der BIDs – Beeinflussung des Branchenmix und Investition in Privatvermögen 38

5 Kontrolle des Leerstandsmanagements 39

6 Schlussbetrachtung 40

Abbildungsverzeichnis / Tabellenverzeichnis 42

Literaturverzeichnis **43**

Eidesstattliche Erklärung **49**

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
Ausg.	Ausgabe
BID	Business Improvement District
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
etc.	et cetera
EUR	Euro
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
gif	Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
mind.	mindestens
MPT	Moderne Portfolio-Theorie
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
S.	Seite
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel
ZfiFP	Zeitschrift für immobilienwirtschaftliche Forschung und Praxis

1 Einleitung

Der demographische Wandel, der sich in unserer Gesellschaft bereits bemerkbar macht und in Zukunft noch offensichtlichere Auswirkungen zeitigen wird, stellt die Gesellschaft und unterschiedlichste Wirtschaftsbereiche vor neue Herausforderungen, denen mit den bisherigen Mitteln kaum beizukommen ist. Auch die Immobilienwirtschaft ist nicht nur indirekt durch den Fachkräftemangel betroffen, sondern muss – zumindest regional – ein Nachfrage-Gap konstatieren, das zu Leerstand führt, mit allen sich daraus ergebenden Konsequenzen. Während im derzeit in vielen Regionen stattfindenden Immobilienboom das Thema Leerstand jedoch (noch) keines ist, das besondere Beachtung zu verdienen scheint, ist es in strukturschwachen Gebieten eine der zentralen Herausforderungen, Leerstand zu vermeiden und/oder bestehenden Leerstand zu verringern. Das Thema des Leerstandsmanagements in strukturschwachen Regionen ist für die Autorin auch deshalb von besonderer Relevanz, da sie aus dem allgemein als strukturschwach geltenden Landkreis Freyung-Grafenau in Ostbayern stammt und in ihrem Berufsalltag folglich des Öfteren mit der Problematik konfrontiert wird.

In einem vorgeschobenen Definitionskapitel werden grundlegende Begriffe aus dem bearbeiteten Themenbereich erklärt. Anschließend erschließt die Autorin die vorliegende Thematik streng nach dem Management-Aufbau.

Zuerst schafft sie eine Informationsbasis in Bezug auf die (Markt-)Gegebenheiten in strukturschwachen Regionen und analysiert dazu Status quo, Ursachen und Folgewirkungen. Darauf folgen Einlassungen zur Planung, Steuerung und Durchführung des Leerstandsmanagements.

Die vorliegende Arbeit soll die Möglichkeiten, die Akteuren im Zuge eines strategischen und operativen Leerstandsmanagements zukommen, skizzieren. Aufgrund des Umfangs und der Komplexität des Themas wird hier eine Beschränkung auf Leerstandsmanagement in Bezug auf gewerbliche Immobilien zu treffen sein. Außerdem wird die Autorin im Gegensatz zur vorhandenen Literatur Methoden und Strategien des Leerstandsmanagement aus dem Blickwinkel eines privaten Unternehmens (also nicht einer Kommune) entwickeln und dabei aufzeigen, wie Managementtechniken wie die Balanced Scorecard oder das Portfoliomanagement zum Zwecke eines erfolgreichen Leerstandsmanagements eingesetzt werden können.

Gleichzeitig darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass das private Unternehmen allein begrenzte Einflussmöglichkeiten hat und natürlich nie der einzige Akteur im Managementprozess sein kann und sein wird. Folglich wird im Anschluss an

die Ausführungen, die sämtliche Maßnahmen darlegen, die der Einzelne in seinem Unternehmen dem Leerstand entgegensetzen kann, über die Optionen zu sprechen sein, die eine Gemeinschaft von Akteuren hat, um Leerstand zu bekämpfen. Besonderes Augenmerk soll hier dem Konzept der sogenannten Business Improvement Districts geschenkt werden.

Um den Managementprozess abzuschließen, müssen in der Folge die erzielten Ergebnisse einer Kontrolle unterzogen und Abweichungen definiert und erklärt werden. Hier wird sich die Arbeit auf allgemeine theoretische Ausführungen beschränken, die das Thema lediglich abrunden sollen.

2 Definitionen

Im ersten Kapitel sollen Termini und Festlegungen, die im thematischen Umfeld der Arbeit eine Rolle spielen, genauer definiert werden, da das landläufige Verständnis bisweilen von der Verwendung in der einschlägigen Literatur abweichen kann.

2.1 Leerstand, Leerstandsquote, Leerstandsrisiko – eine Annäherung an den Begriff

Um sich überhaupt dem Thema des Leerstandsmanagements zuwenden zu können, muss zuvor geklärt werden, wann überhaupt Leerstand, den es dann zu managen gilt, vorliegt, wie dieser gemessen wird und welcher Gefahr ein Objekt bzw. ein Objektportfolio unterliegt, von Leerstand betroffen zu sein. Der nachfolgende Abschnitt leistet eben dies und schafft grundlegendes Verständnis für die Thematik.

2.1.1 Leerstand

Die Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif) hat eine Definition für Leerstand, allerdings nur bezogen auf Büroimmobilien, gefunden. Gemäß dieser bezeichnet Leerstand das kurzfristig verfügbare Flächenangebot. Um dieses festzustellen, muss zu einem bestimmten Erhebungszeitpunkt die Summe aller dann fertiggestellten Einheiten ermittelt werden, die in eben diesem Moment nicht genutzt werden. Weitere Voraussetzung ist, dass die Flächen zur Vermietung, zur Untervermietung oder zum Verkauf an einen Eigennutzer angeboten werden. Um das Attribut der kurzfristigen Verfügbarkeit genauer zu definieren, wird als weiteres

Kriterium festgelegt, dass die Flächen innerhalb von drei Monaten zur Verfügung stehen müssen.[1]

Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Einheiten, die der Eigentümer/Vermieter gar nicht aktiv offeriert, nicht unter Leerstand zu subsummieren sind. Ebenfalls kein Leerstand ist gemäß der zu Grunde gelegten Definition eine Fläche, die aufgrund langdauernder Umbau- oder Modernisierungsmaßnahmen länger als drei Monate dem Vermietungs- bzw. Verkaufsprozess nicht zur Verfügung steht. Gerade in Phasen, in denen eine Einheit für eine Umnutzung vorbereitet und umgestaltet wird, kann dieser Sachverhalt eine Rolle spielen.[2]

2.1.2 Leerstandsquote und Leerstandsrisiko

Es ergibt sich nun selbstverständlich die Frage, wie sich Leerstand quantitativ feststellen lässt. Dem Umstand, dass Leerstand gemessen werden muss, um zu beurteilen, ob eine Gefährdung besteht oder nicht, trägt die sogenannte Leerstandsquote Rechnung. Sie bildet das Verhältnis zwischen leerstehenden Objekten und dem Gesamtbestand eines Eigentümers ab.[3]

Innerhalb Deutschlands sind extreme Unterschiede in Bezug auf Leerstandsquoten festzustellen. So betrug diese im Stadtstaat Hamburg im Jahr 2010 5,3 %, während das strukturschwache Sachsen-Anhalt im gleichen Erhebungszeitpunkt eine Leerstandsquote von 15,0 % zu konstatieren hatte.[4]

Das Leerstandsrisiko hingegen bezeichnet das kostentechnische Risiko des Vermieters, eine Immobilie nicht vermieten zu können. Bei der Bewertung einer Immobilie nach dem Ertragswertverfahren ist dieses Leerstandsrisiko vom Gutachter in die Überlegungen mit einzubeziehen und anhand von Marktdaten abzuschätzen.[5] Ein hohes Leerstandsrisiko wirkt sich in diesem Zusammenhang also wertmindernd aus.

Risiko ist in diesem Zusammenhang übrigens nicht zweipolig (Chance und Gefahr) zu sehen, sondern wird einseitig als Gefährdungspotential verstanden.

2.2 Arten von Leerstand

Nachfolgend will die Autorin die unterschiedlichen Arten von Leerstand definieren, da sich daraus auch verschiedene Handlungsanweisungen ergeben und natürlich auch

[1] Vgl. Schmidt, Gewerbeimmobilien, S. 433.

[2] Vgl. Jones Lang Lasalle Research, Immobilienmarkt, Abrufdatum 10.01.2014, S. 12.

[3] Vgl. ebd.

[4] Vgl. destatis, Leerstandsquote, Abrufdatum 10.02.2014.

[5] Vgl. Teufelsdorfe, Portfoliobewertung, S. 93.

die Ursachen vielfältig sind. Da diese Begriffe abseits von der Fachliteratur, vor allem im alltäglichen oder journalistischen Diskurs, in unterschiedlichen Zusammenhängen benutzt und nicht immer deckungsgleich verwendet werden, kommt dieser vorgelagerten Begriffsdefinition eine wichtige Bedeutung zu.

2.2.1 Einteilung nach dem Umfang

Leerstände lassen sich einerseits nach dem Umfang unterteilen, also danach, wie weitgehend der Leerstand ausfällt. Auf diese Weise erhält man die Aufteilung zwischen einem lediglich teilweisen und einem vollständigen Leerstand.

2.2.1.1 Teilweiser Leerstand

Unter Ersterem versteht man, dass lediglich eine Teilfläche des Gebäudes nicht mehr vermietet werden kann und daher frei bleibt.[6] Im besten Falle ist dieser Leerstand von außen nicht als solcher zu erkennen, was den Vorteil hat, dass das Image und die Attraktivität des Gebäudes nicht leiden.

Bei Vorliegen einer ansonsten guten Vermietungssituation ist auch das Auftreten anderer, mit Leerstand oft einhergehender, negativer Phänomene wie Vandalismus unwahrscheinlicher.

Es muss nicht erwähnt werden, dass alle diese Risiken hingegen im Falle des vollständigen Leerstandes bestehen und zu berücksichtigen sind, wie im Folgenden ausgeführt wird.

2.2.1.2 Vollständiger Leerstand

Vollständiger Leerstand wird oft durch den Auszug eines Globalmieters verursacht. Um die Marktfähigkeit bzw. Drittverwendungsfähigkeit der Fläche zu steigern, sind meist Sanierungs- oder allgemein Umbaumaßnahmen nötig. Folglich ist diese Art von Leerstand als viel problematischer anzusehen, als ein nur teilweiser Leerstand dies sein könnte.[7]

Die Krux besteht darüber hinaus auch darin, dass sich das Gebäude – wenn etwa der Globalmieter zahlungsunfähig wird oder aus bestimmten Gründen vorzeitig fristlos kündigt – oft zu diesem Zeitpunkt, in dem bereits neuerliche Investitionen nötig wären, noch nicht amortisiert hat. Jedoch ist das Objekt auch nicht mehr als Neubau zu werten

[6] Vgl. Althaus, Leerstandsproblematik, S. 48.

[7] Vgl. Althaus, Leerstandsproblematik, S. 48.

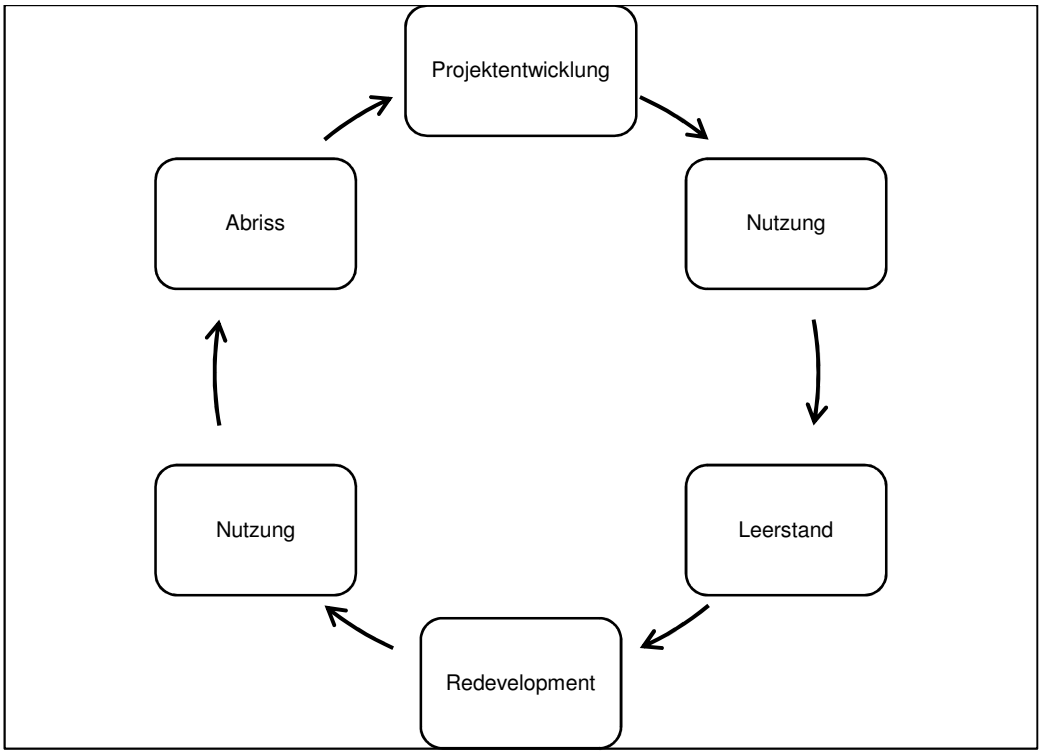
und kann daher nur mit Abstrichen in der Preisvorstellung erneut vermietet werden.[8] Vollständiger Leerstand liegt oft der Verödung ganzer Quartiere zu Grunde, ist ein Risiko für Sicherheit und Prestige.

2.2.2 Einteilung nach der Dauer

Die Einteilung, die aber im Vergleich zur zuvor behandelten gängiger und anerkannter ist, ist die nach der Dauer, also nach dem Zeitraum, in dem ein Leerstand besteht. Wichtiger ist diese Unterscheidung auch deshalb, weil sich aus den unterschiedlichen Leerstandsarten auch unterschiedliche Handlungsanweisungen ableiten lassen können.

2.2.2.1 Kurzfristiger Leerstand

Grundsätzlich bedeutet Leerstand lediglich eine Phase im Immobilien-Lebenszyklus, ebenso wie Projektentwicklung oder Nutzung (wie das unten stehende Schaubild aufzeigt) und ist somit als solcher noch nicht als problematisch zu beurteilen.



In Anlehnung an: Isenhöfer/Väth, Lebenszyklus von Immobilien, S.143ff.

Abbildung 1: Lebenszyklus der Immobilie

[8] Vgl. ebd.

Andere Autoren vereinfachen die obige Darstellung, indem sie sie auf drei grundlegende Phasen Bauphase – Nutzungsphase – Repositionierungsphase abstrahieren. Leerstand ist somit Teil der Repositionierungsphase, ebenso wie Modernisierung, Umwidmung und Abriss.[9]

Es lässt sich also folgendes Fazit ziehen: Kurzfristiger Leerstand (auch bekannt als sporadischer Leerstand[10]) wird immer wieder auftreten und ist ein notwendiger Bestandteil des Immobilienlebenszyklus.

Kritisch wird die Lage erst, wenn der Leerstand länger anhält oder sich aus Gründen, die etwa struktureller oder konjunktureller Natur sind, ergibt, was Gegenstand der nachfolgenden Einlassungen sein soll.

2.2.2.2 Mittelfristiger Leerstand – Umbruchsleerstand

Die Nachfrage nach sämtlichen Formen von Immobilien unterliegt überdies Schwankungen, die sehr oft durch die konjunkturelle Entwicklung induziert sind. So wie die Herstellung des Produkts Immobilie kurzfristig nicht möglich ist, ist auch ihre Beseitigung, Umwidmung, Umnutzung oder Abriss in Zeiten des Überangebots nur mit zeitlicher Verzögerung zu realisieren, was zu sogenannten Lags führen kann.[11]

Umbruchsleerstand und insbesondere konjunktureller Leerstand ist Folge eines derartigen Lags, wenn also das Angebot die Nachfrage übersteigt, etwa weil in wirtschaftlichen Abschwungphasen die potentiellen Mieter oder Käufer als Akteure des Prozesses aufgrund der damit verbundenen Unsicherheiten Immobilieninvestitionen hintanstellen.

Konjunktureller Leerstand kann quer durch alle Immobilienarten auftreten. Von herausgehobener Wichtigkeit ist er jedoch für die Charakterisierung des Büroimmobilienmarktes, der diesen zyklischen Schwankungen besonders unterliegt. In der Regel ist der für die Abdeckung wirtschaftlicher Boom-Phasen notwendige Büroimmobilienbestand erst hergestellt, wenn die Nachfrage aufgrund des beginnenden Abschwungs bereits wieder nachlässt.[12]

Die Steuerbarkeit dieser Form des Leerstands ist aufgrund der vorgenannten Ausführungen als eher gering einzuschätzen. Selbiges trifft auf den strukturellen Leerstand zu, den die Autorin nun behandeln wird.

---

[9] Vgl. von Jürgensonn, Strategische Optionen, S. 53.

[10] Vgl. Poppitz, DSSW-Studie, S. 11.

[11] Vgl. Jahnke, Hohe Türme – hoher Leerstand?, S. 32.

[12] Vgl. Wernecke, Büroimmobilienzyklen, S. 96ff.

2.2.2.3 Langfristiger Leerstand – struktureller Leerstand

Bei langfristigem Leerstand (der Leerstandsform, der mittels Leerstandsmanagement beigekommen werden soll) besteht auch die Gefahr von Dauerleerständen.

Dieser Dauerleerstand hat dann nicht nur für das unmittelbar betroffene Objekt Folgen. Vielmehr ist das Risiko des leerstandsinduzierten Leerstands gegeben. Das heißt, dass der Leerstand andere Objekte in unmittelbarer Nähe ansteckt, da bei bedeutenden Leerständen eine ganze Nachbarschaft unter den Auswirkungen, wie z.B. Vandalismus und Unattraktivität leidet. Bestehende Mietverträge werden nicht mehr verlängert, Neumieter können nur noch unter erschwerten Bedingungen angeworben werden. Dieses Phänomen ist oft auch in Einkaufszentren nach dem Weggang des Ankermieters zu beobachten.[13]

Struktureller Leerstand bzw. Leerstand in strukturschwachen Regionen ist prinzipiell immer langfristig angelegt[14] und ergibt sich aus gewissen Strukturmerkmalen, die eine Region aufweist und die leerstandsbegünstigend wirken. Die Gründe für langfristigen Leerstand allgemein können jedoch auch im jeweiligen Objekt selbst liegen.

2.3 Strukturschwache Region

Im vorangegangenen Kapitel wurde der Begriff der strukturschwachen Regionen bereits verwendet, nun wird die entsprechende Definition nachgereicht.

Unter einer strukturschwachen Region wird ein hinter der allgemeinen Entwicklung zurückgebliebener Raum mit ungünstigen Strukturmerkmalen verstanden. Zumeist handelt es sich bei strukturschwachen Regionen um ländliche Räume oder altindustrialisierte Problemgebiete, wie z.B. Altindustrieregionen im Ruhrgebiet oder Peripherien.[15]

Aus dieser Definition lässt sich eine Folgerung ziehen, nämlich dass es DIE strukturschwache Region als solche nicht gibt, sondern dass unterschiedliche strukturschwache Regionen durch unterschiedliche ungünstige Strukturmerkmale geprägt sein können. Die Problemlösungsstrategien des Leerstandsmanagements müssen sich daran orientieren und können folglich in Teilbereichen durchaus unterschiedlich ausfallen. Auch wenn die Autorin eine allgemeine Betrachtung des Leerstands/Leerstandsmanagements in strukturschwachen Regionen anstrebt, so sind

[13] Vgl. Hellerforth, Michaela: Schnelleinstieg Immobilienbewirtschaftung, S. 141.

[14] Vgl. Schmidt, Gewerbeimmobilien, S. 433.

[15] Vgl. Springer Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Abrufdatum 03.03.2014.

die folgenden Ausführungen doch stark von den Gegebenheiten in Ostbayern (v.a. Landkreise Freyung-Grafenau und Regen) geprägt und es mag sein, dass etwa für Altindustriegebiete wie das Ruhrgebiet andere Faktoren bestimmender ausfallen.

3 Analyse und Information - Ursachen und Folgen von Leerstand in strukturschwachen Regionen

In einem eingeschobenen Kurzkapitel wird sich die Autorin im Folgenden den Ursachen und Folgen von Leerstand in strukturschwachen Regionen widmen. Diese Darstellungen sind zur Herausarbeitung der Problemstellung, an die sich dann die Lösungsstrategien des Leerstandsmanagements anschließen sollen, außerordentlich wichtig.

3.1 Ursachen von Leerstand in strukturschwachen Regionen

Die Ursachen von Leerstand in strukturschwachen Regionen können grob in wenige Kategorien eingeteilt werden; sämtliche Leerstandsauslöser stehen mit diesen Themenbereichen in einem engen Kontext. Besonders hervorzuheben ist, dass die Megatrends Reurbanisierung und demographischer Wandel, aber auch die Verschiebung des Konsumverhaltens Richtung E-Commerce,[16] zu diesen Ursachen zählen, weshalb sich konstatieren lässt, dass strukturschwache Regionen besonders unter negativen Auswirkungen dieser Megatrends zu leiden haben.[17]

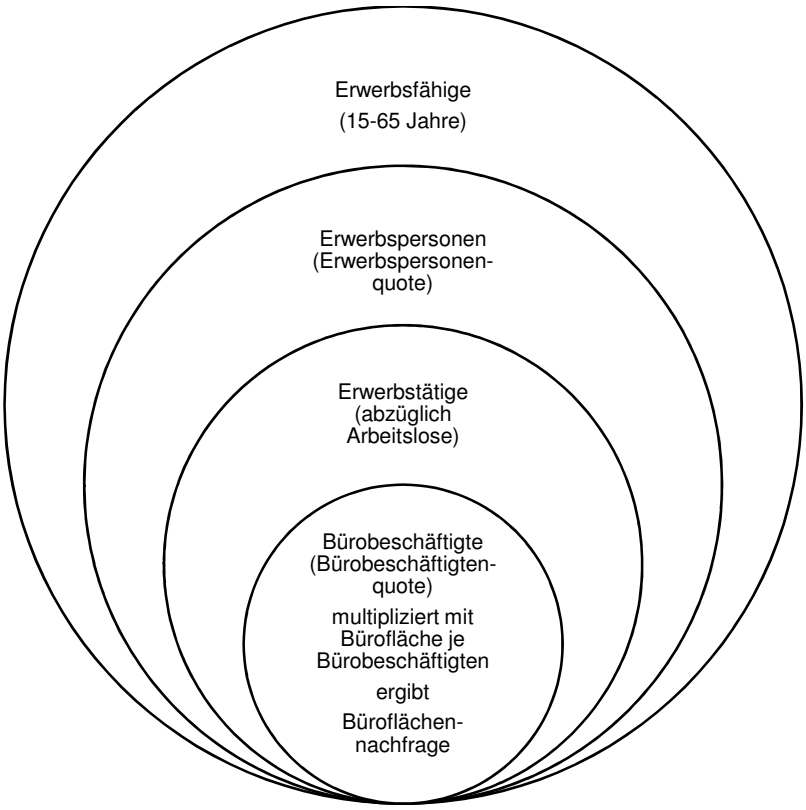
3.1.1 Demographische Entwicklung

Die demographische Entwicklung wird allgemein in Deutschland und im Besonderen in strukturschwachen Gebieten durch einen Rückgang der Bevölkerungszahl und durch eine Überalterung der Einwohner charakterisiert. Diese beiden Faktoren führen unweigerlich zu einem Rückgang des Erwerbspersonenpotentials, was unmittelbar Auswirkungen auf die Situation auf dem Büroimmobilienmarkt hat. Die Nachfrage nach Büroflächen sinkt, es kommt zu Leerstand.[18] Den Zusammenhang zwischen dem Rückgang der Erwerbsfähigen und der Zahl der Bürobeschäftigten verdeutlicht die nachfolgende Darstellung.

[16] Vgl. Beyerle, Wirkungsfaktoren und Megatrends, S. 4.

[17] Vgl. Gondring, Handbuch Zukunft der Immobilie, S. 243ff.

[18] Vgl. Offergeld, Bestimmung von Immobiliennutzungszyklen, S. 98.



In Anlehnung an: Just, Langfristige Trends für deutsche Büromärkte, S. 39ff.

Abbildung 2: Die Nachfrage nach Büroflächen und ihre Bestimmungsfaktoren

Wie bereits kurz angerissen, kommt die demographische Entwicklung in strukturschwachen Regionen besonders zum Tragen, da dort der Altersdurchschnitt tendenziell höher ist, weil die Jungen aufgrund des größeren Arbeitsplatz- und Kultur- und Freizeitangebots das Leben in strukturstärkeren Regionen präferieren, worauf im Folgenden noch genauer eingegangen werden soll.[19]

3.1.2 Starke Nachfragermarktmacht

Wie bereits dargelegt, ist der Immobilienmarkt in strukturschwachen Regionen davon geprägt, dass vielen Anbietern wenige Nachfrager gegenüber stehen. Das führt automatisch dazu, dass den wenigen Nachfragern eine größere Marktmacht zukommt. Ihre Wünsche und Anforderungen werden besonders berücksichtigt, um den Wettbewerb mit anderen Anbietern für sich entscheiden zu können.

Oftmals ist dann zu beobachten, dass Immobilien maßgeschneidert auf die speziellen und spezifischen Bedürfnisses eines Mieters errichtet oder umgebaut werden. Endet dieses Mietverhältnis dann aber, so ist die Drittverwendungsfähigkeit der Immobilie

[19] Vgl. Bertelsmann Stiftung, Stadt – Land – Umland, S. 64f.

massiv eingeschränkt. Es sind erneut größere Investitionen nötig, um die Fläche wieder einem breiteren Nachfragerkreis zur Verfügung stellen zu können. Dass auch dann wieder besonderen Vorstellungen von Mietinteressenten durch bauliche Maßnahmen entsprochen werden, die keineswegs zur Erhöhung der Drittverwendungsfähigkeit beitragen, ist keineswegs unwahrscheinlich und Folge des prekären Verhältnisses zwischen Angebot und Nachfrage.

3.1.3 Hohe Auspendlerquote und Reurbanisierung

Erschwerend hinzu kommt der Umstand, dass gerade die strukturschwache Region Ostbayern eine hohe Auspendlerquote aufweist. Das heißt, dass ein beachtlicher Teil der Erwerbsbevölkerung seinen Arbeitsplatz nicht mehr im Heimatlandkreis findet, sondern teilweise bis München oder Regensburg zur Arbeitsstelle pendeln muss.[20] Ein Grund für dieses Auspendeln liegt darin, dass dort deutlich bessere Verdienstmöglichkeiten vorherrschen – ein Umstand, über den später noch zu sprechen sein wird.

Natürlich besteht in diesem Zusammenhang aber auch die Gefahr, dass die Pendler langfristig ihren Wohn- an den Arbeitsort verlegen und somit der Region ganz verloren gehen.

Dieser Reurbanisierungsprozess beschleunigt bereits durch die demographische Situation bestehende Schrumpfungsentwicklungen.[21] Der einheimische Einzelhandel oder die Gastronomie haben unter diesem Phänomen besonders zu leiden.

Es bleibt nur noch kurz zu erwähnen, dass nicht nur ein Pendeln zum Arbeitsort stattfindet, sondern dass auch Ausbildungsstätten (z.B. weiterführende Bildungseinrichtungen) oft nicht mehr vor Ort zu finden sind, sondern eine weite Anfahrt verlangen.[22]

3.1.4 Kaufkraftdefizite

Das Realeinkommen, das Bewohnern strukturschwacher Gebiete zur Verfügung steht, ist in der Regel unterdurchschnittlich. Das wirkt sich auf ihre Kaufkraft aus.[23] Aufgrund des schwach ausfallenden Konsums befinden sich Einzelhandel und Gastronomie in einem harten Wettbewerb um das vorhandene, für den Konsum bestimmte Geld. Gleichzeitig unterliegen der Einzelhandel und insbesondere der Fachhandel jedoch –

[20] Vgl. Bertelsmann Stiftung, Stadt – Land – Umland, S. 64.

[21] Vgl. Gondring, Handbuch Zukunft der Immobilie, S. 245.

[22] Vgl. Bertelsmann Stiftung, Stadt – Land – Umland, S. 64.

[23] Vgl. Bertelsmann Stiftung, Stadt – Land – Umland, S. 65f.

wie in allen Regionen seit dem Boom des E-Commerce – den Anforderungen des geänderten Konsumverhaltens.[24] Beide Entwicklungen bedingen eine ernste Leerstandsproblematik im Einzelhandel.

Doch auch die Eigentümer bzw. Vermieter in strukturschwachen Gebieten sind in der Regel mit unterdurchschnittlicher Kaufkraft ausgestattet. Folglich werden notwendige Investitionen zur Modernisierung und Instandhaltung von Immobilien verschoben, was dazu führt, dass Objekte für Mieter und Käufer unattraktiv und weniger nachgefragt werden. Aufgrund der Qualitätsversäumnisse kommt es zu Leerständen, die auch längerfristig bestehen können, wenn notwendige Investitionen über einen längeren Zeitraum nicht getätigt werden.

3.2 Folgen von Leerstand in strukturschwachen Gebieten

Die Folgen von Leerstand in strukturschwachen Gebieten können grob in finanzielle und nicht finanzielle Folgen unterteilt werden, wobei aber auch sich nicht unmittelbar finanziell auswirkende Folgen mittelbar Kosten verursachen bzw. Einnahmen verringern.

3.2.1 Nicht finanzielle Folgen

Wie bereits in einem früheren Kapitel angemerkt, besteht eine selbstverstärkende Wirkung von Leerständen. Ein Leerstand kann ansteckend auf die Nachbarschaft wirken. Daraus ergibt sich die Gefahr des Attraktivitätsverlusts bis hin zur Verödung ganzer Quartiere. Noch vorhandene Mieter werden deswegen Mietverhältnisse so bald als möglich beenden, neue Mieter sich nicht ansiedeln.

Gerade auch auf Ostbayern bezogen ergeben sich durch eine zunehmende Verödung zusätzlich negative Auswirkungen auf einen eigentlich regional stark aufgestellten Wirtschaftszweig, die Tourismuswirtschaft nämlich. Schließlich macht nicht nur eine reizvolle Landschaft, sondern auch der Zustand von Innenstädten und Fußgängerzonen die Anziehungskraft eines Ferienorts aus – leerstehende Ladenzeilen und heruntergekommene und verwaiste Lokale sind hier kontraproduktiv.

Wo eine Fläche ungenutzt verbleibt und kein Mieter sie belegt und dadurch den Eingriff von außen unterbindet oder zumindest kontrolliert, kommt es darüber hinaus sehr oft zu Vandalismus. Die Schäden an der Substanz können oberflächlich ausfallen (bei bloßen Verschmutzungen oder Graffitis), aber auch tiefgreifender und nachhaltiger

[24] Vgl. Just, Demografie und Immobilien, S. 277.

sein. Spätestens bei diesem Themenkomplex muss sich eine Überleitung zu finanziellen Folgen anschließen.

3.2.2 Finanzielle Folgen

Auch wenn eine Mietfläche über längere Zeit ungenutzt ist, entfallen doch statische Betriebskosten wie Grundsteuer, Versicherungen, Straßenreinigung etc. auf sie. Die Fläche muss zudem zumindest frostsicher gehalten werden; und selbst bei nicht vorliegendem Verbrauch sind die Heizkosten, die auf sie gemäß ihrer Größe entfallen, entsprechend der Heizkostenverordnung zu tragen. In Ermangelung eines Mieters kann der Vermieter diese Positionen jedoch auf niemanden umlegen. Das bedeutet, dass er eben jene Kosten selbst schultern muss.

Ebenfalls anzumerken ist, dass ein hoher Leerstand in Geschäftslagen (egal, ob es sich um Büro- oder Handelsimmobilien bzw. sonstige Gewerbeobjekte handelt) einen Verfall von Mieten und Kaufpreisen nach sich zieht. Nachfrager sind nicht mehr bereit, zuvor marktübliche Mieten und Kaufpreise zu zahlen. Eigentümer werden vermehrt versuchen, ihre Immobilien kurzfristig abzustoßen oder zu vermieten und das auch zu Preisen, die unter ihren ursprünglichen Renditeerwartungen liegen. Schließlich verringert sich der Marktwert durch länger andauernden Leerstand noch einmal erheblich und gewisse Kosten fallen – wie erwähnt – auch bei Leerstand an, denen dann aber keinerlei Einnahmen entgegenstehen.

4 Planung, Steuerung und Durchführung eines strategischen Leerstandsmanagements

Von der Analyse und Informationsbeschaffung wird die Autorin nun weggehen und in Planung, Steuerung und Durchführung des Leerstandsmanagements einsteigen.

Im Folgenden soll Leerstandsmanagement als strategische Managementdisziplin begriffen und betrieben werden. Das verlangt, bei Vorliegen einer unpräzisen Informationsbasis unspezifische Risiken und Chancen mittels eines langfristigen Planungshorizonts einzuschätzen. Daraus sind operative Planungsvorgaben abzuleiten.[25] Die Schwierigkeit besteht schließlich darin, vor dem Hintergrund eines bestehenden oder drohenden Leerstandsproblems nicht in Aktionismus und Aktionen zu verfallen, um schnelle operative Erfolge zu erzielen, sondern unterfüttert durch eine gründliche Analyse (unter Beachtung von Unwägbarkeiten) längerfristig zu planen, zu

[25] Vgl. Krech, Grundriß der strategischen Unternehmensplanung, S. 19f.

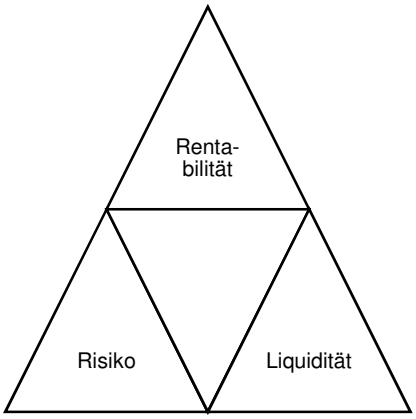
steuern, auszuführen und zu kontrollieren und operative Maßnahmen entsprechend der Strategie zu implementieren.

4.1 Möglichkeiten und Grenzen des Leerstandsmanagements für den Einzelnen – Ampelmatrix und Balanced Scorecard (BSC)

Wie sich zeigen wird, hat der einzelne private Akteur im Bereich des Leerstandsmanagements mehrere Felder aktiv zu bespielen. Zum Einen bieten sich ihm Optionen des strategischen Managements, die keiner unmittelbaren Zusammenarbeit mit Dritten bedürfen. Auf diese wird nun im Folgenden einzugehen sein, wobei das Thema der Balanced Scorecard starke Beachtung finden wird, die Thematik und Problematik des Portfoliomanagements jedoch nur in einer vereinfachten Darstellung (der der Ampelmatrix) angerissen werden soll.

4.1.1 Exkurs Leerstandsmanagement durch Ampelmatrix

Immobilienportfoliomanagement ist ein von Komplexität, Kontinuität und Systematik geprägter Prozess mit dem Zweck, Immobilienbestände zu analysieren, zu planen, zu steuern und zu kontrollieren.[26] Allgemein ist es stets das Ziel des Immobilienportfoliomanagements im Rahmen der Modernen Portfolio-Theorie (MPT), die Performance eines Portfolios zu optimieren.[27] Dieser Optimierungsprozess funktioniert nur vor dem Hintergrund eines Ausgleichs der Kennzahlen Rendite und Risiko, die gemeinsam mit der hier zu vernachlässigenden Liquidität die Elemente des magischen Dreiecks des Finanzmanagements darstellen.[28]



Quelle: Hölscher, Investition, Finanzierung und Steuern, S. 2.

Abbildung 3: Finanzwirtschaftliche Entscheidungskriterien

[26] Vgl. Wellner, Immobilien-Portfoliomanagement, S. 443.

[27] Vgl. Heydenreich, Diversifikationsstrategien im Immobilienportfoliomanagement, S. 80.

[28] Vgl. Wellner, Immobilien-Portfoliomanagement, S. 444.

Im Folgenden soll verdeutlicht werden, wie mittels einer vereinfachten Portfoliodarstellung durch eine Ampelmatrix mit nur zwei Achsen Vorarbeiten hin zu einem Leerstandsmanagements unter Anwendung der Balanced Scorecard getroffen werden können.

Und zwar sollen durch Einordnung in eine Ampelmatrix all die bereits von Leerstand betroffenen Objekte herausgefiltert werden, für die aufgrund ihrer Standort- und Immobilienattraktivität ein Cash-Out die beste Lösung ist. Diese Objekte finden in den sich anschließenden Überlegungen der Balanced Scorecard gar keine Beachtung mehr. Der gesamte leerstehende Immobilienbestand wird also nun nach zwei Faktoren segmentiert, nämlich nach der Standortattraktivität und nach der Immobilienattraktivität. Für sämtliche Objekte, die sowohl eine geringe Standortattraktivität, als auch eine geringe Immobilienattraktivität aufweisen (und darüber hinaus ja auch noch von Leerstand betroffen sind) sollte eine Exit-Strategie und ein gewolltes Trading-down zumindest ernsthaft in Betracht gezogen werden. Von größeren Investitionen ist abzuraten; falls es noch vereinzelte Bestandsmieter gibt, so sind diese entweder noch für den verbleibenden Zeitraum bis zum Exit zu halten oder nach Möglichkeit frühzeitig auf andere Objekte des Eigentümers umzuleiten.[29]

Immobilienattraktivität niedrig Standortattraktivität hoch	Immobilienattraktivität mittel Standortattraktivität hoch	Immobilienattraktivität hoch Standortattraktivität hoch
Immobilienattraktivität niedrig Standortattraktivität mittel	Immobilienattraktivität mittel Standortattraktivität mittel	Immobilienattraktivität hoch Standortattraktivität mittel
Immobilienattraktivität niedrig Standortattraktivität niedrig	Immobilienattraktivität mittel Standortattraktivität niedrig	Immobilienattraktivität hoch Standortattraktivität niedrig

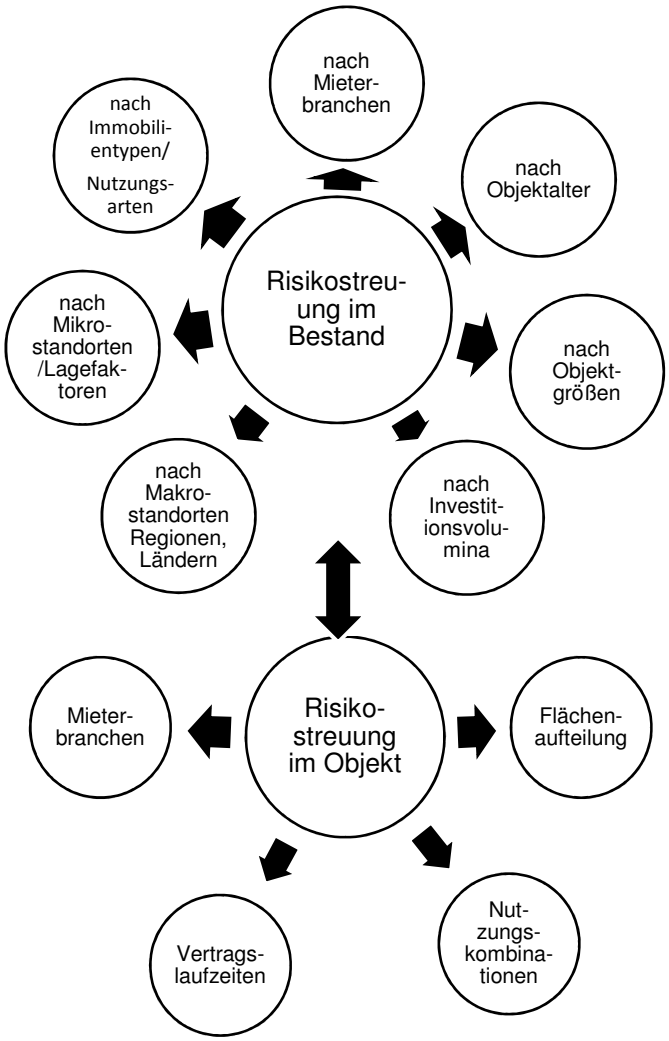
Eigene Darstellung

Abbildung 4: Ampelmatrix für Leerstandsobjekte

Die Illustration eines Immobilienbestandes mittels einer vereinfachten Portfolio-Darstellung soll dem Eigentümer verdeutlichen, wo sich Risikopotentiale und Chancen innerhalb des Leerstandsportfolios für ihn ergeben und es ihm erleichtern, daraus Handlungsanweisungen abzuleiten.

[29] Vgl. Stumpf, Marktentwicklung im Einzelhandel, S. 54f.

Eine Strategie, die im Rahmen des Risikomanagements besonders erfolgsversprechend scheint, ist die Diversifikation. Mit ihrer Hilfe lässt sich auch die Gefahr zukünftigen Leerstands eindämmen. Erfolgt nämlich eine Risikostreuung im Bestand etwa nach Mieterbranchen, Objektgrößen, Regionen oder Nutzungsarten, so wirken sich eventuelle Einbrüche bei der Marktgängigkeit dieser Segmente weniger verheerend aus. Gleiches gilt für eine objektinterne Streuung durch unterschiedliche Vertragslaufzeiten oder Nutzungskombinationen.[30] Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht diese Zusammenhänge.



Quelle: Bone-Winkel, Immobilienportfolio-Management, S. 807.

Abbildung 5: Kriterien der Risikostreuung in Immobilienportfolios

Natürlich vermag Diversifikation Leerstand nicht zu verhindern (was das absolute Ziel jeder Strategie sein muss); Leerstand verkommt auf diese Weise jedoch zu einem nicht

[30] Vgl. Bone-Winkel: Immobilienportfolio-Management, S. 807ff

existenzbedrohenden Einzelphänomen, das in der Gegenwart zwar noch besteht, aufgrund des den Objekten innewohnenden Potentials jedoch zukünftig erfolgreich aufgewogen werden kann.

Grundsätzlich ist auch noch zu sagen, dass es DIE Portfoliostrategie nicht gibt. Vielmehr hängt die jeweilige Portfoliostrategie stark vom Portfolioinhaber, seinen Erwartungen und Zielen ab.[31] Welche Normstrategie also ergriffen wird (Investieren – Abschöpfen – Desinvestieren), lässt sich nur mit Blick auf das Risikoprofil des Investors oder Eigentümers sagen. Während der Core-Investor stark auf Risikovermeidung, auch unter Akzeptanz einer dadurch geringeren Rendite, bedacht ist, wird der opportunistische Investor größere Risiken in Kauf nehmen, dafür aber eine höhere Rendite verlangen. Beim Value-Add-Investor halten sich beide Ziele im Gleichgewicht.[32]

Aufbauend auf den Ergebnissen der Ampelmatrix sollen nun für alle Objekte, die aufgrund ihrer Eigenschaften nicht bereits im ersten Schritt aussortiert wurden, eigentlich aber für das betroffene Unternehmen als Ganzheit mittels der Balanced Scorecard Strategien zur Leerstandsbekämpfung entwickelt werden.

4.1.2 Leerstandsmanagement durch Balanced Scorecard

Die von Robert Kaplan und David Norton entwickelte Balanced Scorecard war die Antwort auf eine bis dahin extrem finanzlastig ausgerichtete Bewertung der Performance von Unternehmen. Zukünftig sollten neben finanziellen Größen, wie etwa der Rendite, dem Umsatz, dem Gewinn oder Cashflow auch nicht finanzielle Faktoren mit einbezogen werden.[33]

Sehr gut kann die BSC auch mit dem Shareholder-Value-Konzept verquickt werden, indem sie die im Wertmanagement gefundenen Strategiegrundlagen notwendigerweise konkretisiert. Mit ihrer Berücksichtigung auch nicht finanzieller Kennzahlen ergänzt sie das rein auf das Hauptziel der Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtete Wertmanagement sinnvoll und sorgt für mehr Akzeptanz.[34] Diese mögliche Kombination sei jedoch nur am Rande erwähnt und wird im Folgenden nicht weiter ausgeführt, da hier in erster Linie die Behandlung der BSC und dies wiederum vor der Maßgabe ihrer Eignung für das Leerstandsmanagement im Mittelpunkt stehen soll.

[31] Vgl. Wurtzebach, Real Estate Portfolio Management, S. 176.

[32] Vgl. Allendorf/Kurzrock: Portfoliomanagement mithilfe qualitativer Modelle, S. 124ff.

[33] Vgl. Kaplan/Norton, Balanced Scorecard, S. 20.

[34] Vgl. Schweiger, Immobilienmanagement, S. 63.

4.1.2.1 Dimensionen

Wie der unten stehenden Grafik zu entnehmen ist, definiert die BSC vier relevante Unternehmensdimensionen, die Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens bestimmen und auf die sich sämtliche Vorgänge zurückführen lassen:

(1) Finanzen
(2) Kunden und Märkte
(3) Geschäftsprozesse
(4) Lernen und Innovationen[35]

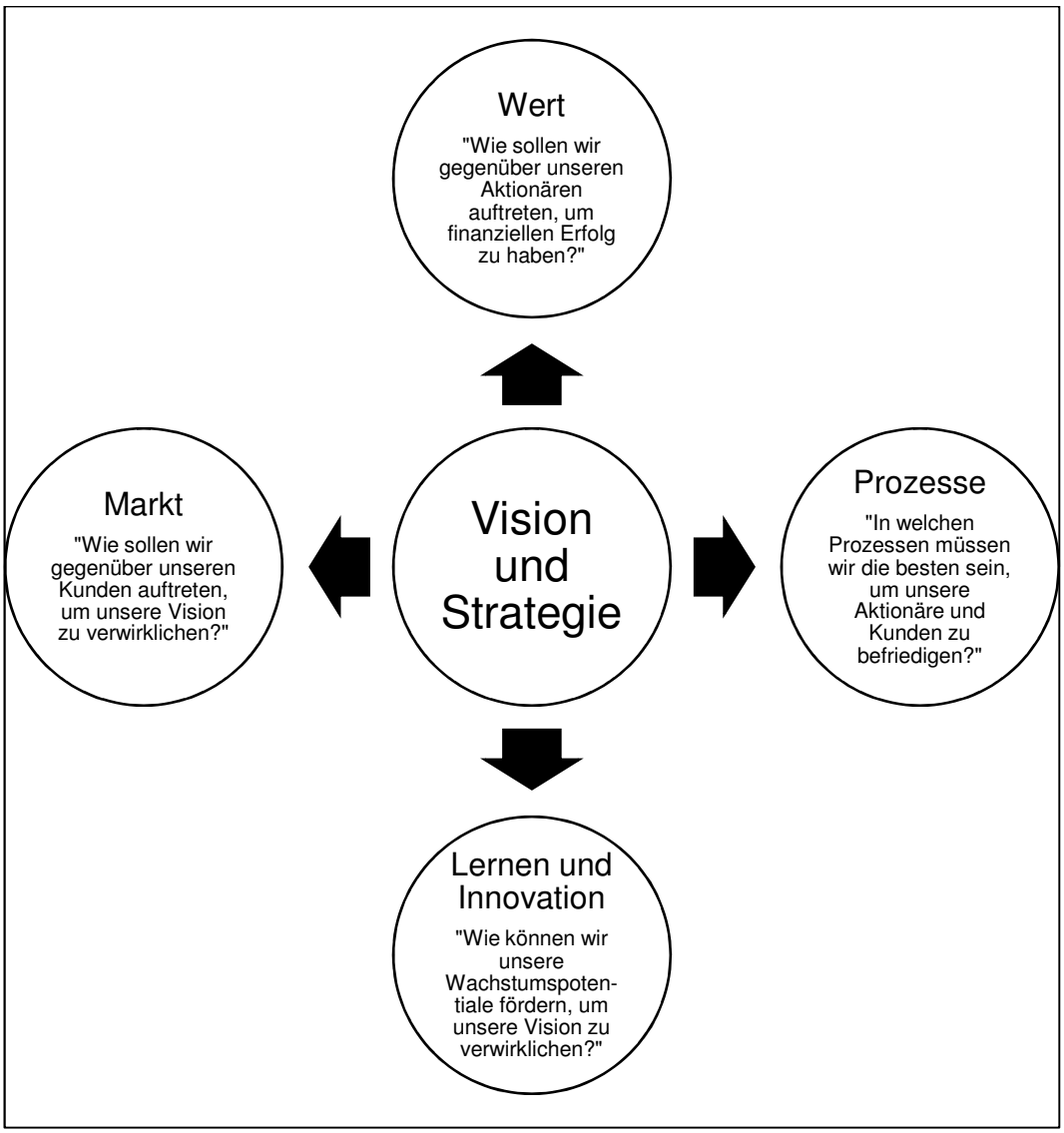
Prominent im Zentrum der Darstellung stehen Vision und Mission eines Unternehmens. Sie speisen zwar nicht unmittelbar die vier sie umgreifenden Dimensionen. Spätestens bei der Definition von strategischen Zielen spielen der jeweilige Zweck (Mission) und die jeweilige Zielvorstellung (Vision) bzw. das Unternehmensleitbild allerdings eine gewichtige Rolle.[36] So können trotz der Gleichlautung der Dimensionen (diese sind unveränderlich, egal unter welchem Gesichtspunkt [hier Leerstandsmanagement] die Beschäftigung mit der BSC erfolgt) abhängig von differierenden Visionen und Missionen völlig unterschiedliche Strategien und darauf aufbauend operationalisierte Aktionen beschlossen und verwirklicht werden.

Auch dürfen die angesprochenen vier Perspektiven keineswegs isoliert voneinander betrachtet werden; vielmehr bestehen erhebliche Interdependenzen, wie das nachstehende Schaubild beweist. Jede Perspektive muss sich des zu Grunde liegenden Ursache-Wirkungs-Prinzips bewusst sein.[37]

[35] Vgl. Reisbeck/Schöne, Immobilien-Benchmarking, S. 84f.

[36] Vgl. Nair, Essentials of Balanced Scorecard, S. 68ff.

[37] Vgl. Preißner, Balanced Scorecard anwenden, S. 25.



Quelle: Kaplan/Norton, Using the Balanced Scorecard, S. 76.

Abbildung 6: Interdependenzen in der Balanced Scorecard

Wiederum soll die BSC so ausgestaltet sein, dass sie sich als ein Instrument im Leerstandsmanagement eignet. Während die Unternehmensdimensionen noch unabhängig von der Einbettung in das Leerstandsmanagement starr sind und für jede BSC gleichartig ausfallen, sind die Strategien, die für jede der vier Dimensionen festgelegt werden müssen, bereits vor dem Hintergrund des Leerstandsmanagements zu formulieren.

4.1.2.2 Strategien

Es ist zu beachten, dass die sich nun anschließende Definition von Strategien selbstverständlich nicht erschöpfend ist, dies aber auch nicht sein muss, da nicht alle erfolgsversprechenden Strategien gefunden werden müssen, sondern nur die, deren

Zielerreichungsgrad im Leerstandsmangement besonders hoch ist. Aus Gründen der Übersichtlichkeit ist zudem eine Beschränkung auf jeweils vier Strategien angebracht.

Die Strategien bezüglich der Dimension Finanzen könnten nun wie folgt aussehen:

(1) Senkung der Leerstandsquote
(2) Verringerung der aufgrund von Leerstand nicht umlegbaren Betriebskosten
(3) Reduzierung der Mietausstände
(4) Senkung der Fluktuationskosten

Als Strategien für die Dimension Kunden und Märkte eignen sich folgende Punkte:

(1) Verbesserung der Mieterzufriedenheit
(2) Verringerung der Mieterbeschwerden
(3) Verbesserung der Mieterbindung
(4) Mehrung der Interessentenanfragen

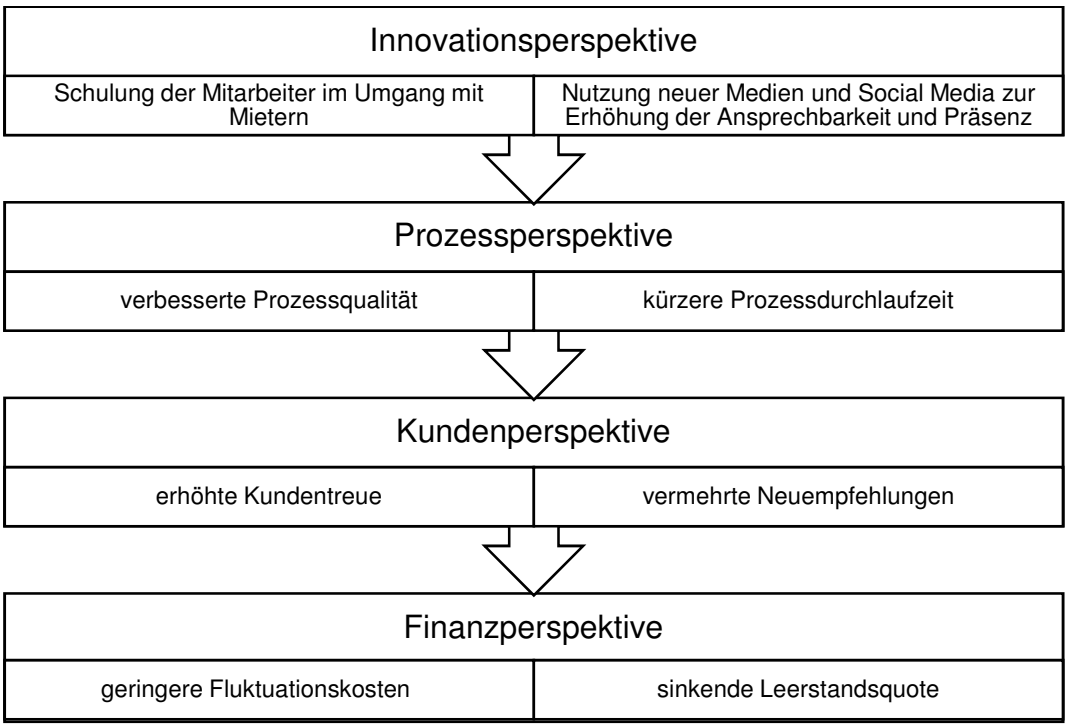
Die Dimension Geschäftsprozesse soll durch folgende Strategien erschlossen werden:

(1) Beschleunigung des Vermietungsprozesses
(2) Beschleunigung des Reparaturprozesses
(3) Beschleunigung des Forderungsmanagementsprozesses
(4) Professionalisierung des Beschwerdemanagements

Abschließend sind noch die Strategien für die Dimension Lernen und Innovationen festzulegen:

(1) zunehmende Fokussierung auf Nachhaltigkeit in Bewirtschaftung und Bauen
(2) Zugang zu Social Media zur Mieterwerbung
(3) kontinuierliche Weiterbildung des Personals in Richtung Umgang mit Mietern
(4) aktive Teilnahme an und Implementierung von Interessensgemeinschaften mit anderen Eigentümern

Die immense Bedeutung von Interdependenzen wird bei der Betrachtung der Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Strategien noch einmal deutlicher, wie die Autorin anhand eines Beispiels zeigen wird:



Eigene Darstellung

Abbildung 7: Darstellung des Ursache-Wirkungsprinzips in der BSC

4.1.2.3 Kennzahlen

An die Definition von Strategien muss sich unmittelbar die Festlegung von Kennzahlen, die über den Ist-Zustand Aufschluss geben können und sollen, anschließen. Diese Kennzahlen stehen auch mit der Festsetzung von Zielgrößen, die ebenfalls Teil der BSC sind, in enger Verbindung.

Vorausgeschoben werden soll die Bemerkung, dass einmal gefundene Kennzahlen keineswegs für die Ewigkeit Bestand haben müssen bzw. dass es durchaus auch legitim sein kann, unter gewissen Umständen zu einem späteren Zeitpunkt andere Kennzahlen für geeigneter zu erachten. Die Kennzahlen sind als Instrument von einer gewissen Dynamik begleitet. Eine bewusste Manipulation hingegen, das heißt die Veränderung von Kennzahlen zur Erfüllung bestimmter Ergebnisse und Erwartungen, führt jedoch zu Verfälschungen und ist abzulehnen.[38]

Im Rahmen der Wertperspektive sind folgende Kennzahlen vor dem Hintergrund eines Leerstandsmanagements sinnvoll:

(1) Leerstandsquote
(2) Fluktuationskosten (auch im Vergleich mit internen und externen Daten)
(3) Mietforderungsquote

[38] Vgl. Niven, Balanced Scorecard, S. 244f.

(4) Anteil der nicht umlegbaren Betriebskosten an allen Betriebskosten

Es wird klar, dass durch die sehr spezifische Definition der Strategien sich die entsprechenden Kennzahlen eigentlich von selbst ergeben.

Die oben genannten Maßgrößen sind im Rahmen eines Leerstandsmanagements teilweise nachlaufende Ergebnisgrößen bzw. Spätindikatoren (zum Beispiel Leerstandsquote, Anteil der nicht umlegbaren Betriebskosten an allen Betriebskosten) und teilweise Frühindikatoren oder vorlaufende Treibergrößen (zum Beispiel Fluktuationsquote oder Mietforderungsquote).[39] Eine andere Einteilung als Frühindikatoren versus Spätindikatoren findet sich bei Niven, er charakterisiert die BSC idealerweise als eine Mischung aus verlaufs- und ergebnisorientierten Kennzahlen.[40] Bis auf die Terminologie sind beide Abgrenzungen jedoch extrem ähnlich; beide erkennen sowohl prognostische, als auch nicht prognostische Messgrößen.

Am Rande soll nicht unerwähnt bleiben, dass ein nachhaltiges Leerstandsmanagement unbedingt auch eine chronologische Betrachtung erfordert. Eine bloße Auswertung von in der Gegenwart verankerten bzw. in die Zukunft orientieren Messgrößen greift folglich zu kurz. Vielmehr ist neben dem Status quo unter anderem der Erfolg früherer Vermietungsbemühungen zu bewerten und anhand der Restlaufzeit bestehender Mietverträge das mittel- bis langfristige Leerstandsrisiko einzuschätzen.[41]

Die Strategien in der Marktperspektive können durch nachfolgende Kennzahlen erschlossen werden:

(1) Mieterzufriedenheitsindex (durch Mieterbefragungen ermittelbar)
(2) Anzahl von Beschwerden
(3) Verweildauer der Mieter / Anzahl der Mieterwechsel
(4) Anzahl der Anfragen von Interessenten

Für die Betrachtung aus der Prozessperspektive können zur Umsetzung der zuvor definierten Strategien als Messgrößen gewählt werden:

(1) Durchlaufzeit des Vermietungsprozesses
(2) Durchlaufzeit des Reparaturprozesses
(3) Durchlaufzeit des Forderungsmanagementsprozesses
(4) Durchlaufzeit des Beschwerdeprozesses bis zur endgültigen Klärung

Abschließend ist auch noch die Innovations- und Wissensperspektive mittels Kennzahlen zu erschließen:

[39] Vgl. Pietsch/Memmler, Balanced Scorecard erstellen, S. 35.

[40] Vgl. Niven, Balanced Scorecard – Schritt für Schritt, S. 163.

[41] Vgl. Hofmann/Stübner, Praxisbeispiele zum Risikomanagement, S. 376.

(1) Anteil der energetisch sanierten Objekte am Gesamtbestand
(2) Anteil der Interessentenanfragen aus Social Media an allen Anfragen
(3) Anzahl der besuchten Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Umgang mit Mietern
(4) Anzahl der realisierten Maßnahmen im Rahmen von Interessensgemeinschaften mit anderen Eigentümern

4.1.2.4 Kennzahlen- und Zielbestimmung mittels Benchmarking – ein Exkurs

Bei vielen der zuvor angesprochenen Kennzahlen ist es sinnvoll, einen Vergleich mit internen oder externen Daten im Rahmen eines Benchmarkings vorzunehmen. Gerade bei der Einnahme der Innovations- und Wissensperspektive kann eine Nachhaltigkeitsbetrachtung mittels eines Betriebskosten-Benchmarkings aufschlussreiche Ergebnisse liefern.

Zu diesem Zweck werden Betriebskosten des jeweiligen untersuchten Objekts mit Daten eines anderen vergleichbaren Objekts im Unternehmen oder eines Dritten (in einer ausgewählten und vergleichbaren Region) in Relation gesetzt. Die sich ergebenden Abweichungen werden analysiert und begründet. Nach Identifizierung der Einsparpotentiale sind Maßnahmen zu entwickeln und zu implementieren. Eminent wichtig ist zudem ein permanent stattfindender Abgleich und eine regelmäßige Erfolgskontrolle.[42]

Das Betriebskosten-Benchmarking erstreckt sich dann auch auf Aufgaben des Öko-Controllings, sofern umweltrelevante Betriebskostenarten wie Energiever- oder Müllentsorgung Gegenstand der Betrachtung sind.[43]

4.1.2.5 Zielgrößen

Die Umsetzungsrichtung der BSC ist Top-Down, das bedeutet, dass vom Top-Management erst die zu verfolgende Strategie festgelegt wird, bevor das Konstrukt durch Verbalisierung konkreter Ziele und Kennzahlen auf untere Ebenen heruntergebrochen wird.[44] Die getroffenen strategischen Zielsetzungen eignen sich nun noch nicht als operative Vorgaben. Dazu sind sie zu wenig konkret und quantifizierbar. Es bedarf also einer Operationalisierung. Dies geschieht mittels der

[42] Vgl. Lützkendorf, Nachhaltigkeitsmanagement, S. 384.
[43] Vgl. Lützkendorf, Nachhaltigkeitsmanagement, S. 385.
[44] Vgl. Schaltegger/Dyllick, Einführung, S. 28.

Definition von klaren Zielgrößen, deren Erreichen oder Verfehlen objektiv bestimmt werden kann.[45] Folgende Zielgrößen könnten realistisch und hilfreich sein:

Wertperspektive:

(1) Senkung der Leerstandsquote um 10 %
(2) Senkung der Fluktuationskosten auf die Höhe des besten vergleichbaren Mitbewerbers in der Region
(3) Erreichen einer Mietforderungsquote von 2 %
(4) Senkung des Anteils der nicht umlegbaren Betriebskosten an allen Betriebskosten um 5 %

Marktperspektive:

(1) Erreichen einer durchschnittlichen Mieterzufriedenheit entsprechend der Note 2 oder besser
(2) Senkung der Anzahl von Beschwerden um 20 %
(3) Reduzierung der Anzahl der Mieterwechsel um 5 %
(4) Erhöhung der Anzahl der Anfragen von Interessenten um 10 %

Prozessperspektive:

(1) Verkürzung der Durchlaufzeit des Vermietungsprozesses um 5 %
(2) Reduzierung der Durchlaufzeit des Reparaturprozesses um durchschnittlich 1 Tag
(3) Verkürzung der Durchlaufzeit des Forderungsmanagementprozesses um 5 Tage
(4) Verkürzung der Durchlaufzeit des Beschwerdeprozesses bis zur endgültigen Klärung um 1 Tag

Innovations- und Wissensperspektive

(1) Beförderung des Anteils der energetisch sanierten Objekte am Gesamtbestand auf 25 %
(2) Erhöhung des Anteils der Interessentenanfragen aus Social Media an allen Anfragen um 15 %
(3) Erreichen einer Mitarbeiterabdeckung von 75 % bezüglich besuchter Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Umgang mit Mietern
(4) Erhöhung der Anzahl der realisierten Maßnahmen im Rahmen von Interessensgemeinschaften mit anderen Eigentümern um 10 %

[45] Vgl. Müller, Strategisches Management, S. 88f.

4.1.2.6 Initiativen / Aktionen

Wenn nun einfach verständliche, operative Ziele festgelegt wurden, so ist sicherlich aber noch nicht für jeden betroffenen Mitarbeiter ersichtlich, auf welche Art und Weise diese Ziele erreicht werden können und wo er Prioritäten zu setzen hat. Das Ergebnis der BSC sollen ja schließlich zielgerichtete Aktionen sein, die im Rahmen des Leerstandsmanagements ein- und umgesetzt werden und einen annehmbaren Zielerfüllungsbeitrag leisten.

Ein weiterer Schritt muss also die Ableitung von Aktionen und Initiativen sein. Jedoch ist zu prognostizieren, dass nicht alle Aktionen mit einem vertretbaren Aufwand umgesetzt werden können und dies auch nicht unbedingt unmittelbar müssen, da die Implementierung gemäß einem Priorisierungsschema zu erfolgen hat. Abschließend sind die Aktionen, auf die man sich geeinigt hat, en Detail zu planen, was auch die Festlegung von zeitlichen Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten sowie die Budgetzuteilung mit einschließt.[46]

Wertperspektive:

(1) Flexible Vertragsgestaltung (u.a. Möglichkeit der Rückgabe von nicht benötigten Flächen, Stop-Loss-Vereinbarungen)
(2) Bei Neumietverträgen Vereinbarung möglichst langer Laufzeiten mit umfangreichen Instandhaltungs- und Instandsetzungspflichten des Mieters (bei Gewerbe möglich)
(3) Aufforderung säumiger Mieter mit mehr als zwei ausstehenden Kaltmieten zur Abgabe eines notariellen Schuldanerkenntnisses oder Abschluss eines Rechtsanwaltvergleichs
(4) Vereinbarung von Leistungsbeschränkungen mit bestehenden Mietern während der Dauer des vermehrten Leerstands
(5) Einvernehmliche Änderung des Betriebskostenumlageschlüssels[47]

Marktperspektive:

(1) Angebot günstiger sekundärer Dienstleistungen (Concierge-Service, Veranstaltungsorganisation) für Neumieter (soweit dadurch keine Benachteiligung von Altmietern droht)
(2) Anbringen von Überwachungssystemen zum Schutz vor Kriminalität und Vandalismus besonders bei vermehrtem Leerstand
(3) Prämien für Altmieter im Falle der Werbung neuer Mieter[48]

[46] Vgl. Morganski, Balanced Scorecard, S. 136ff.

[47] Vgl. Schmidt, Gewerbeimmobilien, S. 434ff.

[48] Vgl. Schmidt, Gewerbeimmobilien, S. 442.

(4) Zahlung einer Treuepauschale für langjährige Mieter
(5) Auslobung eines Bonus für den beliebtesten Mitarbeiter in der Mietverwaltung (entspricht dem Mitarbeiter mit den wenigsten Beschwerden)
(6) Abfragen der Mieterwünsche (mittels Fragebogen) bzgl. Objektausstattung (bauliche Gestaltung, Energiebelieferung) und Dienstleistungen
(7) Schaffung von mieterfreundlichen Verwaltungsgeschäftszeiten und Rund-um-die-Uhr-Notdienst der Hausmeister
(8) Belegung von drei weiteren Immobilienvermietungsportalen
(9) Anbringung von Vermietungsplakaten an Leerstandsflächen

Prozessperspektive:

(1) Anlegen einer Interessentendatenbank, durch die sofort bei Kündigungserhalt eventuelle Neumieter identifiziert werden können
(2) Möglichkeit der Auftragsvergabe ohne Gegenangebot bei Reparaturmaßnahmen bis EUR 500,00 brutto
(3) Anruf durch Mietverwalter bei sämtlichen Mietschuldnern auf Mahnstufe 1, Einschaltung von Inkassofirmen zur Eintreibung von Forderungen ab Mahnstufe 2 und Beauftragung von Detekteien zur Ermittlung von unbekannt verzogenen Altschuldnern
(4) Bei Nichtabschluss des Beschwerdeprozesses innerhalb von 5 Tagen wird zur Abteilungsleitung eskaliert

Innovations- und Wissensperspektive

(1) Aufstellung eines 5-Jahresplans für energetische Sanierungen
(2) Social-Media-Schulung für alle Mitarbeiter der Gewerbe-Mietverwaltung
(3) Zielvereinbarung mit Mitarbeitern über Besuch von mind. einer eintägigen Weiterbildungsmaßnahme jährlich aus dem Themenkreis des Umgangs mit Mietern
(4) Abriss von wegen gewissen Entwicklungstendenzen nicht mehr marktgängigen Objekten
(5) Organisation einer Eigentümerversammlung, um abzuklären, ob grundsätzliches Interesse an der Gründung eines Business Improvement Districts besteht

4.1.2.7 Kritik an der BSC

Wie sich in den vorangegangenen Ausführungen gezeigt hat, ist die BSC ein Hilfsmittel, um ausgehend von einer strategischen Zielsetzung (hier: Etablierung eines Leerstandsmanagements) eine Integration bis hin zu operativen Maßnahmen vor dem

Hintergrund der wichtigsten Dimensionen, die Erfolg und Misserfolg des Unternehmens bestimmen, zu schaffen.

Dennoch birgt die Anwendung der BSC auch Unsicherheiten und Schwächen, die es zu erkennen und wo möglich abzustellen gilt. So ist festzuhalten, dass die Kennzahlenauswahl stets in gewisser Weise willkürlich erfolgt und von den jeweiligen Prioritäten des Entscheiders geprägt ist. Des Weiteren darf sich die Arbeit mit der BSC allgemein keinesfalls darauf beschränken, die vier im Mittelpunkt stehenden Dimensionen stur abzuarbeiten. Vielmehr ist es angezeigt, die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens, seine ureigenen Prioritäten im Blick zu behalten. Im Rahmen dieser Arbeit ist dies durch die Fokussierung auf die Leerstandsproblematik passiert. Darüber hinaus kann die Ganzheitlichkeit des Ansatzes nicht nur Segen, sondern auch Fluch bedeuten, da angesichts der zahlreichen Interdependenzen und der Komplexität die Gefahr besteht, den Überblick zu verlieren.[49]

4.2 Möglichkeiten und Grenzen des Leerstandsmanagements durch Zusammenschluss – Business Improvement Districts

Es ist jedoch unumgänglich zu konstatieren, dass die Einflussmöglichkeiten eines einzelnen Unternehmens gerade bei Vorliegen von strukturellem Leerstand, der eine gesamte Region betrifft, extrem eingeschränkt sind. Viele Ursachen des Leerstands liegen außerhalb des Bereichs, in dem er Handlungs- und Änderungsbefugnisse und -macht hat.

Daher sollte der private Akteur nach Implementierung eines Portfoliomanagementssystems und einer Balanced Scorecard in seinem Unternehmen den Zusammenschluss mit anderen privaten Unternehmen suchen, um seinen Handlungsspielraum zu vergrößern und weitere Maßnahmen des Leerstandsmanagements einführen zu können.

Eine Möglichkeit, der sich die Autorin – nicht zuletzt wegen der Aktualität des Themas - im Folgenden ausführlicher widmen wird, liegt hierbei in der Gründung eines Business Improvement Districts.

4.2.1 Das Konstrukt des Business Improvement Districts

Unter Business Improvement Districts (BID) werden Gebiete verstanden, in denen Eigentümer oder Geschäftsinhaber gemäß Gesetz an eine private Organisation eine Abgabe zahlen müssen, damit diese Programme, durch die die Attraktivität des

[49] Vgl. Mountfield/Schalch, Konzeption von Balanced Scorecards, S. 318.

entsprechenden Gebiets erhöht wird, implementiert. Zur Gründung und Finanzierung muss eine bestimmte Mindestzustimmungsrate unter den Betroffenen vorliegen.

Durch BID findet ein Paradigmenwechsel dahingehend statt, dass Private in ihrer Bedeutung und Verantwortung und ihrem Einflussbereich gegenüber kommunalen Akteuren aufgewertet werden.[50] BIDs können wirtschaftliche, aber auch städtebauliche Aufgaben zukommen; eine klare Trennung ist hier nicht möglich. Somit tragen mithilfe dieses Instruments auch private Akteure zu einer Erhöhung der Stadtrendite bei und übernehmen teilweise sogar öffentliche Aufgaben.[51]

BIDs erbringen sowohl Leistungen, die als kollektive Güter gekennzeichnet werden können und an denen alle partizipieren (z.B. Sauberkeit), als auch Dienste, die nur von den Mitgliedern in Anspruch genommen werden können (z.B. Zentralisation von Hausmeisterdienstleistungen).[52]

Allgemein ist eine Unterscheidung in zwei Typen von BIDs sinnvoll:

(1) BIDs, die durch Bautätigkeit den öffentlichen Raum neu gestalten
(2) BIDs, die den Schwerpunkt im Bereich Marketing gelegt haben, den öffentlichen Raum pflegen und Quartiersmanagement betreiben (was bei Typ1 lediglich als Randprodukt anfällt)[53]

4.2.1.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Bei den bisherigen Ausführungen wurde als Beispiel für eine strukturschwache Region mehrmals der Raum Ostbayern angeführt. Daher muss unter diesem Themenkomplex unbedingt erwähnt werden, dass ein formal-juristischer Rahmen, also eine gesetzliche Grundlage, für BIDs in Bayern nicht existiert und derzeit eine Schaffung auch nicht absehbar ist.[54] Dennoch werden auch in Bayern die Erfahrungen mit BIDs, die mittlerweile bereits in Deutschland, ausgehend von ersten Gründungen in Hamburg, gemacht wurden, sicherlich aufmerksam verfolgt, da mit gewissen Abstrichen ein weitgehender Konsens darüber herrscht, dass ein öffentlicher Auftrag im Rahmen der Raumordnungspolitik besteht, gleichwertige Lebensverhältnisse zu schaffen[55], und BIDs offensichtlich geeignet sind, einen Beitrag zur Erreichung dieses Ziels zu leisten. Nicht umsonst kann das in Hamburg erlassene BID-Gesetz als Standard angesehen

[50] Vgl. Pütz, Business Improvement Districts, S. 7.

[51] Vgl. Vollmer, Öffentliche und private Interessen, S. 43f.

[52] Vgl. Vollmer, Business Improvement Districts. S. 12.

[53] Vgl. Schote, Business Improvement Districts, S. 271.

[54] Vgl. Heinze/ Tschentscher, BIDs in Deutschland, S. 21f .

[55] Vgl. Bloetevogel./Danielzyk, Ungleichwertigkeit der Lebensverhältnisse, S. 59.

werden und wurde bisher auch von anderen Bundesländern mit lediglich geringfügigen Anpassungen erlassen.[56]

Dabei gibt es seit 2007 eine Rechtsgrundlage qua Bundesgesetz. Eine Festlegung entsprechender Gebiete hat nach landesrechtlicher Maßgabe zu erfolgen. Mit der Schaffung eines gesetzlichen Rahmens sind die Aufgaben und Kompetenzen von Verwaltung und Gesetzgebung jedoch bereits fast erschöpft; stattdessen steht die Privatinitiative der beteiligten Akteure im Mittelpunkt.[57]

4.2.1.2 Abgrenzung zu freiwilligen Interessensgemeinschaften und Quartiersentwicklung allgemein

In Bayern sind zwar ähnlich gelagerte Projekte, sogenannte freiwillige Interessensgemeinschaften, bekannt (z.B. Leben findet Innenstadt, Modellprojekt Fürstenfeldbruck[58]). Da freiwillige Interessensgemeinschaften verpflichtende Abgaben nicht kennen, besteht hier jedoch immer das Risiko von Trittbrettfahrern, das heißt, dass finanziell unbeteiligte Dritte am Erfolg von Maßnahmen partizipieren bzw. von diesem nicht wirksam ausgeschlossen werden können. Da der Zwangscharakter der BIDs fehlt, müssen Mitglieder aufwändig akquiriert werden. Deren Fokus wird in erster Linie auf dem Erreichen kurzfristiger Erfolge liegen (zu mehr befähigt die dürftige finanzielle Ausstattung auch nicht). Nicht zuletzt aufgrund einer im Vergleich zu BIDs geringeren Professionalität ist die zu erwartende Erfolgsquote von freiwilligen Interessensgemeinschaften also lediglich unterdurchschnittlich.[59]

4.2.2 Maßnahmen im BID zur Verringerung und Verhinderung von Leerstand

Mittlerweile ist die Autorin auch im Rahmen der Behandlung der BIDs von der strategischen Betrachtung ab- und bei der Festlegung operativer Maßnahmen zur Bekämpfung und Verhinderung von Leerstand angekommen. Im Folgenden soll der Wert und Sinn einzelner Maßnahmen vor diesem Hintergrund näher untersucht werden. Ziel ist jedoch keine vollumfassende Aufzählung und Durchdringung sämtlicher möglicher Aktionen. Diese Arbeit kann sich aufgrund ihrer Begrenzung lediglich in einer beispielhaften Darstellung ergehen.

[56] Vgl. Heinze/ Tschentscher, BIDs in Deutschland, S. 21f.

[57] Vgl. Oerder, Partnerschaftliche Projektentwicklung, S. 338.

[58] Vgl. Knippenberger, Business Improvment District im Frankfurter Bahnhofsviertel?, S. 107.

[59] Vgl. Schote, BIDs, S. 64f.

4.2.2.1 Werbemaßnahmen in Einzelhandels-Leerständen

Bestimmte Leerstände sind aufgrund ihrer Lage unabhängig von den Kosten, die sie verursachen, als weniger problematisch dahingehend einzustufen, dass sie wenig präsent und für Dritte schlecht als solche zu erkennen sind. Dies gilt beispielsweise für Leerstände innerhalb eines Bürokomplexes, die aufgrund ihrer relativ geringen Fläche und Außenwirkung nicht negativ nach außen abstrahlen.

Bei Einzelhandelsflächen in prominenten Lagen gestaltet sich die Situation jedoch völlig anders. Diese verfügen in der Regel über große Schaufenster und im Nutzungsfalle über eine aufwändige und auffällige Außenpräsentation. Findet kein Betrieb auf der Fläche statt, so wirkt diese verwaist und nicht selten auch verwahrlost. Benachbarte Flächen verlieren ebenfalls an Attraktivität. In diesem Fall kann es daher sinnvoll sein, den Leerstand durch dekorative Maßnahmen nach außen zu verdecken; beispielsweise können Schaufenster an andere Einzelhändler zur Werbepräsentation vermietet werden. Andere Mieter desselben Vermieters sollten hier – soweit möglich – vorzugsweise berücksichtigt werden, um die Mietertreue zu steigern. Auf diese Weise generiert der Vermieter, wenn auch in reduziertem Maße, auf der Leerstandsfläche Einnahmen und kann eventuell noch gewissen Instandhaltungs- und Betriebskostenaufwand (beispielsweise für die Reinigung der Schaufenster) auf Dritte abwälzen.

Es stellt sich jedoch die Frage, ob sich für den Eigentümer für diese Aktion aus der Mitwirkung einer BID-Gemeinschaft überhaupt Vorteile ergeben. Selbstverständlich kann der Eigentümer auch allein die Vermietung seiner Schaufenstern vorantreiben. Ohne Einbettung in den BID verbleibt es hier jedoch voraussichtlich bei unkoordinierten und unstrukturierten Einzelmaßnahmen. Auch ist zu erwarten, dass, wenn jeder Eigentümer nach seinem Gutdünken Schaufenster vermietet, Firmen und Branchen zum Zug kommen, die dem gewünschten Branchen- und Markenmix nicht entsprechen und somit keinen Mehrwert beispielsweise für eine gesamte Ladenzeile erzeugen. Ein strategisches Leerstandsmanagement, das einer Vereinzelung entgegenwirkt und an dem alle betroffenen Eigentümer partizipieren, ist hier folglich nur in der Gruppe zu realisieren.

4.2.2.2 Kinderbetreuung auf der Leerstandsfläche

Ebenso kann sich unter gewissen Voraussetzungen eine andere Nutzung der Leerstandsflächen anbieten. In gewissen Gebieten, in denen Wohnungsmangel ein eklatantes Problem darstellt, wird in diesem Zusammenhang gern die Umnutzung, beispielsweise von Büroflächen in Wohnungen, diskutiert. Da in strukturschwachen

Gebieten (etwa in den ostbayerischen Landkreisen Freyung-Grafenau und Regen) jedoch ein Überangebot an Wohnraum charakteristisch ist, wird diese Variante im Folgenden keine Berücksichtigung finden.

Allerdings ist bereits jetzt abzusehen, dass Arbeitgeber in strukturschwachen Gebieten trotz der geringen regionalen Konkurrenz zukünftig voraussichtlich stärker als Boom-Regionen unter dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel zu leiden haben werden. Ziel der Betriebe muss es daher sein, die vorhandenen qualifizierten Mitarbeiter zu halten und neue dazuzugewinnen, indem sie ihnen einen Mehrwert bieten, der bestimmte, durch den Einzelnen nicht veränderliche Standortnachteile (etwa das geringere Kulturangebot) aufwiegt. In Kooperation mit anderen Mietern und den jeweiligen Vermietern (von denen die Maßnahme gesteuert werden sollte) könnte über die Etablierung einer Kindertagesstätte auf der Leerstandfläche nachgedacht werden. Daraus ergeben sich Vorteile für alle Beteiligten: Der Vermieter erhöht durch das Zusatzangebot die Mieterzufriedenheit und damit voraussichtlich die Mieterbindung; da der Mieter voraussichtlich auch eigene Mittel in die Einrichtung investiert, wird sein Interesse an einer langfristigen Aufrechterhaltung des Mietverhältnisses steigen. Des Weiteren hat der Mieter durch die geschaffene bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie für seine Mitarbeiter einen Vorteil im Kampf um gutes Personal. Er präsentiert sich auch gegenüber der Öffentlichkeit als innovativer und nachhaltiger Arbeitgeber. Dadurch, dass die Maßnahme im Rahmen des BID umgesetzt wird, stehen ausreichend Mittel zur Verfügung, um eine professionelle Durchführung mit flexiblen Einrichtungsöffnungszeiten und entsprechender Personal- und Raumausstattung unter einer einheitlichen Koordination zu gewährleisten. Inwieweit die Erzielung von kostendeckenden Einnahmen von Projektbeginn an oder zu einem späteren Zeitpunkt im Fokus der Mitglieder des BID steht, hängt von den jeweiligen Zielen und der Kapitalausstattung ab.

4.2.2.3 Leerstand, Kunst und Kultur

Die Vergabe von leerstehenden Mietflächen zu günstigen Konditionen an Kunstschaffende ist eine Strategie, die an ausgewählten Standorten und in ausgewählten Stadtgebieten Sinn machen kann. Egal, ob auf der Fläche lediglich Kunst ausgestellt wird oder auch Verkauf stattfindet, Effekte sind mit wenigen Ausnahmen nur auf Erdgeschossflächen an stärker frequentierten Lagen abzusehen. Während in Städten ab einer Einwohnerzahl von ca. 60.000 bis 80.000 sowohl eine einschlägige Kunstszene vor Ort überhaupt denkbar ist und gewisse Quartiere durch ihre Ansiedelung eine starke Aufwertung (verbunden mit einer beträchtlichen Steigerung von Nachfragen und Mieten bis hin zur anschließenden Gentrifizierung)

erfahren können, ist in kleineren Städten oft das nötige Potential nicht gegeben und unterliegt der Kunstbetrieb einer starken Vereinzelung.

Generell gibt es natürlich auch und gerade in strukturschwachen Regionen Städte, die mit einer besonderen geschichtlichen oder kulturellen Relevanz aufwarten oder landschaftlich reizvoll sind. Hier gilt es, mittels eines Projektes zwei Ziele zu erreichen: Indem Leerstandsflächen, etwa in der Fußgängerzone oder am Stadtplatz, durch Ausstellungen zur Kultur, Geschichte und Natur der Region mit Leben erfüllt werden, steigt der Freizeitwert für Touristen und wird die Anziehungskraft des Einkaufsstandorts nicht durch brach liegende Flächen reduziert.

Im BID ergibt sich vor diesem Hintergrund die Möglichkeit, gezielt gewissen geschichtlichen oder kulturellen Aspekten im wahrsten Sinne des Wortes Raum zu geben. Das Hauptaugenmerk wird hier auf einer stimmigen Zusammenstellung und Kombination, auch im Hinblick auf die Bestandsmieter und das Gesamtkonzept, sowie auf der Nutzung von Synergieeffekten liegen. Inwieweit die Eigentümer mittels Sponsoring hier zusätzlich auch noch aktiv Imagepflege betreiben, bleibt ihnen überlassen.

In diesem Falle sind zwei Konzeptionen denkbar: eine langfristige Nutzung oder lediglich eine Zwischennutzung. Ist eine temporäre Nutzung angedacht, so gilt es, die Verfahrenszeiten für Planungs- und Genehmigungsprozesse so weit als möglich zu beschleunigen, darüber aber nicht ein vertretbares Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen aus den Augen zu verlieren. Hier bedarf es großer Eigeninitiative einzelner Mitglieder des BID. Bestimmten, besonders umtriebigen Akteuren kommt eine herausragende Rolle als sogenannte Kümmerer zu.[60]

4.2.2.4 Entfernung von Graffitis und anderen Vandalismusschäden bzw. Erhöhung der allgemeinen Sicherheit und Sauberkeit

Von Graffitis und anderen vandalismusinduzierten Schäden sind in erster Linie Eigentümer von Flächen, die wenig einsichtig oder abseitig gelegen sind, betroffen. Da diese Flächen aufgrund ihrer Lage aber auch lediglich unterdurchschnittliche Preise in der Vermietung erzielen, sieht sich der Vermieter finanziell oft nicht in der Lage oder schlicht der Veranlassung, die entstandenen Schäden zeitnah zu beseitigen. Dies kann negative Auswirkungen auf die Attraktivität eines ganzen Quartiers zeitigen.

Stellt die Sicherstellung von Sicherheit und/oder Sauberkeit jedoch eine Gemeinschaftsaufgabe des BID dar, so ist die finanzielle Belastung des Einzelnen

[60] Vgl. Zwischennutzungsagentur Wuppertal, Den Leerstand nutzen, Abrufdatum 03.03.2014, S. 41.

abgemildert und stets für ein ordentliches Erscheinungsbild und einen gewissen Sicherheitsstandard gesorgt. Die Arbeit der Sicherheitsdienste wird koordiniert und ausgebaut; durch die entstehende Präsenz sinkt die Anzahl der Ein- und Übergriffe automatisch. Zusätzlich werden im Optimalfall durch Rahmenverträge Kostenvorteile abgeschöpft. Auch lohnt sich durch eine teilweise Querfinanzierung eventuell die Anbringung eines speziellen Antigraffiti-Schutzanstriches, der Beseitigungskosten und –maßnahmen für die Zukunft reduziert.

Es ist jedoch abzuwägen, inwieweit die Teilnehmer des BID hier auch eigentlich öffentliche Aufgaben wahrnehmen sollen und wollen. Die öffentliche Hand ist vor diesem Hintergrund keineswegs aus den ihr ureigenen Verantwortungsbereichen (wie z.B. der Reinigung von Fußwegen und Plätzen) zu entlassen. Das private Wirken sollte stets nur als Ergänzung, nicht als Ersatz verstanden werden.[61]

4.2.2.5 Internetdatenbank mit Leerständen

Natürlich ist davon auszugehen, dass die einzelnen Vermieter bereits auf vielfältigen Kanälen vorhandene Leerstände vermarkten. Allerdings besteht außerhalb der Organisation eines BID keinerlei Anreiz und fehlt es auch an dem erforderlichen Wissen, um Anfrager im Falle, dass eigene Immobilien deren Anforderungen nicht entsprechen, diese auf andere Immobilienmarktteilnehmer des Mikro- oder Makrostandortes und respektive deren Leerstände hinzuweisen. Zwar kann der Mietinteressent durch ausführliche Recherchen auf unterschiedlichen Webseiten und Immobilienportalen sich umständlich einen Überblick über die verfügbaren Mietflächen verschaffen; Aufwand und Zeit lassen sich jedoch extrem verringern, indem diese Informationen zentral und gesammelt zur Verfügung gestellt werden. Durch Implementierung einer Internetdatenbank, die sämtliche Leerstände im BID umfasst, wird dem Sucher ermöglicht, nach gewissen Anforderungskriterien wie Flächengröße, Ausstattung, Lage differenziert eine für ihn passgenaue Mietfläche zu ermitteln.[62]

Hier ergeben sich jedoch gewisse Problemfelder: Sollen die Daten zentral von einem Externen, d.h. z.B. einem angestellten Leerstandskoordinator, gepflegt werden, so steht die Frage der Finanzierung desselben im Raum. Wirtschaftlich ist der Einsatz des Koordinators auch nur dann, wenn er im Bereich des Leerstandsmanagements die Gesamtverantwortung für die Steuerung, Umsetzung und Kontrolle aller Maßnahmen übernimmt. Es bestünde selbstverständlich auch die theoretische Möglichkeit, dass ein Mitarbeiter eines BID-Teilnehmers bei entsprechender Ausgleichzahlung an dessen

[61] Vgl. Kreutz, Private Initiativen zur Stadtentwicklung, S. 9.

[62] Vgl. Vollmer, Business Improvement Districts, S. 449ff.

Arbeitgeber die Pflege der Leerstandsdatenbank übernimmt. Sobald er allerdings auch der Ansprechpartner für die Anfrager ist, können sich Interessenskonflikte anbahnen, da er wohl die Vermietung eigener Leerstände bevorzugt betreiben wird. Sollte hingegen das Konstrukt gewählt werden, dass jeder Eigentümer seine Leerstände eigenverantwortlich pflegt und seine Kontaktdaten hinterlegt, bleibt abzuwarten, wie aktiv und gewissenhaft die Datenaktualisierung erfolgt.

Noch nicht berücksichtigt wurde in den bisherigen Ausführungen, dass bestimmte Eigentümer eventuell auch einer Veröffentlichung von Leerstandszahlen (gerade in Bezug auf Mietpreise) unmittelbar gegenüber der direkten Konkurrenz skeptisch gegenüber stehen. Die Datenbank ist folglich so auszugestalten, dass diesen Befürchtungen, soweit es die Anforderungen an die Transparenz zulassen, möglichst beigekommen wird.

4.2.3 Grenzen der BIDs – Beeinflussung des Branchenmix und Investition in Privatvermögen

Auf den vorangegangenen Seiten hat die Autorin anhand ausgesuchter Maßnahmen die Einflussmöglichkeiten, die sich durch Einrichtung eines BID ergeben, angerissen. Es wurde deutlich, dass BIDs kein Phänomen von Boom-Regionen zur Ausschöpfung der maximalen Gestaltungsmöglichkeiten sein müssen, selbst wenn BIDs bisher vorwiegend in Großstädten (z.B. Hamburg) realisiert wurden. Auch strukturschwache Regionen können bei richtiger Schwerpunktsetzung und Berücksichtigung der sich aus der Strukturschwäche ableitenden Handlungsfelder unter der Annahme einer ausreichenden Budgetierung ihr innerbetrieblich vorhandenes Leerstandsmanagement sinnvoll ergänzen.

Zu beachten ist jedoch, dass BIDs aufgrund ihrer besonderen Anlage und Konstruktion an einem bestimmten Punkt unweigerlich regelmäßig an ihre Grenze stoßen – dann nämlich, wenn es um die Beeinflussung des vorhandenen Branchenmix geht.[63] Ein BID ist schließlich nicht mit den umfassenden Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten eines Center Managements ausgestattet. Der BID mag ein Beispiel für Schwarmintelligenz sein; die Beschlussmacht bleibt jedoch beim jeweiligen Eigentümer, der weiterhin selbständig sein Mietportfolio gestaltet und selbst bei Berücksichtigung von BID-Interessen seine ureigenen Ziele nur begrenzt hintan stellen wird. Auch muss erwähnt werden, dass BIDs keineswegs die Macht haben,

[63] Vgl. Schote, Business Improvement Districts, S. 278.

Eigentümer zu über die Abgabe hinausgehenden Investitionen in ihren Privatbestand zu verpflichten.[64]

Die zum Thema BID bisher publizierte Literatur geht in der Regel vom idealen Eigentümer aus, der die Etablierung des BID forciert, selbstverständlich die Abgabe bereitwillig bezahlt und an allen Maßnahmen teilnimmt, während er davon unabhängig das eigene Objektportfolio ständig optimiert und erhält. Diese Darstellung ist leider verkürzt. Ebenso oft finden sich Eigentümer, die in früheren Interessensgemeinschaften als Trittbrettfahrer ohne eigene finanzielle Beteiligung am Nutzen bestimmter Aktionen partizipiert haben und nun seit Einführung des BIDs nicht mehr leisten als die zwangsweise verhängte Abgabe bzw. aufgrund dieser Investitionen in den eigenen Bestand sogar noch zurückfahren.

5 Kontrolle des Leerstandsmanagements

Wie in jeder Managementdisziplin gilt es auch im Leerstandsmanagement, nicht nach den wichtigen Schritten Information/Analyse – Planung – Steuerung – Ausführung abzubrechen; von eminenter Bedeutung ist eine sich anschließende Kontrolle. Es würde zu weit führen und an den Zielen der Arbeit vorbeilaufen, an dieser Stelle detailliert auf die Implementierung und genaue Ausgestaltung eines Kontrollsystems einzugehen; jedoch darf nicht unerwähnt bleiben, dass strategisches Leerstandsmanagement diese Dimension zwingend beinhaltet.

Da im Rahmen der BSC bereits Soll-Kennzahlen festgelegt wurden, sind diese nun mit den tatsächlich erzielten Ist-Parametern zu vergleichen.[65] Offengelegte Differenzen müssen analysiert werden. Gerade bei der Erstimplementierung eines Leerstandsmanagementsystems sind gewisse Abweichungen wahrscheinlich. Anhang der Ergebnisse, die unbedingt gegenüber den betroffenen Positionen und Personen zu kommunizieren sind, müssen die gewählten Maßnahmen nun einzeln auf den Prüfstand gestellt werden. Auch Misserfolge haben so ein gewisses Lernpotential inne.

Um über die Dimension eines operativen Managements hinauszugehen, ist aber darauf aufbauend die Betrachtung über Einzelmaßnahmen hinaus auszuweiten. Auch wenn strategisches Leerstandsmanagement auf Langfristigkeit angelegt ist, müssen im Bedarfsfalle getroffene Festlegungen immer wieder auf Ihren Nutzenbeitrag und ihre Sinnhaftigkeit hin hinterfragt werden, gerade wenn sich andere Parameter ändern und eine Anpassung erforderlich machen.

[64] Vgl. Kreutz, Private Initiativen zur Stadtentwicklung, S. 9.

[65] Brühl, Controlling, S. 14.

Ebenfalls ist das Festhalten an nachweislich falschen Annahmen und wenig aussagekräftigen Kennzahlen, nur um Nachhaltigkeit und Folgerichtigkeit im Management sicherzustellen, abzulehnen.

Strategisches Leerstandsmanagement bedeutet Planen, Steuern, Agieren und Kontrollieren in einem dynamischen Umfeld. Es darf daher nie statisch werden.

6 Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit ist der Versuch, ein regional sehr wichtiges Thema (das des Leerstandsmanagements nämlich) tatsächlich als Managementteilbereich zu erschließen. Dazu wurde eine Themendurchdringung gemäß dem klassischen Aufbau Analyse/Information – Planung – Steuerung – Ausführung – Kontrolle gewählt. Besonderes Augenmerk entfiel auf die Rolle des privaten Akteurs als Immobilieneigner (Immobilienunternehmen) und seine Handlungsoptionen innerhalb und außerhalb seiner Unternehmung.

Auffallend war, dass mittels bekannter Managementtheorien und deren Abwandlungen (Ampelmatrix, BSC, Benchmarking), Ansätze für ein strategisches Leerstandsmanagement abgeleitet werden können. Damit gelingt es dem privaten Akteur allein unter Bezugnahme auf sein eigenes Portfolio, Aktionen zur Leerstandsbekämpfung zu planen, die dann hoffentlich zur Erreichung vorher definierter Zielgrößen beitragen. Beim Auftreten von strukturellem Leerstand (wie in strukturschwachen Regionen der Fall) war jedoch zu konstatieren, dass dann der Akteur als Einzelkämpfer schnell an seine Grenzen stößt.

Daher wurde der Ansatz erweitert und in der Folge auf Möglichkeiten und Grenzen von BIDs im Rahmen des Leerstandsmanagements eingegangen. Es ist jedoch zu betonen, dass BIDs hier nicht als Weiterentwicklung, sondern nur als notwendige Ergänzung und Aufbau zu sehen sind. Dieses relativ junge Forschungsgebiet kann noch keine Langzeitergebnisse vorweisen und kam bisher auch in Gebieten, in denen Leerstand so gut wie keine Rolle spielt, zur Anwendung. Dennoch konnte aufgezeigt werden, dass der Charakter von BIDs unter gewissen Voraussetzungen für Zwecke des Leerstandsmanagements geeignet ist und außerdem den Vorteil bringt, dass keine Entscheidungskraft vom Privaten an die öffentliche Hand abgetreten werden muss.

Abschließend erlaubt sich die Autorin die Prognose, dass das Thema aufgrund seiner Relevanz bereits jetzt in gewissen Regionen Ostdeutschlands (und zukünftig wohl auch in Ostbayern) sicherlich eine eingehendere Betrachtung verdient. Im letzten Jahrzehnt war schließlich in Ostdeutschland gerade vor dem Hintergrund der

Leerstandsproblematik eine deutliche Professionalisierung der Immobilienwirtschaft spürbar. Der Schritt hin zu einem professionellen strategischen Leerstandsmanagement, und zwar auf Eigentümerebene, sodass diese Disziplin nicht mehr dem Staat oder der Kommune überlassen wird, ist da sehr klein und allemal lohnend.

Abbildungsverzeichnis / Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Lebenszyklus der Immobilie 10
Abbildung 2: Die Nachfrage nach Büroflächen und ihre Bestimmungsfaktoren .. 14
Abbildung 3: Finanzwirtschaftliche Entscheidungskriterien 18
Abbildung 4: Ampelmatrix für Leerstandsobjekte 19
Abbildung 5: Kriterien der Risikostreuung in Immobilienportfolios 20
Abbildung 6: Interdependenzen in der Balanced Scorecard..... 23
Abbildung 7: Darstellung des Ursache-Wirkungsprinzips in der BSC 25

Literaturverzeichnis

Allendorf, Georg J./Kurzrock, Björn-Martin: „Portfoliomanagement mithilfe qualitativer Modelle“, in: Schulte, Karl-Werner/Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Portfoliomanagement, Köln 2007, S. 121-144

Althaus, Marco: Leerstandsproblematik bei gewerblichen Immobilien: Analyse – Strategien – Märkte – Marketing, Bremen 2013

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Stadt – Land – Umland. Handlungsansätze für Kommunen im demographischen Wandel, Gütersloh 2013

Beyerle, Thomas: „Wirkungsfaktoren und Megatrends. Was auf uns zukommt“, in: ZfiFP, Ausg. 11, 07/2009, S.2-6

Bloetevogel, Hans H./Danielzyk, Rainer: „Ungleichwertigkeit der Lebensverhältnisse – Herausforderung für die Raumordnungspolitik“, in: Selle, Klaus (Hrsg.): Planung neu denken. Bd. 2. Praxis der Stadt- und Regionalentwicklung. Analysen. Erfahrungen. Folgerungen, Dortmund 2006, S. 59-71

Bone-Winkel, Stephan: „Immobilienportfolio-Management“, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Band 1, München 2000, S. 765-811

Brühl, Rolf: Controlling. Grundlagen des Erfolgscontrollings, München u.a. 2004

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

Gondring, Hanspeter: Handbuch Zukunft der Immobilie. Megatrends des 21. Jahrhunderts. Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft, Köln 2012

Heinze, Frank/Tschentscher, Christine: „BIDs in Deutschland. Ein Überblick“, in: Pütz, Robert (Hrsg.): Business Improvement Districts. Ein neues Governance-Modell aus Perspektive von Praxis und Stadtforschung, Passau 2008, S. 21-34

Hellerforth, Michaela: Schnelleinstieg Immobilienbewirtschaftung. Vom Mietvertrag bis zum Reparaturmanagement, Freiburg im Breisgau u.a. 2014

Heydenreich, Florian: Diversifikationsstrategien im Immobilienportfoliomanagement. Eine empirische Analyse mittels ökonomischer Faktoren, Marburg 2009

Hölscher, Reinhold: Investition, Finanzierung und Steuer, München 2010

Hofmann, Jörg/Stübner, Peter: „Praxisbeispiele zum Risikomanagement. Offene Immobilienfonds“, in: Junius, Karsten/Piazolo, Daniel (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilienmarktrisiken, Köln 2009, S. 363-386

Isenhöfer, Björn/Väth, Arno: „Lebenszyklus von Immobilien“, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Band 1, München 2000, S.141-147

Jahnke, Raoul: Hohe Türme – hoher Leerstand? Welche Auswirkungen hat der Neubauleerstand in München auf den Büromarkt und seine Akteure, München 2005

von Jürgensonn, Insa: Strategische Optionen für das Corporate Real Estate Management. Beiträge zum Shareholder Value-Management, Frankfurt am Main, u.a. 1998

Just, Tobias: Demografie und Immobilien, München 2009

Just, Tobias: „Langfristige Trends für deutsche Büromärkte: Wie schwer wiegen die demografischen Entwicklungen?“, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie, Sonderausgabe 2008, S. 39-43

Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Aus dem Amerikanischen von Peter Horvath, Stuttgart 1997

Kaplan, Robert S./Norton, David P.: „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, in: Harvard Business Review. Vol. 74, Nr. 1, Watertown 1996, S. 75-85

Knippenberger, Ute: „Business Improvment District im Frankfurter Bahnhofsviertel? Kritik und Chance eines privatwirtschaftlichen Modells in der Quartiersentwicklung“, in: Pütz, Robert (Hrsg.): Business Improvement Districts. Ein neues Governance-Modell aus Perspektive von Praxis und Stadtforschung, Passau 2008, S. 101-118

Krech, Jörg: Grundriß der strategischen Unternehmensplanung, München u.a. 1998

Kreutz, Stefan: „Private Initiativen zur Stadtentwicklung: Der Beitrag von Urban Improvement Districts für die Quartiersentwicklung“, in: Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V. Hamburg – Mecklenburg-Vorpommern – Schleswig-Holstein (Hrsg.): Stadt- und Quartiersentwicklung. Zukunftsaufgabe partnerschaftlich lösen, Hamburg 2009, S. 8-10

Lützkendorf, Thomas: „Nachhaltigkeitsmanagement“, in: Viering, Markus G./ Liebchen, Jens H./Kochendörfer, Bernd (Hrsg.): Managementleistungen im Lebenszyklus von Immobilien, Wiesbaden 2007, S. 365-392

Morganski, Bernd: Balanced Scorecard. Auf dem Weg zum Klassiker, München 2001

Mountfield, Andrew/Schalch, Oliver: „Konzeption von Balanced Scorecards und Umsetzung in ein Management-Informationssystem mit der SAP Business Information Warehouse“, in Controlling, Jg. 10, 05/1998, S. 316-322

Müller, Armin: Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2005

Nair, Mohan: Essentials of Balanced Scorecard, Hoboken 2004

Niven, Paul R.: Balanced Scorecard. Arbeitsbuch. Deutsch von Julia-Christina Gockel, Herbert Allgeier, Wolfgang Drescher und Birgit Reit, Weinheim 2009

Niven, Paul R.: Balanced Scorecard – Schritt für Schritt. Einführung, Anpassung und Aktualisierung. Deutsch von Julia-Christina Gockel, Herbert Allgeier und Wolfgang Drescher, Weinheim 2003

Oerder, Michael: „Partnerschaftliche Projektentwicklung“, in: Lüttgau, Thomas/Stumpf, Joachim/Elsner, Thomas (Hrsg.): Kompendium der Einzelhandelsimmobilie. Ein Praxis- und Rechtshandbuch, Wiesbaden 2012, S. 327-339

Offergeld, Berit: Bestimmung von Immobiliennutzungszyklen am Beispiel von Bürogebäuden. Ein ökonometrischer Ansatz, Aachen 2012

Pietsch, Thomas/Memmler, Tobias: Balanced Scorecard erstellen. Kennzahlenermittlung mit Data Mining, Berlin 2003

Preißner, Andreas: Balanced Scorecard anwenden. Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung, München u.a. 2003

Pütz, Robert: „Business Improvement Districts als neues Modell subkommunaler Governance: Internationalisierungsprozesse und Forschungsfragen“, in: Pütz, Robert (Hrsg.): Business Improvement Districts. Ein neues Governance-Modell aus Perspektive von Praxis und Stadtforschung, Passau 2008, S. 7-20

Reisbeck, Tilman/Schöne, Lars Bernhard: Immobilien-Benchmarking. Ziele, Nutzen, Methoden und Praxis, Berlin 2009

Schaltegger, Stefan/Dyllick, Thomas: „Einführung“, in: Schaltegger, Stefan/Dyllick, Thomas (Hrsg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien, Wiesbaden 2002, S. 19-40

Schmidt, Joachim: Gewerbeimmobilien vermieten & verwalten, München u.a. 2006

Schote, Heiner: „BIDs – privates Engagement und private Investitionen für gewachsene innerstädtische Lagen. Überblick über die Anwendung des BID-Instrumentariums in Deutschland und Erfahrungen aus Hamburg“, in: Pütz, Robert (Hrsg.): Business Improvement Districts. Ein neues Governance-Modell aus Perspektive von Praxis und Stadtforschung, Passau 2008, S.61-78

Schote, Heiner: „Business Improvement Districts – Private Investitionen in gewachsene Einzelhandelslagen: Überblick über BIDs in Deutschland und Erfahrungen aus Hamburg“, in: Klein, Kurt (Hrsg.): Handelsimmobilien. Theoretische Ansätze, empirische Ergebnisse, Mannheim 2013, S. 249-286

Schweiger, Michael: Immobilienmanagement – Best Practice – Steuerung von Konzernimmobiliengesellschaften mit wertorientierten Balanced Scorecards, Sternenfels 2007

Stumpf, Joachim: „Marktentwicklung im Einzelhandel“, in: Lüttgau, Thomas/Stumpf, Joachim/Elsner, Thomas (Hrsg.): Kompendium der Einzelhandelsimmobilie. Ein Praxis- und Rechtshandbuch, Wiesbaden 2012, S. 21-62

Teufelsdorfe, Herwig: „Portfoliobewertung und Spezialimmobilien im Portfoliokontext“, in: Bienert, Sven (Hrsg.): Bewertung von Spezialimmobilien. Risiken, Benchmarks und Methoden, Wiesbaden 2005, S. 85-107

Vollmer, Annette: „Öffentliche und private Interessen in Business Improvement Districts – Zur Frage der demokratischen Einbindung von BIDs in den USA und Deutschland“, in: Pütz, Robert (Hrsg.): Business Improvement Districts. Ein neues Governance-Modell aus Perspektive von Praxis und Stadtforschung, Passau 2008, S. 35-60

Vollmer, Annette: Business Improvement Districts. Erfolgreicher Politikimport aus den USA?, Bern u.a. 2011

Wellner, Kristin: „Immobilien-Portfoliomanagement – Portfoliomessung, -diversifizierung und –steuerung“, in: BDO Deutsche Warentreuhand AG (Hrsg.): Praxishandbuch Real Estate Management. Kompendium der Immobilienwirtschaft, Stuttgart 2005, S. 443-464

Wernecke, Martin: Büroimmobilienzyklen. Eine Analyse der Ursachen, der Ausprägungen in Deutschland und der Bedeutung für Investitionsentscheidungen, Köln 2004

Wurtzebach, Charles H.: „Real Estate Portfolio Management. Financial Theory Replaces Anecdote”, in: Hudson-Wilson, Susan/Wurtzebach, Charles H. (Hrsg.): Managing Real Estate Portfolios, New York 1994, S. 165-184

In der Arbeit verwendete Internetquellen:

destatis: Leerstandsquote nach Bundesländern im Zeitvergleich, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/Wohnen/Tabellen/Leerstandsquote.html; 10.02.2014, 22.05 Uhr

Jones Lang Lasalle Research: Immobilienmarkt – Definitionen, http://www.joneslanglasalle.de/Germany/DE-DE/Documents/JLL_Germany_Research_Definitionen.pdf; 10.02.2014, 18.36 Uhr

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: strukturschwacher Raum, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2906/strukturschwacher-raum-v8.html, 03.03.2014, 15.05 Uhr

Zwischennutzungsagentur Wuppertal: Den Leerstand nutzen. Erfahrungen mit der Zwischennutzung von Ladenlokalen in Wuppertal, https://www.wuppertal.de/wirtschaft-stadtentwicklung/medien/dokumente/ZNA_HANDBUCH-ONLINE_1_Zwischenbericht.pdf, 03.03.2014, 16.10 Uhr

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die am heutigen Tag eingereichte Studienarbeit selbständig verfasst und ausschließlich die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Hohenau, den 05.03.2014

_____